

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 1 (63)



B. Mikuła, *Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „e-mentor” 2016, nr 1(63), s. 40–48, <http://dx.doi.org/10.15219/em63.1231>.

Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa¹

Bogusz Mikuła

Współczesne przedsiębiorstwa dążą do zwiększania poziomu swojej konkurencyjności różnymi metodami. Stosują metody optymalizacji rozwiązań organizacyjnych, takie jak reengineering, outsourcing czy lean management, wprowadziły i doskonalą systemy zarządzania jakością, informacjami i wiedzą, prowadzą „wojnę o talenty” oraz pracowników wiedzy, rozwijają kooperację i metody uczenia się w ramach aliansów strategicznych. Wszystkie te działania podejmują w celu wzbogacenia zasobu kompetencji. Tymczasem nadal mało docenionym źródłem możliwej do wykorzystania wiedzy jest klient – instytucjonalny, jak i indywidualny.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie idei zarządzania wiedzą klienta, procesów z udziałem wiedzy, których idea ta dotyczy, oraz podstawowych sposobów jej realizacji. Nie jest to idea nowa, bowiem opisywano ją już na początku pierwszej dekady XXI wieku, określając ją jako *Customer Knowledge Management* (CKM). Za pionierską publikację na ten temat należy niewątpliwie uznać artykuł *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value* autorstwa M. Gibberta, M. Leibolda i G. Probst, opublikowany w 2002 r. w „*European Management Journal*”². Wcześniej zagadnienia te były poruszane szeroko w piśmiennictwie naukowym

opisującym rozwój teorii aliansów strategicznych³, ale w odniesieniu do przedsiębiorstw partnerskich. Natomiast w ramach zarządzania wiedzą (KM) na istotne znaczenie wiedzy pochodzącej z otoczenia przedsiębiorstwa, w tym od klienta indywidualnego, wskazywali w ostatniej dekadzie XX wieku między innymi I. Nonaka i H. Takeuchi⁴.

Idea zarządzania wiedzą klientów

CKM jest powszechnie definiowane jako kombinacja KM i zarządzania relacjami z klientami (CRM)⁵. Wskazuje się wręcz, że celem CKM jest zintegrowanie KM i CRM⁶. Wydaje się jednak, że jest to uproszczenie zagadnienia. Filozofia CKM sprowadza się bowiem do pobudzenia klienta, od postawy pasywnej do aktywnego zaangażowania, i skoncentrowania działań przedsiębiorstwa na wiedzy będącej w jego posiadaniu, aby doskonalic procesy innowacyjne⁷. Prowadzi to do ewolucji roli klienta, który staje się upodmiotowionym partnerem wiedzy. Polega na zdobywaniu, udostępnianiu i rozszerzaniu wiedzy klienta, co ma przynieść korzyści zarówno jemu, jak i przedsiębiorstwu⁸. Innymi słowy, jest to proces generowania, rozpowszechniania i wykorzystania wiedzy klienta w organizacji oraz

¹ Przygotowanie artykułu zostało dofinansowane ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2015.

² M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „*European Management Journal*” 2002, Vol. 20, No. 5, s. 459–469, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9).

³ Np. Y.L. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 172–180, 191; A.C. Inkpen, *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, „*Academy of Management Executive*” 1998, Vol. 12, No. 4, s. 72–78, <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1998.1333953>; S. Parise, J.C. Henderson, *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, „*IBM Systems Journal*” 2001, Vol. 40, No. 4, s. 910, <http://dx.doi.org/10.1147/sj.404.0908>.

⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 116.

⁵ W. Belkahl, A. Triki, *Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale*, „*Journal of Knowledge Management*” 2011, Vol. 15, s. 649, <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111152009>.

⁶ A. Bueren, R. Schierholz, L. Kolbe, W. Brenner, *Customer Knowledge Management – Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management*, [w:] *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2004, s. 2, <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2004/2056/07/205670172b.pdf>.

⁷ W. Belkahl, A. Triki, dz.cyt., s. 670.

⁸ M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, [w:] tychże, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlangen 2002, s. 272.

Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy...

między organizacją i klientami⁹. Ewolucja sposobu myślenia od KM i CRM do CKM zobrazowana została w tabeli 1. Zmiana filozofii polega na rozszerzeniu problemu, który można wyrazić w formie zdania: „gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy” na „gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiedzą nasi klienci”¹⁰. CKM polega więc na planowaniu, organizowaniu i kontroli przedsięwzięć związanych z wiedzą i potencjałem innowacyjnym klienta, mających na celu pozyskanie tej wiedzy oraz jej rozwój poprzez łączenie z wiedzą przedsiębiorstwa, a także wspólne z klientem kreowanie nowej wiedzy

dla udoskonalenia działalności przedsiębiorstwa i tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Tradycyjne systemy KM ukierunkowane są niejednokrotnie na tworzenie oszczędności. Podobnie jest z klasycznymi systemami CRM, które zostały oparte na idei mówiącej, że tańsze jest utrzymanie grupy stałych klientów niż ciągle pozyskiwanie nowych. CKM natomiast idzie o krok dalej, narzucając przedsiębiorstwu konieczność poszukiwania możliwości współpracy z klientem, nawiązywania z nim dialogu, pozyskiwania od niego wiedzy oraz wspólnego

Tabela 1. CKM a CRM i KM

	KM	CRM	CKM
Źródła wiedzy	pracownik, zespół, przedsiębiorstwo, sieć przedsiębiorstw	bazy danych o klientach	doświadczenia klientów, ich twórczość, satysfakcja z produktów/usług
Aksjomaty	gdyby tylko wiedzieć, co wiemy	zatrzymanie jest tańsze niż zdobywanie	gdyby tylko wiedzieć, co wiedzą nasi klienci
Racjonalne uzasadnienie	odblokowanie i integracja wiedzy pracowników o klientach, sprzedaży, procesach i B+R	pozyskanie wiedzy o klientach z firmowych baz danych	zdobywanie wiedzy od klientów, dzielenie się nią i jej rozwijanie
Cele	dzielenie się wiedzą na temat klientów wśród pracowników	pozyskiwanie wiedzy o kliencie	zdobywanie i rozszerzanie wiedzy indywidualnego klienta lub zastosowań doświadczeń grupowych, zachowań konkurenta, możliwych przyszłych rozwiązań itp.
Cele biznesowe	przyrost wydajności, oszczędność kosztów, unikanie „ponownego wynalezienia koła”, skuteczne i szybkie zyski	utrzymanie pozytywnych relacji z klientami, utrzymanie bazy klientów	współpraca z klientem dla wspólnego tworzenia wartości
Podstawa konceptualna	zatrzymanie klienta	satysfakcja klienta	sukces klienta, innowacja, organizacyjne uczenie się
Miary biznesowe	wyniki w stosunku do budżetu, wskaźnik utrzymania klienta	wyniki w terminologii lojalności i satysfakcji klienta	wyniki względem konkurentów w zakresie innowacji i wzrostu, wkładu w sukces klienta
Odbiorca bodźców	pracownik	klient	klient
Rola klienta	pasywna, odbiorca produktu	„niewolnik” związany z produktem/serwisem przez programy lojalnościowe	aktywna, partner w procesie tworzenia wartości
Rola organizacji	zachęcanie pracowników do wzajemnego dzielenia się wiedzą	budowanie trwałych relacji z klientami	przekształcenie klientów z pasywnych odbiorców produktów w aktywnych współtwórców wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, [w:] tychże, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlangen 2002, s. 274; M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 5, s. 459–469, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9)¹¹.

⁹ M. Rollins, A. Halinen, *Customer knowledge management competence: Towards a theoretical framework*, [w:] *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2005, s. 5, <http://www.betsaonline.com/KM/CustomerKMCompetence.pdf>.

¹⁰ M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „European Management Journal”, dz.cyt.

¹¹ Obie publikacje mimo takiego samego tytułu posiadają różnice w treści.

kreowania nowych wartości poprzez uzyskiwanie innowacji¹². CKM pozwala więc organizacji odszukać, pozyskać i wykorzystać kompetencje tkwiące w klientach, co czyni z tego narzędzia egzemplifikację idei zmiany źródła wartości – o czym piszą C.K. Prahalad i V. Ramaswamy: *Nie jest ona osadzona w oferowanych przez firmę wyrobach i usługach, lecz obecnie skupia się w doświadczeniach konsumentów*¹³.

Klient jako odbiorca i źródło wiedzy

Wśród zasobów wiedzy związanych z klientem, które niewątpliwie powinny stać się obiektem zainteresowania przedsiębiorstwa, a tym samym przedmiotem zarządzania, wymienia się¹⁴:

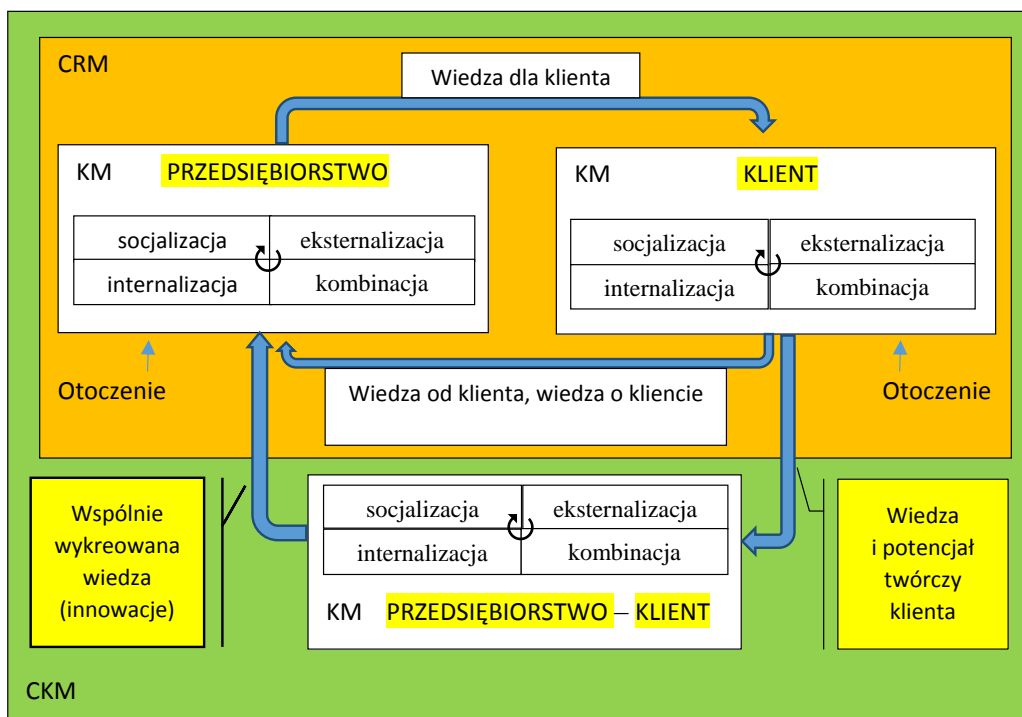
- wiedzę dla klientów (np. na temat produktów, usług, dostawców), która zaspokaja ich potrzeby,
- wiedzę o klientach – niezbędną dla zrozumienia ich motywacji, oczekiwań, zachowań,

- wiedzę od klientów – znajomość klientów, dostawców, produktów, rynków,
- wiedzę zatrzymaną przez klientów dla własnych celów, która może zostać jednak wykorzystana w procesie uczenia się lub wspólnych innowacji.

CKM – inaczej niż klasyczne CRM – koncentruje się na wiedzy będącej w posiadaniu klienta i na jego potencjale wykorzystania tej wiedzy w procesie kreowania nowej wiedzy. Aktywizacja klienta polega więc na pobudzeniu go do ujawnienia i wykorzystania w procesie konwersji wiedzy wszystkich posiadanych zasobów wiedzy, łącznie z wiedzą zatrzymywaną przez niego dla własnych celów.

Wiedza od i dla klientów ma głównie postać jawną. Natomiast wielce prawdopodobne jest, że wiedza zatrzymana przez klienta i o klientach częściowo przynajmniej ma postać ukrytą¹⁶. Istotnym aspektem CKM jest pozyskanie i wykorzystanie zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej klienta. Inicja-

Rysunek 1. Przepływy wiedzy w KM, CRM i CKM¹⁵



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem koncepcji SECI: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 86.

¹² M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „European Management Journal”, dz.cyt.

¹³ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 137–138.

¹⁴ J. Rowley, *Customer Knowledge Management*, [w:] *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 2006, s. 9–10, http://www.aom-iaom.org/pdfs/jms/JSM-18-06_rowley.pdf.

¹⁵ W prezentowanym ujęciu KM potraktowane jest wąsko jako koncepcja odnosząca się do zasobów wiedzy przedsiębiorstwa. Czynnikiem tak między innymi: M. Leibold, G. Probst i M. Gibbert, M. Rollins i A. Halinen – w cytowanych wcześniej pracach.

¹⁶ J. Rowley, *Customer Knowledge...*, dz.cyt. s. 10.

Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy...

tywy z zakresu CKM w porównaniu do klasycznego CRM rozszerzone są więc o zainteresowanie wiedzą ukrytą klienta i próby jej pozyskania, rozwoju oraz wykorzystania. Wymaga to zastosowania odpowiednich narzędzi opartych na bezpośrednim kontakcie z klientem i zaangażowaniu go w proces konwersji wiedzy (SECI). Przepływy wiedzy w ramach KM, CRM i CKM przedstawia rysunek 1.

CKM na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa

Strategia wiedzy to uszczegółowienie strategii przedsiębiorstwa o wymagania w stosunku do zasobów wiedzy, które powinny być w jego dyspozycji, aby możliwe było osiągnięcie przyjętych celów¹⁷. Rozpatrując strategie wyróżnione przez Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości (The American Productivity and Quality Centre)¹⁸, po dokonaniu ich dekompozycji na grupy pożądaných przedsięwzięć, można dojść do przekonania, że CKM lub jego elementy można wykorzystać w ramach każdej z wymienionych strategii. Żadna z nich nie wskazuje jednak bezpośrednio na konieczność całościowego wykorzystania CKM (nawet strategia zarządzania wiedzą o klientach), choć można podejrzewać, że powinno to wystąpić samoistnie w ramach strategii kompleksowego KM. Pojawia się więc problem: czy do klasycznego zestawu strategii wiedzy przedsiębiorstwa można dołączyć strategię zarządzania wiedzą klienta? Wydaje się, że w wielu przypadkach klient może być doskonałym źródłem tworzenia wartości – zwłaszcza w sferze usług – ale pod warunkiem odpowiedniego zarządzania procesa-

mi transferu i kreowania wiedzy – a więc dominującą strategią wiedzy może być CKM.

Istotny jest jednak fakt, że przedsiębiorstwa decydujące się na stosowanie CKM muszą ustalić na poziomie strategicznym, jak CKM może wspierać cele i procesy biznesowe, opracować wytyczne do projektowania procesów związanych z CKM, a także ustalić wskaźniki efektywności¹⁹. Szczególnie ważnym i zarazem trudnym zadaniem jest pomiar efektywności zastosowania CKM. Kadra menedżerska może zastosować ogólne wskaźniki wykorzystywane w ocenie rozwoju przedsiębiorstwa (przykładowe przedstawiono w tabeli 2). Jednak zalecić tu należy ich uszczegółowienie z uwzględnieniem realizowanych działań operacyjnych z zakresu CKM oraz indywidualnej sytuacji przedsiębiorstwa.

CKM na poziomie operacyjnym przedsiębiorstwa

CKM koncentruje się na czterech procesach związanych z wiedzą (rys. 1), a mianowicie: pozyskaniu wiedzy o kliencie, pozyskaniu wiedzy od klienta, kreowaniu wiedzy z klientem, przekazaniu wiedzy klientowi.

Pozyskanie wiedzy o kliencie

Aby zarządzać wiedzą klienta, konieczne jest w pierwszej kolejności pozyskanie wiedzy o nim. Zastosowanie znajdują tu klasyczne ilościowe i jakościowe badania marketingowe. Przydatne mogą być zwłaszcza badania rozpoznawcze mające na celu zidentyfikowanie motywacji, postaw i zachowań

Tabela 2. Kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa

Kryterium	Miary
1. Nowe wyroby i usługi	wartość produkcji i sprzedaży, udział nowych produktów w wartości działalności operacyjnej, zysk ze sprzedaży, udział w rynku, liczba patentów i nowych wzorów przemysłowych, jakość wyrobów (usług), nowoczesność wyrobów, efektywność inwestycji w klasie innowacji
2. Kapitał intelektualny	potencjał wykształcenia, twórczość (kreatywność), wzbogacanie pracy, dywersyfikacja metod działania, wyniki pracy i rozwój zawodowy personelu, stosunki międzyludzkie (kompetencje społeczne), społeczne zadowolenie z pracy, sieć powiązań
3. Procesy	zdolność produkcyjna, niezawodność, poziom gotowości technologicznej, poziom jakości procesów technologicznych, stopień automatyzacji, wskaźnik produktywności, kompletność i spójność regulacji prawno-organizacyjnych (dotyczących ogólnego trybu postępowania i stosowania procedur roboczych), stopień spełniania standardów procesów zarządzania, pracochłonność, kosztochłonność, skuteczność i funkcjonalność stosowanych metod pracy administracyjnej i kierowniczej
4. Przedsiębiorstwo	wartość przedsiębiorstwa (majątkowa, dochodowa), wartość firmy, zdolność konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, zdolność uczenia się, wskaźnik kluczowych ocen kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, *Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2015, t. 26, nr 1, s. 176.

¹⁷ B. Mikuła, *Wpływ strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą na organizację funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 170, s. 158.

¹⁸ Zob. P.R. Gamble, J. Blackwell, *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001, s. 122–124.

¹⁹ A. Bueren, R. Schierholz, L. Kolbe, W. Brenner, dz.cyt., s. 4.

klientów. Spośród metod badawczych wykorzystać można badania ankietowe, obserwacyjne i eksperymentalne. Znakomitym źródłem wiedzy o kliencie lub grupie klientów może być wywiad zogniskowany, w trakcie którego klient (lub grupa klientów) wyraża swoje reakcje na bodźce płynące np. z reklamy albo prezentowanej nowej koncepcji produktu. Natomiast jeśli chodzi o kanały pozyskiwania informacji i wiedzy obecnie szczególnie powszechne jest wykorzystywanie wywiadów telefonicznych wspomaganym komputerem oraz internetem. Sondaże i wywiady zogniskowane online są efektywnym narzędziem docierania do grup klientów trudno dostępnych w sposób bezpośredni (*face to face*), takich jak osoby samotne, zamężne, dobrze wykształcone czy nastolatki²⁰.

Przykładem wyspecjalizowanego postępowania w zakresie pozyskiwania wiedzy o kliencie są kategorie badań konsumenckich wyróżnione przez J. Rowley i F. Slack²¹: poznanie, dostosowanie, kumulacja i kontekst (tab. 3). Znajdują one zastosowanie w e-biznesie, ale szerokie wykorzystanie techniki komputerowej w innych rodzajach działalności czyni to podejście przydatnym również poza e-biznesem.

Jeśli chodzi o klientów instytucjonalnych w relacjach B2B (*business-to-business*) lub B2A (*business to administration*), wiedzę o nich pozyskuje się w trakcie wszelkiego rodzaju spotkań i rozmów z pracownikami, ale też od innych grup interesariuszy (np. od innych klientów). Źródłem wiedzy o kliencie są też wywiadownie gospodarcze oraz informacje dostępne w internecie.

Pozyskanie wiedzy od klienta

CKM jest skierowane na zdobywanie wiedzy bezpośrednio od klienta²². Dlatego też pracownicy powinni myśleć o tym, jak zdobyć wiedzę klientów (poprzez badanie rynku, wykorzystanie grup fokusowych, sieci społeczne, strony internetowe itp.) i które etapy procesu innowacji powinny być zintegrowane z klientami (faza pomysłu czy np. sprzężenia zwrotnego?)²³. Podejścia mogą być różne w zależności od tego, czy przedsiębiorstwo pragnie pozyskać wiedzę od klienta instytucjonalnego, czy od konsumentów indywidualnych. Przykładowo firma Renault w fazie projektowania swoich wyrobów zaprasza dorosłych klientów wraz z dziećmi, aby zdobyć ich opinie i pozyskać sugestie dotyczące koncepcji produktu²⁴. Jak ważna jest wiedza od klienta i szybkość jej pozyskania, doświadczają też przedsiębiorstwa branży turystycznej. Pozyskanie wiedzy od klienta na temat usług, z których skorzystał, jeszcze zanim umieści on swoją opinię na którejś ze stron internetowych, pozwala tym firmom szybko i elastycznie dostosować swoją ofertę oraz usuwać nieprawidłowości w działaniu. Znajomość lub brak znajomości preferencji klientów to niejednokrotnie czynniki decydujące o sukcesie lub upadłości biura turystycznego.

Kreowanie wiedzy z klientem

Wspólne kreowanie wiedzy z klientami to wyróżnik CKM, choć idea ta nie jest nowa i niektóre sposoby podejścia zostały opisane przy okazji omawiania zagadnienia transferu wiedzy w aliansach strategicznych²⁵. Realizacja pełnego procesu wspólnego z klientem

Tabela 3. Zastosowanie wiedzy o klientach

Kategoria badania	Cele wykorzystania wiedzy klienta
Poznanie	Zachowanie klienta w stosunku do stron internetowych i komunikacji marketingowej jako podstawa oceny skuteczności witryn i komunikacji marketingowej
Dostosowanie	Opracowanie profili klientów jako podstawa dostosowania i rozwoju bezpośrednich relacji z klientami
Kumulacja	Trendy w zachowaniach klientów i inne aspekty analizy rynku jako podstawa kształtowania strategii e-biznesu
Kontekst	Zależność pomiędzy zachowaniem konsumentów na rynkach tradycyjnych i elektronicznych, wpływ zachowań online konsumentów na inne kanały i odwrotnie

Źródło: J. Rowley, *Customer Knowledge Management*, [w:] *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 2006, http://www.aom-iaom.org/pdfs/jms/JSM-18-06_rowley.pdf, s. 502.

²⁰ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 366–372.

²¹ J. Rowley, F. Slack, *Leveraging customer knowledge: profiling and personalisation in e-business*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2001, Vol. 29, No. 9, s. 409–416, <http://dx.doi.org/10.1108/09590550110400894>; J. Rowley, *Eight questions for customer knowledge management in e-business*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No. 5, s. 502, <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210450441>.

²² M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „European Management Journal”, dz.cyt.

²³ W. Belkahl, A. Triki, dz.cyt., s. 669.

²⁴ D. Gach, *Pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy klientów*, „e-mentor” 2008, nr 1(23), s. 57.

²⁵ Zob. np. B. Mikula, R. Oczkowska, *Transfer wiedzy między partnerami aliansu strategicznego*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 6, s. 121–137.

kreowania wiedzy (w zakresie wiedzy jawnej, jak i ukrytej) wymaga zaangażowania obu stron. Muszą więc być tworzone warunki dla przebiegu procesu SECI (socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji wiedzy) w kontakcie bezpośrednim. Jednak uzyskanie innowacji może też być realizowane poprzez łączenie istniejącej wiedzy (przedsiębiorstwa i klienta), a przez to uzyskanie jej nowej jakości. Wszystkie te działania sprowadzić można do pięciofazowego modelu organizacyjnego procesu tworzenia wiedzy zaproponowanego przez I. Nonakę i H. Takeuchiego, na który składają się wspólnie realizowane przez przedstawicieli przedsiębiorstwa i klienta następujące etapy postępowania: dzielenie się wiedzą ukrytą, szukanie pomysłów, potwierdzanie pomysłów, budowanie wzorca, wyrównywanie poziomów wiedzy²⁶.

Uwzględnienie wiedzy klienta w nowych produktach, usługach i procesach obsługi posprzedażowej zwiększa – jak wskazują W. Belkahl i A. Triki²⁷ – zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania.

Wiedza dla klienta

Wiedza dla klienta jest nierozzerwalnym elementem współczesnych produktów i usług. Proces transferu wiedzy dla klienta nierozłącznie związany jest z marketingiem, KM i CRM, a więc z koncepcyjnymi źródłami CKM. Podstawą jego realizacji jest wiedza o kliencie, ale dla pełnej skuteczności transferu wiedzy potrzebne jest też wykorzystanie wiedzy od klienta. Stopień zadowolenia klienta z dostarczonej mu wiedzy świadczy o poziomie występującej w przedsiębiorstwie orientacji na klienta. Firmy świadome znaczenia wiedzy dla klienta oprócz tradycyjnych sposobów jej przekazywania (np. za pomocą instrukcji obsługi, informowania przez sprzedawcę) wykorzystują internet i występujący dzięki niemu efekt usieciowienia (np. w ramach portali społecznościowych wprowadzają *social learning*). Należy jednak pamiętać, że pojawienie się luk wiedzy na temat przedsiębiorstwa, jego działalności, produktów i usług prowadzić może do wielu nieporozumień i stymulowanych przez konkurencję niejasności powodujących utratę klientów.

Przedsięwzięcia w ramach CKM

M. Gibbert, M. Leibold i G. Probst²⁸ wyróżnili pięć sposobów realizacji *Customer Knowledge Management* – określając je jako style CKM (tab. 4):

- Prosumeryzm – oznaczający pełnienie przez klienta podwójnej roli: producenta i konsumenta. Nie należy jednak prosumeryzmu traktować wąsko, w sensie przejęcia pewnych funkcji

produkcyjnych przez klienta od producenta (np. ostatecznego złożenia mebli z dostarczonych materiałów). Określenie to dotyczy szerokiego zakresu działalności, w ramach której wykonawca podejmuje różnego rodzaju czynności służące tworzeniu dóbr zaspokajających jego potrzeby. Obecnie za prosumentów uznaje się też osoby, które m.in.: opisują na stronach internetowych swoje doświadczenia z marką, produktem lub usługą, dzielą się swoimi opiniami z innymi internautami, sprzedawcami lub producentami, konfigurują kupowane produkty lub usługi²⁹. Specyficzną odmianą prosumeryzmu jest masowa personalizacja (*mass customization*) bazująca na zdolności przedsiębiorstwa do przygotowania indywidualnie zaprojektowanych produktów, usług, programów lub procesów komunikacyjnych zgodnie z potrzebami klientów. Przykładem personalizacji produktu są działania firmy Mattel, która umożliwia klientom po założeniu na stronie projektowanie lalek (koloru włosów, skóry, oczu, wybór fryzury, ubrania, akcesoriów i imienia)³⁰.

- Zespoły wspólnego uczenia się – są platformą wzajemnej wymiany wiedzy między przedsiębiorstwem i klientami. Przedsięwzięcia w tym zakresie polegają głównie na tworzeniu społeczności wirtualnych funkcjonujących wokół portali internetowych, które umożliwiają wzajemne przekazywanie sobie przez internautów wiedzy (np. przy wykorzystaniu Wiki). Wiedza ta jest jednocześnie rejestrowana i wykorzystywana przez przedsiębiorstwa. Stworzone platformy są też narzędziami przekazywania wiedzy przez przedsiębiorstwa do obecnych i potencjalnych klientów. Zespoły te mogą również przybierać postać klasycznych grup spotykających się w przestrzeni fizycznej (w specjalnie przygotowanych pomieszczeniach), a w trakcie spotkań realizowany jest proces transferu wiedzy.
- Wzajemne innowacje – te przedsięwzięcia sprowadzają się do nawiązania wzajemnej współpracy w procesach innowacyjnych. Umożliwiają one lepsze rozpoznanie potrzeb klienta, wykorzystanie jego wiedzy i zdolności twórczych, a dzięki temu uzyskanie przełomowych innowacji. Wzajemne innowacje w relacjach B2B pozwalają współdzielić koszty oraz ryzyko. Współpraca przedsiębiorstwa z klientami wzmacniać może „efekt sieci” i sprzyjać tworzeniu otwartych innowacji. Niesie jednak także zagrożenia, choćby w postaci możliwości ujawnienia chronionych informacji i wiedzy.

²⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, dz.cyt., s. 111–112.

²⁷ W. Belkahl, A. Triki, dz.cyt., s. 649.

²⁸ M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, [w:] tychże, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlangen 2002, s. 272.

²⁹ D. Gach, dz.cyt., s. 57.

³⁰ Ph. Kotler, *Marketing Management. Eleventh Edition*, Person Education International, Sadle River, New Jersey 2003, s. 282–284.

Tabela 4. Pięć stylów CKM

Styl/ charakterystyka	Prosumeryzm	Zespoły wspólnego uczenia się	Wzajemne innowacje	Wspólnoty twórcze	Łączenie własności intelektualnej
Koncentracja	Rozwój środków trwałych i korzyści	Tworzenie korporycyjnego kapitału społecznego	Tworzenie nowych produktów i procesów	Specyficzna misja, profesjonalizm	Dzielenie się własnością intelektualną
Cel	Ulepszanie produktów i uzyskanie płynących stąd korzyści	Ułatwienie nauki radzenia sobie z zespołem zmian systemowych	Maksymalizowanie zwrotu z nowych pomysłów	Uzyskanie i rozwój doświadczenia zawodowego	Maksymalizacja zwrotu z własności intelektualnej (dla obu stron)
Procesy	Wstępna, równoległa i poprodukcyjna integracja	Praca zespołowa, upodmiotowienie, rozwój przypadku, programy jakości	Targi pomysłów, burza mózgów, inkubacja klienta	Najlepsze praktyki kooperacji, sieci eksperckie	Praktyki zawodowe, formalne programy szkoleniowe, szkolenia w miejscu pracy
Systemy	Planowania, kontroli i systemy wspomagania decyzji	Systemy wymiany wiedzy, <i>digital „nervous” systems</i> (cyfrowe systemy odwzorowujące układy nerwowe organizmów żywych), wizytowanie zespołów przez klienta	Idea systemów wspomagających generowanie pomysłów	Systemy eksperckie, dzielenie e-przestrzeni pracy, systemy wspomagania zespołowości	Grupowe systemy wspomagania własności intelektualnej
Miary wyników	Skuteczność i wydajność, zadowolenie klienta i sukces	Systemy wydajności, jakości, zadowolenie klienta i sukces	ROI z nowych produktów i procesów, sukces klienta	Zachowanie K-sharing, terminowość decyzji, szybkość hiperłączy przekazujących wyniki	Wartość nowej własności intelektualnej, rosnący ROI z nowych źródeł przychodów
Przykłady	Quicken, IKEA	Amazon.com, Xerox, Holcim, Metter Toledo	Silicon Graphics, Ryder	Microsoft, Sony, eBay, Holcim	Skandia
Intensywność interakcji	Stosunkowo niska	Od niskiej do wysokiej	Stosunkowo niska	Stosunkowo wysoka	Stosunkowo wysoka
Typ wiedzy	Więcej jawnej	Jawna i cicha	Więcej cichej	Więcej cichej	Więcej jawnej

Źródło: M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, [w:] tychże, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, dz.cyt., s. 280.

- Wspólnoty twórcze – stanowią odmianę wspólnot praktyki. Złożone są z ekspertów³¹ wykorzystujących w celu komunikowania się internet. Współpraca odbywa się na zasadach dobrowolności, a ludzi tych łączy wspólne zainteresowanie tematem oraz potrzeba kreowania wiedzy i dzielenia się nią. Wspólnoty twórcze tworzone są przez przedsiębiorstwa w celu lepszego zrozumienia klientów. Za ich pośredni-

ctwem firmy angażują klientów w proces doskonalenia produktów, odnajdywania ich nowych zastosowań oraz tworzenia nowych koncepcji³². Wspólnoty te mogą przybrać postać platform recenzenckich (na bazie zagregowanych ocen ilościowych i jakościowych produktów lub usług klienci optymalizują decyzje zakupowe) i platform rekomendacyjnych³³ (np. www.ocenwakacje.pl).

³¹ M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „European Management Journal”, dz.cyt.

³² D. Gach, dz.cyt. s. 60.

³³ D. Plata-Alf, *Zarządzanie wiedzą konsumenta w wirtualnym środowisku*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 1214.

Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy...

- Łączenie własności intelektualnej – ta inicjatywa polega na wspólnym wykorzystaniu własności intelektualnej będącej w dyspozycji przedsiębiorstwa i klienta. Celem jest zmaksymalizowanie korzyści płynących z jej posiadania. M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst³⁴ mają tu na myśli głównie wiedzę. Firmy bowiem różnymi kanałami transferują wiedzę do klientów, którzy wykorzystują ją podczas użytkowania produktów, a następnie rozwijają i przekazują z powrotem dla wspólnego pożytku. Wiedza ta staje się współwłasnością firmy i klienta.

Oczywiście możliwe jest wykorzystanie wielu innych bardziej szczegółowych metod, jak np. *groupware* i zespoły wirtualne. Pozwalają one pozyskiwać wiedzę od klientów, jak i kreować wspólnie z nimi nowe rozwiązania z wykorzystaniem współczesnej techniki komputerowej.

Podsumowanie

Współczesny klient, członek społeczeństwa informacyjnego i społeczeństwa wiedzy, jest na tyle inteligentnym użytkownikiem produktów i usług, że potrafi generować profesjonalną wiedzę na ich temat. Niestety praktyka gospodarcza dowodzi, że bardzo często jego wiedza jest ignorowana i nieuznawana jako źródło możliwych do uzyskania wartości. Niejednokrotnie u przedsiębiorców panuje przekonanie, że wiedzą oni więcej od klienta. Rezygnują przez to z szans płynących z kreatywności klientów. Przeglądając zasoby internetu, można też dojść do przekonania, że koncepcja CKM nie jest dostatecznie rozpowszechniona. Widoczne jest to w stosunkowo niewielkiej liczbie publikacji na ten temat. Niewątpliwie należy pracować nad teoretycznymi podstawami CKM, identyfikować uwarunkowania przebiegu procesów z udziałem wiedzy między klientem a przedsiębiorstwem, poszukiwać coraz doskonalszych narzędzi współpracy, kreowania i transferu wiedzy oraz mierników efektywności zastosowania CKM. Wyzwania te powinny zostać podjęte przez teoretyków, ale także przez praktyków, którzy udostępniając swoje doświadczenia i najlepsze praktyki w omawianym zakresie, mogą znacząco wzbogacić wiedzę na temat CKM. Należy spodziewać się, że praktyczne wykorzystanie CKM powinno poprawić pozycję konkurencyjną stosujących je przedsiębiorstw. Tworzy bowiem „kanał” pozyskiwania wartości od klientów.

Bibliografia

Belkahl W., Triki A., *Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale*, „Journal of Knowledge Management” 2011, Vol. 15, No. 4, s. 648–674, <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111152009>.

Bueren A., Schierholz R., Kolbe L., W. Brenner, *Customer Knowledge Management – Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management*, [w:] *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2004, <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2004/2056/07/205670172b.pdf>.

Doz Y.L., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Gach D., *Pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy klientów*, „e-mentor” 2008, nr 1(23), s. 57–60.

Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.

Gibbert M., Leibold M., Probst G., *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 5, s. 459–469, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9).

Gibbert M., Leibold M., Probst G., *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, [w:] tychże, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlangen 2002.

Inkpen A.C., *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, „Academy of Management Executive” 1998, Vol. 12, No. 4, s. 72–78, <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1998.1333953>.

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Kotler Ph., *Marketing Management. Eleventh Edition*, Person Education International, Sadle River, New Jersey 2003.

Mikuła B., Oczkowska R., *Transfer wiedzy między partnerami aliansu strategicznego*, „Organizacja i Zarządzanie” 2009, nr 6, s. 121–137.

Mikuła B., *Wpływ strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą na organizację funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 170.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

Parise S., Henderson J.C., *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, „IBM Systems Journal” 2001, Vol. 40, No. 4, s. 908–924, <http://dx.doi.org/10.1147/sj.4040>.

Plata-Alf D., *Zarządzanie wiedzą konsumenta w wirtualnym środowisku*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 8, s. 1211–1217.

Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Rollins M., Halinen A., *Customer knowledge management competence: Towards a theoretical framework*, [w:] *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2005, <http://www.betsaonline.com/KM/CustomerKMCompetence.pdf>.

Rowley J., *Customer Knowledge Management*, [w:] *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 2006, http://www.aom-iaom.org/pdfs/jms/JSM-18-06_rowley.pdf.

³⁴ M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value*, „European Management Journal”, dz.cyt.

Rowley J., *Eight questions for customer knowledge management in e-business*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No. 5, s. 500–511, <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210450441>.

Rowley J., Slack F., *Leveraging customer knowledge: profiling and personalisation in e-business*, „International Journal of Retail and Distribution Management” 2001, Vol. 29, No. 9, s. 409–416, <http://dx.doi.org/10.1108/09590550110400894>.

Customer Knowledge Management

Modern companies must continuously develop their skills to meet the demands of the market. Independent development of these competencies (ex. through knowledge management and R&D) is insufficient and therefore companies seek new competences in their environment, among their suppliers, competitors, research institutions, universities. But still, customer is only a little appreciated source of knowledge. As far as institutional client is concerned, it often can give a company a broad knowledge along with his requirements for products or services, whereas the individual client is often ignored. Classical knowledge management systems and CRM acquire information about the client and possibly only the elementary knowledge from him, but without engaging potential customer directly in the process of creating new knowledge. The customer knowledge management (CKM) properly fills that gap. The main aim of CKM is to optimize the exchange of knowledge between the firm and its institutional and individual clients and use their creative potential.

In the article CKM is defined as an activity of planning, organizing and controlling projects with regard to knowledge and innovation potential of a customer. The aim of this activity is gaining customer knowledge and its further developing by combining obtained knowledge with the company's one, and also jointly creating a new knowledge to improve the company's activities and development of innovative solutions (especially products and services). The article describes the differences between knowledge management, CRM and CKM, and characterizes the main processes on which CKM focuses. It also tells how to implement CKM and stresses that its worth of practical implementation, further development research.

Autor jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, profesorem nadzwyczajnym w Katedrze Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jego zainteresowania koncentrują się głównie wokół nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania oraz zagadnień dotyczących zachowań człowieka w obrębie organizacji, a w ostatnim okresie szczególnie koncepcji zarządzania wiedzą, kapitałem intelektualnym i talentami.

POLECAMY



Teresa Szot-Gabryś, Modele biznesowe w działalności M MSP. Otwarcie i rozwój przedsiębiorstwa. Studia przypadków, Difin, Warszawa 2016

Prezentowana publikacja poświęcona jest problematyce modeli biznesowych. Poddając analizie czynniki warunkujące takie modele, szczegółowo opisując proces ich kształtowania, a także przywołując wiele przykładów istniejących przedsiębiorstw, autorka w prosty i przejrzysty sposób wyjaśnia, jak tworzyć, weryfikować, modyfikować i rozwijać modele biznesowe mikro-, małych i średnich organizacji. Publikacja adresowana jest głównie do właścicieli, członków zarządu i wyższej kadry kierowniczej firm z sektora MSP, a także do osób, które planują założenie własnej działalności gospodarczej lub chciałyby ją rozwijać. Książka może być także cennym źródłem wiedzy i przykładów dla studentów kierunków ekonomicznych.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.ksiegarnia.difin.pl/>

Anetta Barska (red. nauk.), Reklama wczoraj i dziś Difin, Warszawa 2016

Świat reklamy się zmienia. Kiedyś reklamy pojawiały się głównie w prasie, radiu i telewizji. Dziś mamy do dyspozycji wiele kanałów dostępnych za pośrednictwem internetu: portale, fora, blogi, media społecznościowe, mailingi. Te nowoczesne formy komunikacji z klientem zaczynają dominować. Dlatego przygotowując kampanię reklamową, warto sięgnąć do wskazówek autorów prezentowanej publikacji. Zapoznają oni uczestnika z podstawowymi zagadnieniami dotyczącymi reklamy, wskazują, jakimi narzędziami promocyjnymi obecnie dysponujemy i jak opracować plan kampanii medialnej za ich pomocą. Uczą także, jak kształtować wizerunek firmy w internecie i jak tworzyć oraz utrzymywać relacje z klientem społecznościowym. Czytelnik znajdzie w publikacji również wyjaśnienie różnic pomiędzy reklamą tradycyjną a reklamą online i refleksje autorów na temat przyszłych kierunków rozwoju reklamy. Ponadto dla osób, które lubią praktycznie weryfikować swoją wiedzę, wydawnictwo przygotowało materiały uzupełniające (dostępne na stronie internetowej) w postaci testów i zadań do samodzielnej realizacji. Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.ksiegarnia.difin.pl/>

**REKLAMA
WCZORAJ I DZIŚ**



Redakcja naukowa
ANETTA BARSKA
Difin