

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت  
گروه: مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد

توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت دانش مشتری

سحر هوشمند

استاد راهنما :

جناب آقای دکتر نوری

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر بزرگ اشرفی

پایان نامه ارشد جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

شهریور 1390

ب



دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت

گروه: مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد خانم سحر هوشمند  
تحت عنوان: توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت دانش مشتری

در تاریخ..... توسط کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد  
مورد ارزیابی و با درجه..... مورد پذیرش قرار گرفت.

امضاء	اساتید مشاور	امضاء	اساتید راهنما
	نام و نام خانوادگی :		نام و نام خانوادگی :
	نام و نام خانوادگی :		نام و نام خانوادگی :

امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء	اساتید داور
	نام و نام خانوادگی :		نام و نام خانوادگی :
			نام و نام خانوادگی :
			نام و نام خانوادگی :
			نام و نام خانوادگی :

تقدیم به پدرم

کوهی استوار و حامی من در تمامی زندگی

تقدیم به مادرم

سنگ صبوری که الفبای زندگی به من آموخت

تقدیم به همسرم

که در سایه همیاری و همدلی او به این منظور نائل شدم

## تقدیر و تشکر

به رسم ادب از همه اساتید محترم، دانشجویان گرامی و کارکنان عزیز دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود که در طی تحصیل در این مکان همواره ارزش و کرامت انسانی خود را نشان داده‌اند صمیمانه تشکر می‌کنم. به ویژه از اساتید گرامی جناب آقای دکتر نوری که در انتخاب موضوع و اجرای پایان‌نامه نقش اصلی را داشته‌اند و همچنین از جناب آقای دکتر اشرفی که با دقت پایان‌نامه اینجانب را مطالعه و در رفع نواقص آن کمک نموده‌اند کمال سپاسگزاری را دارم.

## تعهد نامه

اینجانب سحر هوشمند دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته MBA دانشکده مهندسی صنایع و

مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت

دانش مشتری تحت راهنمایی جناب آقای دکتر نوری متعهد می‌شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده‌اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافت‌های آن‌ها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

### مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

## چکیده

امروزه منشأ اصلی موفقیت در کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها در آینده، توسعه‌ی موفق و مداوم محصولات جدید و بهبود یافته است. با افزایش تنوع در محصولات و حجم سفارشات، منحنی عمر محصولات نیز کاهش می‌یابد، لذا متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب و کار، فرایند ارائه‌ی محصول جدید به بازار را با اهمیت خاصی جلوه داده است. اکثر سازمان‌ها امروزه بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که صرفاً تکیه و اعتماد به اهرم‌های رقابتی سنتی مثل افزایش کیفیت، کاهش هزینه و تمایز در ارائه‌ی محصولات و خدمات کافی نیست و در عوض مفاهیمی مثل سرعت و انعطاف پذیری در رقابت نمود قابل توجهی پیدا کرده‌اند و گرایش به سمت ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید به بازار خود دلیل موجه این تغییر نگرش است. اما فرآیند توسعه محصول جدید فرآیندی هزینه بر و ریسک پذیر است. پذیرش محصولات جدید توسط مشتریان یکی از عوامل ریسک پذیر در پروژه‌های توسعه محصولات جدید است که تلاش برای کاهش دادن این ریسک ما را ملزم به شناخت کامل نیازها و توقعات مشتریان از محصولاتمان می‌کند. مدیریت دانش مشتریان برای کسب اطلاع از نیازهای آن‌ها باعث ایجاد مزایای رقابتی برای شرکت‌ها شده و آگاهی از نیازهای مشتریان ریسک شکست محصول جدید را کاهش می‌دهد. مدیریت دانش مشتریان با ترکیب دو رویکرد مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری 3 نوع دانش «درباره» مشتری، «برای» مشتری و «از» مشتری را استخراج کرده و با بخش بندی بازار بر اساس الگوهای نیازهای مشتریان محصولی متناسب با نیازها و خواسته‌های آن‌ها ارائه می‌دهد.

در این تحقیق برای توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت دانش مشتری، دانش مشتریان بر اساس تئوری زنجیره ابزار-هدف استخراج شده و به الگویی از نیازهای مشتریان نسبت به ویژگی‌های محصول تبدیل می‌شود. همچنین بازار بر اساس الگوهای نیاز مشتریان بخش بندی شده و با استفاده از ویژگی‌های جمعیت شناختی، بخش‌ها جهت هدف گذاری و ارتباط برقرار کردن توسط سازمان پرمعناتر

شده و با توجه به ویژگی‌های هر بخش محصولی جدید پیشنهاد داده می‌شود. از این طریق ریسک عدم پذیرش محصول جدید توسط مشتریان کاهش یافته و احتمال موفقیت افزایش می‌یابد.

داده‌های مورد نیاز برای تحقیق از طریق توزیع 580 پرسشنامه در دانشگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی سطح شهر تهران بدست آمد. این پرسشنامه شامل 2 بخش است: بخش اول آن شامل سوالاتی برای بدست آوردن زنجیره ابزار-هدف مشتریان با استفاده از تکنیک الگوی تخصیص است. بخش دوم نیز شامل سوالاتی مرتبط به الگوی خرید و ویژگی‌های جمعیت شناختی مشتریان است.

تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه اول با الگوریتم‌های خوشه بندی انجام گرفت که در نتیجه 5 بخش از مشتریان با الگوهای نیاز متفاوت بدست آمد و هر بخش توسط ویژگی‌های جمعیت شناختی مربوط به خود توضیح داده شد. در فصل پنجم پیشنهادات مربوط به توسعه محصولات جدید مبتنی بر یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش مشتری، توسعه محصولات جدید، تئوری زنجیره ابزار- هدف، بخش بندی بازار، خوشه بندی



## فهرست مطالب

1.....	فصل اول: کلیات تحقیق.....
2.....	1-1. مقدمه.....
3.....	2-1. بیان مسأله و ارائه سوالهای تحقیق.....
4.....	3-1. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق:.....
5.....	4-1. اهداف تحقیق.....
5.....	5-1. چه کاربردهایی از انجام تحقیق متصور است.....
5.....	6-1. استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه.....
5.....	7-1. روش انجام پژوهش.....
5.....	1-7-1. روش انجام تحقیق.....
6.....	2-7-1. روش‌های گردآوری اطلاعات.....
6.....	8-1. جامعه آماری تحقیق.....
6.....	9-1. روش نمونه گیری و نمونه آماری.....
7.....	10-1. تعریف واژگان و اصطلاحات تخصصی طرح.....
7.....	توسعه محصولات جدید.....
8.....	مدیریت دانش مشتری.....
8.....	تئوری زنجیره ابزار-هدف.....
9.....	فصل دوم: بررسی پیشینه تحقیق.....
10.....	1-2. مقدمه.....
10.....	2-2. دانش و مدیریت دانش.....
11.....	3-2. سیر تکاملی مدیریت دانش.....
14.....	4-2. تعریف دانش.....
15.....	5-2. مقایسه داده، اطلاعات، دانش.....
18.....	6-2. تفاوت اطلاعات با دانش.....
19.....	7-2. انواع دانش.....
21.....	8-2. مدیریت دانش.....
26.....	9-2. مزایای مدیریت دانش.....
28.....	10-2. چارچوب مدیریت دانش.....
29.....	11-2. مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت دانش.....
29.....	مدل «بک من».....
30.....	مدل «بکوویتز» و «ویلیامز».....
32.....	مدل «تاکوچی و نوناکا».....
35.....	12-2. مدیریت ارتباط با مشتری.....

39.....	13-2. ضرورت حرکت به سمت مدیریت ارتباط با مشتری
41.....	14-2. اهداف مدیریت ارتباط با مشتری
42.....	15-2. مزایای مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمانها
47.....	16-2. منابع مدیریت ارتباط با مشتری
48.....	17-2. اندازه گیری و نظارت بر رضایت مشتری
49.....	18-2. مدیریت دانش مشتریان
49.....	19-2. جریانهای دانش در مدیریت دانش مشتریان
57.....	20-2. نقشه فرآیند مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت دانش
59.....	21-2. مدیریت دانش مشتری رویکرد مدیریتی یکپارچه
64.....	22-2. انواع مدیریت دانش مشتریان
67.....	23-2. روشهای کسب داده های مشتری در محیط کسب و کار
71.....	24-2. پردازش اطلاعات مشتری
75.....	25-2. مدلهای ارائه شده در زمینه مدیریت دانش مشتری و مکانیزمهای آن
89.....	26-2. توسعه محصول جدید (NPD)
92.....	1-26-2. فرایند توسعهی محصول جدید
94.....	27-2. مدل 13 مرحلهای فرایند توسعهی محصول جدید
99.....	28-2. ارزیابی عملکرد NPD
100.....	29-2. رابطه مدیریت دانش و توسعه محصول جدید
102.....	30-2. مدل های جدید توسعه محصولات جدید
102.....	مدل یکپارچه توصیف و تصدیق محصول و توسعه محصول جدید
108.....	مدل پویای توسعه محصول جدید (NPDDM)
109.....	مدل عمومی توسعه محصول جدید
111.....	31-2. تقسیم بندی بازار
113.....	1-31-2. متغیرهای تقسیم بندی بازارها
114.....	32-2. تقسیم بندی بازارهای صنعتی
115.....	33-2. استراتژی های مواجهه با بازار
115.....	34-2. اهمیت تقسیم بندی بازار
116.....	35-2. مراحل تقسیم بازار
117.....	36-2. معیارهای تقسیم بازار موثر
118.....	37-2. بررسی پیشینه تحقیقات مشابه در داخل کشور
123.....	فصل سوم: روش تحقیق
124.....	1-3. مقدمه
125.....	2-3. طرح و رویکرد تحقیق
127.....	3-3. مرحله اول تحقیق: گردآوری داده های کیفی از طریق مصاحبه
128.....	4-3. مراحل فرایند مصاحبه
126.....	5-3. نمونه آماری و روش نمونه گیری مرحله کیفی
127.....	6-3. تئوری زنجیره ابزار-هدف

131.....	7-3. یافتن زنجیره‌های ابزار- هدف
138.....	8-3. مرحله دوم تحقیق: گردآوری اطلاعات کمی با استفاده از پرسشنامه
140.....	9-3. جامعه آماری مرحله کمی تحقیق (پرسشنامه)
141.....	10-3. نمونه آماری مرحله کمی تحقیق (پرسشنامه)
142.....	11-3. قلمرو زمانی پژوهش در مرحله کمی (پرسشنامه)
142.....	12-3. پرسشنامه تحقیق در مرحله کمی
143.....	13-3. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات مرحله کمی (پرسشنامه)
144.....	14-3. انواع تحلیل خوشه‌ای
144.....	1-14-3. تحلیل خوشه‌ای دو مرحله‌ای (T-SCA)
145.....	2-14-3. تحلیل خوشه‌ای بر اساس روش k-means
145.....	3-14-3. خوشه‌بندی سلسله مراتبی
146.....	15-3. بررسی روایی مدل مورد استفاده در پرسشنامه توسط خبرگان
146.....	16-3. آزمون میانگین یک جامعه
148.....	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق
149.....	1-4. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها
149.....	1-1-4. توزیع فراوانی سن شرکت کنندگان در تحقیق حاضر
150.....	2-1-4. جنسیت پاسخ دهندگان تحقیق کنونی
151.....	3-1-4. سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
153.....	4-1-4. شغل پاسخ دهندگان
154.....	5-1-4. محل زندگی شرکت کنندگان در تحقیق
156.....	6-1-4. هزینه ماهیانه شرکت کنندگان در تحقیق
157.....	7-1-4. متوسط مصرف چپس توسط شرکت کنندگان در تحقیق
159.....	8-1-4. ذائقه شرکت کنندگان نسبت به طعم‌های مختلف چپس موجود در بازار
162.....	9-1-4. زمان مصرف چپس توسط شرکت کنندگان
162.....	10-1-4. محل مصرف چپس توسط شرکت کنندگان
163.....	2-4. جداول تقاطعی متغیرهای جمعیت شناختی
166.....	3-4. میانگین و انحراف استاندارد دیدگاه خبرگان در مورد سوالات تحقیق
167.....	4-4. آمار استنباطی: بررسی آماری ابعاد ماتریس ابزار- هدف
168.....	5-4. یافته‌های استنباطی تحقیق
168.....	1-5-4. تحلیل خوشه‌ای داده‌ها
186.....	خوشه اول
187.....	خوشه دوم
188.....	خوشه سوم
189.....	خوشه چهارم
190.....	خوشه پنجم
191.....	6-4. تشکیل پروفایل شرکت کنندگان بر حسب سوالات پرسشنامه و خوشه‌های تحقیق
217.....	7-4. میانگین و انحراف استاندارد سوالات تحقیق

218.....	8-4. آمار استنباطی: بررسی ابعاد ماتریس ابزار- هدف
221.....	فصل پنجم : نتیجه گیری
222.....	1-5. مقدمه
222.....	2-5. نتایج حاصل از پژوهش
222.....	خوشه اول
224.....	خوشه دوم
225.....	خوشه سوم
228.....	خوشه چهارم
229.....	خوشه پنجم
230.....	3-5. محدودیت‌های تحقیق
230.....	4-5. پیشنهادات
231.....	پیشنهادات پژوهشی
231.....	پیشنهادات کاربردی
232.....	منابع
244.....	پیوست: پرسشنامه تحقیق

## فهرست جدول‌ها

- جدول 1: تفاوت اطلاعات با دانش ..... 19
- جدول 2: تبدیل دانش بین شکل‌های ضمنی و آشکار ..... 35
- جدول 3: کاربردهای دانش مشتری ..... 58
- جدول 4: مدیریت دانش مشتریان در مقایسه با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری ..... 60
- جدول 5: انواع مدیریت دانش مشتریان ..... 65
- جدول 6: فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش مشتریان ..... 83
- جدول 7: طبقه‌بندی محصولات جدید ..... 91
- جدول 8: توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان ..... 149
- جدول 9: توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان ..... 151
- جدول 10: توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ دهندگان ..... 152
- جدول 11: توزیع فراوانی شغل شرکت کنندگان در تحقیق ..... 153
- جدول 12: توزیع فراوانی شغل شرکت کنندگان در تحقیق ..... 155
- جدول 13: توزیع فراوانی هزینه‌های ماهیانه شرکت کنندگان در تحقیق ..... 156
- جدول 14: توزیع فراوانی میزان مصرف چپس توسط شرکت کنندگان در تحقیق ..... 158
- جدول 15: توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت اول) ..... 159
- جدول 16: توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت دوم) ..... 160
- جدول 17: توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت سوم) ..... 160
- جدول 18: توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت چهارم) ..... 161
- جدول 19: توزیع فراوانی مجموع ذائقه مشتریان ..... 161
- جدول 20: فراوانی زمان مصرف چپس توسط شرکت کنندگان ..... 162
- جدول 21: فراوانی مکان‌های مصرف چپس توسط شرکت کنندگان ..... 163
- جدول 22: میزان هزینه ماهیانه بر حسب منطقه محل زندگی شرکت کنندگان در تحقیق ..... 163
- جدول 23: شغل شرکت کنندگان بر حسب جنسیت آن‌ها ..... 165
- جدول 24: جنسیت افراد بر حسب سطح تحصیلات ایشان ..... 165
- جدول 25: میانگین و انحراف استاندارد ابعاد ماتریس ابزار- هدف از دیدگاه خبرگان ..... 166
- جدول 26: نتایج بدست آمده از آزمون میانگین یک جامعه ..... 167
- جدول 27: مراکز خوشه‌های اولیه ..... 169
- جدول 28: فرایند تکرار خوشه بندی در هفت مرحله ..... 172
- جدول 29: ترتیب قرار گرفتن هر کدام از پاسخ دهندگان در خوشه‌های 5 گانه ..... 173
- جدول 30: خوشه‌های نهایی همراه با تعیین بردارهای مربوط ..... 181
- جدول 31: فاصله بین خوشه‌های نهایی ..... 184
- جدول 32: فراوانی پاسخ دهندگان در هر خوشه ..... 185
- جدول 33: میانگین و انحراف استاندارد ابعاد تحقیق ..... 217
- جدول 34: نتایج آمار استنباطی ..... 219

## فهرست شکل‌ها

- شکل 1: سلسله مراتب داده، اطلاعات و دانش ..... 17
- شکل 2: مدل حلزونی دانش نوناکا و تاکوچی ..... 33
- شکل 3: اجزاء و ارتباطات سیستم‌های الکترونیکی ارتباط با مشتری ..... 38
- شکل 4: جریانهای دانش در مدیریت ارتباط با مشتریان ..... 50
- شکل 5: نقشه فرایند دانش ارتباط با مشتری ..... 58
- شکل 6: سه نوع اصلی دانش مشتری (Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008) ..... 77
- شکل 7: مدل مفهومی مدیریت دانش مشتری (Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008) ..... 78
- شکل 8: مدل ستاره دریایی - مکانیزم های مدیریت دانش مشتری ..... 81
- شکل 9: مدل ای سی کی ام (Su, Chenb, & Sahb, 2006) ..... 86
- شکل 10: سیکل مدیریت دانش مشتری ..... 88
- شکل 11: مدل یکپارچه PVQ و NPD ..... 107
- شکل 12: حلقه ارتباط موجودی نیروی کار ماهر، فشار زمانبندی شده و کار مجدد ..... 109
- شکل 13: مدل عمومی توسعه محصول جدید ..... 110
- شکل 14: فرایند کیفی تحقیق ..... 133
- شکل 15: نمونه‌ای از زنجیره ابزار هدف (Grunert and Valli, 2001) ..... 134
- شکل 16: زنجیره ابزار - هدف ایده آل (Peter et al, 1999) ..... 136
- شکل 17: فرایند مرحله کمی تحقیق حاضر ..... 140
- شکل 18: نمودار هیستوگرام داده‌های مربوط به سن شرکت کنندگان در تحقیق ..... 150
- شکل 19: جنسیت شرکت کنندگان در تحقیق حاضر ..... 151
- شکل 20: فراوانی داده‌های مربوط به سطح تحصیلات شرکت کنندگان در تحقیق حاضر ..... 153
- شکل 21: شغل شرکت کنندگان در تحقیق حاضر ..... 154
- شکل 22: نمودار هیستوگرام داده‌های مربوط به محل زندگی شرکت کنندگان در تحقیق حاضر ..... 156
- شکل 23: نمودار هیستوگرام درآمد شرکت کنندگان در تحقیق حاضر ..... 157
- شکل 24: نمودار هیستوگرام فراوانی مصرف چپس بین شرکت کنندگان در تحقیق ..... 159
- شکل 25: خوشه اول: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها ..... 186
- شکل 26: خوشه دوم: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها ..... 187
- شکل 27: خوشه سوم: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها ..... 188
- شکل 28: خوشه چهارم: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها ..... 189
- شکل 29: خوشه پنجم: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها ..... 190
- شکل 30: متوسط مصرف چپس شرکت کنندگان در طول ماه در بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 191
- شکل 31: اولویت اول طعم‌های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 192
- شکل 32: اولویت دوم طعم‌های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 193
- شکل 33: اولویت سوم طعم‌های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 193
- شکل 34: اولویت چهارم طعم‌های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 194
- شکل 35: سبب چپس مورد علاقه شرکت کنندگان در هر کدام از خوشه‌ها ..... 195
- شکل 36: رنگ بندی مورد علاقه شرکت کنندگان بر اساس هر کدام از خوشه بندی‌ها ..... 195

- شکل 37: تأثیرگذاری نوشته‌های روی بسته بندی روی انتخاب شرکت کنندگان برای هر کدام از خوشه‌ها ..... 196
- شکل 38: مصرف چیپس بعد از شام بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 196
- شکل 39: مصرف چیپس هنگام تماشای تلویزیون بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 197
- شکل 40: مصرف چیپس با دوستان بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 197
- شکل 41: مصرف چیپس هنگام عصرانه بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 198
- شکل 42: مصرف چیپس به عنوان یک وعده غذایی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 198
- شکل 43: مصرف چیپس همراه با وعده‌های غذایی اصلی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 199
- شکل 44: محل خرید چیپس بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 199
- شکل 45: مصرف چیپس در منزل بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 200
- شکل 46: مصرف چیپس در رستوران یا کافی‌شاپ بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 200
- شکل 47: مصرف چیپس در باشگاه ورزشی یا استخر بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 201
- شکل 48: مصرف چیپس در همان محل خرید بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 201
- شکل 49: مصرف چیپس داخل ماشین بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 202
- شکل 50: مصرف چیپس در سینما یا پارک بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 202
- شکل 51: حساسیت به قیمت چیپس بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 203
- شکل 52: خرید از یک نوع برند خاص بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 203
- شکل 53: وفاداری به برند خاص چیپس بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 204
- شکل 54: فاصله زمانی خرید ملزومات غذایی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 205
- شکل 55: تمایل به خرید از جاهای جدید بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 205
- شکل 56: تمایل به امتحان طعم‌های جدید بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 205
- شکل 57: تمایل به امتحان اشکال جدید مثل ستاره‌ای و... بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 206
- شکل 58: دلیل ترغیب به امتحان محصول جدید بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 206
- شکل 59: مشاهده تبلیغات تلویزیونی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 207
- شکل 60: مطالعه روزنامه به صورت ثابت بین خوشه‌ها ..... 207
- شکل 61: مطالعه مجلات خانوادگی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 208
- شکل 62: مطالعه مجلات اجتماعی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 208
- شکل 63: مطالعه مجلات سلامت بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 209
- شکل 64: مطالعه مجلات آشپزی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 209
- شکل 65: مطالعه مجلات ورزشی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 210
- شکل 66: مطالعه مجلات هنری بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 210
- شکل 67: مطالعه مجلات سیاسی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 211
- شکل 68: مطالعه مجلات اقتصادی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 211
- شکل 69: مطالعه مجلات علمی - تخصصی بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 212
- شکل 70: استفاده روزانه از اینترنت بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 212
- شکل 71: سطح تحصیلات هر کدام از خوشه‌ها ..... 213
- شکل 72: جنسیت هر کدام از خوشه‌ها ..... 213
- شکل 73: ترکیب سنی هر کدام از خوشه‌ها ..... 214

- شکل 74: وضعیت تأهل در بین هر کدام از خوشه‌های تحقیق ..... 215
- شکل 75: تعداد اعضای خانواده بین هر کدام از خوشه‌های تحقیق ..... 215
- شکل 76: مشغول در بین هر کدام از خوشه‌های تحقیق ..... 216
- شکل 77: مناطق زندگی هر کدام از خوشه‌های تحقیق ..... 216
- شکل 78: متوسط هزینه ماهیانه بین هر کدام از خوشه‌ها ..... 217



# فصل اول: کلیات تحقیق

## 1-1. مقدمه

فرآیند توسعه محصولات جدید به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که با رقابت فزاینده ناشی از تغییرات چالشی در شرایط بازار مقابله نمایند. شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا مزیت‌های رقابتی محسوس را از طریق نوآوری بدست آورند. این تلاش‌ها به این خاطر برای شرکت‌ها حیاتی هستند که معرفی محصولی جدید به بازار به دلیل نیاز به کسب دانش و تکنیک‌های جدید و به‌کارگیری فرآیندهای نوین، هزینه بر و چالشی می‌باشد. توسعه محصولات جدید یک فرآیند دانشی است و در آن تولید ایده‌ها و مفاهیم جدید به دانش مشروح از محصولات و مشتریان نیاز دارد.

دارچ در سال 2005 نشان داد که عناصر مدیریت دانش تأثیر مستقیمی بر روی نوآوری دارند (Darroch, 2005). سو و همکاران در سال 2002 نشان داد که مدیریت دانش در نوآوری در تکنولوژی محصولات تأثیر بسزایی دارد (Soo, Devinney, Midgley, & Deering, 2002). کوپر نیز در سال 2003 نشان داد که توسعه محصولات جدید به استراتژی‌های مؤثری برای کاهش ریسک نیاز دارد که مدیریت دانش با جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مهم از منابع داخلی و خارجی می‌تواند ابزار مؤثری برای کاهش ریسک در توسعه محصولات جدید شرکت‌ها قلمداد شود (Cooper L. P., 2003). از طرف دیگر افزایش رقابت و کاهش وفاداری مشتریان، منجر به ظهور مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری شده است که تمرکز آن بر توسعه رابطه با مشتریان است. در واقع مدیریت روابط مشتری در سطح سازمان از طریق درک، پیش‌بینی و مدیریت نیازهای مشتری، بر مبنای دانش حاصل از مشتری انجام می‌شود، به طوری که فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان به عنوان یک فرآیند پیچیده و به شدت دانش محور در نظر گرفت و سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان به عنوان زیرمجموعه‌ای از سیستم‌های مدیریت دانش دانست (gibbert, leibold, & probst, 2002).

مدیریت دانش مشتریان با ترکیب دو رویکرد مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری مفهوم جدیدی را به وجود آورده است که بر روی دانش مشتریان تمرکز می‌کند. مدیریت دانش مشتری در

بازاریابی به عنوان یک منبع مهم در پشتیبانی واحد تحقیق و توسعه، افزایش نوآوری، استفاده از فرصت‌های بازار، توسعه محصولات جدید و حمایت از مدیریت ارتباط با مشتری دراز مدت شناسایی شده است. با استخراج سه نوع دانش «درباره» مشتری، «برای» مشتری و «از» مشتری می‌توان محصولی متناسب با نیازهای مشتریان را به گروه درستی از آن‌ها ارائه نموده و ریسک عدم پذیرش محصول جدید توسط مشتری را کاهش داد.

## 2-1. بیان مسأله و ارائه سوال‌های تحقیق

در دنیای کنونی شرکت‌ها برای حفظ بقای خویش و بدست آوردن سود باید محصولات جدیدی را به بازار عرضه کنند. توسعه محصولات جدید یک فرآیند هزینه بر و ریسک پذیر است و با چالش‌های فراوانی برای بدست آوردن تکنولوژی و اطلاعات جدید و به‌کارگیری آن‌ها در فرایندهای جدید روبروست. از طرف دیگر خیلی از شرکت‌ها سعی می‌کنند قابلیت ارتباط با مشتریان را به وسیله مدیریت دانش بالا ببرند. پذیرش محصولات جدید توسط مشتریان یکی از عوامل تأثیرگذار در پروژه‌های توسعه محصولات جدید است که ما را ملزم به شناخت کامل نیازها و توقعات مشتریان از محصولاتمان می‌کند. مشتریان خارج از سازمان قرار دارند و آن‌ها باید محصول جدید ما را بپذیرند اما چطور ما می‌توانیم قبل از معرفی محصول جدید به بازار از رضایت مشتریان اطمینان حاصل کنیم؟ چطور می‌توانیم بفهمیم که آن‌ها از محصول ما چه انتظاری دارند؟ راه حل سیستماتیک این موضوع چیست؟

این تحقیق در زمینه محصول چپس صورت پذیرفته است و در آن با تمرکز بر روی مشتریان و با استفاده از مدیریت دانش مشتری که ترکیب دو رویکرد مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری است نشان می‌دهیم که چه اطلاعاتی و چطور از مشتری بدست بیاوریم و چطور آن را به عنوان یک ورودی در فرآیند توسعه محصولات جدید به کار بریم. سوال اصلی ما در این تحقیق این است که:

چگونه می‌توانیم از نیازها و ترجیحات مشتریانمان به منظور موفقیت بیشتر در توسعه محصولات جدید آگاه شویم؟

سوالات فرعی:

خوشه‌های اصلی مشتریان با در نظر گرفتن نیازها و ترجیحات آنها کدامند؟  
ابعاد اصلی در ایجاد خوشه‌های مشتریان کدامند؟  
بر اساس این ابعاد مشتریان را می‌توان به چند دسته تقسیم نمود؟  
بر اساس ویژگیهای جمعیت شناختی و پروفایل مشتریان هر کدام از خوشه‌های ایجاد شده چه ویژگی‌هایی دارند؟  
بر اساس خوشه‌های بدست آمده و ویژگی‌های آنها چه پیشنهاداتی را می‌توان برای توسعه محصولات جدید ارائه داد؟

### 1-3. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق:

شرکت‌ها با نوآوری‌های مستمر سعی می‌کنند مزایای رقابتی بدست بیاورند که این تلاش‌ها برای شرکت‌ها حیاتی است زیرا معرفی یک محصول جدید به بازار هم هزینه بر است و هم با چالش‌های فراوانی روبروست چنان که خیلی از شرکت‌ها با سرمایه‌های کلان نیز با شکست مواجه می‌شوند. عوامل مهمی به عنوان فاکتورهای موثر در توسعه محصولات جدید شناسایی شده‌اند مانند: تکنولوژی، ویژگی‌های محصولات، ساختار پروژه، بودجه، دانش، مهارت و عوامل خارج از سازمان و...

به منظور کاهش ریسک در فرایند توسعه محصولات جدید دانش و اطلاعات بدست آمده از منابع باید فاقد هرگونه ابهام باشند. مدیران در توسعه محصولات جدید حداقل با 3 منبع نامطمئن روبرو هستند: نیازهای مشتریان، ماهیت رقابت و تکنولوژی در حال تغییر. تیم پروژه ممکن است مطمئن نباشند مشتریان واقعاً چه می‌خواهند، رقبا در حال تولید چه چیزی هستند و چه تکنولوژی‌های تولیدی و فرایندی باید استفاده شود. ابهامات محیطی به تغییرات بازار، ظهور توسعه‌های تکنولوژیکی و.. بستگی دارد. پذیرش محصولات جدید توسط مشتریان یکی از عوامل تأثیرگذار در پروژه‌های توسعه محصولات

جدید است که ما را ملزم به شناخت کامل نیازها و توقعات مشتریان از محصولاتمان می‌کند. مدیریت دانش مشتریان برای کسب اطلاع از نیازهای آنها باعث ایجاد مزایای رقابتی برای شرکت‌ها شده و آگاهی از نیازهای مشتریان ریسک شکست محصول جدید را کاهش می‌دهد.

#### 4-1. اهداف تحقیق

1. معرفی کردن مدل‌های جدید فرایند توسعه محصول جدید
2. یافتن و به کار بردن رویکردهای سیستماتیک برای بدست آوردن دانش مشتری
3. یافتن چارچوبی برای استفاده از دانش مشتری در فرایند توسعه محصول جدید
4. اجرای چارچوب فرض شده برای اثبات عملی بودن آن.

#### 5-1. چه کاربردهایی از انجام تحقیق متصور است

به منظور توسعه محصولات جدید در صنعت چپیس ، در طرحی بازار را بخش‌بندی کرده و با استفاده از مدیریت دانش مشتری محصولاتی متناسب با نیازها و سلیقه مشتریان پیشنهاد می‌دهیم.

#### 6-1. استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه

کلیه شرکت‌هایی که تصمیم به توسعه محصولات جدید دارند و تمایل دارند با استفاده از رویکرد مدیریت دانش مشتری ریسک خود را کاهش دهند.

#### 7-1. روش انجام پژوهش

##### 7-1-1. روش انجام تحقیق

تحقیق حاضر بر اساس هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. همچنین بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز (طرح تحقیق) از نوع تحقیق توصیفی - پیمایشی می‌باشد.

## 1-7-2. روش‌های گردآوری اطلاعات

### منابع اولیه

مصاحبه: مصاحبه یکی از پرکاربردترین شیوه‌های گردآوری اطلاعات در علوم اجتماعی و مدیریت است. در تحقیق کنونی از روش مصاحبه با خبرگان حوزه تولید چپس و همچنین مصرف کنندگان این محصول برای گردآوری اطلاعات لازم استفاده شد.

پرسشنامه: علاوه بر مصاحبه در تحقیق کنونی از دو پرسشنامه یکی برای بدست آوردن زنجیره ابزار- هدف مشتریان و دیگری برای شناسایی مهم‌ترین ویژگی‌های جمعیت شناختی و رفتار خرید جامعه آماری تحقیق استفاده شد.

### منابع ثانویه

در پژوهش حاضر جهت تعیین مبانی نظری، پیشینه و ادبیات تحقیق از روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و اینترنت استفاده می‌شود.

## 1-8. جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه دانشجویان و کارکنان دانشگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی سطح شهر تهران می‌باشد.

## 1-9. روش نمونه‌گیری و نمونه آماری

نمونه‌گیری به معنای برداشتن هر نسبتی از جامعه یا کل، به عنوان معرف آن جامعه یا کل می‌باشد. روش‌های نمونه‌گیری به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: نمونه‌گیری احتمالی<sup>1</sup> و نمونه‌گیری غیر

---

<sup>1</sup> Probability Sampling

احتمالی<sup>1</sup>. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی استفاده می شود. از آنجا که پرسشگر افراد را به صورت کاملاً تصادفی انتخاب می نماید، تمامی افراد شانس برابری برای انتخاب شدن خواهند داشت. برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شده است. (حافظ نیا، 1381)

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times P(1-P)}{\varepsilon^2 (N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times P(1-P)} \quad (1-1)$$

در این فرمول Z نمره استاندارد در سطح اطمینان 95 درصد و برابر با 1,96 است. همچنین P حداکثر نسبت پاسخهای ارائه شده است که با توجه به ضرب شدن در (1-P) و در صورت کسر بودن آن، برای داشتن بزرگترین نمونه برابر با 5 صدم در نظر گرفته شده است. N نیز تخمین محقق از تعداد جامعه آماری است. در تحقیق کنونی جامعه آماری در حدود ده هزار نفر در نظر گرفته شد. در نهایت  $\varepsilon$  نیز درجه دقت مورد نظر برای تعمیم نتایج از گروه نمونه به جامعه آماری است که در این تحقیق برابر با 4 درصد در نظر گرفته شده است. پس از محاسبات لازم تعداد نمونه برابر با 566 به دست آمد.

در تحقیق کنونی تعداد 600 پرسشنامه توزیع شد که در نهایت 580 پرسشنامه قابل استفاده بازگشت داده شد.

## 10-1. تعریف واژگان و اصطلاحات تخصصی طرح

### توسعه محصولات جدید

توسعه محصول جدید فرایندی است که در آن محصول یا خدمتی جدید به بازار عرضه می گردد که شامل دو مسیر موازی است. مسیر اول شامل ایده پردازی، طراحی محصول و مهندسی محصول و مسیر دوم شامل تحقیقات و تحلیل بازار است. موفقیت این فرایند را می توان با تعریف شاخص هایی

<sup>1</sup> Non-probability Sampling

که نشان دهنده میزان این موفقیت و یا عدم موفقیت است، اندازه گیری کرد. برخی از مهم ترین این شاخص ها که می توان بر اساس آن ها گویه ها را تدوین کرد شامل میزان فروش، تعداد مشتریان، رشد سود سالیانه، رشد سبد محصولات و... می باشد.

### **مدیریت دانش مشتری**

یک مفهوم توسعه یافته جدید که با ترکیب دو رویکرد مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری به استخراج و مدیریت دانش درباره مشتری، برای مشتری و از مشتری می پردازد.

### **تئوری زنجیره ابزار-هدف**

چرخه ویژگی - عواقب - ارزش ها با عنوان زنجیره ابزار-هدف خوانده می شود، چرا که نشان می دهد که در ذهن یک مشتری چگونه یک محصول به عنوان ابزاری برای دستیابی به یک هدف در نظر گرفته می شود. زنجیره های ابزار-هدف راهی برای توصیف این مسأله هستند که مشتریان محصولات را چگونه تصور می کنند. ویژگی ها جنبه محسوس محصول هستند. عواقب نتایج کاربردی مثبت ناشی از استفاده محصول و ارزش ها اهدافی هستند که شخص در زندگی اش قصد دارد به آن ها برسد.



## فصل دوم: بررسی پیشینه تحقیق

## 2-1. مقدمه

فصل دوم این تحقیق به ادبیات موضوع اختصاص دارد. هدف از تدوین این فصل ایجاد بستر نظری و تئوریک لازم در زمینه مدیریت دانش، مدیریت دانش مشتری، مدل‌های مطرح در زمینه مدیریت دانش مشتری، معرفی مکانیزم‌های رایج مدیریت دانش مشتری و توسعه محصولات جدید می‌باشد.

فصل دوم تحقیق حاضر شامل بخش‌های زیر می‌باشد:

- 1) دانش و مدیریت دانش
- 2) توسعه محصولات جدید (New Product Management)
- 3) مدیریت ارتباط با مشتریان
- 4) مدیریت دانش مشتریان
- 5) بخش بندی بازار

## 2-2. دانش و مدیریت دانش

مدیریت دانش در بیشتر سازمان‌ها هنوز در مرحله ابتدایی خود می‌باشد. این در حالی است که مدیریت داده و مدیریت اطلاعات کانون تحقیقات قابل توجهی را در حوزه سیستم‌های اطلاعات به خود اختصاص داده است. مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای یک فعالیت داد و ستد تفکیک ناپذیر برای بیشتر سازمان‌ها می‌باشد (Grover & Davenport, 2001). آگاهی مدیران از ارزش سرمایه‌های فکری، ذهن آن‌ها را متوجه راه‌های آزاد سازی این ظرفیت‌ها و توانایی‌های پر قدرت کرده است، به گونه‌ای که نوناکا و همکاران (2001) اذعان نموده‌اند که دانش سازمانی، منبع عمده کسب مزیت رقابتی پایدار است. پیتر دراگر، نخستین کسی بود که بیش از 25 سال قبل توجه عموم را به این موضوع جلب کرد و از آن زمان تاکنون سایر متفکران امور مدیریتی و شرکت‌های پیشرو و متعالی در این زمینه گام برداشته‌اند.

مطالعه و بررسی سیر تکاملی مدیریت دانش از گذشته تاکنون، نشان دهنده تغییراتی در نوع و نحوه تفکر بشر است. روزی پول، ثروت و دارایی‌های مادی نوعی قدرت محسوب می‌شد، اما در عصر حاضر داشتن فکر فلسفی، اندیشه نو و نحوه به‌کارگیری آن در مسیر درست، روزی فقط خروجی و کمیت اهمیت داشت اما امروزه منابع انسانی داخل مجموعه، مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و کیفیت یادگیری یادگیرندگان در دنیایی که رقابت بین سازمان‌ها بسیار فشرده است و به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی و فن‌آوری پیشرفته و نوین شرط اساسی موفقیت یک سازمان از جمله یک سازمان آموزشی می‌باشد. سازمان‌های آموزشی به دلیل سروکار داشتن با رشد و تحول انسان‌ها از پویاترین سازمان‌ها محسوب می‌شوند. تحول تغییر نیز از خصوصیات بارز عصر کنونی است. برای سازگاری سازمان‌ها با تغییرات و تحولات جهانی و حفظ بقای آن‌ها آموزش مهارت‌ها و دانش به کارکنان ضروری است. که رسیدن به این امر جز با داشتن مدیری که دارای ذهن فلسفی و آگاه به دانش روز است امکان‌پذیر نیست.

## 3-2. سیر تکاملی مدیریت دانش

یک تئوری بزرگ که در حیطه‌ی مدیریت دانش تاکنون پدیدار شده است، تئوری خاصی است که توانسته مجموعه‌ای از تجربیات مرتبط با بحث مدیریت دانش را گردآوری نماید. در این راستا، لازم است به کارهای کوچک و بزرگ و با ارزشی که صورت پذیرفته است اشاره نماییم. باید گفت که تعداد زیادی از تئوریسین‌های مدیریت، تکامل بحث مدیریت دانش<sup>1</sup> را به عهده داشته و توزیع نموده‌اند که در میان آنان برجستگانی همچون پیتراکرا<sup>2</sup>، پاول استراوسمن<sup>3</sup> و پیتراکرا<sup>4</sup> از آمریکا را می‌توان نام برد. دراکر و استراوسمن بیشتر در زمینه‌ی اهمیت ارتقاء اطلاعات و دانش ساده

---

1 knowledge Manegment

2 Peter Drueker

3 Powel Strawsman

4 Peter Senge

به عنوان منابع سازمانی و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمان‌های یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را به وجود آورده‌اند.

تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجله‌ی هاروارد بیزینس ری ویو<sup>1</sup> حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار نمودند. در حقیقت دانشمند معروف آقای لئونارد بارتون<sup>2</sup> توانست مورد کاوی قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل ارائه دهد. شرکتی که راهبردهای موثر در زمینه‌ی مدیریت دانش را تا اواسط دهه‌ی 1970 مورد بررسی و تحقیقات مقاله شده و مستندات خود را با عناوین بهار زیبا از دانش و ساختن منابع نوآوری در مجله‌ی هاروارد بیزینس ری ویو به چاپ رسانید.

آقای اورت راجرز<sup>3</sup> در دانشگاه استانفورد با نفوذ در بحث نوآوری و همچنین آقای توماس آلن به انجام رسانیدند که در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری، تحقیقاتی را طی سال‌های 1971 انجام دادند که کمک بزرگی در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید می‌شود؟ چگونه استفاده می‌شود؟ و به چه طریق در سازمان‌ها نفوذ پیدا می‌کنند را ارائه نمودند.

افزودن هوش بشری که توسط آقای دگ اینگل بارت<sup>4</sup> در سال 1978 به جهان عرضه شد، توانست به سرعت به عنوان یک نرم‌افزار گروهی و کاربردی، توانمندی خود را در رابطه با دیگر سیستم‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی نشان دهد.

در اواسط سال 1980 اهمیت دانش به عنوان دارائی رقابتی در بین سازمان‌ها مشهود گردید، و این در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک هنوز در رابطه با روش‌ها و متدهای مدیریت آن دارای نقصان بود و هنوز برای برخی از سازمان‌ها نیز این غفلت وجود دارد.

فناوری کامپیوتر باعث شده اطلاعات با سنگینی و فراوانی آغاز بکار کند که این امر تنوع قابل توجهی در محدوده‌ی کامپیوتر ایجاد نمود و بدین ترتیب این فناوری خود قسمتی از راه حل مورد نظر برای

---

1 Harward business Review

2 Leonard Barton

3 Everett Rogers

4 Doug Engel Bart

شکل‌گیری مدیریت دانش گردید. سیستم مدیریت دانش به عنوان یک وسیله‌ی چندمنظوره که توسط راب اکسین<sup>1</sup> و دان مک کراکن<sup>2</sup> در طول یک دهه مطرح گردید و نهایتاً مثال برجسته طراحی‌های وب به مسیر شکل‌گیری مدیریت دانش کمک نمود. در سال 1980 توسعه‌ی سیستم‌های مدیریت دانش به وجود آمدند که به استناد کارهای انجام شده در زمینه‌ی هوش مصنوعی<sup>3</sup> و سیستم‌های هوشمند<sup>4</sup> باعث شدند تا مفاهیم تازه‌ای به عنوان دانش اکتسابی<sup>5</sup>، مهندسی دانش<sup>6</sup>، سیستم‌های بر پایه‌ی دانش<sup>7</sup> و هستی‌شناسی بر پایه کامپیوتر<sup>8</sup> به جهان عرضه شود. مقالات و نوشتارهای مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون نشریه بازرگانی هاروارد و دیگر نشریات معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتاب‌ها درباره‌ی یادگیری سازمانی<sup>9</sup> و مدیریت دانش در سال 1990 منتشر شدند. به عنوان مثال می‌توان از کتاب آقای سنگه به نام پنج اصل و یا کتاب آقای ساکایی تحت عنوان انقلاب ارزش دانش نام برد.

طی همین سال تعدادی از شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه‌ی برنامه‌های مدیریت دانش کار خود را آغاز نمودند و در همین رابطه تعدادی از شرکت‌های مشهور آمریکایی، اروپایی و ژاپنی برنامه‌های مدیریت دانش خود را نهادینه نمودند. در سال 1991 و برای اولین بار مطالبی درباره‌ی مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید. شاید بتوان گفت که وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه‌ی مدیریت دانش تا امروز در سال 1995 توسط آقایان ای کوچیرو نانوکا، هیروتاکاتاکاکی‌شی در سازمان خلق دانش به نام چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می‌آورند؟ صورت پذیرفته است و نهایت اینکه مدیریت دانش آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه‌حل‌های متنوع و متفاوت در مقابل

---

1 Rab Eksyn

2 Don Maccroken

3 Artificial intelligence

4 Expert system

5 knowledge acquisition

6 knowledge engineering

7 Base systems knowledge

8 Computer base ontology

9 Organizational learning

مفاهیم اولیه‌ی مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار باز نماید، به طوری که امروزه شرکت‌های مشاوره‌ای معتبر و بزرگی همچون ارنست، یانگ، آرتورآندرسون، بوزالن و هامیلتون کسب و کار وسیعی را در این زمینه به راه انداخته‌اند. علاوه بر این نیز سازمان‌های بزرگ دنیا امروزه علاقه‌مندند تا پیوندی را بین مدیریت دانش با مدیریت تغییر، مدیریت ریسک، بررسی رقابتی و... در جهت کسب تجربه بیشتر به وجود آورند (یاریگر روش، 1382).

## 2-4. تعریف دانش

دانش مترادف علم را معمولاً دانش می‌نویسند ولی این کلمه را که از اسم مصدر دانستن است، حصول علم ثابت معنا کرده‌اند که در مراتب پژوهش است. یعنی رفتن به طرف علم، آنگاه شناسایی، یعنی نزدیک شدن به آن و سپس دانش، یعنی علم آگاهی است (حجازی، 1374).

دانش موضوعی است که می‌توان آن را در قالب کلمات بیان کرد، وقتی دانش ضمنی از طریق زبان آشکار می‌شود، می‌توان جهت تأمل و تفکر آن را مورد توجه کانونی خود قرار داد. با بیان دانش در قالب زبان و نشانه‌ها، دانش را می‌توان توزیع، نقد و تحلیل کرد و به طریق دیگر آن را افزایش داد.

دانش ابزاری است که مردم با آن کنش نشان می‌دهند یا دانش جدید را بدست می‌آورند (رادینگ، 1383).

دانش عبارت است از بهره‌گیری کامل از داده و اطلاعات در آمیخته با مهارت‌ها، شایستگی‌ها، عقاید، ادراکات، تعهدات و انگیزه‌های درونی انسانی. دانش در قالب عقاید، قضاوت‌ها، روابط، دیدگاه و مفاهیم عرضه می‌شود و خود اساس و پیش برنده اقتصاد فرا صنعتی است (Liebowitz, 2001).

دانش عبارت است از افکار و پندارها، فهم و درس‌های آموخته شده در طول زمان، دانش فهمیده می‌شود و آن را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن بدست می‌آورند.

هنگامی که دیگران دانش خود را با افراد تسهیم می‌کنند، دانش گسترش می‌یابد و هنگامی که دانش فرد با دانش دیگران ترکیب می‌شود دانش جدیدی به وجود می‌آید (رادینگ, 1383).

دانش ماهیتی فردی دارد، زیرا با ارزش‌ها و باورهای افراد و ادراک آن‌ها از جهان و دیگران، در ارتباط متقابل قرار دارد. به علاوه، دانش در بافت و زمینه‌ی روابط بین فردی ظاهر می‌شود. دانش غنی‌تر و معنادارتر از اطلاعات است. ساختارمند کردن دانش دشوار است. تسخیر و تصرف دانش در ماشین دشوار و انتقال آن به سختی امکان‌پذیر است (رادینگ, 1383).

دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید بدست می‌آید. دانش، در ذهن دانشور به وجود می‌آید و بکار می‌رود. دانش در سازمان ما نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز مجسم می‌شود (داونپورت, 1379).

دانش در درون افراد وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته‌های انسانی است. تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است (داونپورت, 1379).

دانش یک باور شخصی توجیه شده است که قابلیت فرد را برای اقدام کردن افزایش می‌دهد (Rusli,

Sahibudin, Alinda Alias, & Selamat, 2005).

## 2-5. مقایسه داده، اطلاعات، دانش

داده، حقایق و اعداد خام و دستورات عمل‌هایی هستند که انسان می‌تواند بالقوه آن‌ها را درک، تفسیر و تفهیم نماید و نیز آن‌ها قابلیت پردازش به کمک رایانه را دارند. اطلاعات داده‌هایی هست که به سادگی قابل درک و تفسیر بوده و در زمینه‌ی مورد نظر معنادار هستند. دانش، اطلاعات قابل درک و

ارزشمندی است که در پرتو تجارب و بسترهای آگاهانه فرد شکل گرفته و نهادینه می‌شود (مختاری، 1383).

گوردون<sup>1</sup> به تعریف داده، اطلاعات و دانش از دید علوم شناختی و فلسفه می‌نگرد. بر اساس علوم شناختی، داده‌ها عبارتند از: علائم، اعداد و نمادهای غیر ساختار یافته که با اختصاص ساختار و زمینه به آن‌ها، اطلاعات پدید می‌آید و بالاخره گرویدن اطلاعات به سمت و سوی دانش در گرو تفسیر مفهومی و رویکرد انتزاعی این اطلاعات است. بر طبق دید فلسفی، چیزی دانش است که سه گزاره ذیل در موردش صدق کند.

(6) دانشی که فردی صاحب آن است.

(7) درست باشد.

(8) فرد به درستی دانش خود یقین داشته باشد و دلیل مستندی برای درستی دانش خود ارائه کند.

بر طبق همین اصل فلسفی، اطلاعات وقتی به دانش تبدیل می‌شود که درست بوده و درستی آن قابل اثبات باشد و نیز بتوان زمینه‌ای برای آن متصور بود.

هیکنز تفاوت این سه واژه را به صورتی دیگر مطرح می‌کند. داده به خودی خود بی معنا و خام است و چیزی ورای خود ندارد. اطلاعات از مجموعه داده‌هایی برآمده است که از طریق ارتباط با همدیگر معنادار شده و توان پاسخگویی به سوالاتی با مضامین «چه چیزی»، «چه کسی»، «کجا» و «کی» را دارند.

دانش مجموعه‌ای هدفمند از اطلاعات است که ماهیتاً سودمند بوده و عاملی تعیین کننده و مؤثر تلقی می‌شود.



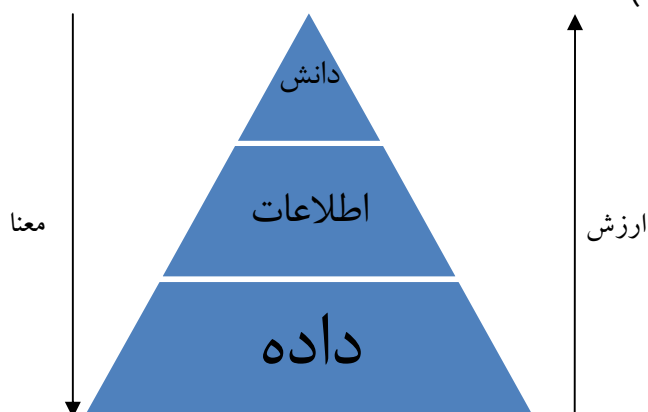
پالاس می‌گوید: داده، حقایق، ارقام و علائم و قابل پردازش با رایانه است که به اشکال مختلفی در انواع پایگاه داده‌ها گردآوری و ذخیره می‌شود و ارتباطات و الگوهای بین آن‌ها به تولید اطلاعات منجر می‌شود. این اطلاعات در ترکیب با الگوها و تجارب پیشین و روندهای آتی به دانش مبدل می‌گردد (مختاری، 1383).

حسین لوکاس و علی تفاوت بین داده‌ها، اطلاعات و دانش را مطرح ساخته‌اند.

§ داده‌ها: مجموعه‌ای از حقایق، آمار و ارقامند.

§ اطلاعات: داده‌های پردازش شده و دارای سازماندهی که در زمان معینی قابل استفاده بوده و دقیقاً از داده‌های اولیه برگرفته شده است.

§ دانش: اطلاعات دارای زمینه، متضمن ارتباط و حاوی استدلال است، پشتوانه‌ی تجربی و بستری اندیشمندانه به همراه دارد که با استفاده از آن می‌توان به حل مسائل پرداخت، چیزی که اطلاعات بر انجام آن ناتوان است. اطلاعات در صورت از دست دادن زمینه‌ی خود و گذشت زمان ارزش خود را از دست می‌دهد. ولی دانش همواره ارزشمند بوده، برخلاف اطلاعات که در طی زمان صرف حالت انباشتگی دارد، دارای ارزش افزوده است (مختاری، 1383).



## 2-6. تفاوت اطلاعات با دانش

اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود گرفته و غالباً اعداد و گزاره‌ها را در شکلی خلاصه شده تلفیق و معنایی را افاده می‌کند که بزرگ‌تر از آن چیزی است که از داده‌های خام مکشوف می‌گردد. ولی نظریه پردازان و دست اندر کاران دانش همگی بر این باورند که این اطلاعات است، نه دانش. اگر چه خط دقیق بین دانش و اطلاعات روشن نیست، لیکن چندین ویژگی وجود دارد که این دو را از هم جدا می‌کند.

**الف - سطح ظرافت:** اطلاعات نوعاً به موقعیت‌ها، شرایط، فرایندها و یا هدف‌های خاص اشاره دارد. در این صورت در برگیرنده‌ی سطحی از ظرافت و دقت است که آن را برای کار مورد نظر مناسب می‌کند.

**ب - زمینه:** اطلاعات در برگیرنده‌ی داده در زمینه است. زمینه ممکن است محصول، مشتری، یا فرایند کسب و کار باشد و شکل اولیه‌ی داده را تا سطح اطلاعات ارتقاء دهد. زمینه، اطلاعات را برای مدیران جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مفید می‌کند.

**ج - دامنه:** اطلاعات کلاً محدود به زمینه‌ای است که در آن ایجاد می‌شود. دانش فراتر از زمینه‌ی خاص اطلاعات رفته، آن را قادر می‌سازد تا در موقعیت‌های گوناگون کاربرد داشته باشد. برای نمونه اطلاعات در خصوص مشتری باید بیشتر در معرض تغییر و تحول قرار گیرد تا بتوان روابط را کشف و آن را به دانشی که بیش از زمینه بلافصل اطلاعات مشتری است، تبدیل کند.

**د - به هنگام بودن:** اطلاعات بر زمان مبتنی است و بنابراین به طور مداوم در حال تغییر است به مجرد اینکه داده جدید اخذ شود اطلاعات جدید می‌تواند و باید تولید شود. اطلاعات فروش ماه‌های مختلف با هم تفاوت دارد. زیرا داده‌های شالوده‌ای آن‌ها تغییر پیدا کرده است. دانش در عوض، حساسیت زمان کمتری دارد. دانشی که از اطلاعات دیروز و امروز بدست آمده می‌تواند برای درک اطلاعات فردا به کار رود (رادینگ، 1383). در جدول زیر برخی از تفاوت‌های اطلاعات و دانش را بیان

می‌نماید (Rusli, Sahibudin, Alinda Alias, & Selamat, 2005).

جدول 1: تفاوت اطلاعات با دانش

اطلاعات	دانش
داده‌های پردازش شده	اطلاعات قابل به‌کارگیری
فقط حقایق را به ما می‌دهد	امکان پیش‌بینی کردن یا تصمیم‌گیری‌های پیش‌بینی شده را فراهم می‌کند
به سادگی به طور مکتوب در می‌آید	انتقال آن به دیگران دشوار است و به سختی می‌توان آن را بیان کرد
روشن، قطعی، ساختار یافته و ساده است	به هم پیچیده، نامشخص و نیمه ساختار یافته است
با روش گردآوری، تصحیح، زمینه سازی و محاسبه اطلاعات بدست می‌آید	در ارتباط بین افراد قرار دارد، درک مستقیم بر اساس تجربه، توانایی افراد برای مقایسه وضعیت‌ها و مشکلات و پاسخ‌ها می‌باشد
بستگی به مالک آن ندارد	به مالک آن بستگی دارد

## 7-2. انواع دانش

مشهورترین دسته‌بندی که از دانش ارائه شده است، آن را به دو بخش، دانش صریح و ضمنی تقسیم می‌کند (Newman & Kurtw, 1999).

### دانش ضمنی

دانشی است که به وسیله‌ی فرایندهای فردی داخلی بدست می‌آید و در وجود خود شخص ذخیره می‌شود. بعضی اوقات چنین دانشی را با عناوینی مانند تجربه، بازتاب، استعداد فردی یا درون‌گرایی

تعریف می‌کنند (Newman & Kurtw, 1999)، یا دانشی که در درون و در اختیار افراد قرار دارد، این دانش ساختار نیافته است و مبتنی بر مستندات ملموس و عینی نیست. حالت شخصی و درونی داشته، لذا رسمی کردن و انتقال آن به دیگران مشکل است. دانش ضمنی حالت ذهنی داشته و دارای دو مؤلفه است، یکی مؤلفه شناختی است که در محور آن مدل‌های ذهنی قرار دارد و دوم مؤلفه فنی است که شامل مهارت‌ها و دانش فنی است. دانش ضمنی در دیدگاه‌ها، ذهنیت‌ها، ارزش‌ها، احساسات و اقدامات فردی اثر دارد. این نوع دانش هم به صورت فردی و هم به صورت سازمانی وجود دارد. دانش ضمنی فردی در طرح‌ها، مهارت‌ها و عادات یک فرد وجود دارد در حالی که دانش ضمنی سازمانی در طرح‌های مدیریت رده بالا، اشراف سازمان نسبت به تجربیات قبلی، رویه‌های کاری و فرهنگ عمومی و حرفه‌ای سازمان یافت می‌شود.

مستندسازی این نوع دانش بسیار مشکل است. به عنوان مثال مستندسازی چگونگی راندن دوچرخه بسیار سخت است. انتقال یا اشتراک دانش تلویحی، از طریق همکاری، کارآموزی، شاگردی، صحبت و معاشرت و دیگر تعاملات بین فردی و اجتماعی و حتی از طریق شبیه‌سازی امکان‌پذیر است (حیدری هویی، 1383).

### دانش صریح

دانشی است که در یک وسیله مکانیکی یا تکنولوژیک، از قبیل اسناد یا پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره می‌شود. این نوع دانش به شرط آن که بتواند مورد اشتراک قرار گیرد و در میان جامعه‌ای که با هم کار می‌کنند مورد استفاده قرار گیرد و در هر زمان و هر مکان به وسیله فناوری مشارکتی بکار گرفته شود مفیدتر خواهد بود (Newman & Kurtw, 1999). دانش صریح یا کدگذاری شده، دانشی است که به زبان رسمی و سیستماتیک بیان شده و قابل انتقال بین افراد در سطوح مختلف سازمانی است.

دانش صریح را همان موارد مکتوب شده و ثبت شده و ضبط شده در کتب، دستورالعمل‌ها، پایگاه داده‌ها، گزارشات، کتابخانه‌ها، خط مشی‌ها و ورودی‌های اجرایی می‌شناسند. دانش صریح در مورد وقایع و پدیده‌های عینی گذشته است که به آسانی و به صورت زنجیره‌وار از فعالیت‌های گسسته‌ی قبلی ایجاد می‌شود.

قابل شناسایی، درک، کسب، تصمیم و به‌کارگیری می‌باشد. دانش صریح فردی شامل آگاهی و مهارت‌هایی است که به راحتی نوشته می‌شود و آموزش داده می‌شود. در حالی که دانش صریح سازمانی در دستورالعمل‌های استاندارد عملیاتی، مستندسازی، سیستم‌های اطلاعاتی و مقرراتی وجود دارد.

## 8-2. مدیریت دانش

مدیریت دانش شامل شناسایی و تحلیل سرمایه‌های دانشی موجود و مورد نیاز و فرایندهای مرتبط با سرمایه‌ی دانش و نیز برنامه‌ریزی و کنترل بعدی عملیات برای توسعه‌ی سرمایه‌ها و فرایندها به منظور تأمین اهداف مورد نظر است.

تعریف دافی از مدیریت دانش، یک رشته‌ی علمی است که شیوه‌ای برخوردار از حمایت دو جانبه برای ایجاد تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می‌نماید. او متذکر می‌گردد مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه‌ی آن، افراد با استفاده از طبقه‌بندی‌های چند بعدی اطلاعات، در محیط‌های متفاوت با استفاده‌کنندگان مختلف، به خلق دانش می‌پردازند. بنابراین برای اثر بخشی فرایند مدیریت دانش در یک محیط عملیاتی، سازمان باید عنصر انسانی که این ارزش را به اطلاعات می‌افزاید درک و از آن قدردانی نماید (کامرانی اعتماد مقدم & آریانژاد، 1383).

مدیریت دانش از دیدگاه جی لیبویز<sup>1</sup>، فرایندی از آفرینش ارزش‌ها از سرمایه‌های لمس‌ناپذیر سازمان است که سرمایه‌ی لمس‌ناپذیر شامل: سرمایه‌های فکری و ذهنی، سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌ی ساختار سازمانی و سرمایه‌ی مشتریان و ارتباط با آن‌ها است (مهدوی، 1380).

مدیریت دانش ناظر بر مجموعه‌ای از فرایندهایی است که طی آن جریان دانایی در یک جامعه به صورت مستمر و فزاینده هدایت می‌شود.

واژه مدیریت دانش تعاریف مختلفی دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- § بخشی از مجموعه سلسله مراتب متشکل از داده، اطلاعات، دانش و معرفت است.
- § موقعیتی است که به اطلاعات داخل سازمان ارزش می‌بخشد.
- § مسیری است که در آن دانش خلق، کسب شده و برای نیل به اهداف استفاده می‌شود.
- § روند آگاهانه‌ی ایجاد، اعتبار بخشی، ارائه، توزیع دانش و کاربرد آن است.
- § فرایند نظام‌مند نمودن، انتخاب، سازماندهی و ارائه دادن اطلاعات و دانش به گونه‌ای که درک فرد را در زمینه‌ی خاص و مورد نظر بهبود دهد.
- § به سازمان کمک می‌کند تا از مجموعه تجربیات حاصله، درک مدون و متفاوتی بدست آورده و انعطاف پذیری را افزایش می‌دهد.
- § مجموعه‌ای از اعمال منظم و نظام‌مند است که برای بدست آوردن با ارزش‌ترین نتیجه از دانش در دسترس انجام می‌شود.

مدیریت دانش شامل شناسایی و تحلیل سرمایه‌های دانشی موجود و مورد نیاز و فرایندهای مرتبط با سرمایه‌ی دانش و نیز برنامه‌ریزی و کنترل بعدی عملیات برای توسعه‌ی سرمایه‌ها و فرایندها به منظور

تأمین اهداف مورد نظر است که فرایندهای آن عبارتند از تولید، توسعه، انتشار و حفظ و بهره‌گیری و استفاده از آن است (عبدالکریمی، 1384).

مدیریت دانش عبارت است از یافتن راه‌های خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن (عبدالکریمی، 1384).

از نظر داونپورت و پروساک<sup>1</sup> مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (مهدوی، 1380).

گروه کارتنر، در حکم موسسه بین‌المللی است که در بسیاری از زمینه‌های فن آوری اطلاعات به پژوهش، تحلیل و مشاوره می‌پردازد. این گروه مدیریت دانش را این گونه تعریف کرده است. مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوهی برخوردار از حمایت دو جانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات، تشویق و تقویت می‌کند. تعریف بروکس از مدیریت دانش که مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا نیز آن را پذیرفته است می‌گوید، مدیریت دانش، عبارت است از راهکارها و فرایندهایی برای ایجاد، تعیین، تصرف، سازماندهی و اداره مهارت‌ها، اطلاعات و دانش، تا به بهترین نحو، افراد را در تحقق رسالت سازمان توانمند سازد. تعریف جامع بروکس از مدیریت دانش، برای نظام‌های پایدار و مطمئن، به سازمان یکپارچه معطوف است که می‌تواند در مرکز ارزش‌های محوری خود، مرزهای عمودی، افقی، خارجی و جغرافیایی خویش را مدیریت کند و با توسل به اعتماد، به هم متصل سازد. از نظر امل هانراد، مدیریت دانش، فن آوری اطلاعات نیست. برخی متخصصان فن آوری اطلاعات اذعان دارند که بین سرمایه‌گذاری در فن آوری، عملکرد شرکت و مدیریت دانش، ارتباطی در تحقیقات یافت نشده است. آنچه مهم است به کارگیری دانش و آفریدن آن است نه صرف داشتن آن.

---

1 Davenport and Prusak

از نظر مونتانو، مدیریت دانش فرایند مستمری است که به ثبت و انتشار دانش در درون و بیرون سازمان به منظور ایجاد ظرفیت لازم برای سازمان‌ها جهت سازگاری و بقا در محیط متغیر و ابهام‌آمیز، حل مسائل و مشکلات سازمانی و ارتقاء سطح خلاقیت و نوآوری منابع انسانی برای استفاده کارآمد از آن‌ها و افزایش توان رقابتی خود در فرایند جهانی شدن می‌پردازد.

لغت مدیریت دانش گاهی اوقات مسئله ساز است همان گونه که توافق عمومی اندکی در تعریف آن وجود دارد (Neef, 1999). در مطالعه‌ای که توسط راوب و رولینگ<sup>1</sup> انجام شد، مشخص گردید که حتی یک حوزه مشخص پذیرفته شده و همه پذیر در مباحث و گفتگوها وجود ندارد، چه در ادبیات آکادمیک و چه در ادبیات مدیریت عمومی (Raub & Ruling, 2001). نویسندگان زیادی به سادگی کلا از پرداختن به لغت مدیریت دانش اجتناب می‌پذیرند و ترجیح می‌دهند که به روی جنبه خاصی از موضوع همانند، دانش، خلاقیت و نوآوری و یا یادگیری تمرکز کنند. به علاوه افراد دیگری اعتقاد دارند که مدیریت دانش بسیار به مفاهیمی چون یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی، تسهیم اطلاعات و کار مشارکتی<sup>2</sup> مرتبط است (Schultze, 1998).

هیچ توافقی برای تعریف دانش وجود ندارد. نویسندگان زیادی از مناظره در مورد تعریف دانش با مقایسه آن با اطلاعات و داده اجتناب کرده‌اند. دیدگاه عمومی بیان می‌دارد که داده، حقایق و اعداد خام، اطلاعات داده پردازش شده و دانش اطلاعات تصدیق شده و اعتبار گرفته می‌باشد (Alavi & Leidner, Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, 2001).

علوی و لیندر عقیده دارند که تمایز قائل شدن بین ویژگی‌های دانش و اطلاعات در محتوی، ساختار، مفید بودن و قابلیت تفسیر و توجیه نیست، اما ترجیحاً "دانش اطلاعات تصرف شده در ذهن اشخاص است: دانش اطلاعات شخصی و مجسم شده (که ممکن است جدید یا کهنه، یکتا و منحصر به فرد،

---

<sup>1</sup> Raub & Ruling

<sup>2</sup> collaborative work



عمومی، مفید یا غیر مفید، دقیق یا تقریبی باشد) و مربوط به یکسری از حقایق، رویه‌ها، مفاهیم، تفاسیر یا مفهوم‌ها، ایده‌ها، مشاهدات و قضاوت‌ها باشد".

هدلاند (1994) بیان می‌دارد که مدیریت دانش نمایانگر خلق، نمایش و ارائه، ذخیره، انتقال، تبدیل، استفاده، به‌کارگیری و تعبیه و محافظت از دانش سازمانی می‌باشد. با چنین تعریفی، مادامی که جنبه‌های زیادی از "فرآیند" اطراف مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود، بر رویکردی هدف‌گرا و شی‌گرایی نیز دلالت می‌کند. مدیریت دانش می‌تواند از روش‌هایی چون داستان‌سرایی به منظور متأثر کردن فرهنگ و جو سازمانی استفاده نماید. مدیریت دانش شامل تمامی فعالیت‌هایی که برای به‌کارگیری دانش، برای دستیابی به اهداف سازمانی، به منظور مواجه شدن سازمان با چالش‌های محیطی و رقابتی ماندن در فضای بازار است.

عدم وجود تعریفی شفاف از موضوع، و توسعه و ترفیع‌های تهاجمی از سوی متخصصان فناوری باعث شده که افراد زیادی مدیریت دانش را یک هوس بنامند.

با توجه به وسعت دیدگاه‌ها، نظرات و ایده‌های مطرح شده راجع به مدیریت دانش، دسته‌بندی‌های مختلفی از مدیریت دانش معرفی شده است و در هر قسمت افراد مختلفی چنین ساختارهایی را شناسایی و پیشنهاد کرده‌اند. به عنوان مثال نمونه‌ای که بارها به آن اشاره شده، دسته‌بندی مک‌آدام و مک‌کریدی است (McAdam & McCreeedy, 1999). این نویسندگان سه دسته مدل زیر را برای مدل‌های مدیریت دانش بیان می‌دارند:

§ **مدل‌های سرمایه فکری** که در آن دانش به عنوان سرمایه‌ای ملموس دیده شده است.

§ **مدل‌های طبقه‌بندی دانش** که در آن به دسته‌ها و طبقه‌های مختلف تقسیم‌بندی

می‌شوند.

§ **مدل‌های ساختار اجتماعی** که در آن دانش ذاتاً به اجتماع و فرآیندهای یادگیری

مرتبط می‌شود.

## 2-9. مزایای مدیریت دانش

دنهام گری<sup>1</sup> هشت مزیت برای مدیریت دانش شناسایی کرده است:

- (1) **جلوگیری از افت دانش:** سازمان را قادر می‌سازد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کرده و از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک‌سازی، یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می‌شود جلوگیری کند.
- (2) **بهبود تصمیم‌گیری:** نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم‌گیری‌های اثر بخش شناسایی می‌کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می‌بخشد. در نتیجه، تصمیمات سریع‌تر و بهتر می‌تواند در سطوح پایین‌تر سازمانی صورت گیرد.
- (3) **انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری:** به کارکنان اجازه می‌دهد تا درک بهتری از کار خود داشته و راه‌حل‌های نوآور مطرح کنند، با سرپرستی مستقیم کمتر کار کنند و به مداخلات کمتر نیاز داشته باشند. در نتیجه، کارکنان می‌توانند در موقعیت‌های چند وظیفه‌ای فعال بوده و سازمان می‌تواند روحیه‌ی کارکنان را بالا ببرد.
- (4) **مزیت رقابتی:** سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا کاملاً مشتریان، دیدگاه‌ها و بازار و رقابت را درک کرده، بتوانند شکاف‌ها و فرصت‌های رقابتی را شناسایی کنند.
- (5) **توسعه دارایی:** توانایی سازمان را در سرمایه‌گذاری برای حفاظت قانونی مالکیت معنوی بهبود می‌بخشد، در غیر این صورت ثبت اختراعات، علائم تجاری، اجاره نامه‌ها، حق انحصاری اثر و اسرار تجاری ممکن است در زمان درست بکارگرفته نشود، و منجر به حفاظت قانونی کمتر و کاهش ارزش بازار برای مالکیت معنوی شود.

6) **افزایش ارزش محصول:** به سازمان اجازه می‌دهد که دانش را در خدمات و فرآورده‌ها به کار گیرد. در نتیجه، ارزش درک شده محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می‌کند.

7) **مدیریت مشتری:** سازمان را قادر می‌سازد تا توجه کانونی و خدمت به مشتری را افزایش دهد. دانش مشتری باعث سرعت پاسخ به سوالات، توصیه‌ها و شکایتهای مشتری می‌شود. این امر همچنین تضمین کننده‌ی سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به مشتریان می‌گردد. راه حل مشکلات عادی به سادگی قابل دسترسی است.

8) **به کارگیری سرمایه گذاری‌ها در بخش سرمایه‌ی انسانی:** از طریق توانایی بخشیدن به سهیم شدن در درس‌های یاد گرفته شده، فرایندهای اسناد، بررسی و حل استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی. سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجهی در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند.

دست اندر کاران مدیریت دانش، نوعاً مجموعه‌ی مزایا را در چهار قلمرو ذکر می‌کنند:

1) **صرفه جویی‌ها و کارایی‌ها:** فرایندها با کارآمدی بیشتری انجام می‌گیرند و نیاز به بازآفرینی راه‌های انجام کار را از بین می‌برند.

2) **فرصت‌های جدید:** بازارها و فرصت‌های جدید مشخص می‌شود.

3) **تغییر و نوآوری:** سازمان می‌تواند تغییرات را شناسایی کند و بدان‌ها واکنش درست نشان داده، خود را به موقع تغییر دهد.

4) **به کارگیری بهتر منابع انسانی:** سازمان بهره‌برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می‌آورد.

## 2-10. چارچوب مدیریت دانش

چارچوب مدیریت دانش برای سازمان‌هایی که می‌خواهند این سیستم مدیریتی را در تشکیلات خود به اجرا درآوردند، اهمیت زیادی دارد. چارچوب مدیریت دانش به صورت خطوط راهنمایی در می‌آید که از ایجاد خطا جلوگیری می‌کند و منافی را نیز بر حسب زمان و کار انجام شده و هزینه‌ی مصرف شده بدست آورد. پژوهشگران تاکنون چندین چارچوب مدیریت دانش را پیشنهاد کرده‌اند که بسیاری از این چارچوب‌ها به صورت دستوری بوده و راهنمایی برای نوعی روش مدیریت دانش است بدون آنکه جزئیات مشخصی را در مورد اینکه چگونه این روش‌ها باید به اجرا در آید ارائه کند. به عنوان مثال، چارچوب مدیریتی ویگ<sup>1</sup> دارای 3 اصل مدیریت دانش است که کاربردهای اصلی برای اداره کردن دانش را بیان می‌کند. این اصول بر مبنای درک عمیقی از تولید دانش، اظهار و تجلی دانش، به‌کارگیری و انتقال دانش می‌باشد. در سال 1995 به وسیله‌ی لئونارد بارتون چارچوبی که شامل 4 قابلیت اصلی و 4 فعالیت سازنده‌ی دانش است ارائه شده است که در هر سازمان مبتنی بر دانش<sup>2</sup> (KBO) می‌تواند اجرا شود. این فرآیندها عبارتند از تولید، شناسایی، گردآوری، تطبیق، سازماندهی، به‌کارگیری، مشارکت. چارچوبی که به وسیله وان دراسپک در سال 1997 ارائه شد، چرخه‌ای از 4 مرحله‌ی مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. این مراحل عبارتند از درک کردن، انعکاس دادن، عمل کردن، بازگشت به عقب. چین پینگ و همکارانش در سال 2002 چارچوب دیگری را پیشنهاد کرده‌اند که از گردآوری چارچوب‌های قبلی حاصل شده بود و شامل 3 ویژگی بود که عبارتند از منابع دانش، فعالیت‌های مدیریت دانش، تأثیرگذاری‌های دانش (Newman & Kurtw, 1999).

افراد و سازمان‌ها چارچوب‌هایی را برای مدیریت دانش ایجاد کرده‌اند که این‌ها را می‌توان به صورت زیر طبقه‌بندی نمود.

### (1) تجویزی

1 wiig

2 Knowledge-based organization

(2) توصیفی

(3) ترکیبی

## 11-2 مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت دانش

### مدل «بک من»

«بک من» هشت مرحله‌ی زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

- (1) شناسایی کردن<sup>1</sup>: تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش
- (2) تسخیر کردن<sup>2</sup>: رسمی کردن دانش موجود
- (3) انتخاب<sup>3</sup> کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار
- (4) ذخیره<sup>4</sup> کردن: معرفی حافظه‌ی یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش
- (5) پخش<sup>5</sup> کردن: توزیع دانش برای استفاده‌کنندگان به طور خودکار بر پایه‌ی علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه‌ها
- (6) به کار بردن<sup>6</sup>: بازیافتن و استفاده‌ی دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش
- (7) ایجاد کردن<sup>7</sup>: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق
- (8) تجارت کردن<sup>8</sup>: فروش و معامله، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار در قالب محصولات و خدمات (افرازه، 1384)

---

1 Identify  
2 Capture  
3 Select  
4 Store  
5 Share  
6 Apply  
7 Create  
8 Sell

## مدل «بکوویتز» و «ویلیامز»<sup>1</sup>

اجزای فرایند مدیریت دانش ارایه شده از سوی «ویلیامز» و «بکوویتز» شامل هفت عامل: یافتن، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف است که باید برای ایجاد سرمایه بر پایه‌ی دانش به صورت یکپارچه مدیریت شوند. در ادامه راجع به هر یک از آن‌ها توضیحاتی به شرح زیر داده خواهد شد.

**الف) یافتن:** نکات اساسی که در یافتن اطلاعات درست، باید در زمان مناسب مد نظر قرار گیرند، عبارتند از:

§ آیا همکاران می‌توانند نیازهای اطلاعاتی خود را دقیق فرموله کنند؟

§ آیا منابع و حاملان دانش مشخصند؟

§ آیا ابزار کمی و قواعد موجود، از جستجوی اطلاعات حمایت می‌کنند؟

§ آیا شالوده ساختار دانشی قابل فهم بوده و خوب سازماندهی شده‌اند؟

**ب) به‌کارگیری:** به این معنا است که بتوان خلاقانه و مشتری‌گرایانه، راه‌های مناسب را به دست آورد.

این امر از طریق پیشنهاد راه‌های گوناگون برای استفاده از دانش‌های بالقوه انجام می‌شود. نکاتی که باید برای تحقق این موضوع مورد توجه قرار گیرد، عبارتند از:

§ جریان آزاد ایده‌ها در داخل سازمان

§ همکاری تنگاتنگ بخش‌های مختلف سازمان

§ ایجاد مکان‌های (مجازی/فیزیکی) آزاد برای تبادل دانش و بروز خلاقیت در سازمان

**پ) یادگیری:** بررسی در خصوص یافتن دلایل موفقیت یا عدم موفقیت پروژه‌های انجام شده به منظور لحاظ کردن نتایج آن در پروژه‌های آتی برای انجام اثربخش آن‌ها.

---

1 Bukowitz, Williams. R. I

مواردی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند، عبارتند از:

§ ایجاد این تفکر که یادگیری در سازمان، به استفاده‌ی اثربخش در عمل منجر شود و

§ در تمام سازمان، جمع‌آوری تجربیات و آموخته‌ها به رسمیت شناخته شود.

(ت) تسهیم: در این فرایند، همکاران، دانش‌های خود را به دیگران انتقال می‌دهند و این امر موجب گسترش پایه‌های دانش سازمانی می‌شود.

در این زمینه باید گفت تبادل دانش در سازمان، به زمان و بسترسازی مناسب نیاز دارد، چرا که ممکن است این حالت به دلایل گوناگون در برخی از همکاران احساس خطر را برانگیزد. نکات اساسی در تبادل دانش عبارتند از:

§ همکاران برانگیخته شوند و مایل باشند که دانش خود را ارایه دهند.

§ سیستم‌ها و ساختارها از فرایند انتقال دانش، حمایت کنند.

§ در تمام سازمان، تبادل دانش رسمیت یافته و از آن حمایت شود.

(ث) ارزیابی: در این فرایند باید دانش‌های موجود و نیازهای فعلی و آتی دانش ارزیابی شوند. برای این کار

لازم است میزان رشد پایه‌های دانش و نیز دستاوردهای سرمایه‌گذاری مرتبط با آن اندازه‌گیری شود.

فاکتورهایی که امکان اندازه‌گیری پایه‌های دانش را ممکن می‌سازند عبارتند از:

§ تأثیر دانش بر کارایی سازمانی به رسمیت شناخته شود و در تفکر استراتژیک سازمانی، قرار گیرد.

§ انواع شاخص‌ها معیارها و نکات اساسی در اندازه‌گیری ارزش دارایی‌های سازمان ایجاد شود.

(ج) ایجاد/ نگهداری: باید دانش‌های مهم و استراتژیکی در این فرایند توسعه یابند و دارایی‌های

دانشی نیز

مورد توجه قرار گیرند.

برای ایجاد و نگهداری دانش، باید عوامل زیر فراهم باشد:

§ ایجاد بستر و ابزارهای مناسب برای نگهداری دانش و خلق دانش‌های جدید

§ روابط میان بخش‌های مختلف به گونه‌ای طراحی و ایجاد شود تا هدف‌های مدیریت دانش تحقق یابد.

§ سازمان به این معنا پی‌برد که استفاده از دانش ارزشمند است و باید از آن نگهداری شده، توسعه داده شود و نرم‌ها، سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و فرهنگ سازمانی از تعامل بین بخش‌های مختلف سازمان و نیز ما بین همکاران حمایت کند.

چ) حذف: در این فرایند، دانش‌هایی که از نظر استراتژیک و کاربرد دیگر بی‌معنی هستند باید از سیستم حذف یا در جایی دیگر انبار شوند. این کار به ترتیب زیر انجام می‌شود:

§ دانش‌های ابطال شده انبار نشوند.

§ دانش‌هایی که در حال حاضر بی‌ارزشند ولی در آینده احتمال استفاده از آن‌ها وجود دارد، به صورت بسته بندی، بایگانی شوند (افرازه، 1384).

## مدل «تاکوچی و نوناکا»

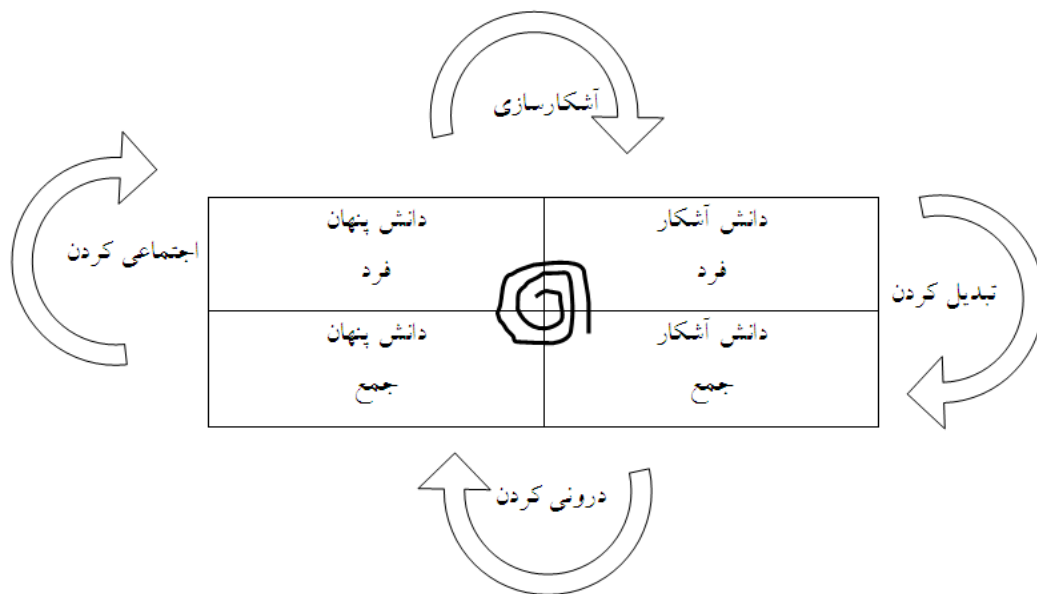
محققان مدیریت ژاپنی «تاکوچی و نوناکا<sup>1</sup>» تأثیر بسیاری بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم «دانش پنهان» و «دانش آشکار» توسط «نوناکا» برای طرح‌ریزی نظریه‌ی یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به همگرایی بین شکل‌های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده‌اند که به نام خودشان معروف شده است.

---

1 Nonaka & Takeuchi



این مدل برخلاف مدل‌های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش «پنهان» و «آشکار» مبذول داشته، به نحوی تبدیل آن‌ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا نحوه‌ی استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) مطابق شکل فرآیندی مستمر، فرض شده است.



شکل 2: مدل حلزونی دانش نوناکا و تاکوچی

همچنین در تفکر مذکور، فرض بر این است که تنها افراد به وجود آورنده‌ی دانش هستند، بنابراین فرایند تولید دانش سازمانی می‌بایست به عنوان فرایند مستمری باشد که در آن دانش ایجاد شده توسط افراد به طور سازماندهی شده‌ای تقویت و هدایت شود. بر پایه‌ی این مدل مراحل زیر باید برای انتقال (تبدیل) این دو نوع از دانش در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند:

§ اجتماعی نمودن<sup>1</sup> (ضمنی به ضمنی): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر.

1 Socialization

برای انجام مؤثر این فرایند، باید میان افراد فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود که با استفاده از نظریه‌های اجتماعی و همکاری میسر می‌شود. نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده، درباره‌ی آن بحث می‌کند فعالیتی است عادی که در آن اشتراک دانش پنهان می‌تواند رخ دهد.

§ خارجی کردن<sup>1</sup> (بیرونی سازی) (ضمنی به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود.

در این حالت، فرد می‌تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار- کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه دهد. گفتگوهای میان اعضای یک گروه، در پاسخ به پرسش‌ها یا برداشت از رخ داده‌ها، از جمله فعالیت‌های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آن‌ها رخ می‌دهد.

پیوند و اتصال برقرار کردن<sup>2</sup> (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره‌سازی آن صورت می‌پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده به دنبال آن دانش توسعه می‌یابد.

درونی سازی<sup>3</sup> (آشکار به ضمنی): در این مرحله، دانش آشکار به دست آمده در سازمان نهادینه می‌شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود).

گذراندن مراحل چهارگانه‌ی بالا، باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل ادامه یابد تا به این وسیله هر مرحله‌ای کامل کننده‌ی مرحله‌ی پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز شود.

لازم به یادآوری است که باید هر یک از دو نوع دانش یاد شده در سازمان، مدیریت شود و نیز نحوه‌ی تعامل، استفاده و تبدیل هر یک به دیگری مورد شناسایی و استفاده قرار گیرد. این دو دانش، هر کدام می‌تواند منشاء ایجاد دیگری باشد و در سطوح فردی/گروهی، سازمانی تسری و گسترش یابد.

---

1 Extremolization

2 Combination

3 Internalization

نکته‌ی مهم دیگر آن است که هنگامی که افراد در این فرآیندها شرکت می‌کنند، آموزش سازمانی نیز رخ می‌دهد، زیرا در این مشارکت، دانش افراد با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود، توضیح داده می‌شود برای دیگران قابل دسترس می‌شود و همچنین خلق و تولید دانش جدید از طریق فرایندها رخ می‌دهد.

جدول 2: تبدیل دانش بین شکل‌های ضمنی و آشکار

ضمنی به آشکار (بیرونی‌سازی) مانند گفتگوی درون گروه، پاسخ به پرسش‌ها	ضمنی به ضمنی (اجتماعی کردن) مانند نشست‌ها و مباحثات یک گروه
آشکار به آشکار (ترکیب) مانند ارسال گزارش از طریق پست الکترونیکی	آشکار به ضمنی (درونی‌سازی) مانند آموختن از طریق خواندن/شنیدن گزارش

البته باید توجه داشت که این فرآیندها در انزوا رخ نمی‌دهد، بلکه در ترکیبات مختلف و در موقعیت‌های کاری مابین افرادی که با یکدیگر مشغول به کارند، به وقوع می‌پیوندد. مثلاً خلق دانش، نتیجه‌ی تأثیر متقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است به واسطه‌ی تعامل فرد با دیگران، دانش ضمنی، برون‌سازی شده به اشتراک گذاشته می‌شود. همچنین افراد در این فرآیندها از راه مدیریت دانش، یا به دست آوردن بینش و تجربه‌ی سازمانی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق، منتشر و درونی می‌کنند. از آنجا که همه‌ی فرآیندهای این مهمند، بنابراین لازم است آن‌ها را در مدیریت دانش به صورت یکپارچه مورد توجه قرار داده با اندیشیدن تدابیر و برنامه‌ریزی‌های لازم و نیز با عنایت به موقعیت سازمان مورد نظر، توازن بین این فرآیندها را برقرار کرد (افرازه، 1384).

## 2-12. مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتریان که گاهی اوقات از آن به عنوان مدیریت مشتریان، مدیریت ارزش مشتریان، مشتری محوری و یا مدیریت مشتری محور نام برده می‌شود، برای مدت زمان طولانی اصطلاح متداول جهت بیان تمایل شرکت‌ها در برقراری ارتباط یک‌به‌یک مداوم و همیشگی با تمام مشتریان بوده است. در همین راستا می‌توان به یک نکته مهم ادعان داشت که شرکت‌هایی که موفق

شده‌اند به صورت موثری مشتریان خود را جذب نموده، به آن‌ها خدمات مورد نظر را به بهترین نحو ارائه داده و بهترین مشتریان خود را حفظ نمایند تأثیر مثبت این امر را در انتهای مسیر سودآوری خود مشاهده نموده‌اند. هر اندازه که یک شرکت بتواند ارتباط مؤثرتری با مشتریان خود برقرار نماید، فرصت‌های بیشتری جهت ارائه خدمات و محصولات بیشتری به آن مشتریان را کسب خواهد نمود. این در حالیست که با ظهور تجارت الکترونیک<sup>1</sup> و شرایط اقتصادی نوین، توسعه ارتباطات قوی‌تر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار گردیده است. مدیریت ارتباط با مشتری یک استراتژی کاری با این رویکرد است که با مشتریان متناسب با شرایط و الگوهای رفتاری آن‌ها ارتباطی پایدار و بلندمدت برای هر دو طرف ایجاد ارزش افزوده کند، برقرار گردد. معمولاً استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر چهار هدف اجرائی است:

- 1) تشویق مشتریان دیگر شرکت‌ها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت
  - 2) تشویق مشتریانی که اولین خرید را کرده‌اند به خریدهای بعدی
  - 3) تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار
  - 4) ارائه خدمات با مطلوبیت بالا برای مشتریان وفادار به نحوی که به مبلغ شرکت بدل شوند.
- در حقیقت مدیریت ارتباط با مشتری کلیه فرآیندها و فناوری‌هایی است که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سودآوری روابط مستمر را افزایش دهند.

اما از آنجا که اکنون اصلی‌ترین بستر ارتباط میان شرکت‌ها و مشتریان بستر الکترونیکی است مدیریت ارتباط با مشتری بدون فناوری اطلاعات بی معنا شده و مفهوم جدیدی ایجاد گردیده که ای سی آر

---

<sup>1</sup>E-Commerce

ام<sup>1</sup> نامیده شده و به معنای مدیریت ارتباط با مشتریان به شیوه الکترونیکی است. نیاز به جذب، تحصیل، تقویت و نگهداری مشتریان همچنان به عنوان اولویت اول بسیاری از مؤسسات تجاری مطرح بوده و در عین حال رشد درآمد شرکت از طریق تحصیل و نیز نگهداری مشتریان موجود نکته کلیدی در رقابت موفقیت آمیز آنها می باشد. این نکته قابل توجه است که شرکتها معمولاً هر 5 سال تقریباً نیمی از مشتریان خود را از دست می دهند و این در حالی است که پیدا کردن یک مشتری جدید بعضاً 5 تا 10 برابر نگهداری مشتریان موجود برای شرکت هزینه در بردارد.

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

#### § تحلیل هزینه/فایده<sup>2</sup>

§ وضع موجود و واقعیات سازمان نظیر فرهنگ سازمانی، مقررات و قوانین داخلی و...

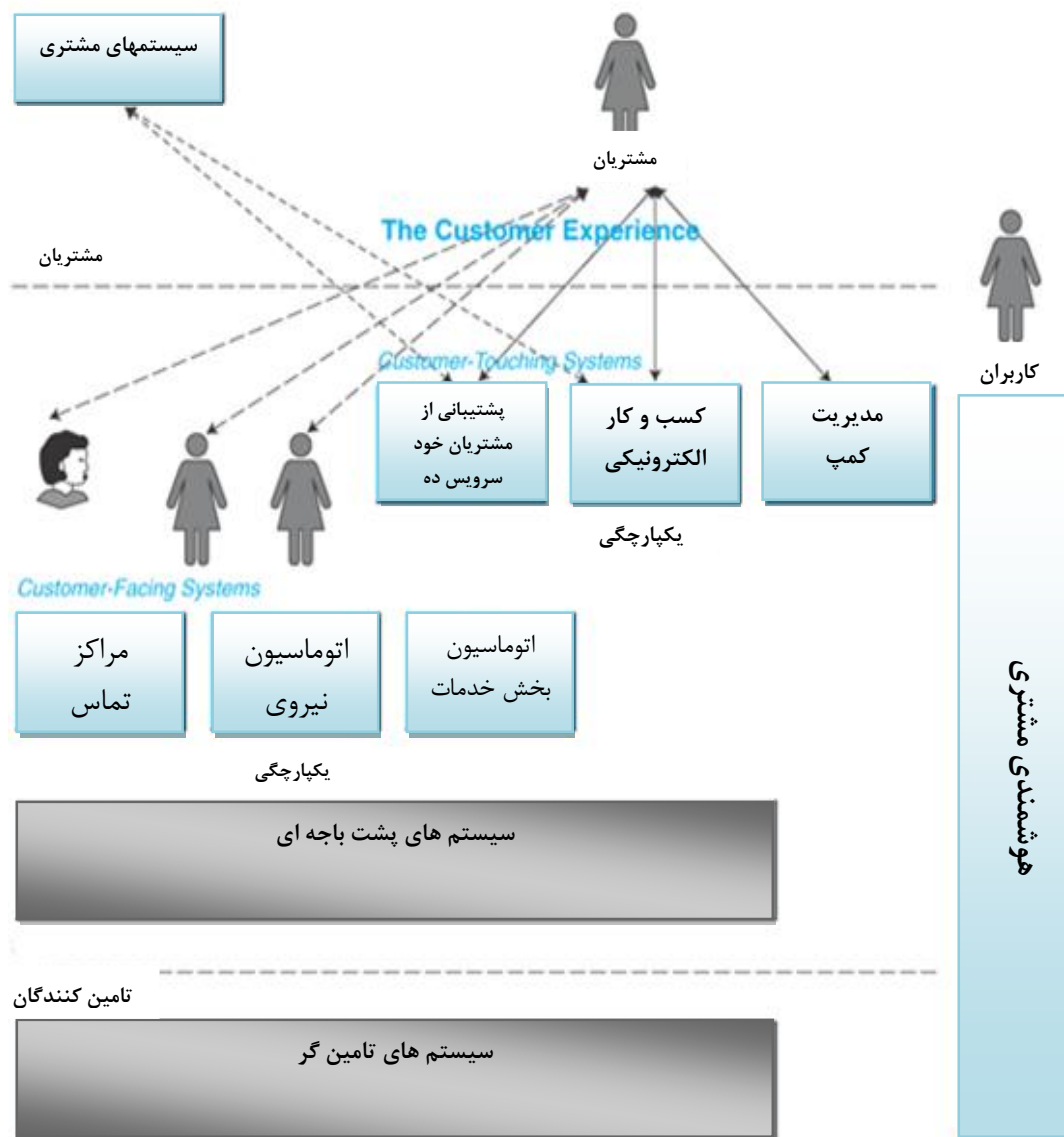
§ روند پیشرفت دیگر رقبای داخلی و خارجی و تحولات صنعت

§ روند تحولات در فناوری و دانشهای مرتبط

متداولترین و کاملترین چهارچوب مرجعی که برای تشریح اجزاء و ارتباطات سیستمهای الکترونیکی ارتباط با مشتری به کار گرفته می شود در شکل زیر تشریح گردیده است.

---

1 E-CRM  
2 Cost/Benefit Analysis



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

شکل 3: اجزاء و ارتباطات سیستم‌های الکترونیکی ارتباط با مشتری

اجرای مدیریت ارتباط با مشتری پیچیده و پرهزینه است و چالش‌هایی را در سازمان بر می‌انگیزد که اداره و بهینه کردن عملیات را برای مدیران سخت خواهد نمود. شرکت‌هایی که به مدیریت ارتباط با مشتری دست می‌یابند و بر روی بهترین بودن در دنیا تمرکز می‌کنند، راهبرد گوش دادن را توسعه

می‌دهند و آنچه را که یاد می‌گیرند به شرکت بر می‌گردانند تا به طور مستمر آنچه را مشتریان دنبال آن هستند ارائه دهند (شهبازنژاد، 1388).

## 2-13. ضرورت حرکت به سمت مدیریت ارتباط با مشتری

نیروی محرک و پویای این مدیریت، در این نهفته است که حفظ مشتری بسیار سودمندتر از یافتن مشتری جدید است. بر اساس یک بررسی که توسط مؤسسه‌ی پژوهش بازرگانی مرسر در سال 2000 به عمل آمده، 66 درصد از سؤال‌شوندگان نظر بر این داده‌اند که برقراری و حفظ مدیریت ارتباط با مشتریان، موجبات رضایت آنان را فراهم ساخته و در نهایت به رشد درآمد و افزایش مزایای رقابتی و بازده سود سرمایه می‌انجامد (شهبازنژاد، 1388).

برای بقا در بازارهای جهانی، تمرکز بر مشتری عاملی کلیدی برای "شرکت‌های کوچک تا متوسط" می‌باشد. چنین گفته شده است که کسب مشتری جدید پنج برابر نسبت به حفظ مشتری موجود بیشتر زمان می‌برد،

در این زمینه گزارش تجاری لند مارک کراود<sup>1</sup> در سال 1998 در مورد ضرورت و اهمیت مدیریت ارتباط با مشتری موارد زیر را در بر می‌گیرد:

§ شرکت‌ها 50% مشتریانشان را در طی 5 سال از دست می‌دهند.

§ 5% کاهش در ریزش مشتری، می‌تواند سودآوری را تا 25% افزایش دهد.

§ جذب یک مشتری جدید شش تا هفت مرتبه پرهزینه‌تر از این است که شرکت مشتری فعلی خود را حفظ کند.

هرچه ما بیشتر از مشتریانمان بدانیم و هرچه بیشتر با آنها ارتباط داشته باشیم تا بدانند که ما آنها را می‌شناسیم و مراقب آنها و کسب و کارشان هستیم، فرصت‌های بیشتری را خواهیم داشت. یک مطالعه در مورد اینکه چرا مشتریان خرید از یک مارک خاص را رها می‌کنند نشان می‌دهد که بیش از

---

<sup>1</sup>Land MarkCoward Business Review

68% ترک کنندگان علت ترکشان را به خاطر درک بی تفاوتی از سوی بعضی پرسنل آن سازمان بیان داشته‌اند.

بنابراین حفظ مشتری در بنگاه‌های کوچک و متوسط<sup>1</sup> با توجه به منابع محدودشان از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد (Baumeister, 2002).

علاوه بر این، مشتری ناراضی باعث آسیب به بازار سازمان می‌شود زیرا آن‌ها به رقابت لطمه می‌زنند و دیگر مشتریان را نیز به این امر متقاعد می‌کنند که از مبادله با سازمان پرهیز کنند. بنابراین هیچ جای شگفتی نیست که مدیریت ارتباط با مشتری موضوع مهمی در مباحث دنیای کسب و کار باشد (Feinberg, Kadam, Hokama, & Kim, 2002).

مدیریت ارتباط با مشتری برنامه استراتژیکی مشتمل بر افراد، فرآیندها و تکنولوژی است که جهت حفظ و بهبود روابط سودآور با مشتریان و شرکاء مورد استفاده قرار می‌گیرد (Skaates & Seppanen, 2002).

مدیریت ارتباط با مشتری این قابلیت را دارد تا ارتباطات و تصمیم‌گیری برای ارائه خدمات ثابت و پیوسته، با کیفیت بالا و کم هزینه به همه ذی‌نفعان را ارائه نماید (Andrade, 2003).

شهبازنژاد (1388) در پایان‌نامه خود بیان کرده که مدیریت ارتباط با مشتری به نیروی فروش زمان بیشتری جهت فروش می‌دهد و موجب افزایش در اثربخشی فروش می‌شود، زمان پاسخگویی و کیفیت خدمات به مشتری را افزایش می‌دهد و به واحد بازاریابی اجازه می‌دهد تا مسائل و روندهای مشتریان را بهتر درک نماید. پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا دیدگاهی واحد و مشترک از مشتری داشته باشند، مدیریت ارتباط با مشتری به مشتریان اجازه می‌دهد تا چگونگی تعامل با شرکت را برگزینند.

---

<sup>1</sup> SME



## 2-14. اهداف مدیریت ارتباط با مشتری

تعریف مدیریت ارتباط با مشتری هر چیزی که باشد، هدف از آن چیزی نیست جز افزایش رضایت مشتری و شرکا<sup>1</sup>، افزایش سود و درآمد، بالا بردن بازدهی با استفاده از ارتباطات قوی در سطح سازمانی در حقیقت امروزه مشتریان از شرکتها انتظارات زیادی داشته و این مسأله رقابت شرکتها را تشدید می‌نماید، بنابراین یکی از اهداف مدیریت ارتباط با مشتری پاسخگویی هر چه بهتر به این انتظارات می‌باشد. با توجه به دیدگاه‌های متفاوتی که وجود دارد اهداف سیستم ارتباط با مشتری عبارت است از:

§ افزایش درآمد حاصله از فروش: وقتی سازمان‌ها زمان کمتری را صرف جمع آوری اطلاعات مشتریان کنند، می‌توانند وقت بیشتری را به خور مشتریان اختصاص دهند که این در بالا بردن درآمد آنها موثر است.

§ بهبود میزان موفقیت: سازمان‌ها با اجرا مدیریت ارتباط با مشتری از رفتار غلط با مشتریان در فرایند فروش اجتناب می‌کنند.

§ افزایش سود: در نتیجه شناخت مشتریان، ارائه ارزش و تخفیف قیمت به آنها.

§ افزایش میزان رضایت مشتریان: به علت اینکه مشتریان در می‌یابند محصولات و خدمات سازمان هم‌راستا با نیازهای مشخص آنهاست.

§ کاهش هزینه‌های اداری بازاریابی و هزینه‌های عمومی فروش: زمانی که سازمان‌ها تخصصی گشته و دارای اطلاعات خوبی در مورد مشتریان هدف خود شوند، این امر واقع می‌شود. از این رو از منابع خود بهتر استفاده می‌کنند و هیچ تلاشی از آنها باعث اتلاف زمان یا وجوه نمی‌شود.

---

<sup>1</sup>partner

## 2-15. مزایای مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها

اقتصاد امروزی و رقابت شدید در دنیای تجارت که باعث تبدیل مشتری به عنوان سرمایه‌ای حیاتی برای شرکت‌ها شده است، لزوم توجه هر چه بیشتر به یافتن، حفظ و تداوم ارتباط با مشتریان را نشان می‌دهد. حفظ بیشتر مشتری، از افزایش سهم بازار و یا کاهش هزینه‌ها، منفعت بیشتری دارد (Tsoukatos & Rand, 2006). افزایش کوچکی در میزان حفظ مشتری از طریق کاهش هزینه‌های جذب مشتریان جدید یا افزایش فروش به مشتریان قدیمی، منفعت زیادی را برای شرکت ایجاد می‌کند (Lenskold, 2003).

مزایای یک برنامه موثر مدیریت ارتباط با مشتری، بهبود رضایت مشتریان، افزایش رشد درآمد و افزایش مزیت رقابتی به عنوان نتیجه حفظ مشتریان در بلندمدت می‌باشد (Mercer Market Survey).

مدیریت ارتباط با مشتری اغلب تمرکز یک شرکت را از سرمایه‌گذاری زیاد بر مشتریان جدید به حفظ یکی از مشتریان موجود تغییر می‌دهد. دلایل مالی زیادی که ناشی از تحقیقات انجام شده می‌باشد، نشان می‌دهد که افزایش حفظ مشتری باعث افزایش وفاداری مشتریان و در نتیجه جریان‌های نقدی بیشتر، افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌های عملیاتی می‌شود. مدیریت ارتباط با مشتری همچنین کمک می‌کند که به مشتریان به عنوان یک دارایی نگریسته شود. مدیریت ارتباط با مشتری به مشتریان این اجازه را می‌دهد که روابط خود با تأمین‌کنندگان را بیشتر از هر روش دیگری، مدیریت کنند اگرچه این روش ممکن است حفظ مشتریان را دشوارتر کند.

چن و چن (2004) مزایای محسوس و نامحسوس مدیریت ارتباط با مشتری را بدین صورت بیان می‌کند:

مزایای محسوس:

§ افزایش درآمد و سودآوری

- § زمان برگشت سریع
  - § کاهش هزینه‌های داخلی
  - § بهره‌وری بالاتر کارکنان
  - § نرخ بالاتر نگهداری مشتریان
  - § تأمین سرمایه‌گذاری جهت بازاریابی و با بالاترین نرخ بازگشت
- مزایای نامحسوس:

- § افزایش رضایت مشتری
- § بهبود خدمات مشتریان
- § مدیریت با روابط نزدیکتر
- § یک هدف جذاب و مشخصات مشتریان
- § مثبت بودن اطلاعات گرفته شده از دیگران
- § ساده و موثر کردن فرایندهای کسب و کار
- § افزایش عمق و اثربخشی تقسیم بندی مشتریان
- § درک راهنمایی بهتر نیازهای مشتریان (Burgess, & King, 2008).

تحقیقات اخیر در مورد مدیریت ارتباط با مشتری بیان می‌کند که مزایای مدیریت ارتباط با مشتری با توجه به نوع صنعت و فرایندها و تکنولوژی‌های مرتبط با آن و همچنین مدیریت ارتباط با مشتری مناسب با ساختار آن صنعت متفاوت می‌باشد (راست لمون و زیتمال<sup>1</sup>، 2001). اگر چه یافته‌های ناشی از مطالعه صنایع چندگانه و فرهنگ‌های متداخل توسط رینارت<sup>2</sup> و همکارانش (2004) نشان می‌دهد که مفهوم مورد انتظار از مزایای مدیریت ارتباط با مشتری در صنایع و کشورهای گوناگون تفاوت آشکاری مانند آنچه قبلاً تصور می‌شد، ندارد. لیست زیر مزایای مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد که

---

<sup>1</sup> Rust Lemon and Zeithaml

<sup>2</sup> Reinart

از تحقیقات و مطالعات اخیر جمع‌آوری شده است. هر مزیت با توجه به دو معیار انتخاب شده است. یکی، مزیتی که باید مورد توجه قرار گیرد و به عنوان مزیت اصلی به دفعات توسط نویسندگان گوناگون بیان شده است، که این نشان می‌دهد که این مزیت در طول انواع کاربردهای مدیریت ارتباط با مشتری مورد توجه بوده است. دوم، مزیتی که به تعریف ما از مدیریت ارتباط با مشتری بر می‌گردد که شامل هر دو تغییر فرایندی و نرم‌افزاری به منظور حمایت از توسعه ارتباط با مشتری بر مبنای استراتژی شرکت می‌باشد. بنابراین هفت مزیت کلیدی زیر آورده شده است:

- (1) بهبود توانایی برای هدف‌گذاری مشتریان سودآور
- (2) یکپارچگی پیشنهادات در طول کانال‌ها
- (3) بهبود اثربخشی و کارایی نیروی فروش
- (4) پیام‌های بازاریابی فردی
- (5) ارائه خدمات و محصولات خاص
- (6) بهبود اثربخشی و کارایی خدمات مشتریان
- (7) بهبود قیمت‌گذاری

از این مزایای کلیدی می‌توان به عنوان معیارهایی برای ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری استفاده کرد (کیت<sup>1</sup>، 2006).

به اعتقاد نیول<sup>2</sup> (2000) ارزش واقعی یک شرکت متکی بر ارزشی است که برای مشتریان خود خلق می‌کند و نیز ارزشی که مشتریان به شرکت باز می‌گردانند. بنابراین به این نکته باید توجه کرد که ارزش متکی بر اطلاعات بیشتر می‌باشد و تکنولوژی پیشرفته‌تر در این زمینه ایجاد ارزش نمی‌کند. ارزش از دانش نسبت به مشتری و اینکه چگونه شرکت از این دانش برای مدیریت روابط با مشتریان خود استفاده می‌کند، به وجود می‌آید. دانش شالوده مدیریت ارتباط با مشتری است و متأسفانه

---

<sup>1</sup> Keith  
<sup>2</sup> Newell

شرکت‌های معدودی اطلاعات را به دانش مشتری تبدیل می‌کنند و بنابراین اکثر شرکت‌ها فرصت ایجاد ارزش برای مشتریان خود را از دست می‌دهند. به هر حال مدیریت ارتباط با مشتری اگر به نحو صحیحی بکار برده شود، ابزاری برای افزایش سودآوری است. اگر شرکت‌ها داده‌های مشتری را به دانش تبدیل کنند و سپس این دانش را برای ساختن روابط بکار ببرند می‌توانند ایجاد وفاداری کنند، که با سودآوری همراه است (Newell, 2000). بنابراین به اعتقاد نیول دانش مشتری از مهم‌ترین عوامل ایجاد ارزش برای مشتری و شرکت می‌باشد که این خود می‌تواند یکی از مزیت‌های بسیار مهم مدیریت ارتباط با مشتری باشد. البته موارد ذیل نیز توسط وی به عنوان مزایای مدیریت ارتباط با مشتری بیان شده است (Newell, 2000):

- (1) هزینه‌های پایین‌تر جذب مشتری.
- (2) نیاز به جذب تعداد زیادی از مشتریان برای نگهداری از یک ظرفیت ثابت کسب و کار نیست.
- (3) هزینه‌های فروش کاهش می‌یابد.
- (4) سودآوری بیشتر مشتریان.
- (5) افزایش وفاداری و حفظ مشتریان.
- (6) ارزیابی سودآوری مشتری.

گروهی مزایای مدیریت ارتباط با مشتری را کلی‌تر بیان می‌دارند مثلاً در نمونه زیر سه مزیت عمده مدیریت ارتباط با مشتری بیان گردیده است که می‌توان مزیت‌های دیگر را زیر مجموعه‌ای از آن‌ها دانست:

§ بهبود توانایی سازمان برای حفظ و کسب مشتریان

§ حداکثر نمودن ارزش دوره زمانی هر مشتری

§ بهبود خدمات بدون افزایش هزینه خدمات

برخی از این منافع قابل سنجش و برخی غیر قابل سنجش می‌باشند (Gray & Byun, 2001).

یک مدیریت ارتباط با مشتری موفق نیازمند درگیری بخش‌های مختلف مانند بازاریابی، فروش، خدمات مشتریان، تکنولوژی اطلاعات و منابع انسانی می‌باشد. که این درگیری باعث یکپارچگی بخش‌های گوناگون می‌گردد که خود مزایایی را برای سازمان‌ها در بر دارد. مزایای زیادی از به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان وجود دارد که به دو گروه زیر تقسیم بندی می‌شود:

§ مزایای تکنولوژیک: حالتی که تمام خط‌مشی‌های یکپارچه شده برای تمام فرایندهای سازمان و برای کاربردهای فعلی و آینده می‌باشد، هزینه نگهداری مشتری کم می‌شود زمانی که مدیریت ارتباط با مشتری به طور صحیح با تکنولوژی مناسب بکار گرفته می‌شود.

§ مزایای شرکت: اثربخشی در توجه به نیازهای مشتریان و یک افزایش در سطح عملکرد کارکنان سازمان، که این باعث رضایت کارکنان، بهبود خدمات ارائه شده و کاهش شکایت کارکنان می‌شود.

می‌توان مزایای مدیریت ارتباط با مشتری را در صنایع گوناگون بررسی کرد. به طور مثال کانگ<sup>1</sup> (2004) مزایای مدیریت ارتباط با مشتری را در صنعت بیمه بیان می‌کند که عبارتند از: مدیریت اثربخش، کاهش هزینه، بهبود خدمات به مشتریان و افزایش فروش و سودآوری می‌باشد و یا اولیری<sup>2</sup> و دیگران (2004) یافت که شرکت‌هایی که از اینترنت استفاده می‌کنند دارای مجموعه اطلاعات مصرف‌کننده صحیح‌تر، بهبود تعامل و ارتباط با مشتریان و کاهش هزینه‌ها می‌باشند. کو<sup>3</sup> و دیگران (2004) همچنین یافتند که مدیریت ارتباط با مشتری به بالا رفتن سودآوری، بهبود خدمات با مشتریان، افزایش خرید مجدد مشتری و توسعه پایگاه داده مشتری کمک می‌کند.

---

<sup>1</sup>Kang  
<sup>2</sup>Oleary  
<sup>3</sup>Ko

## 2-16. منابع مدیریت ارتباط با مشتری

به گفته شهبازنژاد (1388) منابعی که در یک سازمان مشتری محور برای اجرای فرآیندها و تحقق محصول مورد نظر مشتری بکار می‌رود باید به نحوی انتخاب و گزینش شوند که قابلیت و توان اجرای بهینه فرآیندها را داشته باشند.

منابع مورد استفاده سازمان به صورت زیر دسته‌بندی می‌شوند:

§ **منابع انسانی:** منابع انسانی باید بر اساس تحصیلات، آموزش، مهارت‌ها و تجربه‌ی

مناسب دارای شایستگی باشند. در سازمان مشتری محور کلیه‌ی امور مربوط به مدیریت

نیروی انسانی شامل استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد، نگهداری و ارتقا با نگرش

مشتری صورت می‌گیرد.

§ **زیر ساخت:** هم‌زمان با در نظر گرفتن نیازها، انتظارات طرف‌های ذی‌نفع (و از جمله

مشتریان) سازمان باید زیر ساخت‌های ضروری برای تحقق محصولات را نیز تعیین کند.

§ **محیط کار:** سازمان باید محیط کار مورد نیاز جهت دستیابی به انطباق محصول با

الزامات و یا خواسته‌های مربوطه را تعیین و مدیریت کند.

§ **منابع مالی:** تأثیر مستقیم روی مشتری ندارد.

§ **پیمانکاران و شرکا:** سازمان باید به گونه‌ای با پیمانکاران و شرکای خود ارتباط برقرار

کند که تفکر محوریت مشتری در آن‌ها هم ایجاد شود.

§ **منابع طبیعی:** سازمان مشتری محور باید در نگهداری یا استفاده از منابع طبیعی به

نحوی عمل نماید که نه تنها کل افراد جامعه از تولید محصولات/ خدمات سازمان متضرر

نشوند، بلکه ارزش افزوده برای همه‌ی آن‌ها ایجاد نماید.

§ منابع اطلاعاتی: اطلاعات و در مرحله‌ی بعدی، دانش سازمان روی بعد کیفیت محصول

تأثیر مستقیم دارد. با نگرش محوریت مشتری، اطلاعات را می‌توان به دو دسته‌ی کلی

تقسیم‌بندی کرد:

اطلاعات بازار و مشتریان

اطلاعاتی از سازمان که برای مشتری لازم و تأثیر گذار هستند.

## 2-17. اندازه‌گیری و نظارت بر رضایت مشتری

مدیریت باید اندازه‌گیری رضایت مشتری را به عنوان یک ابزار حیاتی مورد استفاده قرار دهد. فرآیند سازمانی پرسشگری، اندازه‌گیری و نظارت بر بازخورد رضایت مشتری باید به طور مداوم اطلاعات مورد نیاز را فراهم سازد. این فرآیند باید انطباق با نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان و همچنین قیمت و نحوه‌ی تحویل محصول را مدنظر قرار دهد. سازمان باید منابعی را برای اطلاع از رضایت مشتری ایجاد کرده و مورد استفاده قرار دهد و با مشتریان در پیش‌بینی نیازهای آینده همکاری کند. سازمان باید فرآیندهایی را برای شنیدن اثربخش و کارآمد "صدای مشتری" طراحی و برقرار سازد. نمونه‌ای از این روش‌ها عبارتند از:

§ رسیدگی به شکایات مشتریان

§ استفاده از پرسش‌نامه

§ گزارشات واصله از سازمان‌های مصرف‌کننده.

دکتر آرورا<sup>1</sup> در کتاب مدیریت کیفیت فراگیر خود، رضایت مشتری را ترکیبی از عوامل زیر می‌داند:

§ سخت افزار: شامل تکنولوژی، محصول، فرآیند و کیفیت.

§ نرم افزار: شامل رویکرد، قابلیت پاسخ‌گویی، توزیع، ارتباطات.

§ واقعیت‌ها و برداشت‌ها: شامل صنعت، محصول، هزینه، شرکت، پارامترهای شخصی.

<sup>1</sup> K. C. Arora



## 2-18. مدیریت دانش مشتریان

در نگاه اول مدیریت دانش مشتریان ممکن است تنها نام دیگری برای مدیریت ارتباط با مشتری یا مدیریت دانش به نظر برسد، اما برای روشن شدن مطلب پس از بررسی اجمالی که بر روی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری شده است به تعریف دقیق مدیریت دانش مشتری و سپس به مقایسه و مشخص کردن نقاط اشتراک و تضاد این سه حوزه پرداخته می‌شود. برای ورود به بحث لازم است که با جریان‌های دانشی که در حوزه مدیریت دانش مشتریان بیشتر آشنا شده تا نسبت به ادامه مطالب تصویر بهتری حاصل شود.

## 2-19. جریان‌های دانش<sup>1</sup> در مدیریت دانش مشتریان

شرکت‌های تولیدی در حال شروع برای فهم این ضرب‌المثل هستند: "ای کاش می‌دانستیم که چه می‌دانیم" همچنین "ای کاش می‌دانستیم که مشتریانمان چه می‌دانند". مدیریت دانش مشتریان با دانش درباره مشتریان مبین می‌شود، به عنوان مثال خصوصیات مشتری و ترجیحات مرسوم آن‌ها در کارهای قبلی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری بیان شده بود (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002).

مدیریت دانش مشتری کماکان یک کار ساده محسوب نمی‌شود. اکثر کمپانی‌ها داده مشتری را از تراکنش‌ها، که رولی<sup>2</sup> (2002) از آن به عنوان دانش درباره مشتریان نام برده بود، استفاده می‌کنند و یک منبع مهم دیگر دانش مشتری برخوردار همدیگر را ملاقات می‌کنند می‌باشد. چالش اینجاست که چگونه این دانش مشتری جمع آوری و مدیریت گردد و در فرآیند سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

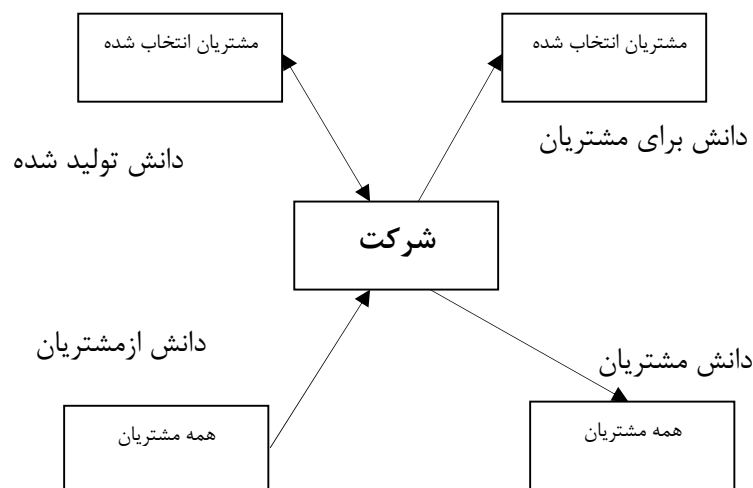
---

<sup>1</sup>Knowledge Flows

<sup>2</sup>Rowley

برای ملموس شدن مفهوم مدیریت دانش مشتری، ما سه نوع جریان دانش را مشخص می‌کنیم که نقشی حیاتی در فعل و انفعال بین شرکت و مشتریان بازی می‌کنند: دانش برای، از و درباره مشتری. در مرحله نخست، برای پشتیبانی از مشتریان در چرخه خریدشان، یک جریان دانش پیوسته که از شرکت به مشتریان هدایت می‌شود (دانش برای مشتری) پیش نیاز است. دانش برای مشتریان شامل اطلاعاتی در مورد محصولات، بازارها و تأمین‌کنندگان است. این بعد دانش همچنین بر روی درک مشتری از کیفیت خدمات، تأثیر می‌گذارد (Zanjani, Sakhaee, & Shahbaznejhad, 2009).

در همین زمان، دانش از مشتریان می‌باید در جهت خلق نوآوری در خدمات و محصول، تولید ایده و بهبود مستمر برای محصولات و خدمات، توسط سازمان بهم پیوند داده شود. تسخیر کردن دانش مشتری و دخیل کردن مشتریان در فرآیند نوآوری از طرق مختلفی قابل دستیابی است. برای مثال دانش مشتریان در مورد محصولات، تأمین‌کنندگان و گرایشات بازار می‌تواند از طریق مکانیزم بازخورد مناسب برای فراهم کردن یک بهبود سیستماتیک و نوآوری محصولات استفاده شود (ماربا و تودوراچه<sup>1</sup>، 2000).



شکل 4: جریانهای دانش در مدیریت دانش مشتریان

<sup>1</sup>Maria & Tudorache

جمع‌آوری و تحلیل دانش درباره مشتری قطعاً یکی از قدیمی‌ترین اشکال فعالیت مدیریت دانش در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری است. علاوه بر داده‌های خام مشتریان و معاملات گذشته، دانش در مورد مشتری، نیازهای کنونی مشتریان، خواسته‌های آتی، ارتباط، فعالیت خرید و توانایی مالی نیز می‌باشد (Segall & Zhang, 2008). دانش درباره مشتریان در فرآیند پشتیبانی و خدمات مدیریت ارتباط با مشتری جمع‌آوری می‌شود و در فرآیند تحلیل مدیریت ارتباط با مشتری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. برای شناخت بیشتر دانش مشتری را در ذیل به تفصیل بیان می‌کنیم:

دانش مشتری به طور فزاینده‌ای در بازاریابی به عنوان منبعی که می‌تواند برای پشتیبانی از تحقیق و توسعه مدیریت استفاده شود، شناخته شده است (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002). برای ارتقا نوآوری، برای تسهیل در تشخیص فرصت‌های بازار و حمایت از مدیریت طولانی مدت روابط با مشتریان (Darroch & McNaughton, Examining the Link between Knowledge Management Practice and Types of Innovation, 2002). طبق گفته گاسپاری (1998) دانش مشتری به فهم شما از مشتریان، نیازهای آن‌ها، خواسته‌ها و اهدافی ارجاع داده می‌شود که برای همراستایی کسب و کار با فرآیندها، محصولات و خدمات ضروری هستند تا یک رابطه واقعی با مشتری شکل بگیرد.

از جنبه دیگر، پاکيته<sup>1</sup> (2005) یک گام بیشتر برداشته و دانش مشتری را به عنوان ترکیبی از دانش مشتری، دانش زنجیره تأمین، دانش شرکای تجاری و از این دست موارد پیشنهاد داده است. این دانش از ترکیب دو جریان دانشی خلق می‌شود که برای خریدار و فروشنده ارزش آفرینی می‌کند. این دانش ماورای اطلاعات شناسایی شده و دسته بندی شده مشتریان می‌باشد و به دانشی مبدل شده که در خارج از سازمان و از میان صنعت و تجارب بازار نشأت گرفته است. مثال‌هایی که می‌توان ذکر کرد: ترجیحات مشتری برای محصولات جدید، دانش استخراج شده از تحقیقات پیوسته و توسعه‌ها،

---

<sup>1</sup> Paquette

طراحی پیشرفت از تأمین کنندگانی که درگیر کاهش هزینه تولید هستند و دانشی که با توجه به روندهای محیط کسب و کار رخ می‌دهند (Paquette, 2005).

یک جنبه مهم دانش مشتریان این است که دانش تنها به دانش شرکت محدود نمی‌شود، بلکه ممکن است در اختیار دیگر افرادی که در تسهیم آن نقشی نداشته باشند نیز باشد. بعلاوه توانایی طراحی و توسعه محصولات جدید هم از سطح جریان دانش مشتریان تأثیر می‌پذیرد (Paquette, 2005).

دسوزا و آوازو<sup>1</sup> (2005) مدیریت دانش مشتریان را تعریف نمودند که سه نوع دانش مشتری می‌شود:

**§ دانش درباره مشتری<sup>2</sup>:** سه نوع دانش درباره مشتری وجود دارد، جمعیت شناختی،

روان شناختی و رفتاری. امروزه تکنولوژی به فراوانی اطلاعات در مورد مشتریان کمک کرده است. این اطلاعات از منابع متعددی جمع آوری گشته است مانند مؤسسات مالی، آژانس‌های گزارش‌گیری اعتباری، مغازه‌های محلی و... کارت‌های وفاداری و تکنولوژی آر، اف، آی، دی<sup>3</sup> درباره رفتار خرید مصرف کنندگان اطلاعات دقیق و جزئی می‌دهد که این اطلاعات به سادگی قابلیت ضبط و ذخیره سازی را دارند. ولی سازمان باید قابلیت استخراج دانش مرتبط از بانک‌های اطلاعاتی را به طور کارا و موثر داشته باشد. متداول‌ترین تکنیک داده کاوی می‌باشد که عادات پنهان را از میان اطلاعات بسیار زیادی کشف می‌کند. تحلیل داده کاوی از منظر داده‌های فروش، روش‌هایی که به منظور شخصی سازی استانداردها می‌باشد را کشف می‌کند. نوعی از دانش که به سازمان کمک می‌کند مشتریان را بشناسد و بر آنها به طور موثری هدف گذاری کند (Desouza &

Awazu, 2005).

---

<sup>1</sup> Desouza & Awazu

<sup>2</sup> Knowledge About Customer

<sup>3</sup> Radio Frequency Identification Devices (RFID)

## § دانش برای مشتری<sup>1</sup>: دانشی برای ارتقا تجربیات مشتریان در مورد محصولات و

خدمات فراهم می‌کند. پیدا کردن یک مشتری جدید 5 برابر پرهزینه‌تر از نگهداری یکی از آنهاست و کسب اطمینان از راحتی کاربر با توجه به تجربیات ارائه شده یک عامل حیاتی برای نگهداری مشتریان می‌باشد. رشد تجارت الکترونیک سبب شده است که انتقال تجربه ملموس برای کاربر امری حیاتی محسوب شود. برای توانمندسازی مدیریت دانش حمایتی، صف طولی از تکنولوژی‌ها بکار گرفته می‌شود. سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان برای ردیابی تراکنش‌های مشتریان بکار می‌روند تا از تحویل محصولات و خدمات اطمینان حاصل کنند و اینترنت همچنان پرکاربرد است، به طوری که می‌تواند مستندسازی محصولات، راهنمای حل مشکلات، اصلاح دستورالعمل‌ها و اشکال دیگر دانش حمایتی را انتقال دهد (Desouza & Awazu, 2005).

بعضی از سازمان‌ها یک گام جلوتر رفته و از اینترنت به عنوان ابزار تعاملی برای پشتیبانی از درخواست‌های مشتریان استفاده می‌کنند. از طریق استفاده از اتاق‌های گفتگو، ایمیل‌ها و سیستم‌های ساختار یافته منطقی مشتریان می‌توانند به صورت آنلاین نیازها و مشکلات خود را حل نمایند. اگر چه تکنولوژی مکانیزم‌ها را قادر به پشتیبانی از تحویل دانش به مشتری به طور فزاینده‌ای نموده است ولیکن ما کماکان نمی‌توانیم از عنصر انسانی چشم پوشی کنیم. تکنیک‌های اتومات شده برای پشتیبانی از مشکلات به خوبی عمل می‌کنند که آن‌ها به خوبی ساختار یافته و راحت برای تشخیص مشکلات و حل آن‌ها می‌باشند و همچنین آن‌ها در جایی که نیاز کمی برای توضیح جزئیات فرآیندها باشد مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای مشکلات پیچیده هنوز نیاز انسان‌ها برای انتقال و به‌کارگیری دانش مشتریان احساس می‌شود. این نوع دانش مشتریان به طور عادی یک

---

<sup>1</sup> Knowledge For Customer

رابطه یک سوپه از سمت شرکت به مشتری می‌باشد که برای مشتریان اطلاعات ضروری نسبت به سازمان عرضه می‌کند تا درک بهتری نسبت به محصول و خدمت ارائه شده توسط سازمان داشته باشند (Feng & Tian, 2005).

§ دانش از مشتری<sup>1</sup>: این قسم دانش را می‌توان به عنوان ایده‌ها، تفکرات، و اطلاعاتی که سازمان از مشتریانش دریافت می‌کند تعریف کرد. این بینش‌ها می‌تواند درباره محصولات و خدمات حاضر، روندهای مشتریان و نیازهای آتی و ایده‌هایی برای نوآوری در محصولات شرکت باشد. ایده‌هایی که برای موفقیت نوآوری‌های محصول ارائه می‌شوند معمولاً از کاربر و مشتری نهایی ظاهر می‌گردد و نه در داخل سازمان. بنابر این سازمان می‌باید به طور فعال این قسم دانش را به منظور کشف نوآوری در نظر بگیرد. تمرکز باید برای تحویل آنچه که مشتریان می‌خواهند باشد نه برای خلق چیزهایی که در آینده با عدم نیاز مشتریان همراه باشد. این شامل مشاهده و گفتگو می‌شود. ولی مشکل مکالمه این است که از این طریق مشتری نمی‌تواند آنچه که نیاز دارد را تجسم کند، آن‌ها متوجه نیاز چیزی نمی‌شوند مگر اینکه محصولات نوآورانه‌ای به آن‌ها پیشنهاد گردد. آن‌ها به مشتریان کمک می‌کند تا در رابطه با محصولات خلاقیت داشته باشند و محصولات را با در نظر گرفتن نیازهای خاص و ترجیحات خود شخصی‌سازی کنند. استفاده از تولکیت<sup>2</sup>ها مرزهای تولید را بالا برده، زمان تناوب طراحی را کاهش داده و به عنوان وسیله‌ای برای استخراج موثر دانش مشتریان مفید هستند (Desouza & Awazu, 2005).

به طور متوسط یک سازمان می‌تواند یک محصول عام را منتشر کند که به وسیله دامنه وسیعی از کاربران اجتماع شخصی‌سازی شود بجای اینکه برای مشتریان خاص محصولات چندگانه‌ای عرضه

---

<sup>1</sup> Knowledge From Customer

<sup>2</sup> Toolkit

کنیم. بعلاوه برای توانمندسازی مشتریان، سازمان‌های زیادی به طور آگاهانه از هدایت کاربران بخش-های بازار بهره برداری می‌کنند. نیاز کنونی کاربران پیشرو مایحتاج کاربران دیگر در بازار است که در طی ماه‌ها یا سال‌های آتی اضافه می‌شوند. کاربران پیشرو بصیرت داشته، و این به سازمان کمک می‌کند تا نوآوری‌های تدریجی و رادیکال را شناسایی کنند و در مورد ارتقای محصول به طور اثر بخش-تری برنامه‌ریزی کند.

در حال حاضر برخی سازمان‌ها میزبان کنفرانس‌هایی برای کاربران می‌باشد و بنابراین می‌توانند این مطلب را که مشتریانشان چگونه محصول را مصرف کرده و برای خود شخصی‌سازی می‌کنند رصد کنند. این مطلبی است که انتظار می‌رود چون که اگر محصولی از پیچیدگی خاصی برخوردار شود این به ندرت می‌شود که مشتریان همان محصول را برای فرآیندهای مشابه بکار گیرند. یک سازمان نمی‌تواند ارتباط نزدیکی با تمامی مشتریان برای کسب دانش از آن‌ها برقرار کند. با تحقیق و جستجو در منابعی که صدای مشتریان را منعکس می‌کند و پیدا کردن نقاط مشترکی که مشتریان مختلف آن‌ها را تکرار می‌کند یک شرکت می‌تواند مکانیزم‌هایی برای انتخاب بخشی از مشتریان که کشش تقاضا دارند تدوین و پیاده‌سازی نماید. مدیریت دانش از مشتریان از عنصر انسانی قوی‌تری نسبت به دو گونه دیگر برخوردار است. ارتباطات مناسب برای اکتساب این نوع دانش بسیار حیاتی است.

به منظور شناسایی جریان‌های دانشی، شناخت منبع داده مشتری و دانستن خطوط راهنمایی برای مدیریت آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به منظور رسیدن به اهداف کسب منابع دانش مشتری، مطالعه داونپورت<sup>1</sup> و دیگران (2001) نشان داد که با ترکیب داده تراکنش و داده‌های انسانی، یک استراتژی که مورد حمایت رهبران مدیریت دانش مشتریان قرار گیرد به آن‌ها بهترین نتیجه را می‌دهد. ولی به این معنی نیست که داده‌ها یکپارچه گردند. برای رقابت برای کسب رضایت مشتری،

---

<sup>1</sup> Davenport

شرکت‌ها می‌بایست کار جدی‌تری برای جمع‌آوری، توزیع و استفاده از داده‌های درست انجام دهند (Davenport, Harris, & Kohli, 2001).

البته داده تراکنش برای مدیریت به نسبت آسان‌تر از داده‌هایی است که از تراکنش‌های انسانی حاصل می‌شود. بزرگترین مشکل این است که چگونه داده‌ای که مورد استفاده است را جمع‌آوری کرده و زمان و تلاش را صرف اطلاعات بی‌مصرف نکنیم. بسیاری از شرکت‌ها اطلاعات زیادی از مشتریان را جمع‌آوری کرده و سپس برای دسترسی به آن‌ها با مشکل مواجه می‌شوند.

به عبارت دیگر مشتریان افراد هستند و یک مشت تراکنش نیستند. بنابراین هر تلاشی که برای مدیریت دانش مشتری صورت می‌گیرد می‌بایست و رای تحلیل داده‌های تراکنش صورت گیرد. گونه‌های دانش مشتری که در ذات آن‌ها وابسته به انسان می‌باشند کمتر مورد تسخیر و به اشتراک‌گذاری قرار می‌گیرد مانند نظرات مشتری، تفسیر یک فروشنده، استنتاج از ساختار جدید سازمانی یک مشتری (Davenport, Harris, & Kohli, 2001).

بعد از مطالعه آن‌ها، داوینپورت و دیگران به برخی از قوانین کلی برای کسب و تسهیم داده از تراکنش مشتری اشاره کردند که بدین قرار است:

§ به هر مشتری یک کد شناسه استاندارد تخصیص دهید: این کار سختی است که دانشی را درباره یک مشتری جمع و نشر دهید وقتی ندانید که همه درباره یک شخص معین گفتگو می‌کنند.

§ قهرمان داخلی را پیدا کنید: زمان و کار زیادی برای جمع‌آوری این نوع داده می‌برد. تعیین کنید که چه کسی از این نتایج سود می‌برد و این فرد یا گروه را در انجام این تلاش درگیر کنید.



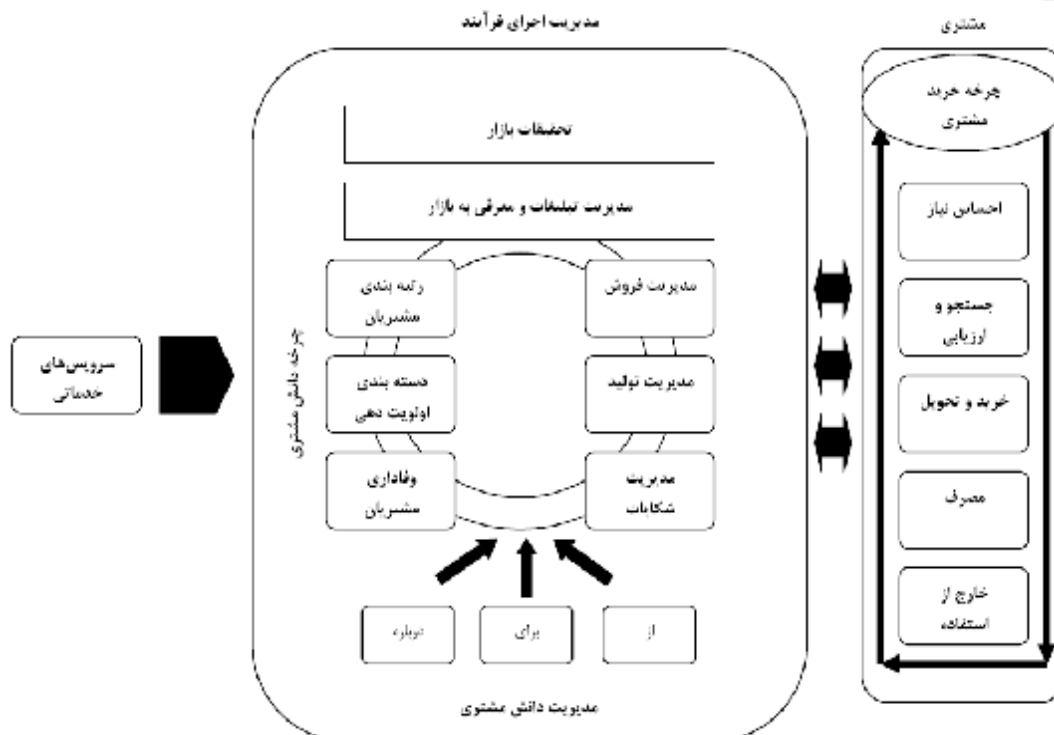
§ تکالیفتان را انجام دهید: شما به زمان زیادی برای گفتگو با مشتریانان نیاز دارید، بنابراین قبل از شروع این تلاش خودتان را با آنچه که ارزش مشتری مورد هدف شماست هماهنگ کنید.

§ همه اشخاص را با دانش غیر مفید غرق نکنید: فقط بر آنچه که مردم آن را به عنوان مطلب مفید قبول دارند مدیریت کنید و با استفاده از تکنولوژی‌های فیلترینگ برای آنچه که شما درخواست و ارسال می‌کنید محدودیت قائل شوید.

§ به آسانی شروع کنید: برای یافتن کارکنانی که در همان دفتر مستقر هستند و به همان مشتری مورد نظر خدمت را می‌دهند تلاش کنید.

## 20-2. نقشه فرآیند مدیریت ارتباط با مشتریان و مدیریت دانش

در مطالعات انجام شده در رابطه با مدیریت دانش مشتریان، برای فرایند مدیریت دانش مشتریان نقشه‌ای طراحی شده که دربردارنده تمام فرایندهای کسب و کار مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش می‌باشد. این نقشه نتیجه تحقیقات مداوم برای ترکیب تلاش‌های ادراکی تئوری و تلاش‌های عملی است. نقشه فرایند شامل تمام فرایندهای شناخته شده کسب و کار که با اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش مشتریان در سازمان مرتبط بوده اند می‌باشد. یک مشخصه مهم این نقشه این است که بر اساس نیازها و خواسته‌های مشتری می‌باشد. شکل این نقشه به صورت زیر است:



شکل 5: نقشه فرایند دانش ارتباط با مشتری

در توصیف نقشه فرایند مدیریت دانش مشتریان ابتدا موارد استفاده دانش مشتریان مطرح می‌شود. کلیه تحقیقات در مورد رفتار مشتری در کسب و کار الکترونیکی را می‌توان در چهار دسته طبقه بندی کرد. این طبقه بندی گونه‌های مختلف دانش قابل اکتساب از مشتریان و زمینه مورد استفاده هر یک از آن‌ها را نشان می‌دهد. این چهار دسته عبارتند از: شناخت، شخصی‌سازی، گردآوری و مفهوم. که در جدول زیر نشان داده شده‌اند. هرکدام از این دسته‌ها با دانش مشتریان سر و کار دارند ولی دانش موجود در هر یک از این دسته‌ها و سوالات مطرح شده در هر یک از آنها، متفاوت می‌باشد.

جدول 3: کاربردهای دانش مشتری

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

به طور کل دانش مشتریان عنصری مهم در حلقه بازخوری باشد که در نوآوری، طراحی و گسترش بازار کسب و کار الکترونیکی موثر می باشد.

## 2-21. مدیریت دانش مشتری رویکرد مدیریتی یکپارچه

در کل مدیریت دانش مشتریان و مدیریت ارتباط با مشتری به جای هم استفاده می شود و مدیریت دانش مشتریان ممکن است به عنوان نام دیگر مدیریت ارتباط با مشتری یا مدیریت دانش دیده شود. ولی مدیران دانش مشتری به یک دسته بندی جدید ذهنی در طی متغیرهای کلیدی زیادی که وجود دارد نیاز دارند (گیبرت و دیگران، 2005).

### مدیریت دانش مشتری: یک رویکرد مدیریتی یکپارچه

شرکای نظم دهنده: رویکردهای مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش

دورنما: در وجه مشترک با مشتری و در داخل یک سازمان

بازیگران کلیدی: کارمندان و مشتریان

زمینه ارتباطی کلیدی: تعامل میان سازمان و مشتریان

مفاهیم اصلی: دانش مشتری چیست؟ منابع مختلف و انواع دانش مشتری

فرآیندهای کلیدی: تولید، توزیع و استفاده از دانش مشتری در سازمان و بین سازمان و

مشتریانش

هدف: آموختن درباره، از و با مشتریان در جهت حمایت از تلاش های مدیریت ارتباط

با مشتری

شکل فوق بیانگر جنبه های کلیدی مدیریت دانش مشتریان به عنوان یک حیطه مدیریتی بین مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری می باشد.

علاوه بر این گیبرت و دیگران در سال 2002 بعضی از متغیرهای کلیدی را شناسایی کرده و بر مبنای

آن متغیرها یک جدول مقایسه پیشرو را ارائه کرده اند (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002):

جدول 4: مدیریت دانش مشتریان در مقایسه با مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری

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

مدیران دانش مشتری به یک دسته‌بندی ذهنی در طی متغیرهای گوناگون نیاز دارند. مدیران دانش مشتری، در ابتدا و در درجه نخست بر دانش از مشتری تمرکز دارند (مانند دانش نهفته در مشتریان)، سپس به دانش درباره مشتریان به عنوان یک صفت ممیزه مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته‌اند. در تقابل با تمرکز خیلی مناسب مدیریت دانش بر پرورش بهره‌وری و ارتباطات گروهی. منطق مدیریت دانش مشتریان بنظر غیر شهودی می‌آید، چالش گرفتن کارمندان برای به اشتراک گذاری دانش خود با دیگران به اندازه کافی طاقت‌فرسا می‌باشد.

به عنوان یک مشخصه مدیریت ارتباط با مشتری، مدیران روابط مشتری پیش از همه بر دانش از مشتری تمرکز دارند تا بر دانش درباره مشتری. به بیان دیگر، سازمان‌های باهوش دریافته‌اند که مشتریانشان آگاه‌تر از کارمندی هستند که دانش را از میان فعل و انفعال مستقیم با مشتری و همچنین پرس و جوی دانش در مورد مشتریان از نمایندگان فروش جستجو می‌کند. مشابهاً، مدیران دانش معمول، بر روی تلاش در تبدیل کارمندان از جمع‌کنندگان دانش به تسهیم‌کنندگان دانش تمرکز دارند، این امر معمولاً توسط نقشه‌های تسهیم دانش مبتنی بر اینترنت اجرا می‌شود (فییاد<sup>1</sup>، 1996). در مقابل تمرکز اختصاصی مدیریت دانش روی تشویق و تقویت روابط مولد و مشارکتی در راستای شعار «اگر ما تنها می‌دانستیم که چه چیزی می‌دانیم» مدیریت دانش مشتریان بعد دیگری را پیشنهاد می‌کند «اگر ما تنها می‌دانستیم که مشتریان چه می‌دانند» اما چرا مشتریان می‌خواهند دانش خود را برای خلق ارزش برای شرکت تسهیم کنند و سپس برای دانش خود که در محصولات و خدمات شرکت بسط یافته پول پرداخت کنند؟ این امر به تغییر نگرش نسبت به مشتریان به عنوان نهاد دانش باز می‌گردد. این تغییر نگرش مفهوم گسترده‌ای دارد. مهم تر از همه مشتری از یک دریافت کننده منفعل محصولات و خدمات آنگونه که در مدیریت دانش سنتی بود، رها شده است.

---

<sup>1</sup> Fayyad

همچنین مشتری از اسارت در زنجیره برنامه رایج وفاداری مشتری در مدیریت ارتباط با مشتری نیز رهایی یافته است (Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008).

مدیریت دانش مشتریان همچنین در پیگیری اهداف از مدیریت دانش سنتی متفاوت است. با در نظر گرفتن اینکه مدیریت دانش به دنبال راندمان و بازدهی سود است (پرهیز از اختراع دوباره چرخ)، مدیریت دانش مشتریان در راستای نوآوری و پیشرفت است. مدیران دانش مشتری در جستجوی فرصت‌های مشارکت با مشتریان به عنوان با هم سازندگان ارزش سازمان، همراه و مساوی با هم هستند. این امر همچنین در مقایسه با تمایل نگهداشتن و پرورش پایگاه مشتری موجود در مدیریت ارتباط با مشتری قابل مشاهده است. ضرب المثل معروف مدیریت ارتباط با مشتری که می‌گوید «حفظ کردن مشتری ارزانتر از یافتن آن است» به یاد می‌آید. متأسفانه در دوره‌ای که محصولات رقبا که اغلب نیز تقلید هستند، تنها به فاصله چند کلیک از مشتری قرار دارد، حفظ مشتری به شدت سخت می‌شود. به همین سبب، مدیران دانش مشتری کمتر نگران حفظ مشتریان هستند. در مقابل آن‌ها بر روی چگونگی توسعه و پیشرفت سازمان با بدست آوردن مشتریان جدید و با به‌کارگیری گفتگوی فعال و ارزش‌افزا با آن‌ها متمرکزند (Segall & Zhang, 2008; Zanjani, Sakhaee, & Shahbaznejhad, 2009). چگونه مدیران دانش مشتری نوآوری و پیشرفت را خلق می‌کنند؟ آنچنان که آن‌ها دریافته‌اند دانش تنها در کارکنان وجود ندارد بلکه در مشتریان نیز هست که ما را به خلق ارزش از نوآوری و پیشرفت، بیش از صرفه جویی هزینه در مدیریت دانش سنتی هدایت می‌کند.

مدیریت دانش، یکپارچگی بین گروه‌ها و بخش‌های جدا از هم را در یک محیط ارتباط با مشتری آسانتر می‌سازد. این گروه‌ها و بخش‌های جدا از هم ممکن است در واحدهای کاری، تجاری یا در موقعیت‌های جغرافیایی متفاوتی باشند. مدیریت دانش جریانی از دانش حول موضوعات مشتری را بین گروه‌های کاری آسانتر می‌سازد و بدین وسیله با یکپارچه‌سازی دانش مرتبط با مشتری به سرعت و کارایی در رسیدن به آن نقش عمده‌ای دارد. مدیریت دانش چشم اندازی برای مشتری بدون توجه به

زمینه تخصصی از کاربرد دانش مورد نظر، مکانی که دانش کشف شده یا چگونگی استفاده از آن برای مشتری ایجاد می‌کند. مدیریت دانش با شفاف کردن دانش مورد نظر در فرایندهای یکپارچه سازی دانش تأثیر بسزایی دارد (کومار و دیگران<sup>1</sup>، 2009، دانیل و لاروز<sup>2</sup>، 2005). مدیریت دانش در مواردی که کارکردهای مختلف در سازمان از ارتباطات و گردش دانش جلوگیری می‌کند، بسیار مفید واقع شده‌اند. به طوری که با ثبت کردن دانش مشتری و به اشتراک گذاشتن آن از یک نقطه مرکزی، به طور چشم گیری منجر به افزایش کیفیت و سرعت در تصمیم گیری و خدمت دهی به مشتری می‌شود. در محیط مدیریت ارتباط با مشتری مشارکت به طور زیادی رایج است و این در نتیجه گسترش تحقیقات و فعالیتهای سازمان در سرتاسر مرزهای جغرافیایی حاصل می‌شود. این سازمان‌ها از مشارکت در شکلی از ارتباطات مجازی درونی و بیرونی استفاده می‌کنند تا محصول، سهم و قدرت نفوذ دانش مشتری را حفظ نمایند. مدیریت دانش تکنولوژی، فرایندها و زمینه‌هایی برای اظهار مشارکت در اختیار سازمان قرار می‌دهد به گونه‌ای که محل‌های تبادل دانش از نظر امنیتی با استفاده از تکنولوژی در اختیار گذاشته شده بسیار قابل اطمینان است (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002).

رولی (2002) پیشنهاد داده است که مدیریت دانش مشتریان به عنوان مدیریت و استخراج دانش مشتریان مورد توجه قرار گرفته است. طبق گفته پاکیده فرآیندی که یک شرکت برای مدیریت شناخت، مالکیت و استفاده داخلی دانش مشتریان بکار می‌گیرد به طور کلی مدیریت دانش مشتریان تلقی می‌شود. در میان این فرآیندهاست که یک سازمان و مشتریانش به طور گروهی با یکدیگر کار می‌کنند تا دانش موجودشان را برای کسب دانش جدید بکار ببندند (Rowley, 2002).

گیببرت و دیگران (2002) بیان کردند که مدیریت دانش مشتریان یک فرآیند استراتژیک می‌باشد که کمپانی‌ها مشتریانشان را از دریافت کننده منفعل صرف محصولات و خدمات رهنانیده و به سمت قدرتمندسازی ایشان به شرکای دانشی حرکت می‌کنند (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002).

---

<sup>1</sup> Kumar et al.

<sup>2</sup> DANIEL & LAROSE

مطالعات بسیاری از دانش مشتری و اطلاعات معاوضه پذیر مشتریان استفاده نموده اند که باعث پریشانی در فهم این دو واژه شده است. یک تئوری اصلی بیان میکند که فهم " اینک چگونه هر مشتری با فرآیندهای تجاری تعامل میکنند دانش درباره آن مشتری بدست می‌آید". نویسندگان دیگر این را به عنوان اطلاعات مشتری توصیف میکنند در صورتیکه این در زمره دانش درباره مشتری می‌باشد و بدون ارتباط نزدیک و تعامل از پیش تعیین شده‌ای حاصل می‌شود. برخی از آن‌ها نیز کاربرد اطلاعات مشتری را در محیط خرده فروشی بررسی کرده و به داده‌کاوی به عنوان ابزاری برای فهم بهتر سازمان از مشتریان پرداخته‌اند. (Paquette, 2005).

داونپورت و دیگران (2001) به این موضوع پرداخته اند که دانش درباره مشتری گام ابتدایی می‌باشد و سازمان‌ها باید فرآیندهایی خلق کنند تا بتوانند روابطی که با استفاده از این اطلاعات کسب می‌کنند را در راستای خلق تعامل سودمند مدیریت کنند. تمرکزی که آن‌ها ارائه می‌کنند با آموختن درباره مشتریان از کانال‌های مختلف حاصل می‌شود. اگرچه مشارکت مشتریان در فرآیند دانش کماکان منفعل است و مشارکتی نمی‌باشد (Davenport, Harris, & Kohli, 2001).

بهر حال مدیریت دانش مشتریان بر مشتریان به عنوان شرکایی در خلق دانش تاکید می‌کند. مشتریان با سازمان در خلق دانش همکاری داشته تا برای دو طرف از طریق به اشتراک‌گذاری دانش نهفته در مشتریان ارزش آفرینی کرده تا محصولات بهتری خلق کنند. در اینجا دو موجودیت با یکدیگر برای هدف مشترک همکاری می‌کنند و مشتری فعال گشته و به عنوان شریک کلیدی در فرآیند خلق دانش می‌باشد.

## 2-2. انواع مدیریت دانش مشتریان

گیبیرت و دیگران (2002) تعدادی از سازمانهایی که این ایده را در رابطه با استراتژی روابط مشتریان‌شان پیاده‌سازی کرده بودند را مورد بررسی قرار دادند و انواع مدیریت دانش مشتریان مشاهده



شده را توصیف نمودند. یافته‌های تحقیق سبک‌های پیش‌رو مدیریت دانش مشتریان و کاربردشان را نمایش می‌دهد.

جدول 5: انواع مدیریت دانش مشتریان

خصوصیات / نوع	مصرف کننده حرفه ای <sup>2</sup>	یادگیری جمعی بر مبنای تیم	نوآوری دو جانبه	اجتماعات خلاقیت	مالکیت/ پروتکل اینترنتی <sup>1</sup> مشترک
تمرکز	توسعه دارایی‌های محسوس و مزایا	خلق سرمایه اجتماعی شرکت	ابداع فرآیندها و محصولات جدید	ماموریت‌های خاص، حرفه‌ای‌گری، تجربه	تسهیم محسوس پروتکل اینترنتی مشتری
هدف	ارتقا محصولات و بازنگری در منافع	تسهیل یادگیری تیمی برای مواجهه با تغییرات سیستمی	ایجاد ماکزیمم بازگشت از ایده‌های جدید	کسب و نشر تجربیات حرفه‌ای	ماکزیمم کردن بازگشت بر روی پروتکل اینترنتی (بهم پیوستگی)
فرآیندها	یکپارچگی پیش‌همزمان و پس از تولید	کار تیمی، قدرتمند سازی، مورد پژوهی، برنامه‌های کیفیت	به اشتراک گذاری ایده، طوفان فکری، مشتری محوری	تجربه حاصل از اجتماعات کاری، شبکه‌های حرفه‌ای	آموزش رسمی، برنامه‌ها، آموزش شغلی
سیستم‌ها	برنامه ریزی، کنترل و سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم	سیستم‌های به اشتراک گذاری دانش، سیستم‌های عصبی دیجیتال، بازدید مشتریان در تیم‌ها	سیستم‌های پشتیبان از تولید ایده	سیستم‌های خبره، فضاهای کاری الکترونیکی تسهیم شده، سیستم‌های پشتیبان از گروه	سیستم‌های پشتیبان از پروتکل اینترنتی گروهی

<sup>1</sup> IP

<sup>2</sup> Perosumerism

سنجش های عملکرد	اثر بخشی، کارائی، رضایت مشتری و موفقیت	کارائی سیستم ها، کیفیت، رضایت و موفقیت مشتری	نرخ بازگشت سرمایه <sup>1</sup> از محصولات و نوآوری های جدید، موفقیت مشتری	رفتار تسهیم گر دانش، زمان محور بودن تصمیمات، نرخ لینکها، نتایج	ارزش یا پروتکل اینترنتی جدید، افزایشی، نرخ بازگشت سرمایه بر درآمدهای جدید، جریان ها
مثال های خاص	Quicken, IKEA	Amazon.com, Xerox, Holcim, Metter, Toledo	Silicon Graphics, Ryder	Microsoft, Sony, eBay, Holcim	Skandia
اندازه	به نسبت بالا	به نسبت بالا	به نسبت بالا	به نسبت بالا	به نسبت بالا
نوع دانش	صریح	صریح و ضمنی	ضمنی	ضمنی	صریح

برنامه‌های مدیریت دانش فرآیندها، سیستم‌های مدیریت دانش را به گونه‌ای سازمان‌دهی می‌کنند که همه دانش‌های پایه‌ای و زیرمجموعه در زمینه‌های مورد نیاز به آسانی قابل دسترسی باشند و در نتیجه به ارزش افزوده‌ای برای سازمان منجر می‌شود. مدیریت دانش ابزارها، فرآیندها و زمینه‌هایی را برای کارمندان فراهم می‌کند تا دانش را بر اساس نیاز مشتری به اشتراک بگذارد. کارمندان به کمک مدیریت دانش به ارزش دانش یکپارچه شده مشتریان پی برده و از این طریق می‌توانند به مشتریان ارزشمندتر خدمات کاملتری ارائه کنند. بنابر این مدیریت دانش به عنوان وسیله‌ای در محیط مدیریت ارتباط با مشتری به خدمت می‌پردازد.

با نگاهی به مباحث بالا می‌توان نتیجه‌گیری نمود که انتظار ما از مدیریت دانش مشتری، خلق بیشترین ارزش از دانش و مدیریت دانش در یک سطح استراتژیک می‌باشد.

<sup>1</sup> ROI

## 23-2. روش‌های کسب داده‌های مشتری در محیط کسب و کار

وب ظاهراً مشتریان را قادر می‌سازد تا انتخاب‌های بیشتری را با قیمت‌های بهتر داشته باشند. ضمناً این فناوری، به خرده فروشان امکان داشتن گزینه‌های بهتری را برای کسب مشتریان بیشتر، درک بهتر آن‌ها، پیشنهاد کسب تجربه به مشتریان در کلاس جهانی را می‌دهد. به ویژه وب جذب داده‌های مشتریان را برای کسب و کار تسهیل می‌کند. معمولترین روش‌های جذب داده‌های مشتریان عبارتند از:

### § تحقیقات بر مبنای وب: مشتریان از طریق اینترنت، اطلاعاتی را در پاسخ به درخواست

اطلاعات مهیا می‌سازند. داده‌های خاص برای یک موضوع می‌توانند از این طریق جمع-آوری شوند. این امر، منابعی را برای روش‌های تحقیقات سنتی و آزمون و خطا مانند گروه‌های تمرکز، مصاحبه، پرسشنامه، مهیا می‌کند. اما در اینجا اکنون فرصت و ضرورتی برای تعامل با مشتریان به صورت الکترونیکی وجود دارد (Rowley, 2002). داده‌های الکترونیکی که به طور مستقیم توسط مشتریان وارد می‌شوند، نیاز به نسخه‌برداری را حذف می‌کنند (Lee, Chiu, Chou, & Lu, 2006). به علاوه، برای کسب و کارهایی که جهانی فعالیت می‌کنند و یا دارای مشتریانی با پراکندگی جغرافیایی هستند، تعاملات الکترونیکی ممکن است مفید باشد. این ابزارهای جمع‌آوری داده، تعداد زیادی از جذابیت‌ها و محدودیت‌های رویکردهای جمع‌آوری داده را در سایر کانال‌های کسب و کار دارند. مانند: نرخ پاسخگویی پایین. اما فرصت درخواست سولات جزئی را خصوصاً حول موضوعات خواسته شده، می‌دهند. سو<sup>1</sup> و دیگران (2006) در تحقیقات‌شان دقیق تر شدند و بیان کردند که تحقیقات بازار آنلاین مانند پرسشنامه‌ها می‌تواند برای شرکت‌ها پاسخی از مشتریان در مورد طرز فکرشان، اولویت‌ها، نیازها و ارزش درک

---

<sup>1</sup> Su

شده برای ویژگی‌های محصول پیشنهادی، فراهم کند. به علاوه، چنانچه قصد شرکت‌ها پیشنهاد محصولاتی به گروه خاصی از مشتریان هدف است، می‌توانند سرخ را از الگوی نیازهای مشتریان، به دست آورند (Su, Chenb, & Sahb, 2006).

**§ ارتباطات آنلاین:** این ارتباطات مخاطبان (حضرار) و بازار را برای کسب و کار الکترونیکی متقاعد می‌سازد. ارتباطات آنلاین فضای میانی کامپیوتری است که یکپارچگی محتوا و ارتباطات را با تاکید بر عضو تولید محتوا موجب می‌سازد. برای اینکه این ارتباط برای همه ذینفعان جذاب‌تر باشد، لازم است که ارزشی را برای هر کدام از آن‌ها ایجاد کند. و از آنجایی که مشتریانی که اعضا این اجتماع هستند، تحت هیچ قرارداد اجباری برای مشارکت و همکاری نمی‌باشند، این امر اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بنابراین اثربخشی ارتباطات آنلاین مشتریان عمدتاً به روش مدیریت آن اجتماع و ماهیت ارتباطات در آن بستگی دارد. در قلب هر یک از این رویکردهای تفاوت برای خلق ارزش، تبادل دانش وجود دارد (Rowley, 2002). ویژگی‌های اصلی ارتباطات آنلاین بر طبق نظرات پریس<sup>1</sup> و دیان<sup>2</sup> (2003) به شرح زیر است:

اعضاء اهداف، علایق، نیازها و یا فعالیت مشترک دارند که دلیل اولیه برای تعلق به اجتماع است. اعضا مشغول مشارکت فعال و تکراری می‌شوند که اغلب تعاملات زیاد، رابطه احساسی قوی و فعالیت‌های مشترک میانشان اتفاق می‌افتد.

اعضاء به منابع مشترک دسترسی دارند و خط‌مشی‌هایی برای تعیین دسترسی‌ها به این منابع وجود دارد.

تقابل اطلاعات، پشتیبانی، و خدمات میان اعضا اهمیت دارد.

زمینه مشترکی برای قراردادهای اجتماعی، زبان و پروتکل‌ها وجود دارد (Preece & Diane, 2003).

---

<sup>1</sup> Preece

<sup>2</sup> Diane

ابتدایی‌ترین تعریف عضویت در اجتماعات آنلاین، بازدیدکنندگانی هستند که برای مشارکت آنلاین در تابلو اعلانات، فروم‌ها و سایر فضاهای اجتماع ثبت شده‌اند و عضویت در اجتماع را شکل می‌دهند (Rowley, 2002).

مشتریان در طول مشارکت اطلاعاتی را در مورد خودشان فراهم می‌کنند. داده در مورد مشتریان و یا دانش مشتریان در مورد محصولات و خدمات می‌تواند جمع‌آوری شود. این فرصت‌های موجود برای معامله کسب و کار و پیام‌های ارتباطی در مورد محصولات و خدمات که مورد توجه مصرف کننده می‌باشد، به علاوه، یک عضو ورودی‌هایی را شامل محتوای اطلاعات به شکل توضیحات، بازخورد، شرح افکار و عقاید و نیاز اطلاعاتی وارد اجتماع آنلاین می‌کند. بنابراین آن‌ها می‌توانند دانشی را اهدا کنند که کسب و کار در مورد کارایی محصولات ندارد (Lee, Chiu, Chou, & Lu, 2006).

**§ تراکنش‌ها:** مشتریان زمانی که با فروش آنلاین درگیر تراکنش هستند، اطلاعاتی را برای سازمان مهیا می‌سازند. فروشنده می‌تواند نام، آدرس، ایمیل، جزئیات کارت اعتباری و هر جزئیات دیگری که مشتری در طول سفارش و یا ثبت تراکنش مهیا می‌کند، ذخیره کنند. علاوه بر اطلاعات شخصی، وب سائیتی که مشتریان از آن بازدید می‌کنند، می‌تواند ذخیره شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد (Lee, Chiu, Chou, & Lu, 2006). هر روزه داده‌های تراکنش‌ها ایجاد می‌شوند که قدرت بالقوه‌ای برای کمک به شرکت‌ها در درک بهتر مشتریان و تصمیم‌گیری بهتر در ارتقا سطح روابط با آن‌ها دارند. اما داده‌های ساده تراکنش‌های شگفت‌انگیز مشتریان نتایج را تضمین نمی‌کند. یکپارچه-کردن هوشمندانه و انتخابی داده‌های تراکنش با داده‌هایی که در خارج تولید شده‌اند، منجر به بازارها و فرصت‌های جدید می‌شود. به طور مثال، چنانچه بخش جدیدی از مشتریان شناسایی شوند، دانش در مورد رفتار مشتریان موجود می‌بایست با ویژگی‌های

مشتریان بالقوه مقایسه گردد. کارمندان نیز باید برای پردازش داده‌های تراکنش‌های در جریان، به مهارت، دانش و تجربه مناسب، مجهز شوند. آن‌ها باید درک درستی از اینکه چه پیامدها و خروجی‌هایی را دارند تلاش می‌کنند تا کسب کنند داشته باشند و به وسیله سازمان (فرهنگ، زیرساخت و معیار) پشتیبانی شوند که به طور موثر تصمیمات بر مبنای واقعیت را بکار گیرند (Harris, 1999).

§ **فایل‌های ثبت در سرور<sup>1</sup>:** حتی اگر مشتریان در تراکنشها درگیر نشوند، فایل‌های ثبت در سرور می‌توانند جهت ارزیابی سایت که کاربر از یک پروتکل اینترنتی آدرس خاص آن را بازدید کرده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این داده‌ها می‌توانند ارزیابی شوند تا پروفایل جستجوی عادات و توالی را از یک پروتکل اینترنتی آدرس خاص و یا پروفایل کلیک‌ها و عبور و مرور در یک وب سایت خاص را فراهم کنند (Rowley, 2002). فایل ثبت در سرور، نیاز به پشتیبانی داده‌ها جهت تجزیه و تحلیل ویژگی‌های دموگرافی و ثبت خلاصه وضعیت‌ها را مرتفع می‌سازند. این فرمت اجازه خواهد داد تا فایل‌های ثبت سفارشی شده به فرمت قابل خواندن به وسیله ابزارهای تجزیه و تحلیل عمومی ذخیره شوند. به طور مثال، نرم افزار تجزیه تحلیل فایل ثبت در وب سرور می‌تواند برای تجزیه و تحلیل فایل‌های سرور و ایجاد تعداد متفاوتی مقیاس اثرگذاری هر صفحه بکار رود. این داده‌ها در ارزیابی اثربخشی و جذابیت هر وب سایت مفید هستند (Eirinaki & Vazirgiannis, 2003).

§ **فایل‌های کوکی<sup>2</sup>:** روش منحصر به فردی است که یک بازدید کننده به هنگام بازدید از سایت، از آن‌ها استفاده می‌کند. کوکی‌ها اطلاعاتی هستند که از طریق وب سرور به مشتری وب فرستاده می‌شوند و به طور محلی ذخیره می‌شوند و در دفعات مختلف

---

<sup>1</sup> server log file

<sup>2</sup> cookies

درخواست به سرور برگردانده خواهند شد. به علاوه، کوکی‌ها به وسیله ارتباطات از سوی سرور، جهت نگهداری و بازیافت اطلاعات از سوی مشتری، مورد استفاده قرار می‌گیرند. جستجوگران شبکه<sup>1</sup> بخشی از فضای خالی درایو سخت مشتری را خالی نگه می‌دارند که این عمل به جهت نگهداری شماره شناسایی کاربر (اطلاعات مربوط به آخرین بازدید کاربر) و اطلاعات مفید دیگر از قبیل اولویتهای کاربر انجام می‌گیرد هر زمان که یک مشتری به سرور وصل می‌شود سرور به دنبال کوکی‌ها بر روی هارد دیسک می‌گردد و از طریق همین کوکی‌هاست که قادر است مشتری را شناسایی کند.

## 24-2. پردازش اطلاعات مشتری

سیستم‌های موثر مدیریت دانش مشتریان این توانایی بالقوه را دارند تا داده‌ها را به دانش تبدیل کند. دانش متقاضی نیز می‌بایستی به طور موثر در میان همه بخش‌های یک سازمان توزیع شود. این موضوع بسیار حائز اهمیت است که سازمان‌ها دارای فرهنگ دانش باشند. که این امر مکمل پردازش کارآمد و موثر، انتشار و به‌کارگیری دانش کاربر خواهد شد. این روند به معنی درگیری معیارها و ارزشهای سازمانی نسبت به دانش می‌باشد. در این شرایط فقط زیر بنای مدیریت دانش هر سازمانی است که قادر خواهد بود به طور موثر در بکارگیری موفق فعالیتهای مدیریت دانش مشتری عمل کند و نقشی داشته باشد. نگرشهای مدیریت دانش سنتی از قبیل انبار دانش الکترونیک نیز کارآمد خواهد بود زیرا آن‌ها جهت پشتیبانی توزیع طراحی شده‌اند (Davenport, Harris, & Kohli, 2001). سیستم‌های مدیریت دانش با دانش سازمانی مدیریت در ارتباط هستند که این امر از طریق روش‌های خلق ساختارسازی، انتشار و به‌کارگیری دانش صورت می‌گیرد.

---

<sup>1</sup> web browser

مهمترین بخش دانش که بر اساس تبادل داده‌هاست و به وسیله شخص کنترل می‌شود، استفاده از دانش مشتری جهت انجام امری متفاوت است. فراهم کردن اطلاعات مشتری به شکل وسیع و در دسترس برای سایر مشتریان امری قابل تحسین است اما مضمون اصلی این عمل به بسیاری از عوامل پیش بینی نشده بستگی دارد زیرا رفتار متقاضیان همیشه در حال تغییر است. بعضی اوقات مشتریان به دلیل خواسته‌های خود سر در گم می‌شوند بنابراین مدیران می‌بایستی تصمیم بگیرند که چه موقع دانش مشتری را در زمینه خاص جدی گرفته و یا چه موقع آنرا نادیده بگیرند و یا چه موقع به دنبال دلایل بیشتری بگردند.

بکارگیری دانش مشتری در فرایند مدیریت دانش مشتری مشهود است و این امر می‌بایستی به اهداف مدیریت دانش مشتریان پاسخگو باشد. داوِنپورت و دیگران (2001) در مطالعات خود به اهداف مدیریت دانش مشتریان که نقاط مشترکی نیز با شرکت‌های پیشتاز نمونه‌های خود داشته، اشاره کرد. آن اهداف عبارتند از:

- § تقسیم‌بندی مبنا و شالوده مشتری
- § اولویت قرار دادن مشتری بر اساس نیازهای آنان
- § آگاهی از نیازهایی که مشتری شما در پی آن است
- § درک رفتارهای اینترنتی مشتری
- § خلق فضایی که مشتری همیشه باشد
- § تغییر و اصلاحات محصولات موجود
- § بسط و گسترش محصولات و خدمات
- § افزودن موفقیت همزمان با فروش (Davenport, Harris, & Kohli, 2001)



رولی در سال 2002 به کاربرد دانش مشتری نیز اشاره ای دارد. او به شکل کلی عقیده دارد که سازمان‌ها از دانش مشتری‌های خود در راستای افزایش ارزش عینی پیشنهاد‌های خود نسبت به مشتریانشان می‌کوشند. این امر به شکل ذیل انجام می‌گیرد:

§ سبد مشتریان: مفهوم "سبد مشتری" با مفهوم "سبد تولید" همگونی دارند. شرکت‌ها ارزشی را کسب می‌کنند که مشتریانشان به شرکت‌ها می‌بخشند. ارزش مشتری را می‌توان به بررسی آخرین تاریخ خرید، تعداد دفعات خرید و ارزش پولی آن خریدها محاسبه کرد. نگهداری و حفظ مشتری هزینه‌بر است. برای مثال هزینه کردن برای پیشنهاد‌های خاص، ارتباط بازاریابی، دادن پاداش به خاطر همیشه مشتری بودن. با این حال این حفظ و نگهداری اغلب ارزانتر از هزینه کسب مشتری است. شرکت‌ها آگاهند به این موضوع که برای گروه خاصی از مشتریان، هزینه نگهداری مشتری ممکن است خیلی بیشتر از سود بلند مدت برای هر شرکت بشود. بنابراین یکی از کاربردهای داده‌های تراکنشی این است که مقدار حضور آنان در فعالیت‌های شرکت مورد بررسی قرار گیرد و این موضوع را مد نظر قرار می‌دهد که آیا آن مشتریان در دسته "همیشه مشتری" قرار می‌گیرند یا در دسته "مشتریان بدون سود" که دیگر انگیزه برای ترغیب آنان وجود نخواهد داشت.

§ بخش‌های ساختاری: اطلاعات شخصی که در فرم‌های ثبت نام وارد می‌شود در تقسیم‌بندی مشتریان حائز اهمیت است. تقسیم‌بندی می‌تواند بر اساس تعداد بچه‌ها در خانواده، سن، درآمد، موقعیت جغرافیایی و دسته‌ای دیگر از فاکتورها باشد. این فاکتورها می‌توانند در ارتباط با داده‌های تراکنشی قرار گیرند و الگوهای تراکنشی خاص را برای تقسیم بندی‌های خاص به وجود بیاورند. به محض اینکه این قسمت‌ها به وجود می‌آیند

شرکت قادر خواهد بود بر روی برش دادن و تنظیم ارتباط بازاریابی و توسعه محصول تمرکز کند تا نیازها و اهداف این قسمت‌ها را برآورده سازد (Rowley, 2002).

§ توسعه محصولات جدید: پروفایل‌های داده‌های تراکنشی برای گروه خاصی می‌توانند خطوط تولیدی را که مد نظر قسمت‌های خاص هستند، نمایان و مشخص سازند. این امر می‌تواند منجر به روش‌ها و فرصت‌های تولیدی جدید نسبت به کالاهای موجود شود. پروفایل‌های خرید نگرش‌هایی را در ارتباط با نام محصول، طراحی، کیفیت، قیمت‌ها و اولویت‌ها پیشنهاد می‌کنند که ممکن است تاثیری بر روی تصمیم‌گیری در طراحی محصولات جدید داشته باشد. بعلاوه همانطور که قبلاً نیز به آن اشاره شد، سو و دیگران (2006) در ارتباط به ای سی کی ام<sup>1</sup> چهار قدم را برای پردازش اطلاعات جهت گسترش دادن دانش مشتری با هدف توسعه محصولات جدید ارایه می‌دهد. آن چهار مرحله خاص عبارتند از:

الف) مشخصات محصول و شناسایی سود

ب) طبقه‌بندی نیازهای مشتری

ج) طبقه‌بندی بازار جهت تبدیل علم ضمنی مشتری به دانش کد بندی شده.

د) استخراج الگوی نیازهای مشتری (Su, Chenb, & Sahb, 2006)

§ فرایندهای کسب و کار و خدمات مشتریان: دانش مشتریان و درصد درگیری آنان با کسب و کار با در نظر گرفتن ماهیت، فضا و مدت، همگی در طراحی و خلق تراکنش‌ها نقش دارند. برای مثال می‌توان به زمینه‌های خدمات مشتریان اشاره کرد. دانستن آدرس نیز به این موضوع کمک می‌کند که آیا مشتری قادر خواهد بود به آسانی کالاها را بازگرداند سوابق شکایت‌هایی که در گذشته شده نیز می‌تواند جهت اولویت قرار دادن

---

<sup>1</sup> E-CKM

تحلیل و تجزیه شکایت‌ها مورد استفاده قرار گیرند. توصیه بر روی اجناس، برای مثال پیشنهاد یک تلویزیون یا کامپیوتر جدید می‌تواند مناسب مشتری با توجه به تجربه‌های قبلی وی در رابطه با همان کالا باشد.

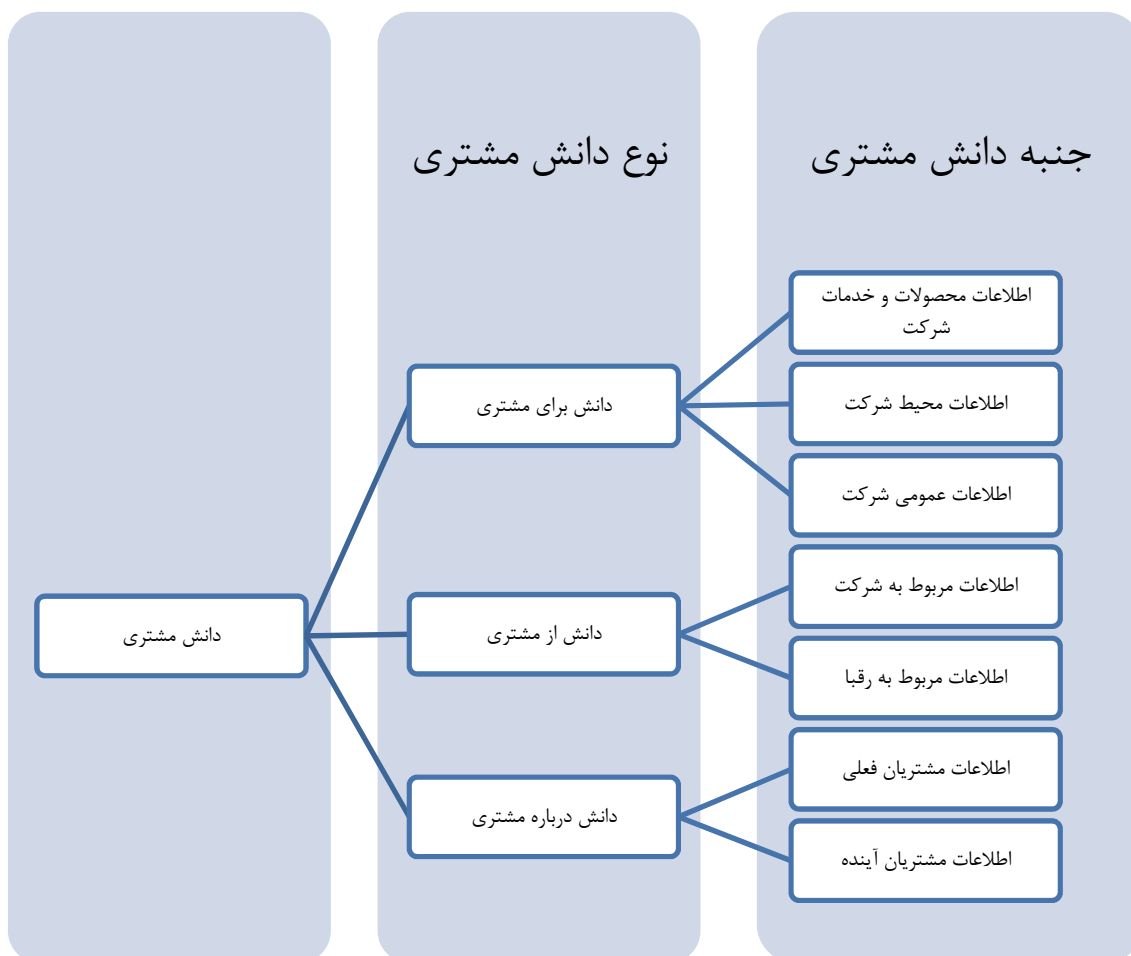
§ **ارتباط بازاریابی و ارتقاء:** ارتباط شخصی با مشتریان این اجازه را به سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌دهد تا مشتری را پیدا کرده و با آن ارتباط برقرار کنند. این امر می‌تواند از طرق مختلفی چون آدرس محل کار، موبایل یا اینترنت صورت گیرد. اطلاعات تراکنشی نشانه-هایی را در ارتباط با انواع محصولاتی که مشتریان می‌خرند تهیه می‌بینند. برای مثال یک سوپر مارکت را قادر می‌سازد تا اطلاعاتی را به جهت ارتقاء و تشویق مشتریان جمع-آوری کند و حتی آنان را ترغیب کند که محصولات جایگزینی را نیز انتخاب کنند. برای مثال دیگر شخصی که همیشه محصولات لاغری خریداری می‌کند می‌تواند به جای آن از سوپرها کم کالری استفاده کند و این در حالی است که پیشنهاد محصولات کودک به خانواده ای که هیچ کس زیر 18 سال نمی‌باشد شانس کمتری دارد (رولی، 2005).

## 25-2. مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت دانش مشتری و مکانیزم‌های آن

### مدل اول

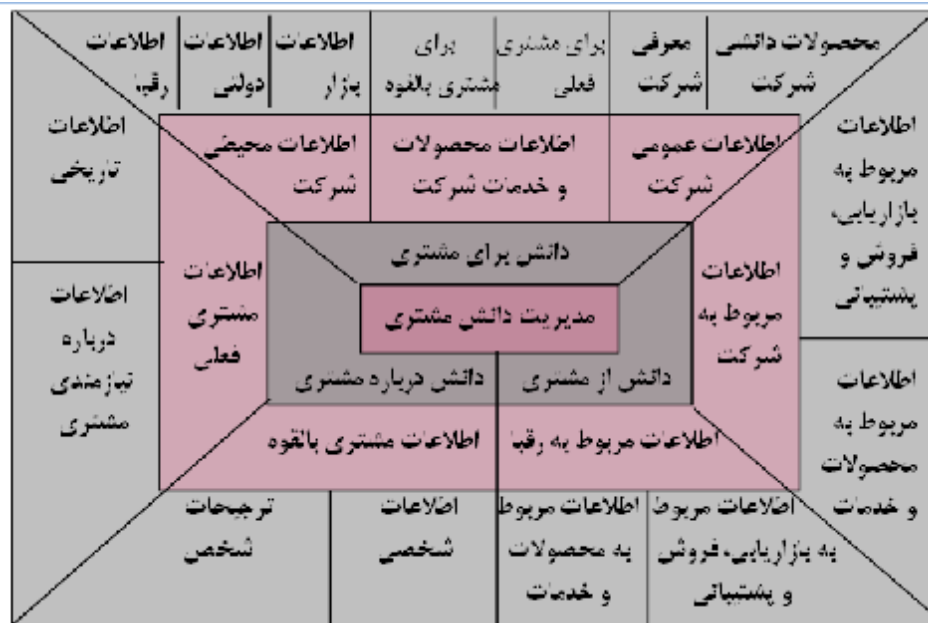
در این مدل طبقه‌بندی بر اساس انواع دانش مشتری در سه لایه صورت گرفته است. در مرحله نخست، برای پشتیبانی از مشتریان در چرخه خریدشان، یک جریان دانش پیوسته که از شرکت به مشتریان هدایت می‌شود (دانش برای مشتری) پیش نیاز است. دانش برای مشتریان شامل اطلاعاتی در مورد محصولات، بازارها و تأمین‌کنندگان است. این بعد دانش همچنین بر روی درک مشتری از کیفیت خدمات تأثیر می‌گذارد.

در همین زمان، دانش از مشتریان می‌باید در جهت خلق نوآوری در خدمات و محصول، تولید ایده و بهبود مستمر برای محصولات و خدمات، توسط سازمان به هم پیوند داده شود. تسخیر کردن دانش مشتری و دخیل کردن مشتریان در فرآیند نوآوری از طرق مختلفی قابل دستیابی است. برای مثال دانش مشتریان در مورد محصولات، تأمین کنندگان و گرایش‌های بازار می‌تواند از طریق مکانیزم بازخورد مناسب برای فراهم کردن یک بهبود سیستماتیک و نوآوری محصولات استفاده شود. جمع‌آوری و تحلیل دانش درباره مشتری قطعاً یکی از قدیمی‌ترین اشکال فعالیت مدیریت دانش در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری است. علاوه بر داده‌های خام مشتریان و معاملات گذشته، دانش در مورد مشتری، نیازهای کنونی مشتریان، خواسته‌های آتی، ارتباط، فعالیت خرید و توانایی مالی را هم در نظر می‌گیرد. دانش درباره مشتریان در فرآیند پشتیبانی و خدمات مدیریت ارتباط با مشتری جمع‌آوری می‌شود و در فرآیند آنالیز مدیریت ارتباط با مشتری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.



شکل 6: سه نوع اصلی دانش مشتری (Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008)

بر اساس مدل مذکور، سه نوع اصلی دانش مشتری وجود دارد: دانش برای مشتری، دانش از مشتری و دانش درباره مشتری. در این تقسیم بندی هر یک از این انواع نیز از جنبه های مختلف دانش مشتری تشکیل شده اند. مدل ارائه شده از مقاله شامی زنجانی و دیگران (2008) در حیطه جریان های دانش و مدیریت دانش مشتریان در ادامه آمده است.



شکل 7: مدل مفهومی مدیریت دانش مشتری (Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh, 2008)

• انواع عمده دانش برای مشتری

دانش و اطلاعات محصولات و خدمات شرکت

- نیازمندی‌های دانشی و اطلاعاتی مشتریان فعلی
- نیازمندی‌های دانشی و اطلاعاتی مشتریان بالقوه

دانش و اطلاعات عمومی شرکت

- اطلاعات معرف شرکت
- محصولات دانشی شرکت

دانش و اطلاعات محیطی شرکت

- دانش و اطلاعات بازار
- دانش و اطلاعات در خصوص محصولات و خدمات رقبا

• انواع عمده دانش درباره مشتری

ü دانش، اطلاعات و داده در مورد مشتریان فعلی

- داده‌ها و اطلاعات تاریخی مشتریان
- داده‌ها و اطلاعات مربوط به نیازمندی‌های آن‌ها

ü دانش، اطلاعات و داده در مورد مشتریان بالقوه

○ داده‌ها و اطلاعات شخصی مشتریان

○ داده‌ها و اطلاعات مربوط به علایق و ترجیحات آن‌ها

• انواع عمده دانش از مشتری

ü دانش و اطلاعات در حوزه شرکت

○ دانش و اطلاعات در مورد محصولات و خدمات شرکت

○ دانش و اطلاعات در خصوص جایگاه و وضعیت برند شرکت

ü دانش و اطلاعات در حوزه محیط شرکت

○ دانش و اطلاعات در مورد محصولات و خدمات رقبا

○ دانش و اطلاعات در مورد بازار و تحولات آن

## مدل دوم

هدف اصلی این کار، ارائه مدل مکانیزم‌های مدیریت دانش مشتری<sup>1</sup> است. این مطالعه بر مبنای جنبه‌های نظری برآمده از بازیابی اطلاعات و تحلیل روی آخرین نتایج بدست آمده از ادبیات موضوع و همچنین نتایج مطالعه موردی چندگانه می‌باشد. مدل ارائه شده، نگاه وسیع و موشکافانه‌ای به سه بعد مختلف دانش مشتری در مقایسه با تحقیقات پیشین در زمینه مدیریت دانش مشتری دارد و مجموعه‌ای جامع از مکانیزم‌های الکترونیکی مرتبط با هر یک از بخش‌های تعریف شده دانش مشتری را ارائه می‌کند. مقاله حاضر برای وب سایت های تجارت الکترونیکی، که به دنبال بهبود کسب و کار خود و ارزش مشتری از طریق انتخاب و به‌کارگیری اثربخش مکانیزم‌های مدیریت دانش مشتری می‌باشند، مدل مفهومی مهمی ارائه می‌کند.

شامی زنجانی و دیگران (2008)، دانش مشتری را به عنوان نوعی از دانش (همچنین داده و اطلاعاتی که با تحلیل و تفسیر قابل تبدیل به دانش است) در حوزه ارتباط با مشتری تعریف می‌کند که روی

<sup>1</sup> CKM3

عملکرد سازمان تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم دارد. نویسندگان مقاله فوق دو مدل مفهومی پیشنهاد داده‌اند: یکی برای توصیف آرایش دانش مشتری و دیگری جهت طبقه‌بندی دانش مشتری. یکی از مهمترین نتایج مقاله فوق این است که دانش مشتری می‌تواند با یک تبادل آگاهانه بین مشتریان و بالعکس بین موجودیت‌ها مانند: شرکت، دیگر مشتریان، رقبا و مؤسسات مشاور شکل بگیرد. در این مقاله نشان داده شده است که نمی‌توان کلیه این تبادلات را مدیریت کرد، بنابراین باید روی مدیریت برهم کنش‌ها بین خودمان و مشتریانمان و میان مشتریان تمرکز کرد.

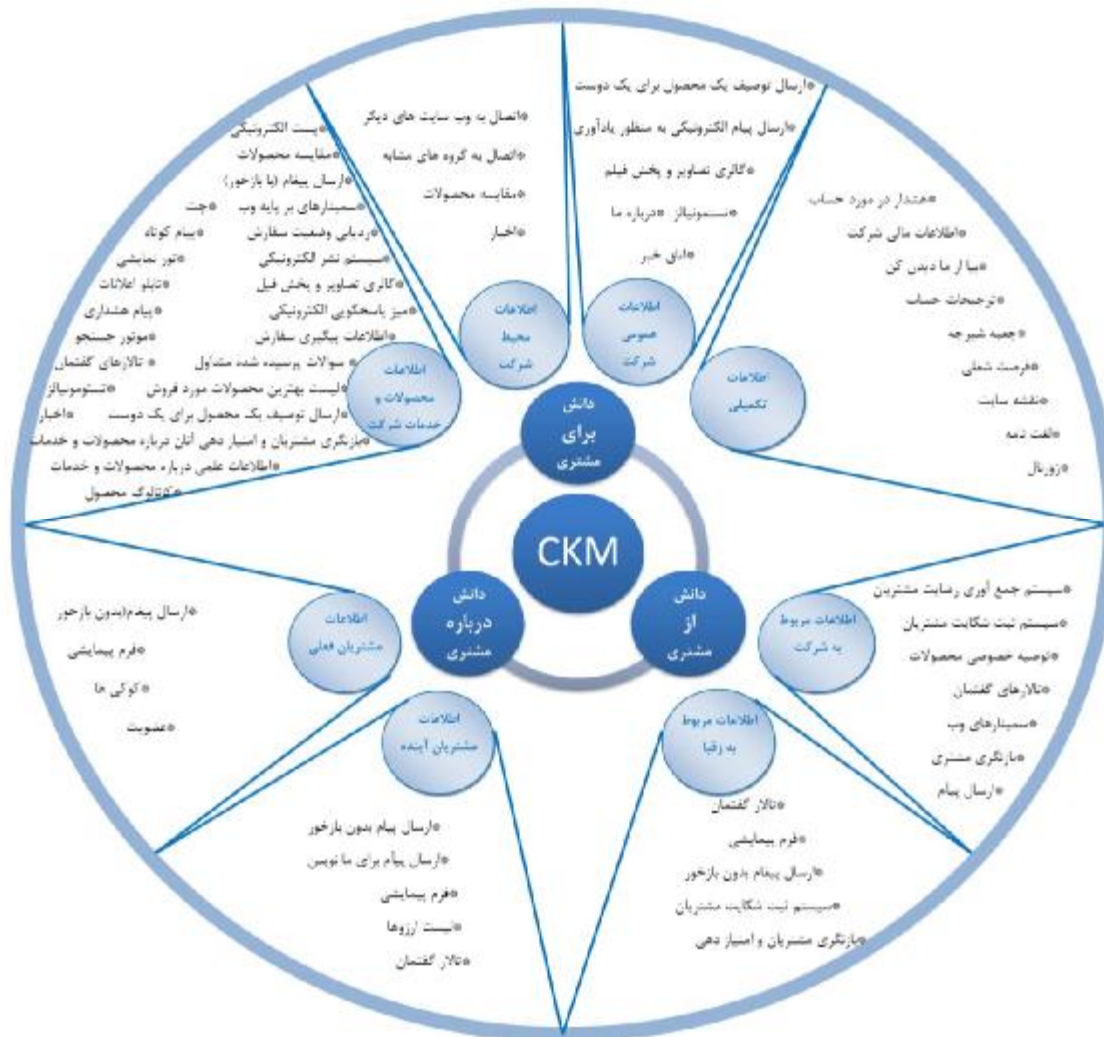
اگرچه مدیریت دانش مشتری به گونه‌های مختلفی مورد بحث قرار گرفته است، کمتر مطالعاتی روی مدیریت دانش مشتری در فضای تجارت الکترونیک تمرکز کرده‌اند. جهت فائق آمدن بر این فاصله موجود در ادبیات موضوع، مقاله فوق به دنبال ارائه مدلی مبتنی بر بازیابی اطلاعات و تحلیل روی آخرین نتایج بدست آمده از ادبیات موضوع و همچنین نتایج مطالعه موردی چندگانه است. مدل ارائه شده، نگاه وسیع و موشکافانه‌ای به سه بعد مختلف دانش مشتری در مقایسه با تحقیقات پیشین در زمینه مدیریت دانش مشتری دارد و مجموع‌های جامع از مکانیزم‌های الکترونیکی مرتبط با هر یک از بخش‌های تعریف شده دانش مشتری را ارائه می‌کند.

این مقاله برای وب سایتهای تجارت الکترونیک یک به دنبال بهبود کسب و کار خود و ارزش مشتریان از طریق انتخاب و به‌کارگیری اثربخش مکانیزم‌های مدیریت دانش مشتری می‌باشند، مدل مفهومی مهمی ارائه می‌کند. این تحقیق در طی پنج ماه پایانی سال 2008 صورت گرفته است. در این بخش، الگویی از دانش کسب شده در این پژوهش ارائه شده است. مدل مکانیزم‌های مدیریت دانش مشتری (سی کی ام تری<sup>1</sup>)، در شکل نشان داده شده است (Zanjani, Sakhaee, & Shahbaznejhad, 2009).

---

<sup>1</sup> CKM3





شکل 8: مدل ستاره دریایی - مکانیزم‌های مدیریت دانش مشتری<sup>1</sup> (Zanjani, Sakhaee, & Shahbaznejhad, 2009)

مدل فوق (مدل ستاره دریایی) در سه لایه اصلی قابل مشاهده است. شامی زنجانی و دیگران (2009) مدل را به این صورت تشریح کرده‌اند که در قسمت میانی مدل، دانش مشتری مشابه نظریه‌های سایر نویسندگان در ادبیات موضوع به سه دسته دانش برای مشتری، دانش از مشتری و دانش درباره مشتری تقسیم بندی شده است.

در لایه دوم، هر یک از انواع دانش مشتری به بخش‌های جزئی‌تری شکسته شده است. این تفکیک در دایره‌هایی به شکل برآمدگی روی بدن ستاره دریایی نشان داده شده است. در این مرحله دانش برای مشتری به چهار دسته اطلاعات عمومی شرکت، اطلاعات محصولات و خدمات شرکت، اطلاعات

<sup>1</sup> Customer Knowledge Management Mechanisms Model (CKM3)

محیطی شرکت و اطلاعات تکمیلی تقسیم شده است. دانش از مشتری، شامل دو دسته اطلاعات مربوط به شرکت و اطلاعات مربوط به رقبا بوده و دانش درباره مشتری به دو دسته اطلاعات مشتری فعلی و اطلاعات مشتری آینده قابل تقسیم است.

در نهایت در لایه سوم مدل مکانیزم‌های مورد استفاده برای مدیریت هر دسته از بخش‌های دانش مشتری که پیش‌تر معرفی شدند، مطرح شده و نشان داده شده است. مکانیزم‌ها در این مدل پیشنهادی مانند برآمدگی‌های لوله‌ای<sup>1</sup> شکل روی بدن ستاره دریایی عمل می‌کنند. همانگونه که این برآمدگی‌های لوله‌ای به ستاره دریایی این امکان را می‌دهد که به سطحی چسبیده و بدین‌وسیله حرکت کند، مکانیزم‌های مدیریت دانش مشتری، تسهیم دانش نزدیکی مابین شرکت و مشتریان فراهم آورده و به شرکت‌ها کمک می‌کند که در عرصه تجارت الکترونیک پیش روند.

در مطالعه‌های موردی چندتایی، وضعیت هر یک از مکانیزم‌های معرفی شده در مدل ستاره دریایی در ده وب سایت تجارت الکترونیک برتر ارائه شده در رتبه بندی مجله الکترونیکی تایمز<sup>2</sup> مورد مطالعه قرار گرفت.

یکی از نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهاد مدلی برای مکانیزم‌های مدیریت دانش مشتری است که تا کنون در ادبیات موضوع مطرح نشده است. مدل پیشنهادی به سازمان‌ها کمک می‌کند که به گونه‌ای موفقیت آمیز همه انواع مکانیزم‌های استخراج دانش مشتری را شناسایی کنند (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002).

یکی از خروجی‌های قابل توجه پژوهش حاضر، این است که فراوانی مکانیزم‌های معرفی شده بخش دانش برای مشتری 66 درصد مکانیزم‌های مشاهده شده در وب سایت‌های منتخب را به خود اختصاص می‌دهد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که دانش برای مشتری کانون تمرکز وب سایت‌های

---

<sup>1</sup>tube feet's

<sup>2</sup> <http://www.time.com/time/digital/reports/ecommerce/25best2.html>

تجارت الکترونیک است. ما بر این عقیده‌ایم که زبان وب سایت‌ها بیشتر از گوش آن‌ها کار می‌کند و آن‌ها بیشتر از اینکه بشنوند، صحبت می‌کنند (Zanjani, Sakhaee, & Shahbaznejhad, 2009).

یکی دیگر از نتایج مهم این مقاله آن است که مکانیزم‌های رایج در بخش دانش برای مشتری در همه وب سایت‌های منتخب به این شرح بوده اند: لیست پرفروشترین‌ها، موتور جستجو، پیام ارسالی (با بازخور)، سوالات متداول، پیام الکترونیک، تخته بولتن و لینک به سایر وب سایت‌ها. تنها مکانیزمی که در زمینه دانش از مشتری در همه وب سایت‌ها به کار رفته است، فرم‌های زمینه‌یابی است. همچنین سه مکانیزم پر استفاده در وب سایت‌ها در حوزه دانش درباره مشتری، فرم زمینه‌یابی، رجیسترینگ و کوکی‌ها هستند.

### مدل سوم

مقاله زائو جون و کومار<sup>1</sup> (2009) به تعریف و بیان مدیریت دانش مشتری موفق می‌پردازد. ابتدا با بیان اینکه تا کنون فاکتورهای بسیاری برای موفقیت مدیریت دانش مشتری عنوان شده است، ابراز می‌کند که هنوز ضعف مطالعاتی در زمینه درک نیازمندی‌های سودآوری مدیریت دانش مشتری وجود دارد. در این مطالعه پس از بررسی‌های ادبیات مدیریت دانش مشتری، اهمیت شناسایی فاکتورهای موفقیت آن در سازمان با ارائه جدولی صورت می‌گیرد. این عوامل در ادامه آمده است.

جدول 6: فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش مشتریان

اجزا	معیارها
محیط	پشتیبانی مدیریت
	سازگاری با فرهنگ جمعی
	مزیت رقابتی اصلی

<sup>1</sup> Zao jun and kumar

سطح پایین پریشانی و آشفتگی	
تطابق میان استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری و استراتژی سازمان	استراتژی
برنامه ریزی بلند مدت و کوتاه مدت	
طراحی محصول بر مبنای نیاز مشتریان	مشتری و محصولات/خدمات
خدمات به مشتری کافی	
عملکرد محصول شایسته	
یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی	فرآیند
کاربرد نمودارهای جریان کار	
بازطراحی فرآیندها	
توانمندی های مناسب و فهم یکدیگر	شرکا
علاقه مندی به کار	
انگیزه به کار	
توانایی کار با یکدیگر برای رفع تعارض	
فعالیت مشارکتی واقعی	
زیرساخت فنی مناسب	زیرساختار
زیر ساخت انسانی مناسب	
سهولت در استفاده (برای فناوری اطلاعات و دیگر تکنولوژی ها)	تکنولوژی
عملکرد تکنولوژی مناسب	
سفارشی سازی تکنولوژی	

قابلیت نگهداری و همنوایی با دیگر اجزا	
در دسترس بودن اطلاعات کافی	اطلاعات
ارائه اطلاعات مناسب	

در پایان این مطالعه نتیجه‌گیری می‌شود که موفقیت مدیریت دانش مشتری به طور شایان ذکری از جمع‌آوری اطلاعات مناسب و مکفی تأثیر می‌پذیرد و اینجاست که اهمیت ادغام آن با داده‌کاوی جلوه می‌یابد.

### مدل چهارم

همانطور که در پیش بحث شد، مدل مدیریت دانش مشتری بر اساس ترکیب دو رویکرد تکنولوژی محور و داده محور در مدیریت ارتباط با مشتری و رویکرد مردم محور در مدیریت دانش با دید استخراج پتانسیل هم افزایی آن‌ها می‌باشد. انتظاری که از این کوشش می‌شود این است که به صورت مجزا دانش برای مشتریان، دانش درباره مشتریان و دانش از مشتریان را به تصویر بکشیم. بنابر این محصولات پرمفعت‌تری را می‌توان به دست گروه درست مشتریان رسانید، تا از شکست محصولات جلوگیری کرده و از موفقیت تجاری اطمینان حاصل شود (Su, Chenb, & Sahb, 2006).

با این پیش زمینه و هدف آدرس‌دهی ضرورت دانش مشتری در توسعه محصول نوآورانه جدید<sup>1</sup>، سو و دیگران اقدام به ارائه یک متدولوژی برای پشتیبانی از این بحث پرداخته‌اند که به منظور کسب اطمینان از برتری کسب و کار، خصوصیات یک محصول می‌بایست پاسخگوی تقاضای یک گروه خاص از مشتریان در بازار باشد. این کار توسط یک مدل مدیریت دانش مشتری مبتنی بر بازار انجام می‌شود که توسط فناوری اطلاعات پیاده سازی می‌شود که به مدل "ای‌سی‌کی‌ام"<sup>2</sup> نام گذاری شده است.

<sup>1</sup> NPD

<sup>2</sup> E-CKM model

در مدل ای سی کی ام که در شکل زیر توصیف شده است، فرآیند مدیریت دانش مشتریان از چهار مرحله تشکیل یافته که بر مبنای چهار متد در فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود. در مرحله اول، کمپانی دورنمای مزایای محصول را در قالب ارزش درک شده توسط مشتری شناسایی می‌کند در قالب خصوصیات، توابع و مشخصه‌هایی که به وسیله آن‌ها بتوان با مشتریان ارتباط برقرار کرد.



شکل 9: مدل ای سی کی ام (Su, Chenb, & Sahb, 2006)

در این مرحله، شرکت به مشتریان دانش محصولات را ارائه می‌کند. مشتریان انفرادی ممکن است پاسخ‌هایی مبتنی بر رفتارهای خود در راستای این خصوصیات و مزایا از خود نشان دهند، که این امر از طریق کانال‌های ارتباطی دو طرفه امکان‌پذیر می‌باشد. بعلاوه، در مرحله دوم کمپانی دانش درباره مشتریان را از طریق درک پیش زمینه مشتریان، نیازها و ترجیحات الگویی آن‌ها به منظور تدوین ویژگی محصولات کسب می‌کند.

از میان آن ارتباطات و تحقیقات مبتنی بر وب، یک کمپانی قادر به استفاده از دانش برای مشتریان و دانش درباره مشتریان می‌باشد و وظایف تقسیم بندی بازار را به درستی انجام دهند. بعد از اینکه بخش‌ها از طریق داده کاوی شکل گرفتند، الگوی هر بخش از نیازها به منظور تدوین جزئیات

محصولات به دقت مشخص می‌شود. حال خصوصیات هر بخش قابل شناسایی و تحلیل است. در این مرحله (سوم) دانش ضمنی مشتریان که در میان مشتریان منحصر به فرد پخش شده باید استخراج شود و می‌تواند به دانش مشتری آشکار که مورد علاقه کمپانی است تبدیل شود. در آخر، وقتی که عملیات بخش‌بندی کامل شد، خصوصیات نیازهای مشتریان در هر بخش به منظور استخراج الگوهایی که در هر بخش است مطالعه می‌شود. بنابر این، دانش از مشتریان کمپانی را قادر می‌سازد تا به هدف‌گذاری برای بازار هدف نایل شود. همچنین آن‌ها را قادر می‌سازد تا تصمیمات استراتژیک مناسبی در طرح توسعه تغییر محصولات و فعالیت‌های بازاریابی اتخاذ کنند. به کمپانی هم برای بازبینی تعریف اولیه محصول و تعیین اولویت‌هایی برای مشخصه‌های محصول برای توسعه آن‌ها، ارتقای عملکرد جذابیت عناصر محصول و حذف کردن مشخصه‌هایی که مشتریان علاقه‌ای به آن‌ها نشان نمی‌دهند کمک می‌کند. و این راهی است که کمپانی می‌تواند محصول را با استفاده از دانش از مشتریان مورد نوآوری و خلاقیت قرار دهد (Su, Chenb, & Sahb, 2006).

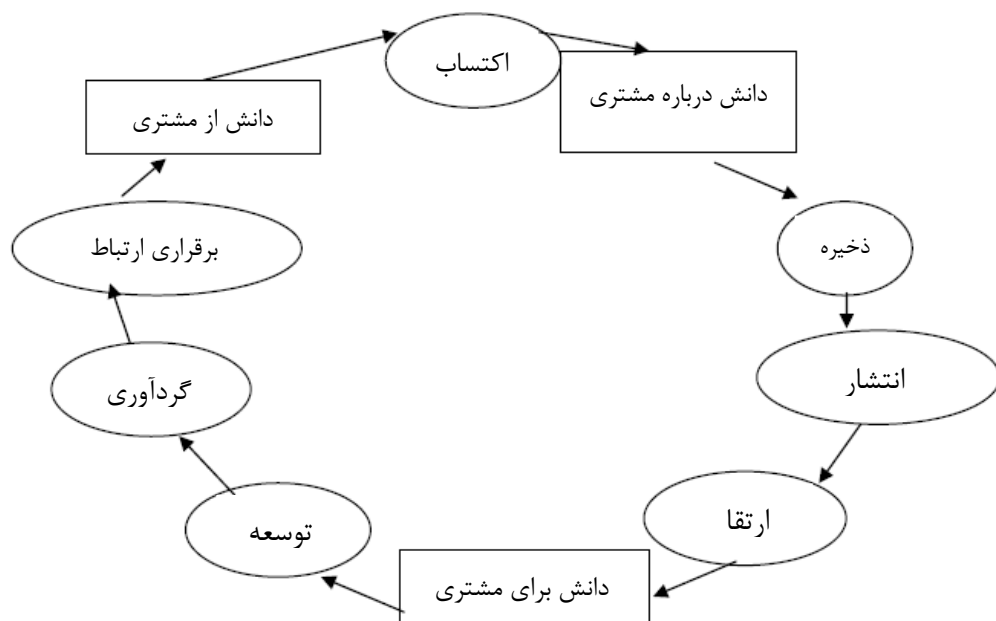
**در این تحقیق از این مدل به عنوان مدل مفهومی استفاده شده است.** اما محدودیت این تحقیق این است که داده‌ها به صورت الکترونیکی گردآوری نشده‌اند.

### مدل پنجم

این مدل به بیان سیکل مدیریت دانش مشتریان می‌پردازد. همانگونه که قبلاً توضیح داده شد، دانش مشتری شامل دانش برای، دانش درباره و دانش از مشتریان می‌شود. دانش برای مشتری به طور خاص در فرآیندهای درون سازمانی تولید می‌شود، مانند تحقیق و توسعه محصول. مدیریت تولید مسئولیت جمع‌آوری این دانش و تلخیص آن با توجه به نیازهای مشتری را برعهده دارد (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002). دانش درباره مشتریان به طور خاص به مدیریت پیشنهادات، مدیریت خدمت، مدیریت شکایات و در صورت دسترسی به مدیریت قرارداد باز می‌گردد.

مدیریت تولید و مدیریت خدمت از اصلی ترین فرآیندهای کاربر از جنبه دانش درباره مشتریان می- باشد، بدین دلیل که هر دو فرآیند خدمتشان را بر اساس معیارهای کاربر شخصی سازی می کنند. در یک کمپانی دانش درباره مشتریان می بایست شفاف باشد، البته انتشار آن ورای مرزهای یک سازمان باید کنترل شود، از همین جهت این دانش می تواند به طور مستقیم به مزیت رقابتی تبدیل شود. توسعه این نوع دانش پرهزینه می باشد، بدلیل اینکه روشن سازی دانش زمان بر بوده و توجهات را از وظیفه اصلی به خود می کشد، به عنوان مثال خدمت دهی به مشتری. مدیریت تراکنش این فرصت را فراهم می کند تا به صورت اتوماتیک دانش درباره مشتریان را از طریق رسانه الکترونیکی بدست آید. چالش اساسی در مدیریت دانش درباره مشتریان این سوال است که چه میزان داده در رابطه مشتریان یک سازمان را می توان به دانش تبدیل کرد (Gibbert, Leibold, & Probst, 2002).

دانش از مشتریان را می توان به همان شیوه های دانش درباره مشتریان تسخیر کرد. اکتساب دانش از مشتریان بر پایه این حقیقت است که مشتریان تخصص خود را هنگامی بدست می آورند که از محصولات و خدمات استفاده کنند و اینکه بتوان آن ها را به عنوان شرکای برابر در مواقع بحث مربوط به تغییرات و پیشرفت به حساب آورد.



شکل 10: سیکل مدیریت دانش مشتری



درلیسکی و فرولیچ<sup>1</sup> (2004) انواع مختلف دانش مشتری (دانش درباره مشتری، دانش از مشتری و دانش برای مشتری) و فرآیندهای مدیریت دانش را بهم ارتباط دادند (Derliyski & Frohlich, 2004). گام‌های متفاوت آن در یک حلقه بسته‌ای به نام حلقه مدیریت دانش مشتری در شکل 10 نمایش داده شده است.

کسب دانش مشتری دربرگیرنده نقطه ابتدایی این سیکل می‌باشد. در میان تجزیه تحلیل دانش از مشتری آن تبدیل به دانش درباره مشتری می‌شود. در راستای ارتقای آن دانش بر ای نوآوری و ارتقای محصول باید در سازمان ذخیره و انتشار داده شود. در گام بعد کسر دانش درباره نیاز مشتری قابل شناسایی است. این دانش برای مشتری توسعه می‌یابد، گردآوری می‌گردد و به مشتریان به منظور پر کردن خلأ دانشی عرضه می‌شود. از میان همین فرآیند است که دانش مشتری افزایش می‌یابد. اینجا جایی است که سیکل خاتمه می‌یابد.

## 26-2. توسعه محصول جدید (NPD)

منشأ اصلی موفقیت در کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌ها در آینده، توسعه‌ی موفق و مداوم محصولات جدید و بهبود یافته است. با افزایش تنوع در محصولات و حجم سفارشات، منحنی عمر محصولات نیز کاهش می‌یابد. به طور مثال گروهی از محصولات در دهه‌ی 1920 دارای میانگین مدت زمان معرفی محصول تا انبوه سازی 28 ساله بودند، این زمان در دهه‌ی 1960 به 10 سال کاهش یافت. برآوردها نشان می‌دهند که تعداد محصولات جدیدی که در 5 سال آینده عرضه خواهند شد، دو برابر تعداد محصولات عرضه شده در 5 سال گذشته خواهد بود. این رشد منجر به 40 درصد افزایش در میزان فروش و 30 درصد افزایش در سود شرکت‌ها خواهد شد.

---

<sup>1</sup> Derliyski & Frohlich

لذا متغیر بودن قوانین رقابتی در دنیای کسب و کار، فرایند ارائه‌ی محصول جدید به بازار را با اهمیت خاصی جلوه داده است. اکثر سازمان‌ها امروزه بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که صرفاً تکیه و اعتماد به اهرمهای رقابتی سنتی مثل افزایش کیفیت، کاهش هزینه و تمایز در ارائه‌ی محصولات و خدمات کافی نیست و در عوض مفاهیمی مثل سرعت و انعطاف پذیری در رقابت نمود قابل توجهی پیدا کرده‌اند و گرایش به سمت ارائه‌ی محصولات و خدمات جدید به بازار خود دلیل موجه این تغییر نگرش است. طی بررسی که در سال 1981 در مورد 700 شرکت امریکایی صورت پذیرفته است، نتایج حاکی از آن است که حدود یک سوم از سود این سازمان‌ها به واسطه محصولات جدیدی بوده است که عرضه کرده‌اند و این آمار در حالی است که این بررسی در سال 1970، مقدار یک پنجم را نشان داده بود. با توجه به این موارد، مدیریت فرایند توسعه‌ی محصول جدید نیز نیازمند به کارگیری رویکردهای جدید مدیریتی است.

از انتقادهایی که به فرآیند توسعه‌ی محصولات جدید (NPD<sup>1</sup>) می‌توان گرفت، پیچیدگی و عدم اطمینان فرایند NPD است. بسیاری از تحقیقات و مطالعات که در این زمینه صورت گرفته جنبه‌های نوآوری محصولات را مورد بررسی قرار داده‌اند ولی از این دانش کسب شده نیز در دنیای واقعی به مقدار بسیار کم استفاده شده است.

توسعه‌ی محصول جدید فرایندی است که در آن محصول یا خدمتی جدید به بازار عرضه می‌گردد که شامل دو مسیر موازی است. مسیر اول شامل ایده پردازی، طراحی محصول و مهندسی محصول و مسیر دوم شامل تحقیقات و تحلیل بازار است. موفقیت این فرایند را می‌توان با تعریف شاخص‌هایی که نشان دهنده میزان این موفقیت و یا عدم موفقیت است، اندازه گیری کرد. برخی از مهمترین این شاخص‌ها که می‌توان بر اساس آن‌ها گویه‌ها را تدوین کرد شامل میزان فروش، تعداد مشتریان، رشد سود سالیانه، رشد سبد محصولات و... می‌باشد.

اصطلاح توسعه‌ی محصولات جدید، هم در مورد محصولاتی که به طور کلی در دنیا جدید هستند و هم در مورد اعمال حداقل بهبود و تغییر در محصولات موجود بکار می‌رود. شش طبقه بندی زیر نیز در مورد محصولات جدید ارائه شده است (Hamilton, 1982).

جدول 7: طبقه‌بندی محصولات جدید

تعریف	ماهیت
جدید بودن محصول در جهان	محصول کاملاً جدید
جدید بودن محصول در خط تولید	ورود به بازارهای جدید
خطوط اضافی در تولید محصول	تکمیل محصول
بهبود محصول	ایجاد ارزش افزوده
جایگاه‌یابی مجدد برای محصول	ورود به بازارهای جدید
کاهش هزینه	با همان عملکرد قبلی

عمر بازار محصولات در حال کاهش است و پیش‌بینی می‌شود که نرخ توسعه‌ی محصولات در هر پنج سال دو برابر گردد. در نتیجه، محصولات جدیدی که نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده سازند و از آن فراتر روند، یک عامل کلیدی در حفظ و بهبود مزیت رقابتی به شمار می‌روند. اقتصاد جهانی با تقسیم بندی بازارها، اثرات قابل توجهی بر روی توسعه‌ی محصولات جدید ایجاد کرده و تولید انبوه، اهمیت کمتری نسبت به سفارشی سازی در سطح انبوه پیدا کرده است. همزمان با پیدایش بازارهای جدید، محصولات فیزیکی و ملموس که توسط شرکت‌های رقیب تولید می‌شوند به سمت یکسان شدن و عملکرد مشابه، پیش می‌روند، در نتیجه مزیت رقابتی در آینده عبارت خواهد بود از توانایی تولید و بهره‌گیری از محصولاتی که احساسات مصرف کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهند که همان جنبه نا

ملموس و یا خدمات در محصولات می‌باشد. این تغییرات یک روند را در ظهور محصولات جدید نشان می‌دهند که نشانه‌های آن در ذیل آورده شده است:

§ **مزیت رقابتی:** توسعه‌ی محصولات برای شرکت‌ها و ملل مختلف به یک عامل تعیین‌کننده‌ی مزیت رقابتی تبدیل شده است.

§ **مسئله‌ی راهبردی:** توسعه‌ی محصولات برای شرکت‌ها به یک مسئله‌ی راهبردی تبدیل شده است.

§ **افزایش فعالیت:** میزان معرفی محصولات جدید در هر 5 سال، دو برابر می‌شود.

§ **کاهش مدت زمان توسعه‌ی محصولات:** شامل کاهش زمان تولید محصول در خط تولید و افزایش میزان توسعه‌ی محصولات می‌گردد.

§ **شرایط خاص هر شرکت:** هر شرکت بایستی با توجه به شرایط خاص محیط داخلی و خارجی خود، یک برنامه مناسب NPD را اجرا نماید.

§ **بهبود مستمر:** بهبود مستمر در فعالیت‌ها و عملکرد NPD، امری ضروری است.

## 2-26-1. فرایند توسعه‌ی محصول جدید

برای اغلب شرکت‌هایی که می‌خواهند نوآور باشند و عموماً در زمینه‌ی توسعه‌ی محصول جدید فعالیت می‌کنند، نقطه‌ی شروع، ایجاد یک فرایند توسعه‌ی محصول جدید و یا بازنگری در آن می‌باشد. هر چند فرایندهای ساختارمند برای توسعه‌ی محصول تضمینی برای نوآور بودن سازمان نمی‌باشند ولی نقش بسیار مهمی در سازمان‌ها برای بهبود نرخ معرفی محصول جدید و افزایش سود از پورتفولیو محصول شرکت برعهده دارند.

یکی از بیشترین تأثیرات بر نحوه‌ی رویکرد شرکت‌های غربی در زمینه‌ی توسعه‌ی محصول، از مفهوم توسعه یافته توسط ناسا در دهه‌ی 1960 ناشی شد که به مدیریت در مقیاس بزرگ برای انجام ساده‌تر

پروژه‌های پیچیده‌ی دفاعی می‌پرداخت. نسخه‌ی ابتدایی آن که برنامه‌ریزی پروژه تقسیم شده نامیده می‌شود به توضیح یک رویکرد متوالی متشکل از چهار فاز می‌پردازد:

(7) آنالیز اولیه (فاز اول)

(8) تعریف (فاز دوم)

(9) طراحی (فاز سوم)

(10) عملیات (فاز چهارم)

به علاوه‌ی ایجاد نقاط بازرسی، که انتقال نیافتن اشتباه به فاز بعدی را تضمین می‌نمود. اگر چه این رویکرد در اصل برای پروژه‌های پیچیده و در مقیاس بزرگ به کار برده شد، اما اصول آن به زودی در مقیاسی جدید برای توسعه‌ی محصول جدید در اغلب موارد ارائه گردید. این اصول پایه که شامل فازها و نقاط بررسی بین آن‌ها می‌گردید امروزه نیز ارزشمند می‌باشند و هنوز نیز به کار می‌روند.

یک مطالعه‌ی تأثیر گذار دیگر، که نه تنها به فرایند توسعه بلکه به طور کلی به محصول جدید توجه می‌نمود، توسط بوزآلن و همیلتون (1982) ارائه گردید. هنگامی که آن‌ها سرگرم تحقیق در مورد نحوه‌ی تعریف مراحل توسعه‌ی محصول بودند و مراحل زیر را یافتند:

(1) توسعه‌ی استراتژی توسعه‌ی محصول جدید

(2) تولید ایده

(3) بازننگری و ارزیابی

(4) آنالیز کسب و کار

(5) توسعه

(6) آزمایش

(7) تجاری سازی

این تقسیم بندی با تغییرات متنوع در متون به کار می‌رود. اگر مراحل بیشتری مد نظر باشد می‌توان مراحل بالا را ریزتر نمود. برای نمونه، کوپر<sup>1</sup> ارائه کننده‌ی 13 مرحله در یک مدل می‌باشد که در نتیجه‌ی جدا سازی فعالیت‌هایی نظیر تحقیقات بازار و آنالیز کسب و کار می‌باشد (Cooper R. , The new product process: an empirical based classification scheme, 1983). از سوی دیگر در

یک مدل، کوپر با ترکیبی از مراحل بالا به ساختار سه مرحله‌ای زیر دست یافته است:

(1) فعالیت های ابتدایی توسعه محصول

(2) توسعه‌ی محصول و آزمایش

(3) تجاری سازی

این مدل، فرایندی مبتنی بر نتایج تحقیقات و شواهد موجود است و به منظور درک مراحل که ممکن است بکار گرفته شوند، مفید می‌باشد.

## 27-2. مدل 13 مرحله‌ای فرایند توسعه‌ی محصول جدید

### مرحله 1: بررسی و غربال اولیه

بسیاری از شرکت‌ها معیارهایی را برای بررسی اولیه‌ی محصولات جدید بکار می‌گیرند. هرچند این فعالیت‌ها ممکن است موقتی یا کاملاً رسمی باشند ولی مسئله‌ی اصلی، ایجاد تعادل مناسب بین این دو وضعیت می‌باشد.

### مرحله 2: ارزیابی مقدماتی بازار

ارزیابی مقدماتی مبتنی بر بررسی زمینه‌های مربوط به محصولات جدید از قبیل ارزیابی حجم تولید و تحت نظر داشتن فعالیت‌های رقبا در این زمینه می‌باشد، هرچند که اهمیت این موضوع در بین شرکت‌های مختلف، متفاوت است.

### مرحله 3: ارزیابی اولیه فنی

ارزیابی فنی مرحله‌ایست که تقریباً تمام شرکت‌ها بر اهمیت آن تأکید دارند. به علاوه ضروری است تا نظرات کارشناسان و متخصصین نیز در سطوح عالی سازمان در نظر گرفته شود. به دلیل میزان ریسک موجود در برنامه‌ریزی جدید و درجه‌ی جدید بودن محصول، بایستی این تغییر را با تأمل بیشتری مورد بررسی قرار داد. برای مثال شرکتی که در یک بازار مطلوب، کوچک و بسیار تخصصی در حال فعالیت است و میزان نوآوری آن نیز نسبتاً پایین است، در می‌یابد که اهمیت پرداختن به فعالیت‌های مرتبط با محصولات جدید، کم می‌باشد. در مقابل، شرکتی که محصولات مد روز را عرضه می‌کند و در بازاری با میزان ریسک زیاد قرار دارد، مسالهی محصولات جدید، برایش حیاتی‌تر است.

### مرحله 4: ارزیابی گسترده‌ی بازاریابی

بسیاری از شرکت‌ها به اهمیت و ضرورت مطالعات و تحقیقات گسترده‌ی بازاریابی پی برده‌اند، اما در عمل تعداد کمی از آن‌ها دست به تحقیقات می‌زنند و علت آنرا نیز فقدان منابع در دسترس مطرح می‌کنند. عواملی که اهمیت و ضرورت این کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند شامل فعالیت در یک بازار تخصصی و نسبتاً شناخته شده، سطح جدید بودن محصول و اطمینان شرکت از موفقیت در بازارهای جدید می‌باشد. بسیاری از شرکت‌ها بخصوص آنهایی که وارد بازارهای جدید می‌شوند و اطلاعاتی در مورد تقاضای متغیر بازارهای تجاری ندارند و یا تجربه آن‌ها اندک است، این فعالیت یعنی انجام تحقیقات گسترده‌ی بازاریابی را یکی از عوامل مهم در توسعه‌ی محصولات جدید، قلمداد می‌کنند.

## مرحله 5: ارزیابی تجاری قبل از توسعه

به جای اینکه این مرحله، جدا و مستقل از وظایف و فعالیت‌های مربوط به NPĐ، تلقی شود، بسیاری از مدیران معتقدند که عملی بودن برنامه‌ی توسعه‌ی محصولات جدید باید به طور مداوم مورد بررسی قرار گیرد. تجربیات، دلایل و شواهد کافی برای لازم بودن این مرحله، فراهم کرده‌اند. محدودیت اصلی که در مورد تجزیه و تحلیل کافی در این مرحله ذکر می‌شود، فقدان داده‌های بازاریابی با کیفیت مطلوب (مرحله 4) می‌باشد.

## مرحله 6: توسعه‌ی محصول

مرحله‌ی توسعه‌ی محصول یکی از حیاتی‌ترین فعالیت‌ها است به ویژه در شرکت‌های مهندسی. هر چقدر محصول از لحاظ فنی، پیچیده‌تر و ناشناخته‌تر باشد و هر چقدر بازار، جدیدتر باشد، نیاز به تولید نمونه‌ی اولیه‌ی محصول بیشتر خواهد بود. بیشترین انتقادات در این زمینه شامل عامل زمان، ایجاد و هماهنگی بین فعالیت‌های مختلف و ماهیت در حال تغییر محصول و ویژگی‌های آن است. برخلاف شرکت‌های مهندسی، شرکت‌هایی که فعالیت آن‌ها فرایند محور است، کمتر درگیر مساله‌ی توسعه‌ی محصولات جدید هستند و هنگامی که طراحی محصول به نهایت رشد و تکامل خود برسد، دیگر نیازی به توسعه‌ی محصولات جدید وجود ندارد.

## مرحله 7: آزمون محصول در شرکت

بسیاری از شرکت‌ها، تجربیات ارزنده‌ای در مورد تست و آزمایش محصولات خود دارند ولی هنوز به اهمیت توسعه‌ی محصولات پی نبرده‌اند. سطح آزمون محصول بر اساس میزان پیچیدگی طراحی، موقعیت محصول در ساختار کلی خط مونتاژ و حجم تولید، می‌تواند متفاوت باشد. در مرحله‌ی پس از آزمون اولیه محصول (که معمولاً در داخل شرکت انجام می‌گیرد)، بایستی بازخورد مشتریان را نیز



دریافت کرده و مورد ارزیابی قرار داد، زیرا تأخیر زمانی در عرضه‌ی محصول به بازار بسیار حیاتی است. چنانچه بخواهیم آزمون اولیه‌ی محصول را به نحو احسن انجام دهیم، ممکن است زمان عرضه‌ی محصول به بازار، به تأخیر بیفتد و هزینه‌های بیش از حدی را ایجاد نماید، در نتیجه نیاز به آزمون محصولات جدید توسط مشتریان ضروری است.

### مرحله 8: آزمون محصول به وسیله مشتریان

متغیرهایی که سطح آزمون محصول توسط مشتریان را تحت تأثیر قرار می‌دهند عبارتند از ویژگی‌ها و مشخصات محصول، حجم تولید محصولات جدید و هزینه‌های نسبی شکست محصول جدید. پس از آزمون اولیه‌ی محصولات در شرکت (مرحله 7)، بهتر است تا نمونه‌ها و یا محصولات واقعی تولید شده را برای آزمایش و امتحان در اختیار مشتریان قرار دهیم.

### مرحله 9: آزمون بازاریابی و فروش آزمایشی

ممکن است برای اغلب شرکت‌ها فایده‌ی چندانی نداشته باشد، بخصوص وقتی در رابطه با ارزیابی احتمال موفقیت محصولات جدید باشد. هر چند برخی شرکت‌ها اعلام کرده‌اند که اخیراً محصولاتی را برای ارزیابی به مشتریان داده‌اند و از این کار به مفاهیم و ایده‌های تازه‌ای در مورد جدید بودن محصول، دست یافته‌اند.

### مرحله 10: تولید آزمایشی

به نظر می‌رسد تولید آزمایشی، بخصوص در مورد شرکت‌های مهندسی از ضروریات بهبود و توسعه‌ی محصولات است. مهمترین متغیری که تولید آزمایشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، حجم تولید محصول

می‌باشد (و این رابطه یک رابطه‌ی مستقیم است، یعنی هر چه حجم تولید بیشتر باشد، اهمیت تولید آزمایشی نیز افزایش می‌یابد). تولید آزمایشی در صنایع فرایندی (مثل پتروشیمی) بسیار حیاتی است.

### مرحله 11: تجزیه و تحلیل قبل از تجاری سازی

برخی از مدیران شرکت‌ها عنوان می‌کنند که تجزیه و تحلیل قبل از تجاری سازی محصول در چرخه‌ی NPD، خیلی دیر انجام می‌شود و علت آن نیز فقدان ارزیابی است و لذا انجام صحیح این فعالیت، بسیار دشوار می‌باشد. هنگامی که تجزیه و تحلیل قبل از تجاری سازی انجام شد، اطلاعات حاصل از آن بایستی به بخش‌ها و واحدهای مختلف شرکت، منتقل شود.

### مرحله 12: آغاز تولید

علی‌رغم اینکه این مرحله توسط بسیاری از شرکت‌ها، درک شده است ولی در عمل بسیار کم مورد توجه قرار می‌گیرد، زیرا بسیاری از مدیران، تمایل دارند تا محصولات خویش را هرچه سریع‌تر، تولید کرده و به بازار عرضه نمایند. مانند سایر فعالیت‌های NPD، اهمیت این مرحله نیز تحت تأثیر پیچیدگی نسبی محصول و حجم تولید آن قرار دارد.

### مرحله 13: عرضه‌ی محصول به بازار

اهمیت عرضه‌ی محصولات جدید به بازار در شرکت‌های مختلف متفاوت است و بستگی به محصولات و میزان نزدیکی شرکت به مصرف‌کنندگان نهایی دارد. در برخی شرکت‌ها، عرضه‌ی محصول به بازار بسیار حیاتی است و مبالغ زیادی برای عرضه‌ی محصول به مشتریان و واسطه‌ها تخصیص داده می‌شود و در برخی دیگر، عرضه‌ی محصول به بازار به معنی حصول اطمینان از این است که محصول به فروش می‌رسد و حتی تعداد کمی از این شرکت‌ها، واحد بازاریابی دارند.

## 28-2. ارزیابی عملکرد NPD

بسیاری از شرکت‌ها به منظور موفقیت NPD، رویکردی سیستماتیک را جهت ارزیابی توسعه‌ی محصولات در محیط رقابتی و پر تلاطم امروز، تجزیه و تحلیل عملکرد یک محصول پس از عرضه به بازار کافی نیست، بلکه ضروری است. فرایند توسعه‌ی محصولات از ابتدای شروع برنامه‌ی توسعه تا پس از مرحله‌ی عرضه به بازار به طور منظم و دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد.

مسئله‌ی اصلی این است که چه چیزی را باید اندازه‌گیری و ارزیابی کرد تا بتوان نتایج معنی داری از آن‌ها استخراج نمود تا در فرایند بهبود توسعه‌ی محصولات قابل استفاده باشد. شناسایی موفقیت و شکست محصولات کار آسانی نیست زیرا یک محصول ممکن است در یک بخش، موفق و در عین حال، در بخش دیگر ناموفق باشد. این تناقض که محصولاتی که از لحاظ فنی موفقیت کسب کرده‌اند ممکن است در بازار با شکست مواجه شوند، مسئله‌ای است که بسیاری از شرکت‌ها با آن درگیر بوده و حل آن نیز بسیار دشوار می‌باشد. بدون شایستگی فنی، موفقیت تجاری غیر قابل حصول است اما همیشه شایستگی فنی محصول، موفقیت تجاری را تضمین نمی‌کند. به علاوه احتمال شکست محصولاتی که مدت زمان توسعه‌ی آن‌ها طولانی شدن مدت زمان توسعه‌ی محصولات جدید و یا تأخیر در آن سبب کاهش میزان فروش شرکت‌ها خواهد شد. زیرا از یک طرف انتظارات مشتریان در طول زمان تغییر می‌کند و از طرفی ممکن است رقبا محصولات جدید خود را به بازار عرضه نمایند. هر چه منابع بیشتری در فرایند NPD مورد استفاده قرار گیرد هزینه‌های توسعه افزایش خواهد یافت که این عامل عملکرد مالی برنامه توسعه‌ی محصولات را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

## 29-2. رابطه مدیریت دانش و توسعه محصول جدید

بیش از 30 سال است که تحقیقاتی در جهت نشان دادن عوامل و فاکتورهای تأثیرگذار بر اثر بخشی توسعه‌ی محصول جدید در حال انجام است (Zahra, 1993; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2004). امروزه فهرستی گسترده از این عوامل در دسترس می‌باشد. از زمان انتشار کتاب تأثیرگذار نوناکا و تاکوچی کمتر شکی باقی مانده است که مدیریت منظم و پیوسته در مورد دانش، یک فاکتور مهم در توسعه‌ی محصول به شمار می‌آید. فعالیت دانشی در قلب فرایندهای توسعه‌ی محصول جدید نهفته است. از اینرو امروزه بسیاری از تمایل به تصمیم‌گیری درباره‌ی چگونگی توانمند ساختن مدیریت دانش یا حتی هماهنگ کردن فعالیت‌های NPD شرکت‌شان هستند (Nonaka & Takeuchi, 1995).

ایجاد، مدیریت و استخراج دانش سازمانی مستلزم رفتارهایی است که بتوانیم آن‌ها را به عنوان مزیت‌های مدیریت دانش تعبیر نماییم. این رفتارها برای نوآوری و زنده نگه داشتن آن در جریان رقابت و رشد بسیار مهم است (Collinson, 2003). شایستگی‌ها و مزیت‌های سازمانی که برای NPD حیاتی هستند هم به صورت آشکار و هم ضمنی بوده و می‌خواهند توانایی ترکیب و کاربرد این دانش‌ها را در جهت استفاده NPD داشته باشند. همچنین نیاز به این که NPD چه چیزهایی را نمی‌داند مد نظر است و اینکه چگونه باید شکاف‌های دانش را پر نمود ضروری می‌باشد. این کارها مستلزم شناخت‌های فردی و جمعی است که چه به صورت رسمی و چه به وسیله کنش‌های متقابل اجتماعی غیر رسمی ایجاد و آشکار می‌گردند (Madhavan & Grover, 1993).

در ارتباط با NPD باید نسبت به تطبیق فرایندهای رسمی و غیر رسمی در هدایت مدیریت دانش به صورت منطقی رفتار نمود. با استفاده از ادبیات جدید مدیریت، مدیریت دانش یعنی ایجاد، تثبیت، انتشار، انتقال و به‌کارگیری عملیاتی دانش. این تحولات در میان لایه‌های مختلف سازمان همراه با نوآوری و همچنین همراه با محدودیت‌های ناشی از عوامل خارجی رخ می‌دهد.

برای سازمان‌هایی که مزیت رقابتی و موفقیت اقتصادی طولانی مدت آن‌ها بر اساس فعالیت‌های تکنولوژیک و دانش پایه می‌باشد، کارآمد بودن فرایندهای NPD آن‌ها بسیار مهم است. براون و ایزن‌هاردت (1995)، سه دیدگاه را درباره‌ی این فرایندها ارائه کرده‌اند که شامل برنامه‌ریزی عقلایی، حل مسئله‌ی نظام مند و ایجاد شبکه‌های ارتباطی است (Brown & Eisenhardt, 1995).

جنبه‌ی برنامه‌ریزی عقلایی از فرایندهایی پشتیبانی می‌کنند که به صورت آگاهانه و از بالا به پایین و برای تأمین هدف‌های کاملاً استراتژیک و خلق نوآوری طراحی می‌شوند. این فرایندها، سیستماتیک، ساختارمند و هدفمند بوده و معمولاً نشانگر پروژه‌های اصلی‌شان هستند که برای این پروژه‌ها صراحت در هدف مهم می‌باشد.

دیدگاه حل مسئله‌ی نظام‌مند ماهیت واکنشی، ضروری و آینده‌نگر بودن NPD را بیان می‌کند و نیازمند اجرای قوی و شروع از سطوح میانی و پایینی است. مخصوصاً پروژه‌هایی که تأکیدشان بر راه‌حل‌های نسبتاً کوتاه مدت و بازار پسند است.

سومین دیدگاه عبارت است از دیدگاه شبکه‌های ارتباطی در NPD، که بر اهمیت ابعاد انسانی و اجتماعی تأکید می‌ورزد. فاکتورهای گوناگونی در هر دو سطح فردی و اجتماعی وجود دارد که در برگیرنده‌ی رفتارهای هدفدار، ابزار ارتباط رسمی و فعالیت‌های شبکه‌ی اجتماعی و باورهای احتمالاً موضعی و اختصاصی درباره‌ی راه‌حل‌های تکنیکی می‌باشد.

ترانفیلد و همکاران (2003) یک مدل مفهومی ساده‌تر را با سه مرحله که ماهیت دانشی داشته و دارای همپوشانی هستند را ارائه کرده‌اند (Tranfield, Young, Partington, Bessant, & Sapsed, 2003). این مراحل شامل:

§ کشف<sup>1</sup>: کشف مسیرها و کانال‌های دانش که مرتبط با بازارها و فناوری‌ها، شامل بررسی محیطی، کشف داده‌های بیرونی و تحریک آگاهی درونی.

§ ادراک<sup>1</sup>: ترجمه‌ی احتمالات شناختی به نتایج قابل ملموس از طریق کاربرد آنچه که آموخته شده است.

§ پرورش<sup>2</sup>: ادامه بازتاب آموزش و پیشرفت حاصل از آموزش.

در انواع مدل‌های NPD، مقدار قابل توجهی از دانش سازمانی به صورت توزیعی می‌باشد و نه تمرکزگرا و همچنین مقداری از آن به صورت ضمنی است و در ذهن کارمندان ماهر می‌باشد (Tsoukas, 1996; Alavi & Tiwana, 2002; Kreiner, 2002). بنابراین روش‌ها و تجربیات مدیریت دانش بر چگونگی ایجاد، انباشت، دسترسی و ترکیب دوباره‌ی اطلاعات در فرایند توسعه‌ی محصول جدید هم از لحاظ تکنیکی و هم از لحاظ روش و رویه می‌پردازد. احتمالاً در فرایندهای توانمندسازی، دانش نمی‌تواند محدود به مکانیزم‌های رایج و رسمی مدیریت و یا بهترین عملکردهای استاندارد شده باشد. گرچه ممکن است مدیران ارشد پافشاری بیشتری بر جنبه‌ی رسمی و استاندارد شده کنند و حتی بعضی کارکنان در مقابل آن مقاومت کرده، بخصوص در فرایندهای NPD که شرایط آن متغیر و غیرقابل پیش بینی است و نیاز به حوصله، فداکاری، خلاقیت و مهارت فردی دارد.

فرایندهای NPD معمولاً وابسته به نوع صنعت و نوع سازمان مربوطه دارد. بنابراین دانش نیز جنبه سازمانی مشخصی پیدا می‌کند (Dosi, 1992; Stock, Greis, & Fischer, 2001).

اِدر، می‌گوید که مقدار قابل توجهی از دانش در فرایند NPD مانند دانش طراحی استراتژیک، دانش تاکتیک‌ها و روش‌های طراحی، اساساً ضمنی می‌باشد. از اینرو چندین محقق، NPD را به عنوان یک فعالیت شدیداً دانشی معرفی کرده‌اند (Davenport & Prusak, 1998; Iansiti & MacCormack, 1997; Nonaka & Takeuchi, 1995; Song & Montoya-Weiss, 1998). غالباً NPD یک فرایند با کارکردها و ارتباطات گوناگون است که فعالان و شرکت کنندگان در آن، تبدیل به یک گروه واحد با دیدگاه‌های مختلف می‌شوند. غالباً چنین گروه‌هایی بوسیله‌ی شرکت کنندگانی مشخص می‌گردند که

---

1 Realization  
2 Nurture

به سطح بالایی از ریسک‌پذیری و هم‌افزایی ناشی از ادغام می‌رسند که نتیجه آن تعامل آنان با سایر اعضا تیم است.

کورت (1997) سه مقوله‌ی دانشی را که طراحان تولید در فرایند توسعه‌ی محصول از آن‌ها استفاده می‌کنند را بیان می‌کند:

§ دانش عمومی<sup>1</sup>: دانشی است که افراد از طریق روزمره بدست می‌آورند و صرف‌نظر از هر محدوده‌ی مشخص کاری آن را بکار می‌برند.

§ دانش تخصصی<sup>2</sup>: این نوع دانش از طریق مطالعه و تجربه در یک حوزه‌ی خاص بدست می‌آید. این دانش معمولاً با گماردن افراد در پروژه‌های خاص بدست آمده و آن‌ها را با تجربه‌تر می‌کند.

§ دانش مربوط به روش<sup>3</sup>: این دانش از تجربیات مربوط به یک هدف و وظیفه در محدوده و حوزه‌ی مشخص بدست می‌آید و ترکیبی از دانش عمومی و دانش محدوده‌ی خاص است (Court, 1997).

در مورد NPD، این دانش شامل فرایندهایی می‌گردد که از طریق آن‌ها هدف‌ها و وظایف اجرایی می‌شوند. هانس و دیگران (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999)، استراتژی‌های مدیریت دانش را در مقوله‌ی مشخص طبقه‌بندی می‌کنند:

§ رمز گذاری<sup>4</sup>

§ شخصی‌سازی<sup>5</sup>

استراتژی رمز گذاری، به عنوان استراتژی معتبر نزد متخصصان علوم کامپیوتر و شبکه مطرح است. هدف چنین رهیافتی، ارتباط مردم با دانش تدوین شده‌ای است که می‌توان آن را دوباره مورد استفاده

---

1 General knowledge

2 Domain specific knowledge

3 Procedural knowledge

4 codification

5 personalization

قرار داد. از طرف دیگر پدیده‌ی شخصی شدن بیشتر به شبکه‌ی اجتماعی وابسته است که امکان می‌دهد دانش ضمنی موجود به اشتراک گذارده شود و این عمل منجر به خلق ارزش گردد.

نقش تکنولوژی در چنین کاربردهایی از مدیریت دانش، به نقش ارتقاء و بهبود شبکه‌های ارتباطات اجتماعی محدود می‌شود. تحقیق قبلی در مورد توسعه‌ی محصول (Song & Montoya-Weiss, 1998)، نشان می‌دهد که توسعه‌ی محصول غالباً بر مبنای یک محصول اصلی موجود می‌باشد و کمتر بر اساس هیچ و پوچ است.

استراتژی‌های رمزگذاری و شخصی‌سازی جدا از هم نیستند و می‌توانند به صورت ترکیبی وجود داشته باشند، هر چند که تأکید اصلی باید بر روی یکی از این دو استراتژی باشد. از اینرو در فرایند NPD نیز باید استراتژی ترکیبی را اتخاذ کرد (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

سونگ و مونتویا (1998) با توجه به رشد موجود در استراتژی تکنولوژی و بازار، از مدل ماتریس بازار محصول آنسوف<sup>1</sup> استفاده کردند. نتایج منجر به افزایش توسعه‌ی محصول جدید و کارآمد شد. استراتژی توسعه‌ای که یک بازار جدید را با محصول و تکنولوژی جدید دنبال می‌کند که «محصول جدید واقعی» را ایجاد خواهد کرد. یک استراتژی این است که، بازار موجود و محصول جدید و دیگر اینکه، بازار جدید و محصول موجود.

وریزر (1998) از مدل‌های جدید با دو جنبه‌ی با اهمیت استفاده کرد: قابلیت تکنولوژیک و قابلیت محصول. قابلیت تکنولوژیک به این معنی است که محصول باید با استفاده از سطح بالاتری از تکنولوژی موجود ساخته شود. قابلیت محصول بیانگر مزیت محصولی است که توسط مشتریان شناسایی می‌شود (Veryzer, 1998).

کلارک و همکارانش (1987) فرایند توسعه‌ی محصول جدید را یک فرایند پردازش اطلاعات می‌دانند که شامل چهار مرحله است:

---

<sup>1</sup> Ansoff



§ مفهوم سازی<sup>1</sup>: تبدیل اطلاعات مورد نیاز مشتری به مفهومی در قالب یک محصول

§ برنامه ریزی محصول<sup>2</sup>: عملیات اجرایی توسعه، قیمت گذاری، شکل و سایر اهداف موجود در مرحله مفهوم محصول

§ مهندسی محصول<sup>3</sup>: تبدیل اهداف محصول به نقشه های جزئی و دقیق

§ مهندسی تولید<sup>4</sup>: طراحی جریان کار، تجهیزات، ابزارها، روش های تولید، (Clark, Chew & Fujimoto, 1987)

کوپر (1983) 58 محصول صنعتی نوآورانه را از 30 کمپانی متفاوت مورد بررسی قرار داد. او فهمید که از هفت مرحله ی توسعه ی محصول جدید، آنهایی موفق بودند که فعالیت های پیاده سازی کاملی داشتند و نمونه های شکست خورده از مراحل مهم صرف نظر کرده بودند مانند تحقیقات بازار و آزمایش محصول توسط مشتریان (Cooper R. , 1983).

کلارک و ویلرایت (1993) اشاره داشتند که استراتژی توسعه ی محصول جدید یک رویه ی پردازش اطلاعات است و به عبارت دیگر، داشتن مدیریت دانش به شیوه ای خوب و منظم. هدف از به کارگیری توسعه ی محصول جدید کاهش عدم اطمینان در طول دوره ی توسعه ی محصول است (Clark & Wheelwright, 1993).

همچنین کلارک و همکارانش (1987) دریافتند که استراتژی توسعه ی محصول جدید بستگی زیادی به یکپارچگی دانش دارد. آن ها از نتایج مطالعاتشان دریافتند که شرکت ها اگر بتوانند در مقابسه با رقبا پاسخ مناسبی به نواسانات و بی ثباتی های محیط اطراف بدهند، می توانند عملکرد بهتری داشته باشند. داشتن استراتژی منعطف در سازمان، کاتالیزوری جهت تولید محصولات مبتنی بر تحقیق و توسعه (R&D) خواهد بود. بنابراین اثربخشی روش مدیریت دانش نقش مهمی را در استراتژی توسعه ی محصول جدید ایفا می کند (Clark, Chew & Fujimoto, 1987).

---

1 Concept generation  
 2 Product planning  
 3 Product Engineering  
 4 Manufacturing Engineering

تیس و پیسانو (1994) دریافتند که فقط شرکت‌هایی که از سریع‌ترین نوآوری در محصول و در اختیار گرفتن قابلیت مدیریت به منظور جمع‌آوری و اختصاص منابع داخلی و خارجی برخوردارند در محیط رقابت جهانی موفق خواهند بود. بنابراین یکپارچه کردن دانش داخلی و خارجی در سازمان و مدیریت خوب آن به اثرات مثبت در کارایی و عملکرد توسعه‌ی محصول جدید منجر می‌شود (Teece & Pisano, The dynamic capabilities of firms: an introduction, 1994). گرانت (1996) دریافت که مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یکپارچه کردن دانش لحاظ شود. ترکیب این دو می‌تواند عملکرد و کارایی محصول جدید را افزایش دهد (Grant, 1996). تیس و همکارانش (1997) بر اهمیت یکپارچگی دانش تأکید کرده و بیان داشتند که صاحبان کسب و کار باید به طور موثر، دانش خارجی را برای توسعه‌ی ایده‌های نوآورانه تحصیل و تکمیل نمایند (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

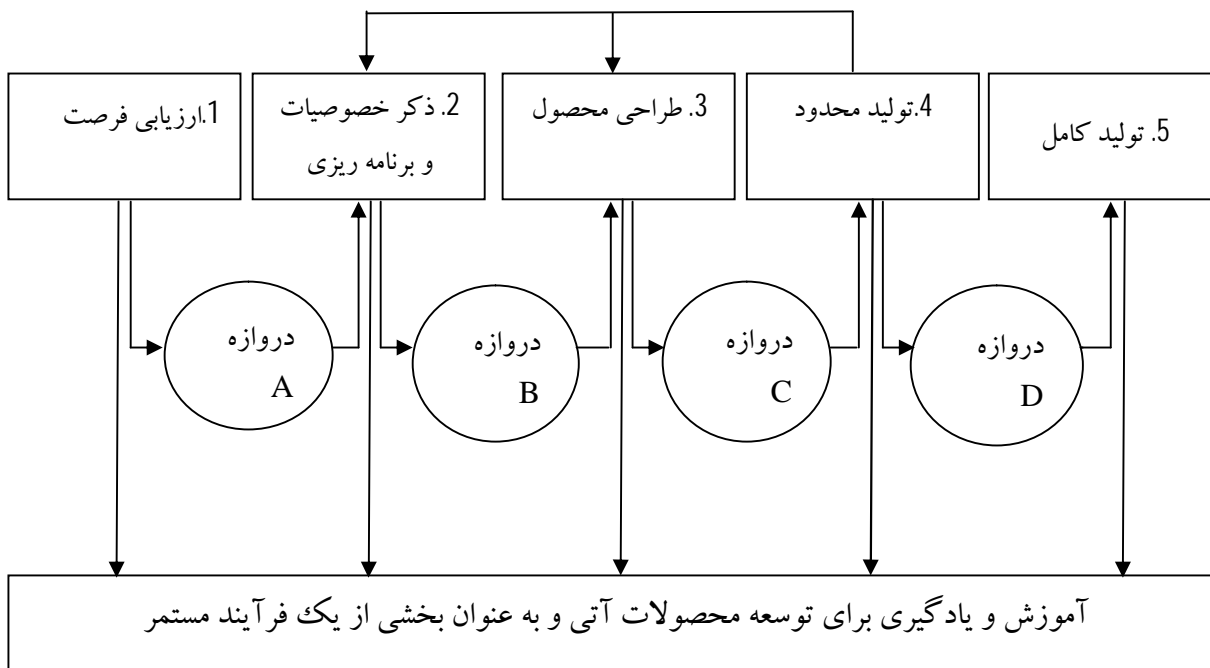
## 2-30. مدل های جدید توسعه محصولات جدید

### مدل یکپارچه توصیف و تصدیق محصول<sup>1</sup> و توسعه محصول جدید

توصیف و تصدیق محصول (PVQ) به معنای این است که اطمینان یابیم محصول جدید سطوح ویژه کیفیت و قابلیت اعتماد را دارا باشد. این مدل یکپارچه توسعه محصول جدید، در شکل 1 نشان داده شده است. در این مدل مدخله-هایی بین گام های 1، 2، 3 و 4 وجود دارد. هر مدخل به تیم NPD اجازه می‌دهد که همدیگر را ملاقات نموده و هر مرحله را بازنگری کنند (zhan, 1998). این مدل در شکل 11 نشان داده شده است.

---

<sup>1</sup> Product validation and qualification (PVQ)



شکل 11: مدل یکپارچه PVQ و NPD

مرحله 1: مرحله ارزیابی فرصت جایی است که محصول جدید یا مفهوم جدید ارائه می شود. در این مرحله طرح محصول نوشته شده و سپس ارزیابی های فنی انجام می شود.

مرحله 2: بعد از تکمیل مرحله اول یک تیم توسعه محصول از بخش های مختلف سازمان تشکیل شده و مرحله دوم آغاز می شود. تیم توسعه محصول معمولاً مسئول طراحی، کیفیت، مهندسی محصول، تولید، برنامه ریزی، بازاریابی و خدمات می باشد. در نهایت یک بودجه پروژه به تیم مدیریتی ارائه می شود تا تصدیق آن گرفته شود.

مرحله 3: در این مرحله، فعالیت های واقعی طراحی محصول به منظور تولید نمونه ای از محصول واقعی آغاز می گردد. در این مرحله فعالیت های متنوعی شامل طراحی مکانیکی، طراحی الکترونیکی، طراحی نرم افزار، بازرنگری تولید و بازرنگری مواد اولیه انجام می گردد.

مرحله 4: در این مرحله، نمونه ها و همچنین نمونه های آزمون PVQ تولید خواهند شد. در این مرحله، ارزیابی ها و بازرنگری های چندی انجام خواهد شد.

مرحله 5: در این مرحله اجازه تولید انبوه محصول داده می شود. بنابراین این امر ضروری خواهد بود که محصول تمامی نیازمندی های مشتری را داشته باشد.

مدخل ها : این مدخل ها تضمین می کنند که تیم توسعه محصول چک لیست ها را بازبینی کرده اند و تمام تجهیزات و شرایط در هر مرحله قبل از اینکه مرحله بعدی آغاز شود کامل و تایید شده است. 4 مدخل بین هر دو مرحله وجود دارد. باید قبل از ادامه مرحله بعدی ، نسبت به حل مشکلات مرحله قبل اطمینان حاصل شود.

این مدل یکپارچه توسعه محصول جدید حساسیت کیفیت بیشتری را برای تیم توسعه محصول و دیگر کارکنان بوجود می آورد. افزون بر این ، این مدل ممکن است چرخه توسعه محصول را کوتاه تر نماید.

### مدل پویای توسعه محصول جدید (NPDDM)<sup>1</sup>

در مدل پویای توسعه محصول جدید، اصول متدولوژی پویایی شناسی سیستم<sup>2</sup> به منظور توسعه حلقه های علی، نمودارهای جریان و معادلات مربوطه مورد استفاده قرار می گیرد. مدل پویایی شناسی سیستم به منظور تحلیل عواملی از قبیل تغییر در مقیاس محصول (کارکردهای آن) که به دلیل الزامات تکنولوژیکی یا بازاری ایجاد می شود، بکار برده می شود. تحت یک وضعیت ایده آل، پروژه با مقیاس اولیه شروع می شود. بکارگیری نیروهای بالقوه پروژه<sup>3</sup> آغاز می گردد. این نیروی بالقوه برای کسب مهارت های جدید آموزش داده می شوند. کار مجدد روی پروژه به علت تغییر در استانداردهای کیفیت، خطاهای انسانی و منسوخ شدن کار اتفاق می افتد. این کار مجدد تعیین شده و بخشی از نیروی کار بالقوه برای انجام آن مکلف می شوند. رضایت مشتری زمانی افزایش می یابد که پروژه در زمان تعیین شده، براساس بودجه مربوطه و کیفیت مورد انتظار باتمام برسد. تغییر در مقیاس محصول معمولاً به علت تغییر در تکنولوژی یا تغییر در شرایط بازار اتفاق می افتد و مشتریان انتظار دارند که

---

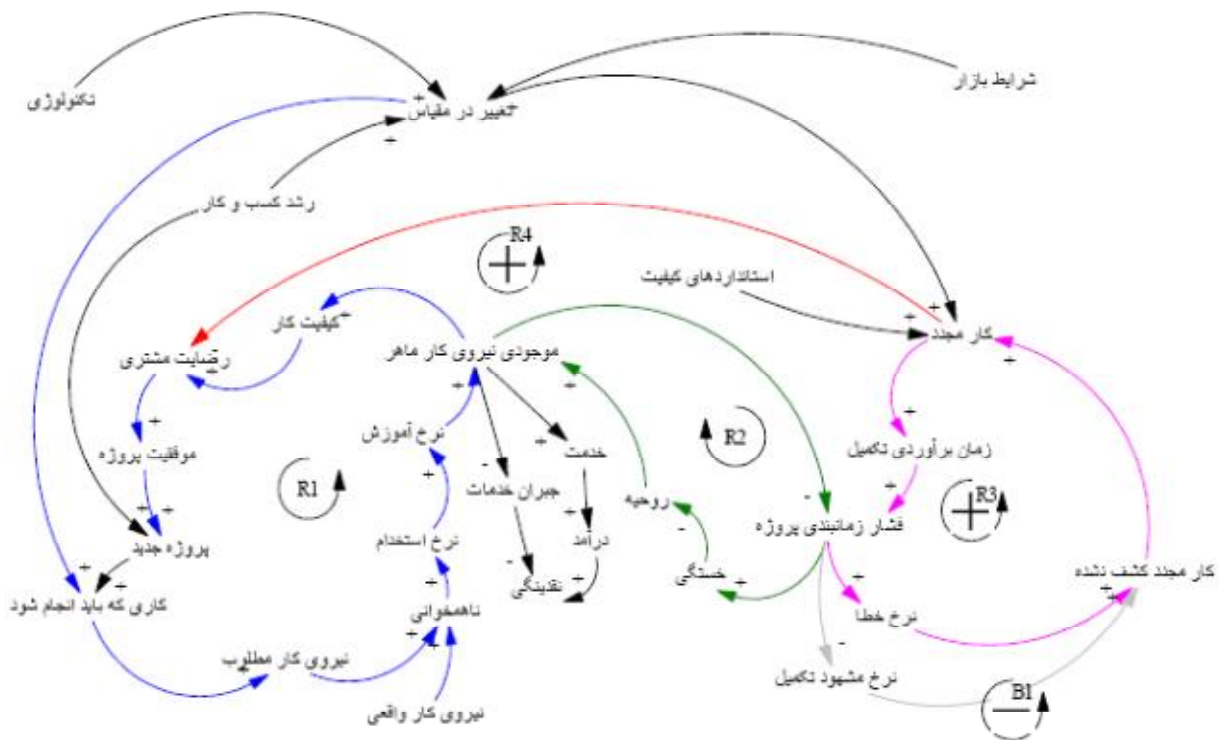
<sup>1</sup> New product development dynamic model

<sup>2</sup> System dynamics

<sup>3</sup> Potential project staffs

این تغییرات به محض وقوع در پروژه های توسعه محصول اعمال شوند (Iewlyn, Dharmaraj, & Shrinivasa ROA, 2006).

بر این اساس می توان مدل پویای توسعه محصول جدید را به صورت شکل 12 نشان داد.



شکل 12: حلقه ارتباط موجودی نیروی کار ماهر، فشار زمان بندی شده و کار مجدد

### مدل عمومی توسعه محصول جدید

توسعه محصول جدید می تواند از طریق تکنولوژی جدید و یا فرصت های جدید بازار ایجاد شود. اما بدون توجه به این فرصت هایی که این توسعه از آنجا ناشی می شود، مشتریان نقشی حیاتی در این میان دارند. بنابراین برای توسعه موفقیت آمیز محصولات جدید، شرکت ها بایستی درک عمیقی از نیازها و خواسته های مشتریان بدست آورند (Cooper, 2003). بدین منظور تحقیقات درباره مشتریان

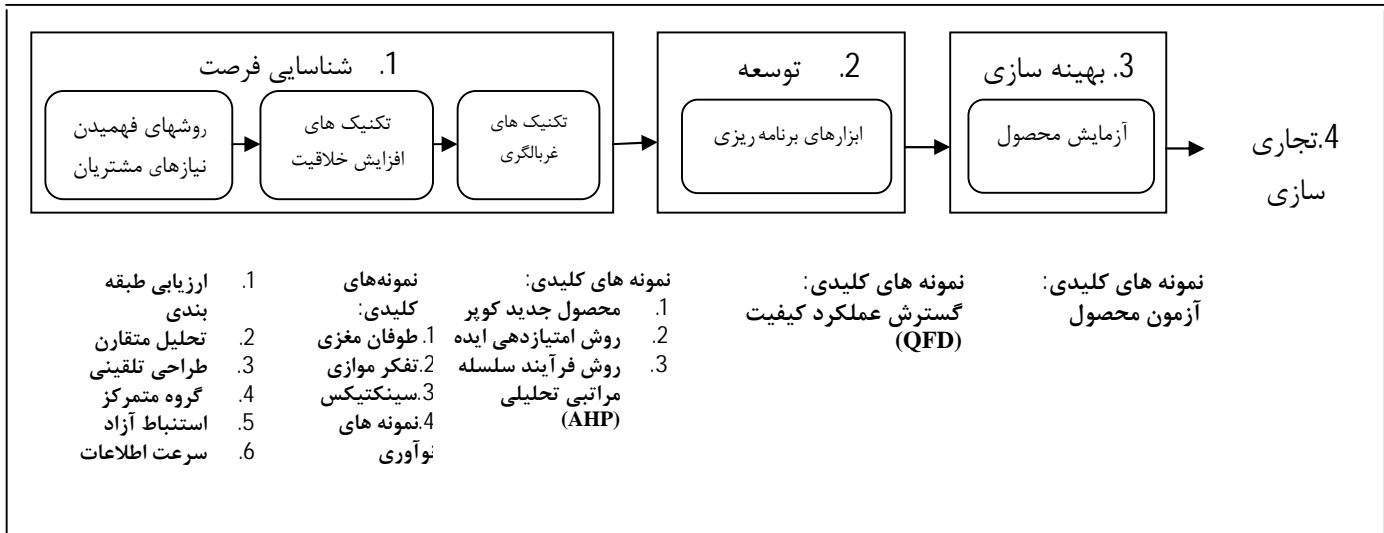
می تواند در مراحل اساسی فرآیند توسعه محصولات جدید انجام گیرد:

1. شناسایی فرصت

2. توسعه

3. آزمایش و

4. راه اندازی



شکل 13 مدل عمومی توسعه محصول جدید

با وجود اهمیت تحقیقات مشتری در مراحل بعدی، مشخص شده که توسعه محصول جدید موفق به طور جدی به مرحله شناسایی فرصت و تحقیقات مشتری در این مرحله وابسته می باشد (Van kleef, 2006). هدف اصلی این مرحله جستجوی حوزه های جدیدی از فرصت هاست که معمولاً نیازها و خواسته های برآورده نشده مشتریان را در بر می گیرد. (Van kleef, 2006). تحقیقات مشتریان در این مرحله امری دشوار است زیرا در چیزی که مشتریان می خواهند عدم قطعیت وجود دارد. اغلب کسانی که در مورد خواسته های مشتریان تحقیق می کنند بر این باورند که خواسته های آن ها بی ارزش است، زیرا آنها خود نیز نمی دانند که چه می خواهند. (Van kleef, 2006). اگرچه ممکن است مشتریان همیشه قادر نباشند که نیازهایشان را بیان کنند ولی این مهم است که بفهمیم آنها چه درکی از محصولات دارند، نیازهای آنها چگونه شکل گرفته اند و چگونه آنها محصولات را بر اساس

نیازهایشان انتخاب می کنند. این امر ما را قادر می سازد تا از کارکردن روی محصولات جدیدی که شانس کمی برای موفقیت دارند پرهیز کنیم. (Van kleef, 2006). شکل 13 چهار مرحله اصلی در توسعه محصول جدید و نماینده مناسب روش های تحقیق مشتری در هر مرحله را نشان می دهد (Van kleef, 2006).

با وجود توجه زیاد به روشهایی مثل گسترش عملکرد کیفیت<sup>1</sup> و روش های آزمودن محصول، به تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت روش های تحقیق مشتری برای مرحله شناسایی فرصت توجه کمی شده است (Van kleef, 2006).

در تحقیق حاضر بر فاز تولید ایده یا شناسایی فرصت با توجه به درک نیازهای مشتری متمرکز می شویم.

## 31-2. تقسیم بندی بازار

تقسیم بندی بازار<sup>2</sup> عبارت است از فرایند تقسیم بازارها به زیرمجموعه های مشخص که در آنها، مشتریان دارای رفتارها و نیازهای یکسانی هستند و هر یک از این زیرمجموعه ها را می توان به عنوان یک بازار هدف (Target Market) قلمداد کرد و با راهبرد (استراتژی) های مشخص به آنها دسترسی پیدا کرد.

همچنین تقسیم بندی بازار، به معنای (فرآیند) ارزیابی جذابیت های هر بخش از بازار و گزینش یک یا چند بخش از این بازار (بازار هدف) (کاتلر و آرمسترانگ) با بالاترین درآمد بالقوه، به عنوان مشتری یا مشتریان، نیز آمده است (کیگان، 1383).

در حقیقت، تقسیم بندی یا بخش بندی بازار، فرآیندی جهت تشخیص و مجزاً کردن ویژگی های خریداران، به منظور انتخاب بازارهایی که سازمان می خواهد یا می تواند محصولاتش را به آنها عرضه

---

<sup>1</sup> Quality Function Deployment

<sup>2</sup> Market Segmentation

کند، همچنین طراحی محصولات و برنامه‌های بازاریابی برای پاسخ‌گویی به احتیاجات خریداران مورد نظر است. برای مثال، در بازاریابی جدید، شرکت‌ها تمایل دارند پوشاک بچه‌گانه، زنانه، مردانه و حتی پوشاک ویژه مدارس تولید کنند (روستا، ونوس و ابراهیمی، 1378)

بازار از خریداران تشکیل می‌شود و خریداران، تفاوت‌های فراوانی با یکدیگر دارند. خریداران اغلب از نظر خواسته (نوع و طریقه برآورده کردن یک نیاز)، دسترسی به منابع، محل جغرافیایی، نوع نگرش، و شیوه خرید با هم تفاوت دارند. از این رو سازمان‌ها از طریق تقسیم‌بندی بازار، بازارهای بزرگ، ناهمگون و یا نامتجانس را به بخش‌های کوچک‌تر (خرده بازارها) تقسیم می‌کنند، تا بتوانند کالاها و خدماتی را که نیازهای منحصر به فرد مشتریان را تأمین می‌نماید، به این بازارها برسانند (کاتلر و آرمسترانگ، 1383).

تقسیم بازار از جمله مباحثی است که در متون جدید بازاریابی مورد تأکید قرار گرفته است. در عصر ما با توجه به وسعت بازار، تنوع فراوان در نوع کالاها، تفاوت در سبک زندگی و سلیقه مصرف‌کنندگان و به طور کلی وجود تفاوت‌های اقتصادی و فرهنگی در گروه‌های مختلف جامعه برای مؤسسات بازرگانی مشکل خواهد بود، با به‌کارگیری روش‌های یکسان در بازاریابی، بدون توجه به تفاوت‌های موجود در بازار، رضایت همه خریداران را جلب نمایند. همچنین محدود بودن منابع مالی و فنی بسیاری از مؤسسات تولیدی اجازه نمی‌دهد که آن‌ها انواع خطوط تولیدی داشته باشند و انواع گوناگون کالاها و خدمات را برای گروه‌های مختلف مصرف‌کننده عرضه کنند. البته در مواردی مانند بعضی خدمات بهداشتی و فرهنگی و کالاهایی که مورد استفاده آن برای همگان یکسان است (مثل دارو) که تنوع چندانی در آن نمی‌تواند وجود داشته باشد، موضوع تقسیم‌بندی بازار اهمیتی ندارد و یک کالا یا خدمت را برای گروه‌های مختلف مصرف‌کننده می‌توان عرضه کرد (صنایعی، 1377)



## 2-31-1. متغیرهای تقسیم‌بندی بازارها

برای تقسیم‌بندی یک بازار، هیچ راه منحصر به فردی وجود ندارد. یک بازاریاب باید بکوشد متغیرهای متفاوتی را که می‌توان بازار (محصولات تجاری و مصرفی) را بر اساس آن طبقه‌بندی کرد، شناسایی نماید. روش‌ها و متغیرهای اصلی که می‌توان برای طبقه‌بندی بازار در نظر گرفت عبارتند از:

1. متغیرهای جغرافیایی: در تقسیم‌بندی جغرافیایی، بازار را از نظر جغرافیایی به مناطق مختلف طبقه‌بندی می‌کنند، مثل: کشور، منطقه، ایالت، شهرستان، شهر و محله. ممکن است یک شرکت تصمیم بگیرد در یک یا چند منطقه جغرافیایی فعالیت کند، یا این که در همه مناطق (با در نظر گرفتن ویژگی‌های هر منطقه و اختلاف آن‌ها) به فعالیت پردازد. بسیاری از شرکت‌ها به جای شهرهای بزرگ که رقابت در آن‌ها زیاد است، ترجیح می‌دهند در شهرهای کوچک فعالیت کنند.

2. ترکیب جمعیت: تقسیم‌بندی بر مبنای ترکیب جمعیت، بدان معنی است که بازار، بر اساس متغیر-هایی چون سن، جنس، تعداد اعضای خانواده، چرخه حیات خانواده، درآمد، شغل، میزان تحصیلات، منصب، نژاد، ملیت طبقه‌بندی و... تقسیم شود. متغیرهای جمعیتی در مقایسه با سایر متغیرها، راحت-تر قابل اندازه‌گیری هستند و معمولاً نیازها، خواست‌ها و میزان مصرف، با متغیرهای جمعیتی رابطه مستقیم داشته و تغییر می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها برای جوانان و نوجوانان، محصولات ویژه‌ای تولید می‌کنند. حتی نوع تبلیغ محصولات و خدمات با توجه به سن مشتریان متفاوت است.

3. مسائل روانی: تقسیم‌بندی بازار بر اساس عوامل روانی باعث می‌شود که خریداران را بر اساس شیوه زندگی یا ویژگی‌های شخصیتی، به چندین گروه تقسیم‌بندی کنند. افرادی که در یک گروه قرار می‌گیرند، می‌توانند از نظر روانی با هم تفاوت‌های زیادی داشته باشند. بازاریابان موفق‌تری که در تقسیم‌بندی بازار از مسائل روانی مثل شخصیت استفاده می‌کنند، می‌کوشند برای محصولات خود، ویژگی‌های جالب (از لحاظ شخصیتی) قائل شوند.

4. نوع رفتار: در تقسیم‌بندی بر مبنای رفتار، گروه‌های مصرف‌کننده را بر اساس میزان دانش و معلومات، نگرش، نحوه استفاده یا نوع واکنش نسبت به محصول، طبقه‌بندی می‌کنند. بسیاری از بازاریاب‌ها معتقدند که برای شروع تقسیم‌بندی بازار، متغیرهای رفتاری، مناسب‌ترین گزینه هستند (کاتلر و آرمسترانگ، 1383).

## 2-32. تقسیم‌بندی بازارهای صنعتی

برنامه‌ریزی بازارهای صنعتی را نیز می‌توان بر اساس متغیرهای قسمت قبل تقسیم‌بندی کرد. ولی برای تقسیم بازارهای صنعتی از عوامل و متغیرهای دیگر نیز استفاده می‌شود که در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود (ونوس، فروزنده و پرچ، 1389)

1. ویژگی‌های عملیاتی: این ویژگی‌ها، شامل متغیرهای تکنولوژی، وضعیت استفاده‌کننده و قابلیت‌های مشتری است.

2. شیوه‌های خرید: این شیوه‌ها، شامل متغیرهایی مانند سازمان خرید، معیارهای خرید و سیاست‌های خرید است.

3. عوامل وضعیتی: عوامل وضعیتی، متغیرهایی مانند فوریت، کاربرد ویژه و میزان سفارش را شامل می‌شود.

4. ویژگی‌های شخصی: این ویژگی‌ها، متغیرهایی مانند مشابهت خریدار و فروشنده، مخاطره‌پذیری و وفاداری را شامل می‌شود.

تقسیم‌بندی بازارهای بین‌المللی نیز بر اساس متغیرهای کلانی مانند: متغیرهای جغرافیایی (مثل اروپای غربی و خاورمیانه)، اقتصادی (مثل درآمد و سطح توسعه اقتصادی)، سیاسی (مثل ثبات سیاسی و مقررات قانونی مرتبط) و فرهنگی (مثل زبان و مذهب) انجام می‌شود (کاتلر و آرمسترانگ، 1383)

## 2-33. استراتژی‌های مواجهه با بازار

معمولاً شرکت‌ها، استراتژی‌های زیر را در مواجهه با بازار و تعیین سطح و نوع فعالیت در بازار به کار می‌گیرند:

1. تقسیم‌بندی نکردن بازار (بازاریابی انبوه): بازاریابی انبوه، مستلزم این است که یک محصول، به صورت انبوه تولید، به صورت انبوه توزیع و به صورت انبوه تبلیغ و ترویج شود و همه این کارها برای همه مصرف‌کنندگان به صورت یکسان انجام شود.

2. تقسیم‌بندی کامل بازار (بازاریابی خرد): مؤسسات، هنگام استفاده از بازاریابی تقسیم‌بندی شده، می‌کوشند بخش‌های مختلف بازار را تفکیک نمایند و در هر یک از این بخش‌ها، کالاها یا خدماتی را عرضه کنند، که با نیازهای هر یک از بخش‌ها سازگار باشد. در این استراتژی، مؤسسات می‌کوشند تا برنامه‌های بازاریابی و محصولات، متناسب با افراد و مناطق خاص باشد.

3. بازاریابی مبتنی بر بخش‌هایی از بازار (یا بخش‌هایی ویژه از بازار): بازاریابی مبتنی بر بخش‌هایی از بازار، روشی است که بین بازاریابی انبوه و بازاریابی خرد قرار دارد. در این روش، در درون هر بخش از بازار، زیرمجموعه‌ها یا گروه‌هایی از مشتریان را شناسایی می‌کنند، که در پی ترکیب خاصی از مزایا هستند (کاتلر و آرمسترانگ، 1383).

## 2-34. اهمیت تقسیم‌بندی بازار

تقسیم بازار، هسته مرکزی استراتژی بازاریابی است، چرا که استراتژی بازاریابی از دو بخش اساسی تشکیل شده است: یکی انتخاب بازار هدف (به واسطه تقسیم‌بندی بازار) و دیگری تدوین برنامه بازاریابی مؤثر برای موفقیت در بازار هدف.

تقسیم بازار برای مؤسسات می‌تواند دارای مزایای ذیل باشد:

1. با استفاده از اطلاعاتی که از هر خرده بازار به دست می‌آورند، می‌توانند متناسب با خرده بازارهای مختلف، بودجه‌های بازاریابی مناسبی را تخصیص دهند (روستا، ونوس و ابراهیمی، 1378)
2. انتخاب بازار هدف برای مؤسسات را آسان‌تر کرده و ریسک تجاری یا بازرگانی را کاهش می‌دهد (صنایعی، 1377)
3. مؤسسات می‌توانند با بررسی بخش‌های مختلف بازار، بخشی را انتخاب نمایند که شرایط رقابتی آن با موقعیت آن‌ها انطباق بیشتری داشته باشد و از تهاجم رقبا در امان باشند.
4. مؤسسات می‌توانند احتیاجات هر قسمت بازار در قبال عرضه رقبا را آزمایش کنند و میزان رضایت مشتریان را بسنجند. چنانچه رضایت مشتریان در سطح پایینی باشد، می‌توانند از این موقعیت برای فروش تولیدات خود استفاده کنند.
5. با شناخت دقیق خرده بازارها، با ایجاد تغییراتی در برنامه‌های تولیدی و عملیات بازاریابی خود، تغییراتی ایجاد کنند و برای جلب رضایت بیشتر گروه‌های مصرف‌کننده تلاش کنند (روستا، ونوس و ابراهیمی، 1378)

## 2-35. مراحل تقسیم بازار

- در بازاریابی مبتنی بر تقسیم‌بندی بازار، سه مرحله باید پیموده شود:
1. تقسیم بازار: تقسیم‌بندی بازار، اقدامی است که بدان وسیله یک بازار را به چند گروه از خریداران که دارای ویژگی‌ها، نیازها یا رفتارهای متفاوت هستند، تقسیم می‌کنند. زیرا هر یک از این محصولات به آمیزه‌ای متفاوت از بازاریابی نیاز دارند.

2. هدف قرار دادن بازار: پس از تعیین یا شناسایی گروه‌ها، موضوع هدف قرار دادن بازار مطرح می‌شود. هدف قرار دادن بازار، یعنی ارزیابی جذابیت‌های هر بخش از بازار و تعیین یک یا چند بخش از بازار که باید در آن به فعالیت پرداخت (کاتلر و آرمسترانگ، 1383).

در این مرحله، مدیر بازاریابی با توجه به اهداف شرکت، امکانات مالی و فنی، پرسنل بازاریابی، توان رقابتی و خط مشی بازرگانی بازار هدف را انتخاب می‌کند. شرکت‌ها، معمولاً بخش‌هایی از بازار که می‌تواند بیشترین ارزش را برای مشتری (و سود مناسب برای شرکت) به بار آورد و قادر به حفظ آن برای یک دوره بلندمدت باشند، به عنوان بازار هدف انتخاب می‌کنند. شرکت برای اینکه بتواند بهترین بخش‌های بازار را مورد هدف قرار دهد، باید نخست، میزان رشد، اندازه، جذابیت ساختاری، سازگاری منابع و هدف‌های شرکت یا هر بخش از بازار را مورد ارزیابی قرار دهد.

3. تعیین جایگاه بازار (market position): مقصود از تعیین جایگاه در بازار این است که شرکت، موضع رقابتی خود را از نظر محصول تعیین می‌نماید. یعنی شرکت تلاش می‌کند، که نحوه ادراک مصرف‌کنندگان از محصول در مقایسه با نحوه ادراک آن‌ها از محصول رقبا متمایز باشد.

## 2-36. معیارهای تقسیم بازار موثر

برای تقسیم‌بندی مشتریان و خرده بازارها، باید معیارهای گوناگونی مورد توجه قرار گیرد. پنج معیار اصلی تقسیم بازار عبارتند از:

1. قابلیت افزایش سود و بازده سرمایه‌گذاری: اگر افزایش سود و بازده سرمایه‌گذاری، از طریق عدم تقسیم‌بندی بازار به دست آید، نباید هیچ‌گونه تقسیم‌بندی‌ای صورت گیرد. بنابراین مناسب‌ترین روش برای تقسیم بازار روشی است که بیشترین فرصت را برای سود ایجاد کند.

2. مشابه بودن نیازهای خریداران در هر قسمت: خریداران بالقوه در هر قسمت از بازار، باید بر مبنای فعالیت‌های بازاریابی، مانند طرح و شکل محصولات مورد نیاز یا نوع تبلیغات، با هم شباهت‌هایی داشته باشند.
3. متفاوت بودن نیازهای خریداران در قسمت‌های گوناگون بازار: اگر نیازهای خریداران در قسمت‌های مختلف بازار، کاملاً متفاوت نیستند، تقسیمات را باید محدود کرد. ضمن اینکه هر قسمت مجزا، معمولاً فعالیت‌های بازاریابی متفاوتی را می‌طلبد که هزینه‌های بیشتری نیز ایجاد می‌کند.
4. امکان فعالیت بازاریابی برای دستیابی به یک قسمت: دستیابی به یک قسمت بازار، نیازمند فعالیت بازاریابی کارآمد و سازنده است. اگر این فعالیت، امکان‌پذیر نیست، نباید بازار را تقسیم کرد.
5. سهولت و هزینه تقسیم بازار: مدیر بازاریابی باید طرح تقسیم بازار را به سهولت و با هزینه پایین (متناسب با نوع طرح، بازار و منافع متصور آن)، اجرا کند (روستا، ونوس و ابراهیمی، 1378).

## 2-37. بررسی پیشینه تحقیقات مشابه در داخل کشور

در این بخش به بررسی تحقیقات مشابهی که در موضوعات مشابه با موضوع تحقیق کنونی انجام گرفته اند پرداخته می‌شود. عمده ترین تحقیقاتی که مشابه با این تحقیق انجام گرفته اند عبارتند از:

1. ایوب پژوهان (1387) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی پرداخته است. در این تحقیق برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ستادی و اعضاء هیأت علمی تشکیل می‌دهند. نتایج نشان می‌دهند بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانش در هر دو گروه جامعه آماری رابطه مثبت و معناداری وجود

دارد، در حالی که بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش در گروه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، اما در گروه هیأت علمی بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش در دانشکده مدیریت رابطه معناداری وجود ندارد.

2. نگار آقایی فر (1385) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان بررسی چگونگی پیاده نمودن مدیریت دانش در سازمان مدیریت صنعتی و ارائه مدل مناسب عوامل تأثیر گذار بر پیاده نمودن مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی - تحقیقاتی را شناسایی نموده است. روش این پژوهش از نوع توصیفی و زمینه‌ای می‌باشد. نتیجه تحقیق آن است که برای پیاده نمودن سازمان‌های دانشی عوامل فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان یادگیرنده تفکر استراتژیک، بستر سازی فرهنگی، واحد تحقیق و توسعه (R&D) تأثیر گذار هستند.

3. اکرم خلق احمدی (1388) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در شرکت بیمه دانا به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در شرکت بیمه دانا پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش را 100 نفر از کارشناسان و مدیران شرکت بیمه دانا تشکیل می‌دهند. با توجه به نتایج آزمون پیرسون اولویت مؤلفه‌ها بر اساس، سازش با پدیده تعارض، حمایت مدیران، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی، سبک رهبری و پیشنهاداتی برای فراهم کردن شرایط مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش می‌باشد.

4. لیلا افتخاری (1387) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی پرداخته است. هدف از این پژوهش بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. لذا به روش میدانی پرسشنامه‌ای که حاوی شاخصه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بود بین مدیران و کارکنان پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی پخش گردیده که پس از استفاده از روش‌های آماری نظیر ضریب همبستگی اسپیرمن این چنین برآورد شده است که بین فرهنگ سازمانی و

مدیریت دانش همبستگی بالایی وجود دارد، لذا برای اینکه سازمان بتواند از فرهنگ سازمانی برای تسهیل خلق و انتقال دانش بهره گیرد باید به تشویق ارائه ایده‌ها و نظریات جدید، تقویت فرهنگ تسهیم و یادگیری، تبادل دانش و تجربیات افراد و... پردازد.

5. فاطمه جمشیدنژاد (1387) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت رجاء به تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت رجاء پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهند ایجاد و تقویت زیرساخت‌های فناوری‌های اطلاعاتی برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش مانند: اینترنت، اینترنت، اکسترانت، گروه افزار و سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسب جهت تسهیم اطلاعات، استفاده از توان علمی متخصصان برای حل مشکلات سازمان و ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی در جهت برنامه‌های استراتژیک دانش محور همچنین آموزش مهارت‌های لازم از طریق برگزاری آموزش‌های مورد نیاز برای کارکنان جهت استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی و در اختیار قرار دادن بانک اطلاعاتی سازمان و آدرس‌های مورد نیاز برای همه کاربران، استفاده از عوامل زمینه‌ای (فرهنگ، فناوری اطلاعات، ساختار) زیرساخت‌های فناوری‌های اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت رجاء بیشترین مطلوبیت را دارند.

6. شبلم اسدی نیا (1384) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرایند توسعه محصول جدید به دنبال شناسایی انواع دانش‌های مورد نیاز در فرایند توسعه محصول جدید بوده است. سپس اهمیت هر یک از آنها ارزیابی شده است. در نهایت این دانش‌ها به صورت الویت بندی شده مشخص شده و مدلی ارائه شده است که رابطه بین مدیریت دانش و فرایند توسعه محصول جدید را نشان می‌دهد. در تحقیق ذکر شده براساس مطالعات کتابخانه‌ای انواع دانش شناسایی و از طریق میدانی اهمیت هر یک از عوامل دانش بر اساس پرسشنامه‌ای با روایی و اعتبار معین، مشخص شده است. در نهایت نتیجه گرفته می‌شود که رابطه بین هر یک از عوامل دانش با



فرایند توسعه محصول جدید با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن تایید می‌شود و براساس روش آنتروپی، دانش داخلی و خارجی در رتبه اول، دانش خارجی در رتبه دوم و دانش داخلی در رتبه سوم قرار می‌گیرند.

7. محمد پیرایش‌نیا (1389) در پایان نامه خود با عنوان بررسی وضعیت چرخه مدیریت دانش در معاونت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی توانیر به بررسی وضعیت چرخه مدیریت دانش و حلقه‌های آن با استفاده از مدل مدیریت دانش جاشاپارا در معاونت منابع انسانی و توسعه شرکت توانیر پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند بالاترین نمره مربوط به سازماندهی دانش و پایین‌ترین نمره مربوط به کارگیری دانش است. بر این اساس وضعیت حلقه‌های مدیریت دانش در معاونت منابع انسانی و توسعه شرکت توانیر، در حلقه سازماندهی بالاتر از حد متوسط و در سایر حلقه‌ها پایین‌تر از متوسط است، بین هر یک از حلقه‌های چهارگانه مدیریت دانش با 3 حلقه دیگر همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

8. سمیع عبدالعلی (1389) در پایان نامه خود با عنوان بررسی رابطه بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) با استراتژی مدیریت دانش در شرکت مهندسی و توسعه نفت به بررسی رابطه بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) با استراتژی مدیریت دانش در شرکت مهندسی و توسعه نفت پرداخته است. نتایج نشان می‌دهند که ارائه آموزش‌های داخلی کافی در زمینه رایانه و نرم‌افزارهای آن، کارکنان را در خلق و انتقال دانش مساعدت می‌نماید از این رو مدیران می‌بایست با سرمایه‌گذاری مستمر در زمینه ایجاد زیرساخت مناسب تکنولوژی به خلق و انتقال دانش در سازمان و در نتیجه موفقیت مدیریت دانش در سازمان خود کمک نمایند.

9. معصومه قاسمی (1389) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان بررسی نقش تسهیم دانش در مشتری‌گرایی کارکنان بانک رفاه کارگران شهرستان کرج به بررسی نقش تسهیم دانش به عنوان یک رویکرد جدید خدمات‌رسانی بر مشتری‌گرایی کارکنان پرداخته است. در این تحقیق به بررسی

رابطه موجود فیما بین تسهیم دانش ضمنی و مشتری‌گرایی کارکنان، تسهیم دانش صریح و مشتری‌گرایی کارکنان و در نهایت به تعیین رابطه موجود بین دانش ضمنی و صریح پرداخته شده است و به روش توصیفی پیمایشی انجام شده است. یافته‌های بدست آمده با استفاده از ضریب همبستگی، آزمون میانگین در مقایسه با یک عدد ثابت و رگرسیون خطی چندگانه به تأثیر نقش تسهیم دانش ضمنی و صریح بر مشتری‌گرایی کارکنان و افزایش تسهیم دانش صریح دلالت دارد. نتایج نشان می‌دهند میان تسهیم دانش ضمنی و دانش صریح رابطه وجود دارد، همچنین ارتباط این دو متغیر با مشتری‌گرایی کارکنان و بالاتر بودن میزان تسهیم دانش ضمنی بین کارکنان بانک رفاه اشاره دارد.

## فصل سوم: روش تحقیق

### 3-1. مقدمه

هدف تمام علوم، شناخت و درک دنیای پیرامون ما است. به منظور آگاهی از مسایل و مشکلات دنیای اجتماعی، روش‌های علمی، تغییرات قابل ملاحظه‌ای پیدا کرده‌اند. این روندها و حرکات سبب شده است که برای بررسی رشته‌های مختلف بشری، از روش علمی استفاده شود. (ایران نژاد پاریزی، 1378: 9) از جمله ویژگی‌های مطالعه علمی که هدفش حقیقت‌یابی است استفاده از یک روش تحقیق مناسب می‌باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب به هدفها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های تحقیق است. (خاکی، 1379: 143-142)

انسان برای جستجو و برای پیدا کردن حقیقت پدیدارهای جهان، پیش از خود شناخت به روش شناخت محتاج است. نقاط عطف تحول علمی در اثر تحول در روش‌شناسی به وجود آمده است و بدون تحول روش‌شناسی، شناخت متحول نخواهد شد.

روش‌شناسی، کاربرد مجموعه‌ها یا ترکیبی از روش‌ها برای نیل به اهداف بالاتر و پیچیده‌تر است (میرزایی اهرنجانی، 1385). روش یک یا چند عمل معین نیست، بلکه فرآیندی از فعالیت‌های منظم و متوالی برای رسیدن به هدفی از پیش تعیین شده است.

روش‌شناسی در درون معنای نظریه نهفته است و از الزامات یک نظریه مفید و خوب محسوب می‌گردد. روش‌شناسی‌ها باید دو ویژگی اساسی داشته باشند، اول اینکه قابلیت پیش‌بینی پدیدارهای بدیع را داشته باشند و دوم این که پدیدارهای واقعی کنونی را بتوانند تبیین کرده و توضیح دهند. در واقع روش‌شناسی مناسب از هر دو ویژگی اظهار شده برخوردار است. مفهوم متدولوژی به معنای شناخت شیوه‌ها و یافتن راه اصلی هر کاری است. روش‌شناسی برای شناخت کارهای درست ملاک‌هایی در اختیار قرار می‌دهد. از نظر تحلیل پارادایمی، روش‌شناسی‌های تحقیقاتی متناظر با هستی‌شناسی‌ها و شناخت‌شناسی‌های خاص خود هستند.

با توجه به مطالب بالا، در تحقیق کنونی از روش تحقیق آمیخته استفاده شده است که در ادامه به توضیح آن پرداخته می شود.

### 3-2. طرح و رویکرد تحقیق

در این تحقیق برای بدست آوردن دانش مشتری بر اساس چارچوب مدیریت دانش مشتری E-CKM که در این تحقیق به عنوان مدل مفهومی در نظر گرفته ایم باید 3 نوع دانش درباره، برای و از مشتری را بدست آوریم. برای بدست آوردن این سه نوع دانش مطالعه حاضر را با رویکرد تحقیق آمیخته<sup>1</sup> انجام می دهیم. در تحقیق آمیخته، پژوهشگر دو رویکرد کمی و کیفی را به طور همزمان در پژوهش خود مورد استفاده قرار می دهد.

در مرحله اول تحقیق حاضر، از تئوری زنجیره ابزار- هدف<sup>2</sup> برای استخراج دانش درباره مشتری و دانش برای مشتری استفاده شد. ویژگی‌ها و فواید محصول و ارزش‌های مشتریان که عناصر اصلی زنجیره ابزار - هدف هستند با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و استفاده از تکنیک های کیفی دسته بندی سه گانه<sup>3</sup> و نردبانی<sup>4</sup> شناسایی شد. این مرحله از تحقیق از نوع تحقیقات اکتشافی کیفی می باشد. برای اندازه گیری زنجیره ابزار- هدف مشتریان نیز تکنیک کمی الگوی تخصیص<sup>5</sup> به کار برده شد.

در مرحله دوم تحقیق حاضر، برای بدست آوردن دانش از مشتری، ضمن طراحی پرسشنامه، گردآوری داده و تحلیل داده برای طبقه بندی بازار<sup>6</sup> بر اساس زنجیره ابزار- هدف مشتریان انجام گرفت. داده‌های این مرحله از پیمایشی با شرکت 580 نفر از جامعه آماری انجام گرفت. داده‌های تحقیق از طریق

---

<sup>1</sup> Mixed Method

<sup>2</sup> Means-end chain theory

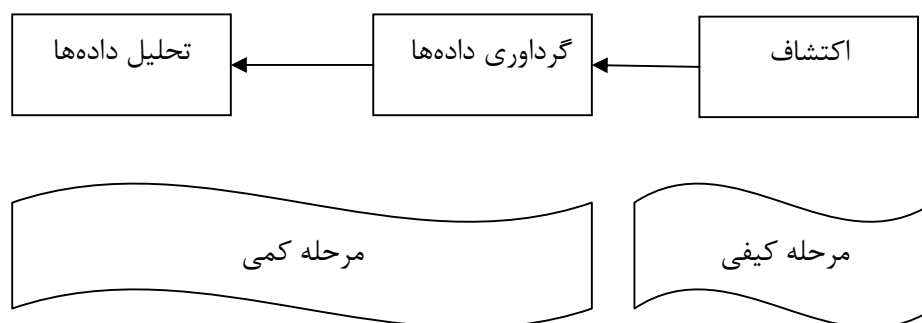
<sup>3</sup> Triadic sorting

<sup>4</sup> laddering

<sup>5</sup> Association pattern technique

<sup>6</sup> market segmentation

الگوریتم خوشه بندی داده‌کاوی<sup>1</sup> برای شناسایی بخش بندی بازار تحلیل شدند. این مرحله از تحقیق از نوع تحقیقات کمی - توصیفی می‌باشد.



در طرح‌های مبتنی بر روش تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره یک وضعیت نامشخص می‌باشد. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های متعددی از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد. بنابراین در این نوع طرح‌های تحقیق آمیخته، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود. علاوه بر آن در توالی گردآوری داده‌ها ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. بالاخره، پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم پذیری یافته را میسر سازد (بازرگان، 1387).

از آنجا که ابعاد و پروفایل مربوط دانش مشتریان در زمینه محصول چپیس از قبل وجود ندارد برای شناسایی این ابعاد بایستی از روش مصاحبه استفاده شود. .

در مرحله دوم تحقیق برای بدست آوردن دانش از مشتری و بخش بندی بازار از پرسشنامه تهیه شده در مرحله اول و از روش تحلیل خوشه‌ای استفاده شده است.

<sup>1</sup> data mining clustering algorithm

در انتها برای تایید ابعاد شناسایی شده در زمینه ویژگیها، پیامدها و ارزشهای زنجیره ابزار-هدف توسط خبرگان، از پرسشنامه‌ای با مقیاس 5 گزینه‌ای لیکرت استفاده شد.

از حیث هدف، تحقیق محض برای پرده برداری از ناشناخته‌ها و توسعه پیکره دانش صورت می‌گیرد و در مقابل تحقیقات کاربردی به قصد استفاده از یافته‌های تحقیقات بنیادی در کارها و فعالیتهای علمی صورت می‌گیرد. تحقیق حاضر دارای کاربردهای اجرایی برای مدیران و بازاریابان در شناخت مؤثرتر و دقیقتر رفتار مشتریان و در نهایت پاسخگویی مناسبتر به نیازها و خواسته‌های آنها است. بنابراین در زمره تحقیقات کاربردی به شمار می‌رود.

### 3-3. مرحله اول تحقیق: گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه

شیوه‌های پژوهش کیفی برای کمک به پژوهشگر برای درک افراد انسانی و بسترهای اجتماعی و فرهنگی‌ای که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند شکل گرفتند. در پژوهش کیفی هدف، درک پدیده‌ها از نقطه‌نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آنها است که این هدف هنگام کمی-سازی یافته‌ها نادیده گرفته می‌شود. پژوهش کیفی می‌تواند اثبات‌گرایی، تفسیری یا انتقادی باشد (دانایی‌فرد و دیگران، 1386).

تحقیق کیفی به جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده سازمان، با معنای آن سروکار دارد. فرایندهای تحقیق کیفی فرض می‌گیرند که واقعیت‌های سازمانی مشخص و مسلم نیستند، بلکه حاصل فرافکنی تصور انسانی هستند. کسانی که تحقیقات کیفی را ترجیح می‌دهند، اظهار می‌کنند که برای کشف دانش جدید، مداخله مستقیم در سازمان‌ها و استفاده از احساسات انسانی برای تفسیر پدیده سازمان امری لازم است.

در مرحله کیفی تحقیق حاضر از روش مصاحبه برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز استفاده شد، مصاحبه یک رویکرد جمع‌آوری اطلاعات است که به دنبال خلق یک فضای شنیداری است که در آن

معانی از طریق یک تعامل متقابل و خلق همزمان از دیدگاه‌های کلامی در جهت علایق دانش علمی ساخته می‌شوند (Hesse-Biber et al., 2004). امروزه مصاحبه به عنوان یک ابزار تولید اطلاعات بسیار بیشتر از همیشه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در میان شکل‌های روش‌مند جمع‌آوری اطلاعاتی، تخمین زده می‌شود که 90 درصد همه پژوهش‌های علوم اجتماعی از مصاحبه در یک یا چندین مورد استفاده کرده‌اند.

مصاحبه بدون شک یکی از پرکاربردترین تکنیک‌ها برای هدایت پژوهش اجتماعی نظام‌مند است. جامعه‌شناسان، روان‌شناسان، مردم‌شناسان، روانپزشکان، مدیران اداری، سیاست‌مداران، و ناظران انتخاباتی مصاحبه‌ها را به عنوان "پنجره‌هایی رو به جهان" در نظر می‌گیرند.

### 3-4. مراحل فرایند مصاحبه

به کار گرفتن روش مصاحبه در تحقیقات نیازمند رعایت مراحل خاصی است. وال<sup>1</sup> (1996) به هفت مرحله در فرایند مصاحبه اشاره می‌کند:

1. تعیین موضوع. تعیین اهداف و توصیف مفاهیم مرتبط با موضوع (محتوا)، اولین مرحله در فرایند مصاحبه محسوب می‌گردد (Kvale, 1996). در تحقیق کنونی، ابتدائاً هدف از موضوع مورد بررسی، یعنی توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت دانش مشتری مشخص شده و سپس مفاهیم مرتبط با آن مانند مفهوم مدیریت دانش، توسعه محصول جدید و مدیریت دانش مشتریان به صورت نسبتاً تفصیلی مورد بحث قرار گرفتند.

دلیل اصلی انتخاب روش مصاحبه برای گردآوری اطلاعات پژوهش کنونی، در دست نبودن تحقیقات میدانی قبلی در زمینه توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت دانش مشتری است. این مساله، نیاز

---

<sup>1</sup> Kvale



به انجام تحقیقات میدانی بیشتر برای نظریه سازی و ارائه مدل و همچنین آزمون این مبانی نظری را نشان می‌دهد.

2. طراحی<sup>1</sup>. بدنبال تعیین هدف و محتوی مصاحبه با استفاده از مرحله «تعیین موضوع»، برنامه ریزی طرح مطالعه آغاز می‌شود (Kvale, 1996). در تحقیق حاضر، پس از تعیین موضوع و انتخاب روش تحقیق مصاحبه، برنامه‌ریزی کلی انجام مصاحبه‌ها طراحی شد. در ابتدای این مرحله، تمرکز تحقیق به طور تفصیلی مشخص شده و با استفاده از روش طوفان مغزی، واژگان، عبارتها، مفاهیم، سوالات، و موضوعاتی را که با تمرکز تحقیق رابطه داشتند تعیین شده‌اند. سپس نتایج حاصل از طوفان مغزی تحلیل شده و ایده‌های مشابه با همدیگر دسته‌بندی شده‌اند. این دسته ایده‌ها "مقوله‌های تحقیق" بالقوه هستند. نهایتاً، در مورد مقوله‌های مورد نظر برای مصاحبه، تصمیم‌گیری انجام گرفته و پیش-نویسی از راهنما یا برنامه اجرایی مصاحبه تهیه شده است.

3. موقعیت مصاحبه. انجام مصاحبه بر اساس راهنمای تنظیم شده صورت می‌پذیرد. محقق در زمان کوتاه و محدود مصاحبه موظف است محیطی امن و دوستانه به منظور تبادل موثر اندیشه‌ها فراهم نماید (Kvale, 1996). در مرحله ورود به مصاحبه شامل معرفی شخصی، بیان هدف تحقیق، اظهار رازداری در مورد اطلاعات، و توضیحی در این مورد است که چرا مصاحبه‌شونده برای این مصاحبه انتخاب شده است انجام گرفت.

در موقعیت مصاحبه نیز، مصاحبه‌ها بر اساس برنامه اجرایی تنظیم شده انجام گرفته است. سعی مصاحبه‌گر در این مرحله بر آن بوده است که محیط فراهم شده برای همه مصاحبه‌شوندگان مشابه باشد. از نظر تعاملاتی نیز که در مصاحبه صورت می‌گیرد، سعی مصاحبه‌گر بر آن بوده است تا گفتمان مناسبی را برای هر کدام از مصاحبه‌شوندگان اتخاذ کند. بدین ترتیب مصاحبه‌گر می‌تواند ارتباط

---

<sup>1</sup> designing

موثری را با مصاحبه شوندگان برقرار کرده و از این طریق اطلاعات مورد نیاز را با محوریت مساله اصلی تحقیق از آنها دریافت کند.

4. **نسخه برداری (رونویسی کردن)**<sup>1</sup>. نسخه برداری آماده نمودن اطلاعات کسب شده در مصاحبه برای تحلیل است. در این فرایند، یک مصاحبه شفاهی، تبدیل به یک متن منسجم می گردد (Kvale, 1996: 88). در تحقیق کنونی اطلاعات دریافتی از مصاحبه شوندگان، در جلسه مصاحبه توسط مصاحبه گر بر روی برگه هایی که بدین منظور طراحی شده است، یادداشت شدند. مطالب یادداشت برداری شده از مصاحبه ها در این تحقیق پس از درج اطلاعاتی چون عنوان مصاحبه، تاریخ انجام مصاحبه، شماره مصاحبه، شماره صفحه، و نام مصاحبه شونده، کدگذاری شدند.

در تحقیق حاضر، مصاحبه ها به صورت کلمه به کلمه نسخه برداری شده و توضیحات اضافی که مصاحبه گر احساس کرده برای خواننده مورد نیاز است در داخل پرانتز ارائه شده اند. در نسخه برداری از مصاحبه های تحقیق کنونی، قسمت های بی ربط به موضوع از مصاحبه ها حذف نشده و صورت بندی جملات مصاحبه ها به صورت طبیعی رعایت شده است.

5. **تحلیل**. تحلیل مصاحبه می تواند بخشی از تئوری سازی، آزمون تئوری یا کاربرد یافته ها باشد. هدف، عنوان، و ماهیت مواد و اطلاعات موجود در مصاحبه، معین می کند که کدام روش برای تحلیل مصاحبه مناسب تر است (Kvale, 1996).

6. **تأیید**. اعتبار در مصاحبه ناظر بر دو موضوع واقعیت و دانش است. در یک مطالعه کیفی، اعتبار اشاره بر میزانی دارد که مشاهده محقق توانسته است پدیده مورد مطالعه یا متغیرهای مربوط به آن را انعکاس دهد (Kvale, 1996).

---

<sup>1</sup> transcribing

7. گزارش‌دهی<sup>1</sup>. گزارش‌دهی، فرایند برقراری ارتباط میان یافته‌های مصاحبه با استفاده از روش‌های بکارگرفته شده بر اساس معیارهای علمی، لحاظ نمودن ملاحظات اخلاقی و در نهایت ارائه نتایج به صورت یک محصول نوشتاری است. هدف از گزارش‌دهی ارائه یافته‌های مهم و قابل اعتماد به سایر محققین و یا جامعه است (Kvale, 1996).

گزارش تحقیق کنونی در فصل‌های چهارم و پنجم ارائه می‌شود، در فصل چهارم به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام گرفته و ارائه گزارشی از مهمترین یافته‌های تحقیق کنونی و ارائه پیشنهادات تحقیق پرداخته می‌شود.

### 3-5. نمونه آماری و روش نمونه‌گیری مرحله کیفی (مصاحبه و تحلیل محتوا)

#### حجم نمونه مرحله کیفی (مصاحبه و تحلیل محتوا)

در روش مصاحبه نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد بایستی در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه در مطالعه کیفی به طور کامل شناسایی شود. به طور ایده‌آل ما به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع<sup>2</sup> برسیم، جایی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده‌ایم تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند. به عبارت دیگر وقتی که ما به یک نقطه بازده نزولی<sup>3</sup> از تلاش‌هایمان برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم می‌توانیم به طور مدلل مطمئن شویم که یک مطالعه کامل را انجام داده‌ایم. لینکلن و گوبا<sup>4</sup> اظهار می‌کنند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می‌توان با حدود 12 شرکت کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از 20 نخواهد شد. داگلاس<sup>5</sup> در مطالعه خود تخمین زد که در مصاحبه‌های عمیق قبل از رسیدن به نقطه اشباع به 25 نفر شرکت کننده نیاز داریم. در عمل، مفاهیم اشباع اطلاعاتی و بازده نزولی که در نمونه‌گیری مطرح می‌شوند

<sup>1</sup> reporting

<sup>2</sup> saturation

<sup>3</sup> diminishing returns

<sup>4</sup> Lincoln & Guba

<sup>5</sup> Douglas

بایستی با محدودیت‌های زمان، پول و سایر عوامل در نقطه تعادل قرار گیرند (Maykut & Morehouse, 1994).

تعداد نمونه‌های مورد نیاز برای انجام مصاحبه بستگی به هدف مطالعه دارد. در صورتی که هدف از مطالعه، آزمون فرضیات باشد، حداقل شش نمونه (سه نمونه از هر کدام از گروه‌های مورد مقایسه) مورد نیاز است. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد  $(10 \pm 15)$  نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (Kvale, 1996).

در تحقیق کنونی تعداد نمونه‌های انتخاب شده برای مرحله اول مصاحبه برابر 5 نفر و برای مرحله دوم و سوم برابر 8 نفر شامل 4 زن و 4 مرد است. با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در انتخاب این تعداد نمونه، مسائلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آن‌ها مورد توجه بوده است.

در شکل صفحه بعد فرایند مرحله کیفی تحقیق تشریح شده است:



شکل 14: فرایند کیفی تحقیق

در واقع همه مراحل نشان داده شده در شکل بالا برای شناسایی زنجیره ابزار-هدف هشت نفر از مصرف کنندگان طراحی شده است تا در طراحی پرسشنامه در مرحله کمی تحقیق مورد استفاده قرار گیرد.

### 3-6. تئوری زنجیره ابزار-هدف

فرضیه اصلی تئوری ابزار-هدف این است که مصرف کنندگان محصول را به خاطر خود محصول نمی خواهند بلکه به خاطر مطلوبیتی که به آنها می رساند آن را درخواست می کنند (Gutman,

(1982). محصولات را می‌توان در قالب ویژگی‌هایشان توصیف نمود، اما تنها ویژگی‌های آن‌ها نیستند که اهمیت دارند بلکه عواقب استفاده از این محصولات مورد توجه هستند. عواقب استفاده از محصولات مواد غذایی می‌تواند تجربه یک مزه خوب، تغذیه سالم و غیره باشد. این عواقب به نوبه خود می‌توانند به مثابه آرزو در نظر گرفته شوند چرا که با دستیابی با ارزش‌های اصلی زندگی مانند تفریح و لذت، امنیت و سلامت برای خود و خانواده، تقسیم شادی با افراد صمیمی و غیره ارتباط دارند. چرخه ویژگی - عواقب - ارزش‌ها با عنوان زنجیره ابزار-هدف خوانده می‌شود، چرا که نشان می‌دهد که در ذهن یک مشتری چگونه یک محصول به عنوان ابزاری برای دستیابی به یک هدف در نظر گرفته می‌شود (Grunert and Valli, 2001). در شکل زیر دو فرضیه نمونه از زنجیره ابزار-هدف در صنایع غذایی نشان داده شده است:

ارزش	امنیت	تفریح و لذت
عواقب	مناسب برای سلامتی	مزه خوب
ویژگی	چربی اندک	رنگ قرمز

شکل 15: نمونه‌ای از زنجیره ابزار هدف (Grunert and Valli, 2001)

زنجیره‌های ابزار-هدف راهی برای توصیف این مسأله هستند که مشتریان محصولات را چگونه تصور می‌کنند. آن‌ها هم دانشی را که مشتری درباره یک محصول دارد (گوشت از چربی اندکی برخوردار است پس برای سلامتی من مفید است) دارند و هم اینکه چگونه این به دانش در مورد خود فرد مرتبط می‌شود (تغذیه سالم منجر به امنیت برای من و خانواده‌ام می‌شود) را در خود دارند (Grunert and Valli, 2001). مفهوم زنجیره ابزار - هدف در تئوری کلی از سازه‌های فردی ریشه دارد که تلاش

می‌کند توضیح دهد که چگونه انسان‌ها تلاش می‌کنند معنا را به چیزهایی که در محیط خود تصور می‌کنند پیوند دهند.

سه نوع دانش محصول وجود دارند که مشتریان می‌توانند داشته باشند (peter et al, 1999):

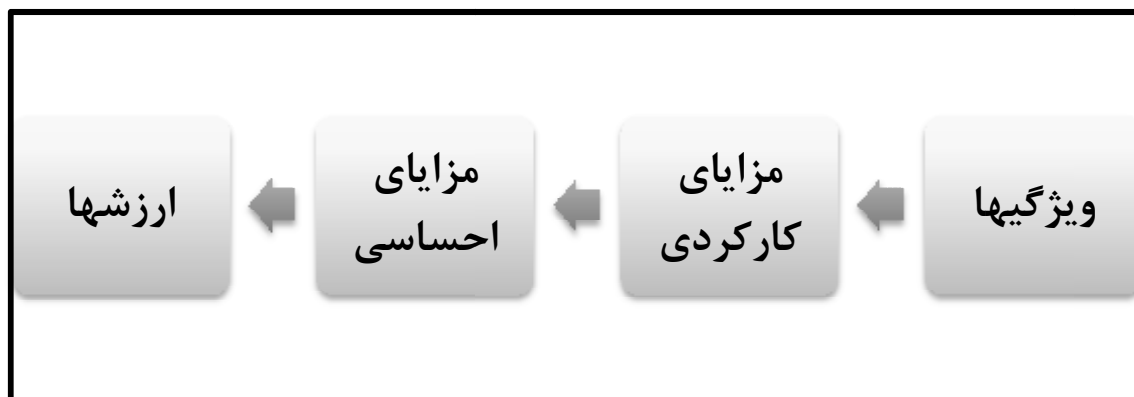
- دانش درباره ویژگی‌ها یا مشخصات محصول
- دانش درباره عواقب مثبت یا مزایای مصرف محصول
- دانش درباره ارزش‌هایی که محصول کمک می‌کند فرد به دست آورد.

مشتریان می‌توانند مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را در محصولات ببینند. اما سوالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا آن‌ها از همه این ویژگی‌ها هنگام تصمیم‌گیری برای خرید استفاده می‌کنند؟ جواب مطمئناً خیر است. اما در هر حال ما بایستی مهم‌ترین ویژگی‌ها برای آن‌ها را بشناسیم و معنای این ویژگی‌ها را برای آن‌ها بدانیم. این معنای از عواقب یا مزایای مصرف محصول منجر می‌شوند.

عواقب به معنای نتایج یا خروجی‌هایی است که هنگامی که محصول خریداری و استفاده می‌شود به دست می‌آید. عواقب مصرف محصول می‌تواند به دو بخش کارکردی و روان‌شناختی تقسیم شوند، عواقب کارکردی خروجی‌های قابل مشاهده و ملموس مانند مزه خوب هستند. عواقب روان‌شناختی درونی هستند و شامل نتایج فردی مانند اینکه محصول به شما چه حسی می‌دهد هستند. برای مثال مصرف یک نوشیدنی ممکن است باعث شود شما حس شادی یا خرسندی داشته باشید. عواقب می‌توانند در ذهن مصرف‌کننده به صورت منفی یا مثبت باشند. مزایا شامل عواقب مثبت و خواستنی هستند که مشتریان هنگام خرید و مصرف محصول به دنبال آن‌ها هستند.

ارزش‌ها در واقع اهداف اصلی زندگی افراد مانند موفقیت، امنیت و شادی هستند. ارزش‌ها اهدافی هستند که افراد به دنبال دستیابی به آن‌ها در طول زندگی خود هستند. ارزش‌ها یک نیروی قدرمند در تنظیم رفتار افراد در همه جنبه‌های زندگی‌شان می‌باشند. (Rokeach, 1968, Yankelovich, ) (1981 cited on Gutman, 1982). مشتریان می‌توانند سه نوع دانش محصول را برای شکل دهی یک

شبکه با عنوان زنجیره ابزار - هدف ترکیب کنند. این ساختار دانش در واقع می تواند دانش مشتریان در مورد ویژگی های محصول را با دانش ایشان در مورد عواقب و ارزش ها پیوند دهد (peters et al. 1999). این مفهوم نشان می دهد که مشتریان با خود فکر می کنند: این ویژگی برای چه چیزی خوب است؟ این ویژگی برای من چه کاری انجام می دهند؟ مشتریان به دنبال دستیابی به هدفی هستند که می تواند یک مزیت یا یک ارزش انتزاعی باشد.



شکل 16: زنجیره ابزار - هدف ایده آل (Peter et al, 1999)

در واقع، دانش محصول واقعی در زنجیره های ابزار- هدف مشتریان الزاماً شامل همه این چهار مرحله از معانی محصول که در شکل فوق نشان داده شده اند نیستند. همچنین برخی از ویژگی های محصول شامل زنجیره های ابزار-هدف چندگانه هستند.

یک نکته مهم در اینجا آن است که به خاطر اینکه زنجیره های ابزار- هدف شامل معانی فردی مصرف کنندگان برای محصولات هستند هر کدام از این زنجیره ها بستگی به سابقه و علایق شخصی مشتری دارند. بنابراین مشتریان مختلف دارای زنجیره های ابزار- هدف متفاوت برای یک محصول هستند، اگرچه دارای شباهت هایی نیز هستند. این واقعیت ما را به سمت یافتن طبقات مشتریان بر مبنای شباهت های موجود در زنجیره های ابزار- هدفشان می کند. مشتریان را می تواند در خوشه هایی طبقه بندی نمود که بیشترین شباهت ها را در درون خوشه ها و بیشتر تفاوت ها بین خوشه ها را دارند. این کار در تحقیق کنونی در بخش خوشه بندی انجام خواهد گرفت.



برای توسعه محصولات جدید و متمایز مبتنی بر خواسته‌های مشتری، ما نه تنها نیاز داریم بدانیم که چه ویژگی‌هایی از محصول بیشتر مورد توجه مشتریان هستند بلکه بایستی بدانیم که چه انگیزه‌هایی باعث می‌شوند مشتریان برخی از محصولات را بیشتر از سایر محصولات تقاضا کنند. تئوری ابزار-هدف ابزار مناسبی در این زمینه می‌باشد (Grunert and valli, 2001)

### 3-7. یافتن زنجیره‌های ابزار - هدف

روش‌های مصاحبه متنوعی برای شناسایی زنجیره‌های ابزار-هدف می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. تمامی این روش‌ها شامل دو مرحله بنیادین هستند (peters, 1999):

1. تعیین ویژگی‌های محصول که بیشترین اهمیت را برای مشتریان دارند.
  2. فرایند مصاحبه جهت درک اینکه چگونه مشتریان ویژگی‌های محصول را با عواقب و ارزش‌های انتزاعی‌تر (برای تعیین زنجیره‌های ابزار-هدف) پیوند می‌دهند.
- فنونی که برای مرحله اول می‌توانند به کار روند شامل استخراج مستقیم، وظیفه دسته بندی آزاد، وظیفه دسته بندی سه‌گانه و وظیفه رتبه بندی هستند (Peter et al, 1999, Van Kleef, 2006)
- در تحقیق حاضر، قبل از انجام هر کدام از این مراحل یک مصاحبه با پنج نفر از متخصصان در زمینه محصول انجام گرفت تا ویژگی‌های محصول از دیدگاه متخصصان شناسایی شود. سپس در مرحله بعدی مصاحبه ای با استفاده از تکنیک دسته بندی سه گانه<sup>1</sup> به منظور شناسایی ویژگی‌های مهم محصول از دیدگاه مصرف کنندگان با 8 نفر از آن‌ها صورت پذیرفت. برای انجام مصاحبه با استفاده از این تکنیک 4 بسته چیپس با نام‌های تجاری متفاوت تهیه شد و دسته‌های 3 تایی از آن‌ها ایجاد گردید و در هر مرحله از مصاحبه شونده‌ها خواسته شد مشخص کنند که در هر ترکیب 3 تایی کدام محصول و در چه ویژگی به هم شبیه و با سومی متفاوت هستند. این کار تا زمانی ادامه می‌یابد که ویژگی جدیدی بدست نیاید. با استفاده از این تکنیک ویژگی‌های محصول چیپس بدست آمد.

<sup>1</sup> Triadic Sorting

در مرحله بعدی، مصاحبه دیگری به منظور شناسایی عواقب محصول و ارزش های زندگی مشتری با همان 8 نفر مصرف کننده محصول انجام شد در این مرحله از مصاحبه از تکنیک نردبانی<sup>1</sup> استفاده شد. این تکنیک ابزاری برای درک انگیزه های مشتری در خرید محصول بخصوص محصولات غذایی می باشد. هدف از استفاده از این تکنیک شناسایی زنجیره بین ویژگی ها، عواقب و ارزش هاست. در این تکنیک برای هر کدام از ویژگی های مهم، محقق باید از شرکت کنندگان سوال کند: این ویژگی چرا برای شما اهمیت دارد؟ این تکنیک مصاحبه شونده را وادار می کند تا از نردبان انتزاع بالا رود تا زمانی که نتواند ادامه دهد. برای بدست آوردن زنجیره ابزار-هدف از تکنیک نردبانی استفاده می کنند و گاهی این 2 مفهوم برابر در نظر گرفته می شوند.

در تحقیق حاضر، در این تکنیک برای هر کدام از ویژگی های مهم، محقق از شرکت کنندگان سوال کرد: این ویژگی چرا برای شما اهمیت دارد؟ این سوال تا زمانی که اهداف به وسیله مشتریان بیان شود تکرار شد. اهداف می تواند مزایای احساسی یا ارزش های زندگی باشد. یافته های حاصل از این مصاحبه ها بایستی از طریق مرور ادبیات و نظرخواهی از متخصصان پالایش شود.

در قسمت کیفی تحقیق، با انجام 3 مرحله مصاحبه لیستی از ویژگی ها، عواقب استفاده از محصول چپس و ارزش هایی که توسط این عواقب بدست می آیند تهیه شد تا بر اساس آن پرسشنامه ای جهت اندازه گیری زنجیره ابزار-هدف مشتریان تنظیم و مرحله کمی تحقیق آغاز شود.

### 3-8. مرحله دوم تحقیق: گردآوری اطلاعات کمی با استفاده از پرسشنامه

هدف از مرحله دوم تحقیق کنونی، بخش بندی بازار بر اساس زنجیره ابزار-هدف مشتریان در ارتباط با محصول چپس و شناسایی ویژگی هایی از محصول که برای آن ها اهمیت دارد جهت تولید ایده در

---

<sup>1</sup> laddering

توسعه محصولات جدید می باشد. همچنین برای توضیح بهتر بخش های حاصله ، پرسشنامه ای برای بدست آوردن ویژگی های جمعیت شناختی و رفتار خرید مصرف کنندگان تدوین گردید. این تحقیق را می توان از حیث روش انجام آن در زمره تحقیقات توصیفی، پیمایشی طبقه بندی نمود. چرا که در انجام تحقیقاتی همانند پژوهش حاضر محقق به توصیف متغیرهای جامعه آماری پرداخته و نظرات افراد جامعه را در خصوص ویژگی های موارد خاص مد نظر خویش مورد بررسی و پیمایش قرار می دهد.

«پیمایش» عبارت از جمع آوری اطلاعات است که با طرح و نقشه و به عنوان راهنمای توصیف یا پیش بینی یا به منظور تجزیه و تحلیل روابط برخی متغیرها صورت می گیرد. پیمایش توصیفی به توصیف پدیده ای خاص در محیطی معین می پردازد و شامل توصیف و نتیجه گیری است. برای بررسی توزیع ویژگی های یک جامعه آماری روش تحقیق پیمایشی به کار می رود (سرمد، بازرگان، حجازی، 1385، 82).

در شکل زیر فرایند مرحله کمی تحقیق نشان داده شده است:



شکل 17: فرایند مرحله کمی تحقیق حاضر

### 3-9. جامعه آماری مرحله کمی تحقیق (پرسشنامه)

جامعه آماری همان جامعه اصلی است که مورد مطالعه و تحقیق قرار می‌گیرد. در واقع جامعه عبارتست از همه اعضای واقعی یا حقیقی که علاقه‌مند هستیم تا نتایج تحقیق و یافته‌های پژوهشی را به آن‌ها تعمیم دهیم. تعاریف مختلفی برای جامعه آماری تحقیق ارائه شده است که برخی از آن‌ها عبارتند از: جامعه تحقیق عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا اشیایی که دارای ویژگیهای همگون، مشترک و قابل اندازه‌گیری می‌باشند و با اهداف موضوع مرتبط باشند (خاکی، 1382).

جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه دانشجویان و کارکنان دانشگاهها و شرکتهای خصوصی سطح شهر تهران می باشد.

### 3-10. نمونه آماری مرحله کمی تحقیق (پرسشنامه)

نمونه گیری به معنای برداشتن هر نسبتی از جامعه یا کل، به عنوان معرف آن جامعه یا کل می باشد. روشهای نمونه گیری به دو دسته اصلی تقسیم می شوند: نمونه گیری احتمالی<sup>1</sup> و نمونه گیری غیر احتمالی<sup>2</sup>. در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی استفاده می شود. از آنجا که پرسشگر افراد را به صورت کاملاً تصادفی انتخاب می نماید، تمامی افراد شانس برابری برای انتخاب شدن خواهند داشت. برای تعیین حجم نمونه از فرمول زیر استفاده شده است. (حافظ نیا، 1381)

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times P(1-P)}{\varepsilon^2 (N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times P(1-P)} \quad (1-3)$$

در این فرمول Z نمره استاندارد در سطح اطمینان 95 درصد و برابر با 1,96 است. همچنین P حداکثر نسبت پاسخ های ارائه شده است که با توجه به ضرب شدن در (1-P) و در صورت کسر بودن آن، برای داشتن بزرگترین نمونه برابر با 5 صدم در نظر گرفته شده است. N نیز تخمین محقق از تعداد جامعه آماری است. در تحقیق کنونی جامعه آماری در حدود ده هزار نفر در نظر گرفته شد. در نهایت  $\varepsilon$  نیز درجه دقت مورد نظر برای تعمیم نتایج از گروه نمونه به جامعه آماری است که در این تحقیق برابر با 4 درصد در نظر گرفته شده است. پس از محاسبات لازم تعداد نمونه برابر با 566 به دست آمد.

در تحقیق کنونی تعداد 600 پرسشنامه توزیع شد که در نهایت 580 پرسشنامه قابل استفاده بازگشت داده شد.

<sup>1</sup> Probability Sampling

<sup>2</sup> Non-probability Sampling

### 3-11. قلمرو زمانی پژوهش در مرحله کمی (پرسشنامه)

قلمرو زمانی این پژوهش بهار و تابستان سال 1390 هجری شمسی می‌باشد.

### 3-12. پرسشنامه تحقیق در مرحله کمی

برای گردآوری اطلاعات مربوط به زنجیره ابزار - هدف مشتریان در تحقیق کنونی از پرسشنامه ای استفاده شد که با توجه به داده‌های گردآوری شده از مصاحبه های مرحله کیفی و با استفاده از تکنیک الگوی تخصیص<sup>1</sup> طراحی گردید. این تکنیک روشی برای ارزیابی و اندازه گیری زنجیره ابزار- هدف می باشد. در استفاده از این تکنیک دو ماتریس، یکی ماتریس ویژگی- عواقب (AC) و دیگری ماتریس عواقب - ارزش (CV) را تشکیل می دهیم. در ماتریس اول، در جدولی ویژگی هایی از محصول که از طریق مصاحبه بدست آوردیم را در سطرها و عواقب ناشی از این ویژگی ها را در ستون ها قرار میدهیم و در ماتریس دوم نیز به همین ترتیب عواقب محصول را در سطرها و ماتریس و ارزش ها را در ستون های ماتریس جدول می کنیم. بنابراین 2 ماتریس شامل تمام ترکیبات ویژگی- عواقب و عواقب - ارزش داریم. پاسخ دهندگان برای تکمیل این پرسشنامه باید مشخص کنند که هر ویژگی محصول چپس که در هر سطر نوشته شده است کدامیک از عواقبی که در ستون ها قرار دارند را به همراه می آورد و به همین ترتیب در ماتریس دوم. در نهایت پس از تکمیل پرسشنامه ها جدولی تشکیل می دهیم که در سطرها آن شماره پرسشنامه و در ستون های آن تمام ترکیبات ویژگی ها- عواقب (AC) و عواقب- ارزش ها (CV) درج شده اند و داده ها به صورت باینری در این جدول وارد می شوند. چنانچه در یک پرسشنامه بین یک ویژگی و یک پیامد (یا یک پیامد و یک ارزش) رابطه ای وجود داشته باشد در سلول مربوط به آن ترکیب عدد یک و اگر رابطه ای وجود نداشته باشد عدد صفر قرار می گیرد. بنابراین خروجی حاصل از استفاده از تکنیک الگوی تخصیص ماتریس باینری ویژگی-عواقب-ارزش (ACV) می باشد که از آن برای بخش بندی مشتریان استفاده می شود.

<sup>1</sup> Association Pattern Technique (APT)

2 ماتریس بدست آمده در این پژوهش به صورت روبروست : ماتریس اول که ماتریس ویژگی ها- پیامدها است شامل ترکیب 8 ویژگی محصول و 10 پیامد ممکن آن است که از ترکیب آن ها 80 سلول ایجاد می شود. ماتریس دوم ماتریس پیامدها - ارزش ها است که از ترکیب 10 پیامد و 6 ارزش ایجاد می شود و شامل 60 سلول است.

پرسشنامه ای نیز جهت بدست آوردن ویژگی های جمعیت شناختی و رفتار خرید مصرف کنندگان برای توضیح بهتر بخش های بدست آمده توسط تجزیه و تحلیل پرسشنامه قبلی تدوین گشت. این پرسشنامه شامل 28 سوال در زمینه رفتار خرید و ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های تحقیق بود.

نمونه ای از پرسشنامه تحقیق در بخش پیوست این پایان نامه قابل مشاهده می باشد.

### 3-13. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات مرحله کمی (پرسشنامه)

روش تجزیه و تحلیل که تقسیم بندی را به دست می دهد داده کاوی / خوشه بندی است. تجزیه و تحلیل خوشه ای یک عنوان کلی برای یک سری از روش های ریاضی است که برای پیدا کردن شباهت بین مواد در یک مجموعه بکار می رود. هدف بسیاری از فعالیتهای تحقیقاتی پی بردن به این است که کدامیک از مواد موجود در یک مجموعه مشابه و یا متفاوت هستند. بدین منظور بهترین روش استفاده از طبقه بندی است. روش های تجزیه خوشه ای عمل طبقه بندی را با استفاده از فرمولهای ریاضی انجام می دهد. بنا براین می توان گفت تجزیه خوشه ای اصولی ترین روش برای برآورد شباهت بین افراد در یک مجموعه است.

در تجزیه خوشه ای معمولاً  $p$  صفت بر روی  $n$  ماده اندازه گیری می شود و بعد یک ماتریس  $n \times p$  از داده های خام تشکیل می شود. سپس ماتریس داده های خام به ماتریس شباهتها یا فاصله ها تبدیل شده و با استفاده از یکی از تکنیکهای طبقه بندی مواد رابر اساس شباهت بین آن ها گروه بندی

می‌کنند. هدف از تشکیل خوشه‌ها یا دسته‌ها آن است که در هر دسته موادی را قرار دهیم که دارای پراش یا تنوع کمتری نسبت به پراش و تنوع موجود بین دسته‌ها باشند.

تحلیل خوشه‌ای روشی است آماری که مجموعه‌ای از افراد را بر حسب اندازه همانندی میان آن‌ها خوشه می‌کند. بنابر این هر خوشه گروهی است که افراد تشکیل دهنده آن بیشترین همانندی را با یکدیگر دارند. تحلیل خوشه‌ای می‌تواند به طریق پایگانی<sup>1</sup> یا ناپایگانی<sup>2</sup> انجام پذیرد. در روش پایگانی در طی فرایند خوشه بندی نخست خوشه‌ها شناسائی و سپس بر حسب درجه همانندی در یکدیگر ادغام میشوند تا سر انجام همه خوشه‌ها در یک خوشه جمع شوند. روش چند میانگین (K-mean) متداولترین روش خوشه بندی ناپایگانی است. در این روش نخست افراد به k گروه دلخواه تقسیم شده و سپس هر فرد در گروهی خوشه میشود که کمترین فاصله را تا میانگین آن گروه دارد.

1. خوشه بندی می‌تواند در یافتن گروه‌های واقعی کمک ساز باشد (مانند گروه بندی بیماران افسرده که در مورد آن‌ها اختلاف نظر زیاد است)،

2. برای کاهش داده‌ها می‌تواند مفید باشد (مانند انتخاب یک شهر از میان شهرهای مشابه برای بازاریابی)

### 3-14. انواع تحلیل خوشه‌ای

#### 3-14-1. تحلیل خوشه‌ای دو مرحله‌ای (T-SCA)

این رویه ابزاری اکتشافی است که برای آشکار نمودن گروه‌ها (خوشه‌ها)ی ذاتی و طبیعی موجود در مجموعه داده که به طور معمول دیده نمی‌شوند، طراحی شده است. وجه تمایز الگوریتم موجود در این رویه با فنون سنتی خوشه بندی :

- قابلیت خوشه بندی بر اساس متغیرهای گسسته (رسته ای) و پیوسته
- انتخاب خودکار تعداد خوشه‌ها

---

<sup>1</sup> hierarchical

<sup>2</sup> non hierarchical



- قابلیت تحلیل کارآمد فایل داده‌های بسیار بزرگ

رویه T-SCA برای پیدا کردن گروه‌های واقعی موجود در مشاهدات یا متغیرها بسیار مفید است. همزمان با متغیرهای پیوسته و گسسته به خوبی کار می‌کند. همچنین، می‌تواند فایل داده‌های بسیار بزرگ را تحلیل نماید.

### 3-14-2. تحلیل خوشه‌ای بر اساس روش k-means

رویه K-MCA محدود به متغیرهای قابل اندازه‌گیری (Scale) است، اما برای کار با داده‌های بزرگ مناسب است و امکان ذخیره‌سازی فاصله‌ها از مرکز خوشه را فراهم می‌نماید. اگر تعداد مشاهدات کم باشد، و انتخاب بین چندین روش مختلف سازماندهی خوشه‌ها، تبدیل متغیرها و اندازه‌گیری عدم شباهت بین خوشه‌ها مطرح باشد، رویه HCA پیشنهاد می‌شود.

### 3-14-3. خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی

در روش خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی، به خوشه‌های نهایی بر اساس میزان عمومیت آن‌ها ساختاری سلسله‌مراتبی، معمولاً به صورت درختی نسبت داده می‌شود. به این درخت سلسله‌مراتبی دندوگرام<sup>1</sup> می‌گویند. روش‌های خوشه‌بندی بر اساس ساختار سلسله‌مراتبی تولیدی توسط آن‌ها معمولاً به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

1. بالا به پایین (Top-Down) یا تقسیم‌کننده (Divisive): در این روش ابتدا تمام داده‌ها به

عنوان یک خوشه در نظر گرفته می‌شوند و سپس در طی یک فرایند تکراری در هر مرحله

داده‌هایی شباهت کمتری به هم دارند به خوشه‌های مجزایی شکسته می‌شوند و این روال تا

رسیدن به خوشه‌هایی که دارای یک عضو هستند ادامه پیدا می‌کند.

---

<sup>1</sup> dendogram

2. پایین به بالا (Bottom-Up) یا متراکم شونده (Agglomerative): در این روش ابتدا هر داده‌ها به عنوان خوشه‌ای مجزا در نظر گرفته می‌شود و در طی فرایندی تکراری در هر مرحله خوشه‌هایی که شباهت بیشتری با یکدیگر با یکدیگر ترکیب می‌شوند تا در نهایت یک خوشه و یا تعداد مشخصی خوشه حاصل شود. از انواع الگوریتمهای خوشه‌بندی سلسله مراتبی متراکم شونده رایج می‌توان از الگوریتمهای Single-Link، Average-Link و Complete-Link نام برد. تفاوت اصلی در بین تمام این روشها به نحوه محاسبه شباهت بین خوشه‌ها مربوط می‌شود.

### 3-15. بررسی روایی مدل مورد استفاده در پرسشنامه توسط خبرگان

در این تحقیق برای بررسی روایی مدل برآمده از مصاحبه‌های انجام گرفته که در پرسشنامه تحقیق در مرحله کمی مورد استفاده قرار گرفت از روش آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. این آزمون فرض برابری میانگین جامعه با یک مقدار استاندارد که یک عدد ثابت است را مورد بررسی قرار می‌دهد. به این منظور پرسشنامه‌ای با 24 سوال برای تایید ابعاد شناسایی شده در زمینه ویژگیها، پیامدها و ارزشها طراحی و بین 30 نفر از متخصصان و دانشجویان رشته‌های مدیریت توزیع شد.

### 3-16. آزمون میانگین یک جامعه

در این آزمون فرضیه مطرح شده در مورد میانگین جامعه در سطح خطای  $\alpha$  مورد بررسی قرار می‌گیرد. آماره  $t$  در این آزمون دارای درجه آزادی  $n-1$  بوده و به کمک رابطه زیر محاسبه می‌شود. در این رابطه  $\bar{x}$  میانگین نمونه و  $S_{\bar{x}}$  خطای معیار  $\bar{x}$  بوده که به صورت  $S_{\bar{x}} = \frac{S}{\sqrt{n}}$  محاسبه می‌شود.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{S_{\bar{x}}} \quad (2-3)$$

نتیجه این آزمون شامل دو خروجی می‌باشد. خروجی اول آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می‌کند و اعداد محاسبه شده به ترتیب تعداد داده‌ها، میانگین، انحراف معیار و خطای معیار میانگین را نشان می‌دهد (مؤمنی، 1389).

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین خطای استاندارد
30			
بعد مورد نظر			

نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می‌دهد که مقدار میانگین از 3 کوچک‌تر است ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله اطمینان) تایید شود. خروجی دوم مربوط به آمار استنباطی است و نتایج آزمون را ارائه می‌کند.

آماره آزمون = 3						
حد اطمینان 95 درصدی تفاوت		میانگین تفاوت‌ها	Sig	درجه آزادی	مقدار t	بعد مورد نظر
حد بالا	حد پایین					
				29		

با توجه به مقادیر حد بالا و حد پایین می‌توان گفت:

- 1- هرگاه حد پایین و بالا مثبت باشد، میانگین از مقدار مورد آزمون بزرگ‌تر است.
- 2- هرگاه حد پایین و بالا منفی باشد، میانگین از مقدار مورد آزمون کوچک‌تر است.
- 3- هرگاه حد پایین و حد بالا هم علامت نباشند، میانگین با مقدار مورد آزمون تفاوت معنی‌داری ندارد (مؤمنی، 1389).

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌های

### تحقیق

#### 4-1. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

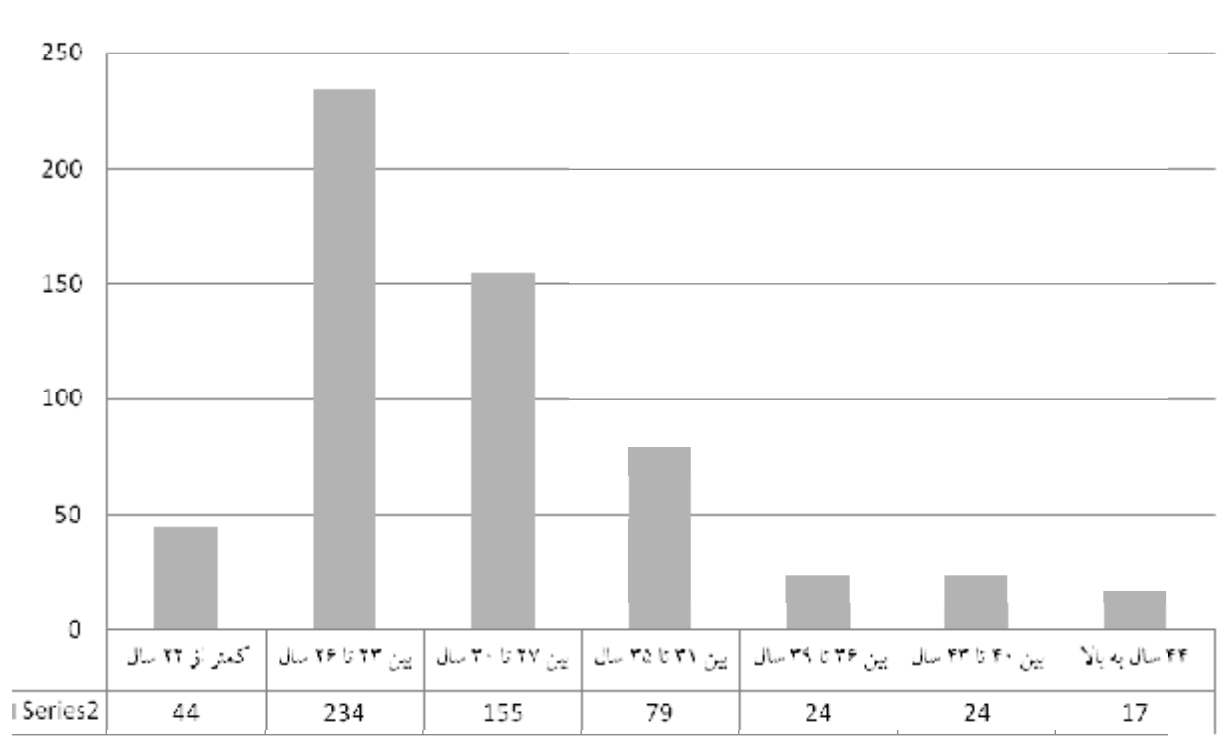
##### 4-1-1. توزیع فراوانی سن شرکت کنندگان در تحقیق حاضر

با توجه به اطلاعات به دست آمده از پاسخ دهندگان، همان طور که در جدول زیر نشان داده شده است، نحوه توزیع سن در بین نمونه آماری کمتر از 22 سال 44 نفر (7,6 درصد)، بین 23 تا 26 سال 234 نفر (40,3 درصد)، بین 27 تا 30 سال 155 نفر (26,7 درصد)، بین 31 تا 35 سال 79 نفر (13,6 درصد)، بین 36 تا 39 سال 24 نفر (4,1 درصد)، بین 40 تا 43 سال 24 نفر (4,1 درصد) و 44 سال به بالا 17 نفر (2,9 درصد) هستند. سه نفر از پاسخ دهندگان (0,5 درصد) نیز به این سوال پاسخ نداده‌اند.

جدول 8. توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
کمتر از 22 سال	44	7,6	7,6	7,6
بین 23 تا 26 سال	234	40,3	40,6	48,2
بین 27 تا 30 سال	155	26,7	26,9	75,0
بین 31 تا 35 سال	79	13,6	13,7	88,7
بین 36 تا 39 سال	24	4,1	4,2	92,9
بین 40 تا 43 سال	24	4,1	4,2	97,1
44 سال به بالا	17	2,9	2,9	100,0
مجموع	577	99,5	100,0	
بدون پاسخ	3	0,5		
جمع کل	580	100,0		

میانگین داده‌های مربوط به سن جمعیت شرکت کننده در تحقیق کنونی برابر 28,45 سال می‌باشد. میانگین داده‌های مربوط به سن شرکت کنندگان 27 سال است. همچنین مد داده‌های مربوط به سن جمعیت آماری برابر 26 سال است. در شکل زیر نمودار هیستوگرام داده‌های مربوط به سن شرکت کنندگان نشان داده شده است.



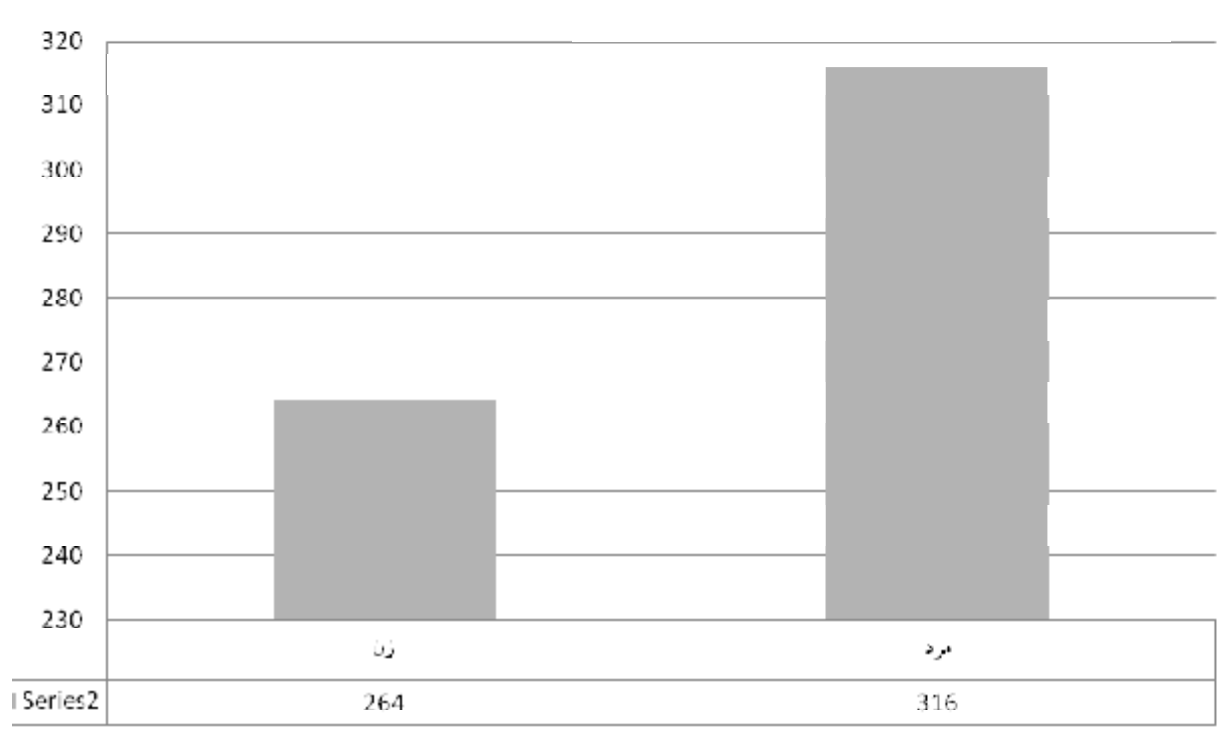
شکل 18: نمودار هیستوگرام داده‌های مربوط به سن شرکت کنندگان در تحقیق

#### 2-1-4. جنسیت پاسخ دهندگان تحقیق کنونی

با توجه به اطلاعات به دست آمده از پاسخ دهندگان، همان طور که در جدول زیر نشان داده شده است، نحوه توزیع جنسیت در بین نمونه آماری 264 نفر (45,5 درصد) زن و 316 نفر (54,5 درصد) مرد هستند.

جدول 9. توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
زن	264	45,5	45,5	45,5
مرد	316	54,5	54,5	100,0
مجموع	580	100,0	100,8	



شکل 19: جنسیت شرکت کنندگان در تحقیق حاضر

#### 3-1-4. سطح تحصیلات پاسخ دهندگان

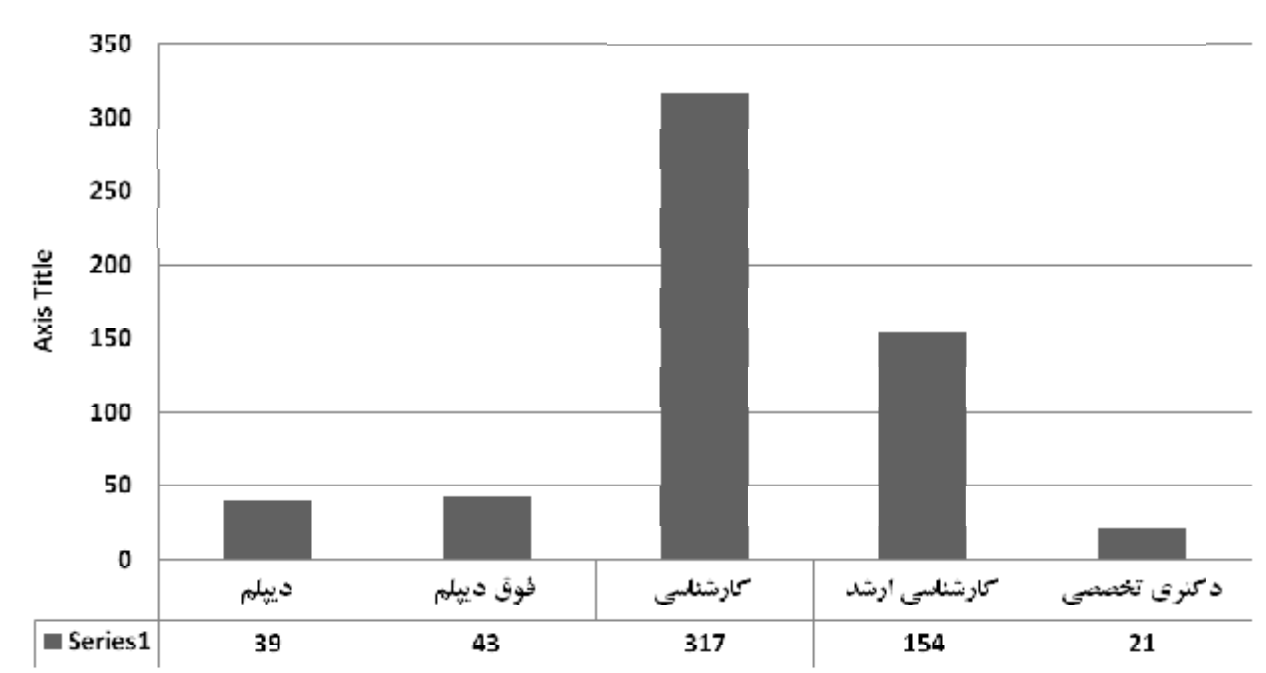
با توجه به اطلاعات به دست آمده از پاسخ دهندگان، همان طور که در جدول زیر نشان داده شده است، نحوه توزیع مدارک تحصیلی در بین نمونه آماری از مدرک تحصیلی کارشناسی تا دکتری تخصصی است. در این تحقیق این توزیع و پراکندگی به گونه‌ای است که 39 نفر دارای مدرک دیپلم،

43 نفر دارای مدرک فوق دیپلم، 317 نفر دارای مدرک کارشناسی، 154 نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، و 21 نفر نیز دانشجوی یا دانش آموخته مقطع دکتری تخصصی هستند. در عین حال 6 نفر از شرکت کنندگان معادل در مورد مدرک تحصیلی خود اطلاعاتی ارائه نداده‌اند.

جدول 10. توزیع فراوانی میزان تحصیلات پاسخ دهندگان

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
دیپلم	39	6,7	6,8	6,8
فوق دیپلم	43	7,4	7,5	14,3
کارشناسی	317	54,7	55,2	69,5
کارشناسی ارشد	154	26,6	26,8	96,3
دکتری تخصصی	21	3,6	3,7	100,0
مجموع	574	99,0	100,0	
بدون پاسخ	6	1,0		
جمع کل	580	100,0		





شکل 20: فراوانی داده‌های مربوط به سطح تحصیلات شرکت کنندگان در تحقیق حاضر

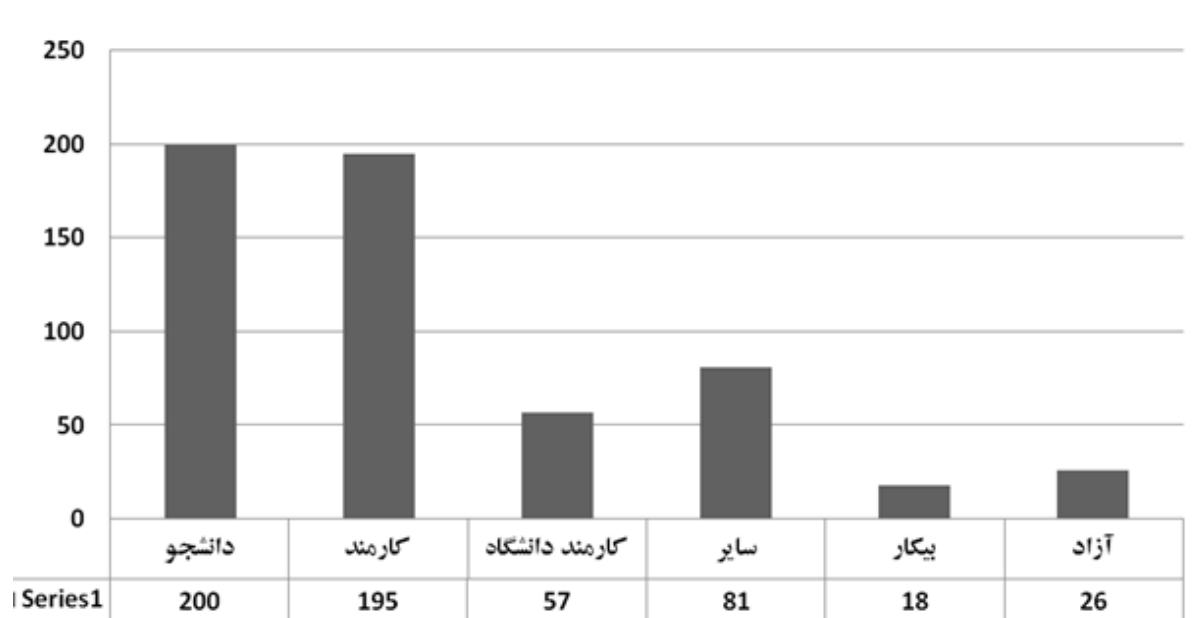
#### 4-1-4. شغل پاسخ دهندگان

شغل در تحقیق کنونی به عنوان یکی از متغیرهای جمعیت شناختی در نظر گرفته شده است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از پاسخ دهندگان، توزیع آماری شغل شرکت کنندگان به ترتیبی است که 200 نفر از شرکت کنندگان در تحقیق حاضر دانشجوی، 195 نفر کارمند، 57 نفر کارمند دانشگاه، 26 نفر دارای شغل آزاد، 18 نفر بیکار و 81 نفر نیز در سایر مشاغل می‌باشند. سه شرکت کننده نیز به این سوال پاسخ نداده‌اند.

جدول 11. توزیع فراوانی شغل شرکت کنندگان در تحقیق

شغل	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
دانشجو	200	34,5	34,7	34,7
کارمند	195	33,6	33,8	68,5

78,3	9,9	9,8	57	کارمند دانشگاه
92,4	14,0	14,0	81	سایر
95,5	3,1	3,1	18	بیکار
100,0	4,5	4,5	26	آزاد
	100,0	99,5	577	مجموع
		0,5	3	بدون پاسخ
		100,0	580	جمع کل



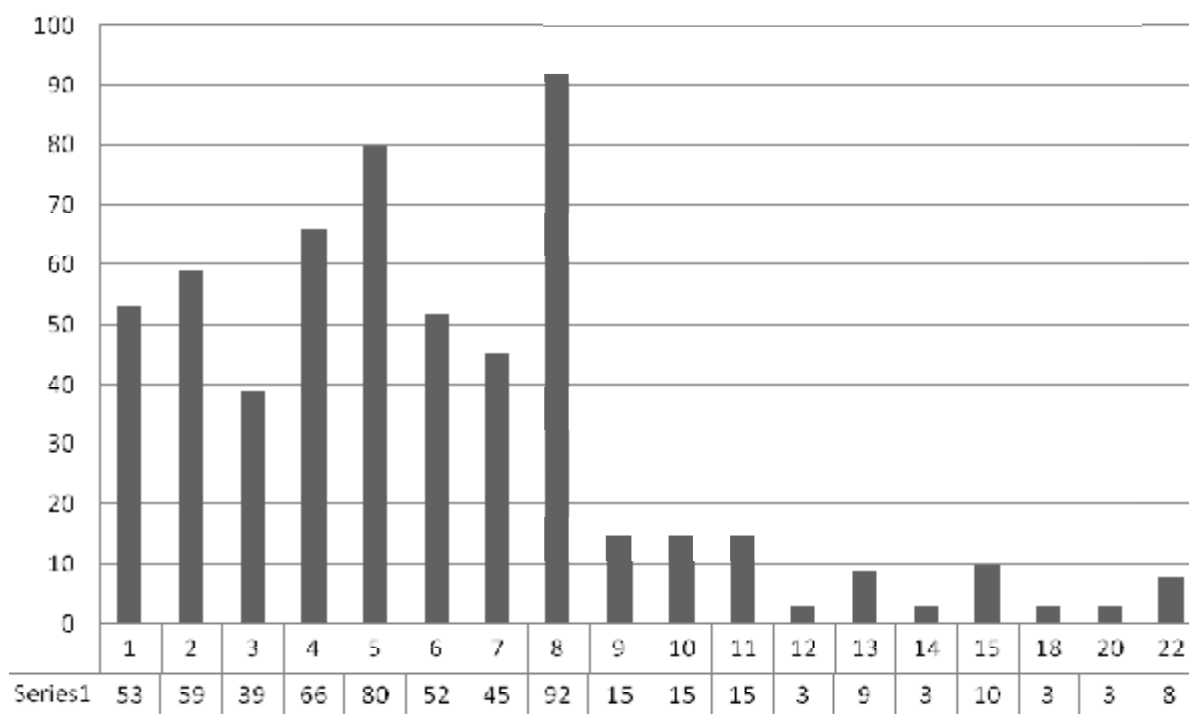
شکل 21: شغل شرکت کنندگان در تحقیق حاضر

#### 4-1-5. محل زندگی شرکت کنندگان در تحقیق

منطقه و محل زندگی نیز در تحقیق کنونی به عنوان یکی از متغیرهای جمعیت شناختی در نظر گرفته شده است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از پاسخ دهندگان، توزیع آماری شغل شرکت کنندگان به ترتیب جدول زیر است:

جدول 12. توزیع فراوانی شغل شرکت کنندگان در تحقیق

منطقه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
1	53	9,1	9,3	9,3
2	59	10,2	10,4	19,6
3	39	6,7	6,8	26,5
4	66	11,4	11,6	38,1
5	80	13,8	14,0	52,1
6	52	9,0	9,1	61,2
7	45	7,8	7,9	69,1
8	92	15,9	16,1	85,3
9	15	2,6	2,6	87,9
10	15	2,6	2,6	90,5
11	15	2,6	2,6	93,2
12	3	0,5	0,5	93,7
13	9	1,6	1,6	95,3
14	3	0,5	0,5	95,8
15	10	1,7	1,8	97,5
18	3	0,5	0,5	98,1
20	3	0,5	0,5	98,6
22	8	1,4	1,4	100,0
مجموع	570	98,3	100,0	
بدون پاسخ	10	1,7		
جمع کل	580	100,0		



شکل 22: نمودار هیستوگرام داده‌های مربوط به محل زندگی شرکت کنندگان در تحقیق حاضر

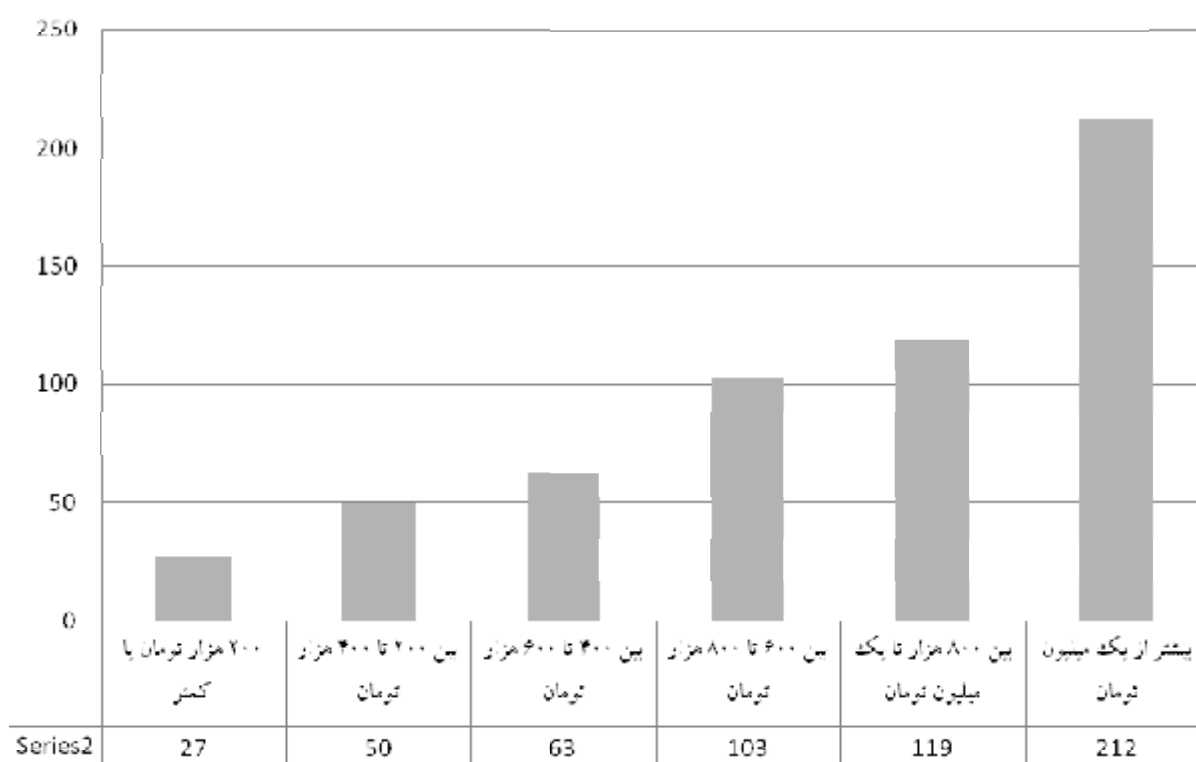
#### 4-1-6. هزینه ماهیانه شرکت کنندگان در تحقیق

هزینه ماهیانه شرکت کنندگان در تحقیق حاضر نیز به عنوان یکی از متغیرهای جمعیت شناختی در نظر گرفته شده است. با توجه به اطلاعات به دست آمده از پاسخ دهندگان، توزیع آماری هزینه ماهیانه شرکت کنندگان به ترتیب جدول زیر است،

جدول 13. توزیع فراوانی هزینه‌های ماهیانه شرکت کنندگان در تحقیق

هزینه‌های ماهیانه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
200 هزار تومان یا کمتر	27	4,7	4,7	4,7
بین 200 تا 400 هزار تومان	50	8,6	8,7	13,4
بین 400 تا 600 هزار تومان	63	10,9	11,0	24,4
بین 600 تا 800 هزار تومان	103	17,8	17,9	42,3
بین 800 هزار تا یک میلیون	119	20,5	20,7	63,1

				تومان
100,0	36,9	36,6	212	بیشتر از یک میلیون تومان
	100,0	99,0	574	مجموع
		1,0	6	بدون پاسخ
		100,0	580	جمع کل



شکل 23: نمودار هیستوگرام هزینه‌های ماهیانه شرکت‌کنندگان در تحقیق حاضر

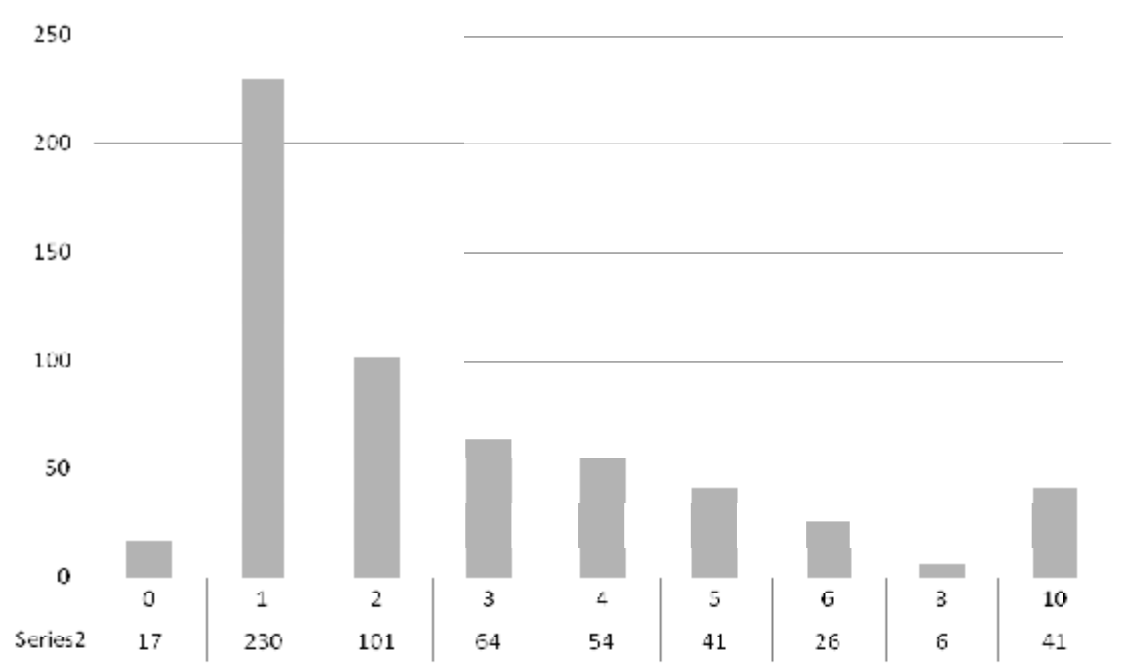
#### 4-1-7. متوسط مصرف چپس توسط شرکت‌کنندگان در تحقیق

متوسط مصرف چپس ماهیانه توسط شرکت‌کنندگان در تحقیق یکی از سوالات پرسشنامه تحقیق بود. یافته‌های این سوال در جدول زیر نشان داده شده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که میانگین

مصرف ماهیانه چپس در نمونه آماری مورد بررسی برابر 2,86 بسته می‌باشد. همچنین میانه آن برابر با 2 بسته و مد آن برابر با 1 بسته است.

جدول 14. توزیع فراوانی میزان مصرف چپس توسط شرکت کنندگان در تحقیق

تعداد بسته‌های مصرفی در ماه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
0	17	2,9	2,9	2,9
1	230	39,7	39,7	42,6
2	101	17,4	17,4	60,0
3	64	11,0	11,0	71,0
4	54	9,3	9,3	80,3
5	41	7,1	7,1	87,4
6	26	4,5	4,5	91,9
8	6	1,0	1,0	92,9
10	41	7,1	7,1	100,0
جمع کل	580	100,0	100,0	



شکل 24: نمودار هیستوگرام فراوانی مصرف چیپس بین شرکت کنندگان در تحقیق

#### 8-1-4. ذائقه شرکت کنندگان نسبت به طعم‌های مختلف چیپس موجود در بازار

در پرسشنامه تحقیق سوالی مطرح شد که طی آن از شرکت کنندگان خواسته شد تا از بین طعم‌های ساده، سرکه نمکی، فلفلی، کچاپ، پیتزا، پیاز جعفری و لیمویی به ترتیب اولویت چهار تا را انتخاب کنند. ذائقه‌های شرکت کنندگان به ترتیب اولویت در جداول زیر نشان داده شده است.

جدول 15. توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت اول)

طعم انتخابی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
ساده	238	41,0	41,0	41,0
سرکه نمکی	135	23,3	23,3	64,3
فلفلی	67	11,6	11,6	75,9
کچاپ	56	9,7	9,7	85,5
پیتزا	21	3,6	3,6	89,1
پیاز جعفری	54	9,3	9,3	98,4
لیمویی	9	1,6	1,6	100,0
جمع کل	580	100,0	100,0	

جدول 16. توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت دوم)

طعم انتخابی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
بدون انتخاب	38	6,6	6,6	6,6
ساده	45	7,8	7,8	14,3
سرکه نمکی	88	15,2	15,2	29,5
لفللی	141	24,3	24,3	53,8
کچاپ	98	16,9	16,9	70,7
پیتزا	41	7,1	7,1	77,8
پیاز جعفری	101	17,4	17,4	95,2
لیمویی	28	4,8	4,8	100,0
جمع کل	580	100,0	100,0	

جدول 17. توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت سوم)

طعم انتخابی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد صحیح	درصد فراوانی تجمعی
بدون انتخاب	80	13,8	13,8	13,8
ساده	41	7,1	7,1	20,9
سرکه نمکی	65	11,2	11,2	32,1
لفللی	80	13,8	13,8	45,9
کچاپ	98	16,9	16,9	62,8
پیتزا	66	11,4	11,4	74,1
پیاز جعفری	117	20,2	20,2	94,3
لیمویی	33	5,7	5,7	100,0
جمع کل	580	100,0	100,0	



جدول 18. توزیع فراوانی ذائقه مشتریان (اولویت چهارم)

درصد فراوانی تجمعی	درصد صحیح	درصد فراوانی	فراوانی	طعم انتخابی
19,5	19,5	19,5	113	بدون انتخاب
27,4	7,9	7,9	46	ساده
39,8	12,4	12,4	72	سرکه نمکی
50,5	10,7	10,7	62	لفلای
65,0	14,5	14,5	84	کچاپ
74,7	9,7	9,7	56	پیتزا
89,0	14,3	14,3	83	پیاز جعفری
100,0	11,0	11,0	64	لیمویی
	100,0	100,0	580	جمع کل

در جدول زیر نیز مجموع داده‌های مربوط به ذائقه شرکت کنندگان در زمینه طعم‌های مختلف چیپس نشان داده شده است،

جدول 19. توزیع فراوانی مجموع ذائقه مشتریان

درصد شرکت کنندگان	درصد فراوانی	فراوانی	طعم انتخابی
63,8%	17,7%	370	ساده
62,1%	17,2%	360	سرکه نمکی
60,3%	16,8%	350	لفلای
57,9%	16,1%	336	کچاپ
31,7%	8,8%	184	پیتزا
61,2%	17,0%	355	پیاز جعفری
23,1%	6,4%	134	لیمویی
360,2%	100,0%	2089	جمع کل

#### 9-1-4. زمان مصرف چیپس توسط شرکت کنندگان

در پرسشنامه تحقیق سوالی مطرح شد که طی آن از شرکت کنندگان خواسته شد تا زمان‌هایی که در آن چیپس مصرف می‌کنند را مشخص کنند. گزینه‌هایی که شرکت کنندگان می‌توانستند انتخاب نمایند شامل «شب‌ها بعد از شام»، «هنگام تماشای برنامه‌های تلویزیون»، «زمانی که با دوستان هستم»، «هنگام عصرانه»، «گاهی به عنوان یک وعده غذایی» و «همراه با وعده‌های غذایی اصلی» بودند.

جدول 20. فراوانی زمان مصرف چیپس توسط شرکت کنندگان

نسبت فراوانی	فراوانی	زمان مصرف
7,8	45	شب‌ها بعد از شام
41,2	239	هنگام تماشای برنامه‌های تلویزیون
69,7	404	زمانی که با دوستان هستم
31,2	181	هنگام عصرانه
7,6	44	گاهی به عنوان یک وعده غذایی
23,1	134	همراه با وعده‌های غذایی اصلی

#### 10-1-4. محل مصرف چیپس توسط شرکت کنندگان

در پرسشنامه تحقیق سوالی مطرح شد که طی آن از شرکت کنندگان خواسته شد تا مکان‌هایی که در آن چیپس مصرف می‌کنند را مشخص کنند. گزینه‌هایی که شرکت کنندگان می‌توانستند انتخاب نمایند شامل «در منزل»، «رستوران یا کافی‌شاپ»، «باشگاه ورزشی یا استخر»، «در همان محل خرید»، «داخل ماشین» و «سینما یا پارک» بودند.

جدول 21. فراوانی مکان‌های مصرف چپس توسط شرکت کنندگان

مکان مصرف	فراوانی	نسبت فراوانی
در منزل	437	75,3
رستوران یا کافی شاپ	31	5,3
باشگاه ورزشی یا استخر	70	12,1
در همان محل خرید	51	8,8
داخل ماشین	131	22,6
سینما یا پارک	246	42,4

#### 2-4. جداول تقاطعی متغیرهای جمعیت شناختی

جداول تقاطعی جداولی هستند که میزان توزیع یک متغیر را بر حسب متغیر دیگر نشان می‌دهند. در

این بخش برخی از جداول تقاطعی برای داده‌های تحقیق ارائه می‌شوند.

نخستین جدول مربوط به هزینه ماهیانه زندگی بر حسب منطقه زندگی شرکت کنندگان است. جدول

مربوط به این ترکیب را در زیر ملاحظه می‌کنید:

جدول 22: میزان هزینه ماهیانه بر حسب منطقه محل زندگی شرکت کنندگان در تحقیق

مجموع سطر	بیشتر از یک میلیون تومان	800 هزار تا یک میلیون	600 تا 800 هزار	400 تا 600 هزار	200 تا 400 هزار	کمتر از 200 هزار تومان	میزان هزینه ماهیانه منطقه
51	18	12	9	9	0	3	1
59	27	8	9	6	6	3	2
39	24	3	6	6	0	0	3
66	27	6	18	6	6	3	4

مجموع سطر	بیشتر از یک میلیون تومان	800 هزار تا یک میلیون	600 تا 800 هزار	400 تا 600 هزار	200 تا 400 هزار	کمتر از 200 هزار تومان	میزان هزینه ماهانه
							منطقه
76	23	18	12	9	8	6	5
52	17	8	17	8	2	0	6
45	12	18	0	7	8	0	7
92	45	21	11	9	6	0	8
15	0	0	3	0	9	3	9
15	0	6	9	0	0	0	10
15	0	3	3	3	3	3	11
3	0	0	0	0	0	3	12
9	3	0	6	0	0	0	13
3	0	0	0	0	0	3	14
10	7	3	0	0	0	0	15
3	3	0	0	0	0	0	18
3	0	3	0	0	0	0	20
8	3	5	0	0	0	0	22
564	209	114	103	63	48	27	مجموع ستون

دومین جدول تقاطعی که در این بخش ارائه می‌شود شغل شرکت کنندگان در تحقیق بر اساس

جنسیت آن‌ها می‌باشد که در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول 23: شغل شرکت کنندگان بر حسب جنسیت آنها

مجموع سطر	زن	مرد	جنسیت
			شغل
200	67	133	دانشجو
195	96	99	کارمند
57	47	10	کارمند دانشگاه
81	42	39	سایر
18	12	6	بیکار
26	0	26	آزاد
577	264	313	

جدول تقاطعی دیگر مربوط به سطح تحصیلات بر حسب جنسیت است که در زیر مشاهده می شود:

جدول 24: جنسیت افراد بر حسب سطح تحصیلات ایشان

مجموع سطر	زن	مرد	جنسیت
			سطح تحصیلات
39	18	21	دیپلم
43	13	30	فوق دیپلم
317	156	161	کارشناس
154	65	89	دانشجو یا دانش آموخته کارشناسی ارشد
21	9	12	دانشجو یا دانش آموخته دکتری
574	261	313	مجموع ستون

### 3-4. میانگین و انحراف استاندارد دیدگاه خبرگان در مورد سوالات تحقیق

در ادامه تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق به بررسی میانگین و انحراف استاندارد هر کدام از ابعاد مورد نظر در ماتریس ابزار- هدف با استفاده از نظر خبرگان پرداخته می‌شود. در جدول زیر میانگین و انحراف استاندارد هر کدام از ابعاد تحقیق به تفکیک ارائه شده است:

جدول 25: میانگین و انحراف استاندارد ابعاد ماتریس ابزار- هدف از دیدگاه خبرگان

انحراف استاندارد	میانگین	ابعاد	مؤلفه
0,858	3,567	1. رنگ و شیوه بسته‌بندی	ویژگی های محصول
1,033	3,633	2. دارا بودن جدول ارزش غذایی	
0,968	3,600	3. تُرد بودن	
0,802	3,667	4. تحت لیسانس بودن	
0,777	3,500	5. داشتن طعم‌های متنوع	
0,777	3,500	6. استفاده به عنوان مکمل برنامه‌های دیگر مانند تلویزیون	
0,621	3,400	7. استفاده از فونت انگلیسی روی بسته	
0,643	4,000	8. چربی کمتر	
0,728	3,567	9. تجربه یک طعم خوب	فواید و پیامدهای استفاده
0,860	3,867	10. احساس سالم بودن محصول	
0,814	3,400	11. دور هم بودن با دوستان	
0,758	3,667	12. هوس کردن	
0,928	3,367	13. ایجاد شور و نشاط	
0,858	3,433	14. احساس کیفیت بهتر محصول	
0,809	3,367	15. ایجاد حس آرامش و کاهش استرس	
0,640	3,933	16. حس خارجی بودن محصول	
0,640	4,067	17. چاق کننده نبودن	ارزشها
0,691	3,933	18. احساس تازه بودن محصول	
0,583	3,933	19. تفریح و کسب لذت در زندگی	
0,615	3,967	20. امنیت و سلامت جسمی	
0,728	3,767	21. زندگی راحت	

مؤلفه	ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد
	22. تأمین نیازهای اجتماعی	3,933	0,785
	23. خوش گذرانی با نزدیکان و دوستان	3,733	0,740
	24. ارتقای کیفیت زندگی	3,867	0,900

#### 4-4. آمار استنباطی: بررسی آماری ابعاد ماتریس ابزار - هدف

در تحقیق حاضر از پرسشنامه‌ای با 24 سوال برای تایید ابعاد شناسایی شده در زمینه ویژگیها، پیامدها و ارزشها توسط خبرگان استفاده شد. این پرسشنامه بین 30 نفر از متخصصان و دانشجویان رشته‌های مدیریت توزیع شد. بر اساس یافته‌های حاصل از این داده‌ها در این بخش به بررسی آمار استنباطی مربوط به پرسشنامه پرداخته می‌شود.

برای بررسی هر کدام از ابعاد تحقیق یک آزمون میانگین تک نمونه‌ای در مورد هر کدام از سوالها مورد استفاده قرار گرفت. در آزمون میانگین یک جامعه، فرض تساوی میانگین متغیر جامعه با مقدار متوسط طیف پنج تایی لیکرت یعنی عدد 3 بررسی می‌شود. فرض صفر نشان دهنده کوچک‌تر بودن میانگین متغیر از عدد 3 و فرض مقابل نشانگر تأثیر متغیر مورد بررسی است. یافته‌های حاصل از این آزمون در جدول 26 مشاهده می‌شود:

جدول 26: نتایج بدست آمده از آزمون میانگین یک جامعه

مؤلفه	ابعاد	آماره t	Sig	تفاوت میانگین‌ها	حد پایین	حد بالا
ویژگی‌های محصول	1. رنگ و شیوه بسته‌بندی	3,616	0,001	0,567	0,246	0,887
	2. دارا بودن جدول ارزش غذایی	3,357	0,002	0,633	0,248	1,019
	3. تُرد بودن	3,393	0,002	0,600	0,238	0,962
	4. تحت لیسانس بودن	4,551	0,000	0,667	0,367	0,966
	5. داشتن طعم‌های متنوع	3,525	0,001	0,500	0,210	0,790
	6. استفاده به عنوان مکمل برنامه‌های دیگر مانند تلویزیون	3,525	0,001	0,500	0,210	0,790
	7. استفاده از فونت انگلیسی روی بسته	3,525	0,001	0,400	0,168	0,632
	8. چربی کمتر	8,515	0,000	1,000	0,760	1,240
فواید و	9. تجربه یک طعم خوب	4,264	0,000	0,567	0,295	0,839

مؤلفه	ابعاد	آماره t	Sig	تفاوت میانگین‌ها	حد پایین	حد بالا
پیامدهای استفاده	10. احساس سالم بودن محصول	5,517	0,000	0,867	0,545	1,188
	11. دور هم بودن با دوستان	2,693	0,012	0,400	0,096	0,704
	12. هوس کردن	4,817	0,000	0,667	0,384	0,950
	13. ایجاد شور و نشاط	2,164	0,039	0,367	0,020	0,713
	14. احساس کیفیت بهتر محصول	2,765	0,010	0,433	0,113	0,754
	15. ایجاد حس آرامش و کاهش استرس	2,483	0,019	0,367	0,065	0,669
	16. حس خارجی بودن محصول	7,992	0,000	0,933	0,695	1,172
	17. چاق کننده نبودن	9,133	0,000	1,067	0,828	1,306
	18. احساس تازه بودن محصول	7,393	0,000	0,933	0,675	1,192
ارزشها	19. تفریح و کسب لذت در زندگی	8,764	0,000	0,933	0,716	1,151
	20. امنیت و سلامت جسمی	8,610	0,000	0,967	0,737	1,196
	21. زندگی راحت	5,769	0,000	0,767	0,495	1,039
	22. تأمین نیازهای اجتماعی	6,513	0,000	0,933	0,640	1,226
	23. خوش گذرانی با نزدیکان و دوستان	5,430	0,000	0,733	0,457	1,010
	24. ارتقای کیفیت زندگی	5,277	0,000	0,867	0,531	1,203

با توجه به جدول فوق آماره t در هر 24 سوال از عدد 3 بزرگتر می‌باشد و همچنین sig سوالات نیز از 0/05 کوچکتر می‌باشد. پس کلیه ابعاد شناسایی شده در زمینه ویژگیها، پیامدها و ارزش‌های محصول چپیس در زنجیره ابزار-هدف مورد تایید خبرگان قرار گرفته و در زمینه بدست آوردن دانش مشتریان برای توسعه محصولات جدید از اهمیت برخوردار می‌باشند.

#### 4-5. یافته‌های استنباطی تحقیق

##### 4-5-1. تحلیل خوشه‌ای داده‌ها

همان‌گونه که در فصل سوم عنوان شد خوشه بندی روشی برای طبقه بندی داده‌های تحقیق است. در تحقیق کنونی از روش k-means برای خوشه بندی داده‌های مربوط به ماتریس‌های ویژگی - پیامد و



پیامد - ارزش استفاده شد. یافته‌های حاصل از خوشه بندی با استفاده از این روش در جداول زیر

نشان داده شده است :

جدول 27: مراکز خوشه‌های اولیه

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
0	0	1	0	0	A1C1
0	0	0	0	1	A1C2
0	1	1	0	1	A1C4
0	1	0	0	0	A1C5
0	0	1	0	1	A1C6
0	0	0	0	1	A1C8
0	0	1	0	1	A1C10
0	0	1	1	0	A2C2
1	1	0	0	0	A2C6
0	1	0	1	0	A2C7
0	0	0	0	0	A2C8
0	1	0	1	0	A2C9
1	1	0	0	1	A3C1
0	1	0	0	1	A3C2
0	1	0	0	1	A3C4
0	1	1	0	1	A3C6

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
0	1	0	0	1	A3C10
0	0	1	0	0	A4C2
0	1	1	1	0	A4C6
1	1	1	0	0	A4C8
0	1	0	1	1	A5C1
1	1	0	0	1	A5C4
0	0	0	0	0	A5C5
1	1	1	0	1	A6C3
0	0	0	0	1	A6C4
0	0	1	1	1	A6C5
0	1	1	0	0	A8C2
0	0	1	0	1	A8C6
1	1	0	0	0	A8C7
0	1	1	1	1	A8C9
1	1	0	0	1	C1V1
0	1	1	1	1	C1V5
0	1	0	0	1	C2V2
0	0	0	1	0	C2V3
1	1	1	0	0	C2V6

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
0	1	0	1	1	C3V1
0	1	0	0	0	C3V4
1	1	1	0	1	C3V5
1	1	0	0	0	C4V1
0	0	0	0	1	C4V5
0	1	1	0	1	C5V1
1	1	0	0	0	C5V3
0	1	1	0	0	C5V5
0	1	0	1	0	C5V6
0	1	1	0	1	C6V2
0	1	1	0	1	C6V6
0	1	0	1	0	C7V1
1	0	0	0	0	C7V2
0	1	1	0	0	C7V3
0	1	0	1	0	C7V4
0	1	1	0	0	C7V6
0	1	1	0	0	C8V2
0	1	0	0	0	C8V6
1	1	1	0	1	C9V2

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
0	1	1	1	0	C9V6
0	1	0	0	0	C10V1
0	1	1	1	0	C10V6
0	1	1	0	0	A7C8
1	1	0	0	1	C10V2

جدول 28: فرایند تکرار خوشه بندی در هفت مرحله

تغییر در مراکز خوشه‌ها					
خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
2,979	2,953	2,991	3,061	2,918	1
0,258	0,329	0,794	0,360	0,422	2
0,096	0,101	0,316	0,167	0,229	3
0,081	0,000	0,224	0,104	0,143	4
0,049	0,000	0,248	0,061	0,190	5
0,051	0,000	0,199	0,061	0,167	6
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	7

جدول 25: ترتیب قرار گرفتن هر کدام از پاسخ دهندگان در خوشه‌های 5 گانه

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
2,828	5	436	2,852	5	291	3,067	1	146	2,661	4	1
3,048	5	437	3,427	2	292	2,678	2	147	2,753	2	2
2,721	4	438	3,458	2	293	3,185	2	148	3,078	4	3
2,704	3	439	3,412	4	294	3,194	4	149	3,076	4	4
3,081	1	440	2,996	5	295	2,732	2	150	3,001	5	5
2,851	4	441	2,857	5	296	3,070	5	151	3,394	3	6
3,567	4	442	2,696	5	297	2,404	2	152	3,200	4	7
3,001	5	443	3,175	5	298	3,161	1	153	2,877	4	8
2,894	4	444	3,039	5	299	3,168	2	154	3,504	5	9
3,347	3	445	3,568	1	300	3,308	3	155	3,439	4	10
3,170	4	446	2,950	4	301	2,929	1	156	3,276	5	11
2,917	4	447	3,302	2	302	3,329	2	157	3,130	5	12
3,469	4	448	3,244	1	303	3,150	4	158	3,136	3	13
3,004	5	449	3,145	3	304	3,355	3	159	3,471	3	14
3,157	4	450	3,289	1	305	2,510	5	160	3,292	3	15
3,168	5	451	3,038	5	306	3,318	2	161	3,681	1	16
2,720	2	452	2,633	5	307	3,074	2	162	3,249	4	17

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
2,780	2	453	3,590	3	308	2,905	2	163	3,024	4	18
3,039	2	454	3,920	4	309	2,638	2	164	3,324	3	19
2,955	5	455	3,338	1	310	3,308	3	165	3,253	4	20
2,743	5	456	2,810	2	311	2,816	5	166	3,022	4	21
2,461	5	457	2,842	5	312	3,114	1	167	3,371	3	22
3,093	5	458	3,018	5	313	2,666	2	168	3,175	1	23
3,568	5	459	2,700	5	314	2,430	2	169	3,088	4	24
3,081	1	460	2,939	5	315	3,097	2	170	3,068	4	25
3,380	5	461	2,874	2	316	3,153	2	171	2,818	4	26
3,031	5	462	3,411	5	317	3,081	5	172	3,206	5	27
2,999	2	463	3,333	1	318	3,598	2	173	2,846	4	28
2,545	2	464	3,830	4	319	2,868	5	174	3,124	4	29
3,048	1	465	3,068	3	320	3,026	2	175	2,994	5	30
2,937	5	466	3,525	2	321	3,494	4	176	3,221	1	31
3,076	2	467	3,034	5	322	2,916	5	177	3,649	2	32
3,657	1	468	3,171	2	323	3,271	5	178	3,276	4	33
3,647	4	469	2,653	5	324	2,907	2	179	2,812	1	34
3,448	3	470	3,297	5	325	2,495	2	180	3,099	4	35

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
2,819	2	471	2,974	2	326	2,560	5	181	2,773	5	36
3,509	3	472	2,614	2	327	2,890	2	182	3,316	3	37
2,946	2	473	3,028	1	328	3,011	5	183	3,819	4	38
2,809	5	474	3,765	2	329	2,937	5	184	2,865	5	39
2,809	5	475	3,551	1	330	3,361	2	185	2,828	5	40
3,232	5	476	3,393	2	331	2,874	2	186	3,048	5	41
2,708	5	477	3,641	3	332	3,243	2	187	2,721	4	42
2,750	5	478	3,049	2	333	2,727	5	188	2,704	3	43
2,883	2	479	3,072	1	334	2,912	5	189	3,081	1	44
3,641	1	480	3,113	5	335	3,671	2	190	2,851	4	45
3,184	1	481	3,183	2	336	2,826	5	191	3,567	4	46
2,699	2	482	2,951	5	337	3,434	5	192	3,001	5	47
2,929	2	483	2,896	5	338	3,103	5	193	2,894	4	48
3,341	5	484	2,854	2	339	3,059	4	194	3,347	3	49
3,627	3	485	2,737	2	340	3,059	4	195	3,170	4	50
3,383	5	486	3,270	2	341	3,382	1	196	2,917	4	51
2,615	5	487	3,027	5	342	3,150	5	197	3,469	4	52
3,054	2	488	2,767	5	343	2,903	2	198	3,004	5	53

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
2,852	5	489	3,067	1	344	2,661	4	199	3,157	4	54
3,427	2	490	2,678	2	345	2,753	2	200	3,168	5	55
3,458	2	491	3,185	2	346	3,078	4	201	2,720	2	56
3,412	4	492	3,194	4	347	3,076	4	202	2,780	2	57
2,996	5	493	2,732	2	348	3,001	5	203	3,039	2	58
2,857	5	494	3,070	5	349	3,394	3	204	2,955	5	59
2,696	5	495	2,404	2	350	3,200	4	205	2,743	5	60
3,175	5	496	3,161	1	351	2,877	4	206	2,461	5	61
3,039	5	497	3,168	2	352	3,504	5	207	3,093	5	62
3,568	1	498	3,308	3	353	3,439	4	208	3,568	5	63
2,950	4	499	2,929	1	354	3,276	5	209	3,081	1	64
3,302	2	500	3,329	2	355	3,130	5	210	3,380	5	65
3,244	1	501	3,150	4	356	3,136	3	211	3,031	5	66
3,145	3	502	3,355	3	357	3,471	3	212	2,999	2	67
3,289	1	503	2,510	5	358	3,292	3	213	2,545	2	68
3,038	5	504	3,318	2	359	3,681	1	214	3,048	1	69
2,633	5	505	3,074	2	360	3,249	4	215	2,937	5	70
3,590	3	506	2,905	2	361	3,024	4	216	3,076	2	71



فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
3,920	4	507	2,638	2	362	3,324	3	217	3,657	1	72
3,338	1	508	3,308	3	363	3,253	4	218	3,647	4	73
2,810	2	509	2,816	5	364	3,022	4	219	3,448	3	74
2,842	5	510	3,114	1	365	3,371	3	220	2,819	2	75
3,018	5	511	2,666	2	366	3,175	1	221	3,509	3	76
2,700	5	512	2,430	2	367	3,088	4	222	2,946	2	77
2,939	5	513	3,097	2	368	3,068	4	223	2,809	5	78
2,874	2	514	3,153	2	369	2,818	4	224	2,809	5	79
3,411	5	515	3,081	5	370	3,206	5	225	3,232	5	80
3,333	1	516	3,598	2	371	2,846	4	226	2,708	5	81
3,830	4	517	2,868	5	372	3,124	4	227	2,750	5	82
3,068	3	518	3,026	2	373	2,994	5	228	2,883	2	83
3,525	2	519	3,494	4	374	3,221	1	229	3,641	1	84
3,034	5	520	2,916	5	375	3,649	2	230	3,184	1	85
3,171	2	521	3,271	5	376	3,276	4	231	2,699	2	86
2,653	5	522	2,907	2	377	2,812	1	232	2,929	2	87
3,297	5	523	2,495	2	378	3,099	4	233	3,341	5	88
2,974	2	524	2,560	5	379	2,773	5	234	3,627	3	89

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
2,614	2	525	2,890	2	380	3,316	3	235	3,383	5	90
3,028	1	526	3,011	5	381	3,819	4	236	2,615	5	91
3,765	2	527	2,937	5	382	2,865	5	237	3,054	2	92
3,551	1	528	3,361	2	383	2,828	5	238	2,852	5	93
3,393	2	529	2,874	2	384	3,048	5	239	3,427	2	94
3,641	3	530	3,243	2	385	2,721	4	240	3,458	2	95
3,049	2	531	2,727	5	386	2,704	3	241	3,412	4	96
3,072	1	532	2,912	5	387	3,081	1	242	2,996	5	97
3,113	5	533	3,671	2	388	2,851	4	243	2,857	5	98
3,183	2	534	2,826	5	389	3,567	4	244	2,696	5	99
2,951	5	535	3,434	5	390	3,001	5	245	3,175	5	100
2,896	5	536	3,103	5	391	2,894	4	246	3,039	5	101
2,854	2	537	3,059	4	392	3,347	3	247	3,568	1	102
2,737	2	538	3,059	4	393	3,170	4	248	2,950	4	103
3,270	2	539	3,382	1	394	2,917	4	249	3,302	2	104
3,027	5	540	3,150	5	395	3,469	4	250	3,244	1	105
2,767	5	541	2,903	2	396	3,004	5	251	3,145	3	106
3,067	1	542	2,661	4	397	3,157	4	252	3,289	1	107

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
2,678	2	543	2,753	2	398	3,168	5	253	3,038	5	108
3,185	2	544	3,078	4	399	2,720	2	254	2,633	5	109
3,194	4	545	3,076	4	400	2,780	2	255	3,590	3	110
2,732	2	546	3,001	5	401	3,039	2	256	3,920	4	111
3,070	5	547	3,394	3	402	2,955	5	257	3,338	1	112
2,404	2	548	3,200	4	403	2,743	5	258	2,810	2	113
3,161	1	549	2,877	4	404	2,461	5	259	2,842	5	114
3,168	2	550	3,504	5	405	3,093	5	260	3,018	5	115
3,308	3	551	3,439	4	406	3,568	5	261	2,700	5	116
2,929	1	552	3,276	5	407	3,081	1	262	2,939	5	117
3,329	2	553	3,130	5	408	3,380	5	263	2,874	2	118
3,150	4	554	3,136	3	409	3,031	5	264	3,411	5	119
3,355	3	555	3,471	3	410	2,999	2	265	3,333	1	120
2,510	5	556	3,292	3	411	2,545	2	266	3,830	4	121
3,318	2	557	3,681	1	412	3,048	1	267	3,068	3	122
3,074	2	558	3,249	4	413	2,937	5	268	3,525	2	123
2,905	2	559	3,024	4	414	3,076	2	269	3,034	5	124
2,638	2	560	3,324	3	415	3,657	1	270	3,171	2	125

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده
3,308	3	561	3,253	4	416	3,647	4	271	2,653	5	126
2,816	5	562	3,022	4	417	3,448	3	272	3,297	5	127
3,114	1	563	3,371	3	418	2,819	2	273	2,974	2	128
2,666	2	564	3,175	1	419	3,509	3	274	2,614	2	129
2,430	2	565	3,088	4	420	2,946	2	275	3,028	1	130
3,097	2	566	3,068	4	421	2,809	5	276	3,765	2	131
3,153	2	567	2,818	4	422	2,809	5	277	3,551	1	132
3,081	5	568	3,206	5	423	3,232	5	278	3,393	2	133
3,598	2	569	2,846	4	424	2,708	5	279	3,641	3	134
2,868	5	570	3,124	4	425	2,750	5	280	3,049	2	135
3,026	2	571	2,994	5	426	2,883	2	281	3,072	1	136
3,494	4	572	3,221	1	427	3,641	1	282	3,113	5	137
2,916	5	573	3,649	2	428	3,184	1	283	3,183	2	138
3,271	5	574	3,276	4	429	2,699	2	284	2,951	5	139
2,907	2	575	2,812	1	430	2,929	2	285	2,896	5	140
2,495	2	576	3,099	4	431	3,341	5	286	2,854	2	141
2,560	5	577	2,773	5	432	3,627	3	287	2,737	2	142
2,890	2	578	3,316	3	433	3,383	5	288	3,270	2	143

فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	شماره پاسخ دهنده	فاصله از خوشه	شماره پاسخ دهنده	
3,026	2	579	3,819	4	434	2,615	5	289	3,027	5	144
3,494	4	580	2,865	5	435	3,054	2	290	2,767	5	145

جدول 30: خوشه‌های نهایی همراه با تعیین بردارهای مربوط

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
0	0	0	0	0	A1C1
0	1	0	0	0	A1C2
0	1	1	0	1	A1C4
0	1	0	0	0	A1C5
0	1	1	0	1	A1C6
0	1	0	0	0	A1C8
0	1	0	0	0	A1C10
0	1	1	0	0	A2C2
0	1	0	0	0	A2C6
0	1	0	0	0	A2C7
0	0	0	0	0	A2C8

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
0	1	1	0	1	A2C9
0	1	0	0	1	A3C1
0	0	0	0	1	A3C2
0	1	0	0	0	A3C4
0	0	1	0	0	A3C6
0	1	1	0	1	A3C10
0	1	1	0	1	A4C2
0	1	0	1	1	A4C6
0	1	0	0	0	A4C8
0	1	0	0	1	A5C1
0	1	0	0	1	A5C4
0	1	0	0	0	A5C5
1	1	1	0	1	A6C3
0	1	0	0	0	A6C4
0	1	0	0	1	A6C5
0	1	1	0	0	A8C2
0	1	0	0	0	A8C6
0	1	0	0	0	A8C7
1	1	1	1	1	A8C9

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
1	1	1	0	0	C1V1
0	1	0	0	1	C1V5
1	1	1	0	1	C2V2
0	0	0	0	0	C2V3
0	1	0	0	0	C2V6
0	1	1	0	1	C3V1
0	1	1	0	0	C3V4
1	1	1	0	1	C3V5
1	1	1	0	0	C4V1
0	0	0	0	0	C4V5
0	1	1	0	0	C5V1
0	1	0	0	0	C5V3
0	1	1	0	0	C5V5
0	1	0	0	0	C5V6
0	1	1	0	1	C6V2
0	1	1	0	0	C6V6
0	1	0	0	0	C7V1
0	1	1	0	0	C7V2
0	1	1	0	0	C7V3

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
0	0	0	0	0	C7V4
0	1	0	0	0	C7V6
0	1	1	0	0	C8V2
0	1	0	0	0	C8V6
1	1	1	0	1	C9V2
0	1	1	0	0	C9V6
0	1	0	0	0	C10V1
0	1	1	0	0	C10V6
0	1	1	0	0	A7C8
1	1	1	0	1	C10V2

جدول 31: فاصله بین خوشه‌های نهایی

خوشه پنجم	خوشه چهارم	خوشه سوم	خوشه دوم	خوشه اول	
1,754	2,911	1,861	2,101	-	خوشه اول
1,443	3,903	2,679	-	2,101	خوشه دوم
2,166	2,111	-	2,679	1,861	خوشه سوم
3,565	-	2,111	3,903	2,911	خوشه چهارم
-	3,565	2,166	1,443	1,754	خوشه پنجم



جدول 32: فراوانی پاسخ دهندگان در هر خوشه

درصد فراوانی	فراوانی (نفر)	
0,12	68	خوشه اول
0,27	158	خوشه دوم
0,10	57	خوشه سوم
0,18	107	خوشه چهارم
0,33	190	خوشه پنجم
100,0	580	جمع کل

با توجه به این یافته‌ها از تجزیه و تحلیل خوشه بندی که با روش k-means انجام گرفت در ادامه تحقیق می‌توان نمودار شکلی ارتباطات بین ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها را در هر کدام از خوشه‌ها ترسیم نمود. این کار در ادامه این بخش انجام گرفته است. هر کدام از شکل‌ها نشان دهنده ارتباط بین عناصر سه گانه زنجیره ابزار - هدف هستند.

## خوشه اول

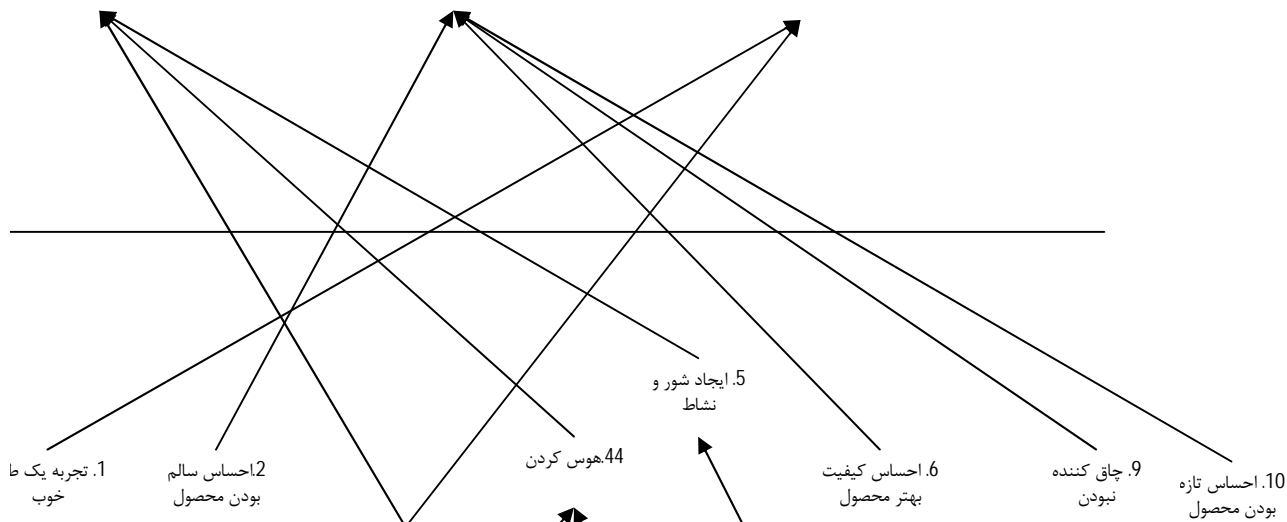
### ارزشها

1. تفریح و کسب لذت در زندگی

2. امنیت و سلامت جسمی

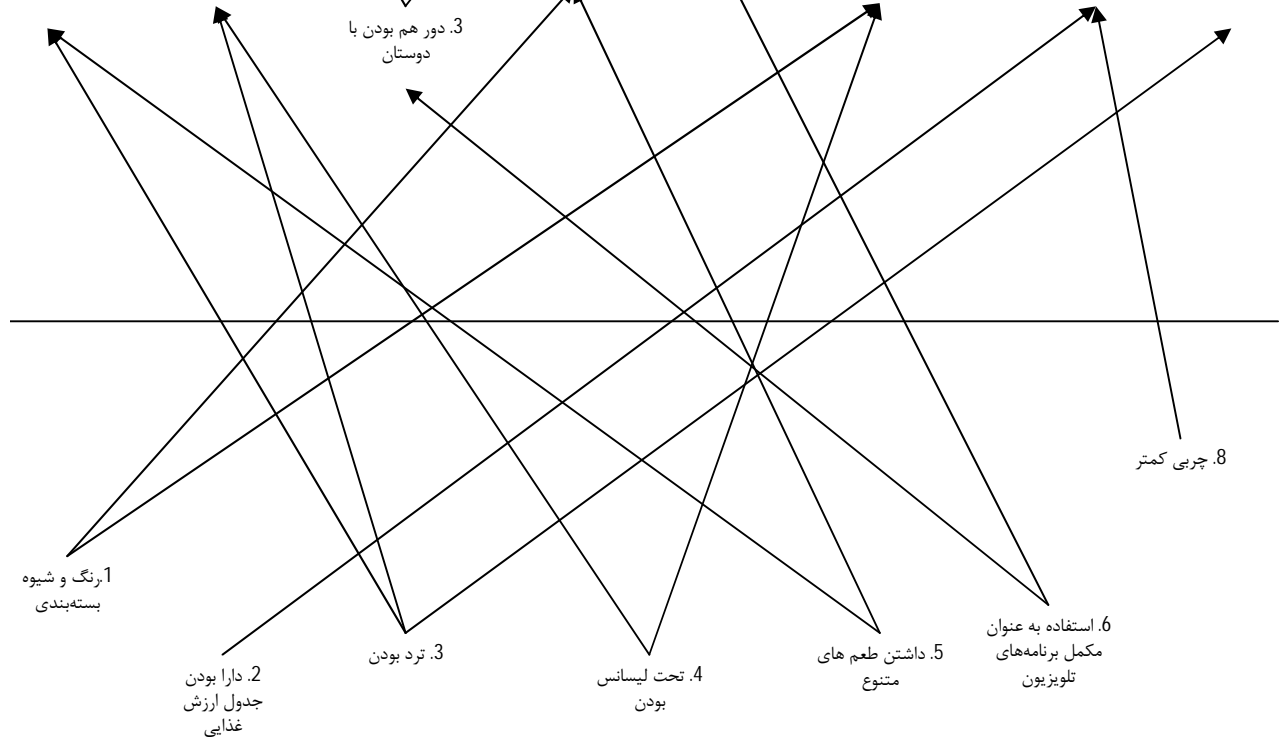
5. خوشگذرانی با نزدیکان و دوستان

### پیامدها



1. تجربه یک ط خوب  
2. احساس سالم بودن محصول  
3. دور هم بودن با دوستان  
4. هوس کردن  
5. ایجاد شور و نشاط  
6. احساس کیفیت بهتر محصول  
7. چاق کننده نبودن  
8. چربی کمتر  
9. چاق کننده نبودن  
10. احساس تازه بودن محصول

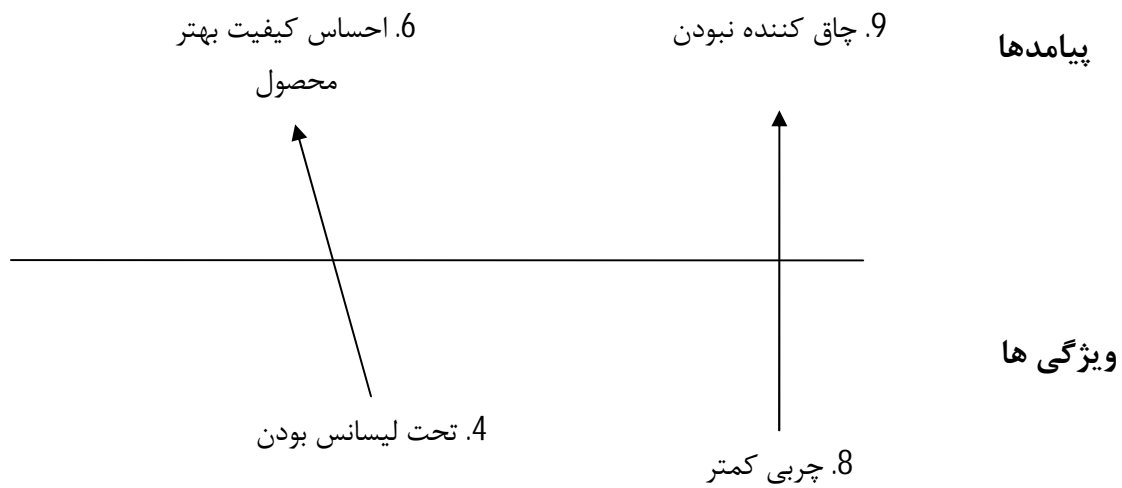
### ویژگیها



1. رنگ و شیوه بسته‌بندی  
2. دارا بودن جدول ارزش غذایی  
3. ترد بودن  
4. تحت لیسانس بودن  
5. داشتن طعم‌های متنوع  
6. استفاده به عنوان مکمل برنامه‌های تلویزیون

شکل 25: خوشه اول: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها

## خوشه دوم



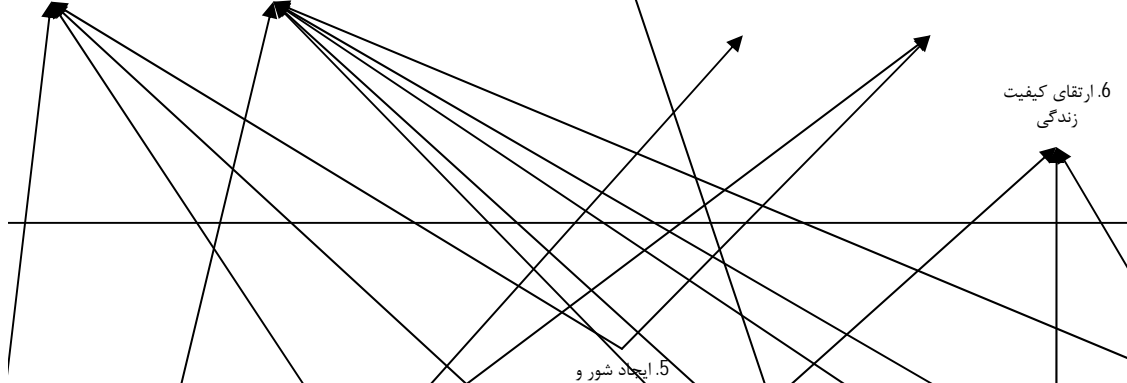
شکل 26: خوشه دوم: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها

## خوشه سوم

### ارزشها

- 1. تفریح و کسب لذت در زندگی
- 2. امنیت و سلامت جسمی
- 3. زندگی راحت
- 4. تامین نیازهای اجتماعی
- 5. خوشگذرانی با نزدیکان و دوستان

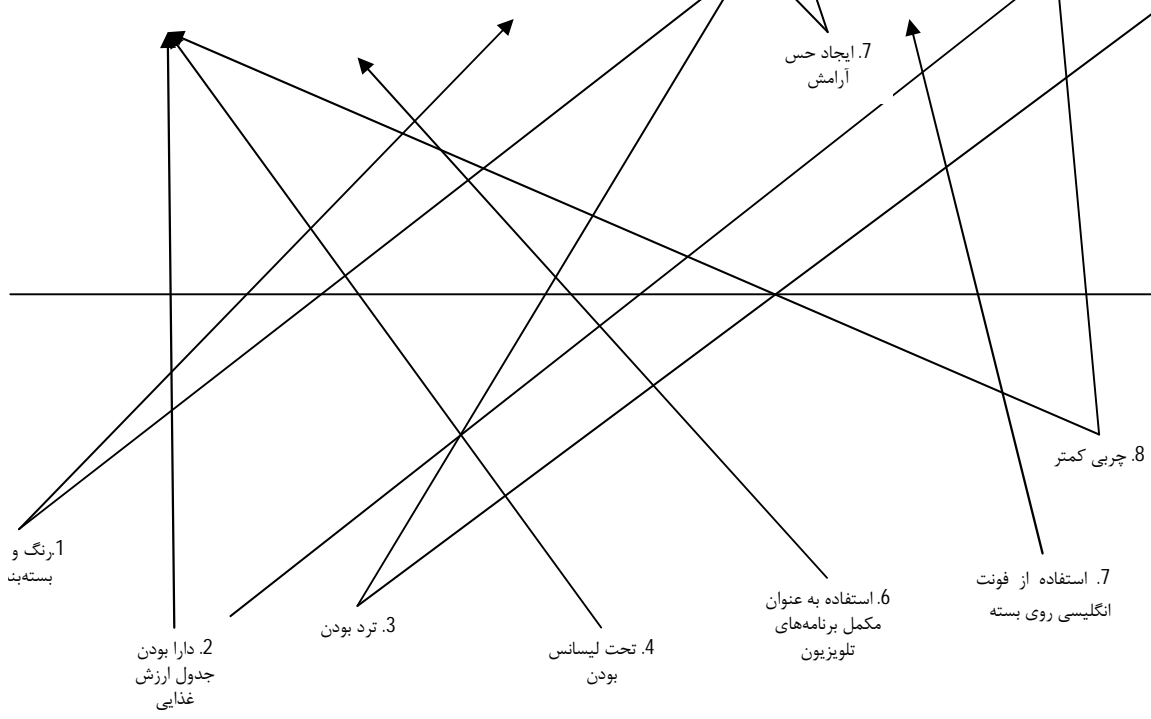
6. ارتقای کیفیت زندگی



### پیامدها

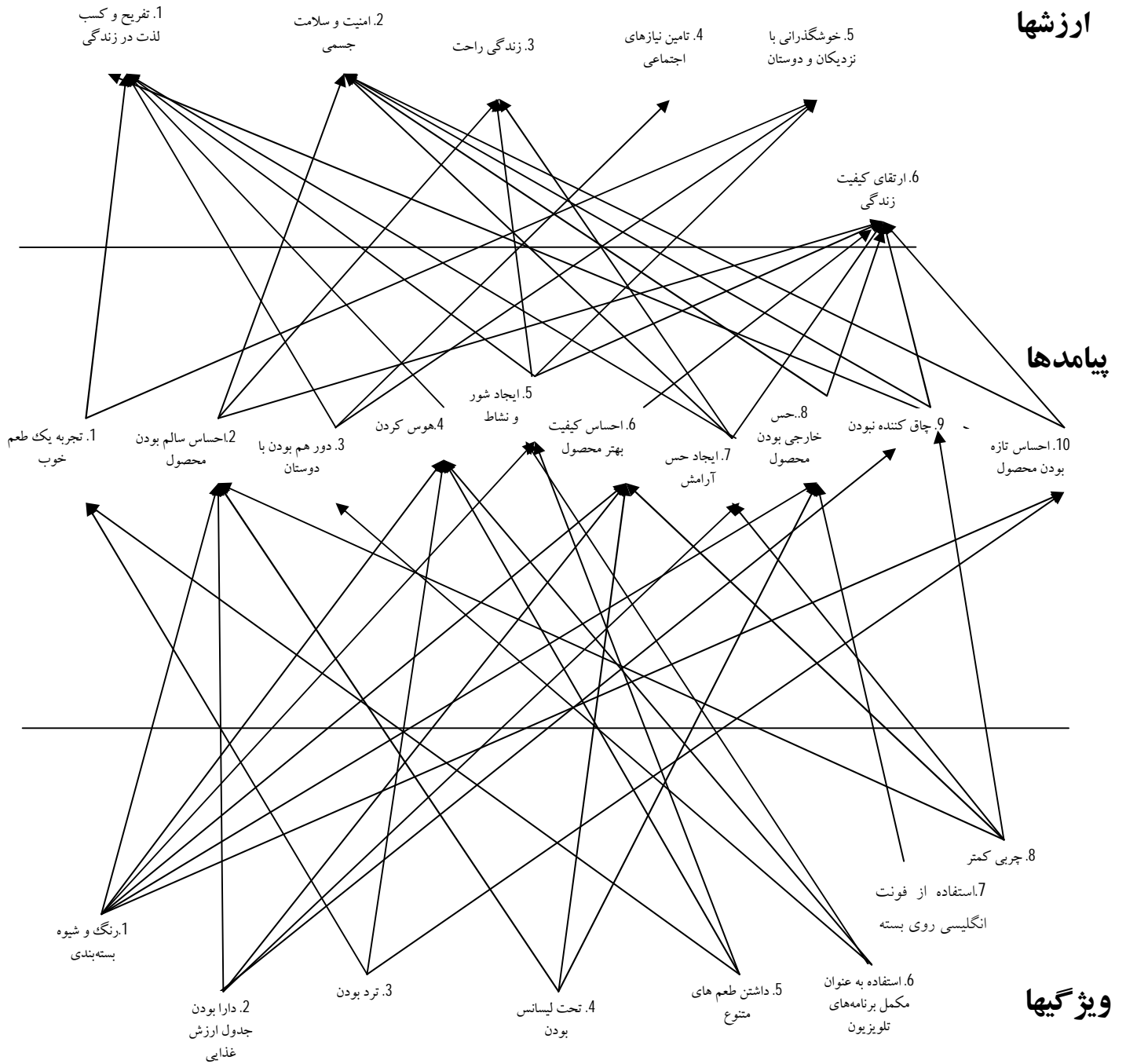
- 1. تجربه >
- 2. احساس سالم بودن محصول
- 3. دور هم بودن با دوستان
- 4. هوس کردن
- 5. ایجاد شور و نشاط
- 6. احساس کیفیت بهتر محصول
- 7. چاق کننده
- 8. حس خارجی بودن محصول
- 9. احساس تازه بودن محصول
- 10. چاق کننده

### ویژگیها



شکل 27: خوشه سوم: زنجیره ویژگیها، پیامدها و ارزشها

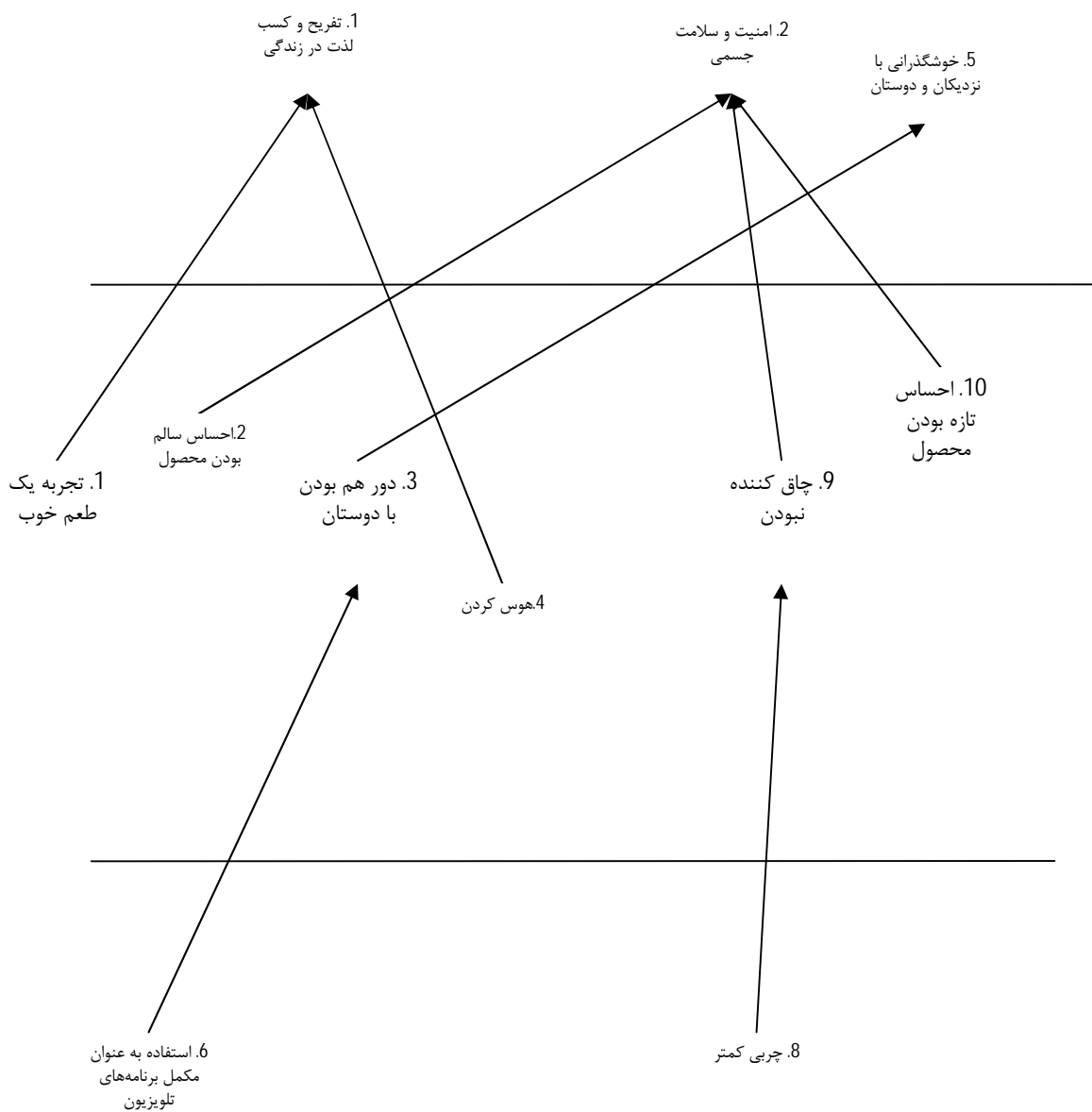
## خوشه چهارم



شکل 28: خوشه چهارم: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزش‌ها

## خوشه پنجم

### ارزشها



### پیامدها

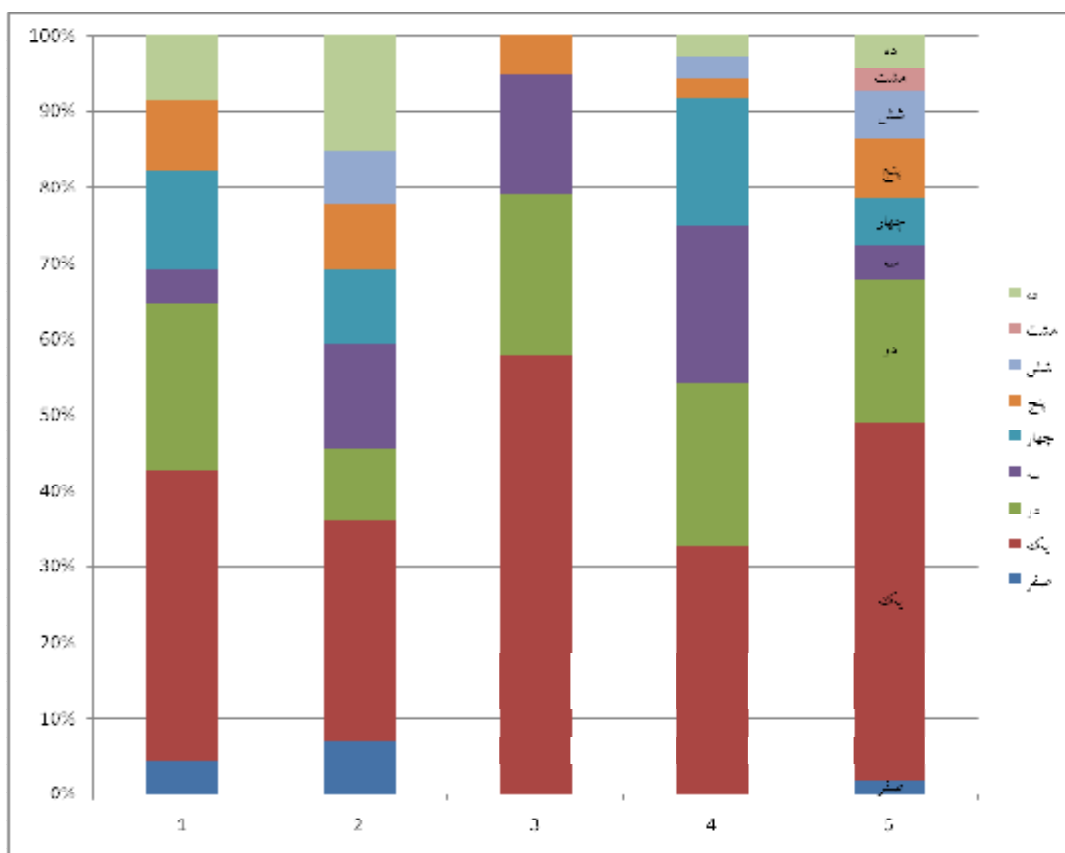
### ویژگیها

شکل 29: خوشه پنجم: زنجیره ویژگی‌ها، پیامدها و ارزشها

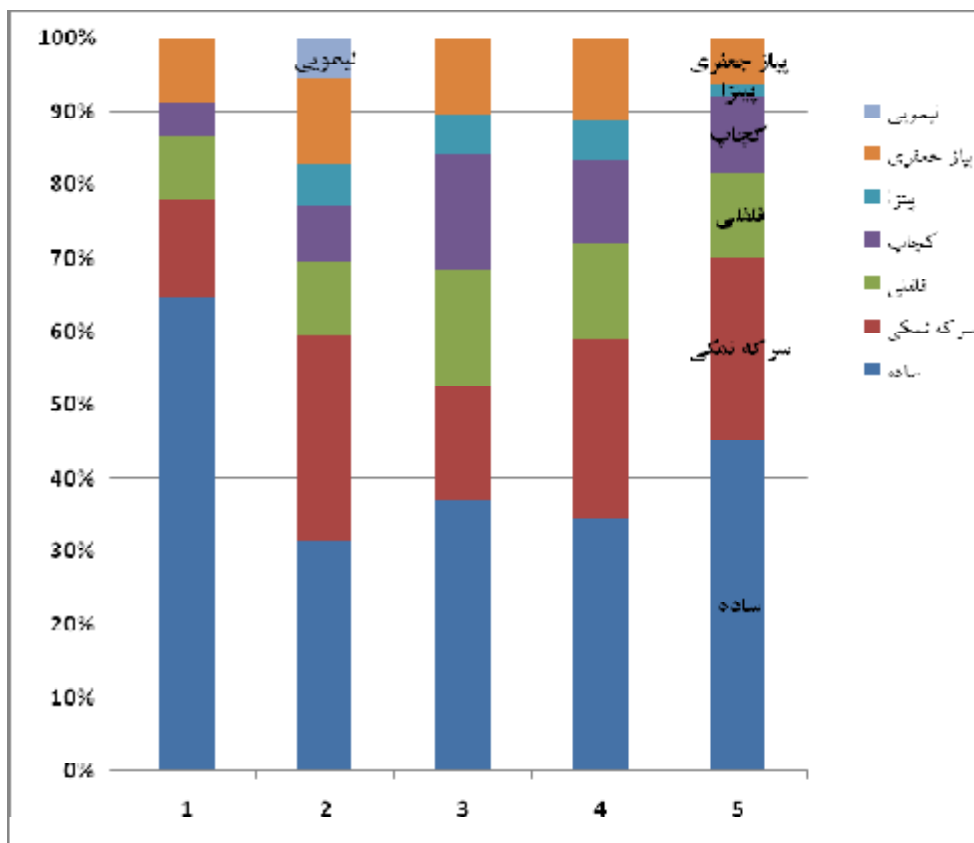
#### 4-6. تشکیل پروفایل شرکت کنندگان بر حسب سوالات پرسشنامه و خوشه‌های

##### تحقیق

در این بخش با استفاده از داده‌های مربوط به خوشه‌ها و شیوه قرار گرفتن شرکت کنندگان در هر خوشه در هر شکل به بررسی توزیع پاسخ‌های شرکت کنندگان به هر کدام از سوالات تحقیق پرداخته می‌شود.

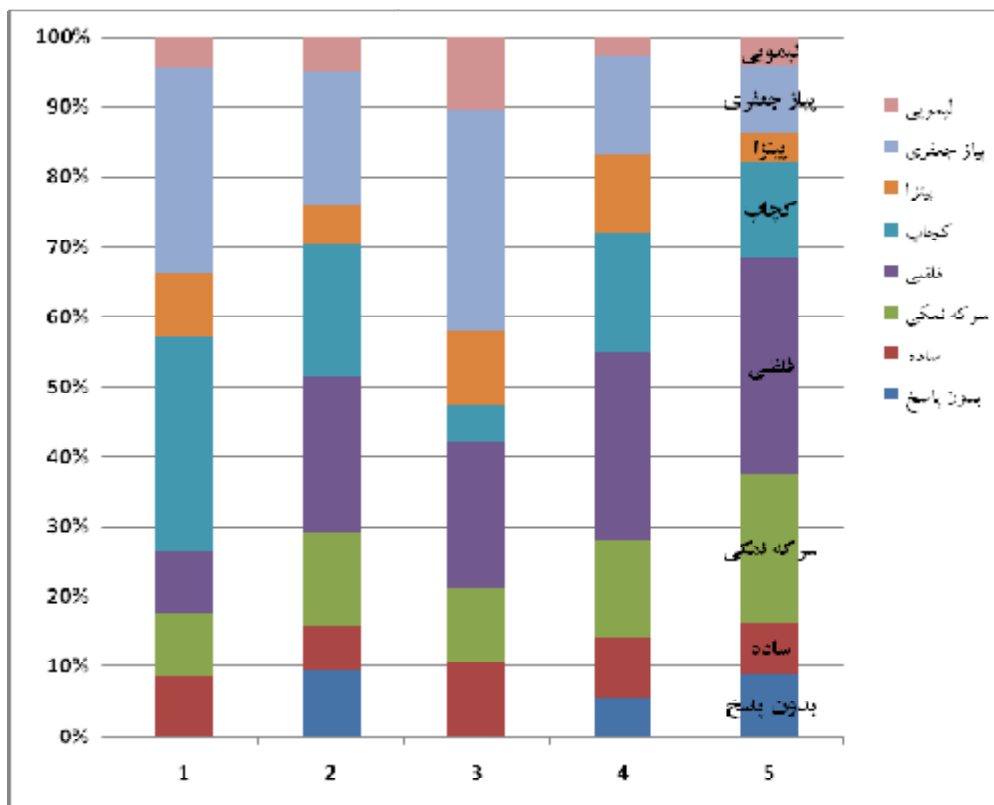


شکل 30: متوسط مصرف چیبیس شرکت کنندگان در طول ماه در بین هر کدام از خوشه‌ها

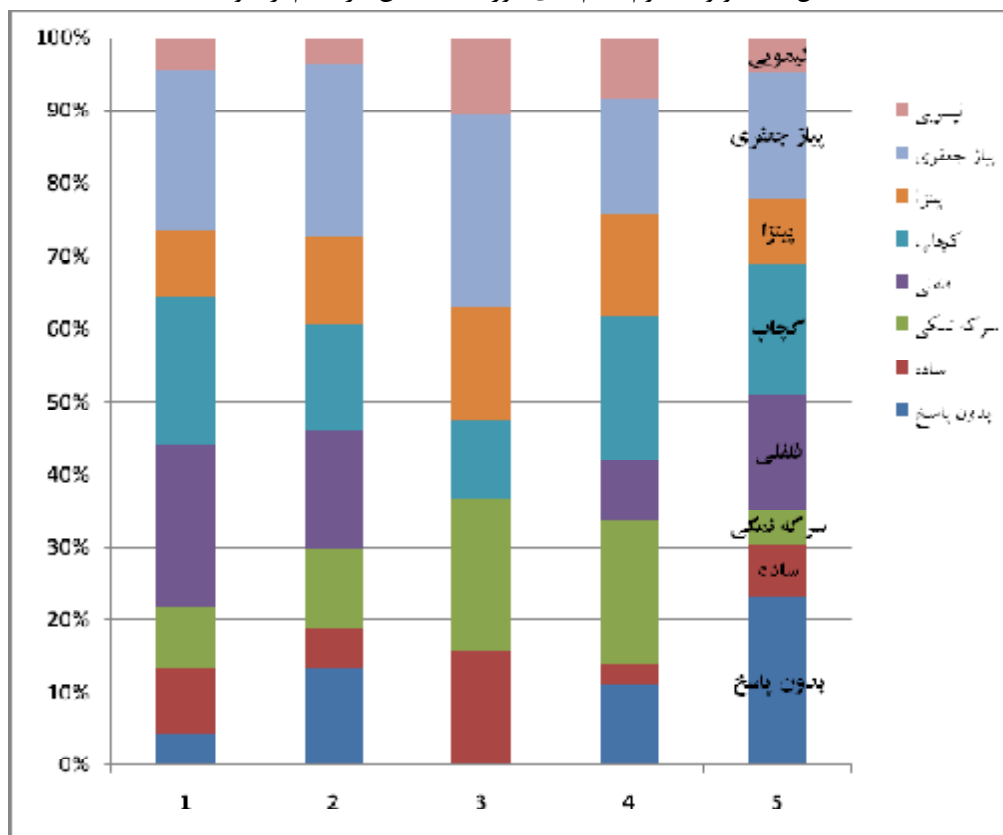


شکل 31: اولویت اول طعم های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه ها

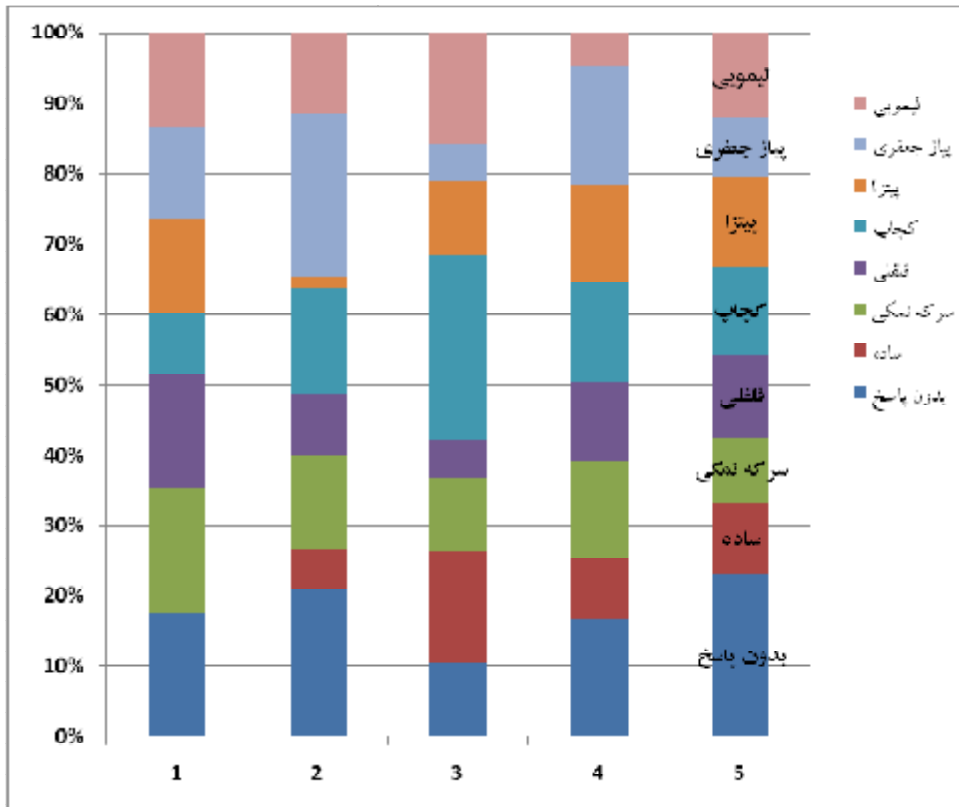




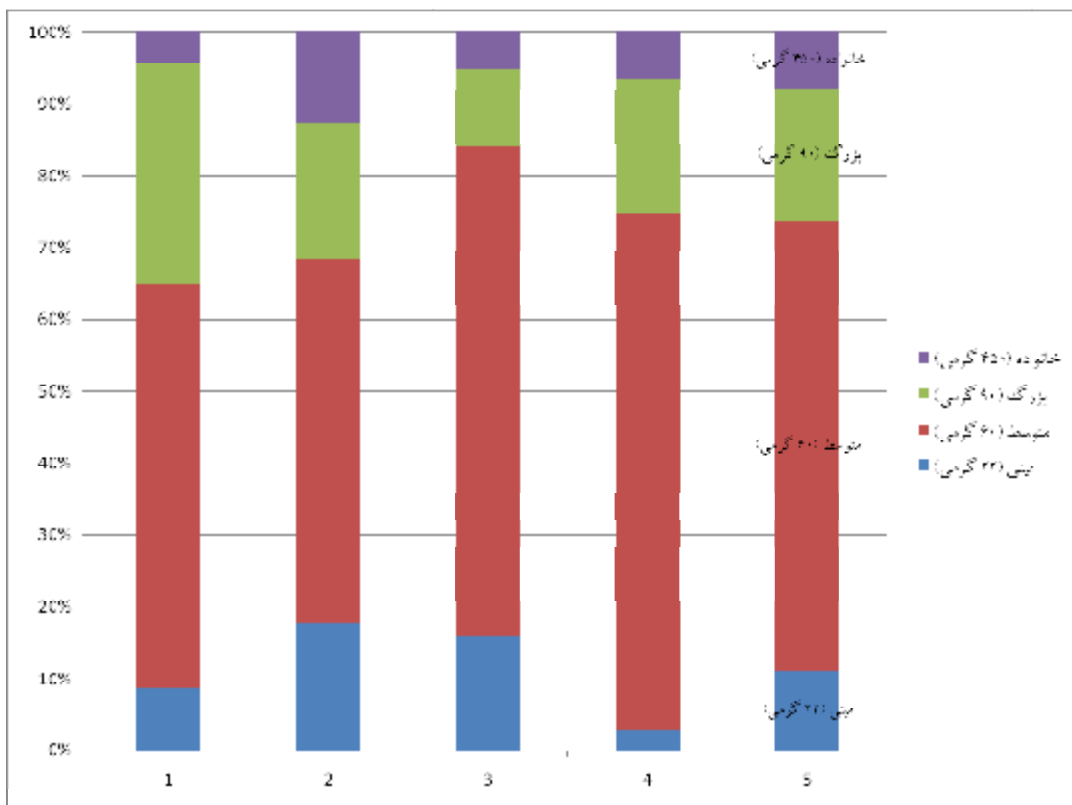
شکل 32: اولویت دوم طعم های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه ها



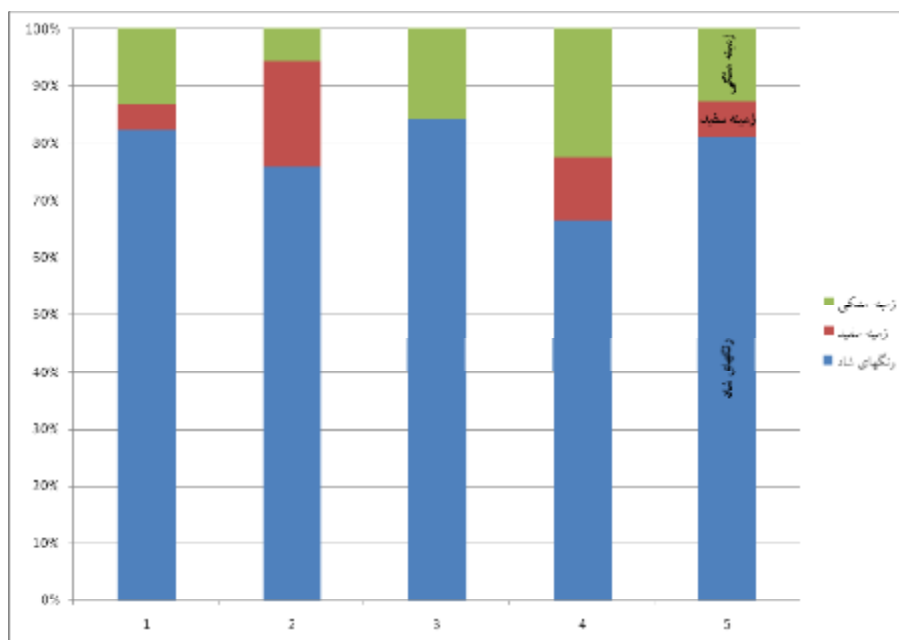
شکل 33: اولویت سوم طعم های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه ها



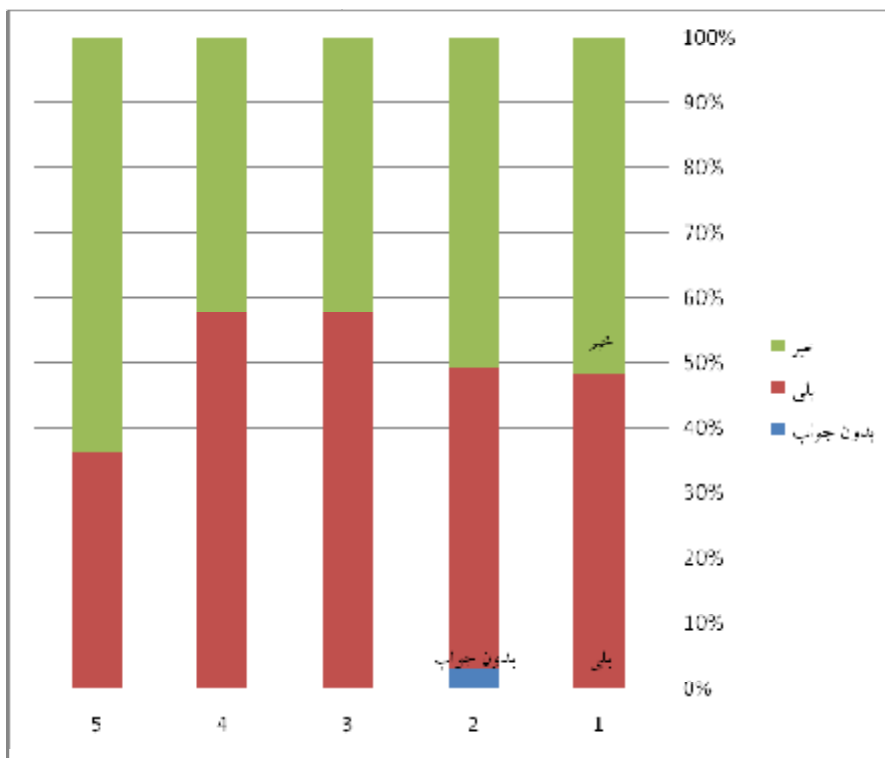
شکل 34: اولویت چهارم طعم های مورد علاقه بین هر کدام از خوشه ها



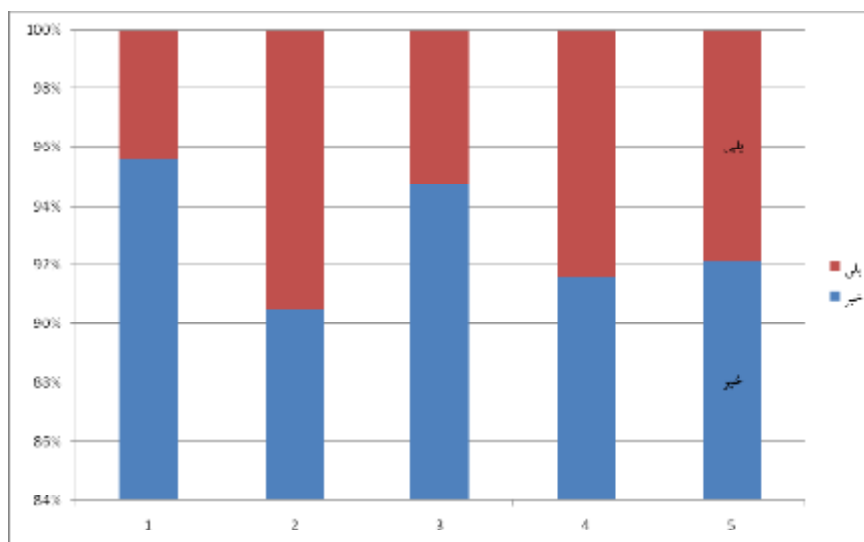
شکل 35: ساینز چپیس مورد علاقه شرکت کنندگان در هر کدام از خوشه‌ها



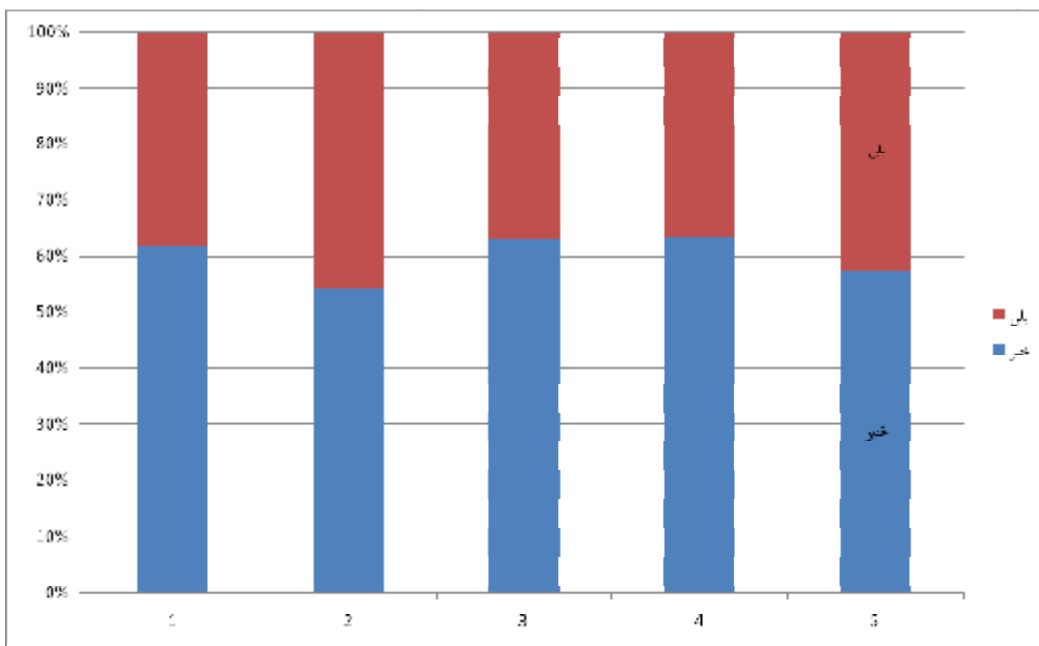
شکل 36: رنگ بندی مورد علاقه شرکت کنندگان بر اساس هر کدام از خوشه بندی‌ها



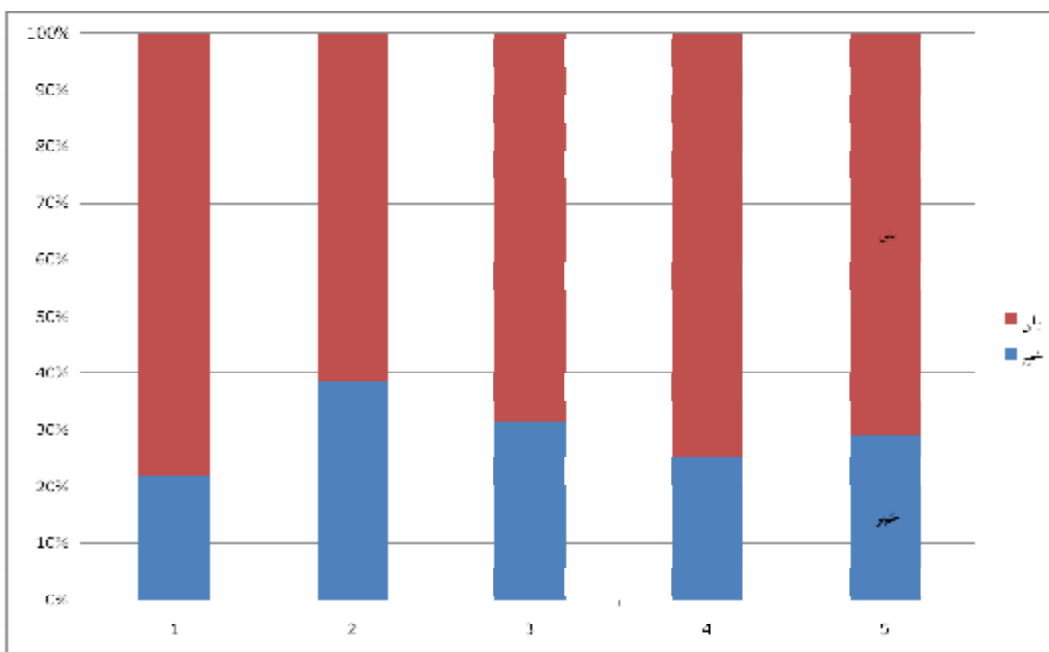
شکل 37: تأثیرگذاری نوشته‌های روی بسته بندی روی انتخاب شرکت کنندگان برای هر کدام از خوشه‌ها



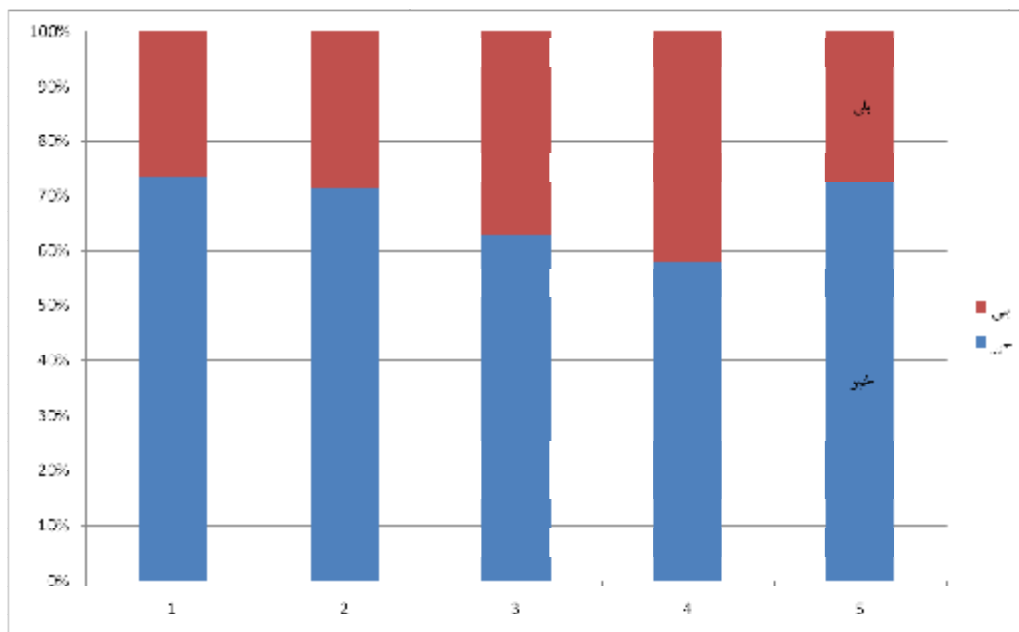
شکل 38: مصرف چپس بعد از شام بین هر کدام از خوشه‌ها



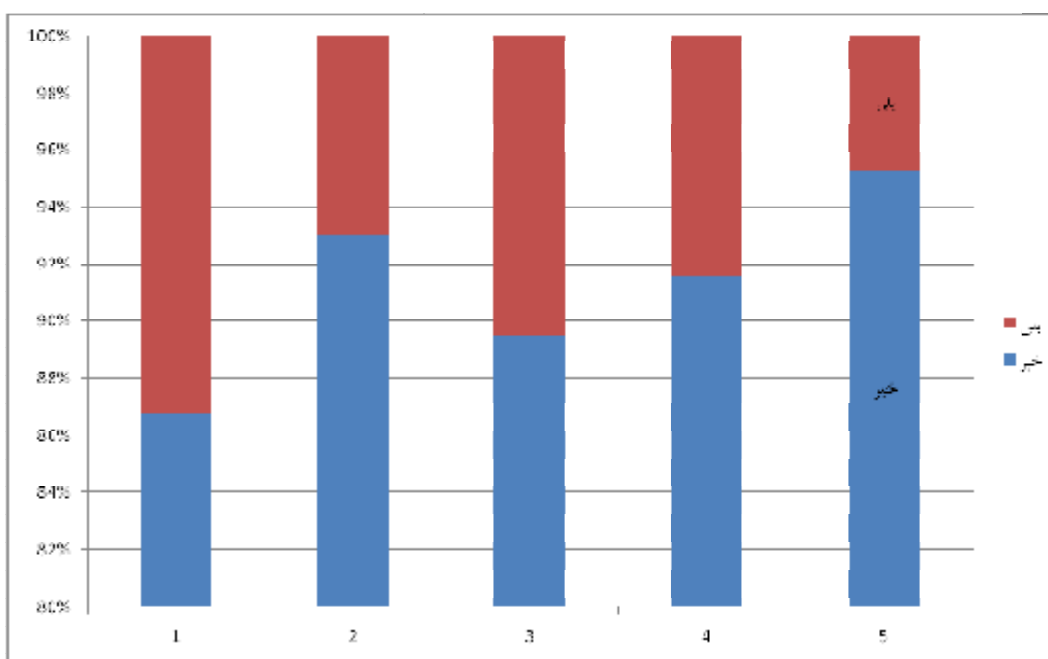
شکل 39: مصرف چیپس هنگام تماشای تلویزیون بین هر کدام از خوشه‌ها



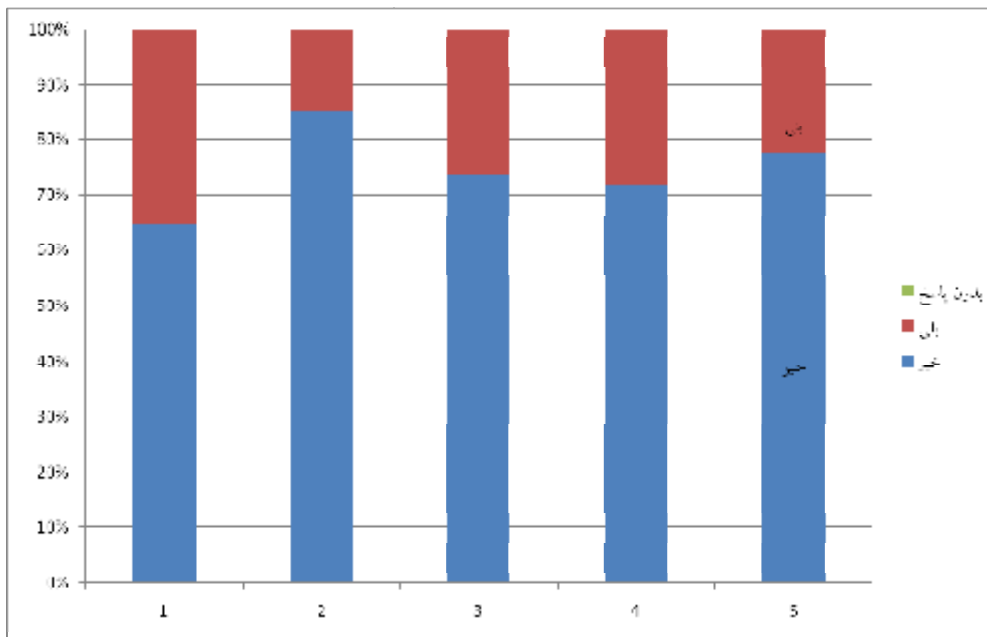
شکل 40 مصرف چیپس با دوستان بین هر کدام از خوشه‌ها



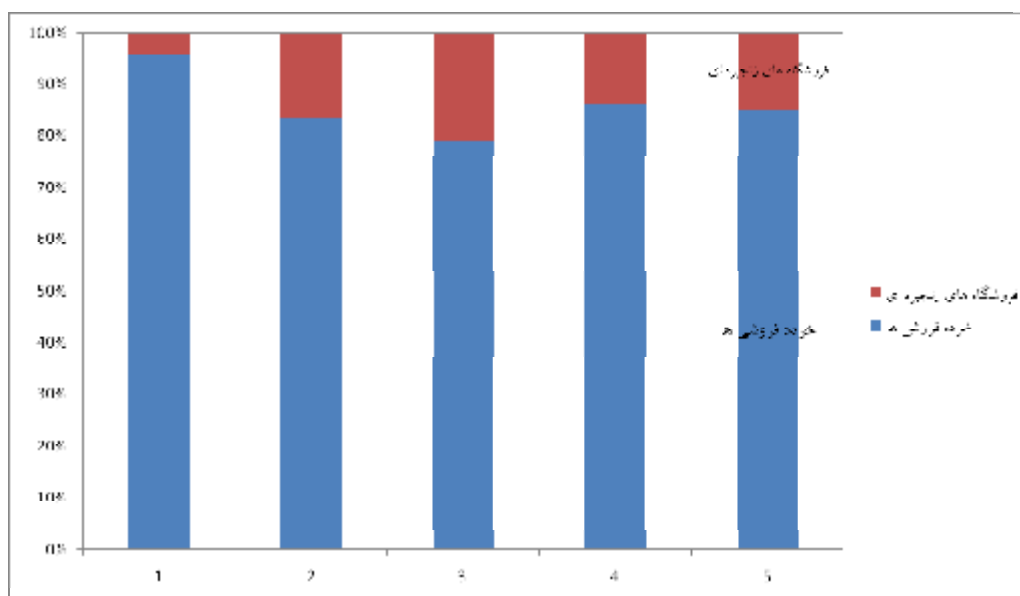
شکل 41: مصرف چیپس هنگام عصرانه بین هر کدام از خوشه‌ها



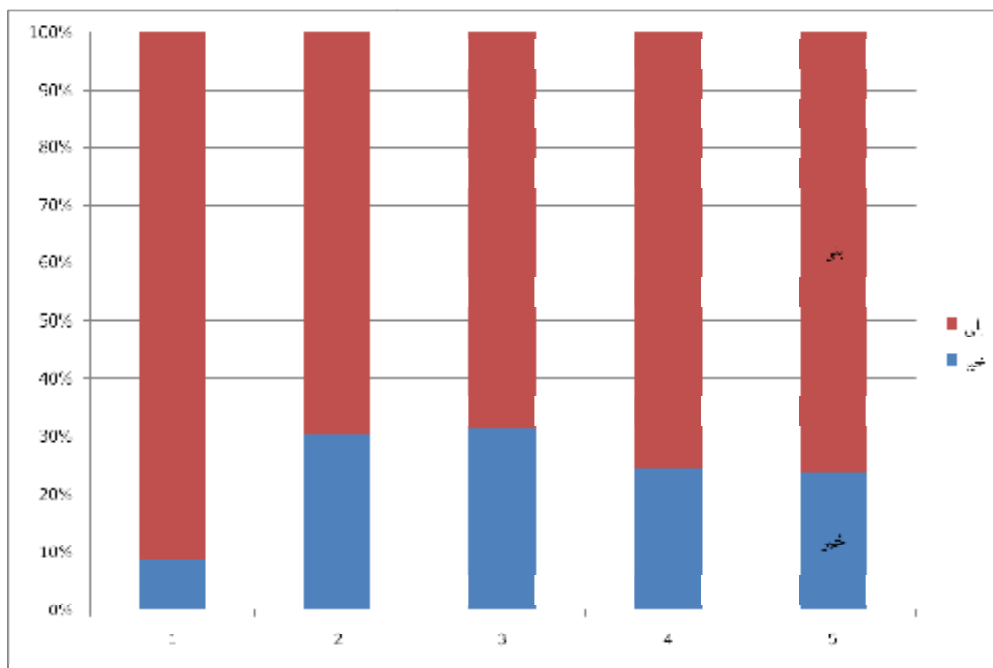
شکل 42: مصرف چیپس به عنوان یک وعده غذایی بین هر کدام از خوشه‌ها



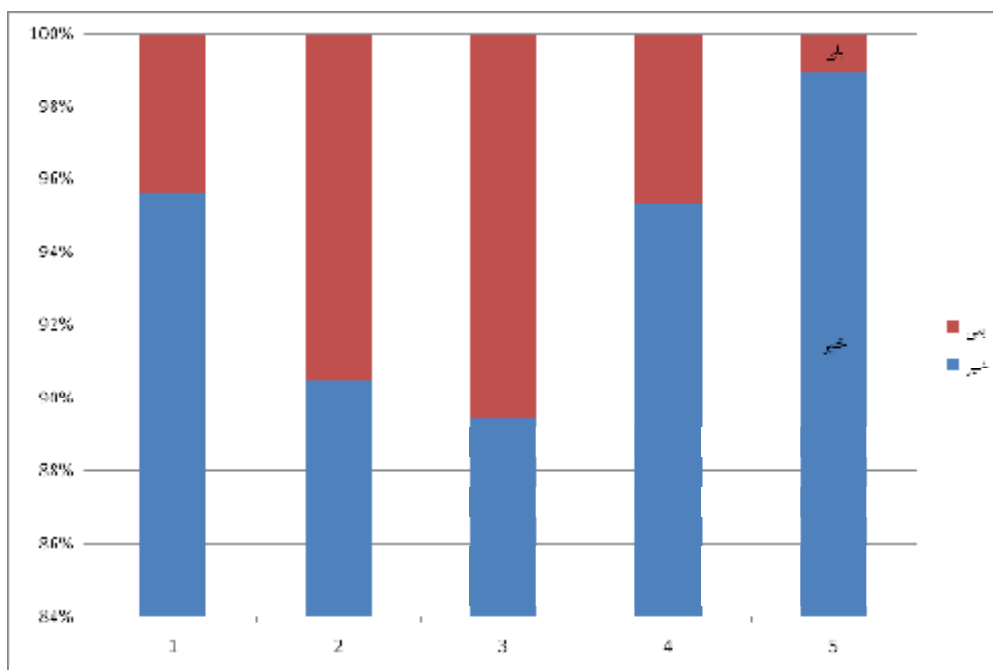
شکل 43: مصرف چیپس همراه با وعده‌های غذایی اصلی بین هر کدام از خوشه‌ها



شکل 44: محل خرید چیپس بین هر کدام از خوشه‌ها

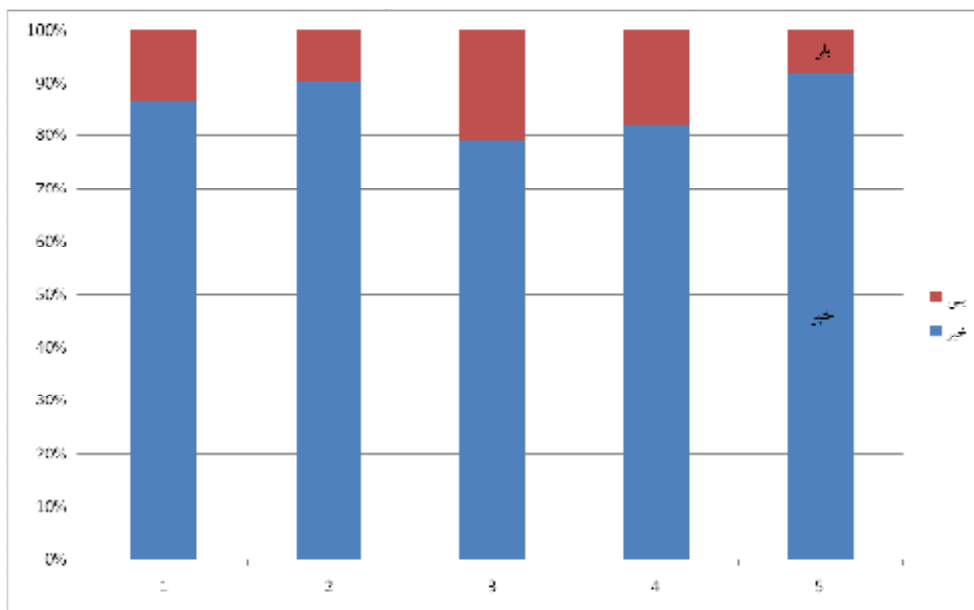


شکل 45: مصرف چپیس در منزل بین هر کدام از خوشه‌ها

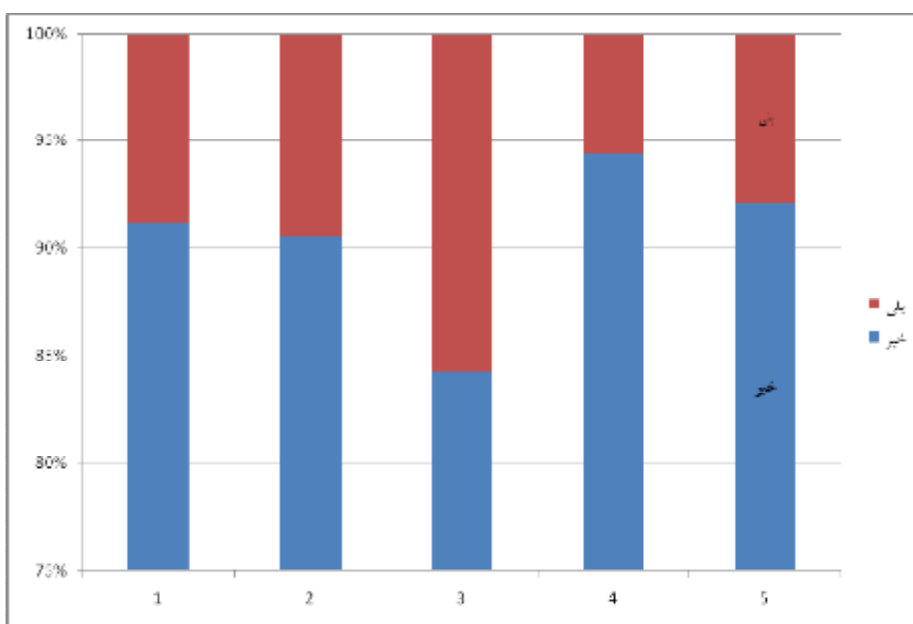


شکل 46: مصرف چپیس در رستوران یا کافی شاپ بین هر کدام از خوشه‌ها

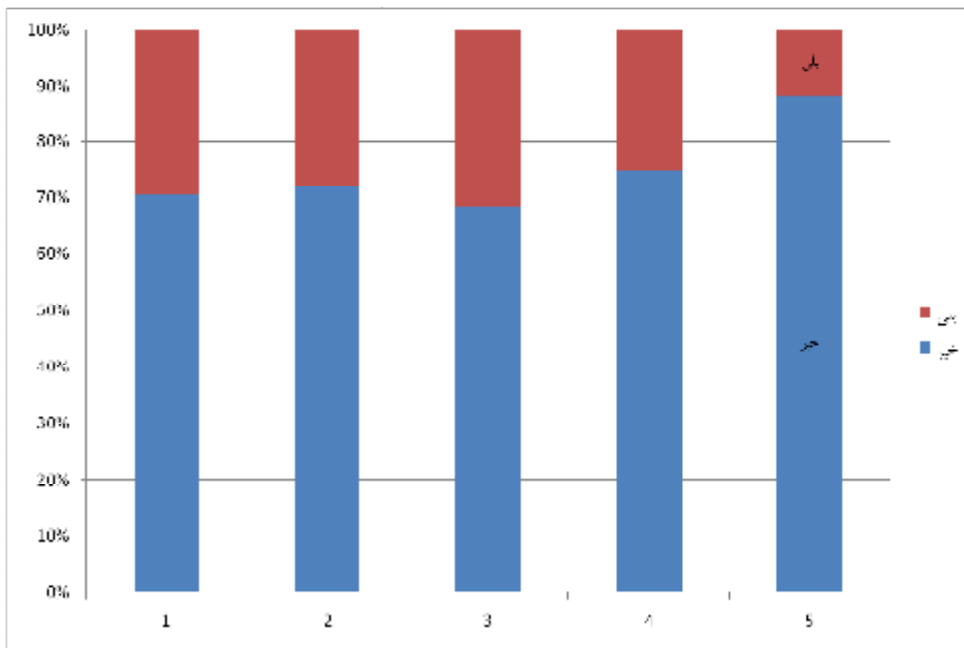




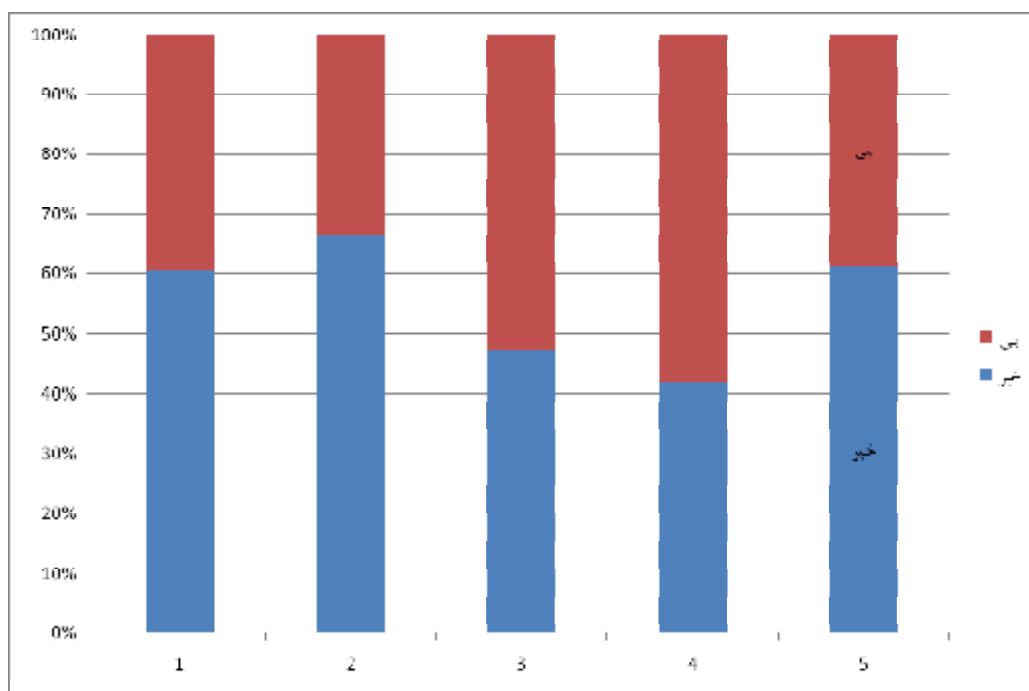
شکل 47: مصرف چیپس در باشگاه ورزشی یا استخر بین هر کدام از خوشه‌ها



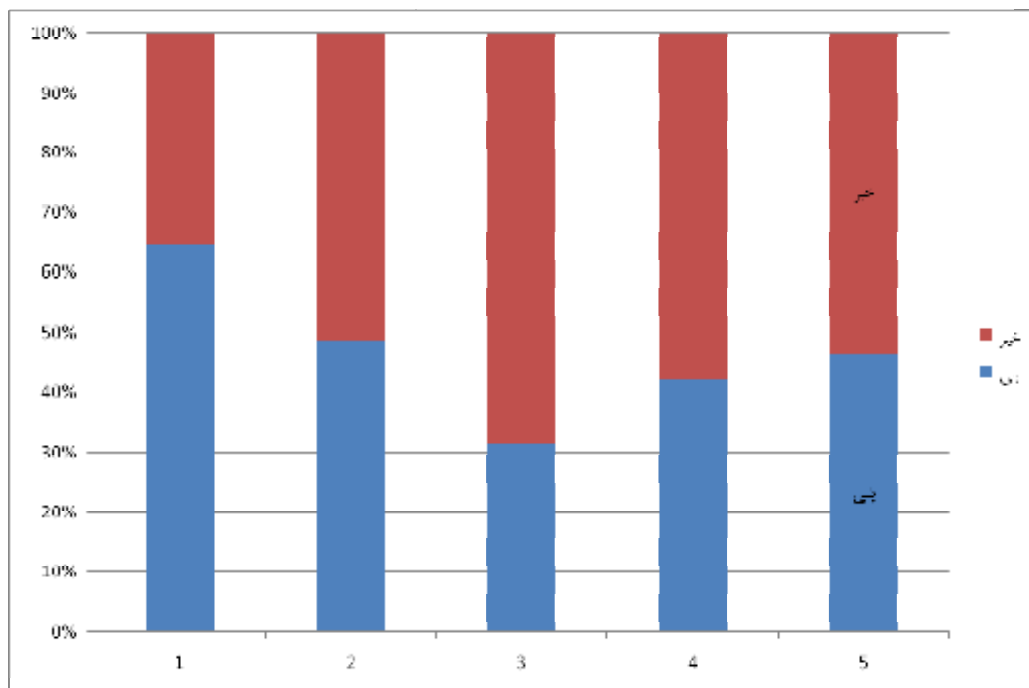
شکل 48: مصرف چیپس در همان محل خرید بین هر کدام از خوشه‌ها



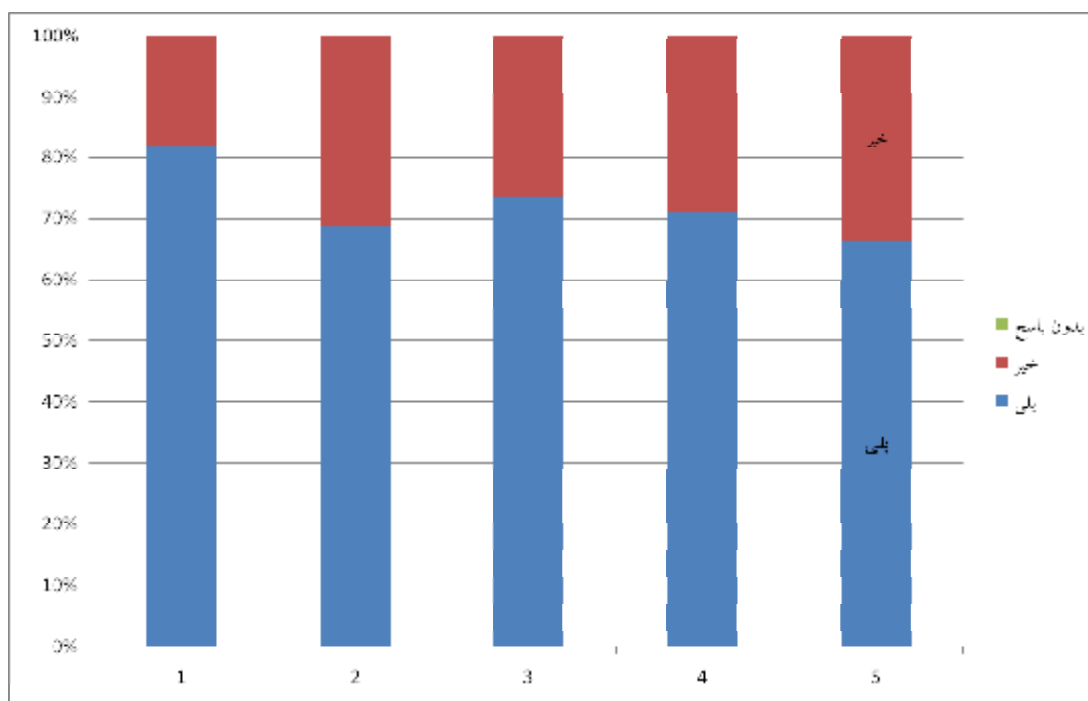
شکل 49: مصرف چیپس داخل ماشین بین هر کدام از خوشه‌ها



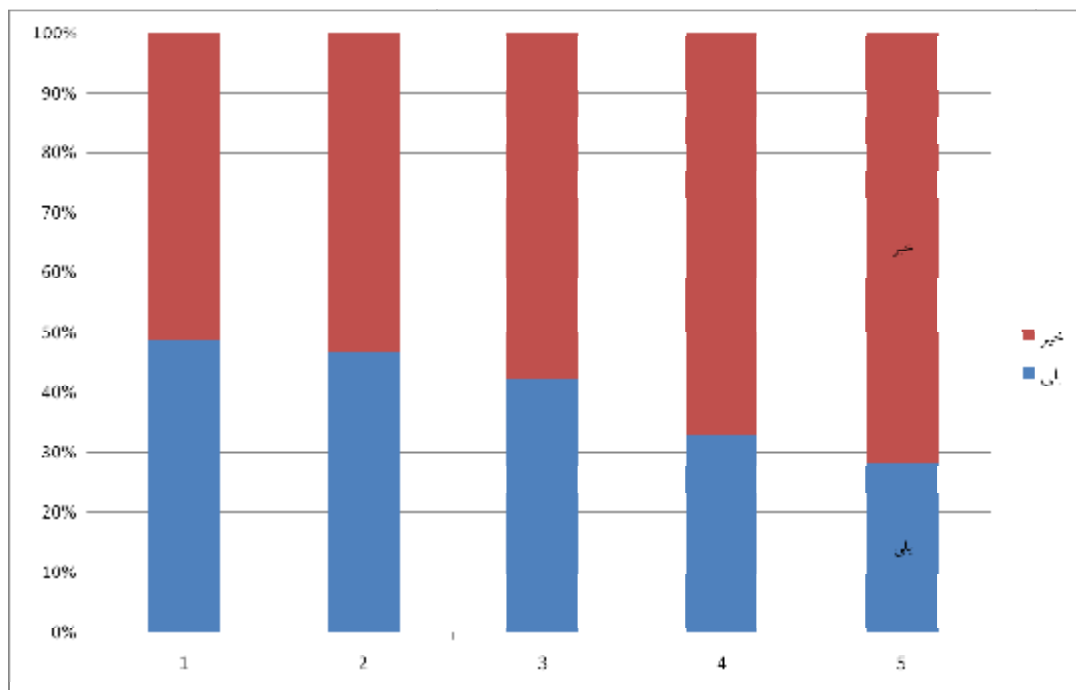
شکل 50: مصرف چیپس در سینما یا پارک بین هر کدام از خوشه‌ها



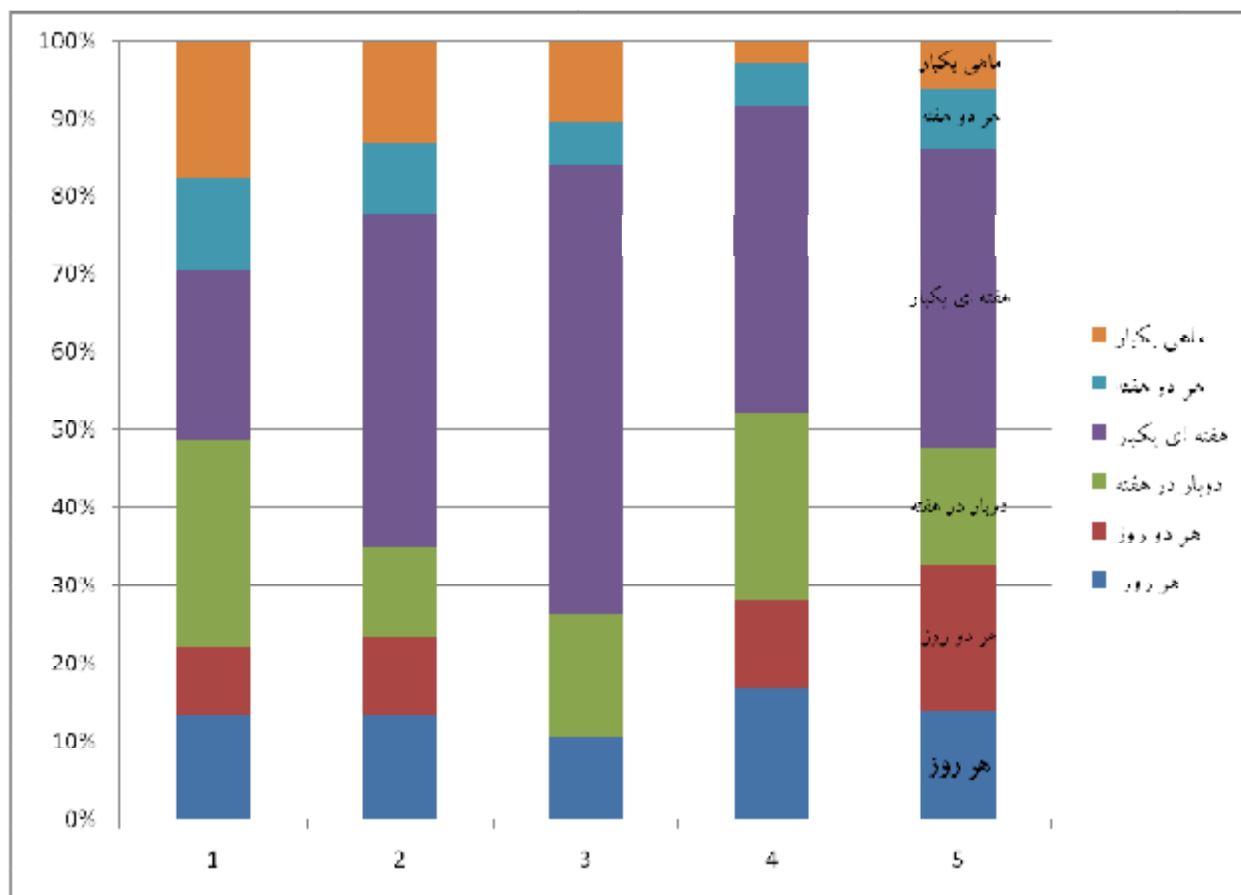
شکل 51: حساسیت به قیمت چیپس بین هر کدام از خوشه‌ها



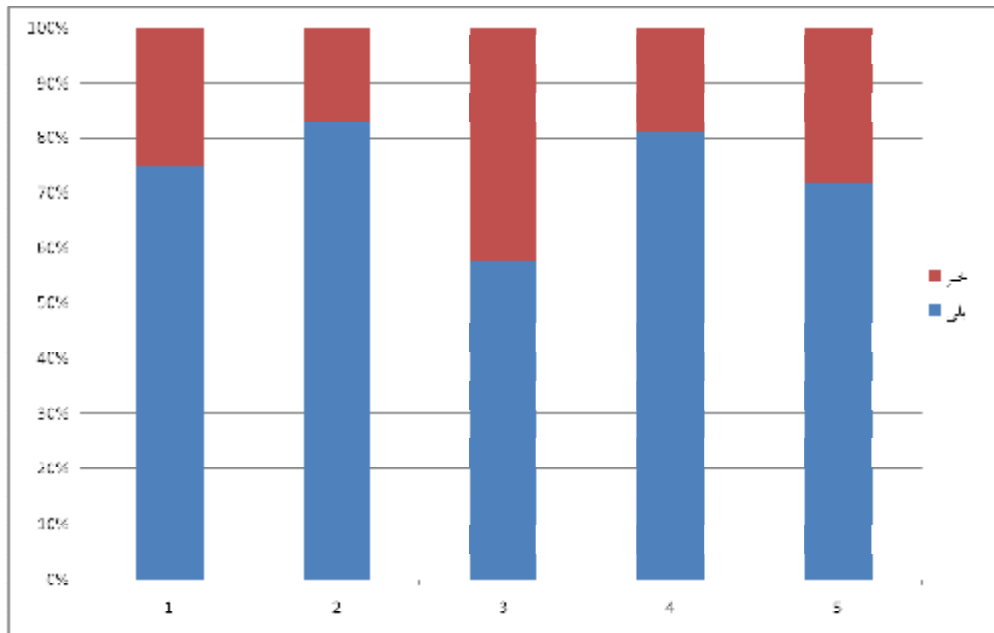
شکل 52: خرید از یک نوع برند خاص بین هر کدام از خوشه‌ها



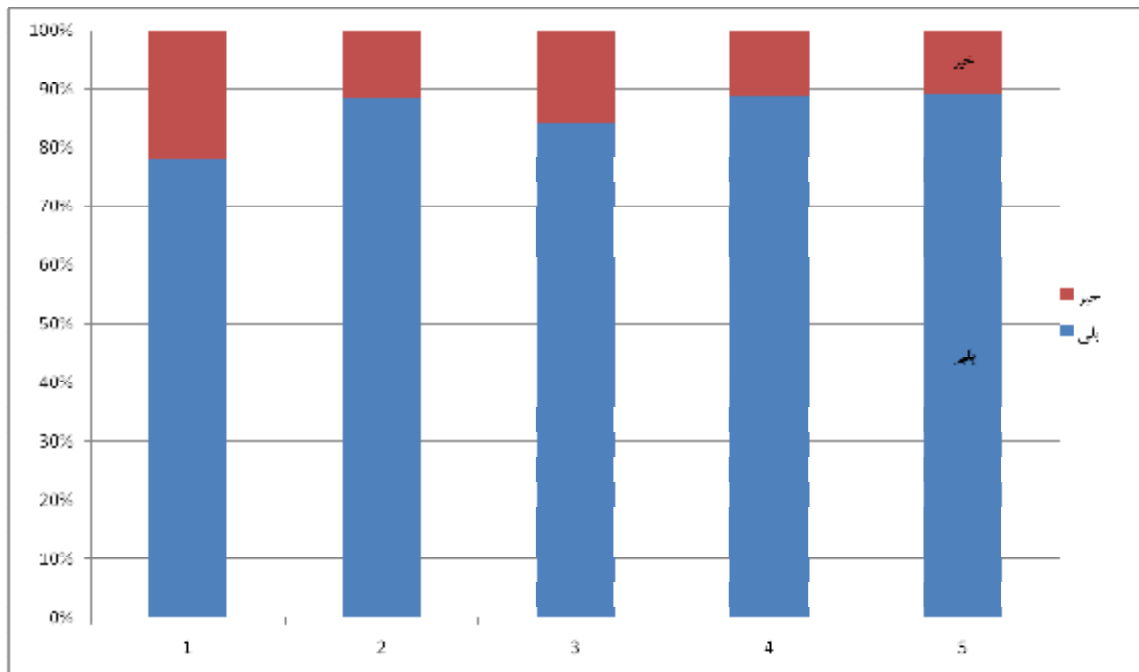
شکل 53: وفاداری به برند خاص چپس بین هر کدام از خوشه‌ها



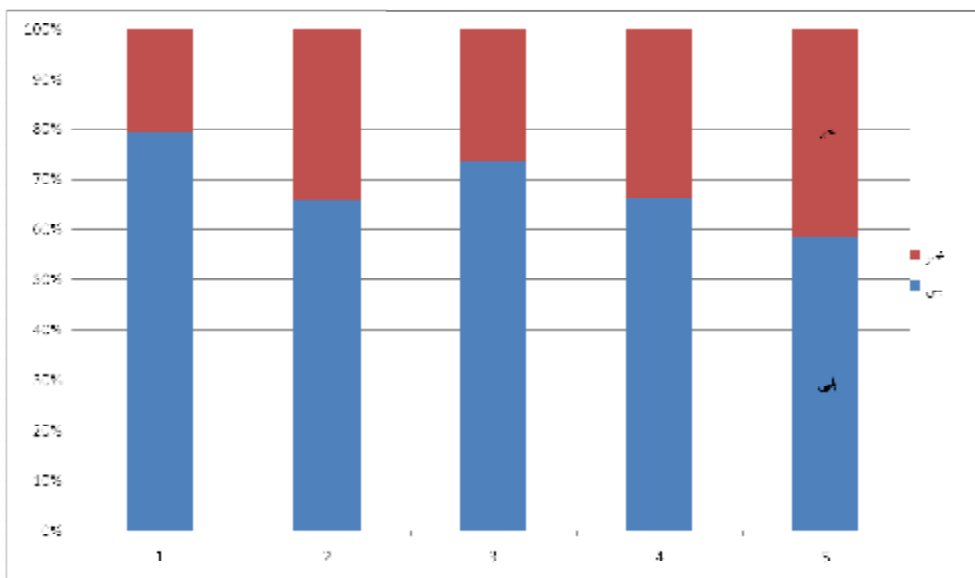
شکل 54: فاصله زمانی خرید ملزومات غذایی بین هر کدام از خوشه‌ها



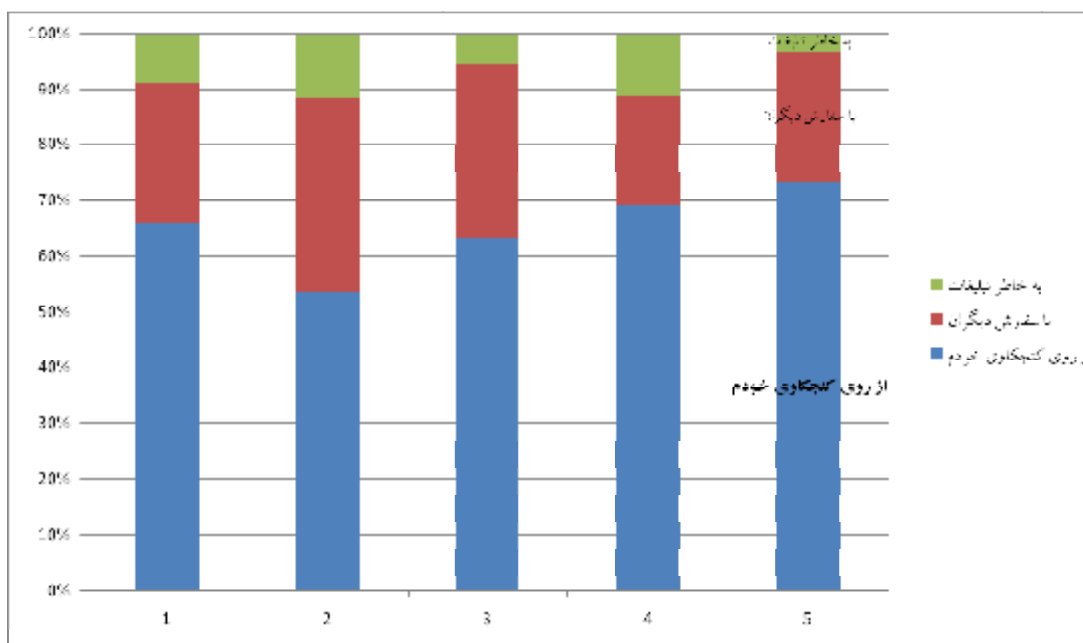
شکل 55: تمایل به خرید از جاهای جدید بین هر کدام از خوشه‌ها



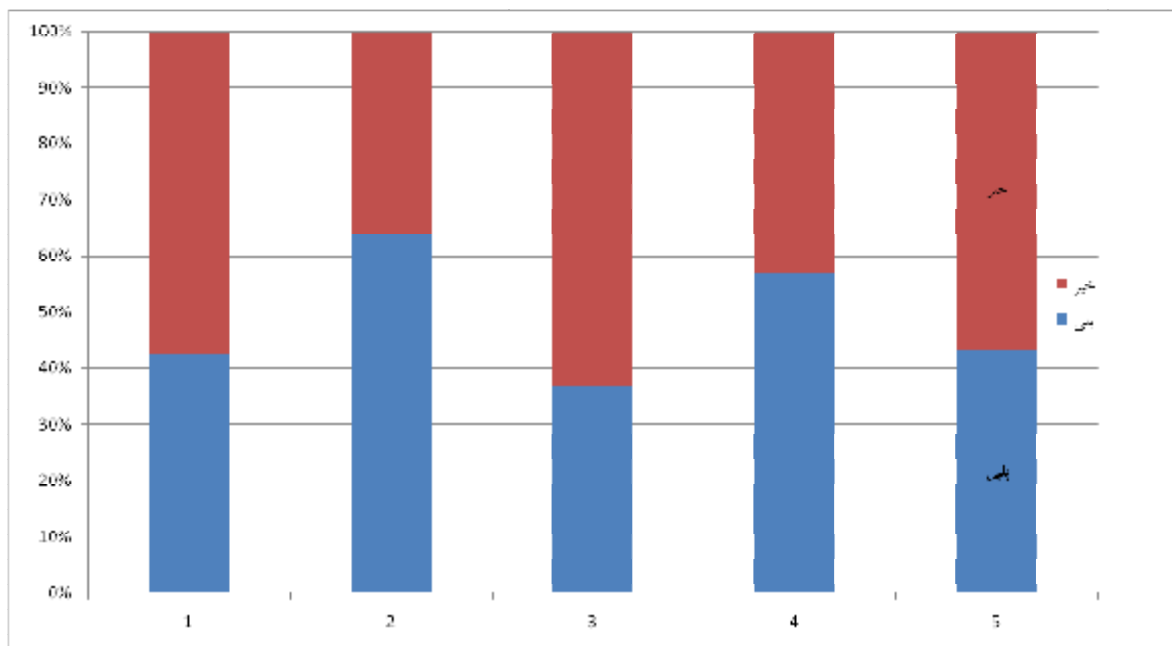
شکل 56: تمایل به امتحان طعم‌های جدید بین هر کدام از خوشه‌ها



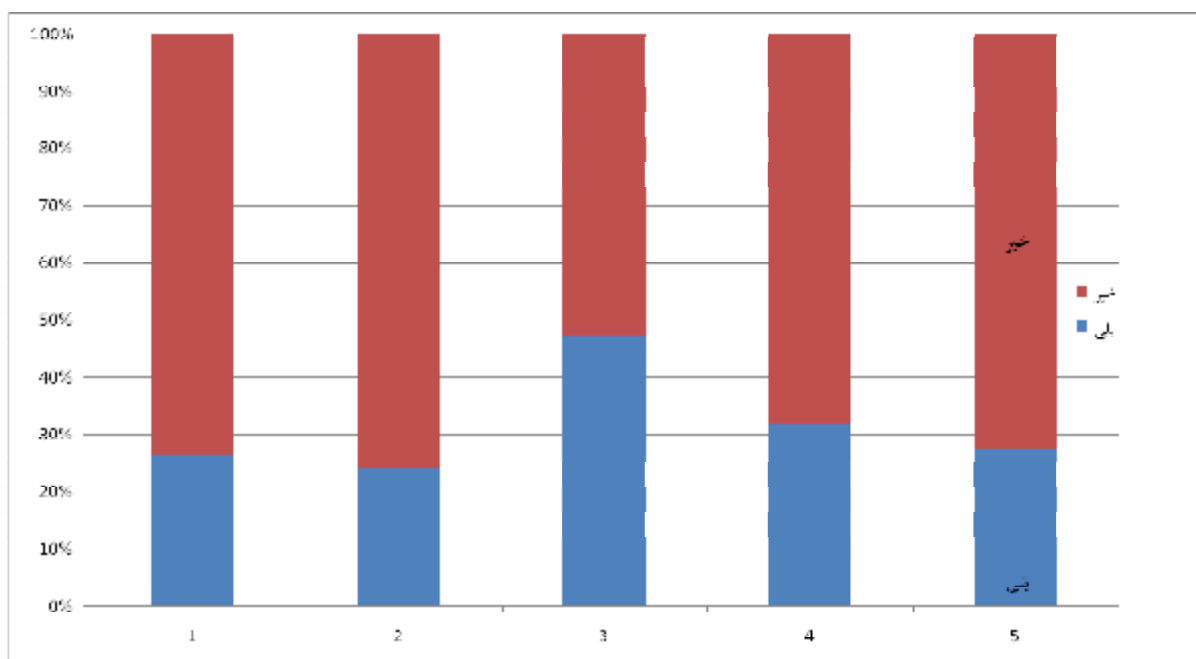
شکل 57: تمایل به امتحان اشکال جدید مثل ستاره‌ای و... بین هر کدام از خوشه‌ها



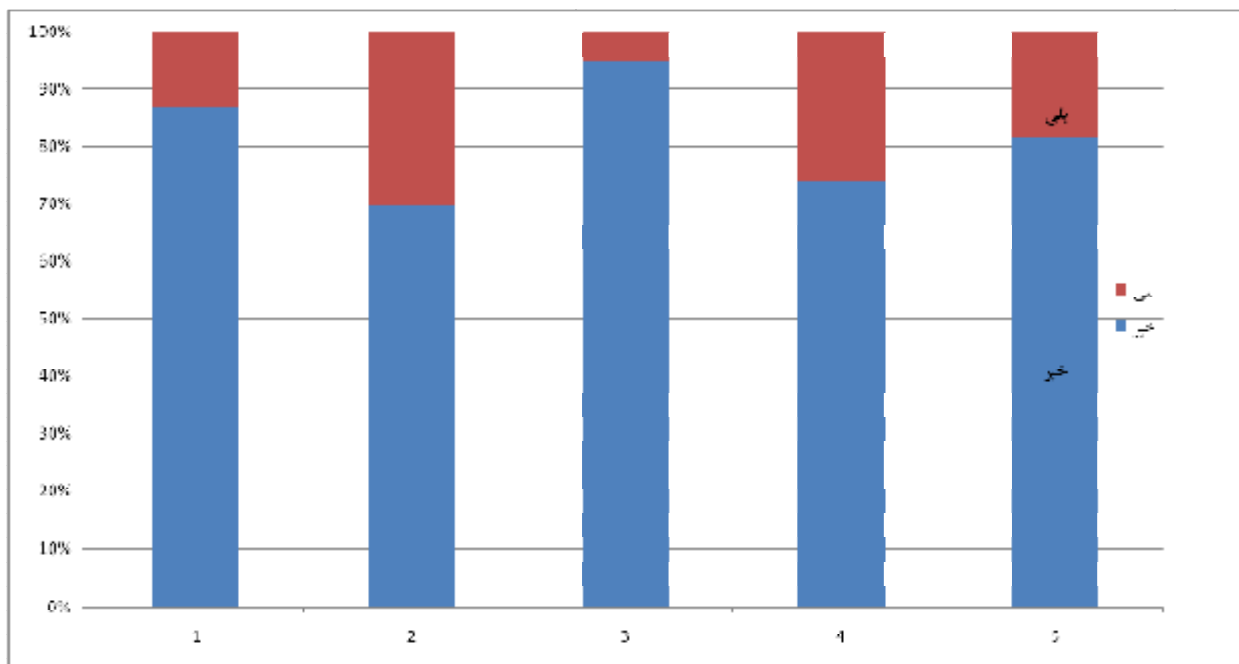
شکل 58: دلیل ترغیب به امتحان محصول جدید بین هر کدام از خوشه‌ها



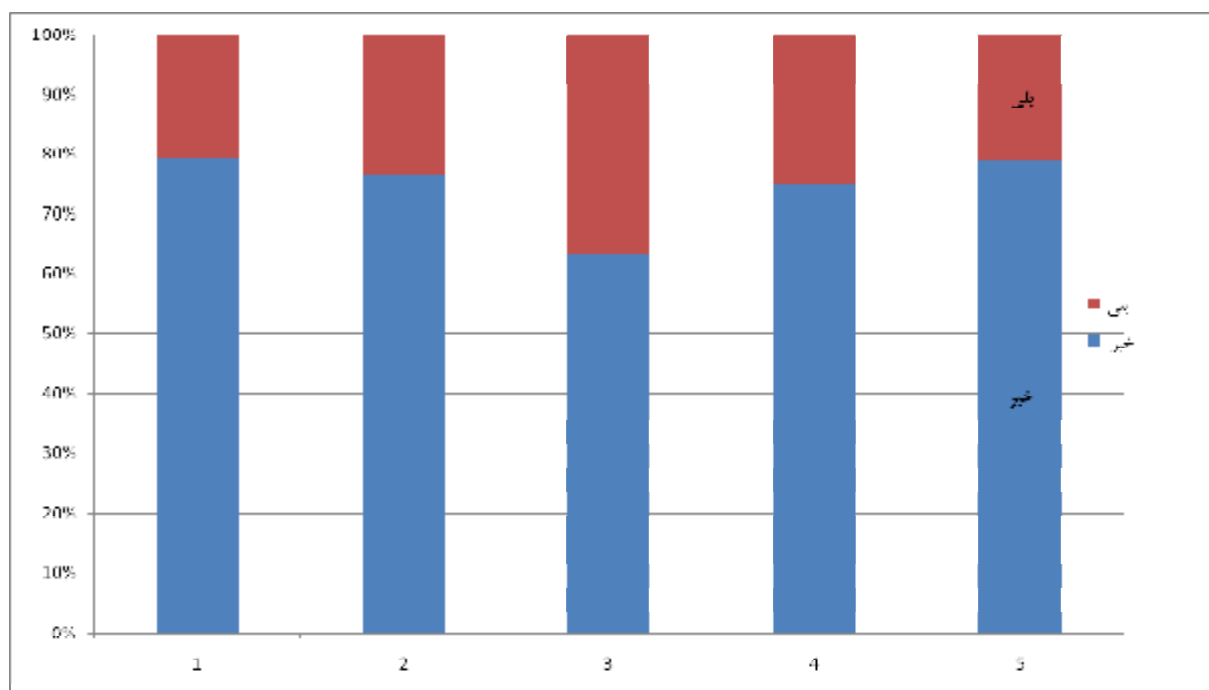
شکل 59: مشاهده تبلیغات تلویزیونی بین هر کدام از خوشه‌ها



شکل 60: مطالعه روزنامه به صورت ثابت بین خوشه‌ها

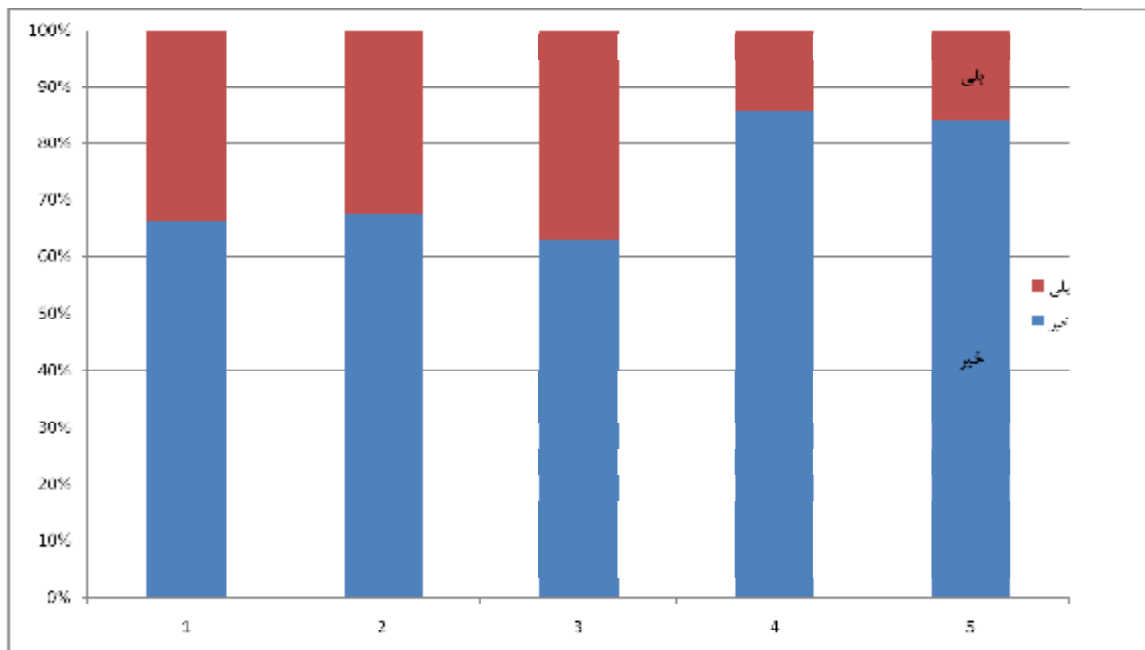


شکل 61: مطالعه مجلات خانوادگی بین هر کدام از خوشه‌ها

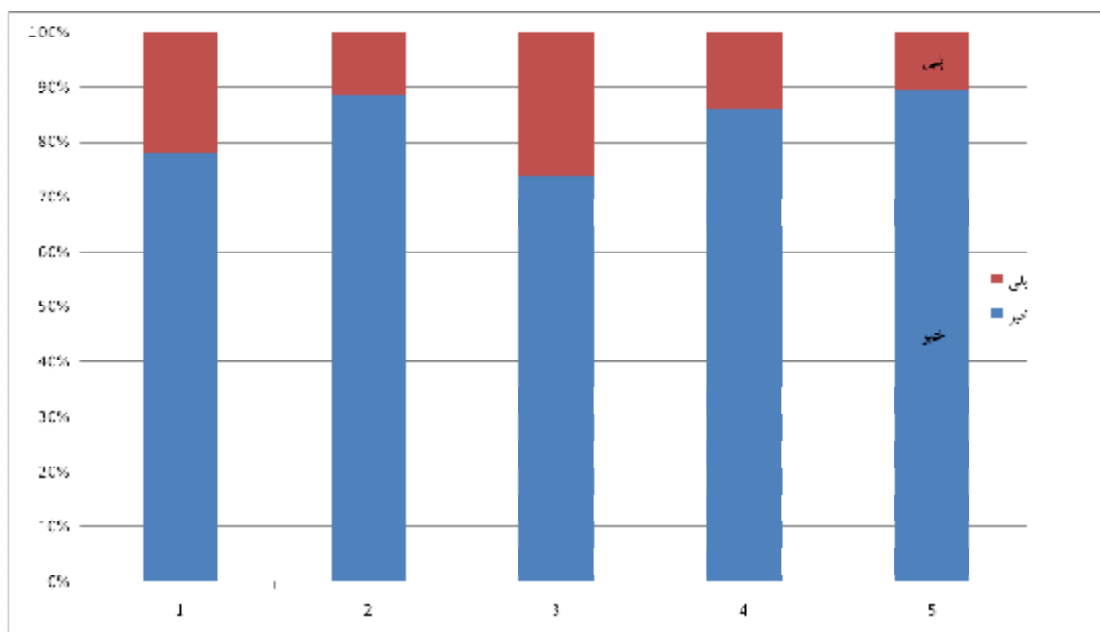


شکل 62: مطالعه مجلات اجتماعی بین هر کدام از خوشه‌ها

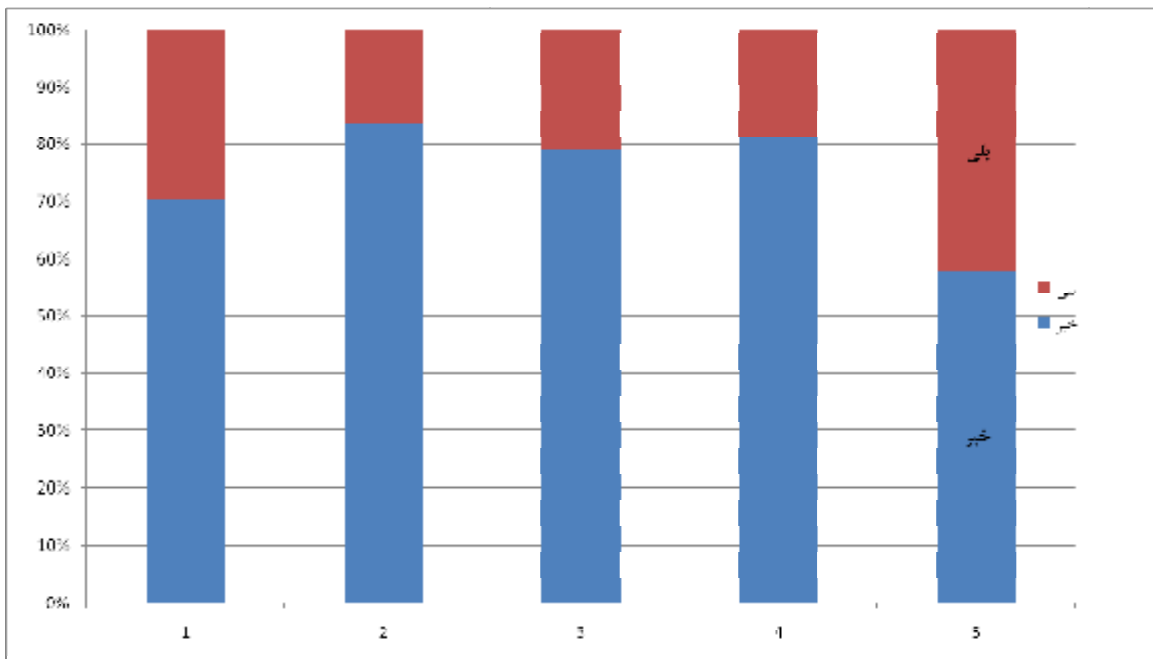




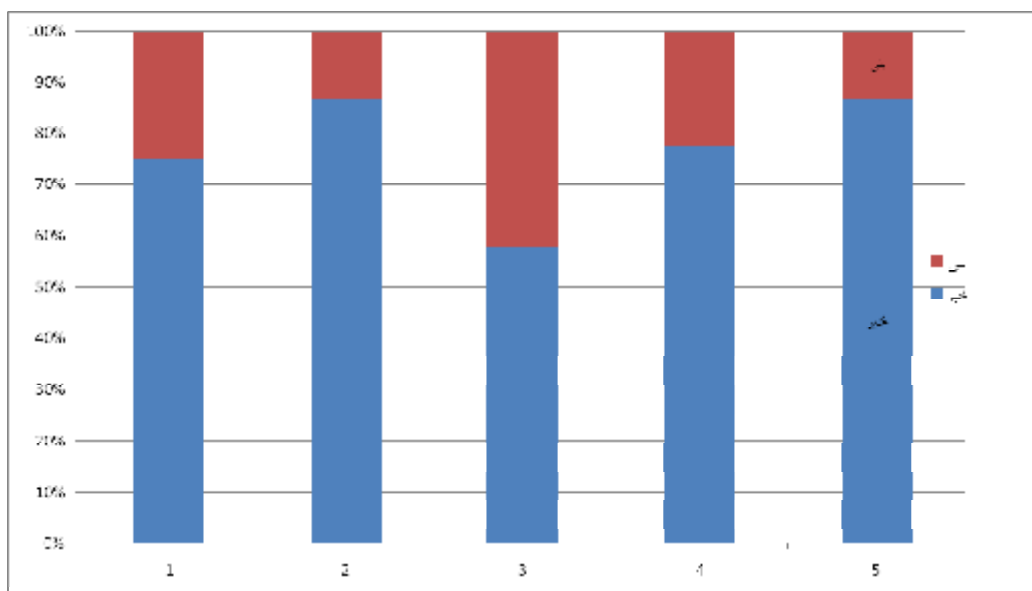
شکل 63: مطالعه مجلات سلامت بین هر کدام از خوشه‌ها



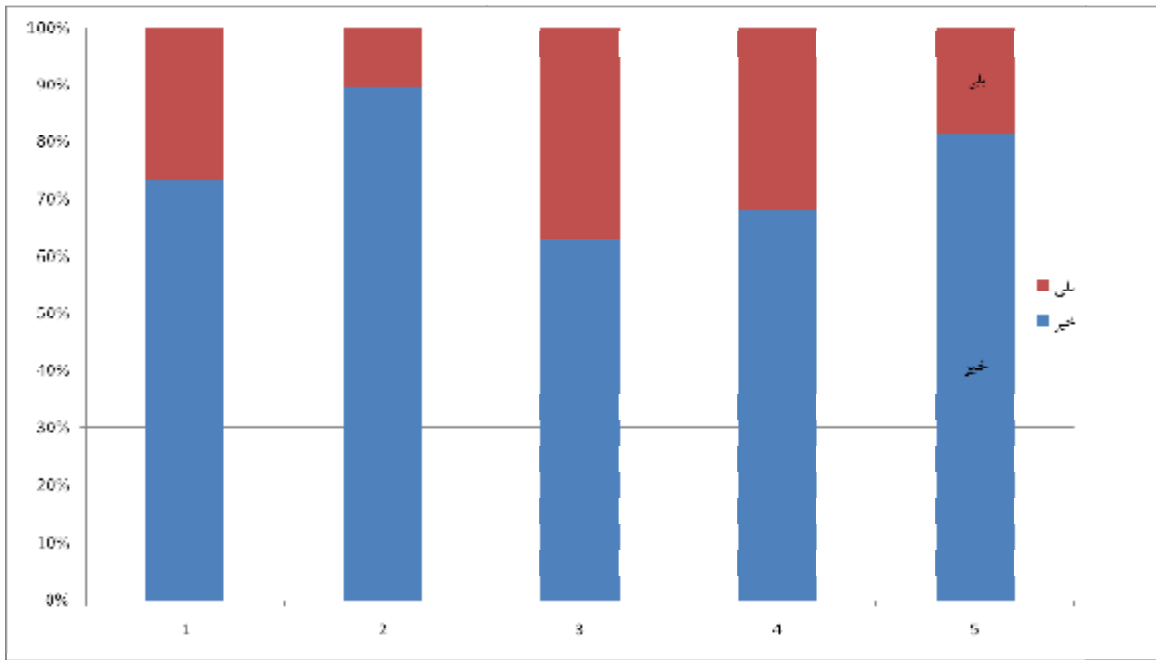
شکل 64: مطالعه مجلات آشپزی بین هر کدام از خوشه‌ها



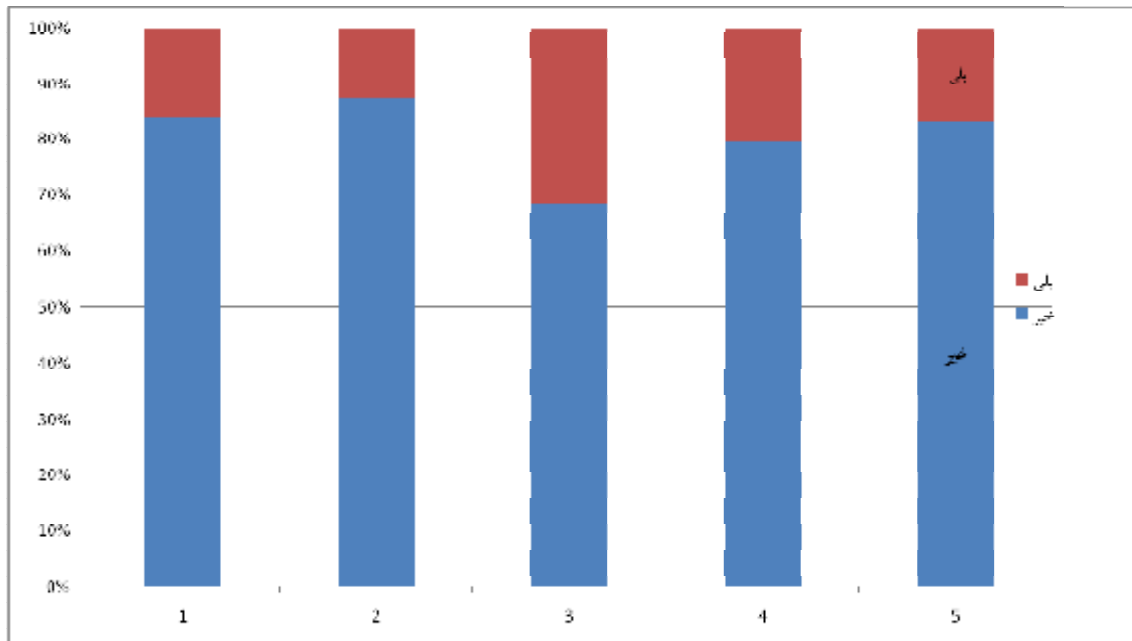
شکل 65: مطالعه مجلات ورزشی بین هر کدام از خوشه‌ها



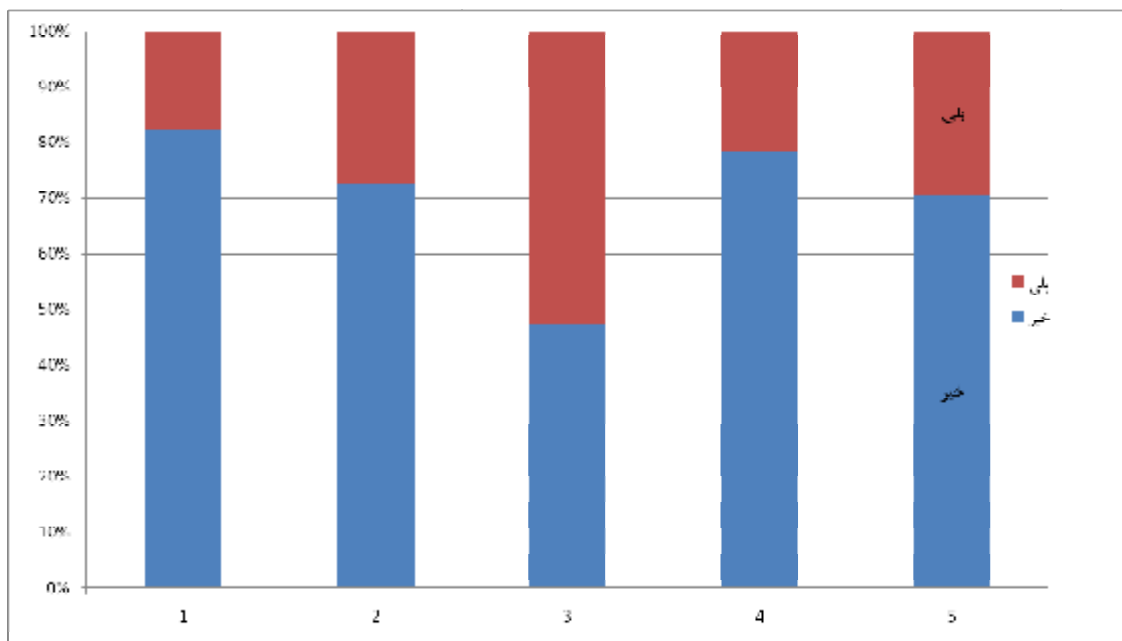
شکل 66: مطالعه مجلات هنری بین هر کدام از خوشه‌ها



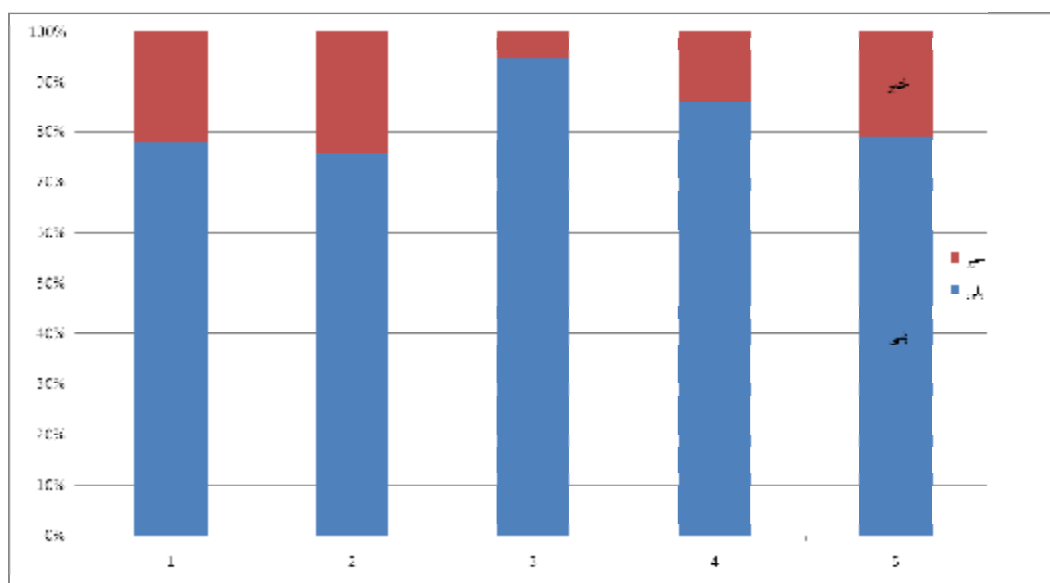
شکل 67: مطالعه مجلات سیاسی بین هر کدام از خوشه‌ها



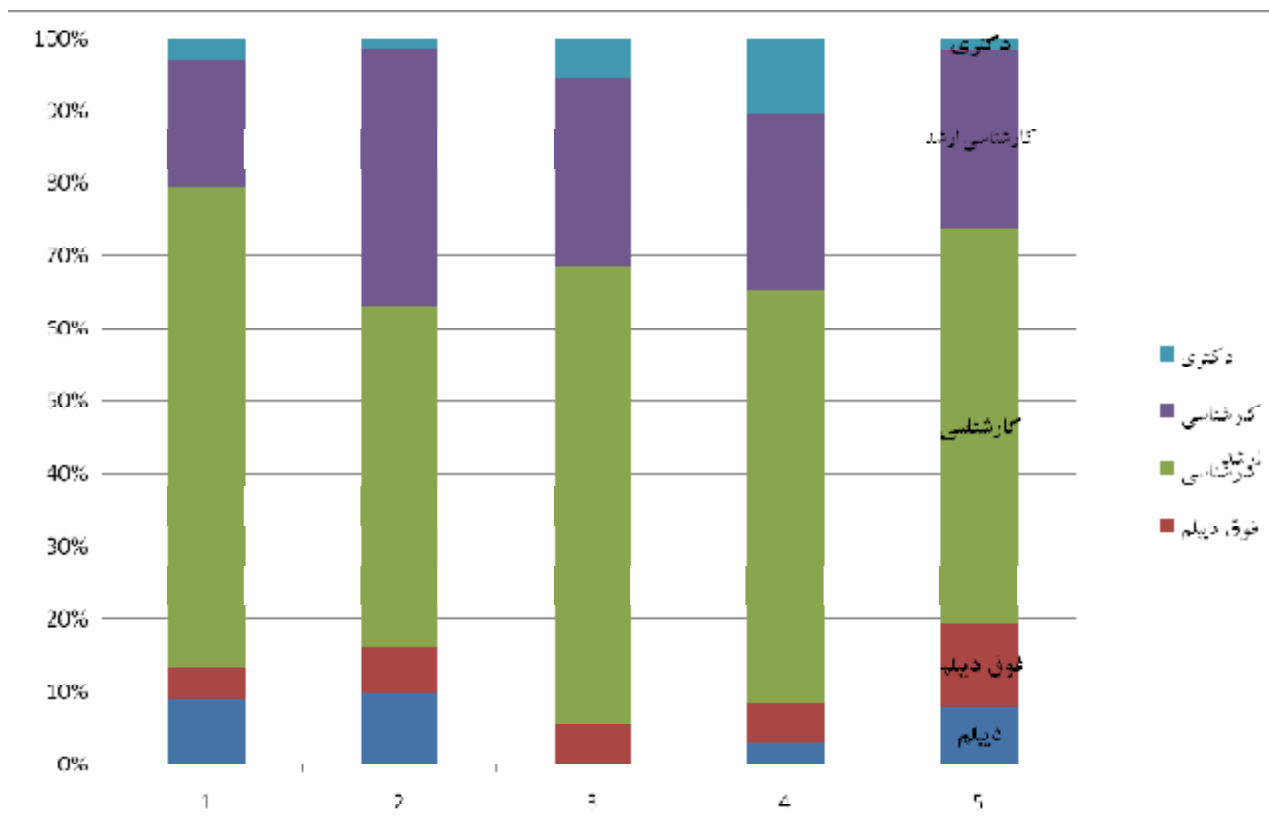
شکل 68: مطالعه مجلات اقتصادی بین هر کدام از خوشه‌ها



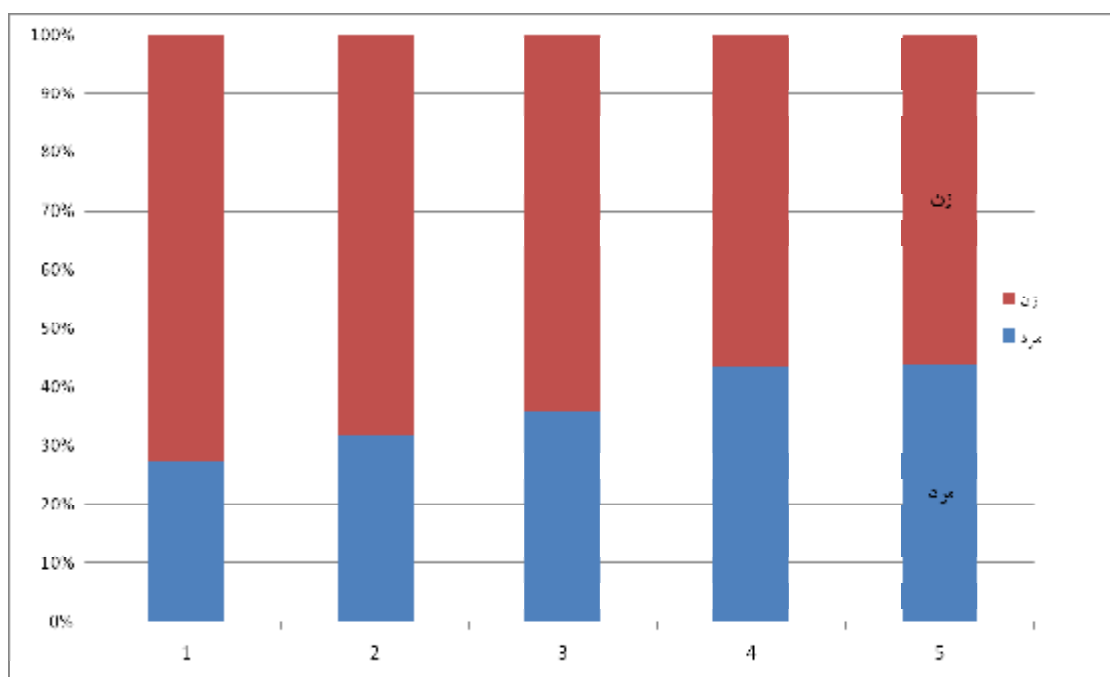
شکل 69: مطالعه مجلات علمی - تخصصی بین هر کدام از خوشه‌ها



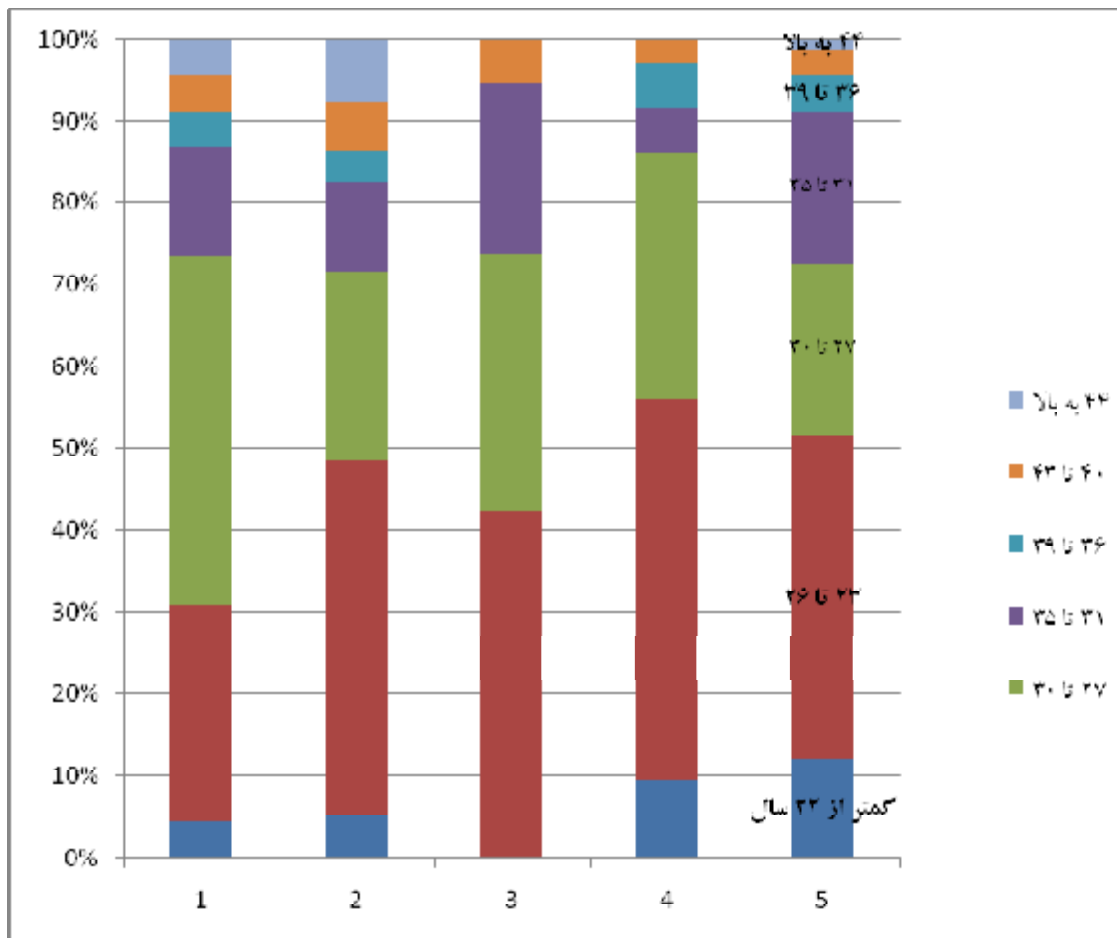
شکل 70: استفاده روزانه از اینترنت بین هر کدام از خوشه‌ها



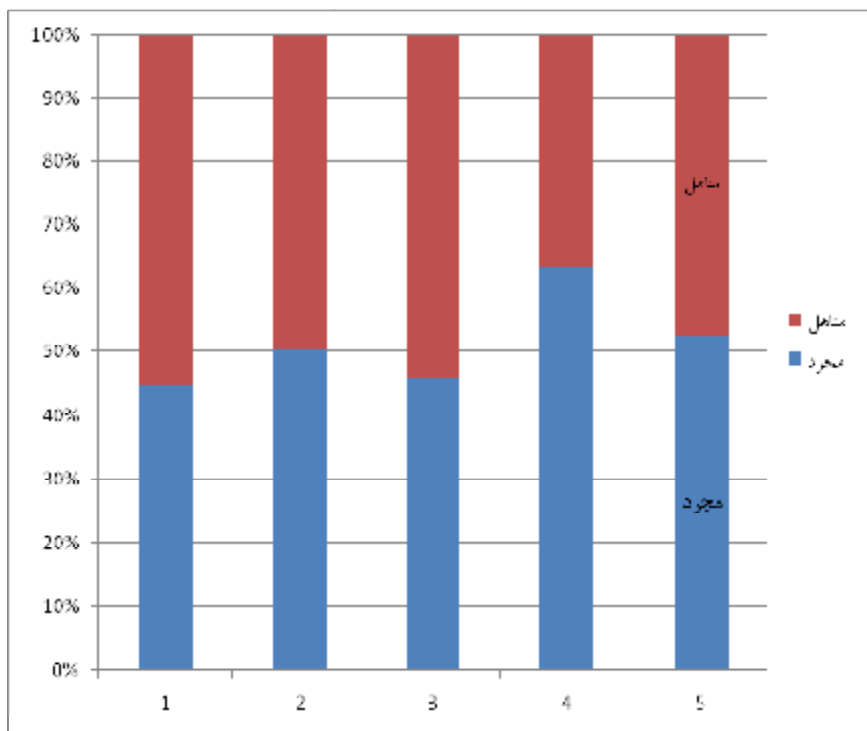
شکل 71: سطح تحصیلات هر کدام از خوشه‌ها



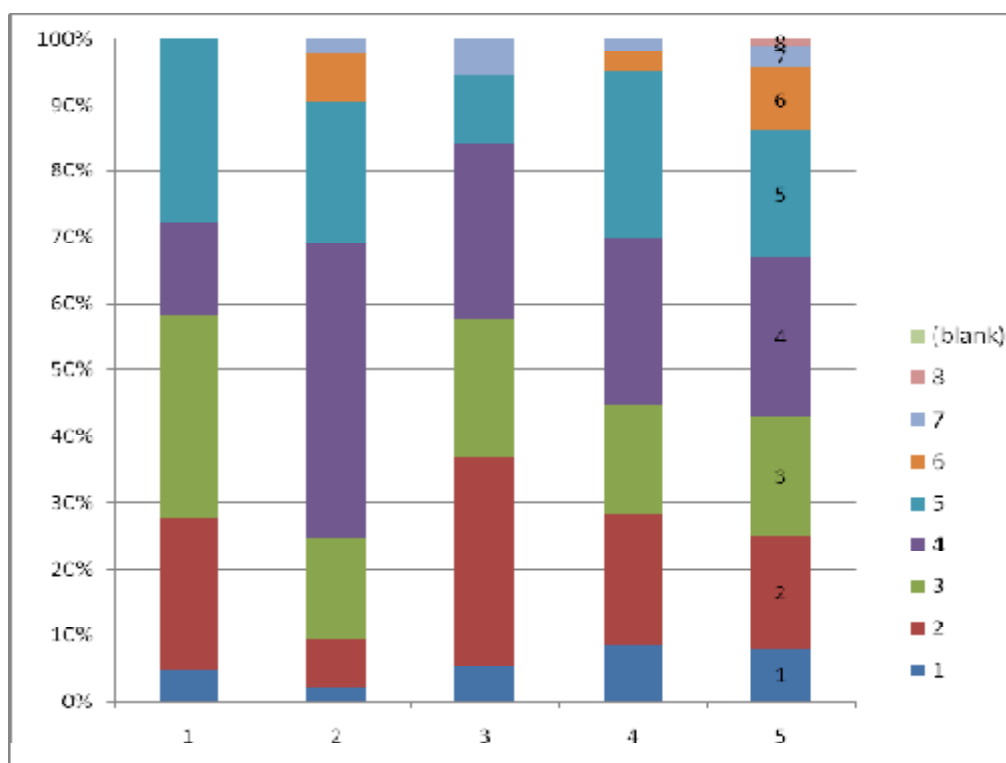
شکل 72: جنسیت هر کدام از خوشه‌ها



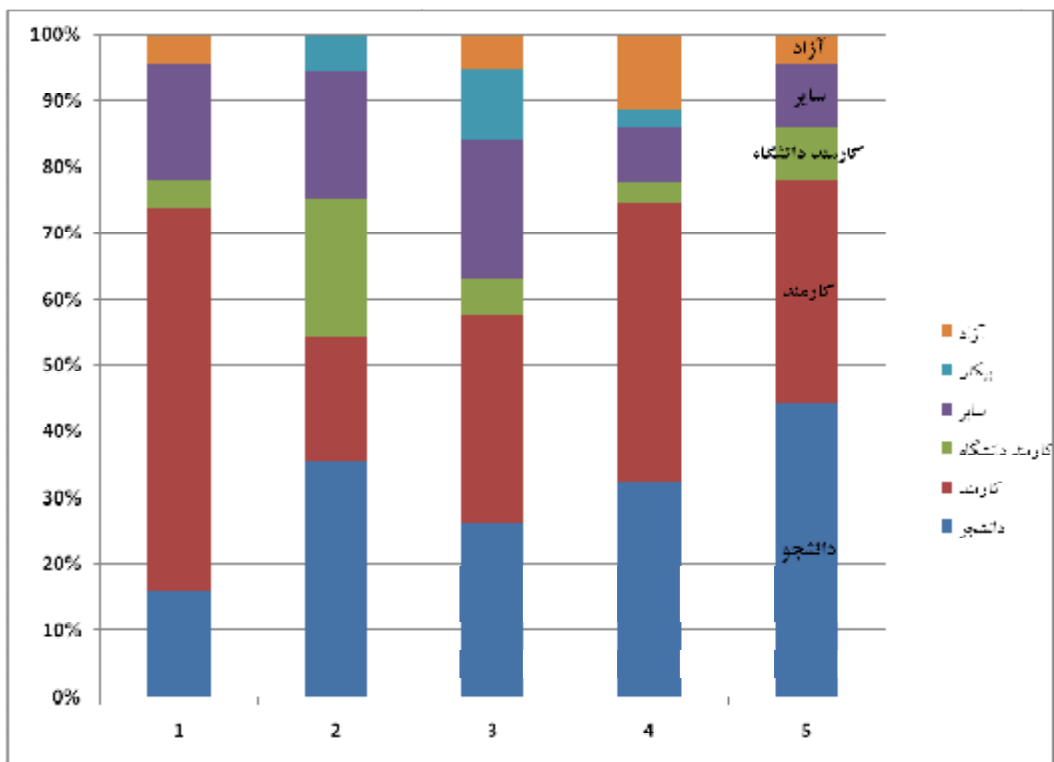
شکل 73: ترکیب سنی هر کدام از خوشه‌ها



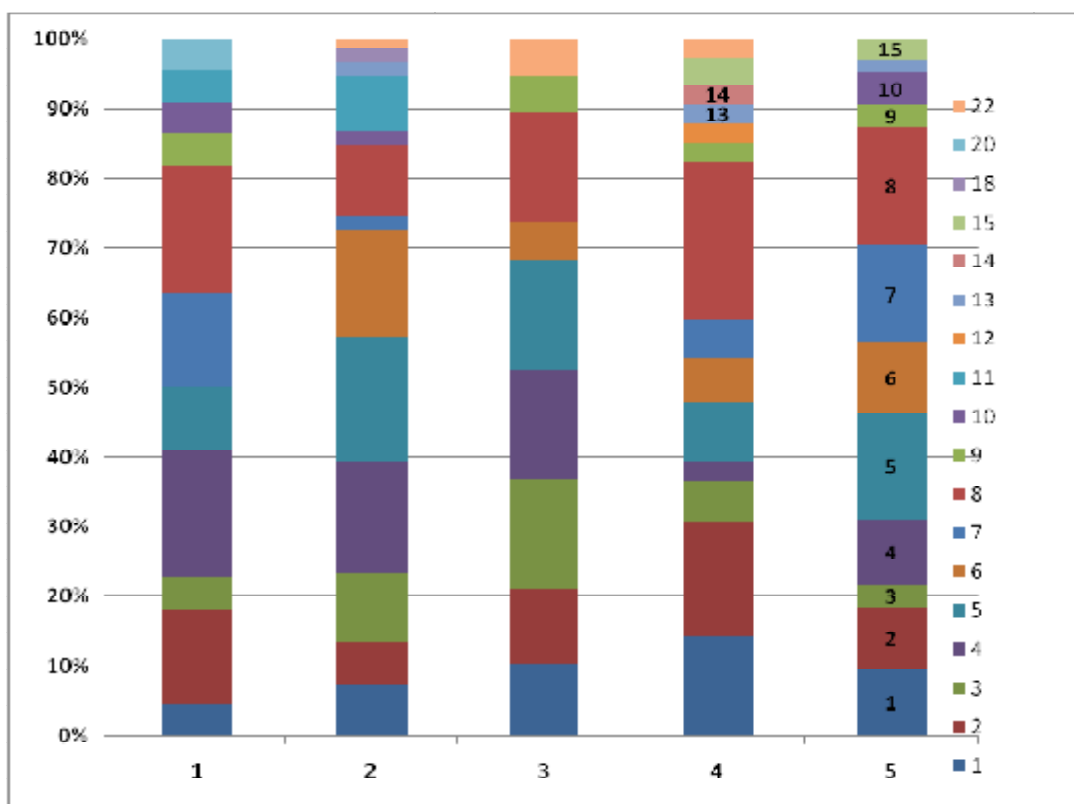
شکل 74: وضعیت تأهل در بین هر کدام از خوشه‌های تحقیق



شکل 75: تعداد اعضای خانواده بین هر کدام از خوشه‌های تحقیق

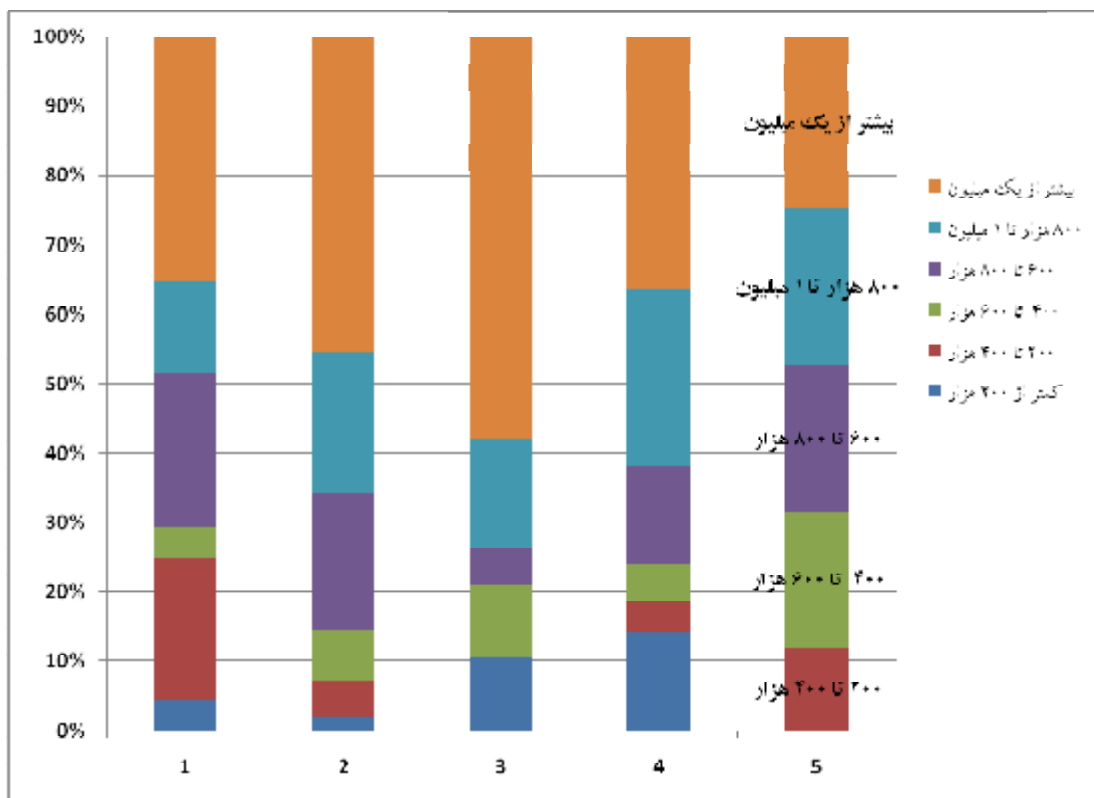


شکل 76: شغل در بین هر کدام از خوشه‌های تحقیق



شکل 77: مناطق زندگی هر کدام از خوشه‌های تحقیق





شکل 78: متوسط هزینه ماهیانه بین هر کدام از خوشه‌ها

بدین ترتیب با ارائه این شکل‌ها پروفایل‌هایی را می‌توان از خوشه‌های 5 گانه تحقیق کنونی مشاهده نمود. این پروفایل‌ها در طراحی محصول جدید چپس نقشی حیاتی را بازی می‌کنند و در برنامه ریزی‌های بازار بایستی به تفکیک به این 5 خوشه پرداخته شود.

#### 7-4. میانگین و انحراف استاندارد سوالات تحقیق

در ادامه تحلیل توصیفی داده‌های تحقیق به بررسی میانگین و انحراف استاندارد هر کدام از ابعاد مورد نظر در ماتریس ارزش هدف پرداخته می‌شود. در جدول زیر میانگین و انحراف استاندارد هر کدام از ابعاد تحقیق به تفکیک ارائه شده است:

جدول 33: میانگین و انحراف استاندارد ابعاد تحقیق

مؤلفه	ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد
ویژگی‌های محصول	25. رنگ و شیوه بسته‌بندی	3,567	0,858
	26. دارا بودن جدول ارزش غذایی	3,633	1,033

مؤلفه	ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد
	27. تُرد بودن	3,600	0,968
	28. تحت لیسانس بودن	3,667	0,802
	29. داشتن طعم‌های متنوع	3,500	0,777
	30. استفاده به عنوان مکمل برنامه‌های دیگر مانند تلویزیون	3,500	0,777
	31. استفاده از فونت انگلیسی روی بسته	3,400	0,621
	32. چربی کمتر	4,000	0,643
	33. تجربه یک طعم خوب	3,567	0,728
	34. احساس سالم بودن محصول	3,867	0,860
	35. دور هم بودن با دوستان	3,400	0,814
	36. هوس کردن	3,667	0,758
فواید و پیامدهای استفاده	37. ایجاد شور و نشاط	3,367	0,928
	38. احساس کیفیت بهتر محصول	3,433	0,858
	39. ایجاد حس آرامش و کاهش استرس	3,367	0,809
	40. حس خارجی بودن محصول	3,933	0,640
	41. چاق کننده نبودن	4,067	0,640
	42. احساس تازه بودن محصول	3,933	0,691
ارزشها	43. تفریح و کسب لذت در زندگی	3,933	0,583
	44. امنیت و سلامت جسمی	3,967	0,615
	45. زندگی راحت	3,767	0,728
	46. تأمین نیازهای اجتماعی	3,933	0,785
	47. خوش گذرانی با نزدیکان و دوستان	3,733	0,740
	48. ارتقای کیفیت زندگی	3,867	0,900

#### 8-4. آمار استنباطی: بررسی آماری ابعاد ماتریس ابزار - هدف

در تحقیق حاضر از پرسشنامه‌ای با 24 سوال برای تایید ابعاد شناسایی شده در زمینه ویژگیها، پیامدها و ارزشها استفاده شد. این پرسشنامه بین 30 نفر از متخصصان و دانشجویان رشته های

مدیریت توزیع شد. بر اساس یافته های حاصل از این داده ها در این بخش به بررسی آمار استنباطی مربوط به پرسشنامه پرداخته می شود.

برای بررسی هر کدام از ابعاد تحقیق یک آزمون میانگین تک نمونه ای در مورد هر کدام از سوالها مورد استفاده قرار گرفت. در آزمون میانگین یک جامعه، فرض تساوی میانگین متغیر جامعه با مقدار متوسط طیف پنج تایی لیکرت یعنی عدد 3 بررسی می شود. فرض صفر نشان دهنده کوچک تر بودن میانگین متغیر از عدد 3 و فرض مقابل نشانگر تأثیر متغیر مورد بررسی است. یافته های حاصل از این آزمون در جدول زیر مشاهده می شود:

جدول 34: نتایج آمار استنباطی

مؤلفه	ابعاد	آماره t	Sig	تفاوت میانگینها	حد پایین	حد بالا
ویژگی های محصول	25. رنگ و شیوه بسته بندی	3,616	0,001	0,567	0,246	0,887
	26. دارا بودن جدول ارزش غذایی	3,357	0,002	0,633	0,248	1,019
	27. تُرد بودن	3,393	0,002	0,600	0,238	0,962
	28. تحت لیسانس بودن	4,551	0,000	0,667	0,367	0,966
	29. داشتن طعم های متنوع	3,525	0,001	0,500	0,210	0,790
	30. استفاده به عنوان مکمل برنامه های دیگر مانند تلویزیون	3,525	0,001	0,500	0,210	0,790
	31. استفاده از فونت انگلیسی روی بسته	3,525	0,001	0,400	0,168	0,632
	32. چربی کمتر	8,515	0,000	1,000	0,760	1,240
	33. تجربه یک طعم خوب	4,264	0,000	0,567	0,295	0,839
	34. احساس سالم بودن محصول	5,517	0,000	0,867	0,545	1,188
فواید و پیامدهای استفاده	35. دور هم بودن با دوستان	2,693	0,012	0,400	0,096	0,704
	36. هوس کردن	4,817	0,000	0,667	0,384	0,950
	37. ایجاد شور و نشاط	2,164	0,039	0,367	0,020	0,713
	38. احساس کیفیت بهتر محصول	2,765	0,010	0,433	0,113	0,754
	39. ایجاد حس آرامش و کاهش استرس	2,483	0,019	0,367	0,065	0,669
	40. حس خارجی بودن محصول	7,992	0,000	0,933	0,695	1,172
	41. چاق کننده نبودن	9,133	0,000	1,067	0,828	1,306
	42. احساس تازه بودن محصول	7,393	0,000	0,933	0,675	1,192
	43. تفریح و کسب لذت در زندگی	8,764	0,000	0,933	0,716	1,151
	44. امنیت و سلامت جسمی	8,610	0,000	0,967	0,737	1,196
ارزشها	45. زندگی راحت	5,769	0,000	0,767	0,495	1,039

حد بالا	حد پایین	تفاوت میانگین‌ها	Sig	آماره t	ابعاد	مؤلفه
1,226	0,640	0,933	0,000	6,513	46. تأمین نیازهای اجتماعی	
1,010	0,457	0,733	0,000	5,430	47. خوش گذرانی با نزدیکان و دوستان	
1,203	0,531	0,867	0,000	5,277	48. ارتقای کیفیت زندگی	

با توجه به نتایج بدست آمده، از آنجا که آماره t تمامی سوالات از عدد 3 بزرگتر است و همچنین sig آنها نیز از 0,05 کوچکتر می‌باشد، تمامی ابعاد بدست آمده از طریق زنجیره ابزار-هدف برای بدست آوردن دانش مشتریان جهت توسعه محصولات جدید برای محصول چیپس از دیدگاه خبرگان نیز مورد تایید می‌باشد.

## فصل پنجم : نتیجه گیری

## 5-1. مقدمه

در تحقیق حاضر که با موضوع توسعه محصولات جدید با استفاده از دانش مشتریان انجام گرفت تلاش شد تا دانش موثقی از مشتریان به عنوان مبنای اصلی توسعه محصولات جدید در حوزه صنایع غذایی و در تولید محصول چیپس مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس ضمن بهره گیری از ادبیات پیشین و مصاحبه با خبرگان این حوزه مهم‌ترین ابعاد جمعیت شناختی و پروفایل محصول و همچنین زنجیره ابزار-هدف مشتریان محصول به دست آمد. سپس با استفاده از پرسشنامه تحقیقاتی نسبت به گردآوری دانش مشتریان درباره محصول اقدام به عمل آمد. یافته‌های حاصل از داده‌ها با استفاده از تحلیل خوشه‌ای داده‌ها تجزیه و تحلیل شد و نهایتاً 5 خوشه به عنوان خوشه‌های اصلی مشتریان که هر کدام به نوبه خود دارای پروفایل خاص خود هستند ایجاد شد و در نهایت تمامی ابعاد بدست آمده توسط خبرگان تایید شد. در ادامه به توضیح تفصیلی نتایج بدست آمده می‌پردازیم.

## 5-2. نتایج حاصل از پژوهش

مهم‌ترین ویژگی‌ها این 5 خوشه به همراه راهکارهای توسعه محصول جدید برای هر کدام از آنها عبارتند از:

### خوشه اول

کسانی که در این خوشه قرار می‌گیرند به دنبال کسب لذت و تفریح در زندگی هستند و به خوشگذرانی با نزدیکان و دوستان اهمیت می‌دهند. این دسته از مشتریان به امنیت و سلامت جسمی به عنوان یکی از ارزش‌های مهم در توسعه محصولات جدید اهمیت می‌گذارند. این خوشه 12 درصد از مشتریان محصول چیپس را در بر می‌گیرند. برای توسعه محصولات جدید برای این گروه بایستی بر روی ویژگی‌هایی چون ترد بودن، داشتن طعم‌های متنوع، رنگ و شیوه بسته بندی و دارا بودن جدول

ارزش غذایی تاکید شود. پیامدهای قابل انتظار محصول نیز بایستی تجربه یک طعم خوب، ایجاد شور و نشاط و تداعی دور هم بودن با دوستان باشند.

کسانی که در این خوشه قرار می‌گیرند ماهیانه مصرف چیپس اندکی دارند. سایز چیپس مورد علاقه آن‌ها متوسط و بزرگ است. رنگ بندی مورد علاقه آن‌ها رنگ‌های شاد است. بیشتر طعم‌های ساده، سرکه، فلفل و کچاپ را ترجیح می‌دهند. همراه با دوستان، همراه با وعده‌های اصلی غذایی و گاهی به عنوان یک وعده غذایی چیپس مصرف می‌کنند. اکثراً در منزل به مصرف چیپس می‌پردازند. نسبت به خوشه‌های دیگر سطح تحصیلی پایین‌تری دارند. اکثراً زن هستند. بیشترشان متأهل هستند و از نظر شغلی نیز بیشتر کارمند می‌باشند و اکثراً در رنج سنی 23 تا 27 سال قرار دارند. میانگین هزینه ماهیانه پایین‌تری نسبت به بقیه خوشه‌ها دارند و معمولاً به یک برند خاص وفادارند.

در جدول زیر ایده‌های توسعه محصول جدید برای این خوشه و همچنین پروموشن تبلیغاتی مناسب اشاره شده است :

پروموشن	ایده برای محصول جدید
برای تبلیغ این محصول می‌توان از مجله‌های ورزشی و سلامت بهره جست.	محصول الف: سایز بسته بندی متوسط و بزرگ (60 و 90 گرم) استفاده از رنگ‌های شاد در بسته بندی داشتن طعم‌های متنوع ترد بودن تحت لیسانس بودن دارا بودن جدول ارزش غذایی چربی کمتر
این گروه از افراد به دنبال کسب لذت در زندگی و خوشگذرانی با دوستان هستند لذا بهتر است در تبلیغاتمان روی تفریح و لذت بردن مانور دهیم و دور هم بودن و شاد بودن را تداعی کنیم.	

	<p>استفاده از برش‌های متفاوت سیب زمینی مثل ستاره‌ای و..</p> <p>به علت اینکه این گروه میانگین هزینه پایین‌تری نسبت به خوشه‌های دیگر دارند و به قیمت‌ها نیز حساسند باید محصول قیمتی پایین‌تر از قیمت بازار داشته باشد.</p>
--	--

### خوشه دوم

در تحقیق حاضر خوشه دوم کسانی هستند که به کیفیت محصول و چاق کننده نبودن آن توجه دارند. برای دستیابی به چنین هدفی بایستی محصولات جدید برای این گروه با چربی کمتر و تحت لیسانس معتبر تولید شوند. این گروه 27 درصد از مشتریان محصول چیپس را در بر می‌گیرند. مصرف چیپس این خوشه در ماه متوسط است. سایز مورد علاقه آن‌ها مینی و متوسط است. رنگ مورد علاقه آن‌ها در بسته بندی رنگ‌های شاد و یا رنگ زمینه بسته بندی سفید است. بیشتر طعم‌های ساده، سرکه، فلفلی و پیاز جعفری را ترجیح می‌دهند. بعد از شام و با دوستان چیپس مصرف می‌کنند. اکثراً در منزل چیپس مصرف می‌کنند. از روی کنجاوی یا با سفارش دیگران به امتحان محصول جدید دست می‌زنند. تلویزیون تماشا می‌کنند و تبلیغات تلویزیون نیز در تصمیم‌گیری آن‌ها بی‌تأثیر نیست. بیشتر مجلات خانوادگی و سلامت می‌خوانند. اکثراً متأهل هستند و به قیمت‌ها حساس می‌باشند و دوست دارند از جاهای جدید خرید کنند.



جدول زیر ایده‌ها و پروموشن تبلیغاتی متناسب با این خوشه را نشان می‌دهد :

پروموشن	ایده برای محصول جدید
در تبلیغات باید روی چربی کمتر و تحت لیسانس بودن محصول تاکید کرد تا حس اینکه چیپس کم کالری تر و با کیفیت‌تری مصرف می‌کنند به آن‌ها القا شود. در تبلیغات بهتر است از تلویزیون و مجلات خانوادگی و سلامت استفاده شود. باید محصول در مراکز خرید جدید در دسترس باشد.	محصول ب: چیپس با چربی کمتر تحت لیسانس در سایزهای مینی و متوسط (22 و 60 گرم) استفاده از رنگ‌های شاد یا سفید در بسته بندی قیمت مناسب

### خوشه سوم

به مانند خوشه اول بر ارزش‌هایی چون تفریح و خوشگذرانی با دوستان توجه دارند. علاوه بر این ارزش‌هایی مانند ارتقای کیفیت زندگی، امنیت و سلامت جسمی، زندگی راحت و تأمین نیازهای اجتماعی برای این گروه اهمیت دارد. پیامدهای محصول جدید بایستی به گونه‌ای پیش بینی شوند که بتوانند این ارزش‌ها را برای خوشه سوم در تحقیق حاضر برآورده سازند. این خوشه 10 درصد از شرکت کنندگان تحقیق را در بر می‌گیرد.

مصرف چیپس این گروه اندک و بیشتر در حدود یک چیپس در ماه است. سایز چیپس مورد علاقه این‌ها مینی و متوسط است. رنگ بندی مورد علاقه آن‌ها رنگ شاد و زمینه مشکی است. بیشتر طعم‌های ساده، سرکه، فلفل، کچاپ، پیاز جعفری، لیمو و پیتزا را به ترتیب الویت ترجیح می‌دهند. این گروه چیپس را در منزل، محل خرید و سینما یا پارک مصرف می‌کنند. تمایل به خرید از جاهای

جدید دارند. تقریباً به طور ثابت روزنامه می‌خوانند. بیشتر مجلات علمی تخصصی، اجتماعی، سلامت، هنری، سیاسی و اقتصادی می‌خوانند. معمولاً به طور روزانه از اینترنت بهره می‌گیرند. تلویزیون نمی‌بینند. سفارش دیگران در تصمیم‌گیری آن‌ها اثرگذار است. نوشته‌های جذاب روی بسته بندی مثل 100% طبیعی و.. روی انتخاب آن‌ها اثرگذار است. به قیمت‌ها حساس نیستند. اکثراً متأهل هستند و خانواده کم جمعیتی دارند. سطح تحصیلات بالایی دارند. میانگین هزینه ماهیانه بالاتری نسبت به بقیه خوشه‌ها دارند.

پروموشن	ایده برای محصول جدید
این گروه تلویزیون تماشا نمی‌کنند و تبلیغات تلویزیون در خرید آن‌ها بی‌تأثیر است. این محصول باید در سینماها، بوفه‌های پارک‌ها و مراکز خرید جدید توزیع شود. در اینترنت، پرده سینما، روزنامه‌ها، مجلات علمی تخصصی، اجتماعی، سلامت، هنری، سیاسی و اقتصادی می‌توان این محصول را تبلیغ نمود. چون این گروه افراد تحصیل کرده‌ای هستند بهتر است در تبلیغات حال و هوای علمی داشته باشیم و روی کیفیت بهتر محصول و چربی کمتر و اهمیت آن در سلامتی مانور دهیم.	محصول ج: سایز مینی یا متوسط (22 و 60 گرم) استفاده از رنگ‌های شاد در بسته بندی یا زمینه مشکی طراحی جذاب و جنس بسته بندی باکیفیت موجب می‌شود این دسته از مشتریان تصور کنند محصول با کیفیتی را مصرف می‌کنند همچنین محصول را برای آن‌ها هوس انگیز می‌کند. باید در پشت بسته بندی جدول ارزش غذایی درج شود تا از مواد تشکیل دهنده و میزان کالری مصرفی آگاه باشند این احساس سالم بودن و چاق کننده نبودن محصول را در این دسته از مشتریان به وجود می‌آورد.

پروموشن	ایده برای محصول جدید
	<p>رو و پشت بسته بندی از نوشته‌های جذاب مثل 100% طبیعی، چربی کمتر، بدون کلسترول، بدون اسید چرب ترانس، استفاده از بهترین سیب زمینی و بهترین روغن گیاهی مخصوص سرخ کردنی و... استفاده شود.</p> <p>چربی کمتر</p> <p>ترد، ترد بودن احساس تازگی و کیفیت بهتر را به وجود می‌آورد.</p> <p>استفاده از فونت انگلیسی روی بسته که حس خارجی بودن و سالم بودن محصول را القا کند.</p> <p>تحت لیسانس، تحت لیسانس بودن موجب می‌شود مصرف کنندگان احساس کنند محصول سالمی را استفاده می‌کنند.</p> <p>به علت میانگین هزینه ماهیانه بالا و عدم حساسیت به قیمت این دسته می‌توان هزینه بیشتری از حیث کیفیت محصول و بسته بندی نمود و این محصول را با قیمت بالاتری عرضه کرد.</p>

## خوشه چهارم

خوشه چهارم که شامل 18 درصد از مشتریان محصول چیپس هستند دارای زنجیره ابزار هدف پیچیده‌تری می‌باشند. بر اساس یافته‌های به دست آمده از خوشه بندی، این دسته ترکیبی از دو خوشه اول و سوم هستند. این خوشه برای دستیابی به ارزش‌های اصلی تصریح شده در پرسشنامه تحقیق تاکید دارند و هم‌زمان در مصرف محصول همه این ارزش‌ها را لحاظ می‌کنند.

اعضای این خوشه مصرف چیپس متوسط به بالا دارند. سایز چیپس مورد علاقه این خوشه متوسط و بزرگ است. رنگ مورد علاقه آن‌ها رنگ شاد و یا زمینه مشکی است. بیشتر طعم‌های ساده، سرکه و پیاز جعفری را ترجیح می‌دهند و علاقه زیادی به طعم لیمویی ندارند. همراه با دوستان یا هنگام عصرانه چیپس مصرف می‌کنند. این گروه چیپس را در منزل یا سینما و پارک مصرف می‌کنند. بیشتر از روی کنجاوی محصول جدید را امتحان می‌کنند. تلویزیون نگاه می‌کنند و تحت تأثیر تبلیغات تلویزیون هستند. بیشتر اعضای این خوشه را مجردها تشکیل می‌دهند. اکثراً در رنج سنی تا 30 سال قرار دارند. بیشتر مجلات سیاسی مطالعه می‌کنند. نوشته‌های جذاب روی بسته بندی آن‌ها را جذب می‌نماید.

پروموشن	ایده برای محصول جدید
این محصول در بوفه سینما یا پارک‌ها توزیع شود. از تبلیغات تلویزیونی استفاده شود. جو تبلیغات باید حس آرامش ناشی از چربی کمتر و احساس سالم بودن محصول که منجر به زندگی راحت می‌شود را به همراه بیاورد. در اینترنت (ترجیحاً سایت‌های سیاسی)	محصول د: سایز بسته بندی متوسط یا بزرگ (60 یا 90 گرم) رنگ بسته بندی شاد یا زمینه مشکی استفاده از نوشته‌های جذاب بر روی بسته بندی داشتن طعم‌های متنوع تحت لیسانس بودن چربی کمتر

پروموشن	ایده برای محصول جدید
و مجلات سیاسی می‌توان تبلیغ کرد.	استفاده از فونت انگلیسی روی بسته که حس خارجی بودن محصول و در نتیجه سالم بودن آن را القا کند. دارا بودن جدول ارزش غذایی

### خوشه پنجم

مشتریان حاضر در این خوشه که بیشترین سهم از مشتریان (32 درصد) را شامل می‌شوند بر ارزش‌هایی چون تفریح و کسب لذت، امنیت جسمی و سلامت و خوشگذرانی با دوستان تاکید می‌ورزند. برای دستیابی به چنین ارزش‌هایی بایستی محصولات جدید شامل ویژگی‌هایی چون چربی کمتر و القای حس تازه بودن محصول به این دسته از مشتریان باشند.

این خوشه مصرف چیپس ماهیانه بالایی دارند. سایز چیپس مورد علاقه آن‌ها متوسط و بزرگ است. رنگ بندی مورد علاقه آن‌ها رنگ‌های شاد است. بیشتر طعم‌های ساده، سرکه و فلفلی را ترجیح می‌دهند. اکثراً چیپس را در منزل مصرف می‌کنند. تمایل به امتحان شکل‌های جدید چیپس دارند. اکثراً از روی کنجکاوی به امتحان محصولات جدید می‌پردازند. نسبت به خوشه‌های دیگر مردان بیشتری در آن هستند و خانواده‌های پرجمعیت‌تری دارند و اکثراً متأهل و دانشجو هستند و میانگین هزینه ماهیانه نسبتاً پایینی دارند. اکثراً مجلات ورزشی مطالعه می‌کنند و تلویزیون تماشا نمی‌کنند.

پروموشن	ایده برای محصول جدید
تبلیغ در اینترنت (ترجیحاً سایت‌های ورزشی) و مجلات ورزشی در تلویزیون تبلیغ نداشته باشیم. فضای تبلیغاتی‌مان دور هم بودن با دوستان و تفریح را در کنار استفاده از محصول کم چرب تر به نمایش بگذارد.	محصول ه: سایز بسته بندی متوسط یا بزرگ (60 یا 90 گرم) رنگ بسته بندی شاد طعم‌های جدید شکل های جدید چربی کمتر قیمت مناسب

### 3-5. محدودیت‌های تحقیق

تحقیق کنونی هم از نظر اجرایی و هم از نظر روش شناسی با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. عمده‌ترین محدودیت‌هایی که بر سر راه گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل اطلاعات وجود داشتند عبارتند از:

- زیاد بودن تعداد نمونه
- مصادف شدن فرایند جمع آوری داده‌ها با ماه مبارک رمضان و کاهش ساعت کاری
- کمبود زمان
- پیچیده و زمان گیر بودن پرسشنامه و عدم توانایی پاسخگویی رده سنی کودکان و نوجوانان

### 4-5. پیشنهادات

یافته‌های این تحقیق می‌تواند موجب توسعه محصولات جدید در حوزه چیپس شود. از طریق این یافته‌ها شرکت های تولید کننده چیپس می‌توانند به توسعه محصولات جدید مبتنی بر دانش بدست

آمده از مشتریان خود در قالب خوشه‌ها و پروفایل‌های آنها بپردازند. مهم‌ترین پیشنهاداتی که از تحقیق کنونی می‌توان ارائه داد عبارتند از:

### پیشنهادات پژوهشی

- تحقیق در سطح گسترده‌تر از لحاظ رنج سنی، شغل و.. صورت گیرد و تمام مناطق را تحت پوشش قرار دهد.
- در این تحقیق این مدل برای یک کالای B2C آزمون شد می‌توان این مدل را برای کالاهای B2B نیز آزمود.

### پیشنهادات کاربردی

- پذیرش محصولات جدید توسط مشتریان یکی از عوامل تأثیرگذار در پروژه‌های توسعه محصولات جدید است که سازمان را ملزم به شناخت کامل نیازها و توقعات مشتریان از محصولات می‌کند لذا باید اهمیت استفاده از مدیریت دانش مشتری در توسعه محصولات جدید توسط مدیران و کارکنان سازمان بالاخص کارکنان واحد تحقیق و توسعه<sup>1</sup> درک شود.
- با وجود تفاوت‌های افراد و نیازهای آنها و همچنین اهدافی که در زندگی دنبال می‌کنند بهترین روش برای کسب مزیت رقابتی بخش بندی مشتریان بر حسب نیازهای آنها و توسعه محصولات جدید مطابق با خواسته آنهاست.
- فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش در سازمان اجرا شوند تا به‌کارگیری مدیریت دانش مشتری و استخراج دانش مشتریان توسط خود سازمان امکان پذیر باشد.

---

<sup>1</sup> R&D

## منابع

- اسدی نیا، شبنم. (1384). "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرایند توسعه محصول جدید". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- افتخاری، لیلان. (1387). "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
- افرازه، عباس، (۱۳۸۴). "مدیریت دانش" (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ اول.
- افشار زنجانی ابراهیم، نوذری سودابه، (1383)، "مدیریت دانش و چون چرایی درباره آن"، فصلنامه کتاب، شماره 59.
- آقایی فر، نگار. (1385). "بررسی چگونگی پیاده نمودن مدیریت دانش در سازمان مدیریت صنعتی و ارائه مدل مناسب". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- پژوهان، ایوب. (1387). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- پیرایش نیا، محمد. (1389). "بررسی وضعیت چرخه مدیریت دانش در معاونت منابع انسانی شرکت مادر تخصصی توانیر". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
- جمشیدنژاد، فاطمه. (1387). "تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت رجاء". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- حجازی، بنفشه، (1374)، "مختصری درباره کلمات علم و دانش، تحقیق، پژوهش و صنعت در ادب فارسی"، مجله رهیافت، شماره دهم، صفحه 61.
- حیدری هویی، جلیل، (1383)، "به کارگیری مدیریت دانش جهت به روزآوری دانش استراتژیک سازمان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه امیرکبیر.
- خلق احمدی. اکرم. (1388). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در شرکت بیمه دانا". پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل. (1383). "روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع". انتشارات صفار، اشراقی.
- داونپورت، تامس. (1379)، "مدیریت دانش" ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: انتشارات ساپکو
- رادینگ، آلن، (1383)، "مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات"، ترجمه محمد حسین لطیفی، انتشارات سمت، چاپ اول.



روستا، احمد و داور، ونوس و ابراهیمی، عبدالحمید، (1378)، "مدیریت بازاریابی"، تهران، سمت، چاپ چهارم، ص 133-132.

سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (1385). "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری". نشر آگه.

سکاران، اوما. (1384). "روش‌های تحقیق در مدیریت". (ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی). موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

صمدی اوانسر، عسگر، (1384)، "مقدمه ای بر معماری سازمانی ویژه مدیران"، دبیرخانه شورای عالی اطلاع رسانی،

صنایعی، علی، (1377)، "اصول بازاریابی و مدیریت بازار"، تهران، پرسش، چاپ سوم، ص 37-38.

عبدالعلی، سمیع. (1389). "بررسی رابطه بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) با استراتژی مدیریت دانش در شرکت مهندسی و توسعه نفت". پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

فقیهی، ابوالحسن، علیزاده، محسن. (1384). "روایی در تحقیق کیفی. فرهنگ مدیریت"، سال سوم، شماره نهم: 5-19.

قاسمی، معصومه (1389). "بررسی نقش تسهیم دانش در مشتری‌گرایی کارکنان بانک رفاه کارگران شهرستان کرج". پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه پیام نور مرکز تهران.

کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری، (1383)، "اصول بازاریابی"، علی پارسائیان، تهران، ادبستان، چاپ سوم، جلد اول، ص 298.

کامرانی اعتماد مقدم، رضا و آریانژاد، میربهادر قلی، (1383) "به‌کارگیری رویکرد مدیریت دانش در برنامه ریزی منابع بنگاه (ERR) شناسایی دانش‌های مورد نیاز، برای موفقیت پروژه"، اولین کنفرانس IT.

کیگان، وارن جی، (1383)، "مدیریت بازاریابی جهانی"، عبدالحمید ابراهیمی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

مک دانلد، جان. (1381). "مدیریت دانش". ترجمه بدری نیک فطرت. تهران: کیفیت و مدیریت. مهدوی محمد تقی، تابستان 80، "فرهنگ توصیفی تکنولوژی"، تهران، نشر چاپار، چاپ اول.

هولستی، ال. آر. (1380). "تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی" ترجمه نادر سالاری‌زاده امیری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

ونوس، داور و فروزنده، بهمن و پرچ، مهرداد، (1389)، "بازاریابی"، اصفهان، آموخته، چاپ سوم، ص 142-143.

یاریگر روش، حسن، (1382)، "تاریخچه مدیریت دانش"، نشریه مدیریت، انجمن مدیریت ایران، شماره 73-74.

یونسکو، "راهنمای آمار تحقیقات علمی و توسعه تجربی (تعریفها و طبقه بندیهای یونسکو)"، ترجمه  
فریبا نیک سیر و طاهره زیان احمدی.

- Alavi, M. and Tiwana, A. (2002), "Knowledge integration in virtual teams: the potential role of KMS", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 53 No. 12, pp. 1029-37.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001)." Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Allee, V (1997a), "Knowledge and self-organization", *Executive Excellence*, Vol. 14 No.1, pp.17-25
- Allee, V (1997b), "12 principles of knowledge management", *Training & Development*, Vol. 51 No.11, pp.7-14.
- Alter S., "Implementation risk analysis", *TIMS Studies in the Management Science*, vol. 13, pp. 103-119, 1979.
- Argyris, C. (1992). "On organizational learning. Cambridge", MA: Blackwell Business.
- Barney, J.B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*; 17, (1), pp.99–120.
- Bass L. Clements P., Kazman R.(2005), " Software Architecture in Practice", 2ed, addison-wesley
- Baumeister, H. 2002. "Customer relationship management for SME's". Institut for Informatik , LMU, Oettingenstr. 67, D-80538 Munchen , Germany
- Bernus,p. , (2003), "Enterprise Models for Enterprise Architecture and ISO9000: 2000", *Annual Reviews in Control*, 211, 220, 27
- Bitzer, J.,(2004) "Commercial versus open source software: the role of product heterogeneity in competition", *Economic Systems*, Elsevier, vol. 28, pp. 369-381.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). "The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources". *European Management Journal*, Vol17 No(4), pp391-402.
- Bontis, N.,(2003), "Intellectual capital disclosures in Canadian corporations", *Journal of Human Resource Costing and Accounting* Vvol-7-No(1/2),pp 9-20.
- Booz-Allen and Hamilton (1982), "New Product Management for the 1980s", Booz-Allen & Hamilton Inc., New York, NY.
- Bordens, Kenneth S. Abbott, Bruce B. (2002). "**Research design and methods: a process Approach**". McGraw-HILL Higher Education.
- Bose, R. (2004). "Knowledge management metrics". *Industrial Management & Data Systems*, Vol104No(6),pp 457-468.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria. (2006). "Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**", 3: 77-101.
- Brewerton, P. Millward, L. (2001). "Organizational research methods: a guide for students and researchers". London, Sage Publications Ltd
- Brian Newman, Kurtw, (1999). Conrad "A framework for characterizing knowledge Management Methods, Practices, and Technologies ".George Washington University Course EMGT 298
- Brooking, A. (1999), "Corporate Memories, Strategies for Knowledge Management", Thompson Business Press, London.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). "The social life of information". Boston: Harvard Business School Publishing.

- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.(1995), ‘‘Product development: past research, present findings, and future directions’’, *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 343-79.
- Bukh, P.N. and U. Johanson,( 2003), ‘‘Research and knowledge interaction: Guidelines for intellectual capital reporting’’, *Journal of Intellectual Capital* Vol4No(4), pp 576-587.
- Cafasso R., ‘‘Few IS projects come in on time, on budget.’’ *Computerworld*, pp. 20-21, 1994.
- Cassell, Catherine; Symon, Gillian. (2004). ‘‘Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research.’’ Sage Publication.
- Chase R. (1997)‘‘ The Knowledge – based Organization: an international Survey’’. *Journal of Knowledge Management*, vol 1 No(1),pp 54- 62.
- Chen, Y. & Su, C. 2006. A Kano-ckm model for customer knowledge discovery, *Total Quality Management*, 17(5):589-608.
- CIO, (1996) ‘‘Federal Enterprise Architecture Framework’’, Version 1,1. Chief Information Officers Council, September 1999.
- CIO, (2001) ,’’A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture’’, Version 1,0. US Chief Information Officers Council. February 2001.
- Clark, K., Chew, W.B., Fujimoto, T., (1987). ‘‘Product development in the world auto industry’’. *Brookings Papers on Economic Activities*, pp. 729–771.
- Clark, K., Wheelwright, S.C., (1993). ‘‘Managing New Product and Process Development’’, Free Press, NY, and pp. 457–480.
- Clarke A., (1999). ‘‘A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management’’, *International Journal of Project Management*, vole. 17, pp. 139-145,.
- Clavadetscher C., (1998) ‘‘User involvement key to success’’, *IEEE Software*, IEEE, vol. 15, pp. 30-32,.
- Clinger-Cohen ( 1996) ,’’formerly called Information Technology Management Reform Act (ITMRA)’’, Division E, National Defense Authorization Act for FY
- Cole A., ‘‘Runaway Projects – Cause and Effects’’, *Software World*, vol. 26, pp. 3-5, 1995.
- Collinson, S.C. (2003), ‘‘Restructuring to build knowledge-integration capabilities for innovation’’, in Gibson, D.V., Stolp, C., Conceic\_aõo, P. and Heitor, M.V. (Eds), *Systems and Policies for the Global Learning Economy*, Praeger, Westport, CT.
- Cook,Melissa A,(1996). ‘‘Building Enterprise Information Architectures’’, *Reengineering Information Systems*. Prentice Hall PTR.
- Cooper R.G.,(1999) .’’From experience: the invisible success factors in product innovation’’, *Journal of Product Innovation and Management*, vol. 16, pp. 115-133.
- Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. (1995), ‘‘Benchmarking the Firm’s Critical Success Factors in New Product Development’’, *Journal of Product Innovation Management*, Elsevier, vol. 12, pp. 374-391.
- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1987), ‘‘New products: what separates winners from losers?’’, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, pp. 169-84.
- Cooper, R.G.,(1983). ‘‘The new product process: an empirical based classification scheme’’. *R&D Management* 13(1), 1–13.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (2004), ‘‘Benchmarking NPD practices – 1’’, *Research Technology Management*, Vol. 47 No. 1, p. 31.

- Court, A.W. (1997). "The relationship between information and personal knowledge in new product development", *International Journal of Information Management* 17\_2
- Cronbach, Lee J. (1948). "A Validation Design for Qualitative Studies of Personality". *Journal of Consulting Psychology*, XII(6): 365- 374.
- DATI (danish agency for trade and industry) (1988), "Intellectual capital accounts: new tool for companies", (english version) DTI council, copenhagen
- Davenport, T., Harris, J. & Kohli, A. (2001). "How do they know their customers so well?", *MIT Sloan Management Review*, (Winter): 63-73.
- Denison D.R., Haaland S., Goelzer P., (2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?" *Organizational Dynamics*, Elsevier, vol. 33, pp. 98-109.
- Desouza, K. & Awazu, Y. (2005). "What do they know? Business Strategy Review", (Spring): 41-45.
- Dosi, G. (1992), "Technological paradigms and technological trajectories", *Research Policy*, Vol. 11, pp. 147-62.
- Drucker, P.F. (1994). "Post-capitalist society". New York: Harper Business.
- Eder, W.E. "Information systems for designers, in: Proceedings of the Proc. International Conference in Engineering Design", Harrowgate, pp. 1307–1319.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). "The eleven deadliest sins of knowledge management". *California Management Review*, Vol 40 No(3),pp 265-276.
- Fatolahi, Ali & Jalalinia, Shahram(2004)." Building Transition Architectures using Zachman Framework". Proceedings of the 1st International Industrial Engineering Conference. Tehran, Iran.
- Feinberg, Kadam, Hokam, & Kim ,R.A. Feinberg, R. Kadam, L. Hokam and I. Kim, (2002) "The state of electronic customer relationship management in retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management* 30 (2002) (10), pp. 470–481.
- Ferguson, S. and J. Weckert (2005). "Knowledge management systems and the search for totality". *Information Online 2005: 12th Conference & Exhibition*, Sydney.
- Forcadell and Guadamillas (2002), "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", Vol 9 No 3, Pages 162 – 171
- Fowler, A. (2000). "The role of AI-based technology in support of the knowledge management value activity cycle". *Journal of Strategic Information Systems*, Vol 9 No(2), pp 107-128.
- Fuggetta, A.(2003) "Open source software – an evaluation", *Journal of Systems and Software*, Elsevier, vol. 66, pp. 77-90.
- Garcia-Murillo, M. & Annabi, H. (2002). "Customer knowledge management", *Journal of Operational Research Society*, 53: 875-884.
- Gebert, H. et al.(2003)." Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concept", *Journal of Knowledge Management*, 7(5): 107-12.
- Gebert, H. et al.(2003). "Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concept", *Journal of Knowledge Management*, 7(5): 107-12.
- Glass R.L., (1998), "Editor's Corner - Software runaways - Some surprising findings", *Journal of Systems and Software*, Elsevier, vol. 41, pp. 75-77.

- Glass R.L., (2001) "Frequently Forgotten Fundamental Facts about Software Engineering", *IEEE Software*, IEEE, vol. 18, pp. 112-115.
- Gobeli D.H., Koenig H.F., Bechinger I., (1998) "Managing conflict in software development teams: a multilevel analysis – An examination and empirical developments", *Journal of Product Innovation Management*, Elsevier, vol. 15, pp. 423-435.
- Grant, R.M., (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*; Vol 33, No (3), pp. 114–135.
- Grant, R.M., (1996). "Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science* 7(4).
- Grover, V., & Davenport, T.H. (2001). "General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda". *Journal of Management Information Systems*, Vol 18 No (1), pp 5-21.
- Guthrie, J. and R. Petty, (2000), "Intellectual capital: Australian annual reporting practices", *Journal of Intellectual Capital* Vol 1 No (3), pp 241-251.
- Habermas, Jurgen (1972) "Knowledge and Human Interests". trans. Jeremy J. Shapiro. London: Heineman
- Hasse-Biber, Sharlene Nagy; Leavy, Patricia. (2004). "***Approaches to Qualitative Research***". New York: Oxford University Press.
- Hayek, F.A. (1945). "The use of knowledge in society". *American Economic Review*, No 35, pp 519-532.
- Hedlund, G. (1994). "A model of knowledge management and the N-Form Corporation". *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue, Summer), pp 73-90.
- Hofmann H.F., Lehner F., (2001), "Requirements Engineering as a Success Factor in Software Projects", *IEEE Software*, Ebsco, vol. 18, pp. 58-67.
- Holsapple, C.W., & Jones, K.G. (2003, August). "Toward an elaboration of the Knowledge Chain Model". *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, Tampa, FL.
- Holsapple, C.W., & Joshi, K.D. (2003). "A knowledge management ontology". In C.W. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management: Knowledge matters*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Holstein, James A. Gubrium, Jaber F. (2004). "The active interview. In David Silverman (Ed). ***Qualitative research: Theory, Method and Practice***". London: Sage Publication.
- Iansiti, M. A. MacCormack, Developing products on internet time, *Harvard Business Review*, September–October 1997.
- Jassawalla, A.R, H.C. Sashittal, (1998). "An examination of collaboration in high technology new product development process", *Journal of Product Innovation Management* 15
- Jones C., (1995). "Patterns of large software systems: failure and success", *Computer*, IEEE, vol. 28, pp. 86-87.
- Kerzner, H., (1995). "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling", Van Nostrand Reinhold, United States of America,.
- Kidder, Louise H. Judd, Charles M. (1986). "***Research Methods in Social Relations***". CBS College Publishing.

- Klein, Katherine J. Kozloski, Steve W. J. (2000). “A *multilevel approach to theory and research in organizations*”. In Katherine J. Klein and Steve W. J. Kozloski (Eds. ), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. JOSSEY-BASS.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology”, *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-97.
- Kotabe, M., (1990). “Corporate product policy and innovation behavior of European and Japanese multinationals: an empiric investigation”. *Journal of Marketing* 54(April), 19–33.
- Kreiner, K(2002), “Tacit knowledge management: the role of artifacts”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 112-23.
- Kvale, Steinar. (1996). “Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing”. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawer, Chris. (2007)“Brand development for customer co-creation”. Accessed October 20, 2007. Available at <http://www.theomcgroup.com/Brand%20development%20for%20customer%20co-creation.pdf>.
- Lee, G.K., & Cole, R.E. (2003). “From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development”. *Organization Science*, Vol 14 No (6),pp 633-649.
- Lelic, S. (2002). “The knowledge: Karl-Erik Sveiby”.*Knowledge Management Magazine*, Vol 6 No(1)
- Leonard-Barton, D. (1992), “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (Special issue: Summer), pp. 111-125.
- Lewis J. P., (2001).” *Project Planning, Scheduling, and Control: A Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget*”, The McGraw-Hill Companies, Inc., United States of America.
- Liao, H., & Chuang, A. (2003). “A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes”. *Academy of Management Journal*, No 47, pp 41-58.
- Liebowitz Jay, (2001),” *Knowledge management learning from knowledge engineering*”, CRC Press New York,
- Liebowitz, Ching Y. Suen,(2000), “Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol 1 No 1 pp 54 - 67
- Linberg K.R.,(1999), “Software developer perceptions about software project failure: a case study”, *Journal of Systems and Software*, Elsevier, vol. 49, pp. 177-192.
- Madhavan, R. and Grover, R. (1998), “From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management”, *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 4, pp. 1-13.
- Marr B., SCHIUMA G., NEELY A. (2004), "Intellectual Capital – defining key performance indicators for organisational knowledge assets", *Business Process Management Journal*, Vol. 10, N. 5, pp. 551-569.
- Marr, B.; Roos, G. (2005)” *A strategy perspective on intellectual capital*”.

- Marr, B.; Schiuma, G. (2001),” Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations”. in Handbook of Performance Measurement, London: Gee Publishing
- Marshall, L. (1995). “Facilitating knowledge management and knowledge sharing: New opportunities for information professionals”. Online, Vol 21 No(5), 92-98.
- Martin, W. (2001).” The role of knowledge content in e-commerce”, Journal of Information Science, 27(3): 180-184.
- Martina E. Greiner, (2007),”A strategy for knowledge management”,University of Georgia,Emerald
- May, Tim. (1997).” Social Research: Issues, Methods and Process”. Open University Press.
- Maykut, Pamela; Morehouse, Richard. (1994). “**Beginning qualitative research: A Philosophic and practical guide**”. London: The Falmer Press.
- Mc Adam, R., Mc Creedy, S. (1999), ‘A critical review of knowledge management models’, Journal of Learning Organization, Vol 6, No 3, pp 91-100
- McAdam, R. and S. McCreedy (1999). "The process of Knowledge Management within Organisations: a Critical Assessment of both Theory and Practice." Knowledge and Process Management Vol 6 No (2):pp 101-112.
- Metaxiotis , Kostas ; Ergazakis , Kostas ; & Psarras , John (2005)." Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic / practitioner community ". Journal of Knowledge Management. Vol 9 No2:pp 6-18
- Morik, K. et al., (1989) ,”Knowledge Representation and Organization in Machine Learning”, Springer, Berlin.
- Mouritsen, J., Bukh, P. N., Larsen, H. T., & Johansen, M. R. (2002). “Developing and managing knowledge through intellectual capital statements”. Journal of Intellectual Capital, Vol 3 No (1),pp 10-29.
- Myers, S. and Marquis, D.G. (1969), “Successful Industrial Innovation: A Study of Factors Underlying Innovation and Selected Firms”, National Science Foundation, Washington, DC, pp. 69-117.
- Nachmias, David; Nachmias, Chava. (1981). “**Research Methods in the Social Sciences**”. New York: St. Martin’s Press.
- Nagy Hesse-Biber, Sharlene; Leavy, Patricia. (2004). “**Approaches to Qualitative Research**”. Oxford University Press.
- Nakkiran N Sunassee (2003). “An Investigation of Knowledge Management Implementation Strategies”, Proceeding of SAICSIT 2003, 24-36.
- Neef (1999), “A little knowledge is a dangerous thing: Understanding our global knowledge economy”, Butterworth-Heinemann (Boston)
- Neef, D. (1999). "Making the case for knowledge management: the bigger picture." Management Decision Vol 37 No (1):pp 72-78.
- Newell, F. (2000). “Customer relationship management in the new Era of Internet Marketing”. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, H. Takeuchi, (1995) ,“The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, Oxford University. Press, New York,.
- Nonaka, I. (1991). “The knowledge creating company”. Harvard Business Review, (November-December),pp 96- 104.



- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, Vol 5 No (1), pp 14-37.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, Oxford
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), "The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation". New York: Oxford University Press.
- O'ROUKER, CAROL, AND ET AL, "ENTERPRISE ARCHITECTURE: USING THE ZACHMAN FRAMEWORK", USA: THOMSON LEARNING INC, 2003.
- Perks, C., Beveridge, T., (2003), "Guide to Enterprise IT Architecture", Springer Professional Computing, New York, pp.12-20 and 53 – 60
- Peteraf, M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*; Vol 14, No (3), pp.179–191.
- Polanyi, M. (1966), "The Tacit Dimension", Routledge and Kegan Paul, London UK.
- Pressman R.S., (1998), "Fear of trying: The plight of rookie project managers", *IEEE Software*, IEEE, vol. 15, pp. 50-51 and 54.
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001), "Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? ", *Academy of Management Review*; Vol 26, No (1), pp.22–40.
- Probst, G., Romhardt, K., & Raub, S. (1999). "Managing knowledge: Building blocks for success". London: John Wiley & Sons.
- Procaccino J.D., Verner J.M., Shelfer K.M., Gefen D., "What do software practitioners really think about project success: an exploratory study", *Journal of Systems and Software*, Elsevier, vol. 78, pp. 194-203, 2005.
- Procaccino, J.D. Verner J.M., Overmyer S.P. and Darter M.E., (2002), "Case study: Factors for early prediction of software development success", *Information and Software Technology*, Elsevier, pp. 53-62
- Quinn, J.B. (1992). "Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry". New York: The Free Press.
- Raub, S. and C. C. Ruling (2001). "The knowledge management tussle – speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management." *Journal of Information Technology* Vol 16 No(2):pp 113-130.
- Reel J.S., (1999), "Critical Success Factors In Software Projects", *IEEE Software*, IEEE, pp. 18-23.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (1997). "Intellectual capital: Navigating the new business landscape.", New York: Macmillan.
- Rowley, J. (2002). "Eight questions for customer knowledge management in e-business", *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 500-511.
- Schultze, U. (1998, December). "Investigating the contradictions in knowledge management". Proceedings of IFIP.
- Senge, P.M. (1990). "The fifth discipline". New York: Currency Doubleday.
- Sieloff, C. G. (1999). "If only HP knew what HP knows": the roots of knowledge management at Hewlett-Packard." *Journal of Knowledge Management* Vol 3 No (1):pp 47-53.
- Singh J., Carasco E., Svensson G., Wood G., Callaghan M., (2005), "A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden", *Journal of World Business*, Elsevier, vol. 40, pp. 91-109.

- Skaates & Seppanen , M.A. Skaates and V. Seppanen, (2002),”Managing relationship-driven competence dynamics in professional service organizations”, *European Management Journal* **20** (2002) (4), pp. 430–437.
- Snowden, D. J. (1999). “Story telling: An old skill in a new context”. *Business Information Review*, Vol 16 No (1),pp 30-37.
- Sowa, J. F. & Zachman, J. A., (1991),” Extending and formalizing the framework for information systems architecture”, *IBM Systems Journal* 31, No 3,pp 590-616,
- Sveiby, K-E., (1998), “Intellectual Capital: Thinking ahead”, *Australian CPA* Vol 68 No (5),pp 18-21.
- Swan, J., Scarbrough, H., & Preston, J. (1999).” Knowledge management—the next fad to forget people? “.Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems.
- Tait P., Vessey I.,(1988)“The effect of user involvement on systems success”, *MIS Quarterly*, vol. 12, pp. 91-107.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2004). “Hitosubashi on knowledge management”. New York: John Wiley.
- Teece, D.J., Pisano, G., (1994).”The dynamic capabilities of firms: an introduction”. *Industrial and Corporate Change* 3(3), 537–556.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.,(1997).” Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal* 18(7), 509–533.
- TOGAF(2002),”The open Group Architecture Framework”, Version 8.1, Enterprise Edition.
- Tranfield, D., Young, M., Partington, D., Bessant, J. and Sapsed, J. (2003), “Knowledge management routines for innovation projects: developing a hierarchical process model”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 1, pp. pp27-pp49.
- Tsoukas, H. (1996), “The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special issue: Winter), pp. 11-25.
- Vainio, A.M., Tuunanen, T., Abrahamsson, P., (2005), “Developing Software Products for Mobile Markets: Need for Rethinking Development Methods and Practices”, *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2005. HICSS '05*, IEEE, pp. 189b-189b.
- Vernadat, F. B. (2007). “Interoperable enterprise systems: Principles, concepts and methods”. *Annual Reviews in Control*. Vol 31, pp. 137-145.
- Verner J.M., Evanco W.M., “In-House Software Development: What Project Management Practices Lead to Success?”, *IEEE Software*, IEEE, vol. 22, pp. 86-93, 2005.
- Veryzer, R.W., 1998. Discontinuous innovation and new product development process. *Journal of Product Innovation management* 15(4), 304–321.
- Wallin C., Larsson S., Ekdahl F., Crnkovic I., (2002), “Combining Models for Business Decisions and Software Development”, *Euromicro Conference, 2002*, IEEE, pp. 266-271.
- Watson, I. (2002). “Applying knowledge management: Techniques for building corporate memories”. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Weber, Robert Philip. (1983). “Measurement Models For Content Analysis”. *Quality and Quantity*, 17: 127-149.

- Wernerfelt, B. (1984), "The Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*; Vol 5, No (2), pp. 171–180.
- Wernerfelt, B. (1995), "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After". *Strategic Management Journal*; Vol 16, No (3), pp. 171–174.
- Whitten, Jeffrey L. & Bentley, Lonnie D. & Ditten, Kevin C. ,( 2001) ," Systems Analysis and Design Methods". McGraw-Hill Higher Education.
- Wiig, K. M. (1997). " Knowledge management: An introduction and perspective". *The Journal of Knowledge Management*, Vol 1No (1), pp 6-14.
- Wiig, K.M. (1995). "Knowledge management methods: Practical approaches to managing knowledge". Arlington.
- Zachman ,(1999)," Enterprise Architecture: Looking Back & Looking Ahead "
- Zachman, (1999),"A Framework For Information System Architecture "
- Zahra, A. (1993), "New product innovation in established companies: association with industry and strategy variables", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 18 No. 2, pp. 47-70.

# پیوست: پرسشنامه تحقیق

## بسمه تعالی

پاسخ دهنده گرامی،

با سلام و احترام، پرسشنامه‌ای که در اختیار شما قرار گرفته به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به پایان‌نامه‌ای تحت عنوان "توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت دانش مشتری" طراحی شده است. لطفاً با دادن پاسخ دقیق به سوالات مطرح شده، ما را در انجام این تحقیق همراهی بفرمایید. لازم به ذکر است که نظرات شما به صورت محرمانه حفظ شده و فقط در این تحقیق مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در صورتی که علاقه‌مند به دریافت نتیجه تحقیق هستید، لطفاً آدرس پست الکترونیکی خود را در قسمت مربوطه وارد نمایید، با تشکر

به طور متوسط در طول ماه چه مقدار چیپس مصرف می‌کنید؟..... بسته

چه نوع چیپس‌هایی را بیشتر می‌پسندید؟ (از بین طعم‌های ساده، سرکه نمکی، فلفلی، کچاپ،

پیترزا، پیاز جعفری و لیمویی به ترتیب اولویت چهار تا را انتخاب کنید)

1. 2. 3. 4.

ترجیح می‌دهید چیپسی که خریداری می‌کنید در چه سایزی باشد؟

الف. مینی (22 گرم)  ب. متوسط (60 گرم)  ج. بزرگ (90 گرم)  د. خانواده (450 گرم)

چه رنگ بندی را برای بسته بندی چیپس ترجیح می‌دهید؟

الف. رنگ‌های شاد  ب. زمینه سفید  ج. زمینه مشکی

آیا نوشته‌های جذاب روی بسته بندی (مثل 100% طبیعی، لذت ببرید، استفاده از بهترین سیب

زمینی، جدید و...) روی انتخاب شما اثرگذار است؟

الف. بلی  ب. خیر

اغلب چه زمان‌هایی چیپس مصرف می‌کنید؟ (می‌توانید بیشتر از یک گزینه را انتخاب کنید).

الف. شب‌ها بعد از شام  ب. هنگام تماشای برنامه‌های تلویزیون

ج. زمانی که با دوستان هستم  د. هنگام عصرانه

ه. گاهی بعنوان یک وعده غذایی  و. همراه با وعده‌های غذایی اصلی

معمولاً محصول چیپس را از کدام دسته فروشگاه‌ها خریداری می‌کنید؟

الف. خرده‌فروشی‌ها و فروشگاه‌های محلی  ب. فروشگاه‌های زنجیره‌ای

---

معمولاً چپیس را کجا مصرف می کنید؟

الف. در منزل  ب. رستوران یا کافی شاپ  ج. باشگاه ورزشی یا استخر

د. در همان محل خرید  ه. داخل ماشین  و. سینما یا پارک

---

آیا هنگام خرید به قیمت چپیس خریداری شده توجه می کنید (به تفاوت قیمت‌ها حساسیت دارید)؟

الف. بلی  ب. خیر

---

آیا معمولاً از یک نوع برند خاص چپیس خریداری می کنید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

اگر پاسخ شما به سوال قبلی بلی است، آیا خود را به یک برند خاص چپیس وفادار می دانید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

معمولاً هر چند موقع برای خرید ملزومات غذایی اقدام می کنید؟

الف. هر روز  ب. هر دو روز یک بار  ج. دو بار در هفته

د. هفته ای یکبار  ه. هر دو هفته  و. ماهی یکبار

---

آیا دوست دارید از فروشگاه‌ها و جاهای جدید خرید انجام دهید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

آیا دوست دارید طعم‌های جدید را امتحان کنید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

آیا دوست دارید چپیس با اشکال جدید مثل ستاره ای و.. امتحان کنید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

معمولاً به چه دلیل ترغیب می شوید تا یک محصول جدید را امتحان کنید؟

الف. از روی کنجکاوی خودم  ب. با سفارش دیگران  ج. به خاطر تبلیغات

آیا تبلیغات تلویزیونی را می بینید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

آیا به صورت ثابت روزنامه می خوانید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

معمولاً چه نوع مجلاتی مطالعه می کنید؟

الف. خانوادگی  ب. اجتماعی  ج. سلامت  د. آشپزی

ه. ورزشی  و. هنری  ز. سیاسی  ح. اقتصادی

ط. علمی - تخصصی

---

آیا به طور روزانه از اینترنت استفاده می کنید؟

الف. بلی  ب. خیر

---

سطح تحصیلات شما چیست؟

الف. دیپلم  ب. فوق دیپلم  ج. کارشناس

---

د. دانشجوی یا دانش آموخته کارشناسی ارشد  ه. دانشجوی یا دانش آموخته دکتری

جنسیت: الف. مرد  ب. زن

سن شما:..... سال

وضعیت تأهل: الف. مجرد  ب. متأهل  تعداد فرزندان: .....

تعداد اعضای خانواده:.....

شغل:

الف. دانشجو  ب. عضو هیأت علمی

ج. کارمند دانشگاه  د. سایر با ذکر عنوان

منطقه‌ای از تهران که در آن زندگی می‌کنید (از بین مناطق 22 گانه شهرداری تهران)؟

منطقه.....

متوسط هزینه ماهیانه خانواده شما چقدر است؟

الف. 200 هزار تومان یا کمتر  ب. بین 200 تا 400 هزار تومان

ج. بین 400 تا 600 هزار تومان  د. بین 600 تا 800 هزار تومان

ه. بین 800 هزار تا یک میلیون تومان  و. بیشتر از یک میلیون تومان

آدرس پست الکترونیک (اختیاری):.....

در جدول زیر تعدادی از ویژگیهای محصول چپیس (ردیف های جدول) به همراه پیامدهای استفاده از آن

(ستونهای جدول) نشان داده شده است. مشخص کنید که هر کدام از ویژگیهای محصول که در هر ردیف

نوشته شده اند چه پیامدهایی را می‌تواند به دنبال داشته باشد؟ چنانچه ارتباطی وجود دارد با علامت

ضربدر در خانه مربوطه مشخص کنید (به این ترتیب: ☒)

احساس تازه بود محصول	چاق کننده نبودن	حس خارجی بودن محصول	ایجاد حس آرامش و کاهش استرس	احساس کیفیت بهتر محصول	ایجاد شور و نشاط	هوس کردن	دور هم بودن با دوستان	احساس سالم بودن محصول	تجربه یک طعم خوب	ویژگی های محصول	
											رنگ و شیوه بسته بندی
											دارا بودن جدول ارزش غذایی
											تُرد بودن
											تحت لیسانس بودن
											داشتن طعم های متنوع
										استفاده به عنوان مکمل برنامه های دیگر مانند تماشای تلویزیون	

احساس تازه بود محصول	چاق کننده نبودن	حس خارجی بودن محصول	ایجاد حس آرامش و کاهش استرس	احساس کیفیت بهتر محصول	ایجاد شور و نشاط	هوس کردن	دور هم بودن با دوستان	احساس سالم بودن محصول	تجربه یک طعم خوب	
										استفاده از فونت انگلیسی روی بسته
										چربی کمتر

**جدول شماره یک: ماتریس ویژگی‌های محصول در برابر پیامدهای استفاده از آن**

در جدول زیر نیز تعدادی از پیامدهای استفاده از محصول چپیس (ردیف های جدول) به همراه ارزشهایی که این پیامدها در زندگی می‌توانند محقق سازند (ستونهای جدول) نشان داده شده است. مشخص کنید که هر کدام از این پیامدهای ذکر شده در جدول قبل باعث تأمین چه ارزشهایی می‌شود؟ با علامت ضربدر در خانه مربوطه مشخص کنید (به این ترتیب: ☒)

ارتقای کیفیت زندگی	خوش گذرانی با نزدیکان و دوستان	تأمین نیازهای اجتماعی	زندگی راحت	امنیت و سلامت جسمی	تفریح و کسب لذت در زندگی	
						تجربه یک طعم خوب
						احساس سالم بودن محصول
						دور هم بودن با دوستان
						هوس کردن
						ایجاد شور و نشاط
						احساس کیفیت بهتر محصول
						ایجاد حس آرامش و کاهش استرس
						حس خارجی بودن محصول
						چاق کننده نبودن
						احساس تازه بودن محصول

**جدول شماره دو: ماتریس پیامدهای استفاده از محصول در برابر ارزش‌های قابل دستیابی**

پرسشنامه تحقیق

پاسخ دهنده گرامی

با سلام و احترام، پرسشنامه‌ای که در اختیار شما قرار گرفته به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «**توسعه محصولات جدید بر اساس مدیریت دانش مشتری**» در زمینه محصول چپیس طراحی شده است. با توجه به اهمیت موضوع لطفاً با دادن پاسخ دقیق به سوالات مطرح شده، ما را در انجام این تحقیق همراهی بفرمایید. لازم به ذکر است که نظرات شما به صورت محرمانه حفظ شده و فقط در این تحقیق مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

در این پرسشنامه مشخص نمایید که هر کدام از ابعاد ارائه شده تا چه اندازه ای در زمینه بررسی دانش مشتریان برای توسعه محصولات جدید از اهمیت برخوردار هستند

مؤلفه	ابعاد	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
ویژگی‌های محصول	رنگ و شیوه بسته‌بندی					
	دارا بودن جدول ارزش غذایی					
	تُرِد بودن					
	تحت لیسانس بودن					
	داشتن طعم‌های متنوع					
	استفاده به عنوان مکمل برنامه‌های دیگر مانند تلویزیون					
	استفاده از فونت انگلیسی روی بسته					
	چربی کمتر					
فواید و پیامدهای استفاده	تجربه یک طعم خوب					
	احساس سالم بودن محصول					
	دور هم بودن با دوستان					
	هوس کردن					
	ایجاد شور و نشاط					
	احساس کیفیت بهتر محصول					
	ایجاد حس آرامش و کاهش استرس					
	حس خارجی بودن محصول					
	چاق کننده نبودن					
	احساس تازه بودن محصول					



مؤلفه	ابعاد	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
ارزشها	تفریح و کسب لذت در زندگی					
	امنیت و سلامت جسمی					
	زندگی راحت					
	تأمین نیازهای اجتماعی					
	خوش گذرانی با نزدیکان و دوستان					
	ارتقای کیفیت زندگی					