

文章编号:1002-980X(2006)11-0083-06

客户知识的关键维度及其管理过程

邹农基^{1,2}, 冯俊文¹

(1. 南京理工大学 经济管理学院, 南京 210094; 2. 江苏科技大学 新生部, 江苏 镇江 212003)

摘要:客户知识成为企业维持持续竞争优势的关键资源。理解客户知识的内涵和关键维度是企业进行客户知识管理的前提和基础, 论文结合不同行业企业的实践经验, 提出客户知识应包括四个关键维度: 用于客户的知识、来自客户的知识、关于客户的知识和共同创造的知识, 并针对每个维度分析了企业当前运用的管理方法。基于此, 界定了客户知识管理的概念, 构建了客户知识管理的过程模型, 为企业有效进行客户知识管理提供参考。

关键词:客户知识管理; 客户关系管理; 客户价值

中图分类号: F274 **文献标志码:** A

与客户保持良好的客户关系是企业成功的关键, 已经在理论界和实践界达成共识^[1-3]。因此, 客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)受到前所未有的关注, 很多企业把它当成获取竞争优势的机会。然而统计研究表明大多数CRM项目被认为失败^[4-5], 其主要原因是CRM虽然强调客户关系的重要性, 但忽略了客户知识的重要作用, 没有实现真正意义上的客户互动过程。“CRM项目失败因为他们没有更好的服务客户和不能集成分散的数据来源或为正确的人员提供正确的客户信息。”^[6]。企业内存在的持续更新的客户信息和知识在管理客户关系时十分关键, 这正是当前大量的文献研究CRM与KM(Knowledge Management, KM)集成的原因, 但是现有文献对客户知识内涵的认识还未达成一致, 大多数认为客户知识包括三个维度^[5-7]: 用于客户的知识(Knowledge for customers)、来自客户的知识(Knowledge from customers)和关于客户的知识(Knowledge about customers), 但是, 对客户知识的这种理解从某种程度上忽略了企业与客户的相互协作, 随着客户从传统的被动消费者变成消费者、共同经营者、价值共同创造者等多重角色, 与客户进行高质量的交互从而有效管理客户知识已成为企业的核心竞争力之一, 然而, 实践中很少企业能有效的管理与客户的对话,

运用客户知识增加客户价值以最终提升企业绩效。

论文的目的就是正视客户角色的改变, 重新审视客户知识的内涵, 提出客户知识应该包括四个关键维度, 并结合不同行业企业的实际知识管理经验, 分析了在每个维度上企业进行客户知识管理的方式。基于此, 从面向CRM的视角, 界定了客户知识管理(Customer Knowledge Management, CKM)的内涵并尝试性构建CKM的过程模型, 以指导企业有效的进行客户知识管理实践。

一、客户知识的关键维度

在一个组织中, 企业无论是实现运营卓越、产品领先或是客户亲密的战略目标, 都需要理解广泛的客户知识, 例如: 谁是企业的客户? 怎样运用知识去保持和支持客户? 怎样利用知识去获取新客户? 怎样能运用客户知识持续的提升企业的产品和服务? 怎样能运用客户知识去进行产品和服务的创新? 怎样能运用客户去更好的理解企业产品和服务的市场^[3-4]?

因此, 构建一个对客户知识全面的理解框架对企业进行客户知识管理十分必要, 结合相关研究成果和企业实际经验, 我们发现客户知识的三维模型存在一定的缺陷, 事实上, 客户知识应具有四个关键维度, 如图1所示。

收稿日期: 2006-07-08

作者简介: 邹农基(1963-), 男, 江苏镇江人, 南京理工大学经济管理学院博士生, 江苏科技大学副教授, 主要进行企业信息化、知识管理方面的研究; 冯俊文, 男, 南京理工大学经济管理学院教授、博士生导师, 主要管理决策、项目管理等方面的研究。

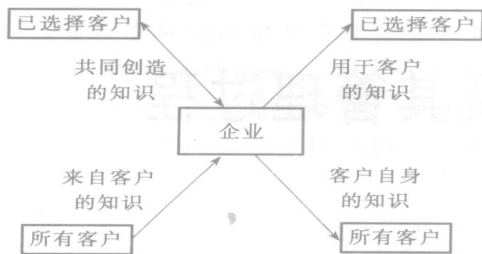


图1 客户知识的关键维度模型

在一个理想的组织中,客户知识应包括这四个维度。实际上,企业由于所处生命周期阶段的不同及有限资源的约束,通常仅仅关注企业自身认为比较重要的一两个维度进行相应的客户知识管理。但是,必须承认,这四个维度中的每一维度对企业的组织战略和运作都十分重要,企业必须以最有效的方式理解并进行客户每个维度的管理,达到与客户保持良好关系的目的。

(一) 关于客户的知识 (Knowledge about customers)

该类客户知识是 CRM 系统和数据挖掘重点关注的领域,它不仅包括客户的基本数据(如姓名、联系电话等),还包括客户与企业的交易记录、使用产品和服务的记录、客户的个人爱好(如语言、沟通方式)等。这类知识是企业进行客户分析的重要基础,它能帮助企业准确地分析和定位客户资源,了解客户需求,并据此为客户制定相应的个性化或一对一营销策略。

针对客户知识的这个维度,企业进行 CKM 的理想目标是通过不同的业务部门、客户接触点创造一个单一的、统一标准的、全面的客户视图^[5]。基于此,分析客户的全生命周期价值(Customer Lifetime Value, CLV)和消费行为模式,进行客户分割,确定客户的目标客户,为企业实施个性化的关系管理策略奠定基础。

通过调研发现,当前很多企业已经通过实施 CRM 系统和数据库技术建立了这种类型的客户知识,但是很少企业能有效地把客户知识与运营过程进行集成,以吸引新客户和保持老客户。主要因为:首先,企业常常把向客户学习等同于“如果我尽可能多的告诉客户我的信息,客户将与我建立关系”的狭隘的“以企业为中心”观点。而且,很少企业根据客户全生命周期价值对客户进行鉴别,导致在一些企业中出现这种情况:一旦有些客户显示出较弱的购

买模式,企业干脆就不再花费任何的投入去管理这些客户,其实,这些客户的一部分是因为交易过程中的一些细节受挫,进而表现出消极的购买意愿,如果企业稍微作些努力,这些边缘客户将会成为高价值客户,但是,由于企业对客户知识的理解不深入,导致这部分客户大量流失。其次,很少企业花费精力去理解客户忠诚的关键驱动因素,例如,品牌、客户满意、客户感知价值、转移成本等因素是如何影响客户忠诚的,企业对此关注不够,只是按照自身的喜好服务每个客户。第三,企业很少关注交易环境因素、企业员工与客户的个人人际关系以及客户与企业交互的情感因素的影响。

企业对于客户知识的这个维度的管理,除了运用基于数据挖掘的知识发现技术,从大量的客户数据中提取可信的、新颖的、易于被人理解的信息模式解释和预测客户行为外,还采用如下方式进行客户知识的有效管理:

1. 客户服务工作台 (Customer Service Workbench, CSW)。这是一个借助知识管理技术设计的、集成企业与客户交互的所有业务和系统的解决方案。这个工作台能为每个客户服务代理 (Customer Service Representative, CSR) 提供所有客户的交易数据和消费记录。而且,CSR 通过为客户提供一些基本知识以方便客户,同时,还追踪那些先前与企业发生交易的客户,确保未来无论任何员工与该客户进行交互都能有一个完整的、统一的、准确的客户视图。

实践证明这种方式比较成功,在创造客户知识的同时实现了企业的商业价值,一机械制造企业运用这种方式,企业的新客户获取提升了 100%,同时增加了近 50% 的销售收入。通过整合客户知识和业务流程及信息技术,实施 CSW 既为客户传递了卓越的客户价值,也提升了企业业务流程的敏捷性。

2. 客户工作室 (Customer Workrooms)。它是由企业的顾问公司建立的、服务于本企业的虚拟工作室。通过围绕界定的关键问题,针对不同的客户设计一套服务模型和 workflows 以满足客户的个性化需求。每个工作室都包括与客户关系建立和维持的相关方案:文件、合同、新闻和分析、具体的 workflows、批准函和信件等。

这种方式在现实中也取得了成功,客户满意度得到提升,客户增加了产品和服务的购买量。但这种方式还存在一定的缺陷:由于每个工作室是唯一的针对个性化的客户设计的,很难把它运用于其他

客户身上,这显然大大增加客户服务和支持的成本。

(二) 用于客户的知识 (Knowledge for customers)

客户知识的第二个维度指的是企业提供给客户的任何知识。传统意义上,它包括产品、服务、供应商、市场等信息、专家意见及由营销部门或 R & D 部门提供的建议等。这类知识是由企业传递给客户,帮助客户更好地理解企业的产品和服务,从而使客户的需求与企业的产品有效地匹配。如何使这类知识既能被普遍的客户所接受,又能有针对性地为每个客户提供相应的知识,即广泛性与精确性之间的平衡是管理这类知识的重点。然而,随着电子商务的出现,应用于客户的知识的来源更加广泛,这使客户大大受益。企业以电子商务方式提供客户知识的最著名的例子莫过于 Google, e - Bay 和 Amazon. com 公司,他们通过运用网络技术使他们产品和服务的信息更加直觉和更加友好的提供给客户。他们主要运用三个设计原则以实现从知识中创造价值的目标^[8]:内容的一站入口,包括对搜索能力的改进;按照客户真正运用知识的方式,以一个统一的形式组织知识,提高知识的宽度和深度;运用相互比较的技术和工具去帮助客户回答问题(如相关比率、质量比率、满意的定期调查等)。

实践证明,对管理客户知识的这个维度对企业的销售收入有着重要的影响,运用这类知识去支持和服务客户已成为保持客户的最重要的关键因素^[8]。现实实践中企业正运用大量的方法管理该类客户知识,以提升客户体验:

1. 标杆方法。一些企业把目光转到了组织外部,采用标杆方法,去发现标杆企业是如何在满足客户需求的过程中尽可能的减少处理客户问题的时间、提供持续提升服务,从而使客户直接受益的。“通过做这些,我们希望学习更好的服务好客户的新方法。”

2. 专门知识的入口。一些企业聘请了很多专家和顾问对企业的运营进行研究,这其中包括企业战略的制定、日常运作流程的改善,还包括在不同情况下企业应提供给客户的解决方案和一些建议和忠告,通过将这些知识与客户进行分享,建立了客户的信任。正如一些管理者所说,“我们的竞争利器是我们提供给客户专门的知识,我们在为客户提供完整的、具体的解决方案。”运用这种方式,不但建立了客户信任,而且大大提升了企业形象。

(三) 来自于客户的知识 (Knowledge from cus-

tomers)

企业应把客户作为学习的战略机会。客户与企业的交往经历、他们对企业的实际感知,这些都是企业最重要的战略资源,然而却是企业经常忽略的部分^[1,4]。理解客户的反馈知识有助于企业持续提升产品和服务、更好的分割市场、建立成功的商业战略和进行产品和服务的创新^[4]。

理想地,企业应该持续的、不间断的调查客户与企业交互的客户体验,这既包括愉悦的客户体验还包括沮丧的客户体验。研究表明,如果企业经常真诚的倾听他们的客户和认真的采取他们的意见,客户经常表现得十分活跃和忠诚^[2]。

企业运用不同的方式管理这种类型的客户知识:

1. 与客户拜访和集会。这不需要复杂的知识管理技术,企业员工与客户之间的简单的交流就是发现客户知识的有效方式,通过定期的客户拜访或号召关键客户进行集会,进行深入沟通,这不仅发布了企业信息,使客户了解企业的最新状况,而且,使企业适时发掘客户需求。

2. 构建客户抱怨处理系统。实际上,现实中很少有企业把客户抱怨处理系统真正意义上纳入到日常运营之中。然而被调研的一个企业却不同,它拥有一套完善的客户抱怨处理流程,规定任何员工,无论处于任何部门、任何时间,一旦发现客户抱怨,必须在第一时间内解决。这种处理方式不仅可以避免类似问题的再发生,同时有助于企业鉴别可能的商业机会。

3. 人类学专家的积极参与。被调研的一个企业运用了一种发现客户知识的新方法,通过雇佣一个人类学专家在企业内部注意和观察客户的购买和与企业员工的交互方式,进而分析客户的心理特征和消费倾向,对企业进行指导。

4. 客户满意和忠诚的动态监控。除了传统的标准的调查问卷之外,一些企业与客户实行深度会谈的方式。其实客户满意和忠诚的结构十分复杂,具有很强的复杂性特征。对客户满意和忠诚的动态监控有助于企业理解客户敏感性、发掘市场的变化趋势和更好的市场分割,实现企业与客户同步。

(四) 共同创造的知识 (Knowledge co - creation)

客户知识的最后一个维度是企业与客户共同创造的知识,先前的研究文献对此很少关注。有关企业创新实践的研究表明:在上游企业实现商业化的新知识和创新中,许多都是由用户和客户创造的。

然而,很少企业能把客户当成知识创造的合作伙伴^[2]。该维度的客户知识主要来自于关系双方的合作,通过这一过程,企业可以把客户从被动的产品与服务的接受者中解脱出来,并使其成为企业合作共同创造知识的伙伴,其理想目标是实现知识的创新。比较著名的案例是微软公司和网景公司为了向客户学习,推出免费的贝塔()版产品,在用户社区中测试和评价这些产品,通过这种方式,他们成功征募了大量的主动测试者,进而获取很多宝贵的客户反馈信息。

当前,很多企业认识到为了新产品和服务的开发,与客户进行沟通,倾听客户建议的重要性,但是,

他们却采取了错误的方法^[1,2,9]。他们只是简单的询问客户需要什么,而不是挖掘客户的真正需求。因为局限于自己的现有知识和片面的价值观,客户只能根据自己的判断,从主观方面简单的叙述对改进产品和服务的建议。因此,对于企业来说,采取适当的技术和方法洞悉客户的真正意图和关注的关键价值要素十分重要。

当前实践中,企业与客户共同创造知识的方法主要有:客户支持主义、基于团队的学习、共同创新、创造社区、共有知识产权、结果导向的客户倾听和面向客户资源获取等途径实现,如表 1 所示^[2]。

表 1 企业与客户共同创造知识的管理方法

风格与特征	强调	目标	过程	系统	绩效测量	案例	互动程度
客户支持主义	建立可见的资产和收益	改进产品,产生收益	产前、并行的与产后整合	计划、控制和决策供应系统	有效性和效率、客户满意与成功	快捷软件、宜家公司	相对较低
基于团队的学习	创造企业社会资本	促进团队学习,应对系统变革	团队工作、授权、案例开发,质量项目	知识共享系统、数字神经网络和客户访问	系统生产力、质量、客户满意与成功	亚马逊公司、施乐公司	从低到高
共同创新	创造新产品和过程	实现新思想的最大回报	头脑风暴、客户策划	思想产生支持系统	新产品与新过程的投资回报率和客户成功	硅谷图片公司、Ryder 公司	相对较低
创造社区	共同的使命、职业的专家	获得和使用职业特长	最佳实践、专家网络	专家系统、共享的电子工作空间、群体决策支持系统	知识分享行为、决策的适时性	微软公司、索尼公司	相对较高
共有知识产权或所有权	可见的客户知识产品共享	最大化知识产权的回报	学徒、正式培训、在岗培训	群体知识产权支持系统	新知识产权的价值、薪收入源泉的投资回报率	斯堪的亚公司	相对较高的
结果导向的客户倾听	不是从客户那里获取解决方案,而是实际需求。	理解客户的真实需求	客户调研与小组访谈	计划、控制与决策支持系统	客户满意与新产品成功率	科迪斯公司	相对较高
面向客户的资源外取	积极发挥客户的主动作用	满足客户需求的新产品开发	客户直接从事新产品设计	客户创新工具箱	降低产品与服务的设计成本	适用于 B - to - B 市场	非常高

(资料来源:根据文献 [2] 等相关资料整理绘制。)

三、客户知识管理的过程模型

Wayland 和 Cole 首次提出了客户知识管理这一概念^[10]:客户知识管理是指客户知识的来源与应用以及怎样运用信息技术建立更有价值的客户关系,它是在获取、发展以及保持有利可图的客户组合的过程中,发挥有关信息和经验的杠杆作用。客户知识管理是客户关系管理和知识管理的整合,它通过运用知识管理的思想和方法支持这个企业组织及组织与客户之间的客户知识交换,有效管理客户关

系,因而提升 CRM 绩效,如客户满意、客户保持和客户盈利等。基于服务交换的原理,可以对客户知识管理作如下诠释:在客户知识管理中,知识管理作为服务提供者,提供流程和工具用于客户知识交换;而客户关系管理是服务接受者,它决定哪些类型的知识是必需的,以及如何在与客户交互中产生和运用这些知识。知识管理能使 CRM 从面向数据方法和技术驱动力的当前机制,拓展成更整体化的、复杂的和富有洞察力的方式去建立和运用客户知识^[6]。

从表 2 中所示的客户知识管理、客户关系管理

和知识管理的区别中可以进一步理解客户知识管理的内涵。

表2 CKM与CRM和KM的比较

比较准则\对象	CRM	KM	CKM
理论基础	关系营销、战略管理	组织行为理论、认知科学和信息科学	CRM和KM整合理念
哲理	客户的保持成本远低于获取成本	清楚自己具有哪些知识及存在的知识缺口	清楚哪些客户拥有哪些知识及如何激励他们
合理性	在企业数据库中挖掘有关客户的知识	释放和整合员工有关客户服务、销售、R&D和生产流程的知识	直接从客户那里获取知识并分享、开发和积累
强调对象	客户关系的类型及关键维度	知识的内涵、知识的收集、分散及创新过程	客户知识的内涵、类型及来源
关注视角	企业与客户交互面	组织内部	企业与客户交互面及组织内部
知识存在位置	客户数据库	员工、团队、公司或企业网络	客户经验、客户的创造力、客户对产品和服务的满意度
主要参与者	客户与员工	员工	客户与员工
主要流程	创造忠诚的和稳定的客户基、提升客户服务和维持客户关系	知识创造、共享和开发	在组织内和组织与客户之间产生、分发和运用客户知识
目标	盈利型客户的培育、巩固和扩大	效率型收益、成本节约和避免重复发明	与客户协作实现共同的价值创造
绩效测量	基于客户满意和客户忠诚进行评估	基于预算的绩效评价	基于竞争对手的绩效评价,主要从企业的成长与革新及对客户感知价值的贡献来考察
客户角色	忠诚计划的吸引对象,与产品和服务建立紧密的联系	产品和服务的被动接受者	主动的价值创造合作者和新思想的贡献者
企业角色	与客户建立持久的客户关系	鼓励员工与同事分享知识	使客户从被动的产品服务的接受者转变成主动的价值共同创造者

(资料来源:根据文献[2]等相关资料整理绘制。)

CKM是企业利用客户知识理解客户、服务客户及向客户学习的动态过程,它应包括战略层面和运作层面两个方面的因素,如图2所示。首先,通过分析客户知识和企业CRM绩效的关系和影响路径,确定CKM目标;第二,建立CKM战略,确定企业的关键客户和客户关系。由于不同的客户对企业具有不同的价值,因此,企业的任务是通过运用客户全生命周期价值分析确定关键客户或客户群,针对不同的客户或客户群采取不同的知识策略;第三,执行

CKM战略,通过因果关系分析,鉴别出CKM战略的关键流程、资源和能力,并对目标进行具体化,在此,可以运用平衡记分卡(Balanced Scorecard, BSC)进行分析和实施。最后,对CKM有效性进行评价,对CKM战略是否按原计划实施进行反馈的同时,也对战略本身是否可行进行反馈,即CKM是否实现了企业的客户关系管理目标。CKM实施过程是一个双循环学习的过程,保证企业有效执行战略的同时,能对瞬息万变的市场环境做出快速反应。

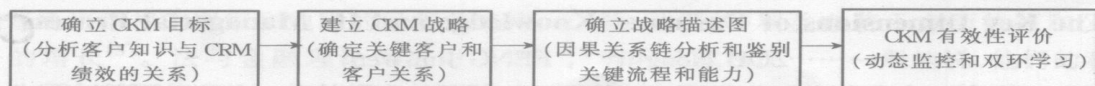


图2 CKM战略动态实施过程

对客户知识这些维度的管理象征着价值创造的不同源泉和价值传递的结构。通过对关于客户的知识维度的管理能使企业内部业务流程的效率和有效性得到提升,如提高企业运营效率、减少学习曲线倾斜度和提升理解定位产品和服务的能力等。管理用于客户的知识维度,可以提升客户与企业的交互体

验,通过提供给客户更多的知识,提高客户与企业的合作积极性。但是,对这两个维度的知识进行管理都只能为企业传递重要的短期收益。而对来自客户的知识维度的管理有助于企业在一段时期内提升产品和服务,从而为企业传递中期的关系价值。而长期的战略价值来自于对共同创造的知识维度的管

理,通过与客户积极合作,对产品和服务进行创新,满足客户的多变需求。

四、结论及未来展望

理解客户知识的内涵和关键维度是企业进行客户知识管理的前提和基础。论文结合不同行业企业的实践经验,提出客户知识应包括四个关键维度:用于客户的知识、来自客户的知识、关于客户的知识和共同创造的知识,并针对每个维度分析了企业当前的管理方法,同时,分析了客户知识管理的概念,构建了客户知识管理的过程模型,为企业有效进行客户知识管理提供参考。但是,对 CKM 的研究才刚刚起步,企业要有效的进行 CKM 还需要面对如下挑战,未来的研究必须关注这些方面:

组织结构的挑战。必须把传统的以产品为中心的组织结构转变为客户驱动型组织。这涉及到很多问题:如何构建客户驱动型组织,以快速响应客户需求的变化;如何按照客户的全生命周期价值进行资源配置;如何把员工的绩效考核指标与客户盈利性相联系等。

文化挑战。必须改变“我们比客户了解的更多”的企业自恋文化^[2],培育以客户为中心的企业文化,使企业的每个员工都愿意认真的倾听客户对企业产品、服务和形象的感知,愿意依据客户知识来改变自己的行为。

能力挑战。客户关系为企业提供一个用于组织与客户之间的知识创造和转换的平台,通过现有的 CRM 系统可以获取客户数据,但单独的数据不能产生客户知识,为使客户数据发挥作用,必须把客户数据转换成客户信息,并将这些信息集成到整个组织内部去发展客户知识,而且,需要把客户知识应用于企业日常的运营过程之中,使企业和客户受益。因此,企业必须培育卓越的客户知识管理能力,实现对

特定客户信息的产生和集成,使客户知识在整个组织内得到有效运用,进而发展特定的客户战略。

隐私挑战。事实上,对客户的过于了解会使客户不舒服,因为他们感觉涉及到了他们的隐私。所以,企业进行 CKM 要建立在客户对企业真正信任的基础上,必须制定合适的隐私保护策略,实现对客户信息的保密。

参考文献

- [1] Wood Robert A. Customer knowledge management, knowledge roundtable 2003 [R], The Monieson Centre, Queen 's School of Business, Kingston, Ontario, available at: <http://business.queensu.ca/knowledge/whitepapers/KnowledgeRoundtable2003.pdf>, 2003.
- [2] Gibbert M, M Leibold, G Probst. Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value [J]. *European Management Journal*, 2002, 20 (5): 459 - 469.
- [3] Hanvanach S, C Droge, R Calatone. Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2002, 7(4): 124 - 135.
- [4] Rowley J. Eight questions for customer knowledge management in e - business [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2002, 6(5): 500 - 511.
- [5] Bose Ranjit, Sugumaran Vijayan. Application of knowledge management technology in customer relationship management [J]. *Knowledge and Process Management*, 2003, 10(1): 3 - 17.
- [6] Gebert Henning, Geib Malte, Kolbe Lutz, Brenner Walter. Knowledge - enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2003, 7(5): 107 - 123.
- [7] Massey Anne, Montoya Weiss Mitzi, Kent Holcom. Re - engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM [J]. *Decisions Support Systems*, 2001, 32: 155 - 170.
- [8] Weiss L, M Cappelzoi, L Prusak. Learning from the internet giants [J]. *MIT Sloan Management Review*, 2004, 45(4): 79 - 84.
- [9] Ulwick A. Turn customer input into innovation [J]. *Harvard Business Review*, 2002, January: 5 - 11.
- [10] Wayland R, Cole P. Customer connections: new strategies for growth [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

The Key Dimensions of Customer Knowledge and Its Managerial Process

ZOU Nong-ji^{1, 2}, FEN G Jun-wen¹

(1. Institute of Economic & Management, Nanjing University of Science & Technology, Nanjing 210094, China;

2. Jiangsu University of Science & Technology, Zhenjiang Jiangsu 212003, China)

Abstract: Customer knowledge is considered as one of the key strategic resources to gain the competitive advantage for enterprises. Understanding the meaning and the key dimensions of customer knowledge is the foundation to implement customer knowledge management (CKM). Based on the practice from a number of different industries, the paper proposed that customer knowledge should involve four key dimensions: knowledge about customers, knowledge for customers, knowledge from customers and knowledge co-creation. Meanwhile, the approaches to manage every dimension of customer knowledge in the enterprises nowadays are analyzed. And based on this, the definition of CKM is described and the process of CKM is set up. The purpose of the paper is to provide a conceptual framework for understanding and implementing CKM in organizations to enhance the customer relationships.

Key words: customer knowledge management; customer relationship management; customer value