

Piotr Kuchta*

Monika Zajkowska**

Monika Boguszewicz-Kreft***

Wiedza klienta jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju innowacji

Wstęp

W procesie stałego doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwami wypracowano szeroki zakres działań, których podjęcie wspiera osiągnięcie zadowalającego poziomu konkurencyjności, pozwalającego wzmocnić ich pozycję na rynku. Wiąże się to z zastosowaniem różnorodnych koncepcji, metod czy technik organizacji i zarządzania. W miarę postępu w zakresie technologii informatycznych i przeobrażeń na rynkach pojawiły się takie koncepcje, jak np.: zarządzanie wiedzą, zarządzanie innowacjami, zarządzanie technologiami czy zarządzanie procesowe. Ta różnorodność i szeroki wieloprzekrojowy charakter umożliwiają lepsze opracowanie sposobów realizacji przyjętych strategii rozwojowych w przedsiębiorstwach. Jest to istotne tym bardziej, iż przewagi konkurencyjnej poszukuje się również w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Współcześnie uznaje się, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem procesy w nich zachodzące powinny nakierowane być na realizację celu, jakim jest zadowolenie i satysfakcja klienta. Coraz częściej dostrzega się również znaczenie wiedzy klienta jako istotnego zasobu w budowaniu pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli strategicznego zasobu przedsiębiorstwa, jakim jest wiedza klienta w kontekście rozwoju innowacji w przedsiębiorstwie. W tym świetle analizie poddano również relacje pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą klienta a koncepcją zarządzania innowacjami. W procedurze badawczej autorzy posłużyli się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa.

* Mgr inż., Wyższa Szkoła Bankowa, al. Grunwaldzka 238A, 80-266 Gdańsk, pkuchta@boplast.pl

** Dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Finansów i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa, al. Grunwaldzka 238A, 80-266 Gdańsk, mzajkowska@wsb.gda.pl

*** Dr hab., Katedra Marketingu, Wydział Finansów i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa, al. Grunwaldzka 238A, 80-266 Gdańsk, mboguszewicz@wsb.gda.pl

1. Pojęcie zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą, jako młoda dziedzina w ramach nauk o zarządzaniu, obejmuje swym zasięgiem najnowsze metody i techniki, które mają zapewnić najefektowniejsze wykorzystanie zasobów wiedzy. Jest ona odzwierciedleniem zmiany, która zaszła w ocenie istotności źródeł osiągnięcia konkurencyjności na przestrzeni ostatnich 40 lat [Al-Shammari, 2009, s. 12–14]. I tak Porter na początku lat 80. ubiegłego wieku upatrywał ich w zewnętrznym otoczeniu i zagrożeniach ze strony konkurencji (*Market-Based View*). Następnie uznawano, że to wewnętrzne źródła organizacji (ludzie, kapitał, urządzenia i technologie) są podstawą uzyskania przewagi konkurencyjnej (*Resource-Based View*). Na tej bazie, w latach 90. ubiegłego wieku pojawiła się nowa teoria bazująca na wiedzy (*Knowledge-Based View*), w której nastąpiło przesunięcie uwagi z materialnych na intelektualne zasoby przedsiębiorstwa.

Współcześnie wiedza postrzegana jest jako kluczowy czynnik konkurencyjności w globalnej gospodarce. Drucker [2012] upatruje w niej najbardziej wartościowy zasób przedsiębiorstw w XXI wieku, zaś Al-Shammari [2009, s. 11] wskazuje, że przewaga konkurencyjna będąca wynikiem wiedzy klienta jest trudna do naśladownictwa. Khosravi i inni [2018, s. 13] po dokonaniu systematycznego przeglądu literatury dotyczącego zarządzania wiedzą klienta stwierdzili, że pomimo rosnącego zainteresowania tym tematem w ostatnich latach badania nadal znajdują się na początkowym etapie. Z kolei Smith i McKeen [2005, s. 745] wskazują, że w praktyce gospodarczej niewiele przedsiębiorstw potrafi wykorzystać wartość wiedzy wynikającej z relacji z klientami.

Maier definiuje zarządzanie wiedzą jako „funkcję zarządzania odpowiedzialną za regularną selekcję, wdrażanie i ocenę zorientowanych na cel strategii wiedzy, które mają na zadanie poprawę sposobu organizacji obsługi wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej w celu poprawy działalności organizacji. Wdrażanie strategii wiedzy obejmuje wszystkie zorientowane na człowieka, organizacyjne i technologiczne instrumenty odpowiednie do dynamicznej optymalizacji poziomu kompetencji w całej organizacji, edukacji i umiejętności uczenia się członków organizacji, a także rozwijania zbiorowej inteligencji” [Maier, 2007, s. 57].

Obecnie coraz częściej jako istotne źródło wiedzy przedsiębiorstwa wskazuje się wiedzę pochodzącą od klientów. Szczególną uwagę w tym zakresie zwraca rola prosumenta, którego pojęcie stanowi powiązanie dwóch aktywności: produkcji oraz konsumpcji. Kluczową korzyścią dla przedsiębiorstwa z nawiązania współpracy z prosumentem jest włączenie go w proces tworzenia dobra lub usługi.

2. Koncepcja zarządzania wiedzą klienta

Koncepcja zarządzania wiedzą klienta (*Customer Knowledge Management* – CKM) dotyczy procesu zarządzania, identyfikacji, zdobywania i wewnętrznego wykorzystania wiedzy klientów [Paquette, 2006, s. 96]. Wiedzę w tym kontekście można zaś zdefiniować jako „zorganizowaną i przeanalizowaną informację, zrozumiałą i aplikowalną w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji w obszarze relacji pomiędzy organizacją i klientem” [Buchnowska, 2011, s. 26–27].

Jak słusznie wskazują Gebert i inni [2003, s. 120], CKM stanowi wypadkową podstawowych zasad innych dwóch koncepcji, o wysokim potencjale synergii, mianowicie zarządzania wiedzą i zarządzania relacjami z klientem, różniąc się jednakże od nich w istotny sposób [Gibbert i inni, 2002, s. 3]. Przede wszystkim postrzega ona zasadniczo inaczej rolę klienta – to nie tylko pasywne źródło informacji i także odbiorca produktów i usług, ale także aktywny i merytoryczny partner współtworzący wartość. Tablica 1 prezentuje różnice pomiędzy wspomnianymi koncepcjami.

Tablica 1. Porównanie koncepcji: zarządzanie wiedzą (KM), zarządzanie relacjami z klientami (CRM), zarządzanie wiedzą klienta (CKM)

	KM	CRM	CKM
Wiedza poszukiwana w:	Pracownik, zespół, firma, sieć	Baza danych klientów	Doświadczenie i kreatywność klienta
Aksjomat	„Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy”	„Utrzymanie klienta jest tańsze niż pozyskanie nowego”	„Gdybyśmy tylko wiedzieli, co nasi klienci wiedzą”
Cele	Dzielenie się wiedzą o klientach wśród pracowników	Zdobywanie wiedzy o kliencie	Zdobywanie, dzielenie się i rozszerzanie wiedzy od klienta
Rola klienta	Pasywna, odbiorca produktu	Ograniczona, klient związany z produktem za pomocą programów lojalnościowych	Aktywna, merytoryczny partner
Odbiorca	Pracownik	Klient	Klient
Rola przedsiębiorstwa	Zachęcanie pracowników do gromadzenia wiedzy	Zachęty lojalnościowe dla klientów	Usamodzielnienie klienta

	KM	CRM	CKM
Cele biznesowe	Efektywność i szybkie zyski, unikanie ponownego „odkrywania koła”	Utrzymywanie i dbałość o bazy klientów	Współpraca z klientami, wspólne tworzenie wartości
Baza koncepcyjna	Zatrzymanie klienta	Satysfakcja konsumenta	Sukces klienta, innowacja, uczenie się organizacyjne
Miary biznesu	Wydajność w stosunku do budżetu; Wskaźnik utrzymania klienta	Wydajność pod względem zadowolenia i lojalności klientów	Wyniki w stosunku do konkurentów w zakresie innowacji i wzrostu; wkład w sukces klienta

Źródło: [Gibbert i inni, 2002].

Pojawienie się koncepcji CKM jest wynikiem zmiany roli współczesnego klienta w gospodarce i dostrzeżenia tego zarówno przez naukowców, jak i środowiska biznesowe. Konsumenci stają się bowiem w znaczący sposób bardziej zaangażowani i odpowiedzialni za uwolnienie potencjalnych wartości produktów [Honebein, Cammarano, 2005, s. 27]. Wynika to zarówno ze zmiany ich postaw i oczekiwań, jak i szybkiego rozwoju nowych technologii, które ten udział umożliwiają. Współpraca z klientem niesie ze sobą szereg korzyści dla obu stron. Z punktu widzenia konsumenta może wzbogacać i poszerzać jego doświadczenia poprzez uzupełnienie tradycyjnie rozumianej konsumpcji dobra o większe czy mniejsze uczestniczenie w pracach związanych z jego wytworzeniem. Z kolei dla przedsiębiorstwa może oznaczać korzyści finansowe związane z wykonaniem części jego dotychczasowych aktywności przez klienta, trafniejszym zaspokojeniem jego potrzeb czy być sposobem wyróżnienia się na rynku.

Wyniki badań [Gibbert i inni, 2002, s. 2] udowodniły, że dzięki zarządzaniu wiedzą klientów menedżerowie częściej dostrzegają szanse rynkowe niż ich konkurenci, działają mniej schematycznie i szybciej tworzą wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstw, ich udziałowców i klientów. Autorzy ci wskazują, że „CKM polega na zdobywaniu, dzieleniu się i rozszerzaniu wiedzy rezydującej w klientach, z korzyścią zarówno dla klientów, jak i dla firm” [Gibbert i inni, 2002, s. 2]. Jest to proces emancypacji klientów z roli pasywnych odbiorców oferty do pozycji merytorycznych partnerów przedsiębiorstw. Autorzy zidentyfikowali pięć stylów CKM: prosumeryzmu, wzajemnych innowacji, zespołowego współuczestnictwa (*team-based*

co-learning), praktyki we wspólnotach (*communities of practice*) i wspólnego zarządzania własnością intelektualną.

Sofianti i inni [2010, s. 1] wskazują na potencjał CKM w marketingu jako znaczącego zasobu, który można wykorzystywać w celu wspierania badań i rozwoju, tworzenia nowych produktów, poprawy innowacyjności, identyfikowania okazji rynkowych i wspierania zarządzania długoterminowymi relacjami z klientami.

3. Wymiary i rodzaje wiedzy klienta

Lin [2007, s. 316–317] zaproponował ogólne ramy dla badania dzielenia się wiedzą w ramach przedsiębiorstwa. Za Khosravi i inni [2018, s. 13] można uznać, że proponowany model może znaleźć zastosowanie w analizie całego procesu zarządzania wiedzą klientów. I tak można w nim wyróżnić trzy grupy wymiarów:

- 1) aktywatory (*enablers*): o charakterze indywidualnym, organizacyjnym i technologicznym tworzące mechanizmy ułatwiające CKM,
- 2) wymiar procesów odnoszący się do sposobu CKM,
- 3) wymiar wyników (*outcomes dimension*) określający wpływ CKM na zdolności innowacyjne przedsiębiorstw.

Z kolei A. Szpitter [2013] zaproponowała holistyczny, teoretyczny model uwzględniający warunki, w których wiedza pracowników może się tworzyć i zmieniać i nazwała go modelem trójki organizacji SSL – strategia, struktury, ludzie. Po adaptacji model ten może również znaleźć zastosowanie dla potrzeb CKM.

Inny podział wiedzy związanej z klientem zaproponowali w kontekście CRM Gebert i inni [2003, s. 109] i wskazali następujące trzy jej rodzaje:

1. Wiedzę dla klienta – uzyskanie której służy zaspokojeniu potrzeb klientów związanych z wiedzą dotyczącą produktów, rynków i dostawców.
2. Wiedzę o klientach – w celu zrozumienia motywów klientów i kontaktowaniu się z nimi w spersonalizowany sposób, która pozyskiwana jest w wyniku analizy historycznych danych, takich jak: ich wymagania, oczekiwania czy aktywność nabywca.
3. Wiedzę od klientów – dotyczącą ich wiedzy na temat produktów, rynków i dostawców. Ten rodzaj wiedzy może być wykorzystany do udoskonaleń lub tworzenia nowych produktów.

Na podstawie przeprowadzonych badań Smith i McKeen [2005, s. 746, 751] do tego katalogu dodali jeszcze jedną pozycję, mianowicie:

4. Współtworzenie wiedzy – która powstaje w wyniku interakcji pomiędzy klientami i przedsiębiorstwem, a jej rezultatem jest stworzenie nowej wiedzy, której wynikiem mogą być produkty i usługi.

Te same badania wykazały jednocześnie, że zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach zachodzi najczęściej tylko w jednym lub dwóch z czterech wymienionych wyżej wymiarów. Tymczasem, jak wskazują autorzy, każdy z tych wymiarów stanowi źródło innej wartości [Smith, McKeen, 2018, s. 752]. Wiedza o kliencie wspiera wydajność i skuteczność wewnętrznych procesów. Wiedza dla klientów pozytywnie wpływa na ich doświadczenie z przedsiębiorstwem, uwiarygadnia go w ich oczach. Obydwa te rodzaje wiedzy dostarczają istotnych, krótkoterminowych korzyści. Z kolei średnioterminowe korzyści dostarcza wiedza od klientów, ponieważ wpływa na polepszanie oferty. Współtworzenie wiedzy z klientem ma wymiar strategiczny, długookresowy, gdyż sprzyja tworzeniu innowacyjnych produktów i usług.

Mejía-Trejo i inni [2016, s. 466, 474] zwrócili uwagę na możliwe negatywne aspekty związane z korzystaniem z wiedzy klienta. Do zagrożeń zaliczyli uzależnienie się przedsiębiorstw od: doświadczenia, osobowości i punktu widzenia klienta, a także wyboru do współpracy niewłaściwych klientów i związanych z tym ryzyk.

Klienci mogą zapewnić unikalną wiedzę, która pozwala organizacji nauczyć się i zdobywać wiedzę w celu poprawy wewnętrznych procesów, w tym generowania innowacji. Z kolei organizacja zapewnia klientom wiedzę na temat swoich produktów i usług, co poprawia funkcjonalność klienta. Ten dwukierunkowy przepływ wiedzy stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej poprzez silne relacje lub partnerstwo [Zajkowska, 2017, s. 63–80]. Współczesnym wyzwaniem dla firm staje się odpowiedź na pytanie, jak zrozumieć wymagania klienta, spełnić jego oczekiwania i zarządzać reklamacjami klientów. Jeśli firmy chcą pozyskać wiedzę od klientów, potrzebują nie tylko ilościowego określenia informacji pochodzących od klientów, ale przede wszystkim zrozumienia wiedzy klientów, organizując je i analizując. Integracja wiedzy klientów i zarządzanie nią stają się praktycznym działaniem do wykonania.

4. Rodzaje aktywności klienta

Klienci mogą wchodzić w interakcje z przedsiębiorstwem w ramach różnych jego procesów [Blosch, 2000, s. 266], z różną intensywnością, przypisując im różną wagę i wartość. Relacje te mają dynamiczny charakter i powinny być na bieżąco monitorowane. Wśród rodzajów aktywności możemy wyróżnić następujące [Normann, 1991, s. 81–82; Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 211–213]:

1. Specyfikacja rozumiana jako umożliwienie klientowi decydowania o ostatecznym kształcie oferty, co wiąże się z jej indywidualizacją

i często z wyższymi kosztami (np. organizacja przez biuro podróży indywidualnego programu wyjazdu i zwiedzania dla turysty).

2. Produkcja uwzględniająca udział konsumenta w procesie produkcji. Jej zakres może mieć niewielką skalę (np. odniesienie tacy na miejsce w barach samoobsługowych), po wykonanie jej w całości przez klientów, jak np. usługi bankowe online.
3. Kontrola jakości polegająca na „wbudowaniu” konsumenta w system kontroli przedsiębiorstwa (np. przygotowywanie posiłków w restauracji w obecności klientów).
4. Utrzymanie etosu pracy – obecność klienta w procesie produkcji lub na którymś z jego etapów z punktu widzenia pracowników może pozytywnie wpływać na ich poczucie własnej wartości i dawać większą satysfakcję z pracy.
5. Rozwój przedsiębiorstwa usługowego – w wielu przedsiębiorstwach warunkiem stworzenia dobrej oferty jest współpraca z kompetentnymi i wymagającymi klientami. Poprzez kontakty z nimi usługodawcy powinni uzyskiwać wymienione wcześniej rodzaje wiedzy: o klientach i od klientów. Również współtworzenie wiedzy będące źródłem nowych czy wręcz innowacyjnych produktów będzie zależało od poziomu wiedzy i umiejętności klienta. Wyedukowani i doświadczeni klienci potrafią lepiej wykorzystać oferowane im produkty, przez co czerpią z nich najwięcej korzyści. To oni generują dla przedsiębiorstw największe zyski, jednocześnie z tego powodu przyczyniając się do redukcji kosztów [Honebein, Cammarano, 2005, s. 1]. Wiele przedsiębiorstw kształci swoich klientów (np. przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe w sztuce zarządzania ryzykiem, IBM czy Xerox – jak stosować ich produkty). Owocem dobrej współpracy często jest również wzbogacenie wiedzy fachowej pracowników a także innowacje, których źródłem są klienci. Niektórzy przedsiębiorcy wręcz dostarczają swoim klientom tzw. pakiety narzędzi dla innowacji – specjalne i łatwe w obsłudze narzędzia informatyczne, dzięki którym klienci sami mogą tworzyć i rozwijać własne produkty [Thomke, Hippel, 2004, s. 88]. Prahalad i Ramaswamy [2000, s. 80–81] wskazują wręcz na konieczność traktowania kompetencji klientów (ich wiedzy i umiejętności) jako elementu aktywów współczesnych przedsiębiorstw.
6. Rekomendacje osobiste usług kierowane do innych klientów.

Współtworzenie wartości przez klienta nie ogranicza się tylko do związku klient – firma. Staje się on również niezwykle cenny ze względu na potencjał generowania pozytywnych opinii o przedsiębiorstwie.

Konsument, pozostając w relacjach z innymi podmiotami na rynku, swoją postawą może przyczynić się do powiększenia np. portfela klientów.

Istotnym wyzwaniem, przed którym stoją współczesne przedsiębiorstwa, jest identyfikacja uwarunkowań, jakie należy spełnić, aby usprawnić przebieg procesów z udziałem wiedzy klienta, poszukując nowych sposobów współpracy i transferu wiedzy związanej z klientem. Tworzy to bowiem możliwości pozyskiwania wartości od klientów, co może być źródłem kreowania różnego rodzaju innowacji, ponieważ – jak wskazują Gibbert i inni (2002) – innowacje stanowią bazę koncepcyjną CKM.

5. Rola klienta w rozwoju innowacji

Współcześnie zwraca się szczególną uwagę na potrzebę sprawnego zarządzania procesami kreowania i implementacji innowacji. Organizacje innowacyjne muszą cechować się zdolnością do sprawnego wprowadzania nowych produktów, technologii oraz metod organizacji, kluczowych w realizacji zmieniających się celów rozwojowych. Uważa się, że pojęcie „innowacja” (z łac. *innovare* – odnawiać) wprowadził Joseph Schumpeter w 1912 r. [Schumpeter, 1960, s. 131]. Twierdził on, że na rozwój gospodarczy ma znacznie większy wpływ innowacyjność niż kapitał. Przez innowacyjność miał na myśli wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach, wprowadzenie nowej metody produkcji, znalezienie nowego rynku zbytu dla istniejących już produktów, zdobycie i rozwój nowych źródeł surowców lub wykorzystanie nowego ich rodzaju, a także wprowadzenie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. To ujęcie powszechnie uznawane jest za klasyczne i stanowi punkt wyjścia do rozważań o rozumieniu i znaczeniu innowacji w gospodarce.

We współczesnej literaturze spotyka się wiele różnorodnych podejść do pojęcia innowacji. Według terminologii przyjętej w statystykach Głównego Urzędu Statystycznego pod pojęciem innowacji należy rozumieć „(...) wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa” [Główny Urząd Statystyczny, 2012, s. 13].

Innowacji nie można na równi traktować z takimi terminami, jak wynalazek, odkrycie czy koncepcja. Oznacza to, że innowacją nie jest samo odkrycie czegoś nowego lub prowadzenie badań nad nowym rozwiązaniem czy też pomysł na nią. Tworzą one jedynie potencjalną możliwość

pojawienia się innowacji, przekształcają się w nią zaś dopiero w momencie zidentyfikowania możliwości ich wdrożenia na rynku. Ponadto innowacja, inaczej niż wynalazek, ma charakter relatywny, co oznacza, że jeśli coś jest np. innowacją w Polsce, to niekoniecznie jest innowacją gdzie indziej.

Blosch wyróżnia dwa rodzaje innowacji, w których wiedza o klientach pełni ważną rolę [Blosch, 2000, s. 267–268]:

1. Od interakcji z klientami do procesów – gdzie punktem wyjścia jest analiza przez przedsiębiorstwo, jak można by te interakcje ułatwić i polepszyć.
2. Od procesów do interakcji z klientami – kiedy to procesy mogą być przeprojektowane, aby dostarczyć lepszy dostęp i dodać więcej wartości dla klientów (np. udostępniając więcej informacji konsumentom).

Współcześnie innowacje są postrzegane jako główny czynnik rozwoju przedsiębiorstw, umożliwiający uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Stoją one zatem przed koniecznością tworzenia oraz wdrażania innowacji, a tym samym zarządzania procesem innowacji poprzez planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Zarządzanie innowacjami to proces, w którym występują fazy, począwszy od generowania idei innowacyjnej, poprzez rozwijanie jej w projekt, aż do wdrożenia. Coraz istotniejszy wpływ na innowacyjność mają informacje pozyskane w ramach kontaktów z klientami. Wiedza napływająca do przedsiębiorstw z ich strony kształtuje strukturę podaży produkcji tych jednostek, ukierunkowując ją na bezpośrednie potrzeby nabywcze.

Klienci mogą wchodzić w interakcje z przedsiębiorstwem w ramach różnych jego procesów [Blosch, 2000, s. 266], z różną intensywnością, przypisując im różną wagę i wartość. Relacje te mają dynamiczny charakter i powinny być na bieżąco monitorowane. Dzięki zarządzaniu wiedzą o klientach, a więc wiedzą, w jaki sposób klienci wchodzi w interakcje z przedsiębiorstwem i jak na to odpowiadają czy reagują na procesy biznesowe, organizacje mogą identyfikować możliwości innowacji i rozwoju.

Zakończenie

Współcześni klienci stawiają coraz większe wymagania oraz oczekują bardziej zindywidualizowanej oferty spełniającej ich oczekiwania i potrzeby. Dostosowanie się do tych wymagań zmusza przedsiębiorstwa do odchodzenia od tradycyjnego modelu funkcjonowania ukierunkowanego na maksymalizację wytwarzania produktów w oparciu o posiadane zasoby oraz kreowania zapotrzebowania na te wyroby. Postępujące zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, coraz większa wiedza klientów oraz wyższa świadomość jej znaczenia dla procesów gospodarczych nadały nowego znaczenia pojęciu kreacji wartości. W coraz większym stopniu

uznaje się także klienta jako aktywnego uczestnika tworzenia rozwiązań innowacyjnych, który swoją postawą współuczestniczy w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. 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. Zatem może być nie tylko inteligentnym użytkownikiem produktów i usług, ale również generować profesjonalną wiedzę na ich temat. Wiedza klienta jest nie tylko jednym z głównych zasobów przedsiębiorstwa, ale może stanowić również podstawę przy określaniu strategicznych elementów systemu zarządzania, takich jak: misja, wizja, cele, plany i strategie przedsiębiorstwa innowacyjnego.

Literatura

- Al-Shammari M. (2009), *Customer Knowledge Management: People, Processes, and Technology*, IGI Global, London.
- Blosch M. (2000), *Customer Knowledge*, „Knowledge & Process Management”, Vol. 7, No. 4.
- Boguszewicz-Kreft M. (2013), *Jak poruszyć zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?*, CeDeWu, Warszawa.
- Buchnowska D. (2011), *Customer knowledge management models: Assessment and proposal*, „Lecture Notes in Business Information Processing”, Vol. 93.
- Drucker P. (2012), *Post-capitalist society*, Harper & Collins, New York.
- Gebert H., Geib M., Kolbe L., Brenner W. (2003), *Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts*[1], „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, No. 5.
- Gibbert M., Leibold M., Probst G. (2002), *Report Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies put them into action*, „European Management Journal”, Vol. 20, No. 5.
- Główny Urząd Statystyczny (2012), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*, Warszawa.
- Honebein P.C., Cammarano R.F. (2005), *Creating Do-It-Yourself Customers*, Thomson, Mason.
- Khosravi A., Razak A., Hussin C. (2018), *Customer knowledge management antecedent factors: A systematic literature review*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 25, No. 1.
- Lin H.F. (2007), *Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study*, „International Journal of Manpower”, Vol. 28, No. 3–4.
- Maier R. (2007), *Knowledge management systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management (Third Edit)*, Springer, Berlin Heidelberg New York.
- Mejía-Trejo J., Sánchez-Gutiérrez J., Maldonado-Guzman G. (2016), *The customer knowledge management and innovation*, „Contaduría y Administración”, Vol. 61, No. 3.

- Normann R. (1991), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons. Chichester.
- Paquette S. (2006), *Customer Knowledge Management*, In *Encyclopedia of Knowledge Management*, D.G. Schwartz, Bar-Ilan University, Izrael.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, No. 1.
- Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa.
- Smith H.A., McKeen J.D. (2005), *Developments in Practice XVIII-Customer Knowledge Management: Adding Value for Our Customers*, „Communications of the Association for Information Systems”, Vol. 16, No. 1.
- Sofianti T.D., Suryadi K., Govindaraju R., Prihartono B. (2010), *Customer Knowledge Co-creation Process in New Product Development*, „WCE 2010 – World Congress on Engineering 2010”, Conference papers: The 2010 International Conference of Computational Intelligence and Intelligent Systems.
- Szpitter A. (2013), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Thomke S., Hippel E. von. (2004), *Klienci w roli innowatorów. Nowy sposób na tworzenie wartości*, „Harvard Business Review Polska”, nr 16.
- Zajkowska M. (red.) (2017), *Potencjał innowacyjny i marketingowy współczesnych przedsiębiorstw. Problemy – Motywy – Dylematy*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, tom 49, WSB Gdańsk.

Streszczenie

Współcześnie uznaje się, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem procesy w nich zachodzące powinny być nakierowane na zadowolenie i satysfakcję klienta, który stawia coraz większe wymagania oraz oczekuje bardziej zindywidualizowanej oferty spełniającej jego oczekiwania i potrzeby. W świetle tych wyzwań dostrzega się rosnące znaczenie wiedzy klienta jako istotnego zasobu w budowaniu pozycji rynkowej i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zarządzanie wiedzą, jako młoda dziedzina w ramach nauk o zarządzaniu, obejmuje swym zasięgiem najnowsze metody i techniki, które mają zapewnić najefektowniejsze wykorzystanie zasobów wiedzy. Na szczególną uwagę zasługuje rola klienta jako aktywnego uczestnika tworzenia rozwiązań innowacyjnych, który swoją postawą współuczestniczy w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli strategicznego zasobu przedsiębiorstwa, jakim jest wiedza klienta w kontekście rozwoju innowacji w przedsiębiorstwie. W tym świetle analizie poddano również relacje pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą klienta a koncepcją zarządzania innowacjami. W procedurze badawczej autorzy posłużyli się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa.

Słowa kluczowe

wiedza klienta, innowacje, zarządzanie wiedzą klienta

Customer knowledge as a strategic enterprise resource in the context of innovation development (Summary)

Nowadays, it is recognized that in business management, the processes occurring in them should be aimed at customer satisfaction and satisfaction, which puts more and more demands on them and expects a more balanced offer that meets their expectations and needs. In the light of these challenges, the growing importance of customer knowledge as an important resource in building the market position and competitive advantage of enterprises is noticed. Knowledge management as a young field within management sciences covers the latest methods and techniques that are to ensure the most effective use of knowledge resources. Particularly noteworthy is the role of the client as an active participant in the creation of innovative solutions, which by its attitude co-participates in many areas of the company's operation. The aim of this study is to indicate the strategic role of the company's resource, which is customer knowledge in the context of the development of innovation in the enterprise. In this light, the relationship between the concept of client knowledge management and the concept of innovation management was also analyzed. In the research procedure, the authors used the method of analysis and criticism of the literature.

Keywords

customer knowledge, innovation, Customer Knowledge Management