

*Małgorzata Ziemecka**

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI NA PODSTAWIE WIEDZY W FIRMACH INTERNETOWYCH

Wprowadzenie

W gospodarce elektronicznej zyski i przetrwanie firmy zależą od umiejętności zatrzymania klienta i „zmuszenia” go do kolejnych zakupów. Nie wystarczy już tylko informować klientów. O powodzeniu decyduje dzisiaj umiejętność słuchania klientów, gotowość do zmiany postępowania z indywidualnym odbiorcą na podstawie wiedzy o nim. Tylko dogłębna znajomość klientów pozwala na dynamiczną kalkulację cen, czyli ustalenie takiej ceny, którą klient gotowy jest zapłacić.

Niewątpliwie Internet jest medium, które umożliwia słuchanie klientów pozwalając na dwustronną wymianę informacji, ale także kierowanie oferty do indywidualnego odbiorcy i działanie w czasie rzeczywistym. Należy jednak pozbyć się obsesji pozyskiwania klientów na chybił trafił i próby dostosowywania się do każdego wymaganego przez odbiorcę poziomu obsługi, oferty czy marki. Najlepszym rozwiązaniem jest stopniowe rozszerzanie i pogłębianie relacji z klientami, budowanie lojalności grup najbardziej dochodowych i zwiększanie ich transakcji, pozyskując oczywiście także nowych klientów w sposób selektywny (tych właściwych). Lojalność klienta można zdobyć integrując, wykorzystując i zarządzając wiedzą o klientach, rynkach i partnerach handlowych w taki sposób, aby zwiększyć wartość wymiany między firmą a nimi.

Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą (Knowledge Management – KM) można określić jako fundamentalną zmianę sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, która polega na efektywnym wykorzystaniu jego kapitału intelektualnego, który stanowią patenty, inne wartości niematerialne i prawne, doświadczenie, umiejętności i wiedza zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i jego poszczególnych pracowników, wypracowane modele, metodologie i narzędzia oraz dobre relacje z klientami i pracownikami. Zarządzanie wiedzą jest zatem

* Dr, adiunkt, Zakład Informatyki Ekonomicznej, Uniwersytet Łódzki.

fuzją zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania informacją przy wsparciu technik i technologii informatycznych.

Istnieje wielu modeli zarządzania wiedzą. Jednym z tych, który uzyskał szerokie uznanie i jest często wykorzystywany, jest model Nonaka, w którym postuluje się występowanie wiedzy w dwóch postaciach: ukrytej i jawnej. Wiedza jawna jest wiedzą skodyfikowaną, zapisaną w formalnym i usystematyzowanym języku, obejmuje zatem obrazy, słowa, dane. Ten rodzaj wiedzy jest łatwy w wyrażaniu, prowadzi do fachowości, ale można go w prosty sposób skopiować. Wiedza ukryta wynika z doświadczenia, *know-how*, intuicji. Jej istotę można określić zdaniem: „Wiemy więcej niż potrafimy powiedzieć” [2]. Ten rodzaj wiedzy jest trudny w artykulacji i do transferowania, ale ponieważ jest także trudny do skopiowania, daje firmie dużą przewagę konkurencyjną. W modelu Nonaki zakłada się możliwość zamiany wiedzy ukrytej w jawną i jawnej w ukrytą w wyniku działania czterech procesów konwersji: socjalizacja (dzielenie się wiedzą ukrytą w czasie wykonywania wspólnych czynności przez pracowników), eksternalizacja (wyrażanie wiedzy ukrytej w formie publicznej i łatwo przyswajalnej), internalizacja (zamiana wiedzy jawnej, wypracowanej przez innych, w wiedzę ukrytą w praktykach, procesach, inicjatywach), kombinacja (zamiana wiedzy jawnej w inną postać wiedzy jawnej poprzez jej rozpowszechnianie, systematyzację i komunikację). Sam proces tworzenia wiedzy w organizacji składa się z pięciu faz: upowszechniania wiedzy ukrytej w przestrzeni współdzielenia emocji i doświadczeń, szukania pomysłów w trakcie „burzy mózgów” i dialogu, potwierdzania pomysłu (weryfikacji przydatności wykreowanych pomysłów dla firmy), budowania wzorca (prototypu, materialnej postaci koncepcji), wyrównywania poziomu wiedzy w wymiarze wewnątrz- i międzyorganizacyjnym (powstałe koncepcje stają się zaczątkiem kolejnego procesu na wyższym poziomie).

Zarządzanie wiedzą musi być wspierane przez odpowiednie technologie. Do najistotniejszych z nich zalicza się:

1. Systemy zarządzania dokumentami (*document management*), które umożliwiają gromadzenie i klasyfikowanie dokumentów, ułatwiają ich wyszukiwanie, dostęp do nich i rejestrowanie prac wykonywanych na tych dokumentach.

2. Systemy przepływu pracy (*workflow*), które wspierają realizację procedur postępowania z dokumentami. Baza wiedzy i mechanizmy wydobywania informacji, zawarte w tych systemach, pomagają w gromadzeniu materiałów niezbędnych do tworzenia treści dokumentów.

3. Systemy wspomagania pracy grupowej (*groupware*), które umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą. Ich podstawowym celem jest zapewnienie pracownikom dobrej współpracy, która owocuje

procesem tworzenia i transferu wiedzy. Pozwalają też zorganizować pracę zespołu, dzięki temu, że czynią dostępnymi zasoby informacyjne firmy dla każdego z członków grupy, śledzą przebieg pracy tak, że każdy z członków grupy pracuje zawsze na najnowszej dostępnej wersji projektu.

4. Intranet, który stwarza jednolite środowisko pracy i wymiany informacji, niezależnie od stosowanych modeli komputerów czy systemów operacyjnych, pozwalając jednocześnie na rozprzestrzenianie wiedzy do odbiorców, którzy są z tą wiedzą związani.

5. Ekstranet, który umożliwia dystrybucję wiedzy przedsiębiorstwa dla stałych partnerów handlowych, efektywniejszą komunikację, łatwiejsze zarządzanie i automatyzację wielu procesów gospodarczych

6. Portale informacyjne, które pozwalają na zestawienie w jednym miejscu informacji pochodzących z praktycznie wszystkich źródeł danych występujących w organizacji, przy czym mogą to być zarówno dane strukturalizowane, jak i niestrukturalizowane.

7. Technologia Business Intelligence, której zadaniem jest zamiana danych źródłowych w informacje służące do podejmowania właściwych decyzji. Do jej podstawowych narzędzi zaliczyć można: system wspomaganie decyzji, przetwarzanie analityczne na bieżąco, eksplorację danych i hurtownię danych.

Zarządzanie relacjami z klientami

Systemy zarządzania relacjami z klientami (Customer Relationship Management – CRM) można określić jako zestaw narzędzi, procesów i technologii, które pomagają firmom przyciągnąć, utrzymać i rozwijać potrzeby wartościowych klientów. Niewątpliwie do głównych zadań systemów CRM należy zaliczyć:

1. Identyfikację grup klientów jednorazowych, tych którzy korzystają z obsługi posprzedażnej i serwisu, oraz partnerów aktywnie włączających się do projektowania produktów i usług.

2. Podniesienie jakości obsługi klienta poprzez dostarczenie odpowiednich informacji w odpowiednim czasie w odpowiednie miejsce.

3. Utrzymanie dotychczasowych klientów w dobie silnie rozwijających się nowych form produktów i usług oferowanych przez Internet.

4. Przejście do modelu zarządzania opartego na potrzebach klienta (*customer-centric model*), dostarczającego silniejszego wsparcia do skupienia się nad zaspokajaniem potrzeb klientów.

5. Zbieranie informacji o kliencie, ich przechowywanie i efektywne przetwarzanie.

Zbiór aplikacji CRM jest więc przystosowany do projektowania, wdrażania i nadzorowania realizacji strategii optymalizującej zyskowność, przychód firmy oraz zadowolenie klientów. CRM pozwala zorganizować przedsiębiorstwo wokół segmentów rynku tak, by maksymalizować użyteczność zaangażowanych środków, czyniąc jednocześnie zadość satysfakcji klienta. Dzięki CRM przedsiębiorstwo zyskuje lepsze zrozumienie potrzeb klienta, ułatwiony do niego dostęp, może oferować usługi wysokiej jakości, integruje wszystkie kanały obsługi klienta, integrując je z funkcjami wewnętrznego zarządzania.

Zarządzanie relacjami z klientami na podstawie wiedzy

Menedżerowie uczący się na CRM uważają KM za część CRM. Profesjonaliści od KM uważają CRM za składnik KM. W rzeczywistości obydwie te systemy powinny z siebie korzystać. Zarządzanie relacjami z klientami na podstawie wiedzy (Knowledge Based CRM – KCRM) jest umieszczeniem w CRM najefektywniejszych praktyk KM. Jest skrzyżowaniem KM i CRM, strategią, której celem jest wzrost satysfakcji klienta i osiągnięcie z niej korzyści, oraz zestawem narzędzi, które mogą być wykorzystane do jej zrealizowania. KCRM zajmuje się głównie związkiem z posiadany już klientem, który rozpoczyna się od wejścia potencjalnego klienta do sklepu. Zasady KCRM mogą być zastosowane w różnych kanałach CRM, począwszy od witryny sklepu internetowego, poprzez *call/contact center*, samoobsługę klientów, aż po strony Web z najczęściej zadawanymi pytaniami. Nie chodzi jedynie o zapamiętanie informacji o kliencie, ale o wykrywanie subtelnych wzorów zachowań, robienie przewidywań co do klienta i wykorzystanie zdobytych informacji w celu utrzymania klienta i „przymuszenia” go do kolejnych zakupów. KCRM jest nieodłącznie związane z innymi technologiami. Może funkcjonować jako portal, będący pojedynczym punktem dostępu do informacji potrzebnych klientom, sprzedawcom i pracownikom działu obsługi klienta, którzy mogą korzystać z katalogu produktów, inteligentnych baz wiedzy, FAQs, nagranych rozmów, notatek technicznych, dokumentacji i kontraktów. Mogą także czerpać wiedzę z wspólnot wiedzy, w których eksperci odpowiadają na pytania i wspólnot zaufania, gdzie klienci czynią sugestie dotyczące produktu, wypowiadają swoje opinie i oceny. KCRM łączy w sobie narzędzia pomagające zwiększyć siłę mobilną sprzedaży i pracowników obsługi klienta.

KCRM składa się z dwóch zadań, trzech głównych aktywności i zależy od dwóch głównych rodzajów narzędzi. Wzajemne relacje pomiędzy powyższymi składnikami prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Model KCRM

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3]
<http://greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf>

Określenie wysokowartościowych klientów nie jest jednoznaczne. Często tym mianem określani są klienci, którzy przynoszą firmie wysokie dochody w ciągu całego okresu ich kontaktów z firmą. Z szerszego punktu widzenia, mianem wartościowych klientów można określić tych, którzy dostarczają wartościową wiedzę, wprowadzają innowacje, rekrutują nowych wartościowych klientów. Identyfikowanie wartościowych klientów jest równie ważnym zadaniem, jak określenie typów profili wśród bieżących klientów.

Pewne luki zawiera w sobie również sama definicja „cyklu życia” klienta¹. Zbyt często w praktyce przywiązuje się dużą uwagę do historii transakcji klienta, małą zwracając na środki, dzięki którym osoba ta stała się klientem i przyczyny jej odejścia. KCRM zwraca uwagę na całe doświadczenie

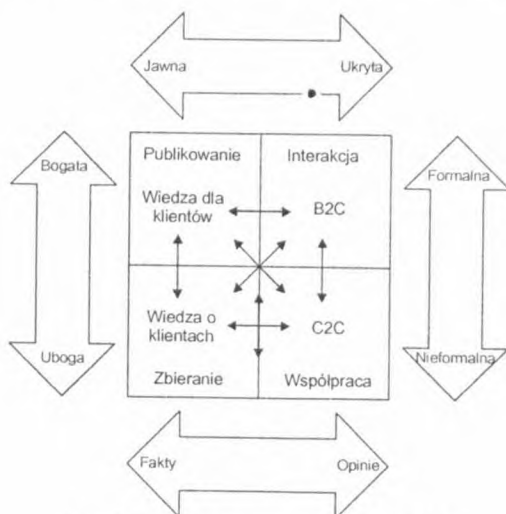
¹ „Cykl życia” klienta zaczyna się od klasycznych działań marketingowych koncentrujących się na poszukiwaniu potencjalnych odbiorców usług i produktów, potem następuje proces sprzedaży, który część potencjalnych klientów zmienia się w klientów rzeczywistych, a później następuje ten bardzo ważny, a równocześnie często zaniedbany obszar obsługi klienta, który ma doprowadzić do kolejnego udanego procesu sprzedaży.

klienta począwszy od momentu, w którym usłyszał po raz pierwszy o firmie, a skończywszy na tym, co powiedział o firmie zaraz po tym, jak ją opuścił.

CRM jest postrzegane przez jednych jako sposób na określenie szczególnego profilu klienta i dynamiczną prezentację produktów, cen, zestawów specjalnie opracowanych dla tego profilu. Inni zaś traktują CRM jako proces odkrywania niezaspokojonych potrzeb klienta i współpracy rozwijającej ten proces oraz usług je zaspakajających.

Klienci są zmienni; CRM może także przewidywać, przepowiadać i sugerować nowe potrzeby klientów zgodnie z ich przechodzeniem przez kolejne etapy życia, kariery, środowiska.

Zarówno zadania, jak i główne aktywności CRM są uzupełniane użyciem technologii i narzędzi zarządzania wiedzą. Twórcy CRM skupiają się przede wszystkim na zastosowaniu technologii, chociaż zaczyna być doceniana także krytyczna rola procesów zarządzania wiedzą. Technologia może pomagać, lecz zarządzanie wiedzą daje procesowi informacyjnemu siłę efektywnego działania. Współpraca z odbiorcami wymaga zarówno wymiany ukrytej wiedzy, jak i wykorzystania metod statystycznych i technologii w celu przewidywania i przepowiadania nowych potrzeb klientów. Powyższe relacje ilustruje rys. 2.



Rys. 2. Cztery wymiary wiedzy w CRM

Źródło: [3].

Wiedza o klientach

Zdobywanie i analiza wiedzy o klientach jest najstarszym rodzajem działalności marketingowej. Technologia intensyfikuje zbieranie informacji, w szczególności działalność w Internecie. Zapisywanie zachowań klienta na stronach WWW budzi dzisiaj wątpliwości z powodu ochrony prywatności, ale informacja zagregowana może dać ważne wskazówki o stopniu wykorzystania Web i szerokim zakresie zainteresowań klientów.

Eksploracja danych na szeroką skalę z baz zachowań klienckich dotyczących zakupów może pomóc zidentyfikować nieoczekiwane wzorce tychże.

Obszar wiedzy o klientach jest tym, który najmocniej determinuje możliwości firmy do zidentyfikowania topologii profili klientów i analizy ich relatywnej wartości dla firmy, dotyczącej ich kreatywności. Przyczynia się także do zrozumienia przez firmę środkowej części cyklu życia klienta (choćby niekoniecznie pozyskania i odejścia klienta).

Wiedza dla klientów

Wiedza dla klientów odnosi się do praktyki dostarczania informacji i wiedzy, która może pomóc klientom w decyzji kupna danego produktu, a kiedy go kupili, w efektywnym jego używaniu.

Zbieranie wiedzy o klientach jest w uproszczeniu sprawą zamiany informacji w dane, natomiast wytworzenie wiedzy dla klientów jest bardziej złożone, wymaga uwzględnienia doświadczenia klienta i zaproszenia go do dialogu.

Relacje firma-klient (B2C²)

Płaszczyzna kontaktów B2C jest bardziej wyrazista w obszarze wiedzy ukrytej, ponieważ jest bardziej złożona i wymaga operowania na wielu poziomach.

Interakcja pomiędzy firmą i konsumentem obejmuje wszystkie kanały kontaktu z klientem, począwszy od sprzedawcy, pracowników biura obsługi klienta, pracowników serwisu, poprzez *call/contact center*, aż do publicznych informacji oraz działalności reklamowej i promocyjnej. Interakcja klienta z firmą zasila zarówno obszar wiedzy o klientach, jak i daje wskazówki, w jaki sposób wiedza o klientach może być najlepiej pozyskiwana. Nie może być jednak zastąpiona przez obszar wiedzy jawnej i w sposób kompletny

² Bussiness to Customer.

umożliwiana przez technologie. Interakcja klient-firma, aby rzeczywiście być efektywną, wymaga istotnego udziału człowieka, jego interpretacji i odpowiedzi opartej na emocjach i niedomówieniach. Tylko człowiek posiada umiejętność abstrakcji, analizy, rozumienia i działania wykraczającego poza schematy wyrastające ze spotkań z klientami, umiejętność efektywnej komunikacji na poziomie mikro w czasie indywidualnego współdziałania i makro na poziomie spójności marki, a te cechy są niezbędne i najważniejsze w kontaktach z klientami.

Relacja klient-klient (C2C³)

Prawdopodobnie najbardziej ignorowanym obszarem wymiany wiedzy ukrytej jest w CRM ten związany z relacją C2C, chociaż ostatnio nastąpił wzrost zainteresowania znaczeniem społeczności zbudowanej *on-line* dla kształtowania relacji z klientami.

Związki C2C są stosunkowo luźne, często nieznanie firmie, a przecież większość publicznych historii o firmie jest formułowanych i opowiadanych w tym obszarze. To właśnie tutaj spotykają się oficjalna wersja strategii firmy z realnym światem wspólnych doświadczeń klientów i w wyniku tej konfrontacji powstaje prawdziwa marka firmy. Niektóre firmy starają się celowo kontrolować ten obszar przez udostępnianie miejsca i środków do przeprowadzania takiej interakcji. Uzasadniają, że sprowadzając relacje klient-klient do swojej własnej sfery, mogą przynajmniej usłyszeć, co o nich mówią i w najlepszym razie wpływać pozytywnie na głoszone opinie.

Największe znaczenie w relacji klient-klient ma fakt, że ukryta wiedza wymieniana tutaj jest nie tylko wyrazem doświadczenia związanego z transakcjami zawieranymi przez klienta, lecz także bogatym źródłem informacji o tym, dlaczego klienci przychodzą, czego oczekują i dlaczego opuszczają firmę.

Prawdopodobnie interakcje firma-klient i klient-klient są najmniej rozwiniętym obszarem wymiany ukrytej wiedzy, dlatego że duży nacisk położono przede wszystkim na technologię umożliwiającą jej realizację. W praktyce okazało się, że równie ważne jest rozumienie sposobu myślenia klienta, wykraczające poza technologię i stanowiące wyzwanie, któremu trzeba będzie sprostać.

³ Customer to Customer.

Ramy technologiczne

Ważną rolę w zarządzaniu wiedzą o kliencie odgrywa technologia. To ona umożliwia zwiększenie zasięgu i szybkości transferu wiedzy, pozwala stosować wiedzę w czasie rzeczywistym, mapować wiedzę⁴ ukrytą z różnych źródeł, umożliwia komunikację i integrację między różnymi kanałami i punktami styku z klientem. W gospodarce elektronicznej można ją zintegrować z systemami e-firmy. Podstawową strukturę technologiczną umożliwiającą zarządzanie wiedzą o kliencie przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Ramy technologiczne zarządzania wiedzą o kliencie

Źródło: [5, s. 226].

⁴Mapowanie wiedzy jest procesem przeglądania, oceniania i łączenia informacji, wiedzy, kompetencji i doświadczenia posiadanych przez jednostki i grupy w organizacji (wg A. Hylton, Knowledge Mapping, knowledge.usaid.gov/KFD_Seminar_2.pdf).

Zalecenia dla KCRM

Wykorzystywanie systemu KCRM powinno opierać się na ośmiu podstawowych zaleceniach⁵:

1. Poznaj swojego klienta – CRM dostarcza narzędzi do zarządzania relacjami z klientem, ale nie łączy posiadanej wiedzy z inną dostępną wiedzą zarówno w firmie, jak i poza nią. A to są właśnie te szczegóły, które pozwalają zmienić strategię marketingową, koszyk produktów tak, aby bardziej przemawiały do ludzi, którzy wspierają firmę.

2. Powiększaj swoją bazę wiedzy – KCRM świetnie nadaje się do stworzenia w firmie bazy wiedzy, którą będzie można ponownie wykorzystać. Klienci mogą znaleźć odpowiedzi na swoje pytania *on-line*, co zaoszczędza czas ich i firmy. Pracownicy działu obsługi klienta, pomagając klientom rozwiązać ich problemy, zyskują wiedzę na temat produktów „problemowych”, która powinna znaleźć się w bazie wiedzy i być udostępniona innym pracownikom.

3. Nie pozwalaj na formę ustną i nierejestrowanie faktów – rozmowy, które mogą być zapomniane lub zagubione mogą zawierać cenne informacje, użyteczne dla innych. Rozmowy zarejestrowane mogą zostać użyte ponownie w innej sytuacji. Zatem kolejną grupą metod KM, którą można wykorzystać w CRM, są metody rejestrowania wiedzy, zwłaszcza ukrytej, przekazywanej w czasie rozmowy.

4. Wykorzystuj swoich ekspertów – chociaż zasadniczo CRM nie wymaga kontaktu z ekspertami, mogą zdarzyć się sytuacje, które będą go wymagały. Zatem KCRM powinien zawierać oprogramowanie umożliwiające skorzystanie z usług eksperta.

5. Pozwól przebieć się swoim pomysłom – pracownicy działu obsługi klienta, którzy są w ścisłym kontakcie z klientem, mogą być kopalnią nowych pomysłów dotyczących np. produktów. Również klienci mogą sugerować nowe rozwiązania przez Internet. Przemysłana integracja idei systemu zarządzania i procesów w CRM może okazać się bezcenna.

6. Upoważnij swojego klienta – pozwolenie klientowi na samodzielne wyszukiwanie, kupowanie i rozwiązywanie problemów jest znacznie tańsze i prostsze niż w asyście pracownika, a dodatkowo podnosi samopoczucie klienta. Stąd systemy CRM powinny posiadać funkcje wyszukiwania i przeglądania, łatwego nawigowania po produktach, inteligentnej rekomendacji produktu, rozwiązań samoobsługowych i centrów rozwiązywania problemów.

⁵Określonych przez firmę Basex na podstawie wywiadów przeprowadzonych z głównymi menadżerami firm.

7. Zarządzaj dokumentami – sprzedawcy i pracownicy działu obsługi klienta nie potrzebują skomplikowanego systemu zarządzania dokumentami, ale takiego, który umożliwi im szybkie odszukanie potrzebnego dokumentu. Jest to jedna z głównych technologii KM, która nabiera większego znaczenia w świecie CRM, kiedy klient czeka na linii na odnalezienie dokumentu przez pracownika.

8. Zaoszczędź czas i pieniądze – CRM jest kosztownym przedsięwzięciem, dlatego trzeba realizować go ostrożnie i w sposób przemyślany. Ale nawet pojedynczy *call center*, którego uruchomienie niemal kosztuje, pozwala na zaoszczędzenie znacznych kwot.

Korzyści z KCRM

Firmy wirtualne w procesie zarządzania relacjami z klientami na bazie wiedzy mogą [5]:

- wykorzystać istniejącą wiedzę do personalizacji przyszłych kontaktów, w celu reakcji w czasie rzeczywistym na wydarzenia dziejące się w Internecie, poprzez zastosowanie wyzwalaczy transakcji;

- wyciągać wnioski z historii klienta, przewidując na ich podstawie jego nowe potrzeby i kierując oferty sprzedaży krzyżowej i wzbogaconej przez właściwe kanały;

- koordynować sprzedaż, obsługę i wsparcie techniczne we wszystkich punktach styku z klientem i we wszystkich kanałach, gdyż utrzymanie klienta jest bezpośrednio związane z jego percepcją firmy, a tę kształtować można przez odpowiednią komunikację wewnętrzną i zewnętrzną oraz dzielenie się wiedzą;

- tworzyć strategie wyprzedzające potrzeby klientów, co zapobiegnie utracie klientów;

- prezentować jedno oblicze i głęboką znajomość potrzeb klientów, co wywiera pozytywne wrażenie na klientach;

- integrować wiedzę zewnętrzną, dzięki czemu można analizować zachowania klientów odwiedzających dowolny kanał i różnicować podejście do klientów, co pomoże określić ich potencjalne potrzeby i metody ich zaspakajania.

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą i stosowanie jej do umacniania relacji pozwala nie tylko na maksymalizację zysków i powiększanie bazy klientów, ale także na maksymalizację wartości i lojalności obecnych klientów. Firma, szczególnie internetowa, powinna więc kształtować relacje z klientem na podstawie tego, co

on mówi o sobie i co wiadomo o nim z innych źródeł. Każdy kontakt z klientem powinien owocować informacjami, które pozwolą lepiej dostosować produkt czy usługę do jego potrzeb, także przyszłych. Internet, jak żadne inne medium, doskonale nadaje się do śledzenia klienta, wchodzenia z nim w interakcję, indywidualizowania dla niego oferty. I to właśnie indywidualizacja, lepsza niż firm konkurencyjnych, jest wyróżnikiem e-firm. Oczywiście wymaga ona integracji całego łańcucha wartości, ale powoduje, że firma postrzegana jest przez klientów jako jedność. Sukces w gospodarce elektronicznej coraz częściej mierzony jest wskaźnikiem utrzymania klientów i ich lojalnością.

Literatura

- [1] Dyche J., *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- [2] Kaczmarek T., *Modele zarządzania wiedzą*, Gazeta IT
http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git09/modele_zw.html
- [3] Lambe P., *Knowledge-Based CRM: A Map*,
<http://greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf>
- [4] Spira J. B., *Verity K@ Enterprise: Knowledge Enabling CRM*, October 2002, BASEX
- [5] Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet 2003.
- [6] Zalach W., *Modele zarządzania wiedzą*, Gazeta IT
http://www.gazeta-it.pl/zw/modele_zw_3.html

Małgorzata Ziemecka

Customer Relationship Management based on knowledge in e-business

Summary

Business taking place on the Internet cannot work today basing only on price competition. The easy of comparing the offers and changing shops makes clients buy a product once without making further shopping. Furthermore gaining a new customer costs 10 times more than selling a product to an existing one. That is why companies wanting to achieve success on the market introduce strategies and customer management systems. Systems based on knowledge management seem to be the best for e-companies. This article shows the basic elements of customer and knowledge management systems and possibility of their use on the Internet.