

## إدارة معرفة العميل كمدخل لتدعيم تنافسية المؤسسة

سكر فاطمة الزهراء\*

## Abstract :

Strategic importance to gain knowledge of the client realized by many managers, where business leaders agreed that the customer experience (products and services) is the new competitive battlefield and source of sustained excellence.

They also affirm that the knowledge of the customer, and the level of customer service, and customer satisfaction, is of particular importance to maintain the competitive advantage of the institution.

---

\* أستاذة مساعدة قسم أ، جامعة الجزائر 3.

**ملخص:**

الأهمية الإستراتيجية لكسب  
 معرفة العميل أدركت من قبل العديد  
 من المدراء، حيث اتفق كبار رجال  
 الأعمال على أن خبرة العميل  
 (بالمنتجات والخدمات الأفضل) هي  
 ساحة الحرب التنافسية الجديدة  
 ومصدر التميز المستمر.

كما يؤكدون على أن المعرفة  
 المتعلقة بالعميل، ومستوى خدمة  
 العميل، ورضا العميل، تعتبر ذات  
 أهمية خاصة للاحتفاظ بالميزة

التنافسية للمؤسسة. التي يحققها  
 تبني الأساليب الإدارية الحديثة  
 التي أثبتت كفايتها في تحقيق  
 النتائج المطلوبة كفسلفة إدارة  
 معرفة العميل والتي تمثل عملية  
 غلق للفجوة المعرفية بين  
 المنظمة والعميل لما يمثله ذلك  
 في حصول المنظمة علي  
 المزايا المعرفية التي يحملها كل  
 عميل مما يمكن المؤسسة أن  
 تحقق التفاعل المباشر معه  
 وبالتالي ستحقق التفوق التنافسي.

**مقدمة:**

سعت العديد من المؤسسات في السنوات الأخيرة لتحسين علاقتها  
 بعملائها عن طريق آليات إدارة المعرفة، مع هذا فإن التطبيقات الناجحة  
 لمثل تلك المبادرات مازالت نادرة نسبيا.

يعتبر الجزء الهام في إدارة المعرفة هو تحويل معرفة العميل  
 الضمنية إلى معرفة واضحة، حيث تتمكن المؤسسة من تطوير منتجات  
 مختلفة لمجموعات العميل المختلفة التي لديها حاجات واضحة مماثلة،  
 وتمكن تكنولوجيا المعلومات مثل الاستطلاعات والبيانات على الانترنت

-من خلال البحث والتنقيب- من استخراج معرفة العميل من أجزاء السوق المختلفة، ولتحقيق إبداع المنتج يجب ربط الإمكانية التقنية مثل الخبرة العملية والهندسية بالمعرفة حول العميل، وعليه سوف يلبي المنتج حاجات العملاء، ومن ثم تضمن المؤسسة قبوله في السوق.

بذلك سنحاول الإجابة علي الإشكالية التالية: كيف يمكن لإدارة معرفة العميل أن تحقق تفوقا تنافسيا؟

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن البحث يسعى إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- وصف متغيرات الدراسة وتشخيص تلك المتغيرات المتمثلة بأبعاد إدارة معرفة العميل.
- تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تحديد العلاقة والأثر بين إدارة معرفة العميل والتفوق التنافسي.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات فيما يخص الاهتمام بإدارة معرفة العميل لغرض الوقوف علي حاجات وتوقعات العميل فيما يحقق التفوق التنافسي.

### 1. مفهوم إدارة معرفة العميل:

عرف الباحثون (Gibbert, Leibold and Probst) إدارة معرفة العميل (CKM) \* بأنها: (أسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها المؤسسات أن تعمل إطارا فاصلا لتجنب عملائها استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم كشركاء في بناء المعرفة)<sup>1</sup>. كما أن إدارة معرفة العميل

\* CKM:Costumer knowledge management

تساهم في تحسين النجاح المتبادل للمنظمات والعملاء، إنها تدمج مفاهيم إدارة معرفة العميل وإدارة علاقة العميل (CRM)\*\*، لكنها تتحرك بصورة قوية لتعزيز أداء القيمة المتبادلة بين العميل والمؤسسة، وبشكل أكثر تحديدا فإن فكرة إدارة معرفة العميل تساهم في أدبيات إدارة المعرفة (KM)\*\*\* من خلال تزويدنا بوجهة نظر واسعة حول (المعرفة التنظيمية)، بمعنى آخر تضمين العميل كمساهم في بناء أنشطة المعرفة. ووضع الباحثون مقارنة بين إدارة معرفة العميل وإدارة المعرفة وإدارة علاقة العميل، والجدول رقم (1)، الموالي، يوضح هذه المقارنة:

---

\*\* CRM: costumer relationship management

\*\*\* KM: knowledge management

**جدول رقم (1): مقارنة إدارة معرفة العميل مع إدارة المعرفة وإدارة علاقة العميل**

| البعد               | إدارة المعرفة (KM)                                                      | إدارة علاقة العميل (CRM)                                    | إدارة معرفة العميل (CKM)                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| متطلبات المعرفة     | توافر العاملين، فرق عمل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة                        | توافر قاعدة بيانات العملاء                                  | توافر خبرة التعامل مع العملاء، الإبداع في تقديم المنتج، رضا/عدم رضا العميل عن المنتجات |
| أساس المدخل الإداري | تكامل العاملين في بناء معرفة العملاء، وأنشطة المبيعات، والبحوث والتطوير | استخراج المعرفة عن العملاء من قاعدة بيانات المؤسسة          | الحصول على المعرفة بطريقة مباشرة من العميل بالإضافة إلى مساهمته في توسيع المعرفة       |
| الأهداف             | اكتساب الفاعلية والكفاءة، توفير التكاليف وإنجاز العمل الصحيح من أول مرة | تأسيس قاعدة بيانات العملاء، الحفاظ على عميل المؤسسة الأساسي | التعاون مع العملاء لبناء القيمة المتبادلة مع المؤسسة                                   |
| مقاييس الأداء       | مراجعة الأداء مقابل الميزانية                                           | الأداء مقابل رضا العملاء والولاء والإخلاص للمؤسسة           | مراجعة أداء المنافسين فيما يتعلق بالإبداع والنمو، والمساهمة لنجاح العميل               |
| المنافع             | رضا العملاء                                                             | الاحتفاظ بالعملاء                                           | نجاح العميل في اتخاذ قرار الشراء، الإبداع في تقديم المنتج، ارتفاع مستوى تعلم المؤسسة   |
| متلقي الحوافز       | العاملين                                                                | العميل                                                      | العميل                                                                                 |
| دور العميل          | سليبي في استلام المنتجات                                                | محدود ومرتبطة بالمنتجات المتعلقة بخطط المؤسسة لتحقيق الولاء | إيجابي وشريك في خلق وتعظيم قيمة المنتج                                                 |
| دور المؤسسة         | تشجيع العاملين للمشاركة بمعارفهم مع زملائهم                             | بناء علاقات جيدة ومستمرة مع العملاء                         | تجنيب العملاء من استلام المنتجات الرديئة وتحويلهم إلى مشاركين فاعلين لخلق القيمة       |

Source: Gibbert Michael, Leibold Marius And Probst Gilbert, (2002, « Five Styles Customer Knowledge Management And How Smart Companies Use Them To Create Value”, **European Management Journal**, Vol 20, N°5, P 461.

وخلص الباحثون إلى أن إدارة معرفة العميل يمكن أن تمدّ المؤسسة بالميزة التنافسية الهامة، لكن العقبات المحتملة يجب أن تحدد، حيث تم التمييز بين عقبتين رئيسيتين للتطبيق هما:<sup>2</sup>

أولاً: التحدي الثقافي (من ناحية إعادة التفكير في دور العميل والنتائج الهامة لها في فكر الموظفين داخل المؤسسة).

ثانياً: تحدي الكفاءة (من ناحية المهارات والعمليات الضرورية للحصول على الفائدة الكاملة من تقنيات المشاركة). ويعرف Salomann: "إدارة معرفة العميل بأنها الاستعانة بالمعرفة للعملاء (مثل معلومات المنتج)، ومن العملاء (مثل أفكارهم حول تحسينات المنتج)، وحول العملاء (مثل متطلباتهم وتوقعاتهم) لكي تحسن قدرة المؤسسات المتعلقة بالعميل.

ويميز Rowley إدارة معرفة العميل بأنها تعني إدارة واستخدام معرفة العميل، وأنها تمثل أحد الأصول الهامة للأعمال التجارية، وحدد الباحث نوعين لمعرفة العميل هما:

1. المعرفة التي تتعلق بالعميل والتي من المحتمل أن تتضمن المعرفة حول العملاء المحتملين، وتصنيف العملاء، وكذلك تكوين المعرفة حول كل عميل على حدا.

2. المعرفة المتاحة من قبل العملاء المتعلقة بمستويات جودة المنتج على سبيل المثال كفاءة الأدوية الخاصة في معالجة الأمراض ومستوى كفاءات أداء منافذ التوزيع التي يتم فيه تسليم السلع والخدمات.

فالباحث يركز هنا على نوعين فقط من أنواع معرفة العميل وهما (المعرفة حول العميل) و(المعرفة من العميل) ويهمل النوع الآخر وهو (المعرفة إلى العميل).

في حين يرى (Murillo and Annabi) أن المقصود بمعرفة العميل هو التركيز على جانبيين هما:<sup>3</sup>

الأول: معرفة العميل حول القضايا التي تتعلق بالمنتج أو الخدمة التي يهتم بشرائها.

ثانياً: المعرفة التي يجب أن تكون لدى المؤسسة حول القضايا التي تتعلق بحاجات ورغبات وتفضيلات العملاء حتى يمكن استخدامها لمساعدة العميل في اتخاذ قرار الشراء.

وهنا يركز الباحثان على نوعين من معرفة العميل وهما المعرفة إلى العميل والمعرفة من العميل، ويعتبران المعرفة من العميل تشمل أيضاً المعرفة حول العميل.

بينما يميز Salomann بين ثلاثة أنواع من المعرفة التي لها دور حيوي في التفاعل بين المؤسسة وعملائها: المعرفة للعملاء ومن العملاء وحول العملاء.

## 2. أهداف إدارة معرفة العميل:

يحدد Roscoe أن إدارة معرفة العميل يجب أن تدعم أهداف العمل التالية:<sup>4</sup>

- الحصول على العملاء الأكثر ربحاً.
- الحفاظ على العملاء الحاليين لمدة أطول.
- الحصول على حصة كبرى من العملاء.
- زيادة قيمة هامش ربح العميل.
- ضمان أن تجربة العميل التجارية سوف تقابل ما توعده به المؤسسة عملاءها حول الصنف.

بينما يميز Gebert بين أربعة أهداف منظورة تحيط بهدف إدارة معرفة العميل وهي كما يلي:

**1. شفافية المعرفة:** تدعم شفافية المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد متطلباتهم المتعلقة بقدرة إدارة معرفة العميل، فالدرجة العالية من قدرة إدارة معرفة العميل تتطلب درجة عالية من الشفافية.

**2. نشر المعرفة:** يدعم نشر المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد درجة نشر معرفة العميل المطلوبة بين كل الأفراد الذين يشاركون في أنشطة العمل، فإدارة النشر تتطلب إدارة شفافية المعرفة.

**3. تطوير المعرفة:** يدعم تطوير المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد المتطلبات المتعلقة بتكليف وتوليد المعرفة، وعلى الرغم من أن المعرفة يمكن أن تكون متولدة بواسطة الفرد المعتمد على محتوياته الخاصة، إلا أنه من منظور عمليات (CRM) تطوير معرفة العميل الثمينة تتطلب القدرة على نشر المعرفة بين الأفراد، لذلك تطوير إدارة المعرفة يتطلب إدارة نشر المعرفة.

**4. كفاءة المعرفة:** تعتمد كفاءة المعرفة على المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة العميل، فالهدف من كفاءة المعرفة هو دعم عمليات الأعمال من خلال اختيار المعرفة الضرورية لعمليات (CRM) من الكم الكبير من المعرفة الثمينة. فكفاءة المعرفة تتطلب قدرة الإدارة لتطوير المعرفة، لأنها تستوجب مستوى عال من إدراك احتياجات العميل الحالية والمستقبلية اللازمة لتحسين عمليات (CRM).

### 3- استراتيجيات إدارة معرفة العميل:

لكي يتم اكتساب ومراقبة معرفة العميل، عدد من الممارسات والآليات والإجراءات اقترحت في أدب إدارة المعرفة، اقترح الباحثون (Stefanou, Saraniotis and Stafyla) الآتي:<sup>5</sup>

- قِيم العملاء.
- نفذ بحث رضا العميل.
- أحصل على المعرفة من العميل.
- قم بمقابلة العميل.

بينما حدد الباحثون (Lesser, Mundel and Wiecha) أربع استراتيجيات لإدارة معرفة العميل هي:

1. استخدام الحوار الموسع بين العملاء والمؤسسات.
  2. تعزيز المجموعات داخل المنظمة للمشاركة في المعلومات عبر الحدود التنظيمية.
  3. السماح باستخدام المعرفة في نقطة اتصال العميل.
  4. توفير دعم القيادة لأنشطة معرفة العميل.
- وبيّن الباحثون أن إدارة معرفة العميل تتطلب أن تقوم المؤسسات بمجموعة كبيرة من أنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها.

في حين خلص الباحثون (Gibbert, Leibold and Probst) في دراستهم إلى خمسة أساليب لإدارة معرفة العميل والتي من الممكن لأي مؤسسة أن تطبقها وهذه الأساليب هي:<sup>6</sup>

1. تبادل المعرفة المزدوج بين العميل والمؤسسة.
2. تعلم مشترك أساسه الفريق.
3. الإبداع المشترك/ المتبادل.
4. جماعات الإبداع.
5. الملكية الفكرية المشتركة.

والجدول التالي يوضح خصائص كل أسلوب من هذه الأساليب.

**جدول رقم (2): الأساليب الخمسة لإدارة معرفة العميل**

| الخصائص      | التعاون المتبادل للمعرفة         | تعلم مشترك أساسه فريق العمل                  | تبادل الأفكار بين العميل والمؤسسة                                | جماعات الإبداع                                     | الملكية الفكرية المتبادلة بين العميل والمؤسسة        |
|--------------|----------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| بؤرة التركيز | تطوير الأصول والمنافع الملموسة   | خلق تعاون ورأس مال اجتماعي                   | ابتكار منتجات وأنشطة جديدة                                       | احتراف خبرة اكتساب المعرفة                         | إعطاء الفرصة لمشاركة الملكية الفكرية الحقيقية للعميل |
| الهدف        | تحسين المنتجات وإنتاج ما هو نافع | تسهيل تعلم الفريق للتعامل مع التغير التنظيمي | تحقيق أعلى عائد من الأفكار الجديدة                               | الحصول على الخبرات المتخصصة ومحاولة الاستفادة منها | تحقيق أعلى عائد من الملكية الفكرية (المشتركة)        |
| الأنشطة      | تكمّل قبل وبعد وأثناء الإنتاج    | عمل الفريق، تمكين العاملين، وبرامج الجودة    | استخلاص الأفكار الجيدة، تجنب العملاء استخدام المنتجات غير الآمنة | تطبيق أفضل الممارسات وبناء شبكة علاقات             | التدريب الوظيفي من خلال برامج التدريب                |
| النظم        | التخطيط، الرقابة، ونظم           | نظم مشاركة معرفية، نظم رقمية                 | نظم الدعم المستخدمة                                              | تنظيم ورش العمل                                    | توفير نظم لدعم الملكية الفكرية                       |

|                   |                                                                      |                                                   |                                                |                                                     |                                                                                         |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | الإلكترونية<br>المشتركة<br>ووضع أسس<br>دعم نشاط<br>جماعات<br>الإبداع | لتوليد الأفكار<br>الجديدة                         | وفرق زيارات<br>العملاء                         | دعم القرار                                          |                                                                                         |
| مقاييس<br>الأداء  | كفاءة<br>وفاعلية،<br>ورضا العميل                                     | كفاءة نظم الإنتاج<br>والجودة ورضا<br>العميل       | العائد على<br>الاستثمار<br>للمنتجات<br>الجديدة | العائد من تقليل<br>وقت اتخاذ<br>قرار شراء<br>العميل | قياس قيمة الملكية<br>الفكرية الجديدة<br>وإدراج العائد على<br>الاستثمار كمقياس<br>للأداء |
| كثافة<br>التفاعل  | منخفضة<br>نسبيا                                                      | منخفضة إلى عالية                                  | منخفضة نسبيا                                   | مرتفعة نسبيا                                        | مرتفعة نسبيا                                                                            |
| نوع<br>المعرفة    | أكثر وضوحا                                                           | واضحة وضمنية                                      | أكثر ضمنية                                     | أكثر وضوحا                                          | أكثر وضوحا                                                                              |
| أمثلة<br>المؤسسات | Quicken,<br>IKEA                                                     | Amazon.com,<br>Xerox,<br>Holcim,<br>Mettle Toledo | Silicom<br>Graphics,<br>Ryder                  | Microsoft,<br>Sony,<br>eBay,<br>Holcim              | Skandia                                                                                 |

Source : Murillo M, Garcia & Annabi H, (2002), «Customer Knowledge Management », **Journal of the Operational Research Society**, Vol 53, P 87

ويرى الباحثان (Desouza and Awazu) أن رفع مستوى معرفة

العميل داخل المؤسسة يتطلب تنفيذ أربع

قضايا مهمة هي ما يلي:<sup>7</sup>

1. **التجزئة أو التقسيم:** من خلال وسائل إدارة المعرفة المثالية يتم تجزئة المعلومات قبل التحليل، فمن خلال التجزئة تتمكن المؤسسة من تصنيف العملاء إلى فئات بالاعتماد على بعض الخصائص أو الميزات التي تساعد

على تحسين خدمة العملاء. بالإضافة إلى تجزئة العملاء، المؤسسة يجب أن تكون قادرة على تجزئة موظفي تسليم المعرفة.

**2. التكامل:** المعلومات عادة تجمع بواسطة العديد من الوسائل في المؤسسة، من الضروري أن تكون المنظمة قادرة على مكاملة المستودعات المختلفة من معلومات العميل لكي تتكامل وجهة نظر العميل من جميع الجوانب.

**3. التوزيع:** يدعو التوزيع إلى حركة المعرفة داخل المؤسسة ومن خلالها، وتحدي التوزيع هو أن يتم تبليغ المعرفة بالصيغ الصالحة للاستخدام.

**4. التطبيق:** إن المشكلة الهامة المتعلقة بالمعرفة حول العميل هي سرية معلومات العميل، وعليه فإن السؤال المطروح هو: كيف تضمن المؤسسة أن استخدام المعلومات المجمعة يكون على نحو مسؤول ؟ فالعملاء يشتركون في المعرفة والمعلومات مع المنظمة التي يتقون بها بطريقتين: هم يمكن أن يتقوا بالمؤسسة نفسها (بمعنى آخر: الثقة بالعلامة التجارية)، أو هم يضعون الثقة في طريق المؤسسة التي سوف تستخدم المعرفة بشكل مرغوب لتزويدهم بالدعم الأفضل والمنتجات والخدمات، ويمنعون الاشتراك عندما يعتقدون أنها ستكون مستخدمة في الطريق غير الصحيح.

#### 4- نماذج إدارة معرفة العميل:

#### 4-1 نموذج (Murillo and Annabi):

يوضح النموذج المقترح عملية مؤلفة من ثلاث خطوات تتولى جمع المعرفة من خلال التفاعل الشخصي مع العملاء، ويحقق هذا النوع من التفاعل الشخصي أمرين اثنين فيما يتعلق بإدارة معرفة العميل، فهو يساعد في تجميع المعرفة من العميل علاوة على دوره في المساعدة على تشخيص

المعرفة التي يحتاج إليها العميل والتي ينبغي على المؤسسة جمعها، ولأن التفاعل عملية من طرفين، فإن كلا هذين الطرفين (العميل والمؤسسة) يجمع المعرفة، فالعميل يجمع المعرفة التي تساعد في اتخاذ قرار الشراء، وفي نفس الوقت المؤسسة تسعى لتجميع المعرفة للانتفاع بها في فهم حاجات العميل أو استخدامها لتطوير المنتج.

والشكل رقم (1) يوضح مراحل نموذج إدارة معرفة العميل:  
شكل رقم (1): مراحل نموذج إدارة معرفة العميل

| العميل                                                                                                                                                                                               | رجل البيع                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>المرحلة 1</p> <p>كشف المعرفة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعلومات الأساسية عن المنتج</li> <li>- التفضيلات</li> <li>- معلومات المنافسين</li> <li>- معلومات عن المؤسسة</li> </ul> | <p>المعرفة الكلية عن المنتج والمؤسسة</p> <p>توصيف</p> <p>الاستماع بوضوح</p>                                                            |
| <p>المرحلة 2</p> <p>تصنيف المعرفة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عمليات التعلم</li> <li>- إدراك المعرفة الجديدة</li> <li>- تبادل التفضيلات</li> </ul>                                  | <p>- تصنيف المعرفة عن احتياجات العميل بشكل مفصل</p> <p>- تنظيم آلية لتصنيف معرفة حاجات العميل بشكل مفصل</p> <p>تحديد</p> <p>اختيار</p> |
| <p>المرحلة 3</p> <p>تسوية المعرفة</p>                                                                                                                                                                | <p>وضوح مميز</p> <p>وضوح</p>                                                                                                           |

**Source :** Gibbert Michael, Leibold Marius And Probst Gilbert, (2002), « Five Styles Customer Knowledge Management And How Smart Companies Use Them To Create Value », **European Management Journal**, Vol 20, N°5, P 465.

يوضح النموذج الخطوات التالية:

**1. كشف المعرفة أو الإفصاح عنها:** عندما يحصل لقاء بين العميل ورجل البيع، فإنهما يجلبان معهما معارفهما وخبراتهم وتجاربهما إلى عملية التفاعل. وفي حالة العلاقة التفاعلية المباشرة وجها لوجه، يسعى العميل لإشباع حاجة ما، وقد تكون الحاجة إلى سلعة أو خدمة. وفي بعض الحالات يعرف العميل بشكل جيد ما ينوي شراءه، إلا أنه في حالات أخرى ربما لا يكون كذلك، لذا فهو يأمل في الحصول على المعلومات من المتجر ويتطلع إلى ذلك. وقد يكون العميل في بعض الأحيان محظوظا عندما يجد رجل بيع مستعدا لتقديم يد العون والمساعدة والنصح له، وفي مضمار إدارة معرفة العميل، يتغير دور رجل البيع بشكل كبير، فبدلا من الاكتفاء بتقديم معلومات أساسية حول موقع منتج معين أو توافره، فإن رجل البيع يتحول إلى مستمع جيد يحاول فهم احتياجات العميل، وبالإضافة إلى دوره الإبلاغي، يستطيع رجل البيع تجميع المعرفة من العميل حول تفضيلاته بخصوص السلعة أو الخدمة (مثل اللون، الشكل، التركيبة، الطراز ومتطلبات الخدمات)، والمنتجات المنافسة والخصائص المحددة التي تميزها عن المنتجات المعروضة في المتجر، واتجاهات الصناعة مثل: السلع والخدمات المتوقعة ورودها. ومن أنواع المعرفة التي بمقدور رجل البيع جمعها تلك التي تتعلق بأسباب شراء المنتج مثل: صفاته الوظيفية، وسعره، وملاءمته، والمعتقدات حوله، وتفرد... الخ. وبرغم أن الناس يضعون أوزانا مختلفة لهذه الأسباب فإن إجمالي هذه العوامل عبر إجمالي العملاء قد تعطي مؤشرات واتجاهات عامة مفيدة، فهي ذات قيمة بالغة للمؤسسة

القادرة على اقتناصها وتحليلها، فقد يكشف هذا النوع من البيانات عن فرص سوقية جديدة أو سلع وخدمات بمواصفات معينة يطلبها العملاء. يشخص العميل ورجل البيع الهدف من عملية التفاعل بينهما في الجزء الأولي من هذه الخطوة، وهذا يعد مطلباً مهماً جداً وإلا فإنه يصعب تحقيق عملية التعلم الثنائي من الطرفين. ففي محاولته لتشخيص حاجاته، يفصح العميل عن الأشياء التي يعرفها، وتعرف عملية مشاركة العميل بما يعرفه بالكشف أو الإفصاح عن المعرفة في هذه الخطوة الأولى من التفاعل.

وعلى الرغم من إشارتنا إلى الإفصاح كونها خطوة، فإنها في الواقع عملية متواصلة، فالعميل سيستمر في الإفصاح عما يعرفه طوال فترة التفاعل لكي يعرب عن حاجاته ويوازن بين خياراته، وهذه بالفعل عملية متواصلة غير محددة بالتبادلات الأولية.

**2. تصنيف أو فرز المعرفة:** بينما يظهر العميل ما يعرفه ويفصح عن تفضيلاته، يبدأ رجل البيع بتكوين صورة ذهنية عن حاجات المستخدم، وبالاستناد إلى حاجات العميل، يبدأ رجل البيع بتشخيص أجزاء المعرفة التي يمكن أن تساعد العميل في وضع معين. ولمساعدة العميل في اتخاذ قرار ما، يقوم رجل البيع بفرز المعرفة ذات الصلة الوثيقة بذلك الفرد المحدد، تلك الصلة المتعلقة بخواص المنتج، وخاصيته الوظيفية، ومعلومات عن الصيانة، وسجلات الجودة، والمنتجات المنافسة والخيارات.

**3. تسوية المعرفة:** الخطوة الثالثة هذه في العملية تتطوي على الوصول إلى فهم للحاجات ووجهات نظر كلا الطرفين. ومن الضروري جداً أن تكون لدى رجل البيع فكرة واضحة عن حاجات العميل بعد حدوث عملية

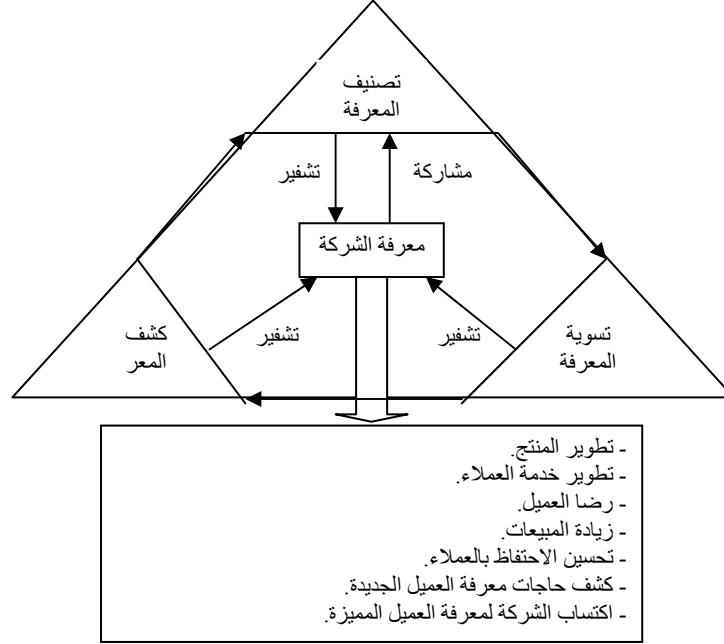
تبادل المعرفة، وأن يدرك العميل نوع المعلومات التي يحتاج إليها لاتخاذ قراره، وبالرغم من ضرورة هذه الخطوة في إرضاء المستخدم، فإن المؤسسة تستفيد بشكل كبير من حالة التفاعل الأولية بين العميل ورجل البيع، ويعزى سبب ذلك إلى أن العميل يدرك الخيارات المتاحة في المتجر، وعليه أن يعدل تفضيلاته وفقا لما هو متوافر فعليا، لذا فإن من المفيد بالنسبة للمؤسسة أن تميز في قاعدة المعرفة الخاصة بها ما بين التفضيلات الفعلية والتفضيلات المعدلة، وغالبا ما يقوم العميل بتحديد فترة التفاعل والمعرفة التي يستطيع رجل البيع إعطاؤها و/أو الحصول عليها. وتتحقق خطوة تسوية المعرفة في نهاية هذه العملية، حيث يتكون لدى العميل فهم كاف حول السلعة أو الخدمة لاتخاذ القرار، ويكون رجل البيع قد حقق حالة من التفاعل الأمثل مع العميل وحصل على معرفة ثمينة.

**4. تشفير المعرفة:** تحتاج المعرفة التي تم جمعها من خلال عملية التفاعل بين العميل ورجل البيع إلى توثيق، لإتاحة المجال للآخرين للانتفاع بها. وتتم هذه العملية في الغالب من خلال توثيق المعلومات المتحصل عليها في قاعدة بيانات المؤسسة بما يتيح لجميع العاملين الحصول عليها، ويتعلق الجزء الأصعب في هذه العملية بقدرة الإدارة على تحديد نوع تلك المعرفة ذات النفع للمؤسسة والعاملين.

**مشاركة المعرفة:** بعد الانتهاء من عملية تشفير المعرفة يجب تحديد الآلية التي تمكن العاملين من الحصول على المعرفة المجمعة، وهو أمر ضروري لتمكين العاملين وأصحاب القرار من الاطلاع على تفاصيل المنتج لاتخاذ القرارات الملائمة.

كما يصور الشكل رقم (2) نتائج إدارة معرفة العميل ويظهر النموذج كعملية مستمرة:

شكل رقم (2): نتائج إدارة معرفة العميل



المصدر: ميرلين ستون، نيل وود كوك، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الطبعة الثانية، دار الفاروق، القاهرة، 2006.

#### 4-2 نموذج (Gebert and Bueren) لإدارة معرفة العميل المتكامل:

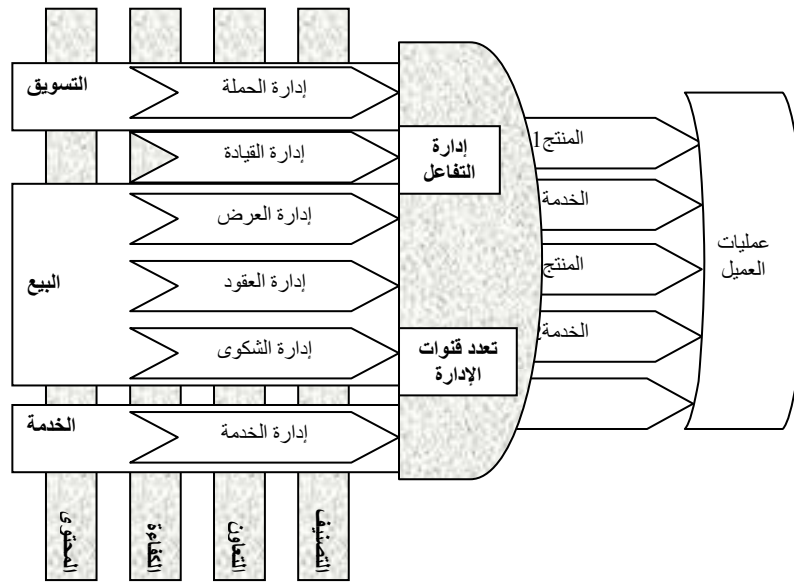
لقد ذكرنا آنفا أن أصول CRM يمكن أن تعود إلى مفهوم إدارة تسويق العلاقة RM وكجزء من مفهوم التوجه الاستراتيجي لتسويق العلاقة ومفاهيم توجه الأنظمة هو وجود مداخل CRM المتعددة مع التركيز المميز على عمليات العمل، ومعظم هذه المداخل تحدد وظائف التسويق، والبيع

والخدمة كجوهر عمليات CRM. وعليه وبالنظر إلى هذه الحقيقة فإن هذه المجالات الوظيفية هي التي يجب أن تتكامل من خلال تحديد عمليات العمل الوظيفية بشكل حاسم. ومع خصائص درجة عالية من تفاعل العميل المباشر وكثافة المعرفة تم التوصل إلى نموذج يناقش هذه الوظائف بنوع من التفصيل وعلاقتها بعمليات العمل التي قد تحمل بداخلها العديد من الوظائف، وضمن عمليات CRM تتم معالجة معرفة العميل لتحقيق أهداف تسويق العلاقة <sup>\*</sup>RM والتي عادة تتضمن الاتصال المباشر بالعميل وتبادل المعلومات أو الخدمات بين المشروع والعميل، وهذه العمليات تحدث سواء بواسطة العميل بهدف تلقي المعلومات أو الخدمات أو بواسطة المشروع بهدف توصيل المعلومات أو الخدمات للعملاء. وتتعامل كل عملية مع نوع معين مع العمل يميزها عن العملية الأخرى، واستنادا إلى خبرة البحث العملي للباحثين فقد تم تقسيم عمليات إدارة علاقة العميل إلى: إدارة الحملة، إدارة القيادة، إدارة العرض، إدارة العقود، إدارة الشكاوي وإدارة الخدمات باعتبارها العمليات الستة التي تتضمنها عملية CRM.

---

\* RM :Relationship Management

شكل رقم (3): نموذج إدارة معرفة العميل المتكامل



**المصدر:** محمد عبد الله عبد المقصود حسن، العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل في بيئة التجارة الالكترونية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الأول، مجلد 29، يناير 2007.

حيث يوضح النموذج ما يلي:<sup>8</sup>

**تكامل إدارة علاقة العميل وإدارة المعرفة في نموذج إدارة معرفة العميل:**  
لقد اختار الباحثون بُعد العمليات كمنطقة متكاملة، لأن معظم أبحاث CRM و KM لم تركز بشكل مباشر على بعد العمليات، وعليه استطاع الباحثون من تطوير تعديلات تسمح بالتكامل بشكل مباشر ضمن إطار العمليات. فالمؤسسات تحتاج للتركيز على ثلاثة أنواع من المعرفة في عمليات CRM

من أجل تحقيق هدفها في إيجاد حل لمعاملات العملاء، فإدارة علاقة العميل تدبر المعرفة للعملاء ومن العملاء وحول العملاء.

المعرفة بحاجات العملاء في تفاعلهم مع المشروع يتطلب "معرفة للعملاء". إدارة الحملة هي مسؤولة عن جمع هذه المعرفة وتنقيتها فيما يتعلق بمتطلبات العميل، ومن ثم توزعها إلى عمليات CRM الأخرى وهي إدارة العرض، إدارة العقد، وإدارة الخدمة، وهنا تعمل CRM على إدارة شفافية المعرفة وتوزع المعرفة للعملاء. التحدي الرئيسي عندما يدار هذا النوع من المعرفة هو الحفاظ المتوازن بين الوضوح والدقة.

هم يحتاجون لفهم متطلبات العملاء حتى يحاولون تحقيقها، وهذه تعرف اسم "المعرفة حول العميل"، وهذه المعرفة مكتسبة بشكل رئيسي بواسطة إدارة العرض، وإدارة الخدمة، وإدارة الشكوى، وإدارة العقد. فإدارة الحملة وإدارة الخدمة هي العمليات الرئيسية التي تستخدم المعرفة حول العميل، لأن كلا منها خدماتها ذات طابع شخصي، والقائمة على معايير الاستخدام، فخدمة العميل وإدارة التفاعل تقدم فرصا لكسب المعرفة آليا حول العملاء عن طريق أجهزة الإعلام الإلكترونية. التحدي الحاسم عندما تدار المعرفة حول العملاء هو السؤال حول كمية البيانات حول العميل التي يستطيع المشروع أن يحولها إلى معرفة.

وأخيرا يمتلك العملاء معرفة حول المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها وأيضا معرفة حول كيف يفهمون العروض التي يشترونها، هذه تعرف بـ "المعرفة من العملاء" وتعد هذه المعرفة من العملاء ذات قيمة لأنها تغذي إجراءات تحسين المنتجات والخدمات، ويمكن أن تكتسب هذه

المعرفة بنفس طرق كسب المعرفة حول العملاء، وهي في الغالب مكتسبة عند نقاط الخدمة.

وتحتاج هذه الجهود أن تؤدي على أكمل وجه من أجل عرض هذه المعرفة من خلال قنوات المشروع الداخلية، وبشكل خاص إدارة العلاقات إدارة معرفة العميل - المعرفة حول وكذلك من وإلى العملاء - ففي إدارة معرفة العميل تلعب إدارة المعرفة KM دور المجهز للخدمة، وإدارة أربع سمات معرفية هي: المحتوى، الكفاءة، التعاون، التصنيف.

فعلى المستوى الاستراتيجي تحتاج المؤسسات لتحديد كيف CKM يمكن أن تدعم الأهداف والعمليات واستخدامها كدليل (مرشد) لمتابعة مؤشرات الأداء وعمليات CKM، وعلى مستوى العملية الذي يعتبر موضع التركيز الأساسي في موضوعنا، فإن نموذج CKM مستند على حقيقة أن هناك نوعان من أنواع المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة واللذان تعتبران غير مفصولتين عما يمتلكه الفرد المحدد، لذلك أطلق عليها الباحثون عنصر " كفاءة " المعرفة، وبناء عليه فإن المشروع يستطيع أن يدير المعرفة الواضحة فقط بشكل مباشر في شكل إعلام مثل النص أو الصور والتي يطلق عليها عنصر " محتوى " المعرفة، كما يقدم نموذج عملية CKM عنصرين يأخذان بالاعتبار كيف يتم الحصول على المعرفة ونشرها واستخدامها داخل المنظمة، وهما عنصري التعاون والتصنيف، حيث يتعامل " التعاون " مع الحصول على المعرفة ونشرها بين بعض الأفراد مثل فريق عمل المشروع، ومن ناحية أخرى سمة المعرفة " التصنيف " يتعامل مع نشر واستخدام المعرفة بين عدد كبير من الأفراد مثال ذلك بوابات انترنت المشروع.<sup>9</sup>

وعليه تدعم سمات المعرفة الأربع إدارة علاقة العميل لتحقيق هدفها الأولي لخدمة عملائها بواسطة إدارة المعرفة للعملاء، وحول العملاء ومن العملاء.

فإدارة المحتوى بذلك تسمح لمالكي عمليات CRM بالتركيز على رسائل العملاء التي يريدون تسلمها، وإدارة الكفاءة تطور العمليات التي تسد الفجوة بين الفرد الذي يستلم طلب العميل والفرد الذي يقدم الحل، وسمة التعاون تدعم فريق العمل التي تسمح له بتقليل وقت العمل، والقضاء على البعد الفراغي المعيق لأعضاء الفريق، ويمكن التصنيف من قياس سمات المعرفة الثلاث السابقة عبر محتوى الفريق، كملاحة وبحث يسمحان بالوصول الأسرع للمعرفة باستخدام علوم التصنيف والأدلة. كما يتم تزويد سمات المعرفة الأربع بالخدمات التي تدعم عمليات CRM الفرعية، والتي تتطلب في بعض الأحيان عمليات مساندة مثل: قناعة الإرادة، وكفاءة المعلومات، التي يتم الحصول عليها لتطبيقها أثناء دورة حياة المشروع.

#### 3-4 نموذج (Ton Su, Chen and Sha) لإدارة معرفة العميل

إلكترونيا:<sup>10</sup>

يؤكد نموذج إدارة معرفة العميل على وجود قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين العميل والمؤسسة، هذا التفاعل مع العملاء وإدارة معرفة العملاء يؤسس للمؤسسات استراتيجيات يمكنها من تطوير منتجات إبداعية جذابة أو تحسين خدماتها لكسب رضا عملائها، وعليه يرى الباحثون أن إدارة معرفة العميل أمر حاسم لمشروع إبداع تطوير المنتج، ويقترح هيكلًا تصوريًا يأهل نموذج إدارة معرفة العميل بشكل إلكتروني من خلال دمج تكنولوجيات المعلومات داخل نموذج CKM كما مبين في الشكل رقم (4).

شكل رقم (4): نموذج إدارة معرفة العميل إلكترونيا كتطبيق في إدارة

### معرفة العميل

#### لتطوير المنتج الإبداعي

| أنواع معرفة العميل                     | المعرفة للعميل                                                  | المعرفة حول العميل                                     | تحويل المعرفة الضمنية                                           | المعرفة من العميل                                          |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| عملية إدارة معرفة العميل               | تحديد مميزات/ منافع                                             | تصنيف احتياجات العميل                                  | تطبيق تجزئة السوق                                               | انتزاع نمط حاجات الجزء السوقي                              |
| دمج تكنولوجيا المعلومات داخل عملية CKM | إرسال بريد إلكتروني ببواسطة الانترنت للعملاء للتواصل حول المنتج | تطبيق المسح المعتمد على الويب لجمع البيانات من العملاء | استخدام بيانات البحث لجمع حاجات العميل في مجموعات متشابهة النمط | نشر وظائف المنتج المختلفة للعملاء في كل جزء من أجزاء السوق |

المصدر: علي جمال علي عبد البر، نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2008.

ويوضح النموذج الخطوات التالية:

### 1. تحديد ميزات المنتج/ المنفعة المحددة:

تعرف " المنفعة " بأنها حاجات العميل المرغوبة والمنجزة عند شراء المنتج، حيث تميز المؤسسة منافع المنتج المنظورة من ناحية القيمة المحسوسة للعميل على شكل ميزات ووظائف وخواص أخرى والتي يمكن أن تصل للعملاء<sup>10</sup>. في هذه المرحلة تسلم المؤسسة المنتج "لـ" العملاء، ومن ثم العملاء الأفراد ربما يعملون رد فعل يعتمد على مواقفهم الخاصة نحو هذه الميزات أو المنافع عن طريق اتصال ثنائي الاتجاه (المؤسسة والعميل) مثل: المقابلات الشخصية والمقابلة عن طريق الهاتف واستفتاءات الإدارة... الخ، مجموع ردود العملاء يتم جمعها على شكل بيانات تذهب إلى الحاسب وتكون مرئية كقاعدة بيانات رد العميل، هذا الإجراء يخلق الفرصة لتحديد معرفة المنتج التي امتلكها العميل حول الميزات المعروضة.

### 2. تصنيف حاجات العملاء:

باستخدام طرق مسح السوق مثل الاستقصاء الذي يزود الردود من العملاء حول المواقف، والتفضيل، والحاجات، والقيمة المحسوسة لميزات المنتج المعروض، ففي النموذج تم دمج تكنولوجيا المعلومات، واستخدام أداة قياس زمنية مصممة مسبقا (Scale)، حيث تم عمل مسح على شكل إلكتروني مرسل على موقع الويب، وهكذا تم جمع بيانات أساسية عن خلفية شخصية العميل، بالإضافة إلى تحديد مدى كل ميزة مرغوبة للمنتج، لكي يتم انتزاع الأفكار عن حاجات العميل، هذه الأفكار تم تصنيفها إلى مجموعات متجانسة، وهكذا مجموع المعلومات المرتجعة من المسح تجمع من كل العملاء، حيث يتم تنقيتها أولا وبعد ذلك تصبح بيانات جاهزة ومن

ثم تؤدي إلى تصنيف حاجات العملاء. في هذه المرحلة تكتسب المؤسسة معرفة "حول" العملاء من خلال فهم خلفية العملاء، والحاجات، ونمط التفضيل نحو ميزات المنتج.

### 3. تجزئة السوق لتحويل معرفة العميل الضمنية إلى معرفة مصنفة:

وذلك بالاعتماد على تقييم الدراسات السابقة لفعالية قواعد التصنيف المختلفة، وفي هذه المرحلة تكون معرفة العميل الضمنية موزعة بين العملاء الأفراد (المستقصى عنهم)، ومن خلال التواصل مع العملاء والمسح على الانترنت، تتمكن المؤسسة من استخدام المعرفة "لـ" العملاء والمعرفة "حول" العملاء، وإجراء مهمة تجزئة السوق الملائمة، ومن ثم يمكن تصنيف معرفة العميل الواضحة والمرغوبة من قبل المؤسسة.

### 4. وضع إطار لحاجات العملاء:

عند اكتمال مهمة تجزئة السوق، تكون خصائص حاجات العملاء في كل جزء من السوق مدروسة ومن ثم يتم الحصول على أنماط حاجات العملاء في كل جزء سوقي. لذا المعرفة "من" العملاء تمكن المؤسسة للعمل على أجزاء السوق المستهدفة بشكل صحيح، وأيضاً تمكنهم من اتخاذ القرارات الملائمة لخط المنتج المستقبلي لخدمة أجزاء السوق المستهدفة.

### 5. استنتاجات البحث:

- أظهرت الأدبيات اتفاقاً ملحوظاً على ضرورة إظهار الدور الحيوي والاستراتيجي لإدارة معرفة العميل بوصفها أحد القضايا المعاصرة في الفكر الإداري في بناء وتطوير علاقات الشراكة الإستراتيجية طويلة الأمد مع العملاء

- تشكل إدارة معرفة العميل مدخل استراتيجي يمكن للمؤسسات من خلاله أن تحرر عملائها من الاستسلام السلبي لمصادر المعلومات السلبية والتقبل السلبي للمنتجات والخدمات نحو معلومات معززة إذ تعتبر أداة تنافسية قوية وكافية في تطوير ونجاح كل من المؤسسة والعميل.

- إن لإدارة معرفة العميل مضامين إستراتيجية لا تقف عند حدود تحقيق التفوق التنافسي بل في دعم قدرة المؤسسة في مواجهة التحديات التنافسية وتحديث وتوسيع قاعدتها المعرفية بعملائها وصولاً إلي رضائهم وولائهم.

#### 6- الخاتمة:

تعد إدارة معرفة العميل أمراً حاسماً لتأكيد بقاء المؤسسة، وإخفاق الإدارة في تحقيق هذه المعرفة سوف يجعل المؤسسة خارج نطاق العمل التجاري، ولإدارة معرفة العميل عملياً تحتاج المؤسسات لاعتبار (CKM) كأولوية إستراتيجية وليست جهد روتيني.

فالباحثون لمدة طويلة اعترفوا بقيمة العميل كمصدر للمعرفة، وأكدوا الأهمية المتزايدة لاستكشاف إدارة معرفة العميل، فالإدارة الفعالة لمعرفة العميل يمكن أن تحسن بشكل ملحوظ ميزة المؤسسة التنافسية من خلال تزويد المؤسسة بالتصميم المناسب للمنتجات والخدمات الجديدة بشكل أفضل، ومن خلال بناء ولاء والتزام أفضل لدى العملاء، وتكوين التعاون المتبادل بين العميل والمؤسسة.

كما أن زيادة معدل إنتاج عمل المعرفة وإدارة معرفة العميل يؤدي لفهم حاجات العملاء ورغباتهم ويمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية في السوق، وأن نتيجة معرفة العميل وإدارة معرفة العميل هي كما يلي:

أولاً: تتحول ميزات المنتج إلى (منافع يحتاجها العملاء) وتمهد الطريق لفهم رد فعل العميل نحو تلك المنافع.

ثانياً: حاجات العميل المحددة من خلال استلام منافع المنتج المحسوسة ستأخذ كأساس لتشكيل أو تحديد أجزاء السوق.

حيث أن كلا من تجزئة السوق، وتحديد السوق المستهدف، وتحديد المكانة في السوق، تعد ثلاث مهام رئيسية تنفذ من خلال الهدف التسويقي، فإن تجزئة السوق تعد أحد المهام الهامة جداً لضمان النجاح في السوق.

#### الهوامش

<sup>1</sup> Gibbert Michael, Leibold Marius And Probst Gilbert, (2002, « Five Styles Customer Knowledge Management And How Smart Companies Use Them To Create Value”, **European Management Journal**, Vol 20, N°5, P 461.

<sup>2</sup> Murillo M, Garcia & Annabi H, (2002), «Customer Knowledge Management », **Journal of the Operational Research Society**, Vol 53, P 878.

<sup>3</sup> Gibbert Michael, Leibold Marius And Probst Gilbert, (2002), « Five Styles Customer Knowledge Management And How Smart Companies Use Them To Create Value”, **European Management Journal**, Vol 20, N°5, P 465.

<sup>4</sup> Murillo M, Garcia & Annabi H, (2002), «Customer Knowledge Management », **Journal of the Operational Research Society**, Vol 53, P 880.

<sup>5</sup> Murillo M, Garcia & Annabi H, (2002), «Customer Knowledge Management », **Journal of the Operational Research Society**, Vol 53, P 883.

<sup>6</sup> - Gebert Henning, Geib Malte, Kolbe Lutz & Brenner Walter, (2003), “Knowledge-Enabled Customer Relationship Management : Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts (1)” **Journal of Knowledge Management**, Vol 7, N° 5, p 118.

7- Bueren Adrian, Shierhol Ragnar, Kolbe Lutz & Brenner Walter, (2005), "Improving Performance Of Customer- Processes With Knowledge Management)", **Business Process Management Journal**, Vol 11, N° 5, p 578.

8-Murillo M, Garcia & Annabi H, (2002), «Customer Knowledge Management », **Journal of the Operational Research Society**, Vol 53, P 878.

9-Gibbert Michael, Leibold Marius And Probst Gilbert, (2002), « Five Styles Customer Knowledge Management And How Smart Companies Use Them To Create Value", **European Management Journal**, Vol 20, N°5, P 465.

<sup>10-</sup> Ton Su Chao, Chen Yung-Hsin, Sha D.Y, (2005), « Linking Innovative Product Development with Customer Knowledge: A Data-Mining Approach », **Technovation**, p 44.

### قائمة المراجع:

1. علي جمال علي عبد البر، نموذج مقترح للعلاقة بين ثقافة المنظمة ومستوى رضا المستهلك في المنظمات الخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
2. محمد عبد الله عبد المقصود حسن، العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل في بيئة التجارة الالكترونية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الأول، مجلد 29، يناير 2007.
3. ميرلين ستون، نيل وود كوك، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الطبعة الثانية، دار الفاروق، القاهرة، 2006.
4. ناريمان محمد عمار، نموذج مقترح لأثر الاستراتيجيات التسويقية على قيمة العميل، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
- 5- Bueren Adrian, Shierhol Ragnar, Kolbe Lutz & Brenner Walter, (2005), "Improving Performance Of Customer- Processes With Knowledge Management)", **Business Process Management Journal**, Vol 11, N° 5.

- 6- Gebert Henning, Geib Malte, Kolbe Lutz & Brenner Walter, (2003), "Knowledge-Enabled Customer Relationship Management : Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts (1)" **Journal of Knowledge Management**, Vol 7, N° 5.
- 7 -Gibbert Michael, Leibold Marius And Probst Gilbert, (2002), « Five Styles Customer Knowledge Management And How Smart Companies Use Them To Create Value», **European Management Journal**, Vol 20, N°5.
- 8-Murillo M, Garcia & Annabi H, (2002), «Customer Knowledge Management », **Journal of the Operational Research Society**, Vol 53.
- 9-Ton Su Chao, Chen Yung-Hsin, Sha D.Y, (2005), « Linking Innovative Product Development with Customer Knowledge: A Data-Mining Approach », **Technovation**.