

چالش ها و مراحل توسعه مدیریت دانش مشتری در سازمان ها

آرش خسروی^۱، مرتضی رجب زاده^{۲*}
^۱استادیار، دانشکده مهندسی، مرکز آموزش عالی محلات، محلات، ایران
^۲استادیار، دانشکده مهندسی، مرکز آموزش عالی محلات، محلات، ایران

چکیده

مسأله مدیریت دانش مشتری* برای سازمان ها، از این نظر حائز اهمیت می باشد که از جلب مشارکت فعال مشتری در زمینه تولید یا توسعه محصولات و خدمات جدید، سود بیشتری کسب نمایند. فراهم کردن محصولات سفارشی و بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات، بدون مدیریت دانش مشتری موفق، امکان پذیر نیست. هرچند، سازمان ها با مشکلات زیادی در زمینه مدیریت دانش مشتری روبرو هستند، در این تحقیق، چالش های سازمانی، انسانی و تکنولوژیکی مدیریت دانش مشتری بررسی می شوند. سپس، مراحل و موانع توسعه مدیریت دانش مشتری در سازمان ها، مورد بحث قرار گرفته و در نهایت، فرآیند اصلی مدیریت دانش مشتری شرح داده می شود. نتایج این تحقیق، می تواند توسط محققان و متخصصان این رشته، برای ارزیابی مراحل متداول مدیریت دانش مشتری در هر سازمان و چالش هایی که ممکن است سازمان ها هنگام توسعه مدیریت دانش مشتری، در حال حاضر و در آینده با آن روبرو شوند، استفاده گردد.

کلمات کلیدی: مشارکت مشتری، مدیریت دانش مشتری، چالش های مدیریت دانش مشتری، مراحل مدیریت دانش مشتری، مدیریت ارتباط

با مشتری

Challenges and Stages of Development of Customer Knowledge Management in Organizations

Arash Khosravi¹, Morteza Rajabzadeh^{2*}

¹ Assistant Professor, Faculty of Engineering, Mahallat Institute of Higher Education, Mahallat, Iran.

² Assistant Professor, Faculty of Engineering, Mahallat Institute of Higher Education, Mahallat, Iran.

Abstract

The issue of customer knowledge management for organizations is important in terms of gaining more active participation of the customer in the realization or development of new products and services. Providing customized products and improving the quality of products and services is not possible without successful customer knowledge management. However, organizations face many problems in customer knowledge management, in this study, organizational, human and technological challenges of customer knowledge management are investigated. Then, the stages and obstacles to the development of customer knowledge management in organizations are discussed, and finally, the main process of customer knowledge management is described. The results of this study can be used by researchers and experts in this field to evaluate the common stages of customer knowledge management in any organization and the challenges that organizations may face when developing customer knowledge management, now and in the future.

Keywords:

Customer Participation
 Customer Knowledge Management
 Customer Knowledge Management Challenges
 Stages of Customer Knowledge Management
 Customer Relationship Management

* ایمیل نویسنده مسئول:

Rajabzadeh.m@gmail.com

* Customer Knowledge Management

۱ - مقدمه

مدل ارائه شده شناسایی کنند، تا مدل توسعه مدیریت دانش مشتری سازمان خودشان را توسعه دهند.

در این تحقیق، از کارهای پیشین با موضوع چالش های مدیریت دانش مشتری، سعی شده است کلیه موانع استخراج شود. این بررسی، بر موانع و چالش های توسعه مدیریت دانش مشتری در سازمان ها متمرکز است. تحقیق مستقلی که تنها به چالش های مدیریت دانش مشتری پرداخته باشد، انجام نشده است. لذا در این مقاله سعی می کنیم کلیه چالش ها را بیان کنیم و سپس بر اساس بررسی مطالعات قبلی و تئوری های مطرح، مدلی را به عنوان مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری در سازمان ها پیشنهاد دهیم.

در این مطالعه، ابتدا انواع دانش مشتری، مورد بررسی قرار می گیرد، و فرآیندهای مدیریت دانش مشتری، در بخش ۲ و متعاقباً در بخش ۳، خلاصه شده و چالش های فناورانه، انسانی و سازمانی کلیدی مدیریت دانش مشتری مشخص می شوند. مدل مدیریت دانش مشتری پیشنهادی، در بخش ۴ ارائه و بررسی می شود، و نهایتاً، در بخش ۵ نتیجه تحقیق بیان می شود.

۲ - فرآیندهای مدیریت دانش مشتری

دانش سازمانی، از هر دو منابع داخلی و خارجی بدست می آید. یکی از منابع خارجی و ارزشمند دانش، مشتری است [14]. مشتریان، از طریق تجربه شخصی خود با شرکت، بازارها و محصولات و خدمات آن، دانشی را در مورد شرکت ایجاد و انباشته می کنند [11]. دانش مشتری، یکی از مهمترین منابع دسترسی به برتری رقابتی بوده، و یکی از انواع غالب فعالیت مدیریت دانش است. گِبرت^۴ و همکاران [3]، دانش مشتری را به سه دسته اصلی تقسیم کرده اند. دسته اول که "دانش برای مشتریان" نامیده شده، به دانش به کار گرفته شده محصولات، بازار، و تولید کنندگان، برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان اشاره می کند. دسته دوم، به عنوان "دانش درباره مشتریان" در نظر گرفته شده، که بر مبنای تحلیل اطلاعات و داده های مشتریان سابق ایجاد می شود. دسته سوم که به عنوان "دانش از مشتریان" شناخته شده، به بازخوردهای مشتریان اشاره می کند.

طبق نظر سوفیانتی^۵ و همکاران [15]، مدیریت دانش مشتری، به عنوان یک رویه استراتژیک در شرکت های پیشرفته، برای به دست آوردن قابلیت تغییر مشتریان خود، از دریافت کنندگان منفعل محصولات و خدمات، به شرکای دانش محور فعال اطلاق می شود.

کسب دانش از منابع داخلی، مانند مشتریان، در مقایسه با کسب دانش از منابع خارجی، مانند کارکنان، چالش برانگیزتر است. به همین دلیل، بکارگیری فناوری های مدیریت دانش مشتری به عنوان یک موضوع چالشی در نظر گرفته می شود. بعلاوه، موانع اجرای سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری^۶ در شرکت ها، بر ضرورت عنوان کردن این موضوع تاکید می کنند [1]. در حقیقت، ایجاد مکانیزم ها و فناوری ها، جهت کسب دانش مشتری در سازمان ها دشوار است. مدیریت دانش مشتری، برای افزودن ارزش به سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد، زیرا دانش مشتری، با ارزش ترین دانش برای سازمان ها می باشد [2, 3].

عقیده بسیاری از محققین بر این است که پیشرفت مدیریت دانش مشتری در سازمان ها، موجب افزایش کیفیت و نوآوری محصولات و خدمات می شود [4-6]. در حقیقت، مدیریت دانش مشتری، به بهبود فرآیندهای کسب و کار برای تولیدات با کیفیت بالا و محصولات خدمات جدید کمک می کند [7]. بنابراین، مدیریت دانش مشتری، می تواند رضایت مشتری و کارایی سازمانی را که به سمت سود خالص بیشتر و افزایش مزایای رقابتی پیش می رود، افزایش دهد، هرچند، توسعه مدیریت دانش مشتری، چالش های واقعی را دربر می گیرد [8, 9]. سازمان ها همزمان با مراحل پیشرفت مدیریت دانش مشتری، با چالش های فناورانه، سازمانی و انسانی روبرو می شوند [10].

فقدان تحقیقات جامع در خصوص چالش های مدیریت دانش مشتری در سازمان ها [1, 11]، انگیزه و چالش این تحقیق است. بنابراین، اولین هدف این تحقیق، بازبینی مطالب برای بررسی چالش های مدیریت دانش مشتری و طبقه بندی آنها براساس نظریه آرلیکوفسکی^۳ است [12]. با توجه به بررسی مطالب، براساس این واقعیت که توسعه مدیریت دانش مشتری، شامل مراحل مختلفی است [13]، در این تحقیق، مدیریت دانش مشتری، از شش مرحله تشکیل شده است. بنابراین، هدف بعدی از این تحقیق، ارائه یک مدل، مبتنی بر مدل توسعه مدیریت دانش مشتری است که در آن بر فرآیند اصلی مدیریت دانش مشتری تاکید می شود. در صورتیکه شرکت ها برای دستیابی به مدیریت دانش مشتری، استراتژی و بینش هایشان را بر پایه این مدل هماهنگ کنند، این تحقیق می تواند برای آنها مفید باشد. آنها همچنین می توانند موقعیت های مختلف مدیریت دانش مشتری را در شرکت ها و چالش های پیش روی خودشان را بر اساس

4 Gebert
5 Sofianti

2 Customer Relationship Management
3 Orlikowski

اینکه روش ارتباطی، همزمان یا غیر همزمان یا ترکیبی از هر دو باشد، سیستم همکاری می تواند دانش را در یک محیط مشارکتی توزیع کند [11].

۲-۴- بکارگیری دانش مشتری

بکارگیری دانش مشتری، تعیین کننده ترین وجه مدیریت دانش مشتری است و از این واقعیت ناشی می شود که، باید مزایای مراحل دیگر کسب و توزیع در این مرحله انباشته شوند و منجر به سود قابل ملاحظه ای برای سازمان شوند. بکارگیری دانش مشتری، به عنوان قابلیت سازماندهی برای استفاده از دانش موجود، درباره مشتری و از مشتری است، که توسط آن، ارتباط مشتری، نوآوری و کیفیت محصولات یا خدمات، ارتقاء می یابند. طبق نظر جایاچاندرا^۷ و همکاران [21]، بکارگیری دانش برای شناخت نیازها و رفتار مشتری، استفاده می شود، که "افزایش استفاده از دانش" نامیده می شود و برای توسعه خدمات و محصولات ویژه مشتری می باشد، که به عنوان استفاده عملگرا اشاره می شود. بنابراین، افزایش استفاده دانش، باعث تغییراتی در پایگاه دانش موجود و درک مشتریان می شود، زیرا استفاده عملگرا، به متمرکز شدن تغییرات در فعالیت ها منجر می شود [11]. توسعه محصول به عنوان یک فرآیند دانش فشرده در نظر گرفته می شود که برای تولید محصولات جدید بسیار موفق، هم نیاز به ایجاد دانش و هم کاربرد آن دارد [21, 22].

۳- چالش های کلیدی مدیریت دانش مشتری

توسعه سیستم دانش مشتری قابل اطمینان، می تواند شامل چالش های معینی مانند بازیابی، انتقال و ارزیابی دانش و همچنین ایجاد اعتماد بین دو طرف معادله باشد [11]. همانطور که اخیراً بحث شد، مدیریت دانش، چهار فرآیند مجزا با نام های "کسب دانش، ذخیره سازی دانش، توزیع دانش، و بکارگیری یا پاسخ دهی به دانش" را در بر می گیرد [11]. در هر فرآیند، چالش های فناورانه، سازمانی و انسانی وجود دارند [4].

آرلیکوفسکی [12] یک مدل نظری برای در نظر گرفتن تأثیر و تعامل بین سازمان، افراد و فناوری ارائه کرد. او در نظریه خود، رابطه بین سازمان، افراد و فناوری را بیان کرد. ون دین برینک^۸ [23] بیان کرده که ما فناوری را شکل می دهیم، و سپس فناوری طی استفاده ما از آن به روش های خاص، به ما شکل می دهد. بنابراین، سیستم های اجتماعی، مستقل از ما هستند، اما آنها هر روز، مطابق با افکار و

مدیریت دانش مشتری، در مورد کسب، به اشتراک گذاری و گسترش دانش موجود در مشتریان است که به رفاه مشتری و شرکت کمک می کند [16].

چهار فرآیند در مدیریت دانش مشتری وجود دارد که دانش با آنها در سازمان بکار رفته است. این فرآیند، با مراحل کسب و ذخیره سازی دانش در سیستم مدیریت دانش مشتری آغاز شده و با مراحل توزیع و بکارگیری دانش در بین جوامع ادامه می یابد [17, 18].

۲-۱- کسب دانش مشتری

کسب دانش، فرآیند شروع مدیریت دانش مشتری است. کسب و تحصیل دانش برای استقرار حافظه سازمانی ضروری می باشد [14]. دانش مشتری می تواند برای پشتیبانی خدمات مشتریان، فروشندگان، و بازاریابی بکار گرفته شود. فرآیند کسب دانش مشتری، فرآیند بدست آوردن یا ایجاد دانش مشتری است: از مشتریان، درباره مشتریان، و برای مشتریان است. دانش مشتریان، براساس تجربه بدست آمده از استفاده محصولات و خدمات، فروشندگان، پشتیبانی شرکت ها و رقبا حاصل می شود. طبق نظر سو^۹ و والتون [19]، کسب دانش مشتری، باید یک فرآیند مداوم و پویا باشد که نه تنها دانش را درباره مشتریان موجود، بلکه درباره مشتریان سابق، مشتریان جدید، مشتریان دائمی، و مشتریانی که به رقبا وفادار هستند، نیز بدست آورد.

۲-۲- ذخیره سازی دانش مشتری

فرآیندی است که در آن، دانش در بایگانی ها حفظ می شود. این فرآیند، بطور پویا، دانش را فهرست کرده، و در موارد خاص، آن را مطرح می کند. بایگانی ها و فناوری طرح دانش، برای سازمان دهی و دسته بندی دانش، مورد استفاده قرار می گیرند. این نشان می دهد که هر دانشی بصورت دوره ای ذخیره و به روز رسانی شده و می تواند بصورت یکنواخت به اشتراک گذاشته شود. بنابراین، نگهداری دانش، اشتراک گذاری آن را در سازمان تسهیل می کند [20].

۲-۳- توزیع دانش مشتری

به اشتراک گذاری دانش، یک پیش نیاز برای توسعه فناوری ها و محصولات جدید است. این زمانی که مردم، اطلاعات، بهترین عملکردها، درس های آموخته شده، تجربیات، بینش ها و همچنین احساسات مشترک و غیر مشترک را با هم در میان می گذارند، عملکرد را می توان بهبود داد. از این رو، توانایی به اشتراک گذاری دانش، بین واحدها، بطور عمده، به موفقیت پروژه کمک می کند [20]. بسته به

عملکردهایی از قبیل امور حسابداری و مالی که ارتباط مستقیمی با مشتریان ندارند قابل دسترس باشند [28].

۳-۱-۲- چالش‌های فرهنگی

یکی از چالش‌های فرهنگی مربوط به مدیریت دانش مشتری، این است که سازمان‌ها به دنبال مشتری نیستند، و درونگرا هستند [25, 29]. شرکت‌ها تحت تاثیر این چالش‌ها، بجای اینکه مشتری را به عنوان یک منبع دانش در نظر بگیرند، آنها را به عنوان یک منبع سودآور درک می‌کنند. در این رابطه، سه واکنش فرهنگی برای اجرای مدیریت دانش مشتری وجود دارد. واکنش اول "نارسیسم شرکتی" نامیده شده و با شعارهایی از قبیل "ما می‌دانیم که کسب و کار خودمان را بهتر از مشتری‌انمان انجام می‌دهیم"، مشخص می‌شود. و این موضوع با اظهارات شرکت‌های معروفی مانند سونی^{۱۱} یکی شده است که اذعان می‌کنند: "هیچ مشتری از ما نخواست تا واکنش^{۱۲} را توسعه دهیم". واکنش دوم که کاملاً با نارسیسم شرکتی مخالف است، بطور معمول، زمانی که به دانش مشتری می‌رسد، فاقد دیدگاه انتقادی می‌باشد. برای مثال، جفری ال. بلوستاین^{۱۳} رئیس و مدیرعامل شرکت هارلی دیویدسون^{۱۴} در کنفرانس رهبری بخت و اقبال^{۱۵} در شیکاگو^{۱۶} در آوریل ۲۰۰۲، اظهار کرد که مشتریان هارلی از شرکت خواسته‌اند تا سیگارهایی با نام تجاری هارلی دیویدسون تولید کند، سرمایه‌گذاری‌ای که خیلی زود متوقف شد، اگر چه تحقیقات بازار نشان می‌داد که ۸۰ درصد مشتریان شرکت، سیگاری هستند. واکنش سوم، که می‌توان آن را «کم‌رویی شرکتی» نامید، توسط یکی از مدیران ارشد در دفتر مرکزی زیمنس^{۱۷} در مونیخ^{۱۸} به تصویر کشیده شد. این مفهوم، به افزایش شفافیت فرآیندهای داخلی و بررسی دقیق از دیدگاه مشتری می‌پردازد و با اشاره به جمله "برهنه راه رفتن در یک مارین پلاتز"^{۱۹} شلوغ در ظهر "مورد تاکید واقع می‌شود. با توجه به دو مورد اول، شرکت‌های علاقمند به مدیریت دانش مشتری، به درک این موضوع نیاز دارند که دانش مشتری باید با ذره‌ای از نمک در نظر گرفته شود (ضرب المثل است، به این معنی که باید شک و تردید در مورد حقیقت آن در نظر گرفته شود). دانش مشتری، بخش مهمی از فرآیند نوآوری را تشکیل می‌دهد، اما بخش اصلی نیست، و مسلماً جایگزین بخش تحقیق و توسعه (R&D^{۲۰}) نیست. با توجه به واکنش سوم، درست همانطور که مدیریت دانش مشتری، به معنای پذیرش

فعالیت‌های ما ایجاد می‌شوند. پس طبق نظریه آریکوفسکی، برای مدیریت موفق دانش مشتری، باید چالش‌های فناورانه، انسانی، و سازمانی در نظر گرفته شوند. به این ترتیب، سازمان‌ها برای سود بردن از مدیریت دانش مشتری، به یک استراتژی نیاز دارند. بعلاوه، برای داشتن یک استراتژی مناسب، شرکت‌ها نیز مستلزم ایجاد انگیزه در مشتریان خود برای اشتراک‌گذاری دانش، و ایجاد انگیزه در کارمندان برای جذب و مدیریت موثر هستند [5]. آموزش مناسب، می‌تواند فرهنگ سازمانی را افزایش داده و فرهنگ یادگیری سازمانی را فراهم کند، که می‌تواند به عنوان یادگیری از طریق عمل، بکار گرفته شود. این فرهنگ، فرآیند یادگیری از مشتری و استفاده دانش مشتری را، برای دستیابی به نوآوری و کیفیت بالای محصولات، تسهیل می‌کند.

۳-۱-۳- چالش‌های سازمانی

۳-۱-۳-۱- چالش‌های ساختاری

یکی از چالش‌های مدیریت دانش مشتری در یک سازمان، ساختار آن سازمان است که می‌تواند مدیریت دانش مشتری را پشتیبانی کند [24]. طبق نظر آلتسماری^۹ و گلوبال [10]، مدیریت دانش مشتری موفق، به انتقال سازمان‌ها از "محصول محوری" به "مشتری محوری"، از "ساختار عمودی" به "ساختار شبکه‌ای"، و از "کار فردی" به "کار تیمی" نیاز دارد. عطافر^{۱۰} و همکاران [25] بیان می‌کنند که یکی از موانع مهم مدیریت دانش مشتری، تعارضات درون بخش‌ها است.

همکاری متقابل عملکردی، برای مدیریت دانش مشتری، بسیار مهم می‌باشد. بنابراین، یک سازمان، باید کانال‌هایی را توسعه دهد که توانایی برقراری ارتباطات دوطرفه با مشتریان و بین بخش‌ها را داشته باشند و باید اشتراک‌گذاری دانش عملکردی متقابل را در میان کارکنان، سریعتر انجام دهد [26]. در مورد بخش‌های داخلی که بطور مستقل کار می‌کنند، همکاری در میان بخش‌ها، محدود است. بطور مداوم، بسیاری از منافع بالقوه مدیریت دانش مشتری، مورد استفاده قرار نمی‌گیرند [27]. همکاری عملکردی سازمانی، به مدیریت فردی روابط مشتریان، نیاز دارد. دانش و اطلاعات مشتریان، باید برای کسانی که در سازمان، با مشتریان تعامل دارند و کسانی که در تصمیم‌گیری‌ها از دانش مشتریان استفاده می‌کنند، قابل دسترس باشند. با این حال، دانش و اطلاعات مشتریان، می‌تواند برای

15 Fortune Leadership Conference
16 Chicago
17 Siemens
18 Munich
19 Marienplatz
20 Research and Development

9 Al-Shammari and Global
10 Attafar
11 Sony
12 Walkman
13 Jeffrey L. Bleustein
14 Harley Davidson

درباره طرز استفاده از اطلاعاتشان را نیز درک کنند. برای مثال، "سفارشی سازی" بیش از حد، باعث می شود تا برخی از مشتریان، درباره اطلاعاتی که یک شرکت درباره آنها می داند، احساس خوبی نداشته باشند.

اهمیت نگرانی های حریم خصوصی، توسط موکرچی^{۲۳} [32] تاکید شده است، وی معتقد است که چرا مشتریان در حالی که فکر می کنند درخواست برخی اطلاعات از آنها، تعرض به حریم خصوصی شان است، زمانی را صرف می کنند، تا اطلاعاتی را در اختیار سازمان ها قرار دهند. اگر چه سازمان ها نیاز دارند که کارکنانی را آموزش دهند، تا بتوانند طی تعاملات معناداری، اطلاعات صریحی را از مشتریان بدست آورند. اجتماعی کردن، راه مناسبی برای اشتراک گذاری دانش ضمنی و پیچیده است که بر اساس عمق روابط بین افراد در نظر گرفته شده است [27, 33]. چالش، ایجاد چنین روابطی با مشتریان در یک دوره زمانی است که به اندازه کافی طولانی باشد تا تعامل معناداری ایجاد کند و در عین حال نه چندان طولانی، که باعث ناراحتی مشتری شود. سازمان ها همچنین باید بر اساس اطلاعات جمع آوری شده، عمل کنند و تاثیر قابل توجه برخی از تعاملات را به مشتریان، نشان دهند تا انگیزه آنها برای به اشتراک گذاری اطلاعات، چندین برابر شود.

۳-۲-۳- نگرانی های اعتماد

یکی از چالش های کلیدی در بازیابی دانش از مشتری، فقدان اعتماد است. سیستم مدیریت دانش مشتری، به تعاملات اجتماعی زیادی بین تیم های پروژه و مشتریان نیاز دارد. از آنجایی که اعتماد، می تواند تعامل اجتماعی بین مشتری و تیم توسعه را افزایش دهد، فقدان تعاملات اجتماعی، در حقیقت، می تواند به عنوان سرمنشأ اصلی موضوعات در نظر گرفته شود [34]. لین^{۲۴} و همکاران [35]، بیان می کنند که برای بهبود کارایی و راندمان مدیریت دانش مشتری، وجود اعتماد بین مشتری و شرکت مهم است. اسکوتیس^{۲۵} و همکاران [36] نیز ادعا می کنند که فقدان اعتماد و انگیزه، موانع مدیریت دانش مشتری هستند. در حقیقت، اعتماد، به اجتناب از رفتارهای فرصت طلبانه جهت بدست آوردن دانش مشتری، به منظور بهبود اعتبار و تصویر شرکت اشاره می کند.

وو^{۲۶} و همکاران [37] می گویند که دانش مشتری، همچنین می تواند سبب به اشتراک گذاری اطلاعات بین مشتریان شود. به

تمام دانش مشتری نیست، شرکت ها هم نیاز به درک این موضوع دارند که مدیریت دانش مشتری، به معنای افشای تمام دانش شرکت به مشتریان نیست. و این فرآیندهای امنیتی مناسب و همچنین فرآیندهای اعتمادسازی است که شرکت ها را قادر می سازند تا به طور هدفمند، جریان دانش را در برخی مناطق تشویق کنند در حالی که در سایر مناطق، کنترل یا محدود کردن آن را پیش می برند [29].

۳-۲-۲- چالش های انسانی

۳-۲-۱- چالش های صلاحیت

صلاحیت مدیریت دانش مشتری، به توانایی جمع آوری دانش و اطلاعات مشتری در عملیات و فرآیندهای روزانه یک سازمان اشاره می کند [28]. سازمان ها نیاز دارند تا صلاحیت همه جوانب مدیریت دانش مشتری را توسعه دهند، که این مساله، از لحاظ درک اینکه مشتریان واقعی شان چه کسانی هستند و بطور ویژه، برای طراحی جایگاه مشتری، چه چیزی می خواهند، متفاوت است. مهارت ها و صلاحیت های مدیریت دانش مشتری، از مواردی که برای استفاده داخلی طراحی شده اند، متفاوت هستند [24, 29]. آلمشماری و گلوبال [10] بیان می کنند که مهارت ها و صلاحیت های مدیریت دانش مشتری، باید در جمع آوری، ایجاد، توزیع، و کاربرد دانش مشتری، مورد استفاده قرار گیرند. اگر چه، شرکت ها، اغلب از همه منابع دانشی که دارند، از جمله، انجمن های عملیاتی، فارغ التحصیلان، بازنشستگان، و کارگران خط تولید بهره مند نمی شوند.

پنگ^{۲۱} و همکاران [30]، اذعان کردند که فقدان تخصص هدایت از طریق حل مساله، یکی از موانع مدیریت دانش مشتری است. تریکی^{۲۲} و زوآوویی [31] بیان کردند که سازمان ها سه نوع صلاحیت برای مدیریت دانش مشتری موفق، نیاز دارند، که شامل: "مهارت های کسب دانش مشتری"، "مهارت های اشتراک گذاری دانش مشتری"، و "مهارت های استفاده از دانش مشتری" است.

۳-۲-۲- نگرانی های حریم خصوصی

عقیده بر این است که، بسیاری از مدیریت های دانش مشتری، بر مبنای توسعه رابطه اعتمادی با مشتری، پایه ریزی می شوند [26]. سازمان ها باید اهمیت حریم خصوصی را در بررسی هایشان، در نظر بگیرند.

شرکت ها نه تنها باید دستورالعمل های قانونی را پیرامون چگونگی حفاظت از اطلاعات مشتریان در نظر بگیرند، بلکه باید احساس مشتریان

24 Lin
25 Skotis
26 Wu

21 Peng
22 Triki and Zouaoui
23 Mukherji

فرآیندهای توسعه موفق هستند. از این رو، انگیزه دادن به مشتریان و اعضای تیم پروژه، برای به اشتراک گذاری اطلاعاتشان، در کسب دانش مشتری، مهم است. بنابراین، سیستم باید مشتریان را به ثبت شکایت ترغیب کند که این کار باعث می شود، شرکت بازخورد بهتری داشته باشد. در واقع، مدیریت شکایات یک متغیر مهم بازاریابی و یک عنصر کلیدی در بازاریابی رابطه مند و مدیریت دانش مشتری گسترده است. بر این اساس، در بکارگیری یک سیستم مدیریت دانش مشتری در شرکت، مشخصات داده های مشتری باید گسترش یابد تا داده های غیر تعاملی، مانند سوالات عمومی، پیشنهادات و شکایات شامل شود [41].

۳-۳- چالش های فنی

۳-۳-۱- چالش های زیرساخت فناوری اطلاعات (IT^{۲۹})

سیستم های مدیریت ارتباط با مشتری، سیستم های همکاری، فناوری نقشه دانش و رسانه های اجتماعی، زیرساخت های اساسی برای مدیریت دانش مشتری هستند [42]. فقدان این زیرساخت ها، یک چالش مهم برای مدیریت دانش مشتری است. فناوری این قابلیت را دارد که دسترسی به حجم زیادی از داده ها را فراهم کند و همکاری از راه دور، بین کارکردهای تجاری و تیم ها را امکان پذیر کند [43]. اعتقاد بر این است که فناوری، به عنوان تسهیل کننده ای برای حمایت و تشویق مدیریت دانش مشتری، با موثرتر و آسان تر کردن مدیریت دانش مشتری، عمل می کند. با این حال، مسئله کلیدی، انتخاب یک فناوری مناسب است که قادر به ایجاد تناسب نزدیک بین افراد و سازمان ها باشد. این موضوع با اشاره به این واقعیت است که فناوری ای که در برخی سازمان ها بطور موثر عمل می کند، ممکن است در سازمان های دیگر با شکست مواجه شود [41].

این زیرساخت، شامل سه بُعد مرتبط است. یک بُعد به داشتن دانش صریح آنلاین، نمایه سازی شده و نقشه برداری شده با دسترسی آسان و بازیابی دقیق برای همه کاربران، می پردازد. در حقیقت، ذخیره سازی، طبقه بندی و سازماندهی دانش مشتری با استفاده از مخزن و فناوری نقشه دانش برای مدیریت دانش مشتری موثر، ضروری است. باید گفت، در این شرایط، تاکید بر روی دانش صریح می باشد. بُعد بعدی، به بهبود ارتباطات، همکاری، و هماهنگی بین افراد، تیم ها، یا گروه ها، برای اشتراک گذاری اطلاعات مربوط می شود [1]. در اینجا، بر دانش ضمنی تاکید می شود و اصلاح سیستم همکاری، ضروری است [44]. بُعد سوم در مورد ارائه اشاره گر به افراد دارای تخصص

اشتراک گذاری دانش، می تواند به سمت ارزش افزوده ای برود، که مشتریان را قادر می سازد، تا با کمک آگاهی گرفتن از سایر مشتریان، محصولات و خدمات بهتر را بشناسند. مهمتر اینکه، به اشتراک گذاری اطلاعات در بین مشتریان، به عنوان طبیعی ترین و درست ترین منبع در نظر گرفته می شود، و از این رو، به کاهش ریسک مورد نظر کمک می کند [38].

توسعه یک محیط معتمد، که در آن اعضای تیم پروژه بطور واقعی می توانند اطلاعات مناسبی را به اجزای داخلی تیم، مانند مشتریان و بالعکس انتقال دهند، یقیناً یک چالش است. همانطور که مطالعات نشان می دهند، یکی از بزرگترین چالش هایی که مدیر پروژه ممکن است با آن روبرو شود، می تواند ترغیب افراد برای به اشتراک گذاشتن اطلاعاتشان، بویژه اطلاعات ضمنی باشد، که برای موفقیت کلی سازمان مفید است [5, 39].

۳-۲-۴- چالش های انگیزشی

فقدان انگیزه به عنوان یکی دیگر از موانع مهم مقابل مدیریت دانش مشتری است [5]، و از این حقیقت ناشی می شود که مدیریت دانش، یک عملکرد انسانی است، بنابراین انگیزه فردی، نقش مهمی را در اشتراک گذاری اطلاعات ضمنی و صریح، بین مشتریان و کارکنان، و بین کارکنان ایفا می کند. ایجاد انگیزه، شامل شناسایی محرک ها و حقوق مشتریان می باشد. از نقطه نظر شرکت ها، واحدهای اقتصادی، باید قابلیت های شناسایی، جذب، اشتراک و گسترش دانش ارزشمند مشتری را توسعه دهند. پنگ و همکاران [30] اعلام کردند که فقدان انگیزه در کارکنان خدمات، یکی از موانع جذب دانش مشتری می باشد. لورنزو رومرو^{۲۷} و همکاران [40] چهار مزیت را ذکر کردند که افراد را برای ایجاد و به اشتراک گذاری اطلاعات، تحریک می کنند. اولین مزیت، فراگیری منافع، نامیده می شود که به کسب دانش و بدست آوردن اطلاعات از محیط، مربوط می شود. دومین مزیت، که به عنوان منافع اجتماعی یکپارچه، شناخته شده است، به تشدید روابط مشتریان با دیگران مربوط می شود. مزیت سوم، به عنوان منافع یکپارچه شخصی، در نظر گرفته می شود که با تقویت اعتماد به نفس و موقعیت خود مشتری ارتباط دارد. در نهایت مزیت چهارم، منافع لذت بخش نامیده می شوند که با افزایش تجربیات زیبایی شناسی یا لذت بخشی، در ارتباط است [40].

آهو^{۲۸} و اودن [16] دریافتند که در زمینه توسعه نرم افزار، ایجاد امکانات برای مشارکت و بیان گزینه های شخصی، عناصر کلیدی

داد که تمام اطلاعات داده شده توسط مشتری، معتبر نیستند. بنابراین، سازمان ها، نیازمند داشتن فرآیندهای سه بعدی سازی و تحلیل قوی هستند، تا معتبر بودن اطلاعات بدست آمده از مشتریان را، قبل از اینکه آنها بتوانند طبق این اطلاعات عمل کنند، تضمین نمایند. لزوم انجام چنین ارزیابی تحلیلی، با اشاره به این نکته بیان می شود که، دریافت اطلاعات مرتبط از مشتریان، سخت و پرهزینه می باشد، و سازمان ها نیاز دارند از بازدهی که از چنین سرمایه گذاری هایی به دست می آورند، اطلاع داشته باشند. همانطور که تالت^{۳۲} بیان می کند، برای ارزیابی تأثیرات مدیریت دانش مشتری و استفاده از دانش و همچنین تأیید اینکه دانش صحیح، در حال دریافت شدن است، باید سنجه هایی ایجاد شود [22].

۴ - تحلیل چالش ها و بحث

در این تحقیق، چالش ها درخصوص فرآیند مدیریت دانش مشتری، مطابق نظریه اورلیکوفسکی [12] بررسی می شوند. در همه فرآیندها، چالش های سازمانی، انسانی، و فناورانه وجود دارند که لازم است توسط محققان مورد توجه قرار گیرند.

کسب دانش، اولین فرآیندی است که در آن، شرکت ها دانش را از مشتریان و درباره مشتریان شناسایی کرده و جمع آوری می کنند. زیرساخت مدیریت ارتباط با مشتری، شامل مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی، مشارکتی، اجتماعی، و تحلیلی، یک فناوری پایه ای برای جذب دانش است. بنابراین، فقدان این زیرساخت ها، چالش مهمی برای مدیریت دانش مشتری می باشد. بعلاوه، سیستم های IT فقط ابزار هستند نه راه حل، و هنوز افراد، مسئول به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش هستند. چالش های انسانی، مانند فقدان انگیزه مشتریان برای اشتراک دانش، فقدان انگیزه کارکنان برای ارتباط با مشتریان، جهت جذب دانش بیشتر، فقدان رقابت و مهارت برای جذب دانش و فقدان اعتماد و نگرانی حریم خصوصی، موانع مهم کسب دانش هستند.

ذخیره سازی دانش، فرآیند بعدی است. شرکت ها بعد از جذب دانش مشتری، باید آن را ذخیره سازی و سازمان دهی کنند. زیرساخت IT در این فرآیند، مهم می باشد. شرکت ها برای ذخیره سازی دانش ضمنی، به یکپارچه کردن مخازن نیاز دارند و برای طراحی و سازمان دهی دانش ضمنی و صریح، به فناوری نقشه دانش نیازمندند. نقشه دانش، در کشف منابع دانش ضمنی و صریح، به مثابه یک "کمک ناوبری" است و نشان می دهد که دانش در سراسر سازمان، چطور

خاص یا اسنادی است که دانش را توصیف می کنند. در این بُعد، بر هردو دانش صریح و ضمنی تأکید می شود. فناوری نقشه دانش، برای طراحی و بیان دانش صریح و ضمنی مفید می باشد [2].

علیرغم اهمیت سیستم های IT، باید گفت که آنها فقط ابزار هستند نه راه حل. در حقیقت، هنوز، این افراد هستند که مسئول به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش می باشند [4]. یک جنبه کلیدی منابع سازمانی، سرمایه فکری و پایگاه دانش آن است که شامل مهارت ها و تجربیات کارکنان و سیاست های خود، فرآیندها، و مخازن اطلاعاتی است.

۳-۳-۲- نگرانی های ارزیابی مدیریت دانش مشتری

به منظور درک بهتر از شرایط مناسب مدیریت دانش مشتری در یک سازمان، ممیزی دانش مشتری، می تواند به عنوان اولین گام ضروری در نظر گرفته شود. با انجام ممیزی های منظم، موفقیت های کلیدی و جنبه های شکست اجرای سیستم های مدیریت دانش مشتری مناسب در پروژه های دانش بنیان، می توانند مشخص و نشان داده شوند. جذب مشتریان برای استراتژی های مشابه، ممکن است خیلی آسان نباشد، و مسلماً به به یک محیط کاملاً تثبیت شده نیاز دارد که موجب برقراری ارتباط سالم و همکاری با مشتریان می شود [9, 45].

بنابراین، ارزیابی اثرات مدیریت دانش مشتری، کار آسانی نیست و می تواند در چند مورد خاص، به روش های ویژه ای انجام شود. شاخص هایی مانند رشد منابع، توسعه محتوای دانش، بقای پروژه و بازده مالی، فاکتورهای مشخصه کلیدی هستند که به عنوان جنبه های کلیدی برای چنین هدفی شناسایی شده اند. هنوز برخی از جنبه ها برای اندازه گیری، آسان نیستند. برای مثال، دانش ضمنی، با روش کمی سنجیده نمی شود [45]. در مورد مشتریان، توسعه شاخص های کلیدی عملکرد (KPI^{۳۰})، رایج ترین رویکرد بکار رفته برای ارزیابی جنبه های مختلف جذب مشتری و استراتژی های همکاری است [46, 47]. بنابراین، منصفانه است که ارزیابی سیستم مدیریت دانش مشتری را به عنوان یکی از چالش های کلیدی در چنین محیط هایی شناسایی کنیم که هم در بین تیم های پروژه و هم در بین مشتریان مورد توجه قرار می گیرد.

واپلدا^{۳۱} [48] دریافت که کیفیت ضعیف داده های مشتری و فقدان استراتژی مشتری مداری، به عنوان چالش های اساسی در مدیریت دانش مشتری اثربخش، تلقی می شوند. موکرچی [32] نشان

بر اساس مدل ون دین برینک [23] و فرآیند مدیریت دانش مشتری، در این تحقیق، ما "مدل مدیریت دانش مشتری مرحله محور" را پیشنهاد دادیم (جدول ۱).

در این مدل، هر مرحله، به مرحله خاصی از توسعه مدیریت دانش مشتری در یک سازمان اشاره می کند. در مدل پیشنهادی، برخی از شرایط توانمندساز، بیشتر به مراحل خاص مرتبط هستند تا سایر مراحل. همچنین بر اساس مدل پیشنهادی، مراحل تکامل مدیریت دانش مشتری را می توان در نمودار شکل ۱ نشان داد.

در ادامه مدل، مراحل مدیریت دانش مشتری را تشریح می نمایم:
(۱) مرحله بی اطلاعی: در این مرحله، یک سازمان، از شرایط ممکن مدیریت دانش مشتری برای رقابت پذیری آگاهی ندارد، و مدیریت دانش مشتری، در بینش یا استراتژی سازمان بیان نمی شود.

(۲) مرحله ذخیره سازی دانش: این مرحله، برای سازمان هایی که از ارزش بالقوه دانش مشتری آگاهند، کاربردی است. در استراتژی آن، یک سازمان به مدیریت دانش مشتری توجه می کند و این مرحله، تمایل به گسترش زیرساخت مدیریت ارتباط با مشتری و ذخیره جمع آوری شده، دارد. در این مرحله، سازمان بر روی کسب و ذخیره سازی دانش مشتری تاکید می کند.

(۳) مرحله نقشه راهنمای دانش: در این مرحله، سازمان به منافع دانش مشتری، پی می برد و تلاش زیادی برای مدیریت دانش مشتری می کند. این مرحله، نه تنها بر اشتراک گذاری دانش ضمنی، بلکه بر اشتراک گذاری دانش "غیرمسموم"، به معنی نقشه راهنمای دانش نیز، توجه می کند. سازمان دهی دانش مشتری، مهمترین چالش این مرحله است.

(۴) مرحله پلتفرم (سکوی) همکاری: سازمان ها در مرحله پلتفرم همکاری، از دانش، برای رقابت و پرداختن به محرک های کسب و کار خود استفاده می کنند. روش کار، بر تصمیم گیری مشارکتی، همکاری و یادگیری با هم، متمرکز است، به عنوان مثال، در انجمن های عملی. سازمان باید از سیستم همکاری برای تسهیل ارتباط و مشارکت دانش مشتری بین کارکنان استفاده کند.

(۵) مرحله یادگیری سازمانی: یادگیری با آزمون و خطا، در کنار یادگیری آشکار و سیستماتیک (دو حلقه ای) قرار می گیرد. مزایای رقابت پذیری، طی یادگیری دسته جمعی در سازمان، از طریق ترکیب و همکاری مهارت ها، صلاحیت ها و فناوری ها بدست می آیند. در این

جریان دارد. بنابراین، می توان گفت که نقشه دانش مشتری، نه تنها برای سازماندهی دانش مشتری، بلکه برای استخراج دانش جدید از دانش سازمان یافته و ترسیم این دانش به مشکل شرکت، برای نوآوری و بهبود کیفیت مفید می باشد.

یکی از چالش های شرکت ها، فقدان سازماندهی و یکپارچگی دانش مشتری است. برخی از شرکت ها، از ابزارهای "داده کاوی" و "متن کاوی" برای طبقه بندی و دسته بندی دانش مشتری استفاده می کنند، هرچند، مسئله اصلی سازماندهی دانش ضمنی و ثبات، ارتباط با متخصصان است. احتمالاً، نقشه های دانش، قابلیت کمک به سازمان ها جهت مدیریت دانش صریح را دارند. سومین فرآیند، اشتراک گذاری دانش است. در این فرآیند، در صورت نیاز به دسترسی به دانش مشتری، دانش، باید در میان سازمان و تمام اعضای آن به اشتراک گذاشته شود. سیستم همکاری، مسئول ایجاد جریان دانش مشتری در سازمان است. در حقیقت، کارکنان برای حل مشکل مشتریان و بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بر مبنای دانش مشتری، می توانند با یکدیگر همکاری و تبادل نظر کنند. فقدان سیستم همکاری و فقدان انگیزه و مهارت برای اشتراک گذاری دانش، چالش های اصلی این فرآیند هستند. بکارگیری دانش، فرآیند مهمی است، زیرا تمام مزایای فرآیندهای قبلی در این فرآیند، جمع می شوند تا شرکتی با مزایای عالی بوجود آید.

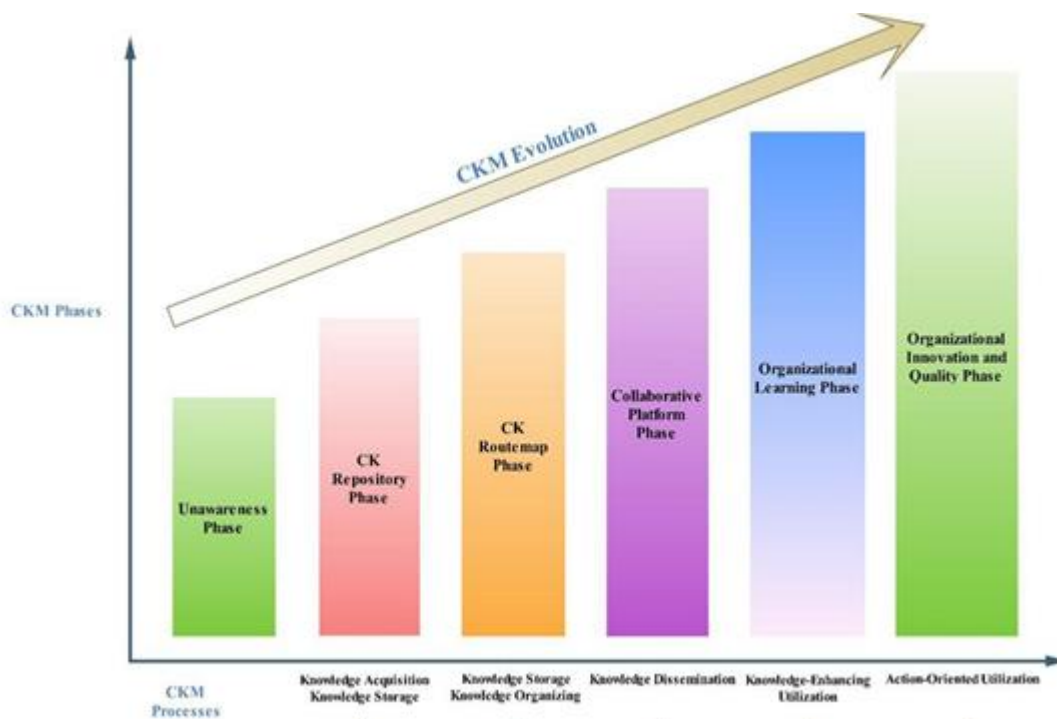
بکارگیری دانش مشتری، به توانایی استفاده از دانش در هر دو زمینه "شناخت رفتار و نیازهای مشتری (افزایش استفاده از دانش)"، و "توسعه خدمات و محصولات ویژه مشتری (بکارگیری عمل گرا)" اشاره می کند. بنابراین، افزایش استفاده از دانش، منجر به بروز تغییرات پایگاه دانش موجود و درک کاربران دانش، می شود، در حالیکه کاربرد عملگرا، محسوس ترین تغییرات را در فعالیت ها ایجاد می کند [17].

در میان تمام فرآیندهای دانش مشتری، فناوری، اصلی ترین فاکتور است، در حالیکه فاکتورهای انسانی و سازمانی، ضروری هستند. با این وجود، برای دو فرآیند اخیر، که "توزیع" و "بکارگیری" نامیده می شوند، فاکتورهای "انسانی" و "سازمانی" مهمترین فاکتور می باشند. فقدان استراتژی سازماندهی، فقدان فرهنگ یادگیری، و فقدان ارتباط سازمانی برای مدیریت دانش مشتری، مهمترین موانع سازمانی هستند که احتمالاً بر روی فاکتورهای انسانی و سازمانی، تأثیر می گذارند. فراهم کردن زمینه اعتماد و ایجاد انگیزه و مهارت ها، فاکتورهای ضروری در تمام فرآیندها هستند.

مرحله، سازمان به دنبال پرورش دانش مشتری است، که سعی داشت از مشتریان کسب کند.

(جدول ۱-): مدل پیشنهادی مدیریت دانش مشتری مرحله محور

چالش های اصلی			فرآیندهای مورد توجه	مراحل مدیریت دانش مشتری
انسانی	سازمانی	فناورانه		
---	---	---	---	۱. بی اطلاعی
چالش های ایجاد انگیزه، چالش های صلاحیت، فقدان مشارکت مشتری، نگرانی های اعتماد	چالش های استراتژی، مدیریت دانش مشتری، پشتیبانی مدیریت ارشد	چالش های زیرساخت IT، ذخیره سازی دانش جمع آوری شده	کسب، ذخیره سازی	۲. ذخیره سازی دانش
چالش های صلاحیت	پشتیبانی مدیریت ارشد	چالش های زیرساخت IT، نقشه دانش، سازماندهی دانش	ذخیره سازی، سازماندهی	۳. نقشه راهنمای دانش
چالش های ایجاد انگیزه، چالش های صلاحیت، نگرانی های اعتماد، نگرانی های حریم خصوصی	چالش های ساختاری	نگرانی های سیستم همکاری، نگرانی های رسانه های اجتماعی	به اشتراک گذاری	۴. پلتفرم (سکوی) همکاری
نگرانی های اعتماد، چالش های صلاحیت	چالش های فرهنگی، دانش مشتری بکار رفته در BP	نگرانی های رسانه های اجتماعی، نگرانی های ارزیابی مدیریت دانش مشتری	افزایش استفاده از دانش	۵. یادگیری سازمانی
چالش های صلاحیت، چالش های ایجاد انگیزه	چالش های فرهنگی، دانش مشتری بکار رفته در BP	نگرانی های ارزیابی مدیریت دانش مشتری	بکارگیری عمل گرا	۶. کیفیت و نوآوری سازمانی



(شکل ۱-): مراحل تکامل مدیریت دانش مشتری

۶) مرحله کیفیت و نوآوری سازمانی: سازمان ها از این مرحله، برای نوآوری در خدمات و محصولات و ارتقای کیفیت تولیداتشان استفاده می کنند. هدف کلی تمام فرآیندهای مدیریت دانش مشتری، بکارگیری دانش مشتری برای ارائه تولیدات و خدمات جدید و ارتقای کیفیت خدمات و محصولات موجود است، اگرچه، ایجاد فرهنگ نوآوری و بهبود کیفیت فرآیند کسب و کار و خدمات و محصولات، کار ساده ای نیست. برای این کار، شرکت ها باید یک فرهنگ مناسبی را ایجاد کنند. تمام اعضا باید به دانش مشتری، به عنوان یک منبع مهم نوآوری سازمانی توجه کنند. دانش مشتری نیز، باید در تمام فرآیندهای کسب و کار (BP^{۳۲}) مرتبط، بکار گرفته شود. در حقیقت، دانش مشتری، نقش توانمندسازی را برای آنها ایفا می کند. طبق نظر گیبرت^{۳۴} و همکاران [29]، مدیریت دانشی که در BP بکار گرفته شده، باید چهار هدف، شامل، شفاف سازی دانش، توزیع دانش، توسعه دانش، و کارایی دانش داشته باشد. در این مرحله، مشتری به عنوان یک نهاد آگاه در نظر گرفته می شود، تا اینکه به عنوان گیرنده منفعل محصولات و خدمات، تلقی شود. او یک فرد فعال و همکار خالق ارزش است. شرکت تلاش می کند تا با کسب، به اشتراک گذاری و گسترش دانش ساکن در مشتریان، تعامل کند که هم برای شرکت و هم مشتری مفید است [44].

همچنین، جدول ۱، مراحل مدیریت دانش مشتری را نشان می دهد و تاکید می کند که سازمان ها باید روی فرآیند مدیریت دانش مشتری خاصی در هر یک از این مراحل تمرکز کنند. این جدول در عین حال، چالش های اصلی هر مرحله را نشان می دهد که باید توسط سازمان ها برطرف شود. در این جدول، چالش ها، به چالش های فناوریانه، سازمانی و انسانی طبقه بندی شده اند.

۵ - نتیجه گیری

در این تحقیق، چالش های مدیریت دانش مشتری، در ادبیات، بازبینی و سپس طبق نظریه اورلیکوفسکی، به سه دسته، چالش های "فناورانه"، "انسانی" و "سازمانی" طبقه بندی شدند. فقدان تعهد مدیریت ارشد به مدیریت دانش مشتری، ارتباطات ضعیف، فقدان آمادگی فرهنگی، و فقدان مهارت های مدیریت دانش مشتری، از موانع طراحی و اجرای مدیریت دانش مشتری به شمار می روند. مشخص شد که مهم ترین چالش ها در اجرای موثر مدیریت دانش مشتری، چالش های سازمانی هستند، نه چالش های فنی. واضح است که چالش ها، به چالش هایی که در اینجا پیشنهاد شده، محدود نمی شوند.

در واقع، بر اساس محیط، پیچیدگی پروژه ها، و سایر متغیرها، ممکن است مشکلات مختلفی بوجود آیند. با این حال، درک ویژگی های کلیدی چالش ها، به شناسایی برخی از عناصر کلیدی که می توانند توسعه سیستم های مدیریت دانش مشتری قابل اعتماد و پایدار را تسهیل کنند، کمک می کند. سپس چالش های هر فرآیند مدیریت دانش مشتری ذکر شدند. در این مطالعه، مشخص شد که چالش های انسانی، در فرآیند کسب دانش، مهمترین چالش ها هستند. در فرآیند ذخیره سازی، چالش های فناوریانه، جدی تر هستند. در فرآیندهای توزیع و بکارگیری هم، به چالش های انسانی و سازمانی، بیشتر تاکید شده است. با این حال، چالش های سازمانی مانند استراتژی و تعهد مدیریت ارشد، می توانند چالش های دیگری را تحریک کنند. به عنوان مثال، اگر مدیر ارشد سازمان از برنامه مدیریت دانش مشتری، پشتیبانی نکند، منابع انسانی متخصص و زیرساخت فناوری پیشرفته برای مدیریت دانش مشتری موفق، نمی توانند مفید باشند. در این تحقیق، مراحل توسعه مدیریت دانش مشتری و چالش های هر مرحله در قالب یک مدل (جدول ۱) ذکر شدند. سپس فرآیند مدیریت دانش مشتری که باید در هر مرحله با جدیت بیشتری مورد توجه قرار گیرد، شناسایی و مورد بحث قرار گرفت. با بهره گیری از مزایای مدل پیشنهادی بلوغ دانش مشتری، شرکت ها از وضعیت مدیریت دانش مشتری در شرکت های خود و مرحله فعلی شرکت خود، مطلع خواهند شد. با این حال، تحقیقات بیشتری برای ارائه راه حل هایی برای رفع چالش ها در هر مرحله و رسیدن به مرحله بکارگیری مدیریت دانش مشتری در سازمان ها مورد نیاز است که از طریق آن شرکت ها می توانند به فرهنگ نوآورانه دست یابند.

۶ - مراجع

[1] Khosravi A. (2020), *Customer Knowledge Management Enhancement in Enterprise Software Development Firms: Experts Perspective on a Theoretical Framework*, *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, vol. 7, pp. 6-12.

[2] Khosravi A., Nilashi M. (2018), *Toward Software Quality Enhancement by Customer Knowledge Management in Software Companies*, *Telematics and Informatics*, vol. 35, pp. 18-37.

[3] Gebert H., Geib M., Kolbe L., Riempp G. (2002), *Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management*

Well?, MIT Sloan Management Review, vol. 42, pp. 63-73.

[15] Sofianti T., Suryadi K., Govindaraju R., Prihartono B. (2010), Customer Knowledge Co-creation Process in New Product Development, In Proceedings of the World Congress on Engineering.

[16] Aho A. M., and Uden L. (2013), Customer Knowledge in Value Creation for Software Engineering Process, In 7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing, pp. 141-152.

[17] Salojärvi H., Sainio L. M., Tarkiainen A. (2010), Organizational Factors Enhancing Customer Knowledge Utilization in the Management of Key Account Relationships, Industrial Marketing Management, vol. 39, pp. 1395-1402.

[18] Al-Busaidi K. A. (2013), Empowering Organizations through Customer Knowledge Acquisition: A pilot investigation, Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, pp. 1-11.

[19] Xu M., Walton J. (2005), Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM," Industrial Management & Data Systems, vol. 105, pp. 955-971.

[20] Yang L. R., Huang C. F., Hsu T. J. (2014), Knowledge Leadership to Improve Project and Organizational Performance, International Journal of Project Management, vol. 32, pp. 40-53.

[21] Jayachandran S., Sharma S., Kaufman P., Raman P. (2005), The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, Journal of Marketing, vol. 69, pp. 177-192.

[22] Talet A. N. (2012), KM Process and CRM to Manage Customer Knowledge Relationship Management, International Proceedings of Economics Development & Research IPEDR, vol. 29, pp. 60-67.

[23] Brink P. V. D. (2003), Social, Organizational, and Technological Conditions that Enable Knowledge Sharing: TU Delft, Delft University of Technology.

[24] Smith H. A., McKeen J. D. (2005), Developments in Practice XVIII-Customer Knowledge Management: Adding Value for our Customers," Communications of the Association for Information Systems, vol. 16, p. 36.

[25] Attafar A., Sadidi M., Attafar H., Shahin A. (2013), The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-

Concepts, in The Second International Conference on Electronic Business (ICEB 2002), pp. 296-298.

[4] Sihvonen A., Luoma J., Falk T. (2021), How Customer Knowledge Affects Exploration: Generating, Guiding, and Gatekeeping, Industrial Marketing Management, vol. 94, pp. 90-105.

[5] Styvén M. E., Näppä A., Mariani M., Natarajan R. (2022), "Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality," Journal of Business Research, vol. 141, pp. 290-298.

[6] Guerola-Navarro V., Gil-Gomez H., Oltra-Badenes R., Sendra-García J. (2021), Customer Relationship Management and its Impact on Innovation: A Literature Review, Journal of Business Research, vol. 129, pp. 83-87.

[7] Migdadi M. M. (2020), Knowledge Management, Customer Relationship Management and Innovation Capabilities, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 36 No. 1, pp. 111-124.

[8] Tseng S. (2016), The Effect of Knowledge Management Capability and Customer Knowledge Gaps on Corporate Performance, Journal of Enterprise Information Management, vol. 29 No. 1, pp. 51-71.

[9] López-Cabarcos M. Á., Srinivasan S., Vázquez-Rodríguez P. (2020), The Role of Product Innovation and Customer Centricity in Transforming Tacit and Explicit Knowledge into Profitability, Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 5, pp. 1037-1057.

[10] Al-Shammari M., Global I. (2009), Customer Knowledge Management: People, Processes, and Technology: Information Science Reference Hershey, 386 p.

[11] Castagna F., Centobelli P., Cerchione R., Esposito E., Oropallo E., Passaro R. (2020), Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation, Sustainability, vol. 12, p. 3899.

[12] Orlikowski W. J. (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, Organization Science, vol. 3, pp. 398-427.

[13] Khosravi A., Minaei-Bidgoli B. (2017), Customer Knowledge Management in Software Development: A Descriptive Field Survey, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, vol. 95, p. 434.

[14] Davenport T. H., Harris J. G., Kohli A. K. (2001), How Do They Know Their Customers so

- [37] Wu J., Guo B., Shi Y. (2013), *Customer Knowledge Management and IT-Enabled Business Model Innovation: A Conceptual Framework and a Case Study from China*, *European Management Journal*, vol. 31, pp. 359-372.
- [38] Lopez-Nicolas C., Molina-Castillo F. J. (2008), *Customer Knowledge Management and E-commerce: The Role of Customer Perceived Risk*, *International Journal of Information Management*, vol. 28, pp. 102-113.
- [39] Holste J. S., Fields D. (2010), *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, pp. 128-140.
- [40] Lorenzo-Romero C., Constantinides E., Brünink L. A. (2014), *Co-creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 148, pp. 383-396.
- [41] Muniz E. C. L., Dandolini G. A., Biz A. A., Ribeiro A. C. (2021), *Customer Knowledge Management and Smart Tourism Destinations: A Framework for the Smart Management of the Tourist Experience-SMARTUR*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 1336-1361.
- [42] Chaithanapat P., Rakthin S. (2021), *Customer Knowledge Management in SMEs: Review and Research Agenda*, *Knowledge and Process Management*, vol. 28, pp. 71-89.
- [43] Ahmed D., Salloum S. A., Shaalan K. (2021), *Implementing Knowledge Management in an IT Startup: A Case Study*, In *International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems*, pp. 757-766.
- [44] Saoud J., Gutierrez A., Huchard M., Marnotte P., Silvie P., Martin P. (2021), *Explicit Versus Tacit Knowledge in Duquenne-Guigues Basis of Implications: Preliminary Results*, In *Workshop Real-DataFCA@ ICFCA*, pp. 20-27.
- [45] Ajmal M., Helo P., Kekäle T. (2010), *Critical Factors for Knowledge Management in Project Business*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, pp. 156-168.
- [46] Ferreira J., Coelho A., Moutinho L. (2021), *Strategic Alliances, Exploration and Exploitation and Their Impact on Innovation and New Product Development: The Effect of Knowledge Sharing*, *Management Decision*, vol. 59, pp. 524-567.
- [47] Farhan M. S., Abed A. H., Abd-Ellatif M. (2018), *A Systematic Review for the Determination and Classification of the CRM Critical Success Factors Supporting with Their Metrics*, *Future Customer Relationship, Middle-East Journal of Scientific Research*, vol. 13, pp. 829-835.
- [26] Garrido-Moreno A., Lockett N., García-Morales V. (2014), *Paving the Way for CRM Success: The Mediating Role of Knowledge Management and Organizational Commitment*, *Information & Management*, vol. 51, Issue 8, pp. 1031-1042.
- [27] Khodakarami F., Chan Y. E. (2014), *Exploring the Role of Customer Relationship Management (CRM) Systems in Customer Knowledge Creation*, *Information & Management*, vol. 51, pp. 27-42.
- [28] Rollins M., Halinen A. (2005), *Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework*, In *System Sciences. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference*, pp. 240a-240a.
- [29] Gibbert M., Leibold M., Probst G. (2002), *Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value*, *European Management Journal*, vol. 20, pp. 459-469.
- [30] Peng J., Lawrence A., Koo T. (2009), *Customer Knowledge Management in International Project: a Case Study*, *Journal of Technology Management in China*, vol. 4, pp. 145-157.
- [31] Triki A., Zouaoui F. (2011), *Customer Knowledge Management Competencies Role in the CRM Implementation Project*, *Journal of Organizational Knowledge Management*, vol. 2011, pp. 1-11.
- [32] Mukherji S. (2012), *A Framework for Managing Customer Knowledge in Retail Industry*, *IIMB Management Review*, vol. 24, pp. 95-103.
- [33] Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*: Oxford University Press, 284 p..
- [34] Vaezitehrani S. (2013), *Customer Knowledge Management in Global Software Projects*, Master Thesis, NORTHUMBRIA UNIVERSITY, Gothenburg, Sweden.
- [35] Lin Y., Su H. Y., Chien S. (2006), *A Knowledge-Enabled Procedure for Customer Relationship Management*, *Industrial Marketing Management*, vol. 35, pp. 446-456.
- [36] Skotis A., Katsanakis I., Macris A., Sfakianakis M. (2013), *Creating Knowledge within a C-Business Context: A Customer Knowledge Management View*, In *Collaborative, Trusted and Privacy-Aware e/m-Services*, ed: Springer, pp. 264-277.

روش ارجاع به مقاله:

آ. خسروی، م. رجب زاده. چالش ها و مراحل توسعه مدیریت دانش مشتری در سازمان ها، دوفصلنامه محاسبات و سامانه های توزیع شده، سال پنجم، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۰، صفحه ۶۲ تا ۷۴، سال ۱۴۰۱

How to cite:

Arash Khosravi, Morteza Rajabzadeh. challenges and Stages of Development of Customer Knowledge Management in Organizations, Journal of Distributed Computing and Systems(JDCS), Vol 5, Issue 2, Page 62-74, 2023.

Computing and Informatics Journal, vol. 3, pp. 398-416.

[48] Wilde S. (2011), *Customer Knowledge Management, Springer, 143 p.*



آرش خسروی مدرک کارشناسی خود را در رشته مهندسی نرم افزار در سال ۱۳۸۲ از دانشگاه صنعتی اصفهان، مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته مهندسی فناوری اطلاعات در سال ۱۳۹۲ و مدرک دکتری خود را در رشته مهندسی فناوری اطلاعات،

گرایش سیستمهای اطلاعاتی در سال ۱۳۹۶ از دانشگاه صنعتی مالزی اخذ کرده است. ایشان در حال حاضر به عنوان هیات علمی مرکز آموزش عالی محلات مشغول به کار هستند. زمینه های پژوهشی مورد علاقه ایشان عبارتند از: هوش تجاری، سیستم های پیشنهاد دهنده، مدیریت دانش مشتری، داده کاوی، متن کاوی و فناوری اطلاعات در پزشکی.

نشانه رایانامه ایشان عبارتند از:

Khosravi.280@gmail.com



مرتضی رجب زاده مدرک کارشناسی خود را در رشته مهندسی صنایع در سال ۱۳۸۱ از دانشگاه شمال مازندران، مدرک کارشناسی ارشد خود را در رشته مهندسی صنایع در سال ۱۳۸۳ از دانشگاه ملی هوافضای خارکوف اوکراین و مدرک دکترا را در رشته مهندسی صنایع

در سال ۱۳۹۲ از دانشگاه ایالتی صومی اوکراین اخذ کرده است. ایشان در حال حاضر عضو هیئت علمی مرکز آموزش عالی محلات می باشد. زمینه های پژوهشی مورد علاقه ایشان عبارتند از: مدیریت کیفیت، مدیریت بهره وری، مدیریت ریسک، استانداردسازی و سیستم های مدیریت یکپارچه.

نشانه رایانامه ایشان عبارتند از:

Rajabzadeh.m@gmail.com