

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

Bogusz Mikuła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami**

### **Wprowadzenie**

W gospodarce opartej na wiedzy (GOW) podstawowym zasobem wykorzystywanym do tworzenia wartości jest wiedza, a stylem zarządzania jest styl partycypacyjny, strategia zaś jest nastawiona na partycypację<sup>1</sup>. Dane i informacja mają charakter ilościowy, natomiast wiedza jakościowy, a wykorzystana przez człowieka stanowi źródło kompetencji, skuteczności, efektywności, jest kreatorem twórczej postawy, kreowania nowych rozwiązań i procesów<sup>2</sup>. Organizacje opierające swą działalność na wiedzy włączają kreatywność do zbioru cech opisujących modele organizacyjne. Kreatywność stanowi zdolność człowieka do generowania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń i powiązań z istniejącymi już ideami oraz koncepcjami<sup>3</sup>. W warunkach GOW niezmiernie ważną rolę pełni model przedsiębiorcy-innowatora Schumpetera. Zadaniem podstawowym staje się więc tworzenie nowej wiedzy, generowanie okazji i formułuje nowych kombinacji surowców, wyrobów, technologii, rynków i nowych organizacji<sup>4</sup>. Połączenie współuczestnictwa, wiedzy, kreatywności i przedsiębiorczości ukierunkowuje działanie organizacji na rozwój wewnętrznych i międzyorganizacyjnych relacji. Rozbudowane wewnętrzne relacje pozwalają postrzegać organizację jako dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym, a rozwinięte relacje zewnętrzne jako element dynamicznej i rozległej sieci zależności występującej w otoczeniu<sup>5</sup>. Wszystkie te przesłanki wskazują, że w procesie budowania przewagi konkurencyjnej niezbędne jest przyjęcie szerokiej perspektywy działania, w ramach której nie można pominąć żadnych możliwości. W praktyce jednak bardzo często pomija się możliwość wykorzystania potencjału relacji z klientami, ich wiedzy i zdolności kreatywnych<sup>6</sup>. Dlatego też celem

---

<sup>1</sup> E. Skrzypek, Kreatywność a zarządzanie wiedzą, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2014, t. 24, nr 1, s. 178.

<sup>2</sup> E. Skrzypek, Jakościowy wymiar zarządzania wiedzą–teoria i praktyka, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 10(3), s. 520.

<sup>3</sup> E. Skrzypek, Kreatywność ..., dz. cyt., s. 177-178.

<sup>4</sup> E. Skrzypek, Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym na sukces przedsiębiorstwa, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia* 2002, nr 36, s. 45.

<sup>5</sup> B. Barczak, Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 20-21.

<sup>6</sup> Mówią o tym różne publikacje, np.: A.H. Smith, J.D. McKeen, Developments in practice XVIII-customer knowledge management: Adding value for our customers. "Communications of the Association for Information Systems" 2005, Vol. 16(1), s. 774; R. Jurkowski, Wizerunek firmy jako narzędzie kształtujące kapitał kliencki. *Acta Scientiarum*

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

niniejszego opracowania stało się zaprezentowanie idei zarządzania wiedzą klienta (*customer knowledge management* - CKM) jako narzędzia poprawy jakości produktów i relacji z klientami.

### **Istota zarządzania wiedzą klientów**

Definicje CKM nie różnią się zasadniczo od siebie i jednoznacznie wskazują jego istotę.

Przykładowo:

- CKM jest strategicznym procesem, w którym najnowocześniejsze firmy emancypują swoich klientów od roli pasywnych odbiorców produktów i usług do roli partnerów wiedzy wzmacniających ich pozycję. CKM polega na zdobywaniu, dzieleniu się i poszerzaniu wiedzy rezydującej u klientów, z korzyścią zarówno dla klientów, jak i korporacji<sup>7</sup>.
- CKM identyfikuje, gromadzi, integruje, udostępnia i selektywnie wykorzystuje wiedzę klientów w celu poprawy jakości ich obsługi i rozwoju nowych produktów<sup>8</sup>.
- CKM ma za zadanie zaprojektowanie przepływu wiedzy w procesach zarządzania relacjami z klientami i między nimi oraz pozyskanie odpowiedniej wiedzy zdobytej w procesach związanych z klientem<sup>9</sup>.
- CKM polega na planowaniu, organizowaniu i kontroli przedsięwzięć w odniesieniu do wiedzy i potencjału innowacyjnego klienta mających na celu pozyskanie wiedzy o kliencie i wiedzy klienta oraz jej rozwój poprzez łączenie z wiedzą przedsiębiorstwa, a także dostarczanie wiedzy klientowi w celu zaspokojenia jego potrzeb i wspólne kreowanie z klientem nowej wiedzy dla udoskonalenia działalności przedsiębiorstwa i tworzenia innowacyjnych rozwiązań<sup>10</sup>.

---

*Polonorum* 2009, nr 8, s. 75; M. Komańda, M. Sowa, Zarządzanie wiedzą klientów w przedsiębiorstwie w opinii menedżerów i pracowników, „*Studia Ekonomiczne*” 2014, nr 202.

<sup>7</sup> M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies put them into action, 2002, s. 2.

<https://archive-ouverte.unige.ch/download/unige:5813/ATTACHMENT01>

<sup>8</sup> X. Shuang, Z. Ning, 利用客户知识管理提升供应链性能的研究 (*Improving Performance of Supply Chain with CKM*), „*Journal of Intelligence*” 2009, 28 (10), s. 81.

<sup>9</sup> M. Zahari, A. Suffian, B. Abdul Rahman, A.K. Othman, R.M. Raja Baniamin, The role of customer knowledge management towards organizational performance, „*Journal of Information and Knowledge Management*” 2014, 4(1), s. 158.

<sup>10</sup> B. Mikuła, T. Stefaniuk, Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w ramach zarządzania wiedzą klienta, „*Przegląd Organizacji*” 2018, nr 9, s. 22.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

Klient w CKM jest szeroko definiowany jako interesariusz organizacji, taki jak konsument, dostawca, partner, uczestnik wspólnego przedsięwzięcia i sojuszu oraz konkurent (w ramach kooperacji). Wiedza wywodząca się z okołobiznesowych relacji za pośrednictwem interaktywnego i wzajemnie korzystnego procesu nazywana jest wiedzą klienta. Wiedza ta może mieć postać wiedzy konsumenckiej, wiedzy o łańcuchu dostaw, wiedzy na temat joint venture itp. Wiedza klienta powstaje w ramach dwukierunkowego przepływu wiedzy, który tworzy wartość dla obu stron. Klienci mogą dostarczyć unikalną wiedzę, która umożliwia organizacji naukę i zdobycie wiedzy niezbędnej dla usprawnienia wewnętrznych operacji, w tym tworzenia innowacji. Z kolei organizacja zapewniać może klientowi wiedzę o produktach i usługach, co poprawia funkcjonalność kontaktu z organizacją dla klienta. Przykładami pozyskanej przez firmę wiedzy mogą być preferencje konsumentów dotyczące nowych cech produktów, nowo rozpoznanych zastosowań dla aktualnych produktów, wiedza uzyskana z badań i rozwoju oraz ulepszeń konstrukcyjnych prowadzonych przez dostawców mających na celu obniżenie kosztów produkcji i wiedza na temat trendów w środowisku biznesowym<sup>11</sup>.

Menedżerowie zajmujący się CKM koncentrują się głównie na wiedzy od klienta (tj. wiedzy będącej w posiadaniu klienta), a nie na wiedzy o kliencie, co jest charakterystyczne dla CRM (zarządzania relacjami z klientami). Innymi słowy, inteligentne firmy zdają sobie sprawę, że klienci są bardziej kompetentni, niż mogłoby się wydawać. W związku z tym szukają wiedzy poprzez bezpośrednią interakcję z klientami, ale dodatkowo szukają wiedzy o klientach od swoich przedstawicieli handlowych<sup>12</sup>.

CKM koncentruje się na trzech grupach czynników: zasobach wiedzy, procesach z udziałem wiedzy, warunkach przebiegu tych procesów (rys. 1).

CKM realizowane jest poprzez planowanie, organizowanie i kontrolowanie zasobów wiedzy, procesów z ich udziałem i warunkach ich przebiegu zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i klienta. Ważne jest, żeby:

1) działania z zakresu CKM koncentrowały się na właściwym zasobie wiedzy. Może być to wiedza spersonalizowana (jawna lub ukryta), skodyfikowana lub ugruntowana, albo ich konfiguracja. Spójrzeć należy też na zasoby z innej perspektywy – czy jest to wiedzą dla klienta,

---

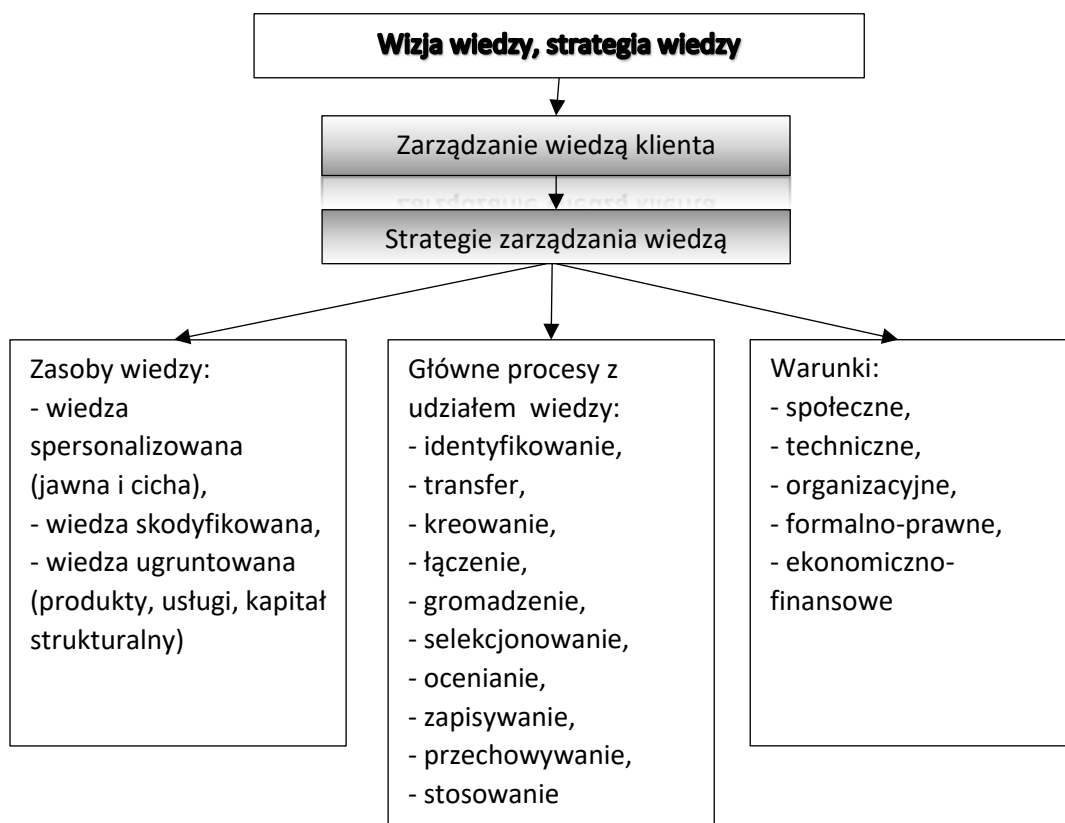
<sup>11</sup> S. Paquette, Customer Knowledge Management, [w:] D. Schwartz (red.), Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, Hershey – London – Melbourne – Singapore 2006, s. 91-92.

<sup>12</sup> M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, Five styles... dz. cyt. s. 3.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

o kliencie, od klienta, czy wykreowana wspólnie z klientem lub będąca efektem łączenia zasobu wiedzy klienta z zasobem wiedzy organizacji;

2) inicjatywy podejmowane w odniesieniu do zasobów wiedzy wynikały z wizji wiedzy (i istniejących luk wiedzy) oraz strategii wiedzy. Przykładowo jeśli przedsiębiorstwo stosuje strategię wiedzy personalnej, to koncentracja prawdopodobnie będzie następować w zależności od potrzeb na spersonalizowanej wiedzy jawnej lub/i cichej. W przypadku natomiast strategii zarządzania aktywami intelektualnymi, działania zostaną w dominującym zakresie skoncentrowane na wiedzy ugruntowanej. Dokonane ustalenia będą wymuszać przyjęcie konkretnych strategii zarządzania wiedzą (KM) (w odniesieniu do systemu KM – personalizacji lub kodyfikacji, w odniesieniu do luk wiedzy – opartych na kreacji wiedzy lub jej transferze, w odniesieniu do zasobów wiedzy otoczenia klienta lub przedsiębiorstwa – opartych na ochronie pewnych zasobów wiedzy lub określonego stopnia udostępnienia wiedzy);



Rys. 1. Podstawowe obszary czynników, na których koncentruje się CKM  
Źródło: opracowanie własne.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

3) w zależności od rodzaju zasobów wiedzy, które staną się obiektem pracy, strategii wiedzy i strategii KM, CKM sterowało przebiegiem konkretnych procesów z udziałem wiedzy, realizowanych wspólnie przez przedsiębiorstwo i klienta. Przykładowo jeśli organizacja stosuje strategię kreowania wiedzy i chce zapłacić luki w wiedzy ugruntowanej (np. wytworzyć nowe funkcjonalności produktu), dobierze strategię kreacji przez współdziałanie, oprze system CKM na personalizacji, może skoncentrować się wówczas na dzieleniu się wiedzą i kreowaniu wiedzy wspólnie z klientem organizując spotkania „twarzą-w-twarz”. Mogą one przebiegać np. na zasadach open-space-technology, stosowaniu metod heurystycznych lub eksperymentów z cechami konstrukcyjnymi wyrobu;

4) kształtować warunki realizacji procesów z udziałem wiedzy. Chodzi o warunki społeczne (np. budowanie zaufania i motywacji do współpracy), techniczne (np. odpowiednią instrumentalizację pracy poprzez wsparcie techniką komputerową), organizacyjne (np. dobór odpowiednich metod pracy, integracja ze strukturą organizacyjną, budowanie relacji i sterowanie przebiegiem procesów informacyjno-komunikacyjnych), formalno-prawnych (np. uzgodnienie sposobu podziału korzyści z uzyskanych wyników, przypisania praw autorskich lub patentowych), ekonomiczno-finansowych (np. ustalenie sposobu dokonywania rozliczeń poniesionych kosztów).

Warunki współpracy przedsiębiorstwa z klientem mogą stanowić krytyczny element jej skuteczności. Dlatego warto w odniesieniu do nich dodać kilka uwag:

1) u kadr pracujących dla przedsiębiorstwa należy uzyskać przekonanie, że wiedza jest najważniejszym zasobem, a dodatkowo, że wiedza posiadana przez klienta jest co najmniej tak samo wartościowa jak wiedza posiadana przez pracowników i organizację. Dodatkowo pracownikom należy uświadomić, że wykorzystanie potencjału kreatywnego klienta może przynieść wiele korzyści. S. Paquette podkreśla, że poprzez uznanie wiedzy klientów jako przydatnego elementu zdolności firmy do innowacji i aktywnego poszukiwania źródeł wiedzy w ramach korporacyjnego środowiska, firma jest w stanie zwiększyć swoje możliwości innowacyjne i pozycjonować się jako kluczowa organizacja w ekosystemie biznesu<sup>13</sup>;

2) współdziałających ludzi trzeba umotywowwać, a warunki współpracy należy odpowiednio zindywidualizować w zależności od potrzeb i możliwości tych osób. Jak wskazują R. Winkler i P. Łukasik potencjał danego podmiotu można w pełni wykorzystać tylko wtedy, gdy zostanie

<sup>13</sup> S. Paquette, Customer... dz. cyt., s. 90.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

osiągnięte jego zaangażowanie i zapewnione będą odpowiednie warunki operacyjne, pożądane z punktu widzenia określonych i stałych cech danej osoby (które mogą różnić się od warunków odpowiednich dla innych pracowników)<sup>14</sup>. Konieczne jest więc także odpowiednie umotywowanie klienta, aby współpraca z przedsiębiorstwem przynosiła przez niego spodziewane korzyści;

3) organizacja musi osiągnąć zdolność do zintegrowania się z klientem w zakresie wiedzy. Zdolność ta jest odzwierciedleniem zdolności absorpcyjnej wiedzy i określana jest jako zdolność organizacji do angażowania klientów w proces innowacji w celu wspólnego tworzenia wartości. Integracja może być pasywna (jak w CRM) lub aktywna (charakterystyczna dla CKM). Pierwsza oznacza, że klient korzysta z prostych sposobów dostarczenia informacji i generowana jest wiedza o kliencie na podstawie analizy reklamacji, pomiaru częstotliwości zakupów, identyfikacji cech społeczno-demograficznych itp. (czyli udział klienta w procesie innowacji jest pośredni). Druga występuje, gdy klient pełni funkcje koproducenta i współtwórcy wartości. Przy integracji aktywnej klient uczestniczy bezpośrednio w procesie innowacji. Wykorzystywane są takie metody, jak grupy fokusowe z klientami, badania rynku, internetowe fora dyskusyjne, sieci społecznościowe. Integracja klienta realizowana jest też na różnych etapach procesu innowacji. Może dotyczyć fazy generowania pomysłów albo fazy sprzężenia zwrotnego, kiedy pozyskuje się informacje od klienta po skonstruowaniu lub wdrożeniu nowego produktu, co pozwala doskonalić produkt<sup>15</sup>;

4) CKM nie może być realizowane na zasadzie „skomasowanego ataku” na klienta realizowanego przez wiele służb przedsiębiorstwa w zakresie różnych spraw. To może tylko zniechęcić klienta do współpracy. Całość przedsięwzięć musi być szczegółowo zintegrowana podczas ich planowania i organizowania. Dobrym rozwiązaniem jest ciągła współpraca jednego przedstawiciela firmy z danym klientem, który koordynuje przedsięwzięcia z zakresu CKM. Dzięki ciągłości współpracy budowane mogą być dobre stosunki międzyludzkie i wzajemne zaufanie<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> R. Winkler, P. Łukasik, Development of Social Potential in Enterprise in the Conditions Cultural Diversity, w: R. Oczkowska, A. Jaki, B. Mikuła (red.), Knowledge – Economy – Society. Strategies, Concepts and Instruments of Management, Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2016, s.181.

<sup>15</sup> W. Belkahla, A. Triki, Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale, “Journal of Knowledge Management” 2011, Vol. 15, Iss: 4, s. 653.

<sup>16</sup> B. Mikuła, Knowledge Management System in the Enterprise and Customer Knowledge Management, [w:] V. Babić (red.), Contemporary Issues in Economics, Business and Management, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac 2018, s. 25.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

## Metody wykorzystywane przez CKM

M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst wskazują, że CKM może przybrać formę prosumeryzmu, wzajemnych innowacji, uczenia się zespołowego, wspólnot praktyków i wspólnej własności intelektualnej<sup>17</sup>. Są to podstawowe narzędzia stosowane w CKM, ale możliwych metod do wykorzystania jest o wiele więcej. Ich dobór zależy od możliwości i umiejętności zastosowania przez przedsiębiorstwo, jak i klientów.

Obecnie szczególna uwaga kierowana jest na tzw. wspólnoty praktyków. Są to grupy osób, które mają wspólne zainteresowania, problemy lub pasjonują się danym tematem i które pogłębiają swoją wiedzę i doświadczenie w tym obszarze poprzez stałe interakcje<sup>18</sup>. Społeczności te stają się coraz ważniejsze w wielu organizacjach. Innymi słowy to grupy ludzi, którzy uczą się od siebie na spotkaniach bezpośrednich lub organizowanych wirtualnie i współpracują ze sobą we wspólnym interesie wykorzystując posiadane zasoby wiedzy. Ich zachowanie kierowane jest wspólnym pragnieniem i potrzebą dzielenia się wiedzą oraz problemami, doświadczeniami, spostrzeżeniami, modelami myślowymi, narzędziami i najlepszymi praktykami<sup>19</sup>. Wspólnoty praktyków mogą mieć formę społeczności samoorganizujących się lub sponsorowanych. Pierwsza forma powstaje samoistnie, ludzie spotykają się całkowicie dobrowolnie, działają na zasadach samo zarządzania, a wszelkie interwencje z zewnątrz w ich funkcjonowanie mogą skończyć się rozpadem wspólnoty. Forma sponsorowana powstaje z inicjatywy kierownictwa i jest przez nie wspierana, jednak poziom formalizacji ich działania jest bardzo niski<sup>20</sup>. Powiązania elektroniczne za pośrednictwem internetowych punktów kontaktowych mogą wydobyć moc kolektywnej inteligencji, a tym samym zapewnić szybki sposób rozwiązania problemów<sup>21</sup>.

W ramach CKM przydatną odmianą wspólnot praktyków mogą okazać się społeczności kreatywne. Powstają wtedy, gdy przedsiębiorstwa organizują swoich klientów w grupy posiadające podobną wiedzę ekspercką i zachęcają do interakcji w celu wytworzenia nowej

---

<sup>17</sup> M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, Five styles... dz. cyt. s. 2.

<sup>18</sup> E. Wenger, R.A. McDermott, W.M. Snyder, Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge, Harvard Business Press, Boston 2002, s. 4.

<sup>19</sup> E. Coakes, S. Clarke, Communities of Practice, [w:] D. Schwartz (red.), Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, Hershey – London – Melbourne - Singapore 2006, s. 30.

<sup>20</sup> A. Potocki, Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2008, s. 96.

<sup>21</sup> W. Li, W., Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context, "Journal of Knowledge Management" 2010, Vol. 14, No. 1, s. 45.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

wiedzy. Grupy te charakteryzują się wspólnym działaniem przez długi czas, wspólnymi zainteresowaniami oraz chęcią tworzenia i dzielenia się wiedzą<sup>22</sup>.

Warto też zwrócić uwagę na wspólnoty klientów. Stanowią one wynik zjawiska gromadzenia się zbiorowości ludzi wokół produktu lub marki. Są to społeczności ludzi, które w szczególny sposób patrzą na dany produkt (markę), kupują go, są jego wielbicielami, ambasadorami, a nawet fanatycznymi wyznawcami. Wspólnota klientów może przybrać postać wspólnoty marki, którą wyróżniają: wspólna świadomość, rytuały, tradycje i poczucie moralnej odpowiedzialności. Ludzie Ci często korzystają z konkretnego portalu internetowego, kreują tradycje (np. w postaci organizowanych spotkań – zjazdów), symbole i rytuały wspólnotowe<sup>23</sup>. Wspólnoty tego typu mogą być przede wszystkim narzędziem wzmocnienia pozycji marki przedsiębiorstwa lub produktu, ale także – dzięki silnym relacjom z przedsiębiorstwem, lojalności i zaufaniu – źródłem wiedzy i narzędziem jej rozpowszechniania.

W sytuacji istnienia utrudnień w zgromadzeniu w jednym miejscu specjalistów i przedstawicieli klientów w celu dzielenia się wiedzą lub kreowania wiedzy mogą znaleźć zastosowanie zespoły wirtualne. Mogą one przybrać postać wirtualnych zespołów projektowych, np. produktów albo procesów.

Wirtualny zespół projektowy to grupa ludzi, rozdzielonych w czasie lub przestrzeni, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, na czas realizacji zadań projektowych, która wykorzystuje do wzajemnej komunikacji narzędzia teleinformatyczne. Tworzenie wirtualnych zespołów projektowych przynosi istotne korzyści, związane zarówno z obniżeniem kosztów delegacji, ale także z możliwością pozyskania specjalistów o kompetencjach dedykowanych do realizacji konkretnych projektów. Takie rozwiązanie wiąże się jednak z licznymi zagrożeniami i problemami dotyczącymi bezpieczeństwa informacji, sposobu zarządzania rozproszonymi zasobami, czy miarodajną wyceną wartości pracy wirtualnej<sup>24</sup>.

## **Podsumowanie**

Mimo, że dotychczasowe rozważanie nie koncentrowały się bezpośrednio na jakości, to każdy specjalista w tym zakresie i menedżer powinien wiedzieć, że dzięki CKM znacząco

---

<sup>22</sup> S. Paquette, *Customer...* dz. cyt., s. 93.

<sup>23</sup> M. Skorek, Wykorzystanie wspólnot konsumenckich do kreowania zrównoważonej konsumpcji, „Journal of Agribusiness and Rural Development” 2015, 3(37), s. 532-533.

<sup>24</sup> B. Barnowska, S. Saniuk, Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania wirtualnych zespołów projektowych, „Studia Informatica Pomerania” 2017, nr 1, s. 6-7.



Dokument roboczy opublikowany: Miłucha, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

można ją udoskonalić. Systemy zarządzania jakością w konstrukcji dzisiaj obowiązującej są tworzone od lat 80. XX wieku. Systemy te w dominującej części koncentrują się na funkcji kontroli, normach i formalizacji zachowań pracowników. Jednak to były inne czasy, inne organizacje i inne warunki ich działania kiedy tworzono ich podstawy. Nawet nowe, stosowane w praktyce rozwiązania są oparte na tych konstrukcjach (przykładem mogą być systemy zapewnienia jakości stosowane w szkolnictwie wyższym). Współczesność to GOW, inne organizacje i inne społeczeństwo oraz inni klienci. Ludzie, którzy koncentrują się głównie na kontroli nie mają pojęcia o zarządzaniu, a systemy, w których dominuje kontrola, to przeszłość. Obecnie preferuje się podejście holistyczne, całościowe, systemowe. Dotyczy to również funkcji zarządzania. Także podejście „optymalizujące” zasoby, procesy i koszty to przeszłość. Prowadzi ono do działań, których efektem jest niezadowolenie klientów, pracowników, dostawców, współdziałających organizacji, społeczeństwa i państwa, a w konsekwencji inwestorów i właścicieli. Nie bez powodu współczesne koncepcje organizacji i zarządzania preferują „chaos”, motywowanie pracowników do kreatywnego działania, odejście od norm i każdorazowe dostosowanie działania do sytuacji, innowacyjne zmiany, redundancję informacji i wiedzy, autonomię pracowników. Nowoczesne zarządzanie to pozyskanie najlepszego kapitału ludzkiego i pozwolenie ludziom działać. W składzie działających zasobów ludzkich muszą znaleźć się klienci, co czyni CKM. Inną kwestią jest natomiast jak organizacje będą potrafić wykorzystać w praktyce wiedzę klientów. Od klienta można bowiem dowiedzieć się o tym, o czym na co dzień nie chce się słyszeć.

### **Literatura:**

Barczak B., Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.

Barnowska B., Saniuk S., Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania wirtualnych zespołów projektowych, „Studia Informatica Pomerania” 2017, nr 1.

Belkahla W., Triki A., Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale, “Journal of Knowledge Management” 2011, Vol. 15 Iss: 4.

Coakes E., Clarke S., Communities of Practice, [w:] Schwartz D. (red.), Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, Hershey – London – Melbourne - Singapore 2006.

Gibbert M., Leibold M., Probst G., Five styles of Customer Knowledge Management, And how smart companies put them into action, 2002, s. 7. <https://archive-ouverte.unige.ch/download/unige:5813/ATTACHMENT01> (pobrano: 22.04.2020).

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2021). CKM jako narzędzie poprawy jakości produktów i relacji z klientami. W: Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku: rozwiązania i dylematy. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej Profesor Elżbiety Skrzypek / red. nauk. Stanisław Tkaczyk, Tadeusz Wawak. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, s. 235-246, ISBN 978-83-227-9468-5.

---

Jurkowski R., Wizerunek firmy jako narzędzie kształtujące kapitał kliencki. *Acta Scientiarum Polonorum* 2009.

Komańda M., Sowa M., Zarządzanie wiedzą klientów w przedsiębiorstwie w opinii menedżerów i pracowników, „*Studia Ekonomiczne*” 2014, nr 202.

Li W., Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context, “*Journal of Knowledge Management*” 2010, Vol. 14, No. 1.

Mikuła B., Knowledge Management System in the Enterprise and Customer Knowledge Management, [w:] Babić V. (red.), *Contemporary Issues in Economics, Business and Management*, Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac 2018.

Mikuła B., Stefaniuk T., Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w ramach zarządzania wiedzą klienta, „*Przegląd Organizacji*” 2018, nr 9.

Paquette S., Customer Knowledge Management, [w:] D. Schwartz (red.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, Hershey – London – Melbourne – Singapore 2006.

Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008.

Shuang X., Ning Z., *利用客户知识管理提升供应链性能的研究 (Improving Performance of Supply Chain with CKM)*, “*Journal of Intelligence*” 2009, 28 (10).

Skorek M., Wykorzystanie wspólnot konsumenckich do kreowania zrównoważonej konsumpcji, „*Journal of Agribusiness and Rural Development*” 2015, 3(37).

Skrzypek E., Jakościowy wymiar zarządzania wiedzą – teoria i praktyka, „*Zarządzanie i Finanse*” 2012, nr 10(3).

Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2014, t. 24, nr 1.

Skrzypek E., Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym na sukces przedsiębiorstwa, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia* 2002, nr 36

Smith A.H., McKeen J.D., Developments in practice XVIII-customer knowledge management: Adding value for our customers. “*Communications of the Association for Information Systems*” 2005, Vol. 16(1).

Wenger E., McDermott R.A., Snyder W.M., *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*, Harvard Business Press, Boston 2002.

Winkler R., Łukasik P., Development of Social Potential in Enterprise in the Conditions Cultural Diversity, [w:] Oczkowska R., Jaki A., Mikuła B. (red.), *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Concepts and Instruments of Management*, Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2016.

Zahari M., Suffian A., Abdul Rahman B., Othman A. K., Raja Baniamin R. M., The role of customer knowledge management towards organizational performance, “*Journal of Information and Knowledge Management*” 2014, 4(1).