

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ KLIENTA : KIERUNKI BADAŃ

MARCIN KOMAŃDA

ORYGINALNIE OPUBLIKOWANO W: [w:] Zarządzanie. Informatyka. Dylematy i kierunki rozwoju, red. A. Bajdak, M. Nowak, A. Samborski, H. Zawadzki, Uniwersytet Ekonomiczny Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2010, s. 125-145 (ISBN 978-83-89072-21-4)

Wprowadzenie

Od kilkunastu lat podkreśla się niezmiennie znaczenie zasobów niematerialnych w odnoszeniu sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę przykłada się wobec wiedzy, jako czynnika determinującego wykorzystanie innych czynników produkcyjnych. Rozwój koncepcji zarządzania wiedzą ma zatem swoje uzasadnienie, jednak jak pokazuje czas, wciąż poszukuje się rozwiązań, które pozwolą na zogniskowanie wysiłków organizacji na tych zasobach wiedzy, które mogą ukazać się najbardziej kluczowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Nie dziwi zatem, że w ramach knowledge management powstają różnorakie koncepcje, które odnoszą się do wybranych aspektów wspomnianego problemu, tak jak na przykład zarządzanie wiedzą klienta.

Rozwinięcie

W tradycyjnym ujęciu zarządzanie wiedzą ma na celu dostarczenie dla procesu decyzyjnego odpowiednich informacji i zrozumienia ich kontekstu. Biorąc pod uwagę osobiste doświadczenie decydentów, a także

zastosowane rozwiązania w ramach pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy, można wskazać na problem skuteczności tego procesu. Rutynowe działania w powiązaniu z wymienionymi kwestiami mogą doprowadzić do niemożności spostrzegania istotnych zależności między zmiennymi w danym kontekście sytuacyjnym.

Współcześnie jedną z kluczowych kwestii w zarządzaniu wiedzą jest identyfikacja jej źródeł. Z tego punktu widzenia wskazuje się na klienta, jako podmiot dysponujący zasobami wiedzy, które z punktu widzenia przedsiębiorstwa mogą okazać się cenne. Klient nie tylko zna ofertę danej firmy, zna również ofertę konkurentów, a co więcej zna również opinię innych konsumentów na temat szerokiej oferty rynkowej.

Niestety tradycyjne modele zarządzania wiedzą niekoniecznie zwracają uwagę na klienta, jako źródło wiedzy. Wynika to przede wszystkim z faktu, że kontekstem dla tego procesu w tych modelach jest wnętrze organizacji. To pracownicy firmy dzielą się wiedzą o kliencie, jest to zatem proces zachodzący w ramach przedsiębiorstwa, a nie między organizacją a otoczeniem. Firma stawia na odpowiednie narzędzia gromadzenia tejże wiedzy, jej przechowywania i wykorzystywania. Przedsiębiorstwo dąży do zgromadzenia odbiorców wokół swojej oferty, co dodatkowo podkreśla pasywną rolę klienta. Działanie to ze strony firmy koncentruje się na klientach, którzy gwarantują odpowiedni poziom rentowności dla firmy. Istotnym narzędziem decyzyjnym stają się odpowiednio skonstruowane rachunki kosztów obsługi klienta (na przykład wykorzystujących rachunek kosztów działań), które pozwalają przedsiębiorstwu zachować odpowiedni poziom zyskowności przy jednoczesnej szybkości obsługi klienta.¹

¹ M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Put Them into Action, „European Management Journal” 2002/5, s.459-469.

Tablica 1
Założenia zarządzania wiedzą w organizacji

Przedmiot	Pracownicy dzielą się wiedzą
Rola klienta	Pasywna
Rola przedsiębiorstwa	Pozyskiwanie wiedzy od pracowników i dla pracowników
Cel biznesowy	Efektywność i szybkość zarobku
Podstawa koncepcji	Gromadzenie klientów wokół stworzonej oferty

Źródło: M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Put Them into Action, „European Management Journal” 2002/5, s.459-469.

Takie spojrzenie na rolę klienta w zarządzaniu wiedzą oczywiście ma swoje implikacje dla określenia wiedzy o kliencie gromadzonej w przedsiębiorstwie. Poniżej zostaje zaprezentowany podział tejże wiedzy ze względu na kryteria źródła pochodzenia (wiedza wewnętrzna i zewnętrzna), jej przynależności (wiedza indywidualna i kolektywna) oraz jej rodzaju (wiedza cicha i wiedza jawna). Ten sam podział zostanie zaprezentowany później przy wiedzy klienta.

Tablica 2
Wiedza o kliencie w knowledge management

Kryterium: granica organizacyjna	Kryterium: przynależność	Kryterium: sposób artykułowania	Przykład
Wiedza wewnętrzna	Indywidualna wiedza	Wiedza cicha	Niemożliwa do wyartykułowania wiedza pracowników firmy o zachowaniach i decyzjach klientów
		Wiedza jawna	Wiedza pochodząca z serwisowania produktu u klienta
	Kolektywna wiedza	Wiedza cicha	Niewyraźalna wiedza pracowników o mechanizmach rynkowych
		Wiedza jawna	Ogólna wiedza o produkcie i usłudze oferowanym klientom

Wiedza zewnętrzna	Indywidualna wiedza	Wiedza cicha	Nieemożliwa do wyartykułowania wiedza zewnętrznych kooperantów o zachowaniach i decyzjach klientów
		Wiedza jawna	Wiedza kooperantów zewnętrznych pochodząca z serwisowania produktu u klienta
	Kolektywna wiedza	Wiedza cicha	Wiedza kooperantów o mechanizmach rynkowych
		Wiedza jawna	Wiedza dostawców innych usług/produktów o historii klienta

Źródło: W. Bungard, J. Fleischer, H. Nohr, D. Spath, E. Zahn, Customer Knowledge Management, Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2003, s. 17.

W odmiennym świetle należy rozważać pozycję klienta w koncepcji zarządzania wiedzą klienta (customer knowledge management). W jej przypadku nabywcy stają się aktywnymi partnerami firmy, podejmując wręcz rolę kooperantów. W customer knowledge management (CKM) przedsiębiorstwo dokonuje identyfikacji, pozyskania i wykorzystania wiedzy od klientów przy ich czynnym udziale, celem czego jest czerpanie przez obie strony korzyści. CKM jest więc związane z innowacyjnością i rozwojem przedsiębiorstwa. Tworzy się w jego ramach swoisty układ kreowania wartości, którego beneficjentami zostają zarówno producent/usługodawca, jak i odbiorca produktu/usługi².

² S. Paquette, Customer Knowledge Management, W: Encyclopedia of Knowledge Management, praca zbiorowa pod red. D.G. Schwartz, Idea Group Reference, Hershey, London, Melbourne, Singapore 2006, s. 91.

Tablica 3
Założenia CKM

Przedmiot	Pozyskiwanie, dzielenie się i rozwijanie wiedzy klienta dotyczącej doświadczeń, zachowań konkurentów, możliwych rozwiązań
Rola klienta	Aktywna
Rola przedsiębiorstwa	„Wyzwalanie klienta”
Cel biznesowy	Czerpanie obustronnych korzyści
Podstawa koncepcji	Zadowolenie klienta, innowacyjność, uczenie się

Zródło: M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, Five Styles of ..., op.cit, s. 459-469.

Tablica 3
Wiedza klienta w CKM

Kryterium: granica organizacyjna	Kryterium: przynależność	Kryterium: sposób artykułowania	Przykład
Wiedza wewnętrzna	Indywidualna wiedza	Wiedza cicha	Ten typ wiedzy nie jest możliwy. Gdy wiedza od klienta przekracza granicę organizacji staje się wiedzą o kliencie.
		Wiedza jawna	
	Kolektywna wiedza	Wiedza cicha	
		Wiedza jawna	
Wiedza zewnętrzna	Indywidualna wiedza	Wiedza cicha	Niewyraźalna wiedza klientów o innych nabywcach
		Wiedza jawna	Wiedza klienta o zaletach i wadach alternatywnych produktów
	Kolektywna wiedza	Wiedza cicha	Niewyraźalna wiedza klientów o kulturze organizacyjnej
		Wiedza jawna	Plany klientów w następnych okresach

Zródło: W. Bungard, J. Fleischer, H. Nohr, D. Spath, E. Zahn, Customer Knowledge Management, Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2003, s. 18.

Klienci w tej koncepcji udostępniają przedsiębiorstwu swoich zasobów wiedzy, które wpływają na przebieg procesów wewnątrz firmy, jednak zmiany te są podporządkowane polepszeniu oferty firmy względem

nabywców. Uwidoczniony jest zatem tutaj aspekt partnerstwa między przedsiębiorstwem a nabywcami. W literaturze wyróżnia się w oparciu o to spostrzeżenie następujące formy zarządzania wiedzą klienta:³

- prosumeryzm – traktowanie klienta jako odbiorcy i zarazem jako producenta; pozostawanie w firmy z klientami w interakcjach w celu współtworzenia nowej wartości w nowych/ulepszanych produktach/usługach;
- wspólne uczenie się – przeprowadzanie w systematyczny sposób dzięki relacjom z klientami zmian związanych z rekonfiguracją samej organizacji;
- obustronne innowacje- oparte o założenie, że innowacje produktowe biorą się od klientów mających świadomość swoich potrzeb i wiedzę na temat obecnego produktu i implementowanie jej w procesach zmian w przedsiębiorstwie;
- uczestniczenie we własności intelektualnej – najmniej rozpoznana forma, jednak mająca najsilniejsze oddziaływanie w relacjach klient-przedsiębiorstwo, polegająca na uznaniu wkładu klienta w nowe koncepcje i przyznaniu mu w zamian za jego wiedzę, doświadczenie praw z tytułu własności intelektualnej;
- wspólnoty kreacji- grupowanie klientów w tzw. grupy eksperckie, które współpracują ze sobą, często wykraczając poza granice oddziaływania danego przedsiębiorstwa, co przekłada się na długoterminową współpracę i tworzeniem oraz rozpowszechnianiem wiedzy dla wielu podmiotów.

³ S. Paquette, Customer Knowledge..., op.cit., s. 92-93.

Zarządzanie wiedzą klienta jest więc procesem, który może mieć różnorakie uwarunkowania związane z granicami organizacyjnymi, współpracą pomiędzy podmiotami/grupami. Dlatego też rozpoznano następujące cztery trudności, jakie należy przezwyciężyć w trakcie konstruowania i realizacji CKMu:⁴

- a) wyzwania strukturalne, które odnoszą się do konieczności zorientowania przedsiębiorstwa na klienta, co wiąże się między innymi z rekonfiguracją przebiegu dotychczasowych procesów, jak i ze zmianą orientacji wskaźników efektywności działania;
- b) wyzwania kulturalne, odnoszące się wobec modeli mentalnych przedsiębiorców jak i rutyn organizacyjnych związanych z postrzeganiem roli klienta i działań podejmowanych wobec niego; wymaga to uznania kluczowej roli klienta w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy;
- c) wyzwania konkurencyjne, związane z właściwym określeniem roli klientów i zaprojektowania ram współpracy z nimi w taki sposób, aby jak najlepiej wykorzystać je w walce konkurencyjnej, co powinno przełożyć się na polepszenie sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa;
- d) wyzwania dotyczące zachowania prywatności klientów, co wydaje się bardzo istotne z punktu widzenia trwałości relacji z przedsiębiorstwem jak i jej rzetelności;
- e) wyzwania wobec negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa, jakie wiążą się z poczuciem ze strony klienta wysokiego poziomu natarczywości w pozyskiwaniu wiedzy od niego, co skutecznie może go zniechęcić do współpracy.

⁴ Ibidem, s. 93.

Podstawowe ustalenia związane z istotą customer knowledge management oraz warunków jego realizacji prowadzą do postawienie dwóch ważnych pytań, którymi zajmują się obecnie badacze:⁵

1. Jak przedsiębiorstwa pozyskują wiedzę od klientów?
2. Jak firmy interpretują i później wykorzystują różnego rodzaju formy wiedzy pochodzącej od klientów?

Rozważania związane z postawionymi pytaniami są bardzo skomplikowane, gdyż związane są z problemami istoty wiedzy i form jej występowania. Przyjęte podejście epistemologiczne i ontologiczne wobec wiedzy wyznacza z kolei ścieżkę, którą poruszają się autorzy opracowań z tego zakresu. Często jednak dzieje się tak, że dokonuje się prób poszerzenia istniejących już koncepcji o kolejne aspekty, które pozwalałyby na rozszerzenie ich do problematyki zarządzania wiedzą klienta. Sztandarowym przykładem takiego działania jest CRM- Customer Relationship Management.

Dotychczasowe podejście do CRMu akcentowało nawiązywanie i utrzymywanie partnerskich kontaktów z najlepszymi klientami w celu ich przywiązania do firmy. W tym celu rozbudowywano systemy informatyczne, które dostarczały informacji o charakterystyce klientów, ich zakupów, kosztów ich obsługi, wartości transakcji, o ich wyrażonych oczekiwaniach i dotychczasowym zachowaniu. Przywiązywanie klienta realizowane było natomiast poprzez programy lojalnościowe.⁶

Obecnie również podkreśla się, iż oprócz wiedzy o kliencie i dla klienta, system CRM powinien pozwalać również na pozyskiwanie wiedzy

⁵ Ch. Lawer, Developing Customer Knowledge Management Competencies for Superior Market Experimentation and Organisational Learning, 3rd European Knowledge Management Summer School, 7-12 Sept, 2003 San Sebastian, Spain, s. 1-11.

od klienta, związaną między innymi z użytkowaniem zakupionego produktu, co może przyczynić się do jego ulepszenia w przyszłości. Podkreśla się jednak, że nawet tak poszerzone podejście do CRMu nie czyni z niego jeszcze CKMu. Współcześnie stwierdza się, że CRM wymaga odnoszenia się do wiedzy istotnej z punktu widzenia realizowanych procesów biznesowych, natomiast CKM to koncepcja szersza, ukierunkowująca zarządzanie wiedzą jako takie na cele postawione przed nim. Wśród tych celów można wymienić:⁷

- zachowanie transparentności wiedzy, która pozwala na realizację procesów biznesowych, jak i określenie ich potrzeb pod względem zasobów wiedzy, co przekłada się na zdolność zarządzania wiedzą w firmie;
- konieczność realizacji, obok zachowania transparentności, rozpowszechniania wiedzy, co umożliwia właścicielom procesów biznesowych na określanie stopnia dostępu do wiedzy pochodzącej od klientów uczestnikom procesu;
- konieczność rozwijania wiedzy, która wspomaga realizowanie procesów biznesowych w kontekście adaptacji posiadanej wiedzy i określania zapotrzebowania na nią;
- zachowanie efektywności wykorzystywanej wiedzy, związanej z problemem zdolności zarządzania rozwojem wiedzy, który odnosi się do określenia obecnych i przyszłych wymagań w tym względzie.

⁶ E. Gwiazda, Właściwe relacje z klientami – system CRM, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1/2002.

⁷ H.Gebert, M. Geib, L. Kolbe, W. Brenner, Knowledge-enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts, „Journal of Knowledge Management” 5/2003, s. 107-123.

Szczególne miejsce w badaniach nad zarządzaniem wiedzą klienta zajmuje zastosowanie Internetu i systemów informatycznych. Badania w tym względzie podążają w kilku kierunkach. Po pierwsze, koncentrują się one nad kwestią rozwoju produktu przez wykorzystanie celowo zaprojektowanych witryn internetowych w celu ustanowienia wirtualnego środowiska dla klienta, wykorzystywanego przez niego w celu komunikowania się, kreowania wiedzy, a także służącemu jego motywowaniu i integracji procesu rozwoju produktu z wszystkimi obszarami tego zagadnienia na styku przedsiębiorstwo-klient⁸. Po drugie, wskazuje się właśnie na cele stojące przed twórcami witryn internetowych, jak i systemów informatycznych, które mają wspierać realizację CKMu w przedsiębiorstwie. Powoduje to, iż strony internetowe muszą oprócz oferowania gotowych informacji o firmie i produktach, dawać możliwość kreowania komunikacji pomiędzy firmą a klientami, pomiędzy samymi klientami, a także pomiędzy klientami a innymi podmiotami zewnętrznymi (doradcy, konkurenci).⁹ Po trzecie, wskazuje się na wykorzystanie tych systemów informatycznych w sektorze usług i administracji publicznej, wskazując na znaczenie w tych dziedzinach działalności relacji między klientem a usługodawcą/instytucją¹⁰. Po czwarte wreszcie, omawia się ich zastosowanie w centrach handlowych, gdzie ścierają się ze sobą interesy klientów, sprzedawców i właścicieli centrum. To podejście wynika z

⁸ L. Fang, Research on Customer Knowledge Transferring Mode and Mechanism in Internet-based New Product Development, „Chinese Business Review, 9/2008, s. 28-31.

⁹ M.S. Zanjani, R. Rouzbehani, H. Dabbagh, Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms, „World Academy of Science, Engineering and Technology” 38/2008, s. 303-307.

¹⁰ On-Demand Customer Knowledge Management in Financial Services, „Financial Insights”, September 2006.

koncepcji sieciowej, a w szczególności wydaje odnosić się do problematyki klastra.¹¹

Problematyka z pogranicza zarządzania wiedzą klienta i podejścia sieciowego przy wykorzystaniu Internetu była również w obszarze zainteresowań naukowych autora niniejszej pracy. W roku 2008 zrealizowano badania własne, które dotyczyły pozyskiwania wiedzy od klienta w specyficznej sieci, jaką są programy partnerskie w Internecie. Do badań wybrano wówczas pięć przypadków (mBank.net.pl, google.com/adsense, escpartners.pl, pp.zlotemysli.pl, allegro.pl). Wybór tych pięciu programów został dokonany w oparciu o często udzielane wypowiedzi internautów odnoszących się wobec warunków funkcjonowania programów partnerskich na specjalistycznych witrynach. Analizie zostały poddane zapisy wzorów umów o zawiązanie współpracy w ramach tego rodzaju działalności i/lub zasady/regulamin, jakie zostały przedstawione na witrynie. Zwrócono również szczególną uwagę na wszelkie aspekty działalności tych stron – np. blogi, FAQs, zakładki z informacjami i materiałami promocyjnymi, czy też fora tematyczne (zgodnie z zasadami analizy środowiska, jakim jest Internet, który można rozpatrywać między innymi jako narzędzie, miejsce aktywności, czy też w społecznym aspekcie jako sposób bycia)¹².

Program partnerski mBanku (mBank.net.pl)

Powyższy program partnerski dotyczy wykonywania czynności reklamowych oraz marketingowych świadczonych przy udziale organizatora

¹¹ Ch. Dennis, D. Marsland, T. Cockett, Data Mining for Shopping Centres – Customer Knowledge-Management Framework, „Journal of Knowledge Management” 5/2001, s. 368-374.

¹² A. N. Markham, The Internet as a research context, W: Qualitative Reaserch Practice, praca zbiorowa pod redakcją C.Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, D. Silverman, SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2007, s. 331-333.

programu jak i partnera. Celem tych czynności jest kreowanie i utrwalania wizerunku mBanku oraz sprzedaży jego produktów oraz podwyższenia stopnia ich dostępności.

Partnerem może zostać osoba fizyczna, która jest pełnoletnia, ma pełną zdolność do czynności prawnych, lub jest osobą prowadzącą działalność gospodarczą lub spółką handlową i dopełniła wszelkich formalności związanych z zawarciem umowy o prowadzenie programu partnerskiego.

Regulamin programu określa zasady rozliczeń pomiędzy organizatorem a partnerem oraz wysokość prowizji. Wyjaśnia również zasady i tryb postępowań reklamacyjnych ze strony partnera, a przede wszystkim stwierdza, iż partner jest zobowiązany do trzymania informacji i materiałów dotyczących prowadzonego programu partnerskiego.

Umowa pomiędzy organizatorem a partnerem dodatkowo określa zakres odpowiedzialności prawnej, a także wyraźnie stwierdza, że partner na swojej stronie internetowej może wykorzystywać jedynie w celach promocyjnych materiały dostarczone przez organizatora i nie może dokonywać w nich zmiany (chyba, że uzyska na to pisemną zgodę organizatora).

mBank stworzył stronę internetową poświęconą idei programu partnerskiego, jak i kwestiom związanych z jego realizacją. Strona ta ma ogółem sześć zakładek, z czego cztery to: oferta, aktualności, produkty, blog (dwie pozostałe to kontakt oraz FAQ- zakładka z często zadawanymi pytaniami).

W każdej zakładce można znaleźć dużą ilość tematycznych informacji, natomiast w dziale „blog” znajduje się podstrona „artykuły”, która z kolei jest podzielona na następujące obszary: Internet, materiały promocyjne, mBank, produkty, rozliczenia oraz tzw. „wszystkie” gdzie

przedstawione są wszystkie wątki według daty (począwszy od najnowszych). Sam blog (jak i cała strona) jest w zasadzie pisany przez pracowników organizatora (nie wyklucza to jednak czynnej roli w jej tworzeniu przez uczestników programu) i zgodnie z zainteresowaniami uczestników programu (co potwierdzają m.in. swoimi wypowiedziami w innych zakładkach strony).

Pod wszystkimi artykułami możliwe jest umieszczanie komentarzy przez uczestników programu. Są one monitorowane przez pracowników organizatora programu (tzn. wypowiedzi udzielane w komentarzach są przez nich analizowane). To działanie ma w zamierzeniu realizację dwóch celów- wyeliminowanie wszelkich wypowiedzi niezgodnych z regulaminem (np. zakazane działania reklamowe lub teksty nie zgodne z etykietą) oraz zdobycie informacji o kwestiach nurtujących partnerów.

GoogleAdSense (google.com/adsense)

Ten program partnerski polega na dopasowywaniu reklamy do treści witryny, a uczestnik programu (zwany tu również wydawcą) zarabia, gdy ktoś w nie kliknie. Program ten składa się z trzech produktów: AdSense dla treści, AdSense dla wyszukiwania oraz AdSense dla treści na telefon komórkowy.

Uczestnikiem programu może zostać osoba pełnoletnia po uprzednim zaakceptowaniu przez Google oraz dopełnieniu formalności. Wydawca jest zobowiązany do przestrzegania specyfikacji podawanych przez Google w celu zapewnienia właściwego dostarczenia, wyświetlenia i monitorowania oraz sporządzania raportów. Ma on również zakaz umieszczania na swojej stronie jakichkolwiek innych reklam oraz treści, które mogłyby kojarzyć się z Google (owy wizerunek jest traktowany przez Google jako własność intelektualna) oraz ma obowiązek kontaktowania się w sprawie reklam z Google a nie reklamodawcą.

Osobny fragment w tak zwanych zasadach i warunkach programu partnerskiego zajmują ustalenia odnośnie zakazanych sposobów korzystania z programu (chodzi tu o niedozwolonych działań podejmowanych przez uczestnika programu lub jego znajomych, mających głównie na celu generowanie dla niego prowizji). Ponadto są jeszcze określone zasady odpowiedzialności uczestników oraz założenia polityki informacyjnej.

Strona internetowa poświęcona programowi zawiera między innymi zakładkę AdSense Pomoc, gdzie są zamieszczone informacje dotyczące wskazówek optymalizacji funkcjonowania programu, projektowania efektywnych reklam, problemu umieszczania reklam na stronie, czy też strategii reklamowych dla konkretnych stron.

Na stronie programu istnieje Forum Pomocy AdSense, które to stanowi miejsce wymiany wiedzy pomiędzy uczestnikami programu. Program ten pozwala na dopasowywanie reklamy do charakteru witryny, jak i treść reklam w niej umieszczanych jest realizowana pod kątem jej charakteru. Ta współpraca pozwala w opinii użytkowników (wypowiedzi zamieszczone na forum) na zwiększenie zadowolenia potencjalnych klientów (odwiedzających stronę) przez odrzucenie tzw. niechcianej reklamy (służą do tego m.in. filtry) oraz pozwala właścicielom strony na koncentrowaniu się na rozwijaniu serwisu.

ESC Partners (escpartners.pl)

Jest to portal, który oferuje swoim uczestnikom możliwość wyboru uczestniczenia w wybranych konkretnych programach partnerskich realizowanych pod jego auspicjami.

Wśród zasad realizacji programów znajdują się takie zapisy jak:

- zapis, iż partnerem może zostać tylko osoba pełnoletnia lub podmiot gospodarczy dysponujący stroną internetową zgodną z prawem polskim;

- każdy uczestnik jest zobowiązany do prenumeraty newslettera lub czytania bloga;
- uczestnicy programów są zobowiązani do zapoznania się i przestrzegania regulaminów poszczególnych programów;
- partner do promowania programu może wykorzystywać wszelkie narzędzia, jakie znajdzie na stronie serwisu ESC.

Na stronie internetowej istnieje wspomniany powyżej blog. Tak jak i we wcześniej przedstawianym przykładzie informacje tam zawarte podlegają komentarzowi ze strony partnerów. ESC Partners zorganizowało również tzw. Kreatywne Spotkanie Partnerów. U podstaw zamierzenia zorganizowania tego spotkania legła nie tylko chęć zaprezentowania możliwości i zasad funkcjonowania serwisu, ale przede wszystkim przekonanie właścicieli serwisu, że podczas ewentualnej dyskusji z dotychczasowymi partnerami, jak i z osobami, które potencjalnie mogą zostać nimi, wyłoni się wiele dobrych pomysłów i usprawnień.

Złoty Program Partnerski (pp.zlotemysli.pl)

Jest to serwis oferujący e-booki (książki w formie elektronicznej), które przeważnie są poradnikami. Według zasad programu partnerskiego uczestnikiem może zostać osoba posiadająca NIP. Owe zasady określają również zasady wynagradzania (w tym również za transakcje dokonywane za pośrednictwem poleconych nowych partnerów, a nie tylko za bezpośrednim udziałem), a także wyraźnie jest akcentowana polityka antyspamowa (dbanie o to, aby osoby niezainteresowane nie otrzymywały maili i innych informacji z ofertą e-booków).

Umowa programu zakłada, że partner jest zobowiązany do stworzenia bazy klientów i do realizacji zleconego „dzieła” w sposób dowolny, zgodny jednak z obowiązującym prawem. Zostały również określone zasady poufności (np. zachowanie w tajemnicy informacji w ciągu

pół roku od momentu zakończenia współpracy w ramach programu), a także warunki rozwiązania umowy i odpowiedzialności stron.

W tym programie partnerskim stawia się wyraźnie na rolę partnera w procesie przekonywania klienta do zakupu. Stwierdza się, iż ma on za zadanie dokonać tzw. przedsprzedaży e-booka, co oznacza, że klient przechodząc na stronę portalu ma być już zdecydowany na dokonanie zakupu.

Partnerzy w tym programie mogą liczyć na szerokie wsparcie swojej działalności poprzez dostęp do materiałów szkoleniowych, narzędzi, zaplecza marketingowego, jak i doświadczonych osób, które wspierają partnerów.

Istnieje również Forum Partnerów Złotego Programu, gdzie nie tylko partnerzy zadają pytania dotyczące prowadzenia ich działalności, ale również dzielą się swoimi doświadczeniami i wiedzą z pozostałymi uczestnikami programu.

Allegro (allegro.pl)

Program partnerski w Allegro polega na tym, iż uczestnik umieszcza reklamę (bannera lub panelu wyszukiwarki, ewentualnie odnośnika tekstowego) na swojej stronie internetowej i dostaje wynagrodzenie za rejestrację klienta w Allegro (gdy dotrze on na ten serwis za jego pośrednictwem) oraz za zakupy dokonywane przez niego.

Partnerem może zostać osoba, która jest zarejestrowanym użytkownikiem Allegro, oraz posiada pełną aktywację konta (aby te warunki były spełnione musi to być m.in. osoba pełnoletnia).

Regulamin programu zastrzega przeprowadzenie przez organizatora procesu weryfikacji, mającego na celu sprawdzenie m.in. czy potencjalny partner ma prawa wobec danej strony internetowej, jaki i jej zgodności z wymogami programu. Zakazuje on również działań niezgodnych prawem (szczególnie odnośnie treści zawartych na stronie, niedozwolonych form

manipulowania potencjalnymi klientami Allegro, jak i podejmowania działań mających na celu zawyżenie opłat należnych partnerowi. Określa również zasady rozwiązania umowy i zakres odpowiedzialności stron.

Strona programu na serwisie Allegro zawiera tzw. FAQ, gdzie każda osoba zamierzająca przystąpić do programu może znaleźć odpowiedź na swoje wątpliwości, jak i obecni partnerzy również mogą rozwiązać swoje wątpliwości.

Allegro oprócz serwisu aukcyjnego jest również serwisem społecznościowym. Istnieje tam wiele platform dla komunikowania się ludzi (tematyczne kafejki). Znajdują się tam takie zakładki jak: cafe pomoc, cafe sugestie i pomysły, nowości i komunikaty. Tak więc partnerzy mogą komunikować się między sobą i zespołem Allegro (każda kafejkami swoich opiekunów) wymieniać się informacjami.

Istotnym aspektem funkcjonowania Allegro jako serwisu społecznościowego są spotkania z zespołem Allegro (na kafejce, kiedy to porusza się najbardziej nurtujące Allegrowiczów problemy), a także organizowane są spotkania (tzw. zloty) dla wszystkich uczestników serwisu, kiedy to odbywa się wiele spotkań tematycznych.

Podsumowanie przypadków

Realizacja powyżej przedstawionych programów partnerskich opiera się na sformalizowanych zasadach wyrażonych w umowach o zawiązanie tego rodzaju współpracy, jak i/lub w obowiązujących regulaminach. Wśród owych zasad można przede wszystkim wyróżnić:

- określenie kto może zostać partnerem;
- określenie zakresu obowiązków obu stron w tejże formie współpracy;
- określenie warunków wynagrodzenia;

- określenie działań, które nie mogą być podejmowane przez partnera (wiążących się głównie z czynnościami mającymi na celu generowanie wynagrodzenia lub po prostu sprzecznych z obowiązującym prawem);
- określenie odpowiedzialności obu stron, a także warunków rozwiązania umowy;
- określenie zasad korzystania z materiałów organizatora przez partnera, a także określenie działań, na podjęcie których partner musi uzyskać zgodę organizatora programu.

Organizatorzy programów na swych witrynach internetowych poświęconych programom oferowanym przez nich, ustanowili również szereg możliwości partnerom, związanych z zadawaniem pytań organizatorowi w celu wyjaśniania wszelakich niejasności dotyczących realizacji programu, czy dzieleniu się pomiędzy nimi doświadczeniem. Tego rodzaju zakładki (szczególnie FAQ) mają przede wszystkim na celu usprawnienie realizacji programu i umowy pomiędzy stronami.

Należy jednak zastrzec, że w przypadku omawianych tu programów partnerskich, organizatorzy na wstępie przedstawiania swojej oferty zastrzegają, że jest ona oferowana wobec podmiotów, będących właścicielami stron internetowych, które są chętnie odwiedzane przez osoby, które wpisują się w profil klienta danego programu.

Sprawia to, że możliwości komunikowania się przez organizatora i partnerów na stronie danego programu staje się platformą dla wymiany wiedzy o potrzebach klientów i znajdowania nowych rozwiązań ich pozyskiwania oraz przekonywania do dokonania zakupu przez pośrednictwo partnera (a nie tylko dotyczą spraw pomiędzy organizatorem programu a partnerem)- np. w programie organizowanym przez Google umożliwia się

dostosowywanie formy reklamy zgodnie z profilem strony, a więc dostosowuje się ją wobec osób odwiedzających stronę.

Partner w tym układzie staje się więc dla organizatora programu źródłem wiedzy o sądach, ocenach i potrzebach klienta (trzeba jednak zastrzec, że ta wiedza dla partnera jest pierwotnie wiedzą pozyskiwaną od klienta przez jego stronę internetową- to tam potencjalni klienci zgłaszają swoje wszelakie uwagi zarówno o samej stronie, jak i prezentowanej ofercie). Takie spostrzeganie partnera, jak i kreowanie relacji pozwalających na wypełnianie przez niego tej roli nie jest regulowane przez formalne zapisy umowy, ani regulaminu, w związku z czym ma się do czynienia w tym przypadku z rzeczywistymi zmianami w relacjach pomiędzy stronami współpracy (gdzie to partner jest określany jako strona świadcząca jedynie określone usługi promocyjne na rzecz organizatora programu zawartych w umowie).

Stąd też powstały tak rozbudowane formy komunikowania się pomiędzy partnerami, jak i partnerami a organizatorem programu. Pozwalają one na swobodną wymianę informacji, myśli, poglądów przez wszystkie strony (wprawdzie niektóre np. tzw. blogi są pisane przez organizatora programu, ale treść jego jest adekwatna ze zgłaszanymi problemami w innych częściach danej witryny- ta kwestia wskazuje również, że aktywność partnerów na stronie organizatora jest przez niego monitorowana i poddawana analizie). Nie może też dziwić fakt, że akurat na stronie organizatora programu jest ten proces organizowany- programy partnerskie to scentralizowane sieci, gdzie właśnie on pełni rolę koordynatora, a w związku z tym również brokera informacji.

Warto pamiętać, że w celu pozyskiwania wiedzy od klienta i partnera organizowane są również realne spotkania/zloty uczestników programu i organizatora (np. Forum Partnerów Złotego Programu, czy też

złoty Allegrowiczów- ten ostatni przykład jest dość specyficzny, gdyż partnerzy w tym programie są również zarejestrowanymi uczestnikami portalu aukcyjnego, ale w ramach tych spotkań również dokonuje się zebrań tematycznych, a sam serwis w ten sposób pozyskuje wiedzę bezpośrednio od klientów, jak i partnerów).

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą klienta jest dziedziną związaną z wieloma aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego relacji z otoczeniem. Ważne staje się przezwyciężanie wszelkiego rodzaju barier pomiędzy podmiotami (klientami, grupami, firmami, instytucjami)¹³. Ma temu sprzyjać wykorzystanie systemów informatycznych, jednak niosą one ze sobą niebezpieczeństwo zmienienia kontekstu i formy pozyskiwanej wiedzy.

Jak wskazują ponadto przedstawione przykłady praktyczne zwiększenie natężenia współpracy pomiędzy firmami, pomiędzy nimi i klientami, jak i pomiędzy samymi klientami sprawia, że klienci zostają zaangażowani w sposób bezpośredni, a także pośredni w dialog z przedsiębiorstwem. Tu rodzi się kolejne wyzwanie przed badaczami związane z zarządzaniem wiedzą klienta. Ten dialog ze względu na swój zmienny charakter nie zawsze pozostaje pod kontrolą firmy, co prowadzi do sytuacji, gdzie obie strony CKMu (firma i klient) mogą uczyć się niezależnie od siebie, a wiedza powstała w ten sposób może stanowić szczególnie istotny aspekt budowania przewagi konkurencyjnej i powinna być przechwytywana przez zainteresowane strony.¹⁴

¹³ S. Naetti, J. Ojasalo, What prevents effective utilisation of customer Knowledge in Professional B-to-B services? An Empirical Study, „The Service Industries Journal” 9/2008, s. 1199-1214.

¹⁴ J. G. Cegarra-Navarro, M. T. Sanchez-Polo, Defining the Knowledge that an Organization requires to create customer capital from a customer perspective, „The Service Industries Journal” 8/2008, s. 1125-1140.

CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT: RESEARCH FIELDS

Customer Knowledge Management is a conception that draws attention the acquisition of knowledge from customer, simultaneously offering customer knowledge from enterprise and processing knowledge about him too.

Today authors point to the diversity of CKM from other already existing concepts in the framework of knowledge management. There is a need to make a description of Internet use for this purpose and in terms of cooperation between the entities (corporates, customers, institutions).

Literatura:

1. Bungard W., Fleischer J., Nohr H., Spath D., Zahn E., Customer Knowledge Management, Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2003
2. Cegarra-Navarro J.G., Sanchez-Polo M.T., Defining the Knowledge that an Organization requires to create customer capital from a customer perspective, „The Service Industries Journal” 8/2008
3. Dennis Ch., Marsland D., Cockett T., Data Mining for Shopping Centres – Customer Knowledge-Management Framework, „Journal of Knowledge Management” 5/2001
4. Fang L., Research on Customer Knowledge Transferring Mode and Mechanism in Internet-based New Product Development, „Chinese Business Review, 9/2008
5. Gebert H., Geib M., Kolbe L., Brenner W., Knowledge-enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts, „Journal of Knowledge Management” 5/2003
6. Gibbert M., Leibold M., Probst G., Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Put Them into Action, „European Management Journal” 2002/5
7. Gwiazda E., Właściwe relacje z klientami – system CRM, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1/2002
8. Lawer Ch., Developing Customer Knowledge Management Competencies for Superior Market Experimentation and Organisational

- Learning, 3rd European Knowledge Management Summer School, 7-12 Sept, 2003 San Sebastian, Spain
9. Markham A.N., The Internet as a research context, W: Qualitative Reaserch Practice, Praca zbiorowa pod redakcją C.Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, D. Silverman, SAGE Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2007
 - 10.Naetti S., Ojasalo J., What prevents effective utilisation of customer Knowledge in Professional B-to-B services? An Empirical Study, „The Service Industries Journal” 9/2008
 - 11.On-Demand Customer Knowledge Management in Financial Services, „Financial Insights”, September 2006
 - 12.Paquette S., Customer Knowledge Management, W: Encyclopedia of Knowledge Management, Praca zbiorowa pod red. D.G. Schwartz, Idea Group Reference, Hershey, London, Melbourne, Singapore 2006
 13. Zanjani M.S., Rouzbehani R., Dabbagh H., Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms, „World Academy of Science, Engineering and Technology” 38/2008