

Marcin Komańda

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Marek Sowa

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ KLIENTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE W OPINII MENEDŻERÓW I PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Przed menedżerami i pracownikami przedsiębiorstw pojawia się wiele wyzwań związanych z zapewnieniem przetrwania i rozwoju firmy. Istotną rolę dla skuteczności stawiania im czoła odgrywają powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Szczególne zaś zainteresowanie zarówno praktyków biznesu, jak i badaczy w dyscyplinie zarządzania jest skierowane ku problemowi relacji przedsiębiorstwa z klientami, którzy tradycyjnie już są uważani za kluczowy czynnik wpływający na sukces rynkowy podmiotu gospodarczego.

Problematyka relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami rozszerzyła się obecnie również na specyficzny wymiar, który warunkuje zarówno jej zakres, jak i tworzy możliwość rozwoju narzędzi zarządzania w tym przedmiocie. Chodzi tu o daleko idącą informatyzację działalności przedsiębiorstwa, w tym i szeroko pojętą obsługę klienta.

Analiza relacji z klientem w warunkach cyfryzacji oraz przy wykorzystywaniu wiedzy/informacji pozyskanych od niego może z kolei (a biorąc pod uwagę postulaty zarządzania strategicznego nawet powinna) przyczynić się do spostrzegania pojawiających się okazji w otoczeniu przedsiębiorstwa i stymulować działalność innowacyjną¹.

¹ J.G.C. Navarro, F.W. Dewhurst, S. Elbridge: Linking chief knowledge officers with customer capital through knowledge management practices in the spanish construction industry. „The International Journal of Human Resource Management” 2010, Vol. 21, No. 3, s. 389-404.

1. Customer Knowledge Management: rys teoretyczny

Customer Knowledge Management (CKM), czyli zarządzanie wiedzą klienta to koncepcja, która w warunkach gospodarki opartej na wiedzy zyskuje coraz bardziej na popularności i znaczeniu w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Podstawowe założenia leżące u podstaw CKM mówią o tym, że przewaga konkurencyjna jest uzyskiwana dzięki temu, co przedsiębiorstwu jest wiadome oraz dzięki temu, co z tej wiedzy jest przez nią wykorzystywane².

W perspektywie konieczności wychwytywania pojawiających się okazji w otoczeniu przedsiębiorstwa ważną rolę w określaniu stopnia ważności posiadanych i pozyskiwanych informacji (wiedzy) odgrywają rynkowi partnerzy firmy, w tym jej klienci. Stają się oni specyficznymi doradcami przedsiębiorstwa, którzy określając swoje potrzeby, nakreślają jednocześnie perspektywy rozwoju danej firmy. Warunkiem koniecznym dla realizacji tego wyzwania staje się wypracowanie odpowiednich kompetencji i formalnych narzędzi przepływu informacji pomiędzy stronami³.

W tym powyższym kontekście sama koncepcja CKM musi być rozważana jako kombinacja zarządzania wiedzą oraz zarządzania relacjami z klientem (CRM)⁴. Oznacza to, że tzw. baza wiedzy o kliencie zostaje powiązana z wieloma innymi zasobami przedsiębiorstwa, a informacje i wiedza o kliencie są rozpowszechniane i wykorzystywane w różnych działach firmy. Sprzyja to, jak zostało już podkreślone, podniesieniu poziomu obsługi klienta, ale jednocześnie przekłada się to także na rozwój samego przedsiębiorstwa i tworzenie względnej przewagi konkurencyjnej⁵.

Charakterystyczne zatem dla praktycznej realizacji koncepcji CKM staje się spostrzeżenie następujących aspektów relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem:

- wzajemność: rozpoznawanie relacji biznesowych jako obustronnych (wielostronnych) relacji, w które wszyscy zainteresowani są zaangażowani;
- interakcje: strony relacji wymieniają informacje, które stają się podstawą dla budowania wzajemnego oddziaływania i realizacji interesów;

² D. McIver, C.A. Lengnick-Hall, M.L. Lengnick-Hall, I. Ramachandran: Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective. „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 4, s. 597-620.

³ K. Bilińska-Reformat, I. Sztangret: Influence of knowledge sharing between intermediaries and it leaders on developing offers for customers-polish perspective. „International Journal of Management Cases” 2013, Special Issue, Vol. 15, Iss. 4, s. 205-233.

⁴ J.D. Boljanović, J. Stanković: The role of knowledge management in building client relationships. „Singidunum Journal” 2012, Vol. 9, Iss. 1, s. 16-28.

⁵ Ch.J. Shieh: Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance. „The Service Industries Journal” 2011, Vol. 31, No. 5, s. 791-807.

- iteracja: wymiana pomiędzy stronami powtarza się w czasie, tworzy specyficzny historyczny kontekst interakcji, który ma swoje przełożenie na przyszłą wymianę pomiędzy partnerami;
- obustronna (wielostronna) korzyść: tworzenie dla wszystkich stron wymiany pożytku z realizowanych interakcji;
- zmiany w zachowaniu: nie tylko historia relacji, ale także obecne i przyszłe aktywności podejmowane przez partnerów (są dostosowane do zmieniających się uwarunkowań prowadzenia biznesu) wpływają (będą wpływać) na wymianę pomiędzy partnerami;
- unikalność: każda relacja cechuje się swoistą wyjątkowością, która jest wynikiem indywidualnych i niepowtarzalnych potrzeb każdego z partnerów;
- zaufanie: wyrażane w przekonaniu, że strony relacji działają w swoim najlepszym interesie⁶.

Podsumowując, można powiedzieć, że CKM to koncepcja wykorzystująca również współczesne rozwiązania informatyczne w zakresie zarządzania relacjami z klientem. Co ważne, wykorzystywane rozwiązania IT są spostrzegane za podstawowy wymiar realizacji interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami⁷.

2. Rezultaty badań własnych: punkt widzenia menedżerów

Badanie przeprowadzono wśród 40 osób zajmujących kierownicze stanowiska w polskich przedsiębiorstwach. W trzech czwartych przypadków byli to menedżerowie średniego szczebla, a w jednej czwartej menedżerowie najwyższego szczebla lub właściciele firmy. Osoby te pochodziły z województwa śląskiego, dolnośląskiego, łódzkiego, mazowieckiego oraz małopolskiego.

Celami przyświecającymi temu zamierzeniu było poznanie opinii kadry menedżerskiej na temat stosowania rozwiązań w zakresie zarządzania relacjami z klientem oraz zarządzania wiedzą klienta. W realizacji badania posłużono się kwestionariuszem zawierającym pytania zamknięte, jak i otwarte, który został dostarczony respondentom i uzupełniony przez nich drogą elektroniczną.

Główna grupa zebranej próby badawczej wskazała, iż pochodzi z przedsiębiorstw o dominującym profilu handlowym (24 osoby, 60%), pozostałe wskazania dotyczyły przedsiębiorstw usługowych (12 osób, 30%) oraz produkcyjnych (4 osoby, 10%).

⁶ S. McNamara: Consumer involvement theory, http://www.adcracker.com/involvement/Consumer_Involvement_Theory.htm (24.04.2014).

⁷ J. Pavičić, N. Alfirević, K. Žnidar: Customer knowledge management: toward social CRM. „International Journal of Management Cases” 2011, Vol. 13, Iss. 3, s. 203-209.

W przypadku próby określenia wielkości przedsiębiorstwa, z którego pochodzą respondenci, uzyskano następujące wskazania: 8 respondentów (20%) z przedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób, 12 respondentów (30%) pochodzących z przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 29 osób, 8 respondentów (20%) pochodzących z przedsiębiorstw zatrudniających od 30 do 99 osób oraz 12 osób (30%) pochodzących z firm zatrudniających więcej niż 100 osób.

W przypadku pytania o zakres geograficzny prowadzonej działalności gospodarczej przez reprezentowane przedsiębiorstwo respondenci podali następujące odpowiedzi: rynek lokalny (do trzech województw) – 8 wskazań (20%), rynek regionalny (powyżej trzech województw) lub krajowy – 28 wskazań (70%), rynek międzynarodowy – 4 wskazania (10%).

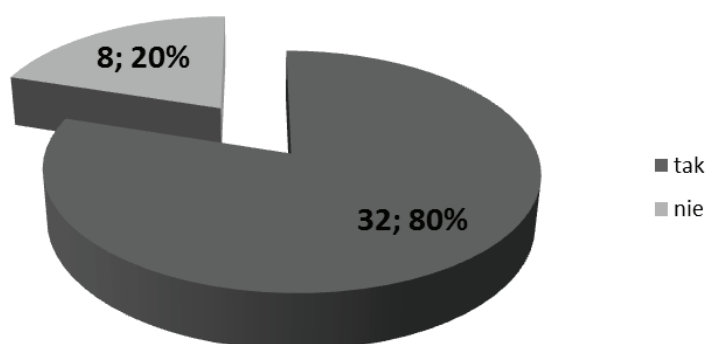
Wszyscy respondenci podkreślili, że w ich przedsiębiorstwach jest wykorzystywana technologia informatyczna w procesach obsługi klienta. Wśród respondentów najbardziej popularnym stosowanym rozwiązaniem w tym zakresie okazał się system CRM (40% wskazań; 16 odpowiedzi). W odpowiedzi na pytanie o najniższy stopień przydatności najwięcej wskazań dotyczyło systemu obsługi forum dyskusyjnego oraz zbioru wikipedycznego (obie odpowiedzi oznaczone przez 70% respondentów; 28 odpowiedzi). Za najbardziej przydatne w przedsiębiorstwie rozwiązanie respondenci uznali system obsługi formularzy kontaktowych przez strony internetowe (połowa respondentów).

Respondenci, jak się wydaje po analizie odpowiedzi na pytanie otwarte o powody propagowania stosowania narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwie, dostrzegają wiele potencjalnych korzyści wynikających z szerokiego zastosowania tych rozwiązań w rutynowej pracy. Można te wskazania zobrazować przytaczając wybrane wypowiedzi:

- „Przyśpieszają i ułatwiają pracę. Pozwalają na uporządkowanie dużej liczby informacji z zamówień, reklamacji, informacji o klientach, danych teleadresowych i korespondencji”;
- „Głównym powodem jest oszczędność czasu i brak konieczności powielania informacji dla nowych pracowników”;
- „Narzędzia wspierają przekazanie wiedzy w krótszym okresie dla samych zainteresowanych, a przede wszystkim:
 - wprowadzają do kultury biznesowej nowych pracowników przedsiębiorstwa (w zakresie technologii, procedur, misji);
 - udostępniają kanały wiedzy dla poszczególnych działów (oszczędność czasu w zakresie przedstawiania wprowadzanych nowości);
 - zapewniają przejrzystość dokumentacji i terminów planowanych działań (relacja dział księgowy – administracja – dział handlowy/dział księgowy – dział supportu – dział programistyczny);

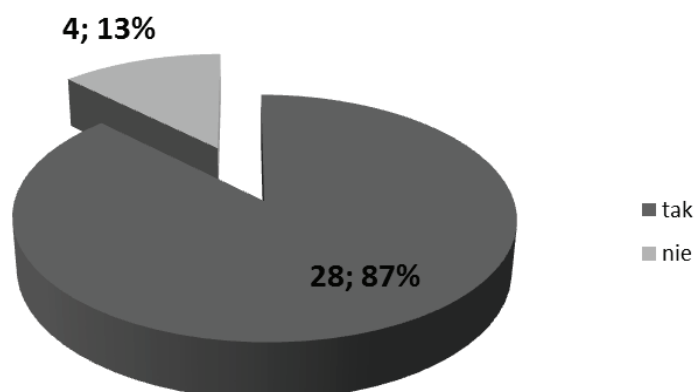
- zapewniają wgląd do niezbędnych informacji w formie chmury, udostępniony dla wszystkich zainteresowanych pracowników (oszczędność czasu)”;
- „Zwiększają wydajność działań całego przedsiębiorstwa oraz zmniejszają potrzebny czas na podejmowanie decyzji mogących zaważyć na przyszłych kontraktach handlowych”;
- „Polepszają wymianę informacji pomiędzy wszystkimi pracownikami w przedsiębiorstwie”;
- „Pozwalają zautomatyzować niektóre czynności pracowników”;
- „Poprawiają wymianę informacji z centralą”;
- „Pozwalają na lepszą współpracę wszystkich działów firmy oraz zaoszczędzenie kosztów i czasu potrzebnego pracownikom na uzyskanie tych samych efektów”.

W perspektywie celu tej pracy ważne stało się uznanie przez respondentów istotnej roli rozwiązań informatycznych w usprawnianiu pracy w przedsiębiorstwie. Zadano zatem pytanie, czy rozwiązania te są wykorzystywane w zbieraniu informacji o klientach. 32 respondentów odpowiedziało, że przedsiębiorstwo zbiera informacje na temat swoich klientów (stanowi to 80% wskazań), a 8 osób (20% wskazań) odpowiedziało, że ich przedsiębiorstwo nie podejmuje takich działań.



Rys. 1. Czy przedsiębiorstwo zbiera informacje na temat klientów dzięki rozwiązaniom informatycznym?

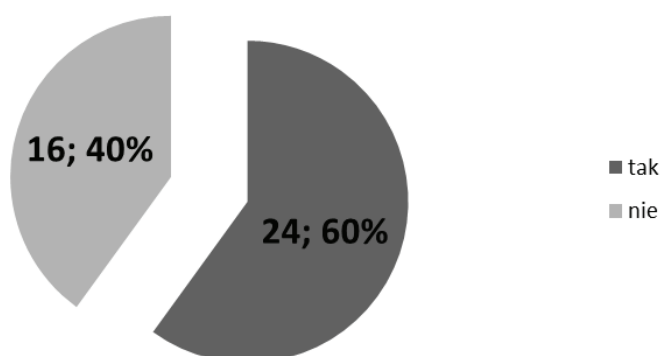
Jednocześnie 28 osób ze wzmiankowanych powyżej 32 wskazało, że informacje te są zbierane w sposób jawny dla klienta (87% odpowiedzi). 4 osoby spośród tej grupy wskazało natomiast na niejawny tryb zbierania tych informacji (13% odpowiedzi). Te ostatnie wskazanie może rodzić pytania o możliwości i zakres współpracy z klientem.



Rys. 2. Czy informacje o klientach są zbierane w sposób jawny?

Na pytanie czy klient wyznacza możliwości rozwoju przedsiębiorstwa aż 90% respondentów (36 osób) wskazało, że dzięki kontaktowi z klientem można uzyskać dodatkowe korzyści dla przedsiębiorstwa. Kontakt z klientem według respondentów pozwala na:

- „poprawę jakości usługi oraz wymianę wiedzy z klientem”;
- „pozyskiwanie nowych kontraktów”;
- „lepsze dopasowanie usługi do specyficznych wymagań klienta”;
- „zdefiniowanie wartości przez klienta, jaką ma dla niego dany produkt i jaką cenę jest w stanie za niego zapłacić”;
- „lepsze zrozumienie potrzeby klienta, doradzić, powiększyć wartość koszyka zakupowego”;
- „budowanie więzi z klientem i zapewnienie jego lojalności”;
- „lepsze dopasowanie asortymentu do klientów”;
- „optymalizację produkcji i dostaw w celu ograniczenia kosztów”;
- „pozyskanie nowych kontraktów lub też zaoferowanie nowej usługi, o której klient często nie zdawał sobie sprawy”.



Rys. 3. Czy przedsiębiorstwo przeprowadziło kiedykolwiek sformalizowane badanie opinii klientów?

Pomimo tego, że respondenci dostrzegają możliwości płynące z kontaktów z klientem, to zaledwie 60% z nich wskazało, że w ich przedsiębiorstwach przeprowadzono kiedykolwiek sformalizowane badania opinii klientów.

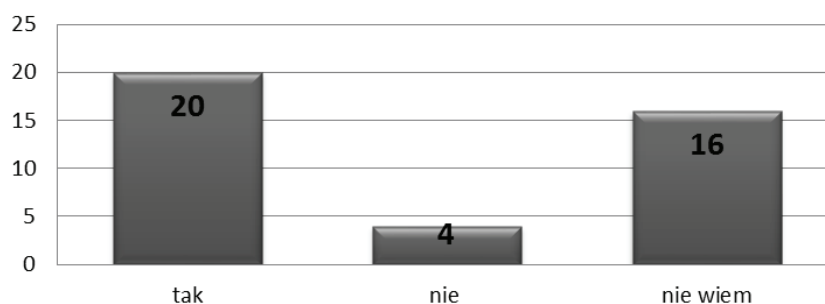
Respondenci, którzy wymienili fakt przeprowadzenia badań opinii klienta na potrzeby przedsiębiorstwa zostali poproszeni o podanie sposobu ich realizacji. W odpowiedziach uzyskano następujące wskazania:

- opiniowanie produktów na platformie IAI-SHOP;
- opiniowanie produktów na platformie Opineo;
- system komentarzy na platformie Allegro;
- bezpośrednia rozmowa handlowców z kontrahentami i klientami;
- badania ankietowe podczas promocji produktów.

Jednocześnie poproszono tych respondentów o określenie kryteriów, jakimi przedsiębiorstwo kieruje się przy wprowadzaniu modyfikacji produktowych/usługowych lub opracowywaniu nowych produktów/usług. Uzyskano odpowiedzi zawierające się w następujących aspektach:

- zadowolenie klienta;
- cena i funkcjonalność produktu/usługi dla klienta;
- opłacalność inwestycji i zwrot na poziomie minimum 10% marży;
- możliwie duży do osiągnięcia wolumen sprzedaży;
- wysoka jakość; mała awaryjność/ liczba przyszłych reklamacji;
- nadążanie za nowościami na rynku;
- wzbudzenie lojalności u klienta.

Powyższe odpowiedzi mogą świadczyć, że wśród respondentów istnieje świadomość wagi dla procesu decyzyjnego posiadanej i aktualnej wiedzy o kliencie oraz trendach na rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. W świetle tego faktu, jak i prezentowanych powyżej wyników badania zadano pytanie o możliwość przywiązania w przedsiębiorstwie jeszcze większej wagi do informacji uzyskiwanych od klientów oraz usprawnienie procedur jej pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystywania składających się na system zarządzania wiedzą klienta.



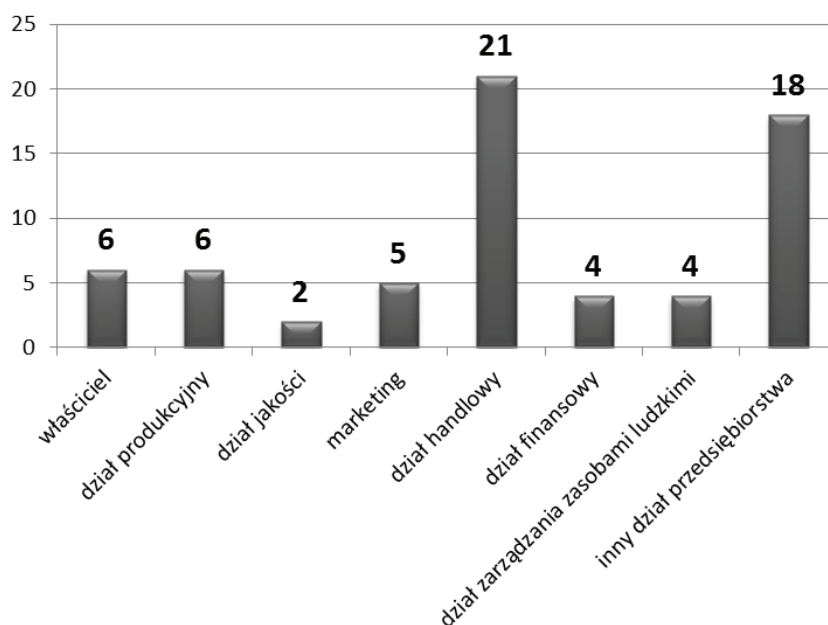
Rys. 4. Czy rozważają Państwo w najbliższej przyszłości ulepszenie rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą klienta?

Na powyższe pytanie 20 respondentów (50% wskazań) odpowiedziało, że rozważa ulepszenie rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą klienta w najbliższym czasie. Brak zdania w tym temacie wyraziło 16 respondentów (40% wskazań), a 4 osoby nie rozważają podjęcia działań o takim charakterze (10% wskazań).

3. Rezultaty badań własnych: punkt widzenia pracowników

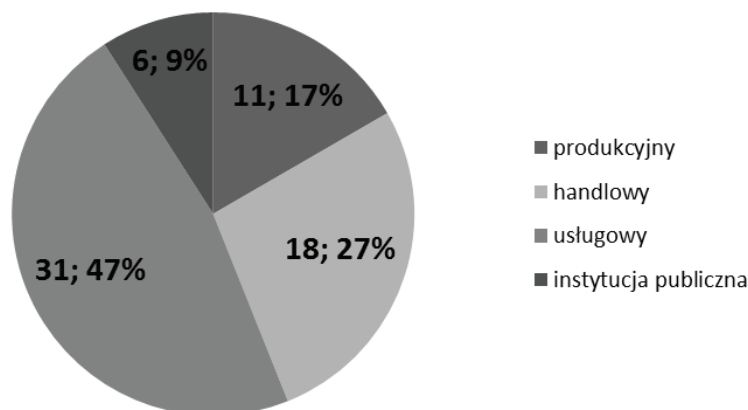
Powyższa część badań sondażowych została przeprowadzona na grupie 66 osób pochodzących z przedsiębiorstw z terenu całego kraju. Celem badania było pozyskanie opinii pracowników na temat praktyki stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania relacjami z klientami i zarządzania wiedzą klienta. Respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi na pytania przedstawione w kwestionariuszu udostępnionym drogą mailową i mających postać zarówno zamkniętą, jak i otwartą.

Najwięcej respondentów wskazało, że pracuje w dziale handlowym (21 odpowiedzi; 32% wskazań), a także w dziale produkcyjnym (6 odpowiedzi; 9% odpowiedzi). Jak się okazało, taką samą liczebnością wykazują się osoby, które stwierdziły, że są właścicielami przedsiębiorstwa. Przy bliższej analizie okazało się, że są to małe firmy, a właściciele realizują zróżnicowane zadania. Postanowiono więc nie wyłączać tej grupy z prezentowanych wyników. Wszystkie wskazania dotyczące zatrudnienia w działach przedsiębiorstwa prezentuje rys. 5.



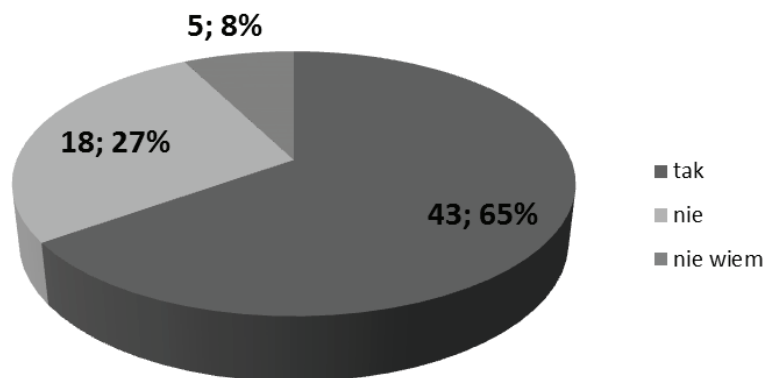
Rys. 5. Zatrudnienie respondentów w działach przedsiębiorstwa

W przypadku profilu działalności przedsiębiorstwa dominuje profil usługowy (31 wskazań; 47% odpowiedzi), a profil handlowy uzyskał 18 wskazań (27% odpowiedzi). Ponadto wskazano profil produkcyjny (11 wskazań; 17% odpowiedzi) oraz instytucje publiczne (6 wskazań; 9% odpowiedzi).



Rys. 6. Profil organizacji reprezentowanych przez respondentów

Respondentów zapytano czy bezpośrednio przy wykonywaniu swoich obowiązków służbowych mają możliwość korzystania z systemów zarządzania relacjami z klientem. Uzyskano następujące wskazania: 43 respondentów (65%) odpowiedziało, że mają taką możliwość, 18 osób (27%) odpowiedziało, że taką możliwością nie dysponują, natomiast 5 osób (8%) nie potrafiło stwierdzić/ nie miało wiedzy na ten temat.



Rys. 7. Czy przy wykonywaniu obowiązków służbowych mają Państwo możliwość wykorzystania systemów zarządzania relacjami z klientem?

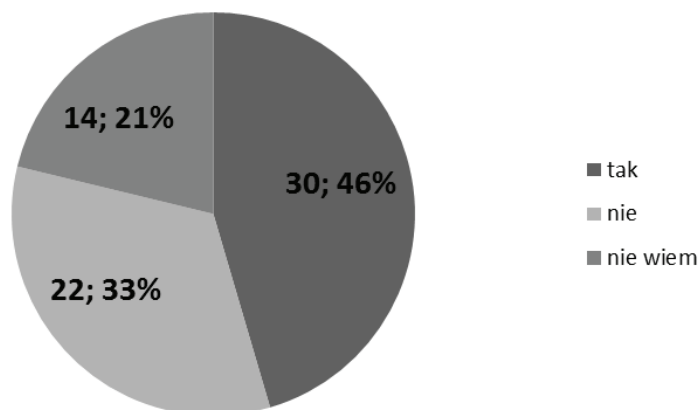
Zapytano się także respondentów o ich zdaniem potencjalne powody gromadzenia informacji o kliencie w przedsiębiorstwie. Tabela 1 prezentuje uzyskane odpowiedzi na to pytanie.

Tabela 1

Wskazania dotyczące celowości zbierania informacji o kliencie

W jakim celu są zbierane dane o kliencie?	Uzyskane odpowiedzi (w%)	Uzyskane odpowiedzi
w celach klasyfikacji i wartościowania klienta	6%	4
w celu rozpoznawania wahań na rynku	6%	4
aby mieć wgląd w historię zakupów	7%	5
w celu ulepszenia jakości obsługi	17%	11
w celu doboru kolejnych ofert	15%	10
w celu analiz statystycznych	10%	7
w celu modyfikacji oferty	13%	9
w celu ułatwienia współpracy	12%	8
w celu polepszenia współpracy pomiędzy działami przedsiębiorstwa	11%	7
w celu predykcji przyszłych zakupów klienta	3%	1

Zadano również respondentom pytanie czy posiadają wiedzę na temat tego, czy ich przedsiębiorstwo prowadzi badania klientów. Od 30 osób uzyskano pozytywną odpowiedź (46% wskazań), 22 osoby (33% wskazań) odpowiedziały, że takich badań się nie przeprowadza. 14 osób (21% wskazań) odpowiedziało, że nie posiada na ten temat wiedzy.



Rys. 8. Czy w Państwa przedsiębiorstwie przeprowadza się badania klientów?

Respondentów poproszono także, by ustosunkowali się wobec kwestii zasadności stosowania systemów zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie. Aż 62 osoby wskazały, że w przedsiębiorstwie powinny one być stosowane; 4 osoby, czyli 6% respondentów było przeciwnego zdania.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań własnych sugerują, że przynajmniej w warstwie deklaracyjnej wśród menedżerów organizacji, jak i pracowników istnieje przeświadczenie o korzyściach płynących ze stosowania narzędzi informatycznych oraz z wiedzy/informacji pozyskiwanych przez firmę od klientów.

Jak pokazano, 80% przebadanych menedżerów stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwach gromadzi się informacje o klientach dzięki rejestracji relacji z nimi w systemach informatycznych. Niepokojem może napawać jednak fakt, że w 13% przypadków robi się to w sposób niejawnny dla klienta, a co wydaje się być niezgodne z charakterystyką wzorcowych relacji w CKM pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem.

Biorąc pod uwagę również inny postulat CKM, dotyczący konieczności udostępniania wiedzy/informacji pochodzących od klienta, we wszystkich działach przedsiębiorstwa nie może cieszyć fakt, że 27% respondentów (pracowników) uznało, że nie posiada dostępu do takich informacji zawartych w systemie informatycznym, a 8% nie potrafiło zająć stanowiska w tym przedmiocie.

Warto również zauważyć, że pomimo deklarowanych przez menedżerów istotności wiedzy i informacji pochodzących od klientów dla rozwoju przedsiębiorstwa, tylko w 60% przypadków stwierdzili oni przeprowadzenie w przedsiębiorstwie kiedykolwiek sformalizowanych badań opinii klientów. W przypadku pracowników przedsiębiorstw odsetek odpowiedzi potwierdzających realizację przez firmę badań klientów wynosi 46% (warto zastrzec, że równocześnie 21% nie ma miało wiedzy na ten temat).

Literatura

- Bilińska-Reformat K., Sztangret I.: Influence of knowledge sharing between intermediaries and IT leaders on developing offers for customers – polish perspective. „International Journal of Management Cases” 2013, Special Issue, Vol. 15, Iss. 4.
- Boljanović J.D., Stanković J.: The role of knowledge management in building client relationships. „Singidunum Journal” 2012, Vol. 9, Iss. 1.
- McIver D., Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L., Ramachandran I.: Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective. „Academy of Management Review” 2013, Vol. 38, No. 4.
- McNamara S.: Consumer involvement theory, http://www.adcracker.com/involvement/Consumer_Involvement_Theory.htm.
- Navarro J.G.C., Dewhurst F.W., Elbridge S.: Linking chief knowledge officers with customer capital through knowledge management practices in the spanish construction Industry. „The International Journal of Human Resource Management” 2010, Vol. 21, No. 3.

Pavičić J., Alfirević N., Žnidar K.: Customer knowledge management: toward social CRM. „International Journal of Management Cases” 2011, Vol. 13, Iss. 3.

Shieh Ch.J.: Study on the relations among the customer knowledge management, learning organization, and organizational performance. „The Service Industries Journal” 2011, Vol. 31, No. 5.

CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE OPINION OF MANAGERS AND EMPLOYEES

Summary

Among managers and employees is increasing awareness of the benefits for the development of the company born of computer tools use and the role of knowledge and information obtained from the customer. This article presents the results of research on solutions for CKM in the opinion of these two groups.