

Bogusz Mikuła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ORCID: 0000-0002-5378-9768

e-mail: mikulab@uek.krakow.pl

JEL Classification: D21, D41

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ KLIENTA (CKM) Z WYKORZYSTANIEM PROCESÓW ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT (CKM) USING ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESSES

<https://doi.org/10.34739/maj.2024.02.05>

Streszczenie: Artykuł przedstawia rolę i istotę zarządzania wiedzą klienta (CKM). Opisuje związek zarządzania wiedzą i CKM. Głównym celem jest przedstawienie wykorzystania w CKM procesów organizacyjnego uczenia się. Scharakteryzowano procesy organizacyjnego uczenia się w oparciu o autorską koncepcję subprocesów tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się organizacji, cykle przebiegu tych procesów, zmieniające rodzaje wiedzy, główne procesy wiedzy i jej kategorie w CKM. Podano też przykładowe instrumenty realizacji organizacyjnego uczenia się w CKM. Publikacja prezentuje wyniki badań naukowych przeprowadzonych w ramach projektu nr 052/ZZZ/2023/POT finansowanego ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, zarządzanie wiedzą klienta, proces organizacyjnego uczenia się

Abstract: The paper addresses the role and essence of customer knowledge management (CKM). The relationship between knowledge management and CKM is described. The main goal is to present the use of organizational learning processes in CKM. Organizational learning processes were characterized based on the author's concept of sub-processes of traditional, empirical and cybernetic organizational learning, the cycles of these processes, changing types of knowledge, main knowledge processes and their categories in CKM. Examples of instruments for implementing organizational learning in CKM are also provided. The publication/article presents the result of the Project no 052/ZZZ/2023/POT financed from the subsidy granted to the Krakow University of Economics.

Keywords: knowledge management, customer knowledge management, organizational learning process

Wprowadzenie

Połowa lat 90. XX wieku to początek faktycznego zaistnienia w krajach rozwiniętych gospodarki, która ostatecznie została określona jako gospodarka oparta na wiedzy (Valente, 2020). Podstawą jej rozwoju jest przyjęcie orientacji na wiedzę (innymi słowami: podejścia oparte na wiedzy), które bazując na podejściu zasobowym, sygnalizuje, że wiedza jest najpotężniejszym zasobem budującym poziom konkurencyjności przedsiębiorstw, determinuje ich rozwój, a tym samym działanie i rozwój gospodarek narodowych oraz globalnej gospodarki całego świata.

Orientacja na wiedzę zakłada, że usługi świadczone przez zasoby materialne zależą od tego, jak są one łączone i stosowane, co z kolei jest funkcją wiedzy (Alavi, Leidner, 2001). Patrząc z szerszej perspektywy obejmuje ona zbiór wartości i poglądów tworzących gospodarkę opartą na wiedzy, organizacje oparte na

wiedzy, zarządzanie wiedzą wraz z koncepcjami zarządzania różnego typu zasobami niematerialnymi (Gawron, Mikuła, 2020). W podejściu tym wiedzę uznaje się za szczególny zasób strategiczny, który nie ulega deprecjacji w sposób, w jaki ma to miejsce w przypadku tradycyjnych ekonomicznych czynników wytwórczych (Curado, Bontis, 2006, p. 367). Niektóre z tradycyjnych poglądów sugerują, że uzyskanie przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga samodzielnego wypracowania na bazie orientacji rynkowej innowacyjnych produktów, które będą trudne do imitacji, co wymusza jednocześnie ochronę wiedzy z nimi związanej. Tego typu zachowanie przedsiębiorstwa jest niewątpliwie szczególnie kosztowne, gdyż wymaga samodzielnego poniesienia dużych nakładów na prace badawczo-rozwojowe oraz związanych z protekcją wiedzy. Inne poglądy wskazują, że przedsiębiorstwo może utrzymać przewagę konkurencyjną w oparciu o niskie koszty uzyskane dzięki silnej orientacji rynkowej, imitowaniu działań innych uczestników rynku (rozszerzanie asortymentu, obsługiwanie dotychczasowych segmentów rynku, stosowanie tradycyjnych kanałów dystrybucji) bez wyszukiwania okazji rynkowych niosących duże ryzyko. Firma oczyszcza więc swoją wiedzę i dąży do stworzenia najlepszych praktyk. W jednym i drugim przypadku występuje organizacyjne uczenie się. Można również uznać, że w obu przypadkach stosowana jest orientacja na wiedzę, gdyż jest ona jednocześnie zorientowaniem na rynek i na uczenie się (Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewska, 2008). Istotnym problemem jest natomiast rozstrzygnięcie w ramach strategii rozwoju organizacji, jak szeroka będzie orientacja na wiedzę, czyli w jakim stopniu przedsiębiorstwo będzie wykorzystywać wiedzę i potencjał intelektualny swojego otoczenia.

Celem artykułu jest przedstawienie zarządzania wiedzą klienta (*Customer Knowledge management* – CKM) opartego na realizacji procesów organizacyjnego uczenia się. CKM jest traktowane jako połączenie zarządzania wiedzą i zarządzania relacjami z klientami (*Customer Relationship Management* – CRM) (Belkahla, Triki, 2011), podsystem zarządzania wiedzą (Mikuła, 2023) i jako całkowicie nowa koncepcja w ramach orientacji na wiedzę. W ramach CKM klient jest bardzo szeroko ujmowany jako interesariusz. Może więc nim być, np. przedsiębiorstwo, urząd, instytucja finansowa, społeczność lub wspólnota lokalna bądź klient indywidualny (konsument). W dalszych rozważaniach klient zostanie zawężony do współdziałającego przedsiębiorstwa partnerskiego, którym może być np. dostawca albo odbiorca produktów lub usług bądź konkurent uczestniczący w aliansie strategicznym.

Zarządzanie wiedzą a zarządzanie wiedzą klienta (CKM)

Zarządzanie wiedzą to szczegółowa dyscyplina zarządzania (w Polsce: nauk o zarządzaniu i jakości), której intensywny rozwój rozpoczął się w latach 90. XX wieku. Zarządzanie wiedzą bywa definiowane jako:

- „zarządzanie zasobami wiedzy organizacji w celu ułatwienia:
 - dostępu, dzielenia się, ponowne wykorzystywanie tej wiedzy (która może być jawna lub ukryta, indywidualna lub zbiorowa), w celu kapitalizacji;
 - tworzenia nowej wiedzy, której celem jest innowacja” (Dieng-Kuntz, 2006, p. 67);
- zarządzanie funkcją odpowiedzialną za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które skierowane są na wzrost wartości organizacji poprzez eksploatację wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji w celu doskonalenia jej funkcjonowania. Implementacja strategii wiedzy obejmuje wszystkie personalnie zorientowane, organizacyjne i techniczne instrumenty właściwe dla dynamicznej optymalizacji poziomu kompetencji organizacji, edukacji, zdolności uczenia się członków organizacji, rozwoju kolektywnej inteligencji (Maier, 2002);
- pozyskiwanie odpowiednich środków, wypracowanie i sterowanie wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy. Proces zarządzania wiedzą obejmuje realizację podstawowych funkcji zarządzania koncentrujących się na generowaniu wiedzy i tworzeniu warunków do jej wykorzystania (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002).

Zarządzanie wiedzą jest definiowane w różny sposób, ale jak widać z przykładowych określeń tego terminu polega ono na zarządzaniu skoncentrowanym na zasobach wiedzy, procesach wiedzy oraz warunkach, w jakich procesy te przebiegają. Obejmuje realizację funkcji zarządzania, dobór i wykorzystanie

różnorodnych instrumentów (metod i narzędzi), kształtowanie warunków generowania i eksploatacji wiedzy oraz tworzenie systemu zarządzania wiedzą. Koncepcja zarządzania wiedzą przez lata w istotnym stopniu ewoluowała:

- od bardzo technicznego podejścia do realizacji procesów wiedzy, gdzie np. system zarządzania wiedzą sprowadzono do „klasy systemów informatycznych stosowanych w zarządzaniu wiedzą organizacyjną” (Alavi, Leidner, 2001, p. 114), a spora część przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiedzą była typowym zarządzaniem informacjami,
- po podejście skoncentrowane w dużej mierze na wiedzy spersonalizowanej i jej kreowaniu, personalizacji systemu zarządzania wiedzą i kształtowaniu relacji międzyludzkich, klimatu i kultury organizacyjnej.

Dodatkowo w pierwszej fazie wdrożeń zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na wewnętrznych źródłach wiedzy i uporządkowaniu realizowanych w swoim obrębie procesów wiedzy, po to aby w drugiej kolejności dostrzec wartościowe źródła wiedzy tkwiące w otoczeniu, doskonalić swoje zdolności absorpcyjne, a następnie podjąć działania dzielenia się wiedzą z partnerami biznesowymi.

Jeszcze pod koniec XX wieku badacze marketingu generalnie zakładali, że tworzenie wiedzy ma miejsce tylko w granicach przedsiębiorstwa lub co najwyżej w ramach strategicznych sojuszy między przedsiębiorstwami. W gospodarce opartej na wiedzy należy jednak wyjść poza tę perspektywę firmy będącej twórcą wiedzy, która uczy się o klientach i tworzy dla nich wartości, do perspektywy przedsiębiorstwa będącego współtwórcą wiedzy, które uczy się i tworzy wartość ze swoimi klientami (Sawhney, Prandelli, 2000). CKM pojawia się więc w momencie, gdy firmy dostrzegają klientów jako źródło wiedzy. Co ważniejsze, klienci zmieniają się z biernych odbiorców produktów w aktywne partnerów wiedzy i generują wspólnie tworzoną wiedzę z firmami (Chaithanapat, Rakthin, 2021).

CKM to „zbiorowe procesy, które firma wykorzystuje do zarządzania identyfikacją, pozyskiwaniem i wewnętrznym wykorzystaniem wiedzy klienta. To właśnie w ramach tych procesów organizacja i klienci współpracują ze sobą, aby połączyć istniejącą wiedzę z nową wiedzą. Różni się od zarządzania wiedzą wewnętrzną, ponieważ musi ułatwiać przepływ wiedzy przez granicę zewnętrzną” (Paquette, 2006, s. 96). CKM opiera się zatem na planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu projektów w odniesieniu do wiedzy i potencjału innowacyjnego klienta. Ma na celu pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy klienta poprzez łączenie jej z wiedzą firmy, a także tworzenie nowej wiedzy wspólnie z klientem w celu poprawy działalności firmy i tworzenia innowacyjnych rozwiązań, produktów i usług (Mikuła, 2018). Widać więc daleko idący związek między zarządzaniem wiedzą organizacji a CKM. Podobnie jak zarządzanie wiedzą, CKM powinno skoncentrować zarządzanie na zasobach wiedzy, procesach wiedzy, warunkach przebiegu tych procesów (Mikuła, 2021).

Podjęcie współpracy z klientem wymaga dokonania wielu wzajemnych uzgodnień. Współpraca ta może dotyczyć pozyskania wiedzy o kliencie lub od klienta, przekazania wiedzy dla klienta albo wspólnego kreowania wiedzy. Może też obejmować wszystkie ze wskazanych procesów. Każde z przedsiębiorstw posiada swój system zarządzania wiedzą. Oba mogą bazować na podobnych rozwiązaniach lub znacząco się różnić. Różnice te dotyczyć mogą między innymi dominującej orientacji uczenia się organizacji (przewagi eksploatacji lub eksploracji, podejścia reaktywnego lub proaktywnego), posiadanych zasobów wiedzy, stosowanej strategii budowy systemu zarządzania wiedzą (personalizacji lub kodyfikacji), wykorzystywanych narzędzi (np. systemów informatycznych), stosowanych metod, poziomu standaryzacji procedur, stopnia autonomii pracowników, systemu języka organizacyjnego, sposobów sprawowania przywództwa, klimatu i kultury organizacyjnej. Stosowane zróżnicowane rozwiązania mogą stwarzać wiele problemów podczas współpracy i stać się barierą realizacji transferu i kreowania wiedzy. Rozwiązaniem tej kwestii może być oparcie CKM na koncepcji procesów organizacyjnego uczenia się, która wydaje się być najprostszym z możliwych podejść do generowania wiedzy.

Procesy organizacyjnego uczenia się w CKM

Procesy organizacyjnego uczenia się to procesy zmiany zachowań organizacyjnych z udziałem informacji i wiedzy. Ich celem może być adaptacja przedsiębiorstwa do zmian zachodzących i odbywających się w otoczeniu, przygotowanie organizacji do przewidywanych zmian, tworzenie różnego typu innowacji, zmiana w zasobach informacji i wiedzy. Na organizacyjne uczenie się patrzeć można w przekroju jego trzech składowych subprocesów: tradycyjnego (edukacyjnego), empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Tradycyjne uczenie się oparte jest na uczeniu się informacji i polega na zastosowaniu różnorodnych formalnych i nieformalnych metod rozwoju kompetencji pracowniczych, pozyskiwaniu przez ludzi informacji na różnego typu spotkaniach i realizacji samokształcenia. Empiryczne uczenie się oparte jest na generowaniu doświadczeń podczas działania (poprzez realizację operacji i zadań) lub obserwacji działania innych ludzi, organizacji, maszyn i urządzeń, procesów itp. Cybernetyczne uczenie się polega na odkrywaniu nowych sposobów widzenia, a także rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. Prowadzi do zmiany modeli myślowych ludzi, uzyskania i wdrożenia nowych rozwiązań w działaniu organizacji, produktach i usługach (szerzej: Mikuła, 2005a; 2005b; 2022). Każdy z subprocesów organizacyjnego uczenia się stanowi działanie cykliczne, powtarzające się, które musi zawierać konkretne fazy postępowania, aby było skuteczne. Szczególnie istotna jest refleksja dokonywana przez uczestników organizacyjnego uczenia się. Gromadzone informacje będą mieć niewielką wartość, jeśli nie zostaną poddane przetworzeniu w procesie myślowym, tj. refleksji (Alavi, Leidner, 2001). Informacja jest bowiem strumieniem wiadomości i musi zostać zakorzeniona w przekonaniach i oczekiwaniach człowieka (Nonaka, Takeuchi, 2000), co dokonywane jest w procesie myślowego jej przetworzenia i osadzenia w strukturze posiadanej wiedzy.

Każdy z subprocesów organizacyjnego uczenia się prowadzi do zmiany w zasobach wiedzy. Edukacyjne uczenie się może powodować zmiany i rozwój głównie zasobów wiedzy spersonalizowanej jawnej, a jeśli pozyskiwana informacja jest zarejestrowana, to także w zasobach wiedzy skodyfikowanej organizacji. Empiryczne uczenie się może prowadzić przede wszystkim do rozwoju i zmiany w zasobach wiedzy spersonalizowanej ukrytej. Cybernetyczne uczenie się prowadzi do zmiany w zasobach wiedzy spersonalizowanej (jawnej i cichej), skodyfikowanej oraz ugruntowanej (jeśli jego efektem będą zmiany w produktach, usługach bądź kapitale strukturalnym organizacji).

Wiedza przepływająca podczas realizacji CKM należy do trzech podstawowych kategorii: wiedzy dla klienta, wiedzy o kliencie, wiedzy od klienta (co zostało zaczerpnięte z CRM). Wiedza dla klienta może dotyczyć produktów, rynku, dostawców (Gebert, Geib, Kolbe, Brenner, 2003) i ma za zadanie pomóc klientom podejmować szybsze i lepsze decyzje zakupowe, a firmie generować sprzedaż, ale także pomóc klientom korzystać z produktów i usług na optymalnym poziomie (Chaithanapat, Rakthin, 2021). Wiedza dla klienta może dotyczyć bardziej szczegółowych kwestii od rynku, dostawców czy produktów, jak historii firmy, stosowanych procedur, operacji, wykorzystywanych technologii, konkurentów, innych klientów, reputacji firmy, kierunków rozwoju itp. Chodzi tu o wypełnienie luk w wiedzy klienta, a kategorie przekazywanej wiedzy zależą od celów podjętej z klientem współpracy. Wiedza dla klienta jest głównie w postaci jawnej, spersonalizowanej i skodyfikowanej. Przekazywana jest sposobami tradycyjnego uczenia się, ale poprzez prezentacje czy instruktaż (np. sposobu użycia produktu) przekazywana może być wiedza ukryta.

Wiedza o kliencie pozyskiwana jest przez przedsiębiorstwo przy jego aktywnym zaangażowaniu, podczas którego „otwiera się” on i udziela informacji lub udostępnia ich zbiory (Mikuła, 2023). Wiedza ta może dotyczyć różnych aspektów działalności klienta, ale jest to również wiedza obejmująca rejestr transakcji, dane demograficzne, wzorce zakupów, preferencje i historie płatności. Pozwala zrozumieć motywy klienta i pokierować relacjami w sposób spersonalizowany (Miake, Carvalho, Pinto, 2014). „Dzięki zarządzaniu wiedzą o klientach, a więc wiedzą, w jaki sposób klienci wchodzą w interakcje z przedsiębiorstwem, i jak na to odpowiadają czy reagują na procesy biznesowe, organizacje mogą identyfikować możliwości innowacji i rozwoju” (Kuchta, Zajkowska, Boguszewicz-Kreft, 2018, s. 155). Wiedza o kliencie ma głównie postać jawną, spersonalizowaną i skodyfikowaną. Pozyskiwana jest głównie sposobami tradycyjnego uczenia się, ale przy okazji

realizowanej współpracy uzupełniana może być drogą empirycznego uczenia się pozyskaną wiedzą ukrytą przekształconą na jawną (np. dotyczącą tego, jak to klient robi i co potrafi).

Przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę od klienta dzięki temu, że otwiera on dostęp do swoich repozytoriów wiedzy lub ich części, do posiadanej dokumentacji (np. technologicznej lub organizacyjnej), do posiadanej własności intelektualnej, do wiedzy swoich pracowników, którzy udzielają odpowiedzi na zadawane pytania lub prowadzą szkolenia (Mikuła, 2023). Może być to wiedza pozyskana przez klienta różnymi sposobami, ale również przez niego wykreowana, którą zamierza się podzielić. Wiedza od klienta może mieć postać jawną lub ukrytą spersonalizowaną albo skodyfikowaną. Pozyskiwana jest głównie drogą tradycyjnego uczenia się, może też nastąpić jej przepływ podczas stosowania sposobów realizacji empirycznego uczenia się, a nawet cybernetycznego (np. w trakcie pracy powołanych z klientem zespołów projektowych).

Wspólne z klientem kreowanie wiedzy to najwyższa forma współpracy w ramach CKM. Tworzona jest wiedza spersonalizowana jawna i ukryta, skodyfikowana (np. dokumentacja produktu) lub ugruntowana (np. marka produktu). Kreowanie wiedzy może być zastąpione łączeniem wiedzy, które może prowadzić do uzyskania nowej jej jakości. Łączenie wiedzy dokonywane jest, realizując wspólnie z klientem scalanie istniejących zasobów wiedzy (np. przedsiębiorstwa i klienta), reklasyfikację, kategoryzowanie lub też syntezę. Procesy organizacyjnego uczenia się, cykle ich przebiegu, zmieniany rodzaj wiedzy, główne procesy wiedzy i jej kategorie w CKM przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Procesy organizacyjnego uczenia się, cykle ich przebiegu, zmieniany rodzaj wiedzy, główne procesy wiedzy i jej kategorie w CKM

Subproces organizacyjnego uczenia się	Cykl przebiegu	Zmieniany rodzaj wiedzy	Główne procesy wiedzy i jej kategorie
Tradycyjne uczenie się	uzyskanie informacji, zrozumienie, dialog, refleksja	wiedza spersonalizowana jawna, wiedza skodyfikowana	pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą o kliencie, przekazywanie wiedzy dla klienta, pozyskiwanie wiedzy od klienta
Empiryczne uczenie się	plan, działanie, obserwacja wyniku, refleksja	wiedza spersonalizowana ukryta	pozyskiwanie wiedzy o kliencie, pozyskiwanie wiedzy od klienta, przekazywanie i dzielenie się wiedzą dla klienta
Cybernetyczne uczenie się	odkrywanie sposobów widzenia i rozumienia rzeczywistości, kwestionowanie i tworzenie wizji, eksperymentowanie, refleksja, projekt, zmiana reguł działania i modeli myślowych	wiedza spersonalizowana jawna i ukryta, skodyfikowana, ugruntowana	dzielenie się wiedzą, kreowanie wiedzy z klientem, łączenie wiedzy

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem (Mikuła, 2005).

Instrumenty realizacji organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa z klientem w ramach CKM

Oparcie CKM na procesach organizacyjnego uczenia się wymaga odpowiedniego zarządzania tymi procesami. Konieczne jest więc zaplanowanie ich realizacji, zorganizowanie oraz kontrolowanie. Planując przedsięwzięcia w pierwszej kolejności, należy uzgodnić wspólnie z klientem między innymi ich cele, zakresy transferowanej wiedzy, wiedzę chronioną (niepodlegającą wymianie), czas współpracy, sposób podziału kosztów i ekonomicznych efektów. Organizując przedsięwzięcia, konieczne jest między innymi dobranie instrumentów (narzędzi i metod) realizacji organizacyjnego uczenia się, wyznaczenie zespołów je stosujących oraz pracowników odpowiedzialnych za ich wykorzystanie, ukształtowanie relacji między pracownikami przedsiębiorstw

uczestniczących oraz określenie terminów i czasu trwania spotkań oraz współpracy zespołów, ustalenie sposobów komunikacji i wsparcia specjalistów. Inne działania organizacyjne powinny wynikać ze specyfiki dobranych do zastosowania instrumentów. Kontrola natomiast nie może pominąć sposobów wspólnego wykorzystania własności intelektualnej i sposobów ochrony wyznaczonej do protekcji wiedzy. Wobec pracowników obu stron współpracy podjąć należy także odpowiednie działania motywacyjne, aby byli zaangażowani we współdziałanie, dzielenie się wiedzą i jej kreowanie, stosowali otwartą komunikację, kształtowali między sobą relacje i zaufanie, tworzyli proinnowacyjny klimat organizacyjny oraz ukierunkowaną na współpracę i zarządzanie wiedzą kulturę organizacyjną. Ważne jest stworzenie szerokich zakresów autonomii działania dla współdziałających pracowników i ich zespołów. Kształtując klimat organizacyjny, a w efekcie też kulturę organizacyjną, znaczące jest, aby po obu stronach współdziałania obok zaangażowania zaistniał entuzjazm dla współpracy. Walczyć trzeba z lekceważącymi współpracę postawami i niekonstruktywną jej krytyką.

W tabeli 2 przedstawiono wybrane instrumenty (narzędzia, metody i techniki) realizacji poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się, które mogą być zastosowane w ramach CKM.

Tabela 2. Przykładowe instrumenty realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w ramach CKM

Subproces organizacyjnego uczenia się	Wybrane narzędzia, metody i techniki realizacji organizacyjnego uczenia się
Tradycyjne uczenie się	Szkolenia, <i>e-learning</i> , wspólne seminaria i konferencje, zespoły i wspólnoty uczenia się, wspólnoty praktyków, repozytoria wiedzy, <i>data warehousing</i> , <i>business intelligence</i> , Internet, ekstranet, <i>groupware</i> , poczta elektroniczna, newslettery, wideokonferencje, minifora, miniblogi, czaty, video-czaty, wspólne wiki, wzajemne konsultacje, <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> (również nieformalny), zebrania, odprawy.
Empiryczne uczenie się	Wzajemne wizytacje, rotacja personelu, instruktaż, demonstracje, pokazy, ćwiczenie dialogu, trening pracy grupowej, analiza trendów rozwojowych zjawisk, uczenie się na błędach, prosumeryzm, <i>benchmarking</i> , eksperymentowanie z nowymi metodami, analiza reklamacji.
Cybernetyczne uczenie się	Przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, audyty, kwestionowanie założeń, norm, metod działania (w tym sposobów organizacyjnego uczenia się), zespoły projektowe, koła jakości, <i>kai-zen</i> , wspólnoty twórcze (ekspertów), <i>groupware</i> , metody heurystyczne, wzajemne innowacje, zespoły tworzenia wizji przyszłości organizacji, zespoły wspólnego rozwiązywania problemów, wspólnoty twórcze, zespoły wirtualne, wirtualne zespoły projektowe, ringi system, łączenie własności intelektualnej.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem (Mikuła, 2005a; 2022; Gibbert, Leibold, Probst, 2002).

Podsumowanie

Zamknięcie się przedsiębiorstwa na wspólne wykorzystanie i kreowanie wiedzy z innymi podmiotami uznaje się obecnie za strategię szkodliwą. Organizacyjne uczenie się odgrywa kluczową rolę w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, a wiedza nie traci na wartości i może generować rosnące zyski, nawet jeśli jest dzielona (Curado, Bontis, 2006). Zarządzanie wiedzą musi być dynamiczne i ciągłe. Dynamiczne zarządzanie wiedzą wymaga, aby przedsiębiorstwo wykorzystywało wiedzę wewnętrzną i zewnętrzną w otwartym środowisku. Dlatego oprócz efektywnego wykorzystania wiedzy wewnętrznej, powinno ono również w pełni wchłaniać i uczyć się z zasobów wiedzy zewnętrznej, aby utrzymać i szybko rozwijać swoją przewagę konkurencyjną (Ge, 2022). „Klient zapewnia przedsiębiorstwu wartości ekonomiczne, nie tylko nabywając i konsumując oferowane produkty. Zapewnia on również kompetencje niezbędne dla procesu współtworzenia wartości, nadzoruje jakość, a przede wszystkim współuczestniczy w procesach rozwoju innowacji” (Kuchta, Zajkowska, Boguszewicz-Kreft, 2018, p. 156). Obecnie twierdzi się, że klienci mogą być jednym z największych zewnętrznych źródeł wiedzy dla firm (Chaithanapat, Rakthin, 2021). Dzięki zastosowaniu CKM klient staje się partnerem przedsiębiorstwa, który uczestniczy w procesie generowania, rozpowszechniania i wykorzystywania

wiedzy. CKM jest zatem związane z innowacyjnością i rozwojem firmy (Śliwińska, 2016). Korzyści płynące ze współpracy mogą być obopólne – dla przedsiębiorstwa i klienta – zwłaszcza, gdy nastąpi wspólne kreowanie wiedzy.

Badania pokazują, że wdrażając CKM szczególną uwagę należy zwrócić na: zaangażowanie klienta, kulturę zorientowaną na klienta, rozwój strategii CKM, współpracę międzyfunkcyjną, wsparcie najwyższego kierownictwa i szkolenia (Khosravi, Rajabzadeh, Zaloga, Dyadyura, 2022).

Powiązanie CKM z procesami organizacyjnego uczenia się wydaje się być logiczne i jest konsekwencją poszukiwań dalszego rozwoju CKM. Samo CKM jest bowiem traktowane jako proces uczenia się organizacji (Rollins, Halinen, 2005) i jeden ze sposobów organizacyjnego uczenia się (Mikuła, 2022). Natomiast stwierdzenie, które z instrumentów organizacyjnego uczenia się mogą być najkorzystniejsze dla CKM, wymaga zidentyfikowania firm stosujących CKM w praktyce i przeprowadzenia pogłębionych badań empirycznych.

Bibliografia

- Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Belkahl, W., Triki, A. (2011). Customer knowledge enabled innovation capability: proposing measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 648-674. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673271111152009>.
- Chaithanapat, P., Rakthin, S. (2021). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 71-89. DOI: 10.1002/kpm.1653.
- Curado, C., Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Dieng-Kuntz, R. (2006). Corporate Semantic Webs, in: Schwartz, D. (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* (pp. 67-80). Hershey-London-Melbourne-Singapore: Idea Group Reference.
- Gawron, I., Mikuła, B. (2020). Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje. [Introduction to management. Development, functions, concepts]. Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Ge, Y. (2022). The impact of dynamic knowledge management capability on enterprise innovation performance. *Operations Management Research*, 15(3), 1048-1059. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00251-7>.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., Brenner, W. (2003). Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 107-123.
- Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469.
- Khosravi, A., Rajabzadeh, M., Zaloga, V., Dyadyura, I. (2022). Customer knowledge management in enterprise software development companies: organizational, human and technological perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 30(4), 291-297. DOI:10.2478/mspe-2022-0037.
- Kuchta, P., Zajkowska, M., Boguszewicz-Kreft, M. (2018). Wiedza klienta jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju innowacji. [Customer knowledge as a strategic enterprise resource in the context of innovation development], *Zarządzanie i Finanse*, 16(3.3), 147-158.
- Maier, R. (2002). *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Springer-Verlag.
- Mazur, J., Rószkiewicz, M., Strzyżewska, M. (2008). Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa: wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. [Knowledge orientation and the economic results of the enterprise: research results of medium-sized enterprises operating in Poland]. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- Miake, A.H.S., Carvalho, R.B., Pinto, M. (2014). Gestão do conhecimento do cliente (CKM): interfaces e sinergias entre a gestão do relacionamento com clientes (CRM) e as ferramentas de gestão do conhecimento, in: XVII Semead. Seminários em Administração. FEA-USP, São Paulo.
- Mikuła, B. (2005a). Procesy organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym. [Organizational learning processes in a strategic alliance], *Przegląd Organizacji* (5), 9-12.

- Mikuła, B. (2005b). Procesy uczenia się w organizacji. [Learning processes in the organization], *Ze-szyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* (672), 19-34.
- Mikuła, B. (2018). Knowledge Management System in the Enterprise and Customer Knowledge Management in Contemporary Issues, in: Babić, V. (Ed.). *Economics, Business and Management* (19-27). Kragujevac: Faculty of Economics, University of Kragujevac.
- Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami [CKM as a tool for improving product quality and customer relations], in: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek [The state and prospects of quality development in the 21st century: solutions and dilemmas. Jubilee book on the occasion of the 45th anniversary of the scientific work of Professor Elżbieta Skrzypek] (pp. 235-246). S. Tkaczyk, T. Wawak (Eds.). Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Mikuła, B. (2022). Organizacja ucząca się – rodzaje, poziomy, sposoby i ograniczenia uczenia się przedsiębiorstwa. [Learning organization – types, levels, methods and limitations of enterprise learning], in: *Uwarunkowania współczesnego zarządzania [Conditions of contemporary management]* (16-31). Makowiec, M., Mikuła, B. (red.). Nowy Sącz: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
- Mikuła, B. (2023). Transfer wiedzy i instrumentalizacja jego realizacji w zarządzaniu wiedzą klienta. [Knowledge transfer and instrumentalization of its implementation in client knowledge management], *e-mentor*, 3(100), 12-21, DOI: <https://doi.org/10.15219/em100.1619>.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody.* [Business management of the 21st century. Selected concepts and methods], Warszawa: Difin.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji.* [Creating knowledge in the organization]. Warszawa: Poltext.
- Paquette, S. (2006). Customer Knowledge Management. in: *Encyclopedia of Knowledge Management* (90-96). Schwartz, D. (Ed.). Hershey–London–Melbourne–Singapore: Idea Group Reference.
- Rollins, M., Halinen, A. (2005). Customer knowledge management competence: Towards a theoretical framework. in: *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10), Hawaii: IEEE.
- Sawhney, M., Prandelli, E. (2000). Beyond customer knowledge management: customers as knowledge co-creators. in: *Knowledge management and virtual organizations* (pp. 258-281). IGI Global.
- Śliwińska, I. (2016). Customer knowledge management in the example of functional food, in: *Knowledge – economy – society. Strategies, concepts and instruments of management* (pp. 199-205). R. Oczkowska, A. Jaki i B. Mikuła (Eds.), Cracow: Cracow University of Economics, Foundation of the Cracow University of Economics.
- Valente, R. (2020). The knowledge-based economy: an integrated macroeconomic and management approach to the analysis of major forces affecting the evolution of modern economies. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* (62), 256-277, DOI: 10.15584/nsawg.2020.2.17.