

Tomasz Ordysiński

Zarządzanie wiedzą jako element strategii organizacji w e-gospodarce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 71, 317-330

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

TOMASZ ORDYSIŃSKI

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO ELEMENT STRATEGII ORGANIZACJI W E-GOSPODARCE

Wstęp

Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, organizacje muszą mocno starać się nadażyć za globalną konkurencją opartą na internecie. Aby odnieść sukces w tym wielokanałowym, niezwykle szybko przetwarzającym informacje środowisku, przedsiębiorstwa muszą optymalnie wykorzystać zdobytą wiedzę (indywidualną oraz korporacyjną). Aktywny udział w elektronicznej ekonomii zmusza organizacje do porzucenia działalności według ściśle określonego planu na rzecz stałego monitorowania rynku oraz natychmiastowych działań w przypadku zaobserwowania zmian. Jednak do prowadzenia takiej formy działania konieczna jest optymalizacja procesów oraz zasobów informacyjnych: wewnętrznych i zewnętrznych.

Pierwszy okres e-biznesu charakteryzował się tworzeniem bardzo atrakcyjnego wizerunku internetowego przedsiębiorstw przy kompletnym braku zainteresowania sprawami wewnętrznymi. W czasie rozwoju elektronicznej ekonomii zauważono, że marketingowa „internetowa twarz” wymaga także odpowiedniej organizacji procesów wewnętrznych – dostosowania ich do wysoce niestabilnego środowiska internetowego. Czas tych zmian zdominowany jest przez Business Process Reengineering (BPR). Zakres optymalizacji

objął kluczowe dla firm obszary: łańcuch dostaw oraz zarządzanie relacjami z klientem. Równolegle do optymalizacji tych procesów większą uwagę skupiono na zasobach informacyjnych – stały się one czynnikiem determinującym efektywność obecnej działalności gospodarczej. Pojawiła się nowa dyscyplina nazwana zarządzaniem wiedzą. Powodem jej rozwoju było zwrócenie uwagi na fakt, iż dzięki rozwojowi technologii informatycznych możliwe stało się na początku gromadzenie ogromnych zbiorów danych, a następnie ich wykorzystywanie przy pomocy dynamicznie rozwijających się metod i technik zarządzania wiedzą. Środowisko internetowe dodatkowo zwiększyło możliwości tych narzędzi, likwidując ograniczenia geograficzne i czasowe. Najlepszym przykładem takiego cyklu rozwoju może być koncepcja wirtualnej organizacji. Oczywiście pełne wykorzystanie potencjału kapitału wiedzy wymaga pokonania barier (technologicznych, socjologicznych) takich, jak np. heterogeniczność informacji, która powinna być lub jest przechowywana w formie elektronicznej, czy też po prostu ludzkiej niechęci do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Jednakże przedsiębiorstwa, które poważnie traktują środowisko internetu jako przyszłość swojej działalności, zaczęły włączać zarządzanie wiedzą w swoją strategię rozwoju e-biznesowego.

Miejsce zarządzania wiedzą w środowisku e-biznesu

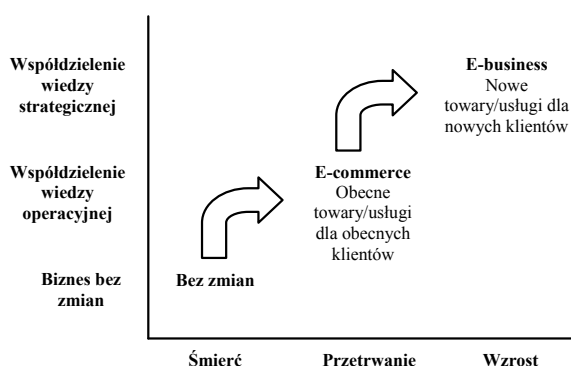
E-biznes wymaga najgłębszego, najbardziej destrukcyjnego i niepokojącego rodzaju zmian: nie pozostawia w starej formie żadnego aspektu organizacji, podważa przyjęte długoterminowe modele biznesowe, a kierownictwo nie może wiele czerpać ze swojego dotychczasowego doświadczenia. Nowe technologie, jako rdzeń e-biznesu, otwierają niezliczone możliwości nie tylko w wymiarze przeprojektowania obecnych procesów, ale także w zakresie projektowania, rozwoju i wykorzystania przewagi nowych¹. Rozwój paradygmatu przetwarzania informacji ostatnich pięciu dekad skupił się na trzech zasadniczych obszarach:

- 1) automatyzacji – zwiększenie efektywności operacji;
- 2) racjonalizacji procedur – strumieniowość procedur i eliminacje oczywistych utrudnień ujawnionych w procesie automatyzacji;

¹ L. Fahey, R. Srivastava, J.S. Sharon, D.E. Smith, *Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management*, „IBM Systems Journal”, vol. 40, no. 4/2001.

3) reengineering – radykalne przeprojektowanie procesów biznesowych oparte na technologiach informatyczno-komunikacyjnych².

Ostatni etap zaowocował bardzo złożonymi, zintegrowanymi rozwiązaniami IT, jak np. systemy klasy ERP. Umożliwiły one wysoki poziom integracji danych w ramach funkcji wewnętrznych przy znacznym uproszczeniu dostępu do danych szczegółowych. Jednak czas ujawnił dość dużą wadę tego typu rozwiązań w postaci braku sprawności i elastyczności wymaganej do szybkiej adaptacji.



Rys. 1. Związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a e-biznesem

Źródło: <<http://www.stevedenning.com/index.htm>> [data dostępu: 01.03.2010].

Nowy porządek gospodarczy kładzie mniejszy nacisk na „grę według określonych zasad” na rzecz zrozumienia i adaptacji zmieniających się reguł. Doskonałym przykładem takich zmiennych zasad, konwencji i założeń są organizacje wirtualne, których początki to tzw. dot-comy operujące na początku ery internetu³ (rys. 1). W elektronicznej ekonomii organizacja nie może być stabilna – jej architektura, procesy marketingowe, sprzedaż i dystrybucja są stale poddawane w wątpliwość. Należy jasno określić:

- Jak e-biznes wpływa lub może wpłynąć na każdy z podstawowych procesów?

² Y. Malhotra, *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time'*, 2001.

³ T.K. Roy, Ch. Stavropoulos, *Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment*, Lulea University of Technology 2007.

- Czy i jak organizacja jest w stanie lub będzie w stanie wykorzystać e-biznes w podstawowych procesach?
- Dlaczego e-biznes powoduje konieczność zmian w podstawowych procesach organizacji?⁴.

E-biznes daje firmie możliwość elektronicznego połączenia (różnego rodzaju) z wieloma organizacjami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) dla różnych celów. Pozwala to organizacji na kontakt z każdym z indywidualnych kooperantów wzdłuż całego procesu, a ponadto umożliwia nawiązywanie komunikacji w czasie rzeczywistym z wieloma innymi organizacjami. To radykalnie zmienia każdy proces: od projektowania nowych produktów/usług, przez zarządzanie relacjami z klientem, do zarządzania zasobami ludzkimi.

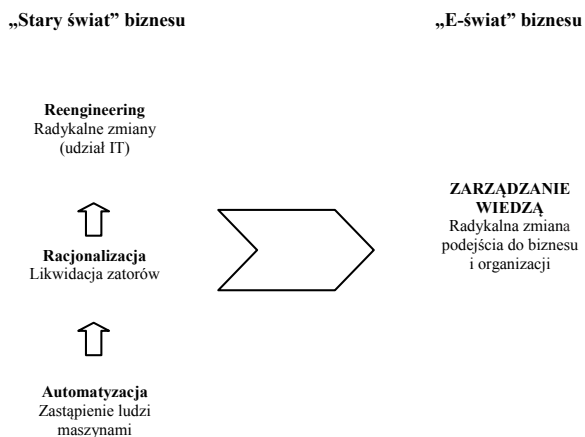
Twierdzi się, że e-biznes w rezultacie tworzy nowe procesy biznesowe⁵. Steven Kerr następująco określił stan strategii biznesowej w „nowym świecie”: „Przyszłość zmienia się tak szybko, że nie sposób jej przewidzieć (...). Położyliśmy ogromny nacisk na szybkie reagowanie zamiast planowania. Nadal jesteśmy zaskakiwani, ale nie jesteśmy tym zaskoczeni. Jesteśmy uczestnikami tych niespodzianek”. W tej ekonomii jedynym pewnikiem jest niepewność, a jedynym pewnym źródłem długotrwałej przewagi konkurencyjnej jest wiedza⁶. Organizacje zdały sobie sprawę, jak ważne jest „wiedzieć, co wiedzą” i jak maksymalnie wykorzystać tę wiedzę. Spoczywa ona w wielu miejscach, np. w bazach danych, bazach wiedzy, papierowych formularzach oraz głowach pracowników rozmieszczonych w całej organizacji⁷. Poprzednie podejście oparte na reorganizacji procesów nie jest wystarczające do ekstrakcji wiedzy. Cała organizacja musi być stale przebudowywana (rys. 2). Sam proces ekstrakcji wiedzy może być trudny i wymagać specjalistycznego wsparcia ze strony IT, poparcia społecznego oraz kierownictwa organizacji.

⁴ L. Fahey, R. Srivastava, J.S. Sharon, D.E. Smith, *Linking e-business...*, dz. cyt.

⁵ X. Chen, *A Knowledge Management Model for E-Business World*, 2002 <http://www.ohiolink.edu/etd/view.cgi?acc_num=ucin1014841051> [data dostępu: 01.03.2010].

⁶ I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Publishing 2008.

⁷ X. Chen, *A Knowledge Management Model for...*, dz.cyt.



Rys. 2. Od „starego świata” do e-swiata biznesu: zarządzanie wiedzą w procesie transformacji

Źródło: Y. Malhotra, *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time'*, 2001.

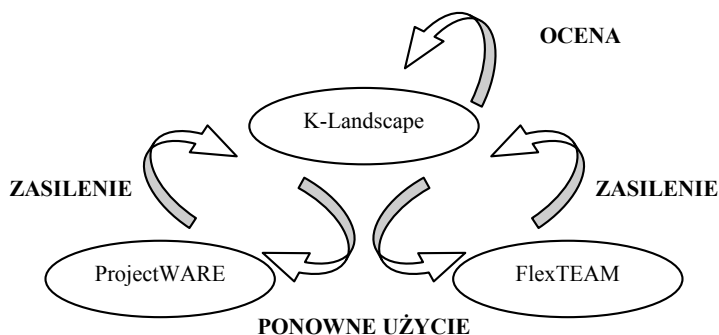
Odpowiedzią na reorganizację informacji jest zarządzanie wiedzą ujmowane jako zestaw narzędzi, technologii, praktyk i procesów wspomagających pracowników w ujawnianiu, kategoryzowaniu, filtrowaniu informacji oraz jej łączeniu. Pomaga to pracownikom zmieniać informację w użyteczną wiedzę, która powinna przynieść wymierne korzyści. Po zaimplementowaniu jako rozwiązania zintegrowane technologie zarządzania wiedzą umożliwiają:

- zmniejszenie czasu uzyskania informacji, powodując szybsze i lepsze decyzje;
- zmniejszenie liczby błędów oraz zwiększenie efektywności poprzez oddelegowanie decyzyjności na niższe szczeble;
- minimalizację czasu poświęcanego na „ponowne wynalezienie koła” poprzez uchwycenie najlepszych metod i ekspertyz oraz rozpowszechnienie ich w całej organizacji;
- wzrost produktywności poprzez implementację technologii do samodzielnej nauki;
- wzrost innowacyjności oraz zadowolenia klientów poprzez umożliwienie dostępu do pełnych zasobów wiedzy organizacji⁸.

⁸ <<http://whitepapers.zdnet.co.uk/0,1000000651,260097037p,00.htm>> [data dostępu: 01.03.2010].

Rozwiązania zarządzania wiedzą, stosowane jako wsparcie e-biznesu, mogą zostać zaimplementowane w najbardziej popularnej architekturze sieciowej: klient – serwer. Po stronie klienta można wyróżnić aplikacje pozyskiwania wiedzy/informacji w postaci inteligentnych agentów, które automatyzują pracę związaną z fazą wyszukiwania i podsumowania. Niektóre z zaawansowanych narzędzi oferują przetwarzanie zapytań w naturalnym języku, co dodatkowo zachęca użytkowników do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (poprzez zmniejszenie wysiłku poświęcanego na zamieszczanie i pozyskiwanie wiedzy). Po stronie serwera aplikacje mogą wspierać pobieranie i kategoryzację zasobów intranetu i internetu, oferując odpowiedni dla użytkownika zestaw informacji – takie rozwiązania mogą być częścią EIP (ang. *Enterprise Internet Portal*). Inny rodzaj oprogramowania może umożliwiać ekspertom lub całym społecznościom tworzenie oraz udostępnianie bazy wiedzy (kodyfikować oraz dystrybuować bazy danych lub zbiory case'ów) dowolnemu wskazanemu użytkownikowi.

Przykładem takiej platformy może być Hyperwave eKnowledge stworzony przez firmę Fujitsu-Siemens. Projekt rozpoczęto w 1999 roku, a jego początkowy sukces spowodował dalszy rozwój i utrzymanie aż do dziś. Platforma składa się z trzech głównych modułów: K-landscape, ProjectWare oraz FlexTEAM. Ich połączenie umożliwia komunikację z zewnętrznymi bazami danych, walidację wiedzy, jej dalszą dystrybucję oraz wykorzystanie (rys. 3).



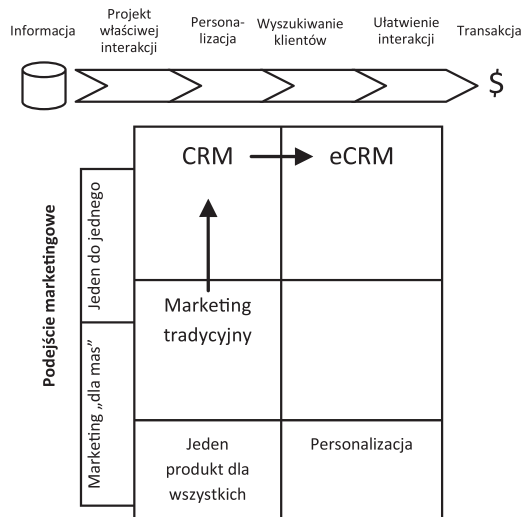
Rys. 3. Oprogramowanie e-Knowledge

Źródło: <<http://solutions.fujitsu-siemens.com>> [data dostępu: 01.03.2010].

E-Knowledge jest więcej niż kolejnym rozwiązaniem technicznym. Oferuje podział i dystrybucję wiedzy każdego indywidualnego pracownika

obejmujące całą organizację. Mechanizm ten przez twórców został nazwany GATA Age (ang. *Give Away and Take Away*), co w wolnym tłumaczeniu możemy określić jako czas zupełnego współdzielenia wiedzy w organizacji. Rezultatem wdrożenia i wykorzystania e-Knowledge jest indywidualna nauka pracowników oparta na doświadczeniu innych zawartym w ogólnodostępnych bazach wiedzy, które oni sami zasilają, rozwiązując napotykaną problemy – łańcuch pomocy rozwijany jest dalej⁹.

Podobnie jak w podejściu BPR w e-biznesie najważniejszym elementem organizacji jest klient. Pierwsze aplikacje, które w elektronicznej ekonomii skupiły swoją uwagę na kliencie, nazwano e-CRM. W procesie zbierania informacji o klientach organizacja czerpie dane z różnych źródeł wewnętrznych (bazy danych sprzedaży czy marketingu) oraz zewnętrznych (np. logi stron internetowych firmy). Cel jest bardzo jasno określony – budowa jak najsilniejszej relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami (rys. 4).



Rys. 4. Rozwój technologii eCRM

Źródło: <<http://www.microstrategy.com/Download/files/whitepapers/ecrm23.pdf>> [data dostępu: 01.03.2010].

⁹ <<http://solutions.fujitsu-siemens.com/>> [data dostępu: 01.03.2010].

Różnica pomiędzy typową aplikacją CRM a eCRM polega w głównej mierze na specyfice środowiska internetowego, w którym to klient nawiązuje kontakt z przedsiębiorstwem¹⁰. Oczywiście sama firma może częściowo wpływać na zachowanie klienta na stronie internetowej oraz śledzić jego poczynania. Przykładowo, dokonanie zakupu przez internet wymaga od klienta rejestracji, a tym samym podania swoich danych. W przypadku ponownych odwiedzin serwisu przedsiębiorstwo może wykorzystać zdobyte informacje, utworzyć pewien profil preferencji klienta i podsunąć mu zgodne z nimi treści (np. promocje na wskazane towary). To działanie może wpłynąć na zachowanie klienta i poniekąd wymusić na nim pożądane zachowanie – w tym przypadku zakup kolejnego towaru. Przygotowanie takiej „indywidualnej” strategii obsługi pojedynczego klienta wymaga zastosowania dość zaawansowanych technik i technologii:

- wnioski oparte na regułach – przypisywanie reguł pozyskanych z poprzednich badań do nowego klienta oparte na pozyskanych od niego informacjach;
- *collaborative filtering* – automatyczne porównywanie cech klientów i grupowanie ich;
- modele wpływu (ang. *inference models*) – techniki *data mining* służące do wyszukiwania wzorców zachowań klientów.

Aplikacje eCRM rozwinęły się w bardzo zaawansowane platformy służące budowie i utrzymaniu lojalności klienta, jak np. Customer Centric Information Store, Analysis and Segmentation Engine, Personalization Engine, Broadcast Engine oraz ostatecznie Transaction Engine. Wszystkie współpracują ze sobą w pewnego rodzaju łańcuchu oraz mają „pętlę zwrotną”, dzięki której organizacja może uczyć się na podstawie własnych działań¹¹.

Wzrost popularności rozwiązań służących zarządzaniu wiedzą zaowocował pewnymi wskazówkami ekspertów z tej dziedziny:

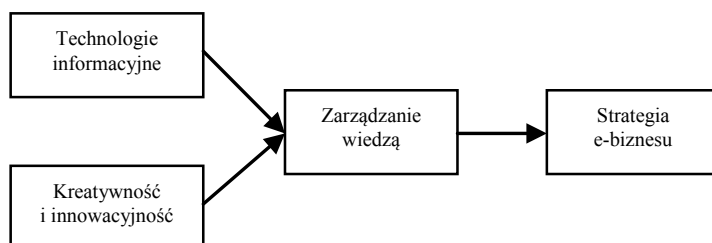
- dopasowanie narzędzia do zadania – technologia powinna wspierać korporacyjne cele i wartości, a nie istnieć sama sobie – należy

¹⁰ T. Miąc-Porębska, *Customer Relationship Management in E-business environment*, Conference material of Systemy Wspomagania Organizacji, 2006<<http://swo.ae.katowice.pl/swo-2006/>> [data dostępu: 01.03.2010].

¹¹ MicroStrategy, *Incorporated The Five Engines of eCRM*, <<http://www.microstrategy.com/Download/files/whitepapers/ecrm23.pdf>> [data dostępu: 01.03.2010].

- dokładnie przyjrzeć się zadaniom wykonywanym przez grupy pracowników, a następnie dobrać odpowiednie narzędzia;
- kierowanie się kompatybilnością z istniejącymi już rozwiązaniami i wykonywanymi zadaniami – wybierać należy takie rozwiązania, które rozwijają funkcjonalność już wykorzystywanych oraz działają w podobnej technologii;
 - uporządkowanie danych, informacji oraz wiedzy organizacji zanim zaimplementowane zostaną rozwiązania do zarządzania wiedzą – należy położyć duży nacisk na optymalizację procesów, szkolenia oraz uświadamianie korzyści z dzielenia się wiedzą w wymiarze całej organizacji.

Zarządzanie wiedzą stało się kluczem łączącym zupełnie nowe pomysły (oparte na sukcesie elektronicznej ekonomii) z właściwymi narzędziami informatycznymi (powstającymi jako rozwiązania wspierające te unikatowe inicjatywy). Organizacje muszą bardzo szczegółowo badać, jakie są ich zasoby wiedzy (lub doświadczenia) i nigdy nie lekceważyć żadnego z nich. Przyszłością, jak wskazują badania i trendy, jest korporacyjne współdzielenie wiedzy, a żeby podążać tą ścieżką, przedsiębiorstwa muszą włączyć zarządzanie wiedzą w swoją strategię rozwoju e-biznesowego (rys. 5).



Rys. 5. Zarządzanie wiedzą jako część strategii e-biznesowej

Źródło: Y. Malhotra, *Knowledge Management...*, dz. cyt.

Koncepcja e-wiedzy jako jeden z rodzajów e-biznesu

Przedsięwzięcia e-learningowe zapoczątkowane zostały w zeszłym stuleciu. Potrzeba kształcenia na odległość okazała się tak duża, że wiele uczelni oraz firm zajęło się produkcją platform czy też kursów, także komercyjnie. Rozważając to zjawisko, organizacje te uznać można za pośredników

– przygotowanie kursu do nauki *on-line* wymaga zebrania informacji. Jeżeli takie informacje są już dostępne w formie elektronicznej, to najdroższa faza przygotowania kursu będzie znacznie tańsza. Popularność wykorzystania materiałów elektronicznych spowodowała, że ich „wydawcy” zaczęli funkcjonować na rynku elektronicznej ekonomii jako dostawcy tego zasobu. Tak powstała koncepcja e-wiedzy.

E-wiedza spowodowała nie tylko na wyłonienie się nowych form działalności, ale także zmianę dotychczasowych strategii oraz modeli e-biznesowych w zakresie nauki na odległość¹². Oczywiście istnieją bardzo podobne problemy, jak dotyczące samej wiedzy, czyli wymienione wcześniej: efektywność dzielenia się wiedzą czy też przeglądanie i tworzenie baz wiedzy. W przypadku zaimplementowania docelowego rozwiązania w środowisku sieciowym (przykładowo internet) problem można opisać jako przedstawienie wyników (wiedzy) innym osobom w dostępnej, przystępnej i użytecznej formie, nawet jeżeli są one oddzielone czasowo lub geograficznie od źródła wiedzy. To przedstawienie wyników w aspekcie zawartości i kontekstu można nazwać e-wiedzą. Jednym w ważniejszych jej aspektów jest możliwość takiego przedstawiania zawartości, która ułatwia dalszą edycję oraz przetwarzanie. Drugim jest zdolność adaptacji zawartości do innych kontekstów (potrzeb informacyjnych) wedle zaistniałych potrzeb¹³. E-wiedza składa się z obiektów wiedzy oraz przepływów wiedzy, które razem tworzą zawartość, kontekst oraz wnętrze aplikacji. Zasób ten pochodzić może także ze społeczności praktyków (ekspertów) w formie różnego typu „perełek” znajdujących się w wiedzy ukrytej, a jej wartość rynkowa może być zrozumiała tylko dla specjalistów z danej dziedziny¹⁴. E-wiedza może być wydobywana z zawartości elektronicznej, której forma może być bardzo zróżnicowana: dane, metadane, transakcje, logi lub inna ustrukturalizowana lub nieustrukturalizowana informacja. Idąc tym tokiem rozważań, informacja jednej osoby może mieć wymiar wiedzy dla innej dzięki szybkiej możliwości przetwarzania elektronicznych danych. Zasoby e-wiedzy mogą być w bardzo łatwy sposób łączone czy wchłaniane przez inne

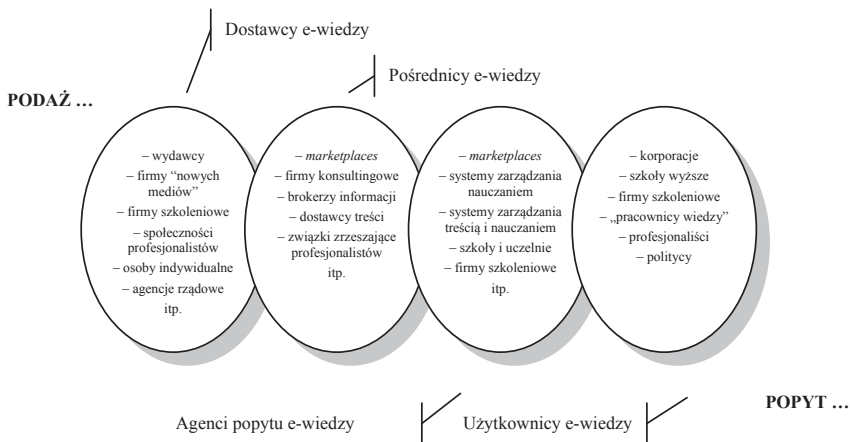
¹² D. Norris, R. Robson, J. Mason, P. Lefrere, *A revolution in knowledge sharing*, “Educause Review” 15/2003, <<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/erm0350.pdf>> [data dostępu: 01.03.2010].

¹³ D. Norris, J. Mason, P. Lefrere, *Transforming e-Knowledge*, 2003, <<http://www.intercog.net/tek/>> [data dostępu: 01.03.2010].

¹⁴ D. Norris, R. Robson, J. Mason, P. Lefrere, *A revolution...*, dz. cyt.

zasoby tego typu. To właśnie łatwość tego procesu spowodowała, że e-wiedzę należy traktować jako towar komercyjny. W efekcie spowodowało to rozwój usług i miejsc wymiany zawartości elektronicznej na niespotykaną dotąd skalę¹⁵. Handel e-wiedzą polega na transakcjach dotyczących jej udostępnienia. Transakcje te dotyczą wymiany elektronicznej zawartości lub wiedzy ukrytej poprzez komunikację. Oczywiście e-wiedza może być udostępniana za darmo lub za opłatą¹⁶.

„Przemysł e-wiedzy” składa się z osób indywidualnych oraz przedsiębiorstw, które tworzą, przechowują, konsolidują oraz wymieniają zawartość elektroniczną, dodając pewną wartość, i oferując ją na rynku. Przykładami takich firm mogą być wydawcy, przedsiębiorstwa medialne, towarzystwa lub związki zrzeszające profesjonalistów, szkoły czy też uczelnie. Popyt na e-wiedzę oraz dostępność platform wymiany zachęca także osoby indywidualne (będące profesjonalistami w swoich dziedzinach) do sprzedawania swojej wiedzy czy doświadczenia zamienionego w formę elektroniczną¹⁷ (rys. 6).



Rys. 6. Przemysł e-wiedzy

Źródło: <<http://www.intercog.net/tek/>> [data dostępu: 01.03.2010].

E-wiedza technologicznie powstaje z połączenia e-learningu oraz zarządzania wiedzą dokonywanego w środowisku sieciowym (najczęściej przez

¹⁵ D. Norris, J. Mason, P. Lefrere, *Transforming e-Knowledge*, dz. cyt.

¹⁶ D. Norris, R. Robson, J. Mason, P. Lefrere, *A revolution...*, dz. cyt.

¹⁷ D. Norris, J. Mason, P. Lefrere, *Transforming e-Knowledge*, dz. cyt.

tw. pracowników wiedzy). Komercyjność e-wiedzy wraz z zaletami internetu przyczynia się w dużej mierze do popularyzacji samego współdzielenia wiedzy.

Podsumowanie

Podsumowując, zarządzanie wiedzą daje przedsiębiorstwu pewną ramę organizacyjną, która wspiera przemiany e-biznesowe dotyczące wewnętrznych i zewnętrznych procesów. Czas i profesjonalizm jest przecież źródłem sukcesu każdej inicjatywy w elektronicznej ekonomii, a te właśnie aspekty wspierane są przez rozwiązania zarządzania wiedzą. Umożliwiają one także pełniejsze wykorzystanie kapitału wiedzy korporacyjnej – obojętnie, czy będzie on w formie danych zbieranych przez aplikacje CRM (ze stron firmy) czy też doświadczenia kadry (zawartego w bazie przypadków). Oczywiście w tle rozwijane są nowe technologie *data mining* traktujące internet jak dużą składnicę danych (WEB Mining). Ich celem, w połączeniu z narzędziami zarządzania wiedzą, jest odnalezienie wzorców, grupowanie klientów serwisu oraz personalizacja przedstawianych treści, produktów lub usług. Pojawiła się także całkiem nowa koncepcja połączenia zarządzania wiedzą oraz e-learningu (uważana za jedną z części e-biznesu). Przyszłość handlu internetowego, na tle obecnej dynamiki rozwoju tego zjawiska, wiązana jest z komercyjną wymianą informacji. Kolejne dekady zaowocują powstaniem horyzontalnych i wertykalnych „targowisk” oferujących wiedzę (e-wiedzę) jako towar. Oczywiście rozwój narzędzi WEB Miningu pozwoli na ściśle dopasowanie tego „produktu” do wymagań klienta.

Jak można zauważyć, dane przetworzone w informację, a ta dalej w wiedzę, stały się kluczową częścią obecnej gospodarki. Optymalizacja procesów przedsiębiorstwa już nie wystarcza. Cytując C.K. Prahalad i V. Ramaswamy: „Przedsiębiorstwa poświęciły XX wiek na tworzenie i zarządzanie efektywnością. XXI wiek będą musiały poświęcić na tworzenie i zarządzanie doświadczeniem”. Jeżeli firma chce się rozwijać w kierunku e-biznesu, to zarządzanie wiedzą musi stać się integralną częścią strategii takiego rozwoju.

Literatura

- Chen X., *A Knowledge Management Model for E-Business World*, 2002 <http://www.ohiolink.edu/etd/view.cgi?acc_num=ucin1014841051>.
- Fahey L., Srivastava R., Sharon J.S., Smith D.E., *Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management*, "IBM Systems Journal", vol 40, no 4/2001.
- The Five Engines of eCRM*, <<http://www.microstrategy.com/Download/files/whitepapers/ecrm23.pdf>>.
- INTEL 2001 Knowledge Management in the Internet Economy Leveraging Knowledge for e-Business Success*, Intel Corporation, <<http://whitepapers.zdnet.co.uk/0,1000000651,260097037p,00.htm>>.
- Malhotra Y., *Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to 'Internet Time'*, "Information Strategy: The Executive's Journal", vol. 1/2001.
- Miąc-Porębska T., *Customer Relationship Management in E-business environment*, Conference material of Systemy Wspomagania, <<http://swo.ae.katowice.pl/swo-2006/>>.
- Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Publishing, Harvard 2008.
- Norris D., Mason J., Lefrere P., *Transforming e-Knowledge*, 2003 <<http://www.intercog.net/tek/>>.
- Norris D., Robson R., Mason J., Lefrere P., *A revolution in knowledge sharing*, "Educause Review", nr 15/2003.
- Roy T.K., Stavropoulos Ch., *Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment*, Lulea University of Technology, Lulea 2007.
- <<http://solutions.fujitsu-siemens.com/>>.
- <<http://net.educause.edu/ir/library/pdf/erm0350.pdf>>.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AS AN ELEMENT
OF ORGANIZATION STRATEGY IN E-BUSINESS****Summary**

E-business has changes the way economy operates. Lack of geographical and time boundaries forces organization to rethink its organization. End of last century was dominated by optimization process to make enterprise more efficient. Internet, global competition has revealed that BPR is not enough. The main economy factor became information and knowledge. Organizations which were data reach started to look for solution to make them knowledge reach and such a concept became Knowledge Management (KM). Article presents methodical aspects of KM ideas, usage of KM solutions in electronic economy. It points why KM should be a part of organization e-business strategy, or can even be a transactional asset on electronic market.

Translated by Tomasz Ordysiński