

Dorota Buchnowska

Propozycja modelu zarządzania wiedzą o klientach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 658-665

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.

DOROTA BUCHNOWSKA

Uniwersytet Gdański

PROPOZYCJA MODELU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ O KLIENTACH

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa często wyrażają opinię, że podstawą i zarazem miarą sukcesu rynkowego jest wykorzystywanie zaawansowanych technologii informacyjnych. Niejednokrotnie jednak przekonują się, że samo zastosowanie nowoczesnej technologii nie gwarantuje sukcesu, co zazwyczaj okazuje się, kiedy po jej wdrożeniu organizacja nie osiąga celów, które sobie w związku z tym wyznaczyła. Analiza przyczyn takiego stanu rzeczy pokazuje, że jest on wynikiem braku metodologicznego i kompleksowego podejścia do zagadnienia, a w szczególności braku odpowiedniego przygotowania pracowników.

Jedną z technologii, z którymi przedsiębiorstwa wiążą duże nadzieje na poprawę efektywności budowania wartości organizacji, są systemy wspierające zarządzanie wiedzą o klientach. Ich skuteczność zależy jednak nie tyle od zastosowania odpowiednich rozwiązań technologicznych, ale od przygotowania samej organizacji do realizacji procesów zarządzania wiedzą.

W artykule zaprezentowana zostanie propozycja modelu, który może stać się podstawą budowy kompleksowego systemu zarządzania wiedzą o klientach w organizacji wspieranego odpowiednimi rozwiązaniami technologicznymi.

1. Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa

Wiedza stanowi jeden z zasobów organizacji gospodarczej, który buduje jej kompetencje i warunkuje pozycję na konkurencyjnym rynku. W publikacjach z zakresu zarządzania wiedzą niejednokrotnie wykazuje się, że¹:

- szybka i prawidłowa reakcja na zmiany otoczenia poprzez umiejętne wykorzystanie wiedzy umożliwia przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych rozwiązań, które poprawiają efektywność ich działań,
- wiedza oraz umiejętności jej zdobywania, upowszechniania i wykorzystywania stały się głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej.

Wiedza jest zatem priorytetowym zasobem współczesnej organizacji. W stosunku do pozostałych zasobów przedsiębiorstwa wyróżniają ją dodatkowo następujące właściwości²:

- nieuchwytność – w większości tkwi w umysłach pracowników posiadających wolną wolę i jej pomiar jest trudny,
- nieliniowość – brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a korzyściami wynikającymi z jej posiadania,
- niestabilność – w każdej chwili może zniknąć,
- niewyczerpalność – nie jest zużywana, wręcz odwrotnie – zwiększa się w trakcie jej wykorzystywania,
- symultaniczność – w tym samym czasie może być wykorzystywana przez różne procesy,
- ma szeroki zasięg wpływów w organizacji („wiedza” – to władza),
- nie zawsze może być kupiona i bardzo często charakteryzuje się długim czasem gromadzenia.

Te wszystkie cechy wiedzy sprawiają, że należy ją uznać za strategiczny zasób każdej organizacji. Według J. Jeżaka bowiem cechy charakteryzujące zasób strategiczny to³: użyteczność w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej, unikatowość, trudność imitacji, brak strategicznych substytutów.

Świadomość znaczenia wiedzy dla rozwoju organizacji w polskich przedsiębiorstwach nieustannie rośnie. Świadczą o tym między innymi wyniki badań przeprowadzonych przez W. Grudzewskiego, I. Hejduk, A. Sankowską i M. Wańtu-

¹ J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska: *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

² Por. W. Karwowski: *Zarządzanie wiedzą*, cz. 1, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2004, nr 11, <http://www.ciop.pl/13559>; W.M. Grudzewski, I. Hejduk: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2005, nr 1.

³ J. Jeżak: *Strategic management – mechanistic and organic approach*, w: S. Wilmańska-Sosnowska (red.): *Management sciences and knowledge based society*, Łódź 2004, s. 174, za: B. Kaczmarek, W. Walczak: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 24–33.

chowicz, a zaprezentowane w tabeli 1. Wynika z nich, że spośród 70 przebadanych przedsiębiorstw 64% uważa, że wiedza ma bardzo istotne znaczenie w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Jedynie jedno przedsiębiorstwo oceniło, że wiedza ma znaczenie zupełnie nieistotne.

Tabela 1
Ocena ważności czynników w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej

Czynnik	Zupełnie nieistotne 1 (%)	Niezbędnie istotne 2 (%)	Dość istotne 3 (%)	Istotne 4 (%)	Bardzo istotne 5 (%)	Nie mam zdania (%)	Średnia ocena
Wiedza	1,43	1,43	4,29	27,15	64,29	1,43	4,54
Innowacje	1,43	2,86	10,0	27,15	54,29	4,29	4,36
Przedsiębiorczość	1,43	2,86	15,7	22,86	55,72	1,43	4,31
Zaufanie	1,43	2,86	10,0	40,0	44,29	1,43	4,25
Kultura organizacyjna	1,43	2,86	20,0	52,86	22,86	0,00	3,93
Przywództwo	2,86	7,15	21,4	38,58	30,0	0,00	3,86
Wartość przedsiębiorstwa	2,86	7,15	20,0	51,43	18,58	0,00	3,76
Sięciowość	5,72	10,00	31,4	27,15	14,29	4,29	3,49
Wirtualizacja	4,29	10,00	40,0	27,15	14,29	4,29	3,39
Ekologia	5,72	24,29	45,7	18,58	5,72	0,00	2,95

Źródło: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1.

2. Rodzaje wiedzy w organizacji

Wiedza w organizacji zazwyczaj jest heterogeniczna. W literaturze spotkać można wiele prób klasyfikacji wiedzy. Przykłady typologii zestawione zostały w tabeli 2.

Z punktu widzenia podjętych w pracy rozważań istotnym kryterium podziału wiedzy jest jej przedmiot. Ze względu na to kryterium można wskazać cztery podstawowe obszary, wokół których koncentruje się wiedza przedsiębiorstwa. Są to⁴:

- wiedza o klientach,
- wiedza o produktach i usługach,
- wiedza o konkurencji,
- wiedza o funkcjonowaniu rynku.

⁴ D. Buchnowska: *Lokalizacja wiedzy o kliencie*, w: A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Żurek (red.): *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.

Szczególnie ważna jest wiedza o klientach, gdyż ma wpływ na przebieg większości procesów realizowanych w organizacji gospodarczej. Efektywne jej wykorzystanie determinuje rozwój przedsiębiorstwa i osiągnięcie przez nie przewagi konkurencyjnej. Z drugiej jednak strony powoduje również potrzebę zarządzania nią⁵.

Tabela 2

Wybrane typologie wiedzy

Autorzy	Kryterium wyróżniania	Typy wiedzy
Scheler (1926)	Sposób nabywania wiedzy	Instrumentalna, intelektualna, duchowa
Anderson (1975), Squire (1987), Fayol (1994)	Przedmiot wiedzy oraz związane z tym formy przechowywania i mechanizmy wydobywania	Deklaratywna, proceduralna, meta-wiedza
Palanyi (1996)	Postać wiedzy	Jawna, cicha
Savage (1996), Lundvall, Johnson (1994), Tama (1999)	Czego dotyczy wiedza	Wiedzieć jak, wiedzieć kto, wiedzieć co, wiedzieć dlaczego, wiedzieć kiedy, wiedzieć gdzie
Nonaka, Toyama, Konno (2000)	Typy aktywów wiedzy	Doświadczalna, konceptualna, syntetyczna, rutynowa
Gamble, Blackwell (2001)	Sposób prezentacji wiedzy	Spersonalizowana, opisana, osadzona
Flakiewicz (2002)	Źródło zdobywania wiedzy	Teoretyczna, empiryczna, sterująca
Tiwana (2003)	Poziom zaawansowania wiedzy	Podstawowa, zaawansowana, innowacyjna

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Perechuda (red.): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15; A. Tiwana: *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003; W. Flakiewicz: *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

3. Model zarządzania wiedzą o klientach

Zarządzanie wiedzą jest jasno określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji wiedzy, realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji⁶. W przypadku zarządzania wiedzą o kliencie

⁵ D. Buchnowska, *Serwisy społecznościowe jako źródło wiedzy o klientach*, w: J. Sobieska-Karpińska, I. Chomiak-Orsa, H. Sroka (red.): *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Zastosowania praktyczne*, Wrocław 2010.

⁶ S. Wrycza (red.): *Informatyka dla ekonomistów. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa 2010, s. 459.

podstawowym celem jest *uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez wartości dostarczane klientowi*⁷.

Realizacja celów zarządzania wiedzą o klientach wymaga jednak metodologicznego podejścia, czerpiącego z dotychczasowych osiągnięć koncepcji zarządzania wiedzą. Dlatego też na rysunku 1 zaprezentowano, bazujący na podejściu procesowym, autorski model zarządzania wiedzą o klientach⁸.

Punktem wyjścia jest zdefiniowanie celów zarządzania wiedzą o klientach właściwych dla danej organizacji. Cele te są podstawą procesu lokalizowania wiedzy o klientach. Lokalizowanie wiedzy to inaczej identyfikacja źródeł, z których można ją pozyskać. Ale zanim „właściwa” lokalizacja wiedzy o kliencie się rozpocznie, należy odpowiedzieć na pytanie, jakie informacje są istotne z punktu widzenia realizacji określonych wcześniej celów.

Kolejna faza to określenie luki wiedzy, czyli wskazanie tej jej części, która nie jest w posiadaniu organizacji. Dla niej należy zdefiniować możliwe źródła oraz metody pozyskania. W procesie lokalizowania wiedzy wykorzystuje się mapy wiedzy, wśród których wyróżnić można mapy zasobów informacji, topograficzne mapy wiedzy oraz mapy źródeł wiedzy.

Pozyskiwanie wiedzy jest procesem transferu wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza, jak i procesem zdobywania wiedzy ze źródeł wewnętrznych, a więc od swoich współpracowników, z dokumentacji i baz danych, dostępnych książek i czasopism⁹. W zależności od tego, czy źródłem jest człowiek, czy też zbiór danych, odpowiednio mówi się o nabywaniu lub odkrywaniu wiedzy.

Rozwijanie wiedzy to proces uzupełniający pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz. Obejmuje on między innymi kreowanie nowych produktów lepiej zaspokajających potrzeby klienta oraz usprawnianie procesów celem podniesienia wartości oferowanych klientowi. Aby proces rozwoju wiedzy w organizacji przebiegał sprawnie, pracownicy muszą¹⁰:

- chcieć współpracować z klientami i rozwijać wiedzę,
- mieć warunki do rozwijania wiedzy,
- mieć wsparcie przełożonych w dążeniu do rozwijania wiedzy,
- mieć dostęp do źródeł wiedzy,
- wiedzieć po co, jak i jaką wiedzę rozwijać.

⁷ B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.): *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategia*, Poltext, Warszawa 2010, s. 142.

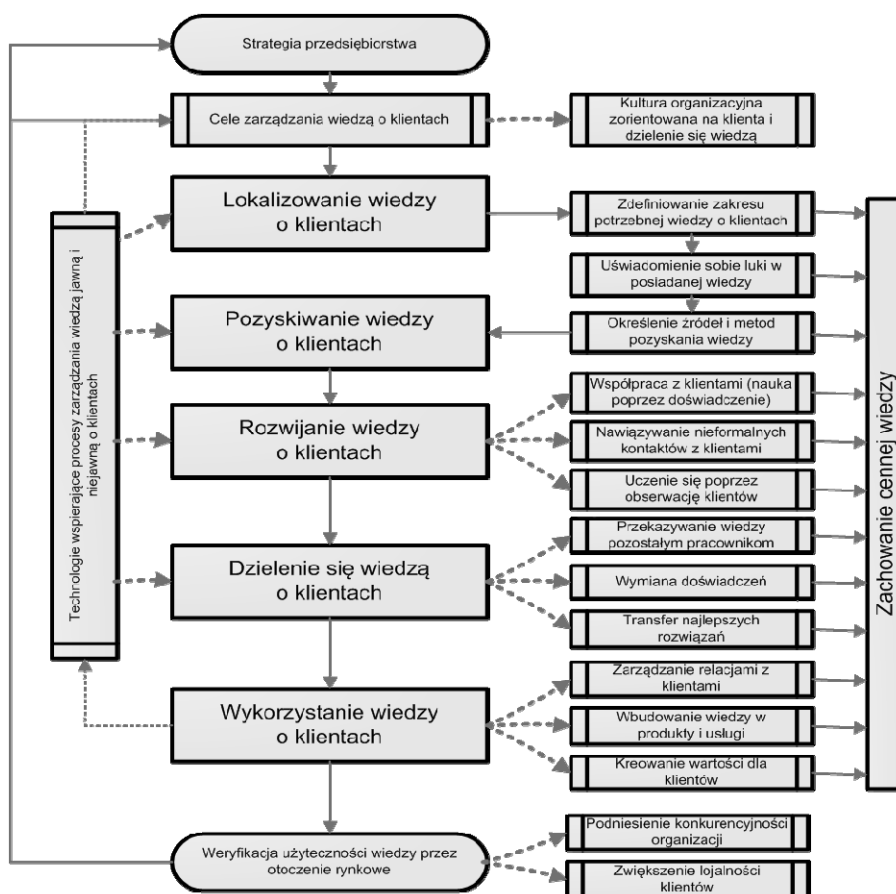
⁸ Model zarządzania wiedzą o klientach został zaprezentowany również w: M.S. Zanjani, R. Rouzbehani, H. Dabbagh: *Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcom*, w: World Academy of Science, Engineering and Technology 2008, vol. 38, <http://www.waset.org/journals/waset/v38/v38-54.pdf>. Autorzy wyróżnili następujące procesy: planowanie, organizowanie, kierowanie i monitorowanie.

⁹ B. Mikuła: *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 5.

¹⁰ Por. I. Figurska: *Rozwijanie wiedzy pracowników organizacji w teorii i praktyce*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/75/6.pdf>

Dzielenie się wiedzą dotyczy wymiany wiedzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami i jednostkami organizacyjnymi. Jest to proces, który w największym stopniu uzależniony jest od kultury organizacyjnej firmy.

Wykorzystanie wiedzy o klientach to efekt realizacji wszystkich pozostałych procesów. Od jego jakości zależy poziom osiągnięcia celów zarządzania wiedzą o klientach, a zarazem realizacji strategii przedsiębiorstwa. Podobnie jak proces dzielenia się wiedzą, największą rolę odgrywa w nim czynnik ludzki.



Rys. 1. Model zarządzania wiedzą o klientach

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Zaprezentowany model zarządzania wiedzą o klientach może być podstawą wdrażania oraz doskonalenia strategii przedsiębiorstwa skoncentrowanej na uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej poprzez kreowanie i dostarczanie wartości klientom.

Literatura

1. Buchnowska D.: *Lokalizacja wiedzy o kliencie*, w: A. Oniszczyk-Jastrząbek, T. Gutowski, J. Żurek (red.): *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
2. Buchnowska D.: *Serwisy społecznościowe jako źródło wiedzy o klientach*, w: J. Sobieska-Karpińska, I. Chomiak-Orsa, H. Sroka (red.): *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Zastosowania praktyczne*, Wrocław 2010.
3. Figurska I.: *Rozwijanie wiedzy pracowników organizacji w teorii i praktyce*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/75/6.pdf>
4. Flakiewicz W.: *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1, <http://www.e-mentor.edu.pl/artylkul/index/numer/33/id/717>
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.: *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” nr 1/2005, http://www.e-mentor.edu.pl/artylkul_v2.php?numer=8&id=115
7. Jeżak J.: *Strategic management – mechanistic and organic approach*, w: S. Wilmańska-Sosnowska (red.): *Management sciences and knowledge based society*, Łódź 2004.
8. Kaczmarek B., Walczak W.: *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
9. Karwowski W.: *Zarządzanie wiedzą*, cz. 1, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka” 2004, nr 11, <http://www.ciop.pl/13559>
10. Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M.: *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
11. Mikuła B.: *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 5.
12. Perechuda K. (red.): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

13. Tiwana A.: *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003.
14. Wrycza S. (red.): *Informatyka dla ekonomistów. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa 2010.
15. Zanjani M.S., Rouzbehani R., Dabbagh H.: *Proposing a Conceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcom*, w: World Academy of Science, Engineering and Technology 2008, no. 38, <http://www.waset.org/journals/waset/v38/v38-54.pdf>

PROPOSING A MODEL OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT

Summary

Knowledge about customers is a key asset and sustainable source of competitive advantage in the digital economy. The main purpose of this paper is to present the integrated model of customer knowledge management. This model should help to understand how manage of organizational knowledge about customer to improve customer value.

Translated by Dorota Buchnowska