

## ارائه الگوی مفهومی فرایند کسب بازخورد مشتریان در رویکرد مدیریت دانش مشتری

علی اکبر فرهنگی<sup>۱</sup>، سیدابوالقاسم میرا<sup>۲</sup>

**چکیده:** توجه به دانش در عصر دانایی و اقتصاد دانش محور از اولویت‌های سازمان‌های امروزی است. یکی از منابع با ارزش برای سازمان دانش از مشتریان است. آن‌چه مدنظر مشتری است و در ذهن او نهفته است نوعی دانش پنهان تلقی می‌شود که اگر هر بنگاهی بخواهد از آنها استفاده کند باید سازوکار مناسب آن را تعبیه کند. بنگاه‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر باید به دنبال منابع ارزشمند، کمیاب، دارای قابلیت تحرک اندک، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین باشند که دانش چنین منبعی است. ما به دنبال ارائه الگویی مفهومی هستیم که دانش مشتری را به عنوان بخشی از دانش بنگاه مدنظر داشته که از تعامل با مشتری حاصل می‌شود: هشت عامل اعتماد به فروشنده و اعتبار او، اعتبار بنگاه، پذیرش مشتری نسبت به فروشنده، بازخور مشتری، دانش از مشتری، آشکارسازی دانش مشتری، پردازش دانش و کاربردی نمودن دانش برای سنجش مدیریت دانش مشتری شناسایی و ارزیابی شدند. به جز فرضیه اثرگذاری اعتبار بنگاه بر پذیرش مشتری مابقی فرضیات تأیید شدند. این پژوهش با بررسی نقطه نظرات مشتریان، فروشندگان و مدیران بنگاه و با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شده است. در این زمینه پیشنهاد گردید که بنگاه به وضعیت ظاهر فروشندگان خود توجه کند، به قول‌ها و وعده‌های داده شده به مشتریان به موقع عمل کند، فضای گفتگو فیما بین مشتریان و فروشندگان را در نمایندگی‌های فروش فراهم آورد. با برطرف کردن خواسته‌های مشتریان برای آنها ارزش و اهمیت قائل شود، به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری و تخصصی فروشندگان توجه کند و از افراد متخصص که توان بررسی و تفسیر نظرات مشتریان را داشته باشند، در محل نمایندگی‌های خود استفاده نماید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش مشتری، دانش از مشتری، بازخور مشتری، ارتباطات رو در رو، مصرف‌کنندگان پیشگام

۱. استاد دانشگاه مرکز علوم و تحقیقات تهران، ایران

۲. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۰۶/۱۲

نویسنده مسئول مقاله: سیدابوالقاسم میرا

E-mail: smira@ut.ac.ir

**مقدمه**

در تأکید بر دانش به عنوان یک عامل کلیدی رقابتی در اقتصاد جهانی، بنگاه‌ها به «دانش مشتری» به عنوان عاملی مهم توجه می‌کنند. امروزه بیشتر شرکت‌هایی که خود را مشتری-محور می‌دانند، منبع بسیار با ارزش خود را دانش از مشتریان می‌دانند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد، با مدیریت کردن دانش «از» مشتریان، شرکت‌ها می‌توانند فرصت‌های نهفته در بازار را قبل از رقبای‌شان کشف کنند [۱۰].

ایجاد ارتباط با مشتری به عنوان منبع دانش و سرانجام تبدیل مشتری به یک شرکت دانش-محور توانمند باید مدنظر بنگاه‌ها قرار گیرد. برای این منظور بسیار با ارزش خواهد بود چنانچه یک فرایند نظام‌مند برای به دست آوردن «بازخور» از مشتریان طراحی شود که نه تنها به عنوان مبنایی برای بهبود محصولات فعلی، بلکه به عنوان ورودی‌های حیاتی برای محصولات جدید به کار گرفته شود.

**مسئله پژوهش:** تغییرات سریع محیط‌های کسب و کار، دانش‌مدار بودن بنگاه‌ها را اجتناب-ناپذیر کرده است. به طور مرسوم شرکت‌ها هنگام ارائه محصول جدید، بر داده‌هایی از مشتریان خود متکی هستند که با ابزارهای متداول در تحقیقات بازار فراهم می‌شود. تحقیقات بازار منفعل، کند و پرهزینه است، همچنین در درک نیازهای در حال ظهور مشتریان ناتوان بوده، تجارب و ایده‌های مشتریان را به طور شایسته‌ای در نظر نمی‌گیرد. ابزار سنتی تحقیقات بازار می‌بایست از طرق فعال‌تر «اخذ و سرمایه‌گذاری دانش مشتری» تکمیل شود. بنگاه‌ها باید گام‌هایی در جهت کسب دانش از مشتریان بردارند. توجه به مشتری و اتخاذ پارادایم «مشتری‌محوری» می‌تواند شرط لازم برای رسیدن به یک وضعیت رقابتی مؤثر برای پاسخ‌گویی به الزامات جدید را فراهم آورد. یکی از زمینه‌های ضروری برای رسیدن به یک سیستم مدیریت دانش مشتری محور، کسب اطلاعات مربوط از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان است [۲۳].

دانش از مشتری به عنوان منبعی از نوآوری مدنظر قرار گرفته است. آنچه مدنظر مشتری است و در ذهن او نهفته است، نوعی دانش پنهان تلقی می‌شود که اگر بنگاه بخواهد از آنها

استفاده کرده، آنها را به ایده مناسب تبدیل کند، باید سازوکارهای مناسب آن را تعبیه کند که این امر فرایند مستمر تعامل بین مشتری و بنگاه را به دنبال خواهد داشت. مسئله اصلی پژوهش این است که بنگاه‌ها چگونه می‌توانند به اطلاعات مربوط و مناسب مشتریان خود دسترسی پیدا کنند و مدیریت دانش مشتری را شکل دهند؟ به عبارت دقیق‌تر مسئله این است که دستیابی به بازخورهای معتبر از مشتریان و بهره‌برداری از آن چگونه امکان‌پذیر است؟

**هدف تحقیق:** در بازاریابی، مشتری مرکز توجه است. هدف مطالعات بازاریابی افزایش درک «ترجیحات مشتریان» است. مشتریان منبع خوبی برای تحقیقات بازار هستند که تاکنون از تمامی پتانسیل آنها به‌عنوان منبع دانش برای بنگاه‌ها استفاده نشده است [۸]. در دهه اخیر به تدریج که فلسفه‌های جدید در بازاریابی وارد شد و مشتری‌مداری مطرح شد، ارتباط با مشتری جنبه قوی‌تری به خود گرفت و بنگاه‌ها درصدد ایجاد رابطه با مشتری و کسب نظرات آنها برآمدند تا از آن در مسیر بهبود کیفیت محصولات یا خدمات خود بهره‌گیرند. کم بودن ایده‌های مهم در فناوری‌های عظیم مانند خودرو، تلویزیون یا فتوکپی باعث می‌شود که توجه به مشتری به‌عنوان منبع ایده‌های جدید مورد توجه باشد [۱]. هدف اصلی این پژوهش نیز مشخص کردن الگوی کسب دانش مشتری برای بنگاه است. دانش مشتری، به اطلاعات ساختارمند درباره مشتریان اطلاق می‌شود، دانشی ساده درباره مشتریان و دانش از مشتریان، یعنی دانشی که نزد مشتریان وجود دارد. هدف مدیریت دانش مشتری نیز یاد گرفتن از مشتریان و درک نیازهای دانشی آنان است [۸].

### **پیشینه و ادبیات نظری پژوهش**

در دوران اقتصاد دانش محور که حرکت بنگاه‌های اقتصادی به سمت دانش‌ضروری شده است، یکی از منابع دانش برای بنگاه‌ها، مشتریان هستند. کسب دانش از مشتری برای شناخت نیازهای ایشان و تأثیر آن بر بهبود یا ایجاد محصولات جدید بنگاه می‌تواند ضروری و مفید باشد. به این منظور ارائه الگویی که بتواند فرایند دستیابی و بهره‌برداری از

دانش نزد مشتری را نشان دهد، برای دستیابی به مزیت رقابتی در بنگاه‌ها مفید خواهد بود. حوزه کلیدی برای رضایت مشتری زمانی است که مشتری مشکلی دارد و نیازمند پاسخی برای آن است. که با ایجاد روابطی مستحکم با مشتری امکان پذیر می‌شود؛ اما این امر به سادگی و بدون مدیریت دانش میسر نیست.

### نظریه منبع - مزیت<sup>۱</sup>

هانت<sup>۲</sup> نظریه منبع - مزیت را مبنایی برای نظریه عمومی بازاریابی تلقی می‌کند، زیرا یک نظریه فرایندی پویا درباره رقابت است. رقابت فرایند مستمر و نامتوازی است که شامل کشمکش همیشگی بین بنگاه‌ها برای دستیابی به مزیت نسبی در منابعی است که منجر به دستیابی به جایگاهی در بازار می‌شود که از مزیت رقابتی و بنابراین عملکرد مالی برتر برخوردار می‌شود. منابع، عبارت است از چیزهای ملموس و غیرملموس که در دسترس بنگاه بوده، آن را قادر به تولید کارا و اثربخش محصولات می‌کند که برای برخی از بخش‌های بازار ارزشمند هستند؛ بنابراین منابع را می‌توان به مالی، فیزیکی، حقوقی، سازمانی، انسانی، اطلاعاتی و ارتباطی طبقه‌بندی کرد. برخی از این منابع به آسانی قابل دستیابی و تقلید نیستند؛ بنابراین چنین منابعی می‌توانند به عنوان منبع مزیت رقابتی بلندمدت در بازار باشند. زمانی که بنگاه‌ها از مزیت نسبی در منابع برخوردارند جایگاه‌های دارای مزیت رقابتی بازار را در بخش‌هایی از بازار اشغال خواهند کرد و با توجه به این جایگاه به عملکرد مالی برتر می‌رسند؛ در این صورت می‌توان گفت؛ بنگاه‌ها برای دستیابی به منابعی که آنها را به مزیت نسبی برساند رقابت می‌کنند تا آنگاه منجر به دستیابی به جایگاهی از بازار شوند که از مزیت رقابتی برای بخش‌هایی از بازار برخوردار بوده تا در نهایت عملکرد مالی برتر را به دنبال داشته باشد. تز بنیادین دیدگاه منبع‌مدار این است که بنگاه‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر باید به دنبال منابعی باشند که ارزشمند، کمیاب،

1. Resource- Advantage (R-A)

2. Hunt. Shelby, D.

دارای قابلیت تحرک اندک، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی هستند و دانش می‌تواند یکی از مصادیق بارز چنین منبعی باشد [۳].

### دانش و مزیت رقابتی

اکنون ما در مرحله گذار اقتصاد از عصر رقابت بر مبنای اطلاعات به عصر مزیت رقابتی بر مبنای خلق دانش هستیم [۱۲]. فناوری، سهم بازار و محصول می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند اما موقتی است؛ زیرا همگی می‌توانند توسط رقبای کپی شوند. تنها دانش است که قابل کپی شدن نیست که آن هم به خاطر زمینه‌های آن است، ضمن آنکه انتقال و توزیع دانش ضمنی مشکل است [۲۰].

دانش، مجموع کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسائل به کار می‌برند. دانش هم نظریه‌ها و هم قواعد و دستورات عملی روزمره برای اقدام را شامل می‌شود. دانش بر داده و اطلاعات پایه گذاری می‌شود اما برخلاف آنها، دانش همیشه به اشخاص محدود می‌شود. دانش به وسیله اشخاص ساخته می‌شود و شامل تشخیص یا فهم الگوها (پارادایم‌ها) است [۲۴].

### انواع دانش

متداول‌ترین طبقه‌بندی دانش، تقسیم آن به دو صورت دانش صریح<sup>۱</sup> و دانش ضمنی<sup>۲</sup> است. نوناکا [۱۴] دانش ضمنی را دانشی تعریف می‌کند که به صورت واضح بیان نشده است و پولانی [۱۵] این نوع دانش را دانشی می‌داند که نمی‌توان به صورت صریح بیان کرد. دانش ضمنی شکلی از دانش است که از تجربیات و اعمال مستقیم و معمولاً با مکالمات تعاملی خوب می‌تواند به اشتراک گذاشته شود [۱۹]؛ آن دانشی است که احساس و درک می‌شود اما نمی‌توان به صورت نوشته شده بیان کرد [۲۴]. استنباط کردن از اعمال دیگران و بیان زبانی از ویژگی آن است. دانش ضمنی تولید می‌شود اما از افرادی که مالک آن هستند،

---

1. Explicit Knowledge  
2. Tacit Knowledge

جدا نیست [۷]. آن قسمت از دانش که داخل سازمان تولید می‌شود دانش صریح است که به آسانی ذخیره و انتقال داده می‌شود [۷]. دانش صریح به آسانی تشخیص داده، نوشته و کدگذاری می‌شود [۲۴]. دانش صریح شکلی از دانش است که مستند کردن، اخذ و توزیع آن در قالب‌های گوناگون آسان است [۱۸]. سیستم‌های مبتنی بر دانش، دانش صریح را کدگذاری و قابل استفاده می‌کنند اما سیستم‌های مدیریت دانش بایستی با هر دو دانش صریح و ضمنی کار کنند.

### مدیریت دانش

برای برخی مدیریت دانش عبارت است از یک استراتژی آگاهانه برای به دست آوردن دانش مناسب<sup>۱</sup> برای افراد مناسب در زمان مناسب، برای کمک به افراد در تسهیم و به کارگیری اطلاعات در عمل که به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود، برای عده‌ای دیگر عبارت است از: تدوین و دستیابی به تجربه و دانش و تخصص که توانایی‌های جدید ایجاد کرده، عملکرد بهتری را ممکن ساخته، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد [۱۱].

بنابراین مدیریت دانش مبتنی بر روابط متقابل بوده، احترام و اعتماد عناصر کلیدی هستند که در الگوی گروه‌های تسهیمی تجربه اهمیت بیشتری دارند، این الگوی مبتنی بر تعامل است که در سطوح مختلف عملیاتی سازمان‌ها به کار می‌رود [۱۱].

انتقال دانش ضمنی بستگی به قابلیت اعتماد<sup>۲</sup> انتقال‌دهنده دارد؛ زیرا دانش ضمنی در آگاهی ژرف‌تر انتقال‌دهنده از جزئیات معانی ارتباط‌پذیر (گیرنده) قرار دارد. وینتر نیز مدعی است، مهارت‌ها از طریق یادگیری مقلدانه به وسیله آزمون و خطا و انتقاد از عملکرد با روش استاد-شاگردی تجربی آموخته می‌شود، به جای آنکه تنها از طریق دانشی باشد که با ارتباطات منتقل می‌شود. الگوی یادگیری مقلدانه نیازمند به دست آوردن درک مشترک از اجزای ضمنی دانش است که از طریق روابط نیرومند و چندبعدی تعامل چهره‌به‌چهره

---

1. Right  
2. Credibility

که همه عرصه تعامل بشری را دربر می گیرد، به مؤثرترین نحو حاصل می شود. مباحث دانش از تمرکز بر تولید از دانش صریح به سمت تأکید بر دانش ضمنی در حرکت است. این جابه‌جایی تأکید از دانش صریح به ضمنی، با توجه به چگونگی تعامل بین دانش ضمنی و صریح است [۵].

### مدیریت دانش مشتری<sup>۱</sup>

در ادبیات مدیریت دانش، توجه کمی به دانش مشتری شده است. جمع‌آوری، اداره کردن و تسهیم دانش مشتری، می‌تواند ابزار رقابتی ارزشمندی باشد که بنگاه‌ها و متخصصان کمتر به آن پرداخته‌اند. هدف از مدیریت دانش مشتری آن است که بنگاه گردآورنده دانش از مشتریان بوده سپس آن دانش را برای کمک به دیگر مشتریان نیز به کار بندد. ما به دنبال ارائه الگویی مفهومی هستیم که دانش مشتری را به‌عنوان بخشی از دانش بنگاه ترکیب می‌کند و فرایندی را در مبادله دانش با مشتری پیشنهاد می‌کند که بنگاه از دانشی بهره‌مند می‌شود که در تعامل با هر مشتری به‌دست می‌آورد. ما بر روی آن بخش از دانش تأکید می‌کنیم که از تعامل با مشتری حاصل می‌شود. به‌نظر می‌رسد تعامل شخصی با مشتری، برخلاف داده‌های حاصل از معاملات، منجر به مضامین غنی‌تر شده و می‌تواند برای توضیح دلیل رفتار مشتریان کمک کند. با تعاملات شخصی بنگاه‌ها می‌توانند به‌طور مستقیم از مشتریان سؤال کنند و ایده‌ای از منبع مسائل، ترجیحات و نیازهای مشتری داشته باشند. دانش مشتری به دو جنبه متفاوت از دانش می‌پردازد، الف) دانشی که مشتری درباره موضوعاتی دارد که به محصول یا خدماتی که او علاقه‌مند به خرید آنهاست، مربوط می‌شود و ب) دانشی که شرکت باید داشته باشد که برای کمک به مشتری در اتخاذ تصمیم خرید بتواند از آن بهره‌بردارد. کیفیت مکالمه (گفتگوی) یک بنگاه با مشتریانش، یک قابلیت محوری است که از طریق کارکردهای فروش و بازاریابی به‌دست می‌آید. بنگاه‌های معدودی قادر به ساماندهی این گفتگوها به‌طور مؤثر و استفاده از آنچه می‌دانند

---

1. Customer Knowledge Management (CKM)

برای افزودن ارزش بیشتر برای مشتریان و سرانجام بهبود عملکرد خود، بوده‌اند. مدیریت دانش مشتری بهترین فرایندی است که مفاهیم فناوری و مدیریت دانش را برای کمک به سازمان در درک مشتریان و همچنین خدمت‌رسانی و یادگیری از آنها، یکپارچه می‌کند [۱۰].

برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان، سازمان‌ها هم نیاز به اطلاعات بر مبنای فناوری دارند و هم دیدگاه‌هایی درباره دانش مشتری، تا این نیازها را پاسخ دهند [۲۵]. CRM<sup>۱</sup> و KM<sup>۲</sup> مکمل یکدیگرند و بنگاه‌ها را قادر می‌سازند که روابط قوی و پرمفعت برای هر دو طرف، با مشتریان خود ایجاد کنند. مدیریت دانش، CRM را قادر می‌سازد که از رویکرد حاضر خود که مکانیکی (ماشینی)، مبتنی بر فناوری و داده‌محور است به سمت روش‌هایی برای ایجاد و بهره‌گیری از دانش مشتری حرکت کند که کل‌نگرتر، پیچیده‌تر و بینش‌آفرین‌تر باشد [۹].

### انواع دانش مشتری

۱. دانش برای مشتریان (for): هر چیزی را که سازمان برای مشتریانش فراهم می‌کند در این نوع دانش قرار می‌گیرد. این نوع بر روی اطلاعات و تخصص‌های مرتبط با محصولات و خدمات تمرکز دارد که به وسیله واحدهای بازاریابی و تحقیق و توسعه ارائه می‌شود.

۲. دانش درباره مشتری (about): بنگاه‌ها برای مشخص کردن احتیاجات مشتریان نیازمند درک آنها هستند. این دانش از طریق مدیریت فروش، مدیریت خدمات پس از فروش، مدیریت شکایات و مدیریت قراردادهای می‌تواند به دست آید. ۳) دانش مشتریان (of): هدف این نوع دانش، ایجاد یک نگرش واحد و جامع در مورد کسب و کار و ترجیحات مشتری در طول کارکردهای تجاری، تعاملات و ملاقات‌ها است. ۴) دانش از مشتری (from): مشتریان هنگام استفاده از یک محصول یا خدمت، تجارب و دیدگاه‌های

1. Customer Relationship Management (CRM)  
2. Knowledge Management (KM)



زیادی به دست می آورند، این دانش با ارزش است؛ زیرا برای بهبود محصول یا خدمت می تواند به کار رود. دانش از مشتری می تواند از طرقی که دانش درباره مشتری به دست می آید، به دست آید. کسب دانش از مشتری بر این مبنا استوار است که مشتری هنگام استفاده از یک محصول، خبرگی به دست می آورد و هنگام بهبود یا تغییر محصول، می تواند همانند یک شریک در نظر گرفته شود [۸].

آنچه از مشتریان فرا گرفته می شود، اگر به صورت اثربخشی به کار رود دارای ارزش اقتصادی است. درک آنچه مشتریان می دانند، تجارب آنها با بنگاه، نیازهای آنها، چه درک و احساسی نسبت به این بنگاه دارند و محرک های احساسی و کارکردی که آنها را به سمت ایجاد رابطه می کشاند، بخشی با اهمیت ولی نادیده گرفته شده از دانش سازمانی است. این حلقه بازخور به بنگاه ها کمک می کند که به طور دائم محصولات و خدماتشان را بهبود بخشیده، به طور مؤثرتری بازارهایشان را بخش بندی کرده و استراتژی کسب و کار موفق را ایجاد کنند و محصولات و خدمات جدید ابتکاری به وجود آورند [۱۶]. برای شرکت ها مهم است که تفاوت بین آنچه مشتریان به وضوح بیان می کنند و آنچه واقعاً سعی دارند به آن دست یابند را تشخیص دهند. اغلب آنچه را که مشتریان می گویند که می خواهند، آن چیزی نیست که آنها واقعاً می خواهند، به همین دلیل است که در ایجاد این نوع دانش، همکاری<sup>۱</sup> واقعی حائز اهمیت است [۱۰]. شرکت های دست اندر کار این نوع دانش باید ارزشی را که این فرایند برای مشتری و برای بنگاه ایجاد می کند را در نظر داشته باشند و تضمین کنند که منفعت ملموسی برای مشتری حاصل می شود، رضایت بیشتر، محصول یا خدمات شخصی شده (سفارشی) یا جبران کردن خدمات آنها با پول [۱۰]. دانش «از» مشتری در میان مدت از طریق کمک به بنگاه در بهبود مداوم محصولات و خدمات در طی زمان، ارزش را ارائه می کند. در پایان ارزش استراتژیک بلندمدت تر از ایجاد دانش مشترک با مشتریان پیرامون بهبود محصولات و خدمات نوآورانه ناشی می شود (همان).

باتلر [۲۱] بیان می‌کند، با آنکه سازمان‌ها می‌دانند که بدون مشتریان‌شان هیچ‌اند، به‌ندرت روی دانش مشتریان که به‌طور غیررسمی توسط کارکنانشان جمع‌آوری می‌شود، سرمایه‌گذاری می‌کنند. او بیان می‌کند، صمیمیت با مشتری<sup>۱</sup> یکی از استراتژی‌هایی است که سازمان‌ها برای رقابتی شدن به کار می‌گیرند. صمیمیت با مشتری برای بهبود رضایت مشتری و افزایش رفتار خرید به سرمایه‌گذاری روی اطلاعات درمورد نیازهای مشتری تمرکز می‌کند. در الگویی که توسط گارسیا و همکاران [۸] ارائه شد، فرایند سه مرحله‌ای پیشنهاد شده است که دانش را در حین تعاملات حضوری با مشتریان جمع‌آوری می‌کند. این فرایند شامل سه مرحله آشکارسازی دانش<sup>۲</sup>، طبقه‌بندی دانش<sup>۳</sup> و تعدیل دانش<sup>۴</sup> است.

داونپورت [۶] به سه نوع دانش از مشتری توجه دارد؛ اولین نوع، دانش مشتری است که مبتنی بر داده‌ها است و از طریق سیستم‌های مبادله‌ای جمع‌آوری می‌شود. دومین نوع، دانش انسانی مشتری است که از تعامل بین افراد حاصل می‌شود که شامل تجربیات، نتایج به‌دست آمده و درس‌های آموخته‌شده است. سومین نوع دانش مشتری، دانش ضمنی ساختارنا یافته و مشکل برای ابراز کردن است که ما درمورد مشتریان‌مان مشاهده یا حس می‌کنیم. وی اذعان می‌دارد، کسب این نوع دانش مشکل است اما به این نکته نیز اشاره می‌کند که صدای بازار هرگز به وضوح شنیده نمی‌شود.

استاس [۱۸]، در رویکرد خود شکل‌های مختلف دانش مشتری (دانش درباره مشتری، دانش برای مشتری و دانش از مشتری) را با فرایندهای مدیریت دانش مرتبط می‌سازد و آنها را در یک چرخه محصور به نام چرخه مدیریت دانش مشتری به تصویر می‌کشد. کسب دانش از مشتری، نقطه شروع این چرخه است. در طی پردازش دانش از مشتری، تبدیل به دانش درباره مشتری می‌شود. برای تقویت این دانش برای نوآوری و توسعه محصول، باید در بنگاه ذخیره و توزیع شود. در مرحله بعدی، نیازهای مشتری باید شناسایی شود تا دانش

- 
1. Intimacy
  2. Revealing
  3. Knowledge sorting
  4. Knowledge leveling

برای مشتری ایجاد شود تا برای برطرف کردن کمبودهای شناسایی شده مشتری به مشتری منتقل شود. در طول این فرایند دانش مشتری افزایش می‌یابد.

گیبرت و والت ژیب [۹] در الگوی خود با عنوان مفهوم مدیریت دانش مشتری به ایجاد و پرورش مفاهیم، روش‌ها و راه‌حلی برای مدیریت دانش مشتری در فرایندهای کسب- و کار مشتری مدار پرداختند. الگوی آنها منعکس کننده فرایندهای CRM، بازاریابی، فروش و خدمات است و چهار جنبه اساسی مدیریت دانش یعنی محتوی، شایستگی، همکاری و ترکیب را دربر می‌گیرد. پیشنهادهای ارائه شده توسط این الگو بیشتر فناوری محور هستند؛ از این رو مواقعی به کار می‌آیند که دانش صریح موجود باشد.

جی‌رت، لیبولد و پرست در پنج سبک مدیریت دانش مشتری [۱۰] بیان می‌کنند، مفهوم مدیریت دانش مشتری بر مدیریت دانش از مشتری دلالت دارد. برخلاف آنچه در مفهوم دانش درباره مشتری مطرح است، آنها پنج سبک مدیریت دانش مشتری را مطرح کرده، در آن مدیریت دانش مشتری را در برابر مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری مقایسه می‌کنند. آنها معتقدند، مدیریت دانش تأکید بر افزایش کارایی دارد؛ ولی تأکید مدیریت دانش مشتری بر نوآوری و رشد است.

فون هیل [۲۲] الگوی مصرف کنندگان پیشگام<sup>۱</sup> را براساس این تفکر ایجاد کرد که نگرش‌های مصرف کنندگان عادی به نیازهای محصول جدید و راه‌حل‌های بالقوه، محدود است. به عقیده وی مصرف کنندگان پیشگام با نیازهای نیرومندی روبه‌رو هستند که بعداً در بازارهای آینده، عمومی خواهد شد؛ ولی آنها ماه‌ها یا سال‌ها پیش از آنکه عموم با آنها مواجه شوند، با آن نیاز روبه‌رو می‌شوند. آنها زودتر از دیگران با شرایط آتی آشنا می‌شوند؛ بنابراین برای پیش‌بینی نیازها می‌توانند به کار آیند. در بنگاه‌های مختلف در فرایند نوآوری و تست نمونه‌های اولیه، واحدهای بازاریابی و فنی، [R&D] برای تقویت تجربه‌ای که توسط مصرف کنندگان پیشگام به دست آمده است، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این الگو ابزار مفیدی برای به دست آوردن دانش مشتریان است. این تکنیک با توجه به سطح و

---

1. Lead Users

شدت تعامل میان فردی، قادر به انتقال دانش ضمنی مشتریان و در نتیجه یافتن راه‌حل‌های مشترک جدید است.

الگوی SECI (الگوی پروفیسور نوناکا) - آنها مدعی هستند، الگوی پویای ما در رابطه با خلق دانش، این فرضیه کلیدی است که دانش بشری از طریق تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و دانش صریح ایجاد می‌شود که این تعامل را تغییر شکل دانش می‌نامند. آنها چهار الگوی تغییر شکل دانش را اینگونه تشخیص داده‌اند: (۱) دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی شدن)؛ (۲) از دانش ضمنی به دانش صریح (بیرونی سازی)؛ (۳) از دانش صریح به دانش صریح (ترکیب)؛ (۴) از دانش صریح به دانش ضمنی (درونی کردن).<sup>۴</sup> تغییر حالت دانش ضمنی به دانش ضمنی، می‌تواند از طریق مشاهده، تقلید و ممارست انجام شود. درحالی‌که تغییر دانش ضمنی به دانش صریح می‌تواند از طریق مفاهیم، الگوها، فرضیات، استعاره‌ها و تمثیل‌ها به دست آید. تلفیق بخش‌های مختلف دانش صریح می‌تواند منجر به تعدیل دانش صریح به دانش صریح شود. در نهایت دانش صریح می‌تواند از طریق بیان و جذب<sup>۵</sup> آن و با درونی کردن تبدیل به دانش ضمنی شود [۲۴].

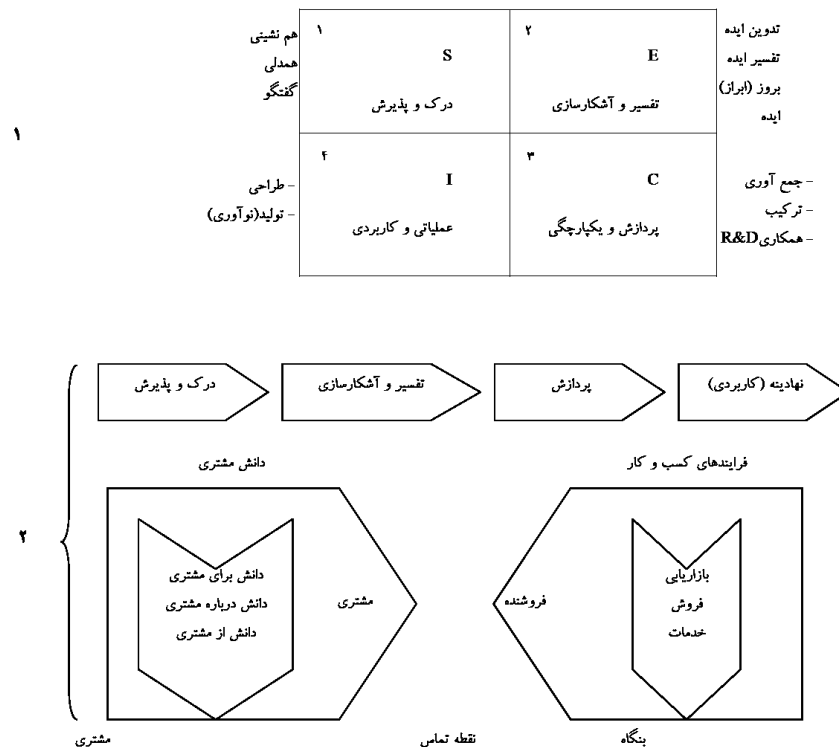
شکل‌گیری الگوی مفهومی مدیریت دانش مشتری توسط محقق - الگوهای مفهومی، ارتباطاتی را میان پدیده‌ها مشخص می‌کنند که برای پژوهش مفید بوده و منجر به ساختن فرضیه‌هایی برای آزمودن آنها می‌شود. یک الگو، ساده‌سازی واقعیت است. الگوها از طریق توانمند کردن افراد در توجه به هر بخش از سیستم، به آنها کمک می‌کنند که پیچیدگی‌های سیستم‌های واقعی را بهتر درک کنند [۴].

یکی از موضوعات مهم در مدیریت دانش، موضوع خلق دانش است، در این زمینه مسئله اخذ دانش<sup>۶</sup> نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. پروفیسور نوناکا [۱۳] خلق دانش را فرایندی ماریچی از تعامل دانش صریح و ضمنی می‌داند که چهار مرحله SECI را برای

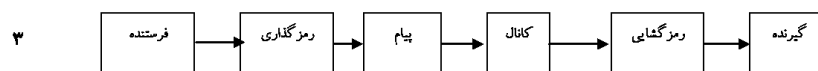
- 
1. Socialization
  2. Externalization
  3. Combination
  4. Internalization
  5. Verbalizing and absorbing
  6. Knowledge acquisition

این منظور مطرح کرده است. نکاتی که برای هر یک از این مراحل قائل است، بدین گونه‌اند:

- اجتماعی شدن: تسهیم دانش ضمنی از طریق فعالیت‌های مشترک، به دست آوردن دانش از طریق مجاورت و هم‌نشینی، همدل شدن با مشتریان، فرایند مبادله ایده‌های فرد با دیگران به معنی تسهیم دانش شخصی، کسب دانش با تعامل مستقیم با مشتری.
- بیرونی‌سازی: دو عامل اساسی دخیل در این مرحله، ۱- تدوین دانش ضمنی یعنی در آوردن ایده‌ها به صورت کلمات و مفاهیم، گوش دادن و گفتگو و مشارکت در منافع، ۲- ترجمه و تفسیر یعنی دانش ضمنی را به شکل قابل فهم در آوردن.
- ترکیب: انتشار دانش و نظام‌مند کردن آن که سه فرایند کسب و یکپارچگی دانش (جمع‌آوری و ترکیب)، انتشار و پخش (با استفاده از جلسه)، ویرایش و پردازش برای قابل استفاده کردن در این قسمت قابل بهره‌برداری است.
- درونی‌سازی: تبدیل دانش صریح به دانش سازمانی، یادگیری حین عمل، عملیاتی شدن دانش صریح در استراتژی و نوآوری، شبیه‌سازی.



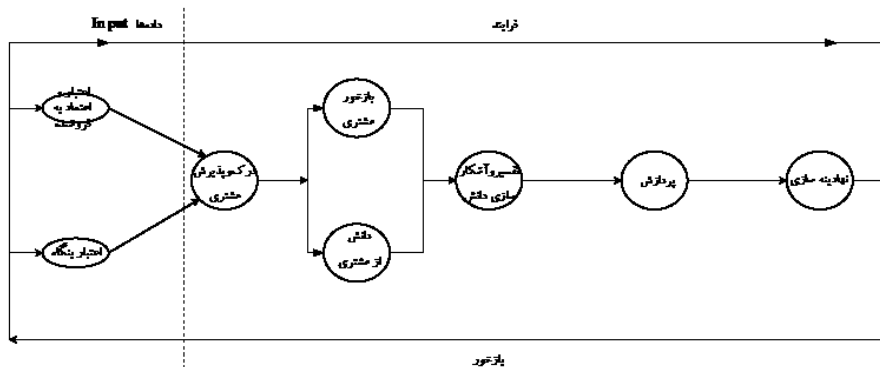
از طرفی در مدل‌های ارتباطات هم اجزایی چون فرستنده، رمز گذاری، پیام، کانال پیام، رمز گشایی و گیرنده، دخیل هستند:



نمودار ۱. مراحل شکل‌گیری الگوی مفهومی

با مطالعه و بررسی خصوصیات هر یک از این مراحل، مدل چهار مرحله‌ای فوق را به شکل دیگری طراحی کرده سپس با توجه به مفاهیم کلیدی در مدل‌های ارتباطات که عناصری چون فرستنده، رمز گذاری، پیام، کانال پیام، رمز گشایی و گیرنده در آن دخیل هستند، به جایگزینی مشتری به جای فرستنده، و فروشنده به جای گیرنده و جاسازی اجزای این دو مدل در یکدیگر کردیم. از طرفی اهمیت خاصی که «اعتبار مخاطب» در مباحث ارتباطات

دارد نکته‌ای اساسی است، از آن به‌عنوان ورودی برای این الگو استفاده کردیم که با ترکیب و تعدیل این عناصر و نظرخواهی از خبرگان الگوی زیر به‌دست آمد.



نمودار ۲. مدل مفهومی مدیریت دانش مشتری

در این پژوهش الگوی مفهومی با ابعاد مختلف مسئله مرتبط بوده، با آمیخته‌ای از نظریه‌ها و پژوهش‌های موجود و ابتکارات پژوهشگر تدوین شده است.

رویکردی که در حال حاضر در برخی بنگاه‌ها برای درک مشتری به کار گرفته می‌شود، مدیریت ارتباط با مشتری است که عمدتاً متکی بر فناوری اطلاعات است. از طرفی مدیریت دانش نیز بر تخصیص منابع برای فعالیت‌های کسب و کار به‌منظور کسب مزیت رقابتی تمرکز دارد. در مفهوم مدیریت دانش مشتری بر هر دو رویکرد توجه می‌شود. دانش مشتری می‌تواند یکی از منابع دانش برای بنگاه باشد؛ اما آنچه در ذهن مشتری نهفته است نوعی دانش پنهان است که با تعاملات انسانی و اجتماعی می‌توان به آن دست یافت. این الگوی پژوهش تأکیدش بر برخورد رودررو برای شروع فرایند خلق دانش است. برای تست الگو، سعی کردیم شاخص‌های مرتبط که به کمک آنها بتوان ابعاد مفاهیم و سازه‌ها را اندازه‌گیری کرد، را شناسایی کنیم. با توجه به مفاهیم مورد بررسی، جدول مفاهیم-شاخص‌ها با هدف ساختن شاخص‌های لازم برای اندازه‌گیری عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش مشتری طراحی و در جدول زیر ارائه شد.

جدول ۱. مفاهیم و مؤلفه‌های مورد سنجش خبرگان

ردیف	عامل	مؤلفه	ردیف	عامل	مؤلفه
۱	اعتماد به فروشنده و اعتبار او	صلاحیت فنی فروشنده	۵	دانش از مشتری	درباره محصول
		وضعیت ظاهر فروشنده			درباره بازار
		ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی فروشنده			درباره رقبا
۲	اعتبار بنگاه	مشتری مدار بودن بنگاه	۶	آشکار سازی دانش مشتری	تدوین و رمزگشایی دانش مشتری
		تعهد بنگاه (عمل به وعده‌ها)			تفسیر دانش مشتری
		تصویر ذهنی از بنگاه (image)			ابراز و تنظیم دانش مشتری
۳	درک و پذیرش مشتری از فروشنده	همدلی فیما بین مشتری و فروشنده	۷	پردازش	جمع‌آوری دانش موجود در بنگاه
		گفتگو بین فروشنده و مشتری			ترکیب دانش جدید با دانش موجود
		مجاب شدن مشتری			واحد R&D
۴	بازخور مشتری	نیاز و خواسته مشتری	۸	نهادینه سازی (کاربردی نمودن)	بهبود محصول
		شکایت مشتری			نوآوری (محصول جدید)
		پیشنهاد و ایده دهی مشتری			رضایت مشتری

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. با تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری می‌توان ماتریس همبستگی را تحلیل کرد. از آنجا که این پژوهش رابطه مشتری و بنگاه را مدنظر قرار می‌دهد، سطح آن خرد بوده و قلمرو موضوعی آن به رفتار مصرف کننده در بازاریابی ارتباط می‌یابد. کانون تحلیل آن دانش مشتری است که متکی بر بازخور مشتری به بنگاه بوده که عواملی چون اعتبار فروشنده، اعتبار بنگاه و پذیرش مشتری بر آن تأثیر داشته، پس از کسب آنکه حاصل تفسیر دانش مشتری است، در بنگاه پردازش و نهادینه‌سازی می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل سه گروه مدیران و کارشناسان شرکت مورد نظر، فروشندگان آن و مشتریان هستند. برای



مدیران و کارشناسان شانزده نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل و در مصاحبه‌ها حضور یافتند که از معاونت طراحی محصول (R&D)، مرکز برنامه‌ریزی استراتژیک، معاونت کیفیت، واحد کجستیک، مدیریت فروش، امور نمایندگی‌ها، مدیریت قراردادهای عمده، مدیریت بازاریابی و تضمین کیفیت و دیگر واحدهای مرتبط در دسترس بودند. برای فروشندگان تعداد سی نمایندگی بنگاه در سطح تهران تعیین شدند و از بین پرسشنامه‌های توزیعی بیشتر مشتریان که به صورت تصادفی منطقه‌ای انجام شد، تعداد ۲۷۱ پرسشنامه جمع‌آوری شد. سه نوع پرسشنامه متفاوت برای هر یک از گروه‌های جامعه تهیه شد.

**روایی و پایایی پرسشنامه:** برای تعیین روایی از روش اعتبار محتوای صوری استفاده شد و طی آن شانزده نفر از خبرگان مؤلفه‌ها و گویه‌ها را بررسی و پس از اصلاحات مورد تأیید قرار دادند. برای سنجش پایایی نیز از روش ثبات درونی یا آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول ۲. پایایی پرسشنامه‌ها

Reliability statistics

	Cronbachs Alpha	N of Items
فروشندگان	۰/۸۶۲	۵۱
	Cronbachs Alpha	N of Items
مشتریان	۰/۷۴۸	۲۴

مشاهده می‌شود که پرسشنامه مشتریان با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶۲ و پرسشنامه فروشندگان با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴۸ دارای پایایی قابل قبول هستند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزارهای لیزل و SPSS 11.5، تجزیه و تحلیل‌ها انجام شد. رویکرد اساسی برای اجرای تحلیل، مدل معادلات ساختاری است. با توجه به شاخص‌های برازندگی مانند آزمون  $\chi^2/df$  (بین ۳ و ۲)، شاخص RMSEA (هرچه کوچکتر، بهتر) شاخص NFI (بزرگتر از ۰/۹)، شاخص GFI (حدود ۰/۹) [۲]. همچنین از تحلیل عاملی برای همبستگی بین متغیرها استفاده شد. تحلیل مسیر نیز برای به‌دست آوردن

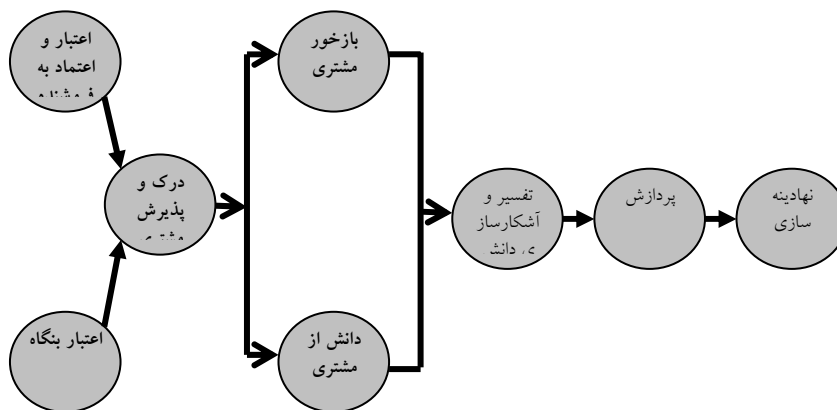
برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرها به کار گرفته شد. در این پژوهش "اعتبار فروشنده" و "اعتبار بنگاه" به عنوان متغیرهای برونزا و نیز متغیر «درک مشتری» به عنوان میانجی و متغیرهای "بازخور مشتری" و "دانش مشتری" به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده‌اند.

### تحلیل یافته‌ها

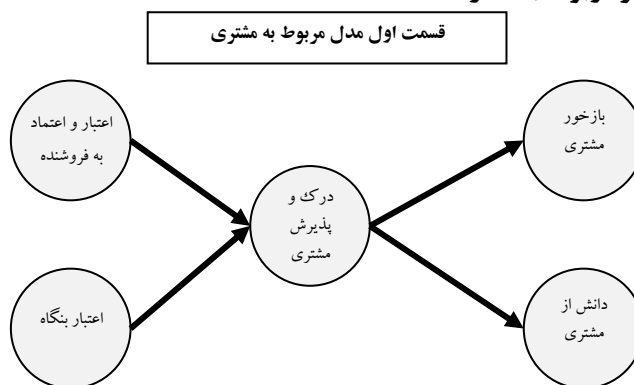
بخش اول این الگو مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های وضع موجود مدیریت دانش مشتری از دید مشتریان است که در آن از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی به توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش پرداخته، در قسمت آمار استنباطی نیز از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای بررسی مناسب بودن مدل اندازه‌گیری قسمت اول، و از آزمون میانگین جامعه آماری برای بررسی وضعیت تک‌تک اجزای قسمت اول استفاده می‌شود و در پایان از مدل معادلات ساختاری برای آزمون تحلیل مسیر و برازش مدل مربوطه استفاده شد. بخش دوم مربوط به تحلیل نظرات فروشندگان و مدیران شرکت بود که از آمار استنباطی و معادلات ساختاری استفاده شد.

قسمت اول مدل مربوط به مشتری

قسمت دوم مدل مربوط به فروشندگان و مدیران



### قسمت اول الگو مربوط به مشتری



### تجزیه و تحلیل پرسشنامه برای وضع موجود مدیریت دانش مشتری در بنگاه

#### تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتریان

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشتریان بیانگر آن است که بیشتر پاسخگویان مرد بودند و دارندگان مدرک تحصیلی دیپلم و لیسانس بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده، حدود ۷۰٪ آنها بیش از سه سال محصول را در اختیار داشته و از آن استفاده می‌کردند. تنوع مشاغل نیز در آنها مشهود بود.

در تحلیل عاملی اکتشافی از مشتریان، مؤلفه‌های شناسایی شده برای اعتماد به فروشنده به ترتیب وضعیت ظاهر فروشنده، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، و صلاحیت فنی فروشنده بودند که این سه عامل ۶۸/۳۹٪ واریانس حوزه اعتماد به فروشنده را تبیین می‌کنند. برای اعتبار بنگاه سه مؤلفه تعهد بنگاه (عمل به وعده‌ها)، تصویر ذهنی از بنگاه و مشتری‌مدار بودن بنگاه شناسایی شدند که ۷۶/۵۴٪ واریانس این حوزه را تبیین می‌کنند. برای عامل درک و پذیرش مشتری از فروشنده به ترتیب دو مؤلفه گفتگو و همدلی با ۶۵/۶۹٪ واریانس این حوزه را تبیین می‌کنند. برای عامل بازخور سه مؤلفه شکایت مشتریان، نیاز و خواسته مشتری، پیشنهاد و ایده‌دهی با ۷۴/۲۱٪ واریانس این حوزه را تبیین می‌کنند. برای عامل دانش از مشتری دو مؤلفه دانش درباره محصول و دانش درباره بازار و رقبا با

۶۲/۶۳٪ واریانس این حوزه را تبیین می کنند. برای اطمینان از صحت اندازه گیری عامل ها، عامل های هر حوزه به طور جداگانه در فرایند تحلیل عاملی تأییدی وارد شدند که این کار مربوط به اندازه گیری مدل معادلات ساختاری است.

### تحلیل مسیر قسمت اول الگو

در تحلیل مسیر این مدل، متغیرهای اعتبار فروشنده و اعتبار بنگاه به عنوان متغیر برونزا، و درک و پذیرش مشتری متغیر درونزا از نوع میانجی و بازخور مشتری و دانش از مشتری نیز متغیر درونزا از نوع وابسته هستند.

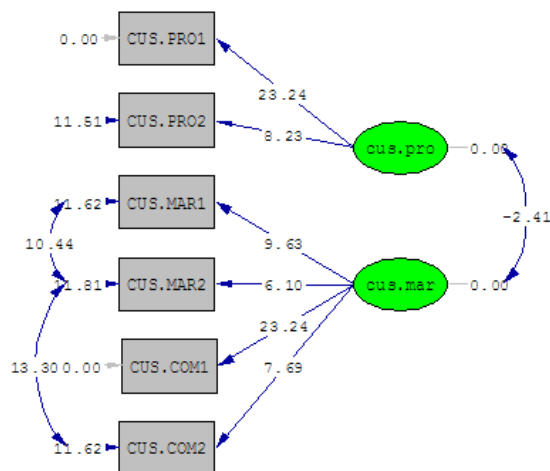
فرضیه های اصلی ما عبارت بودند از:

۱. اعتبار فروشنده بر روی درک و پذیرش مشتری اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
  ۲. اعتبار بنگاه بر روی درک و پذیرش مشتری اثر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
  ۳. درک و پذیرش مشتری بر روی بازخور مشتری اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
  ۴. درک و پذیرش مشتری بر روی دانش از مشتری اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
  ۵. بازخور مشتری بر روی دانش از مشتری اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
  ۶. بازخور مشتری روی آشکارسازی و تفسیر دانش مشتری اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
  ۷. دانش از مشتری بر آشکارسازی و تفسیر دانش مشتری اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.
- ضمن آنکه می توان فرضیات فرعی را در عبارت کلی زیر بیان کرد که: بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده گر مربوط به آنها رابطه معناداری وجود دارد.

### تجزیه و تحلیل داده ها برای وضع موجود مدیریت دانش مشتری

الف) قسمت اول الگو مرتبط با مشتری- با تحلیل عاملی اکتشافی مرحله اول و عدد KMO به دست آمده (۰/۸۶۵) و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < ۰/۰۵$ ) می توان گفت که داده ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است و شرایط مورد نیاز را داراست. همچنین عدد

اشتراکات سوالات نیز بیشتر از ۰/۵۰ است که مبین مناسب بودن همه سؤالات این حوزه در فرایند تحلیل عاملی است. این اقدام برای تک تک حوزه‌های مربوط به این قسمت مدل توسط تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول انجام شد و اعداد به دست آمده در هر مورد، صحت مطلب را نشان دادند. برای اطمینان از صحت مدل اندازه‌گیری عامل‌ها در هر حوزه، عامل‌های شناسایی شده در هر حوزه به‌طور جداگانه در فرایند تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول وارد شد که این کار توسط جزء اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری و توسط نرم‌افزاری لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت و نتایج هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری بررسی شد.



Chi-Square=16.60, df=8, P-value=0.03455, RMSEA=0.063

### نمودار ۳. مدل اعداد معناداری دانش از مشتری

بعد از اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اعتبار و اعتماد به فروشندگان، اعتبار بنگاه، درک و پذیرش مشتری از فروشندگان، بازخور مشتری و دانش از مشتری توسط مدل معادلات ساختاری، نوبت به محاسبه نمرات و امتیاز عامل‌های استخراج شده می‌رسد که از روش میانگین ساده استفاده شد.

### آمار توصیفی عامل های استخراج شده

انحراف معیار	میانگین	تعداد	عامل های استخراج شده
۰/۷۵۳۲۷	۴/۰۳۳۲	۲۷۱	صلاحیت فنی فروشنده
۰/۸۰۴۳۱	۳/۸۳۴۶	۲۷۱	وضعیت ظاهر فروشنده
۰/۶۷۲۹۰	۴/۰۰۱۲	۲۷۱	ویژگی های شخصیتی و اخلاقی فروشنده
۰/۷۹۳۶۲	۳/۵۶۶۹	۲۶۹	مشتری مدار بودن بنگاه
۰/۸۷۴۷۱	۳/۹۷۴۱	۲۷۰	تعهد بنگاه (عمل به وعده ها)
۰/۸۷۲۱۹	۳/۳۹۲۲	۲۶۹	تصویر ذهنی از بنگاه (image)
۰/۸۲۵۶۹	۳/۶۹۷۴	۲۷۱	همدلی فیما بین مشتری و فروشنده
۰/۷۲۵۶۲	۳/۸۴۱۹	۲۷۱	گفتگو بین فروشنده و مشتری
۰/۸۳۱۵۳	۳/۴۰۳۷	۲۷۰	دانش از مشتری درباره محصول
۰/۷۱۱۹۲	۲/۹۶۳۹	۲۷۰	دانش از مشتری درباره بازار و رقبا
۰/۸۰۳۹۹	۳/۸۰۹۶	۲۷۰	نیاز و خواسته مشتری
۰/۵۶۹۱۲	۳/۰۳۷۰	۲۷۰	پیشنهاد و ایده دهی مشتری
۰/۴۰۹۱۰	۲/۴۳۸۴	۲۷۱	شکایت مشتری

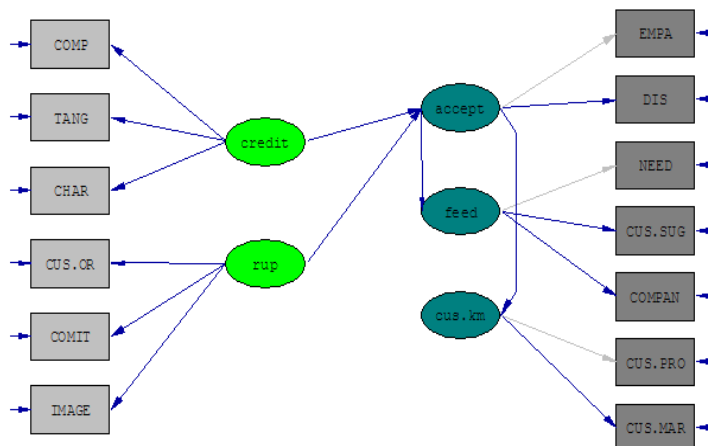
### آمار استنباطی

One-Sample Test						
عامل های استخراج شده	مقدار میانگین برابر با ۳				۹۵ درصد فاصله اطمینان برای تفاوت	
	t	درجه آزادی	عدد معناداری	تفاوت میانگین	حد پایین	حد بالا
					۰/۹۴۳۱	۱/۱۲۳۳
صلاحیت فنی فروشنده	۲۲/۵۸۰	۲۷۰	۰/۰۰۰	۱/۰۳۳۲۱	۰/۹۴۳۱	۱/۱۲۳۳
وضعیت ظاهر فروشنده	۱۷/۰۸۱	۲۷۰	۰/۰۰۰	۰/۸۳۴۵۶	۰/۷۳۸۴	۰/۹۳۰۸
ویژگی های شخصیتی و اخلاقی فروشنده	۲۴/۴۹۴	۲۷۰	۰/۰۰۰	۱/۰۰۱۲۳	۰/۹۲۰۸	۱/۰۸۱۷
مشتری مدار بودن بنگاه	۱۱/۷۱۶	۲۶۸	۰/۰۰۰	۰/۵۶۶۹۱	۰/۴۷۱۶	۰/۶۶۲۲
تعهد بنگاه (عمل به وعده ها)	۱۸/۲۹۸	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۹۷۴۰۷	۰/۸۶۹۳	۱/۰۷۸۹
تصویر ذهنی از بنگاه (image)	۷/۳۷۵	۲۶۸	۰/۰۰۰	۰/۳۹۲۱۹	۰/۲۸۷۵	۰/۴۹۶۹
همدلی فیما بین مشتری و فروشنده	۱۳/۹۰۵	۲۷۰	۰/۰۰۰	۰/۶۹۷۴۲	۰/۵۹۸۷	۰/۷۹۶۲
گفتگو بین فروشنده و مشتری	۱۹/۱۰۰	۲۷۰	۰/۰۰۰	۰/۸۴۱۸۸	۰/۷۵۵۱	۰/۹۲۸۷
دانش از مشتری درباره محصول	۷/۹۷۸	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۴۰۳۷۰	۰/۳۰۴۱	۰/۵۰۳۳
دانش از مشتری درباره بازار و رقبا	-۰/۸۳۳	۲۶۹	۰/۴۰۵	-۰/۰۳۶۱۱	-۰/۱۲۱۴	-۰/۴۹۲
نیاز و خواسته مشتری	۱۶/۵۴۶	۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۸۰۹۵۷	۰/۷۱۳۲	۰/۹۰۵۹
پیشنهاد و ایده دهی مشتری	۱/۰۶۹	۲۶۹	۰/۲۸۶	۰/۰۳۷۰۴	-۰/۰۳۱۲	-۰/۱۰۵۲
شکایت مشتری	-۲۲/۵۹۸	۲۷۰	۰/۰۰۰	-۰/۵۶۱۵۸	-۰/۶۱۰۵	-۰/۵۱۲۷

**نتیجه گیری درباره وضعیت متغیرهای پژوهش در قسمت اول مدل (مشتری)**

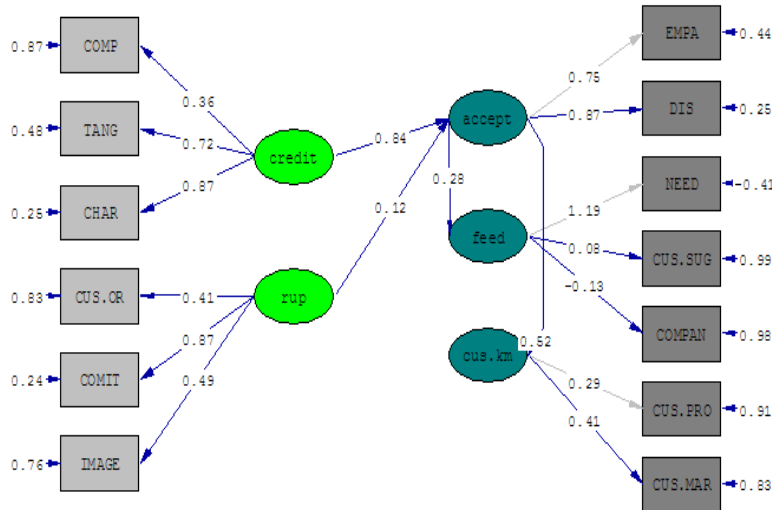
وضعیت	عوامل های استخراج شده
مناسب	صلاحیت فنی فروشنده
مناسب	وضعیت ظاهر فروشنده
مناسب	ویژگی های شخصیتی و اخلاقی فروشنده
مناسب	مشتری مدار بودن بنگاه
مناسب	تعهد بنگاه (عمل به وعده ها)
مناسب	تصویر ذهنی از بنگاه (image)
مناسب	همدلی فیما بین مشتری و فروشنده
مناسب	گفتگو بین فروشنده و مشتری
مناسب	دانش از مشتری درباره محصول
متوسط	دانش از مشتری درباره بازار و رقبا
مناسب	نیاز و خواسته مشتری
متوسط	پیشنهاد و ایده دهی مشتری
نامناسب	شکایت مشتری

**ب) مدل تحلیل مسیر مربوط به قسمت اول الگو**



نمودار ۴. نمودار تحلیل مسیر

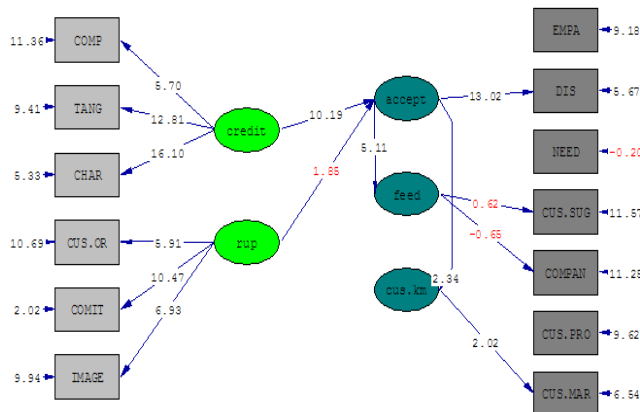
در این مدل تحلیل مسیر، متغیرهای اعتبار و اعتماد به فروشنده و نیز اعتبار بنگاه متغیر برون-زا (مستقل) تلقی شده و درک و پذیرش مشتری متغیر درون‌زا از نوع میانجی و بازخور مشتری و دانش از مشتری متغیر درون‌زا از نوع وابسته هستند.



Chi-Square=183.18, df=60, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

### نمودار ۵. مدل تخمین استاندارد

مدل از نظر شاخص‌های تناسبی همچون نسبت کای دو بر درجه آزادی (۳/۰۵) و مقدار RMSEA در وضعیت تقریباً مناسبی قرار می‌گیرد.

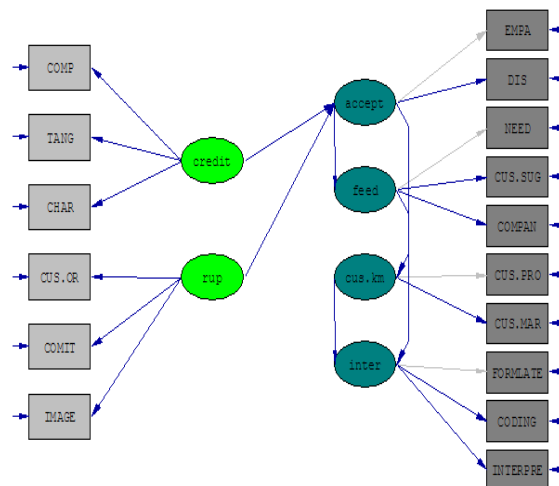


Chi-Square=183.18, df=60, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

### نمودار ۶. مدل اعداد معناداری



با بررسی نمودار (۶) ملاحظه می‌شود که تمامی فرضیه‌ها (به جز فرضیه ۲) تأیید شده است، چون عدد معناداری ضرایب علی مدل از ع دد ۱/۹۶ بزرگتر شده است. در ضمن با اعمال اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار لیزرل، مدل اصلاح شده نهایی به این صورت نتیجه‌گیری شد.



نمودار ۷. مدل اصلاح شده نهایی

ج) نسبت دوم الگو مربوط به فروشندگان و مدیران با استفاده از آزمون میانگین جامعه، به بررسی مناسب بودن متغیرها از دیدگاه فروشندگان پرداختیم که نتایج در جدول زیر نشان داده شده‌اند.

جدول آمار توصیفی متغیرها از نظر فروشندگان

انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیر	نتیجه
۰/۸۶۱۶۲	۳/۶۱۴۱	۲۷۶	دانش از مشتری درباره محصول	مناسب
۰/۷۸۰۲۹	۳/۳۳۵۸	۲۷۳	دانش از مشتری درباره بازار	مناسب
۰/۸۶۱۶۲	۳/۶۱۴۱	۲۷۶	فرهنگ و جو سازمانی	مناسب
۱/۰۵۸	۱/۹۷	۲۷۵	میزان پاداش	نامناسب
۱/۰۱۱	۴/۱۸	۲۷۱	تلاش برای رفتار دوستانه	مناسب
۱/۲۹۸	۲/۸۳	۲۷۵	تعهد	نامناسب
۱/۳۲۷	۳/۲۳	۲۷۶	تصویر شرکت	مناسب
۱/۱۶۳	۲/۵۹	۲۷۵	گفتگو و همدلی	نامناسب
۱/۱۰۴	۳/۹۴	۲۷۶	همراهی و همدردی در زمان شکایت	مناسب
۱/۱۳۹	۳/۲۱	۲۷۵	تلاش فروشندگان	مناسب
۱/۲۰۸	۳/۱۰	۲۷۳	رمزگشایی	متوسط
۱/۱۳۶	۳/۵۳	۲۷۴	تفسیر	مناسب
۱/۰۹۵	۳/۲۶	۲۷۴	تنظیم دانش مشتری	مناسب
۰/۹۱۷۸۹	۳/۷۶۴۵	۲۷۶	دانش شرکت برای مشتریان	مناسب
۱/۰۴۰	۳/۶۸	۲۷۵	ویژگی‌های شخصیتی فروشندگان	مناسب
۰/۹۱۴۶۸	۳/۰۸۸۸	۲۷۶	ارسال پیشنهادات	متوسط
۱/۱۱۸	۳/۴۳	۲۷۲	شناخت نیاز مشتری	مناسب

در سنجش فرضیه‌های اصلی الگو، تمامی فرضیه‌های اصلی (به جز فرضیه اثرگذاری اعتبار بنگاه بر روی درک و پذیرش مشتری یعنی فرضیه ۲) تأیید شدند، به طوری که اعتبار فروشنده بر روی درک و پذیرش مشتری اثر مستقیم و مثبتی برابر ۰/۸۴ دارد؛ یعنی با یک واحد بهبود در اعتبار فروشنده، شاهد ۰/۸۴ درصد افزایش در درک و پذیرش مشتری هستیم.

عدم تأیید فرضیه دوم، به این معنی است که اعتبار بنگاه نتوانسته است در درک و پذیرش مشتری اثر مثبتی بگذارد، یعنی اعتبار بنگاه نزد مشتریان ضعیف است و نیاز به تقویت دارد. تأیید فرضیه سوم به این معنی است که چنانچه بنگاه بتواند درک و پذیرش مشتری را بهبود

بخشد، به بازخورهای بهتری از ایشان دست می‌یابد. همچنین تأیید فرضیه چهارم به این معنی است که بنگاه برای اینکه بتواند به دانش مشتری دست پیدا کند باید درک و پذیرش مشتری از فروشنده را بهبود بخشد؛ یعنی عناصر تأثیرگذار بر درک و پذیرش مشتری را تقویت کند.

با تأیید فرضیه پنجم، این نتیجه به دست می‌آید: برای اینکه بنگاه به دانش مشتری دست پیدا کند باید بازخورهای مشتری را بهبود بخشد؛ یعنی بهبود عناصر تشکیل دهنده بازخور مشتری مانند بیان نیاز و خواسته، در کسب دانش از مشتری مؤثر است. بررسی فرضیه‌های فرعی نشان می‌دهد، به جز دو فرضیه، تمامی فرضیه‌ها تأیید شدند. این دو فرضیه درباره رابطه بین ایده‌دهی مشتری و بازخور مشتری و دیگری رابطه بین شکایت مشتری و بازخور مشتری است. نکته قابل توجه درباره فرضیه‌های فرعی تأیید شده این است که بیشترین تأثیر بر روی عامل درک و پذیرش مشتری مربوط به متغیر «گفتگو» است؛ یعنی ایجاد فضای گفتگو فیما بین فروشنده و مشتری در درک و پذیرش مشتری بسیار مؤثر است.

### سایر نتایج حاصل از اطلاعات مشتریان

نظر بیشتر پاسخگویان این بود که بنگاه اقدام مؤثری برای تشکر و قدردانی از ارائه‌دهندگان پیشنهاد یا ایده، انجام نداده است. بیشتر پاسخگویان بهترین شیوه انتقال ایده و پیشنهاد خود را گفتگوی رو در رو عنوان کرده‌اند که تأییدی است بر یافته‌های قبلی که برای کسب دانش از مشتریان گفتگوی رو در رو مؤثرترین شیوه است. مشتریان معتقد بودند، اگر بنگاه نسبت به مشکلات آنها بی‌توجه نباشد و آنها را قبول داشته باشد، این می‌تواند عامل مهمی برای مشتری باشد که بپذیرد ایده و پیشنهاد خود را به بنگاه ارائه دهد.

### بررسی نظرات فروشندگان

با بررسی ۲۷۶ پرسشنامه از فروشندگانی که در نمایندگی‌های شرکت مشغول به کار هستند، این نکات به دست آمد. بیشتر فروشندگان اظهار داشته‌اند، با مراجعه حضوری مشتری و

تشکیل جلسه با مشتری بهتر می‌توانند به ایده‌ها و نظرات مشتریان دست پیدا کنند. نکته قابل توجه در تحلیل نظرات فروشندگان این است که اگر چنانچه به نظر یا پیشنهادی از طرف مشتری دست پیدا کنند، مشخص نیست که به چه مرجعی باید آن را انتقال دهند. اشاره آنان به بیش از دوازده مرجع مختلف بیانگر آن است که سازوکار مشخصی برای دسترسی و انتقال ایده‌های مشتریان بنگاه وجود ندارد.

با بررسی روابط همبستگی بین اجزای عامل آشکارسازی دانش مشتری، درمی‌یابیم که همبستگی معناداری بین اجزای عامل وجود دارد؛ یعنی رمزگشایی بهتر به تدوین و تنظیم بهتر دانش مشتری منجر می‌شود.

دانش از مشتری توانسته بر روی آشکارسازی و تفسیر دانش اثر مثبتی داشته باشد، گرچه بازخور مشتری بر روی آشکارسازی و تفسیر دانش اثر معناداری نداشته است.

#### خلاصه نظرات مدیران

اول اینکه، بیشتر آنان اذعان دارند که نظرات و پیشنهادات مشتریان، خام یا مبهم است و باید به زبان فنی تفسیر شود و به همین منظور از تکنیک‌هایی چون QFD استفاده می‌کنند که این تکنیک می‌تواند نقش مفسر را ایفا کرده، خواسته‌ها و نظرات مشتریان را به مفاهیم فنی قابل استفاده در شرکت تبدیل کند. دوم اینکه، قوت و توانمندی این شرکت در وجود کارشناسان و متخصصان برجسته و امکانات و تجهیزات مناسب و پیشرفته آن است که در همه زمینه‌هایی که پیشنهاداتی از بیرون سازمان به آنها می‌رسد، قبلاً در آن زمینه اطلاعات و دانش اولیه‌ای مهیا شده است و آنچه دانش جدید تلقی می‌شود و از خارج شرکت وارد سازمان می‌شود، با دانش قبلی و موجود در سازمان می‌تواند ترکیب شده و ایده خام اولیه را تبدیل به محصول کند. بیشترین نقش را در این زمینه حوزه معاونت طراحی محصول شرکت برعهده دارد. در این زمینه یکی از مواردی که باید در پردازش ایده‌ها لحاظ شود، تطابق و همراهی آن با اولویت‌های شرکت است. سوم اینکه، وقتی ایده‌ای پردازش شد و به نتیجه رسید، برای عملیاتی شدن به پروژه تبدیل می‌شود؛ یعنی می‌تواند تبدیل به محصول

شود. بیشتر مدیران معتقدند، نظرات و ایده‌های مشتریان برای بهبود محصولات فعلی بیشتر کاربرد دارد تا برای ایجاد یک محصول جدید. شاید به دلیل پیچیدگی محصول عملاً این امکان وجود ندارد که مشتریان بتوانند در همه اجزا و ابعاد گسترده محصول نظر بدهند و یک محصول جدید را مطرح کنند؛ از این رو بیشتر در بهبود محصولات فعلی و رفع اشکالات محصولات موثرند. بنابراین سه مرحله تفسیر، پردازش و نهادینه‌سازی نیز جایگاه درستی در الگوی مدیریت دانش مشتری دارند.

### پیشنهادات

۱. مشتریان بین وضعیت ظاهری و ویژگی‌های شخصیتی فروشندگان همبستگی و رابطه قائل هستند. شرکت برای بهبود طرز تلقی مشتریان از شخصیت قابل قبول فروشندگان، باید به وضعیت ظاهر (نوع پوشش و آراستگی) فروشندگان توجه نماید و آن را عاملی اثرگذار در درک و پذیرش مشتریان بداند.
۲. تصویر ذهنی مشتریان از شرکت، متأثر از عمل به وعده‌های آن است پس برای ایجاد تصویر ذهنی بهتر در نزد مشتریان، شرکت باید به وعده‌های خود درست و به‌موقع عمل کند و موانع موجود در این زمینه را از بین ببرد.
۳. شرکت برای نیل به همدمی بین مشتری و فروشنده باید زمینه گفتگو بین آنان را بیشتر فراهم کند و فرصت‌های مناسبی را همراه با امکانات لازم در نمایندگی‌ها و محیط‌های فروش شرکت فراهم آورد تا مشتری بتواند اطلاعات و دانش خود را به فروشنده منتقل کند و فروشندگان بتوانند به گفتگو با مشتریان پرداخته، کسب ایده و پیشنهاد از آنان را به نتیجه برسانند.
۴. همبستگی بین نیاز و خواسته مشتری با پیشنهاد و ایده‌دهی مشتری نشان می‌دهد چنانچه شرکت بخواهد به ایده‌های خوبی از مشتریان دست پیدا کند، باید در صدد رفع نیاز و خواسته‌های آنان برآید تا به این طریق تمایل مشتریان به ارائه پیشنهاد افزایش یابد و

مشتریان با قبول و درک این نکته که شرکت برای ایشان ارزش قائل است، آنها نیز ایده و پیشنهادات خود را به شرکت ارائه دهند.

۵. شرکت می‌تواند از هر گروه از مشتریان خود درباره یکی از اجزاء مرتبط با دانش مشتری، کسب اطلاعات کند. مشتریانی که درباره محصول اطلاعات بهتری دارند، لزوماً درباره بازار یا رقبای شرکت ممکن است اطلاعات خوبی نداشته باشند؛ بنابراین نوعی بخش‌بندی مشتریان مرتبط با نوع دانش و اطلاعات آنها می‌تواند برای شرکت مفید باشد تا از هر گروه بهترین اطلاعات و دانش را به دست آورد.

۶. اعتبار فروشنده برای مشتریان حائز اهمیت است و عامل مؤثری برای درک و پذیرش مشتری از فروشندگان است؛ بنابراین چنانچه شرکت بخواهد زمینه‌های مساعدی را فراهم کند که مشتری مایل به ارائه ایده‌ها و پیشنهاداتش باشد، باید فروشندگان قابل اعتماد و دارای اعتبار از نظر مشتریان را در بخش فروش به کار گیرد. برای تقویت اعتماد به فروشنده، ویژگی‌های تخصصی و شخصیتی و رفتاری فروشنده بیشترین تأثیر را روی مشتری خواهد داشت.

۷. زمانی شرکت می‌تواند به دانش مشتری دست پیدا کند که زمینه شکایت را کاهش دهد و به شکایات ترتیب اثر خوبی بدهد؛ یعنی از مرحله شکایت و پیگیری‌های مربوط به آن عبور کرده باشد. کسی که شکایتی دارد در وضعیت رضایت و خشنودی از شرکت قرار ندارد، بنابراین تمایلی به ارائه ایده ندارد.

۸. یکی از دلایلی که در حال حاضر شرکت نمی‌تواند به کسب دانش از مشتریان موفق شود، این است که هنوز در مراحل قبل از آن به سر می‌برد؛ یعنی هنوز مشکلات مشتریان را نمی‌تواند به درستی حل کند (به‌زعم مشتریان)، به همین دلیل مشتریان خواهان آن هستند که شرکت به مشکلات آنها بی‌توجه نباشد و این مشکلات را قبول داشته باشد تا پس از آن زمینه برای طرح ایده و پیشنهاد از طرف مشتریان مهیا شود.

۹. شرکت باید سازوکار مشخصی را برای دستیابی و انتقال ایده‌ها و دانش مشتریان از طریق فروشندگان به داخل شرکت طراحی نموده، فروشندگان را نسبت به آن آگاه

کند. مشتریان باور ندارند که شرکت از ایده و پیشنهاد آنان بهره‌برداری می‌کند. عدم وجود رویه‌های مشخص در این زمینه یا عدم آمادگی فروشندگان برای دریافت ایده از مشتریان، در شکل‌گیری این باور مؤثرند.

۱۰. نیاز و خواسته مشتریان با توجه به میزان تحصیلات آنان متفاوت است؛ از این رو یک نوع بخش‌بندی بازار برای شرکت می‌تواند براساس میزان تحصیلات مشتریان باشد.

۱۱. چنانچه بنگاه درصدد کسب دانش از مشتریان است، باید افرادی را در محل مراجعات مشتریان (در محل فروش، نمایندگی‌ها و ...) مستقر کند که توان بررسی و تفسیر نظرات مشتریان را داشته باشند تا با گفتگو با مشتری و پردازش اطلاعات ایشان بتوانند ایده‌ای عملی به دست آورند.

#### منابع

۱. ونوس داور، روستا احمد، ابراهیمی عبدالحمید. مدیریت بازاریابی. انتشارات سمت؛

۱۳۸۳

۲. هومن حیدرعلی. مدل‌یابی معادلات ساختاری. انتشارات سمت؛ ۱۳۸۴.

۳. هانت شلیبی‌ری. مبانی نظریه‌پردازی در بازاریابی. ترجمه محمد حقیقی، مسعود کرمی.

نشر مهربان؛ ۱۳۸۶.

4. Booch G. etal. The unified modeling language user guide. Addison wesleg. Reading, Massachusetts; 1999.
5. Collins James of Michel A. Hitt. Leveraging tacit knowledge in alliances. Journal of Engineering and Technology Management 2006; 23: 147.
6. Davenport Thomas & etal. Managing Customer Support Knowledge. California Management Review 1998; 40(3).
7. forcadell Fg. Guadamillas F. A Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation. Wiley Interscience; 2002. www.interscience.wiley.com.
8. Garcia M. H. Annabi. Customer Knowledge Management. Journal of Operational Research Society 2002;53.
9. Geber H. Geib. M Kolbe. L Brenner W. Knowledge Enabled Customer Relationship ma. 2003.

10. Gibbert M. Leibold M. Probst G. Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use them to Creat Value. *European Management Journal* 2002; 20(5): 459.
11. Kimiz Dalkir. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier inc; 2005.
12. Lang J.C. Managerial Concern in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* 2001; 5(1).
13. Nonaka, N. Takeuchi H. *The Knowledge Creating Compangy*. Oxford University Press; 1995.
14. Nonaka N. Konno N. The Concept of Ba. *California Management Review* 1998; 40(3).
15. Polanyi M. *Personal Knowledge*. University of Chicago Press; 1996.
16. Rowley J. Customer Knowledge Management or Consumer Surveillance. *Global Business and Economic Review* 2005; 1(1): 100.
17. Soliman, F. Spooner K. Strategies for Implementing Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management* 2000; 4(4): 337.
18. Stauss B. Customer Knowledge Management. *Communications of the Association for Information Systems* 2002; 16(1): 744.
19. Suuasssee, N, N. Sewry D.A. A Theoretical frame Work for Knowledge Management. In *Proceeding of the 2002 South Africa*; 2003.
20. Tiwana A. *The knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall Newgersey; 2000.
21. Urwick A. Turn Customer. Input into Innovation. *Harvard Business Review* 2002; 5.
22. Von Hippel E. Lead Users: a Source of Novel Product Concepts. *Management Science*; (2): 691.
23. wald J. Peppard J. *Strategic Planning for Information Systems*. 3rd ed. Wiley, chi Chester. U.K. 2002.
24. Watson L. *Applying Knowledge Management*. Morgan Kaufmann Publisher; 2003.
25. Wood Robert. A. *Customer Knowledge Management*. Knowledge Roundtable; 2003.