

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 3 (100)



Mikuła, B. (2023). Transfer wiedzy i instrumentalizacja jego realizacji w zarządzaniu wiedzą klienta. *e-mentor*, 3(100), 12–21. <https://doi.org/10.15219/em100.1619>



Bogusz  
Miłucha

## Transfer wiedzy i instrumentalizacja jego realizacji w zarządzaniu wiedzą klienta

### Knowledge transfer and instrumentalization of its implementation in customer knowledge management

#### Abstract

Customer Knowledge Management (CKM) is the management of knowledge and innovative initiatives centered around the customer's knowledge and innovative potential. It aims to acquire knowledge about the customer and customer knowledge, and develop it through integration with the company's knowledge. Additionally, it involves providing knowledge to the customer to satisfy their needs and co-creating new knowledge with the customer to enhance business operations and create innovative solutions, such as products. This article presents the essence and functions of CKM, the importance of customer-related knowledge, levels of customer integration with the company, and the specifics of knowledge transfer processes. The pragmatic element of this article focuses on identifying tools that can be applied in CKM to facilitate knowledge transfer between the organization and its customers. The usefulness of tools such as direct contacts, knowledge repositories, Customer Service Workbench, Web 2.0, wikinomics, crowdsourcing, mutual production, open innovation, and communities of practice is characterized.

**Keywords:** customer knowledge management, knowledge management, knowledge transfer, knowledge transfer tools, knowledge sharing

---

#### Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą klienta (Customer Knowledge Management – CKM) można uznać za podsystem zarządzania wiedzą (Knowledge Management – KM), zarządzania marketingowego i zarządzania innowacjami. Rozwój CKM miał kilka fundamentalnych etapów:

- pierwszym krokiem do powstania CKM było zastosowanie w latach 70. XX wieku w ramach zarządzania strategicznego zasady współpracy;
- drugim – rozwój od lat 80. marketingu relacji (partnerskiego), który zmienił rozumienie oferty rynkowej (produktu) przedsiębiorstwa. Marketing partnerski zalecił budowanie trwałych i efektywnych relacji z klientami. Dlatego oferta powinna opierać się na założeniu, że jej jakość i sposób tworzenia skutkują budowaniem i wzmocnieniem relacji z klientami (Rudawska, 2011);
- trzecim krokiem był rozwój zarządzania relacjami z klientami mocno wsparty zastosowaniem technologii informatycznych (Customer Relationship Management – CRM);
- czwartym – równoległym do rozwoju systemów CRM – szybki rozwój koncepcji KM;
- piątym krokiem było powiązanie KM z CRM skutkujące pojawieniem się z początkiem XXI wieku CKM.

Powstaniu CKM sprzyjały też inne szersze zmiany. Wraz z rozwojem KM współtworzenie wiedzy stało się dla przedsiębiorstw kluczem do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Zhang i Yang, 2017). Wynika to ze współczesnego paradygmatu ekonomicznego, który opiera się na biznesowym systemie sieciowym opracowanym dzięki możliwościom

## Transfer wiedzy i instrumentalizacja jego realizacji...

i cechom technologii informacyjnej. Zamiast eliminować rywali, korporacje zastępują zwykłą konkurencję współpracą i współzawodnictwem (koopetycją). Klient jest traktowany jako zasób do tworzenia wspólnych pomysłów i produktów, a nie jako środek do osiągnięcia dalszych zysków (Saeedi, 2023). Rozwojowi CKM sprzyjała również rewolucja technologiczna Web 2.0, która dała nowe możliwości takie jak dzielenie się informacjami, rozwój kontaktów towarzyskich i współpracy, a przede wszystkim tworzenie w ramach sieci luźno powiązanych społeczności (Tapscott i in., 2008).

Badania przeprowadzone w Polsce pod koniec I dekady XXI wieku pokazują, że w przedsiębiorstwach nie traktuje się wiedzy o klientach i wiedzy, jaką oni posiadają, jako organizacyjnego zasobu. Dodatkowo firmy mają trudności z określeniem kosztów utraty klienta oraz pozyskania nowego i nie dokonują szacunków utraty przychodów ze sprzedaży z powodu ich niezadowolenia. Kierownicy nie mają dokładnej wiedzy o liczbie skarg klientów, nie zajmują się nimi osobiście, nie znają trendów (Jurkowski, 2009). Świadczy to o słabej orientacji na klientów i o tym, że nie są oni traktowani jako kapitał. Trudno się spodziewać, że przez ostatnie dziesięciolecie sytuacja ta uległa radykalnej zmianie, o czym świadczy na przykład stan rynku żywności funkcjonalnej (zob. Słwińska, 2016) czy usług finansowych (zob. Czechowska i Zatoń, 2018), stosunkowo niski poziom orientacji na klienta (Pawłowska, 2015), niewłaściwy sposób postrzegania orientacji na klienta przez menedżerów (zob. Widelska, 2020) czy brak zaangażowania klientów w kreowanie wartości nawet poprzez internet (Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2016). Tymczasem proces zarządzania zasobami niematerialnymi ma na celu dostęp do takiej ilości i jakości zasobów, aby uległy one transformacji w kapitał intelektualny. Dodatkowo przyjęte strategie zarządzania powinny pozwolić na wykorzystanie jak największej części zasobów niematerialnych jako kapitału intelektualnego. Niestosowanie zasobów niematerialnych będących w dyspozycji organizacji jest marnowaniem możliwości rozwoju (Pietruszka-Ortyl, 2017). Klientów indywidualnych należy więc traktować jako kapitał kliencki w sensie nie tylko ich liczby, siły relacji czy wartości dokonywanych zakupów produktów i usług dzięki ich potrzebom i posiadanej zdolności nabywczej, ale przede wszystkim jako ogół wiedzy, zdolności, postaw, relacji i własności intelektualnej, które to zasoby możliwe są do użycia w procesie tworzenia wartości dzięki nawiązaniu właściwych relacji i odpowiedniej współpracy. Na klientów instytucjonalnych trzeba natomiast spoglądać jak na obiekty zbudowane z kapitału intelektualnego posiadające kapitał ludzki, kapitał strukturalny, kapitał kliencki i własność intelektualną, które to zasoby możliwe są do wykorzystania po nawiązaniu kooperacji.

Klienci na wielu rynkach stają się najważniejszymi aktorami weryfikującymi oferty firm. Dlatego też objęcie zarządzaniem relacji z nimi i ich wiedzy jest koniecznością napędzaną siłami konkurencji oraz

zastosowania nowych sposobów działania ukierunkowanych na tworzenie innowacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie meritum i funkcji CKM, istoty wiedzy związanej z klientem, poziomów jego integracji z przedsiębiorstwem, specyfiki procesów transferu wiedzy oraz narzędzi służących zarządzaniu jej transferem między organizacjami i klientami zaangażowanymi w CKM.

Głównym problemem badawczym stało się pytanie: w jaki sposób i za pomocą jakich narzędzi można zorganizować transfer wiedzy w ramach CKM? Aby udzielić na nie odpowiedzi, przeprowadzono systematyczne studia literatury przedmiotu, dokonując ustalenia koncepcji i metod służących transferowi wiedzy między organizacjami i klientami, a na bazie dedukcji uzupełniono je o wybrane metody wykorzystywane w ramach KM, które wspomagają transfer wiedzy. Wkład autora w rozwój wiedzy na temat KM i CKM obejmuje przedstawienie pogłębionej analizy wiedzy, na której opiera się CKM, analizy procesu transferu wiedzy w przekroju jej rodzajów według podziału na wiedzę spersonalizowaną, skodyfikowaną i ugruntowaną, a także zestawienie narzędzi wspomagających jej transfer w CKM wykraczających poza pięć podstawowych sposobów realizacji CKM wskazanych przez Gibberta, Leibolda i Probsta (2002). Scharakteryzowano więc takie narzędzia jak: kontakty bezpośrednie, repozytoria wiedzy, Customer Service Workbench, Web 2.0, wikinomia, crowdsourcing, produkcja partnerska, otwarte innowacje, wspólnoty praktyków. Dobór opisanych narzędzi oparto na kryterium realizacji przez nie co najmniej jednego z rodzajów transferu wiedzy (a więc pozyskiwania, udostępniania, rozpowszechniania wiedzy lub/i dzielenia się nią) oraz możliwości udziału klienta w jej transferze zorganizowanym przez przedsiębiorstwo.

### Istota i funkcje CKM

W miarę rozwijania kompetencji w zakresie KM i stosowania ich do realizacji celów organizacji, firmy stopniowo zaczęły stawiać sobie za cel aplikację wiedzy, która niekoniecznie znajduje się w ich granicach (Paquette, 2006). Sięgnęły wówczas po praktyczne wykorzystanie strategii absorpcji wiedzy. Polega ona na zapełnianiu luk w wiedzy poprzez proces jej transferu mający za zadanie pozyskanie wiedzy nowej, ale istniejącej już w otoczeniu przy zastosowaniu odpowiednio dobranych metod (Krakowiak-Bal i in., 2017). Jednym ze sposobów, który istotnie może w tym zakresie wspomóc przedsiębiorstwa w pozyskaniu zasobów wiedzy zlokalizowanych w otoczeniu jest CKM zawierający procesy, które są związane z identyfikacją, pozyskiwaniem i wykorzystaniem tych zasobów, aby stworzyć nowe wartości dla organizacji. Przedsiębiorstwa mogą implementować tę wiedzę w wielu różnych formach doskonalenia i zmian organizacyjnych, ale są one szczególnie cenne dla innowacji i rozwoju nowych produktów. Dzięki uznaniu wiedzy klientów za przydatny element dla rozwoju zdolności firmy do tworzenia innowacji i aktywnego poszukiwania

źródeł wiedzy w ramach środowiska korporacyjnego, przedsiębiorstwo jest w stanie zwiększyć swoje możliwości innowacyjne i pozycjonować się jako kluczowa organizacja w ramach ekosystemu biznesu (Paquette, 2006). Klientem może być osoba fizyczna lub instytucjonalny odbiorca produktów lub usług przedsiębiorstwa, ale w CKM określenie „klient” ma charakter umowny i w rzeczywistości może nim być każdy podmiot ekosystemu biznesu firmy, jak bank, anioł biznesu, katedra uniwersytetu, dostawca, organizacja świadcząca usługi wiedzochłonne, konkurent, stowarzyszenie, urząd itp. (por. Paquette, 2006). Dlatego też transfer wiedzy dokonujący się wśród partnerów w ramach CKM może dotyczyć wiedzy odnoszącej się do różnego typu innowacji (np. produktowych, marketingowych, organizacyjnych), ale też wykraczać poza nie, obejmując tematykę branży, doświadczenia we współpracy z różnymi podmiotami, doświadczenia z rozwiązywania różnego typu problemów, doświadczenia w zakresie finansów i wykorzystania kapitału podwyższonego ryzyka oraz ogólnej znajomości firmy. Wiedza ta zastosowana w procesach decyzyjnych usprawnić może osiąganie wyznaczonych celów.

CKM najogólniej określić można jako system do łączenia środowiska wewnętrznego ze środowiskiem zewnętrznym organizacji w celu tworzenia nowatorskich pomysłów (Taherparvar i in., 2014). Konkretniej CKM definiuje się jako planowanie, organizowanie i kontrolowanie 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 z klientem kreowanie nowej wiedzy dla udoskonalenia działalności przedsiębiorstwa i tworzenia innowacyjnych rozwiązań (Mikuła i Stefaniuk, 2018). W praktyce CKM jest definiowany i wdrażany na wiele różnych sposobów i w zależności od tego, jak został określony, nakłada się na szereg istniejących obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa (Smith i McKeen, 2005). W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje CKM różnych autorów.

Celem CKM jest współpraca z klientami i współtworzenie wartości (Aho i Uden, 2013). Do szczegółowych funkcji CKM zaliczyć można (Muniz i in., 2021):

- wspomaganie generowania i oceny nowych pomysłów;
- uczynienie z klienta współtwórcy wartości dla firmy;
- przyspieszenie procesu generowania i selekcji pomysłów i koncepcji;
- zwiększenie liczby zidentyfikowanych i wygenerowanych pomysłów;
- włączenie klienta do procesu innowacji;
- wsparcie w tworzeniu nowych sposobów przechwytywania pomysłów od klientów;
- połączenie środowiska wewnętrznego i zewnętrznego dla tworzenia pomysłów;
- poprawę ogólnych zdolności do innowacji.

Do zestawu powyższych funkcji dodać należy stwierdzenie, że interakcje z klientami pozytywnie wpływają na kreatywność pracowników i postrzeganą przez klienta wartość ekonomiczną płynącą z kontaktów z firmą, a w procesie tym pośredniczy jakość wymiany wiedzy (Guan i in., 2020).

**Tabela 1**

*Definicje CKM*

M. Gibbert, M. Leibold i G. Probst (2002, s. 460)	CKM polega na zdobywaniu, udostępnianiu i rozszerzaniu wiedzy klienta, co ma przynieść korzyści zarówno jemu, jak i przedsiębiorstwu.
X. Shuang i Z. Ning (2009, s. 81)	CKM to identyfikowanie, gromadzenie, integrowanie, udostępnianie i selektywne wykorzystanie wiedzy klientów w celu poprawy jakości ich obsługi i rozwoju nowych produktów.
W. Belkahl i A. Triki (2011, s. 648)	CKM to połączenie zarządzania wiedzą oraz zarządzania relacjami z klientami (CRM). Jest to podejście organizacyjne, które zwiększa rolę klientów jako współtwórców i koproducentów wartości w firmie.
R. Khasawneh i A. Alazzam (2015, s. 1)	CKM to proces, który koncentruje się na tym, jak organizacje mogą wykorzystywać techniki zarządzania wiedzą do wspierania wymiany wiedzy między organizacjami a ich klientami w celu uzyskania maksymalnych korzyści z wiedzy jako cennego zasobu.
B. Mikuła (2016, s. 41)	CKM polega na planowaniu, organizowaniu i kontroli przedsięwzięć związanych z wiedzą i potencjałem innowacyjnym klienta, mających na celu pozyskanie tej wiedzy oraz jej rozwój poprzez łączenie z wiedzą przedsiębiorstwa, a także wspólne z klientem kreowanie nowej wiedzy dla udoskonalenia działalności przedsiębiorstwa i tworzenia innowacyjnych rozwiązań.
E. C. L. Muniz, F. Y. D. D. S. Figueiredo, G. A. Dandolini i J. A. D. Souza (2021, s. 100–101)	CKM to proces wywodzący się z zarządzania wiedzą i zarządzania relacjami z klientem składający się z działań, których podstawowym elementem zarządzania jest wiedza klienta, czyli jej pozyskiwanie, udostępnianie, wykorzystywanie i wdrażanie w takich celach jak innowacje.

Źródło: opracowanie własne.

## Zakres współpracy w odniesieniu do zasobów wiedzy w ramach CKM

Literatura przedmiotu dotycząca CKM kategoryzuje wiedzę związaną z klientem na trzy podstawowe typy: o kliencie, od klienta, dla klienta (Muniz, 2020). Jednak z punktu widzenia wpływu rodzajów wiedzy na proces innowacji szczególne znaczenie dla jego skuteczności przypisywane jest tej od klienta i dla klienta (Taghizadeh i in., 2018).

CKM może dotyczyć różnego zakresu współpracy podmiotów. Wyróżnikiem jest tutaj aktywny udział obu stron. Tak więc w zakresie:

- wiedzy o kliencie – pozyskiwanie wiedzy następuje przy jego aktywnym zaangażowaniu, podczas którego on „otwiera się” i udziela informacji lub udostępnia ich zbiory;
- wiedzy od klienta – klient otwiera dostęp do swoich repozytoriów wiedzy lub ich części, do posiadanej dokumentacji (np. technologicznej lub organizacyjnej), do posiadanej własności intelektualnej w celu jej wykorzystania przez partnera biznesowego lub indywidualnego prosumenta, do wiedzy swoich pracowników, którzy udzielają odpowiedzi na zadawane pytania lub prowadzą szkolenia;
- wiedzy dla klienta – następuje otwarcie się na współpracę z klientem i udostępnienie mu własnych zasobów wiedzy spersonalizowanej (pracowników), skodyfikowanej (informacji z baz danych i dokumentacji), ugruntowanej (osadzonej w kapitale strukturalnym, np. poprzez możliwość wizytacji przez klienta organizacji partnerskiej i obserwację procesów tam realizowanych lub stworzenie dostępu do relacji z innymi podmiotami);
- kreowania nowej wiedzy, w tym innowacji – zachodzi np. stosowanie wspólnych zespołów projektowych stacjonarnych lub wirtualnych, tworzenie wspólnych ośrodków badawczo-rozwojowych, dzielenie się własnością intelektualną i jej wykorzystanie w kreowaniu nowych jej zastosowań.

Efekty realizacji wskazanych procesów uzależnione są od poziomu integracji przedsiębiorstwa z klientem. Integracja ta może być pasywna lub aktywna. Pasywna oznacza, że klienci są przyzwyczajeni do prostych sposobów dostawy informacji, podczas gdy w aktywnej są uważani za koproducentów i współtwórców wartości. W pasywnej integracji klienci uczestniczą pośrednio w procesie innowacji i tu dominujące znaczenie ma wiedza o nich (np. z baz danych systemu CRM o częstotliwości zakupów, cechach społeczno-demograficznych, reklamacjach). W aktywnej integracji klienci uczestniczą bezpośrednio w procesie innowacji za pomocą takich metod, jak np. grupy fokusowe, badania rynku, internetowe fora dyskusyjne, sieci społecznościowe, badanie ich opinii po wdrożeniu produktu na rynek (Belkahl i Triki, 2011). Najwyższym poziomem integracji z klientem jest włączanie

go w fazę generowania pomysłów i projektowania nowych rozwiązań. Uzupełnieniem tego może być udział klientów w testowaniu nowych produktów i następującej po tym ich ocenie oraz w procesie generowania pomysłów w celu ich udoskonalenia.

## Specyfika transferu wiedzy

Transfer wiedzy zwykle definiuje się w kategoriach procesowych i traktuje jako proces obejmujący wiedzę będącą podstawą organizacyjnego uczenia się, podczas którego dochodzi do wymiany wiedzy jawnej lub/i ukrytej pomiędzy co najmniej dwoma podmiotami (Pietruszka-Ortyl, 2018). „Ogólnie rzecz biorąc, wiedza może być przekazywana poprzez przenoszenie zasobów wiedzy z jednej jednostki do drugiej lub poprzez modyfikację zasobów wiedzy w miejscu docelowym” (Argote i Ingram, 2000, s. 155).

Transfer wiedzy można analizować wieloaspektowo, np. w następujących kategoriach: w układach hierarchicznych, międzypokoleniowych, międzykulturowych, międzyorganizacyjnych, między profesjonalistami, według wewnętrznych i zewnętrznych relacji między specjalistami a pracownikami gorzej wykwalifikowanymi (Pietruszka-Ortyl, 2020). Analizy prowadzić można także w aspektach: organizacyjnym, technicznym, społecznym, formalno-prawnym i ekonomiczno-finansowym. Z punktu widzenia istoty transferu wiedzy szczególne znaczenie ma analiza w aspekcie rodzajów wiedzy oraz rodzaju procesów transferu wiedzy ze względu na ich kierunek i zakres.

Przyjmując, że wiedza jest postaci spersonalizowanej (w umysłach ludzi), skodyfikowanej (przedstawiona za pomocą znaków, liczb, rysunków w dokumentach, bazach danych itp.), ugruntowanej (osadzonej w wytworach ludzkiej działalności) (Krakowiak-Bal i in., 2017), transfer wiedzy odbywa się w różny sposób dla każdego z jej rodzajów. Jawna wiedza spersonalizowana przepływa w procesach informacyjno-komunikacyjnych. Jeśli jest w postaci skodyfikowanej, jej przepływ odbywa się głównie w procesach informacyjnych, ale jej nośniki (np. dokumenty papierowe) mogą być przenoszone w sposób czysto fizyczny, podobnie jak wiedza ugruntowana zawarta w produktach. Wiedza ugruntowana wydobywana (pozyskiwana) może być z produktów, usług, procesów, technologii czy relacji w efekcie ich obserwacji oraz analizy, czyli procesów prowadzących do przetworzenia jej w wiedzę spersonalizowaną.

Odmianą istotą od powyższych procesów przepływu wiedzy ma transfer spersonalizowanej wiedzy ukrytej. Wiedza ukryta jest praktyczna, zorientowana na działanie lub know-how, nabyta przez osobiste doświadczenie, często przypomina intuicję (Smith, 2001). Ten szczególny rodzaj wiedzy nie może być transferowany przy użyciu formalnego języka. Może być wyartykułowany poprzez dialog, ale po przekształceniu go w wiedzę jawną (Nonaka i Toyama, 2005). Jednak „kluczem do zdobycia wiedzy ukrytej jest doświadczenie” (Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 86).

Jej akumulacja odbywa się więc drogą generowania doświadczeń, np. od mistrza do ucznia lub między współpracującymi ludźmi.

W japońskiej koncepcji KM transfer wiedzy ukrytej odbywa się w procesie socjalizacji, na który składają się cztery subprocesy: zwyklej akumulacji wiedzy ukrytej, gromadzenia informacji społecznych wewnątrz organizacji (zwanego także „wędrowaniem do środka”), gromadzenia informacji społecznych poza organizacją w szerszym kontekście społecznym („wędrówka na zewnątrz”), transferu wiedzy ukrytej od mistrza do członków zespołu (Nonaka i in., 1994). W praktyce przekazywanie jej wymaga dzielenia się tym samym doświadczeniem poprzez wspólne działania (Nonaka i Nishiguchi, 2001).

Transfer wiedzy może odbywać się także poprzez przeniesienie człowieka z jednej jednostki do drugiej. Podobnie transportowane z jednej organizacji do drugiej mogą być technologie oraz procedury (Argote i Ingram, 2000). Następuje wówczas modyfikacja zasobu wiedzy w miejscu docelowym.

Biorąc pod uwagę kryterium kierunku i zakresu przepływu wiedzy można wyróżnić następujące rodzaje procesów jej transferu (Mikuła, 2011):

- pozyskiwanie – zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (zlokalizowanych wewnątrz; jak i na zewnątrz organizacji);
- udostępnianie – proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy; czyli jej przekazywanie; ale skierowane na konkretne osoby;
- rozpowszechnianie – rozwinięta forma udostępniania wiedzy mająca na celu stworzenie z niej zasobu ogólnie dostępnego;
- dzielenie się – wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji.

Szczególnie złożonym i trudnym w realizacji procesem transferu wiedzy jest dzielenie się nią. Istotę dzielenia się wiedzą można sprowadzić do następujących stwierdzeń (Morawski, 2017):

- jest procesem, zbiorem czynności powiązanych z wzajemnym komunikowaniem się, podczas którego zachodzi jej wymiana;
- oparte jest na wzajemnej interakcji członków danej społeczności (np. zespołu, przedsiębiorstwa). Proces ten prowadzi do wzajemnej przemienności ról nadawcy i odbiorcy, gdy nawarstwiająca się wiedza i w konsekwencji rosnące kompetencje odbiorcy czynią go partnerem merytorycznym w wymianie komunikatów;
- to proces wymagający bezpośredniego kontaktu (osobistego lub za pomocą komunikacji elektronicznej). Przekaz może być werbalny i niewerbalny. W trakcie tego procesu przekazywane są indywidualne doświadczenia, umiejętności osób dysponujących pożądaną wiedzą;
- imperatywem procesów dzielenia się wiedzą jest właściwa motywacja przekazującego ją. Przekazywanie wiedzy, w tym szczególnie cichej, wymaga osobistego wysokiego pozytywnego zaangażowania. Brak takiego pozytywnego nastawienia ze strony dysponującego nią prowadzi

do działań pozorowanych, nieefektywnych pod względem jakości przekazywanej wiedzy;

- dzielenie wiedzy wymaga sprzyjającego środowiska zewnętrznego. Niektóre jego elementy to: wartości kultury organizacyjnej, system motywowania, model przywództwa, rodzaj komunikacji, organizacja zadań i przedsięwzięć, działania integracyjne i inne;
- dzielenie się wiedzą wymaga współpracy w formie pozytywnej kooperacji;
- proces dzielenia się wiedzą powinien być wzmacniany w sposób ciągły poprzez doskonałony i rozwijany system wspierający, tworzący przestrzeń zdarzeń, działań i zachowań spontanicznych, nieformalnych, łączący sferę towarzyską z profesjonalno-zawodową.

Badania obrazują, że najważniejszymi czynnikami wspomagającymi dzielenie się wiedzą są: pomoc innym, nagrody pieniężne, wsparcie zarządzania, zmiana zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą i uznanie. Natomiast istotnymi zidentyfikowanymi barierami w tym zakresie są: zmiana zachowania, brak zaufania i brak czasu (Razmerita i in., 2016).

Jak wskazano, skuteczność każdego z rodzajów procesów transferu wiedzy wymaga specyficznych warunków i zaangażowania osób biorących w nich udział. Ważny jest również dobór odpowiedniej koncepcji i sposobów – adekwatnych do istniejących potrzeb, możliwości i warunków.

### Wybrane koncepcje i sposoby transferu wiedzy w CKM

CKM zajmuje się efektywnym zarządzaniem wiedzą klientów poprzez cykl działań, który jest stale powtarzany i ma na celu tworzenie lub pozyskiwanie, udostępnianie, wykorzystywanie i wdrażanie jej z korzyścią dla klientów i organizacji (Muniz i in., 2021). Klient posiada niejednokrotnie wartościowe doświadczenia, które mają postać wiedzy cichej. Jest ona budowana na bazie doświadczeń z produktami, usługami, relacji z podmiotami gospodarczymi czy instytucjami itp. Warto podkreślić, że skuteczny transfer wiedzy ukrytej wymaga na ogół szerokiego osobistego kontaktu i zaufania (Odiri, 2016). Przez bezpośrednią (twarz w twarz) współpracę z klientem organizacja może więc pozyskiwać wiedzę ukrytą i połączyć ją ze swoimi zasobami.

Z wiedzy empirycznej budowana jest wiedza teoretyczna poprzez analizę i syntezę, dedukcję i indukację, uogólnienie i indywidualizację. Wiedza uzyska postać informacji, jeśli zostanie zsyntetyzowana i zaprezentowana jako tekst, grafika, słowa lub inne formy symboliczne (Mazilescu, 2016). Wówczas może być zamieszczona np. w repozytoriach, a poprzez udzielenie do nich dostępu pracownikom lub klientom – użytecznie zastosowana przez nich. Dochodzi tu do specyficznego sprzężenia zwrotnego, kiedy po pozyskaniu wiedzy od klienta i o kliencie oraz połączeniu jej z własnymi zasobami wiedzy, a także po wykorzystaniu potencjału intelektualnego klienta

## Transfer wiedzy i instrumentalizacja jego realizacji...

w procesie wspólnego tworzenia wiedzy, nowe zasoby zostają udostępnione pracownikom i klientom w celu ich zastosowania, kolejnego wzbogacania i rozwoju dalszej współpracy.

Repozytoria wiedzy przechowują zarówno wiedzę, jak i informacje, często w formie dokumentalnej. Plusem tego rozwiązania jest kategoryzacja zasobów. Repozytoria można podzielić na trzy kategorie: 1) te, które zawierają wiedzę zewnętrzną, np. o konkurencji i konkuroowaniu, 2) te, które obejmują ustrukturyzowaną wiedzę wewnętrzną, taką jak raporty z badań oraz materiały marketingowe zorientowane na produkt, opisujące metody i techniki, 3) bazy danych dyskusyjnych, które przechowują know-how (Rowley, 2002). Oczywiście można budować repozytoria innych kategorii, np. dla zlokalizowania i udostępniania wiedzy o kliencie, od klienta i dla klienta. Minusem udostępnienia własnych repozytoriów wiedzy klientowi może być brak możliwości ochrony zlokalizowanych w nich zasobów (o ile jest taka potrzeba) i niekontrolowany wpływ wiedzy do innych podmiotów.

Przykładem prostego narzędzia integracji pasywnej jest Customer Service Workbench, a więc stanowisko obsługi klienta wsparte technologią zaprojektowaną na bazie zarządzania wiedzą integrującą całość działalności firmy i interakcje z klientami. Pracownicy obsługi klienta posiadają dostęp do „szerokiego obrazu” każdego dzięki temu, że Workbench śledzi wszystkie interakcje firmy z konkretnym klientem, zapewniając, że każdy współpracujący z nim w przyszłości będzie miał pełną historię wszystkich interakcji. Ponadto zapewnia dostęp do dokumentów takich jak formularze i listy. Zawiera też wskazówki dotyczące obsługi różnych typów wniosków. Dzięki takiemu rozwiązaniu pracownik kontaktujący się z klientem jest w stanie zadawać mu inteligentne pytania, uzyskiwać dodatkową wiedzę (Smith i McKean, 2005), nie powtarzać wcześniej zadanych pytań (marnując czas klienta), a w efekcie lepiej zaspokoić jego potrzeby.

Znaczące usprawnienie procesu transferu wiedzy między przedsiębiorstwami i klientami zachodzi dzięki narzędziom Web 2.0. Jest to rodzaj przedsięwzięć internetowych wykorzystujących w dużym stopniu treści tworzone przez użytkowników i interakcje między nimi. Podstawowe obszary zastosowania Web 2.0 to procesy wewnętrzne, relacje z klientami oraz współpraca z dostawcami i partnerami. Korzyści z tego wynikające to między innymi zwiększenie dostępu do wiedzy i ograniczenie kosztów komunikacji. Blogi i sieci społeczne ułatwiają komunikację z klientami, w tym zwrotną. Zastosowanie Web 2.0 daje wiele nowych możliwości, jak crowdsourcing, produkcja partnerska, wikinomia czy otwarta innowacja (Doligarski, 2013), które to idee i metody mogą być wykorzystywane w ramach CKM. Z Web 2.0 w praktyce wiąże się jednak wiele zagrożeń w postaci nowych typów złośliwego oprogramowania i narzędzi stosowanych przez internetowych przestępców, co powoduje konieczność wprowadzania specjalnych zabezpieczeń systemów komputerowych i wzrost kosztów ich użytkowania.

Chyba najszerszym ze wskazanych pojęć jest wikinomia, która swoją nazwą nawiązuje do Wikipedii, ale w rzeczywistości jest to wyrażenie powstałe z połączenia wiki (pochodzącego od hawajskiego słowa WikiWiki, co oznacza szybko) i ekonomii. Wikinomia traktowana jest jako nowa filozofia konkurowania oparta na kreatywnych i produktywnych zdolnościach wspólnot do rozwijania działalności. Oznacza nową sztukę i naukę współpracy przedsiębiorstw, organizacji i jednostek. Jest to sposób kreowania innowacji i wartości oparty na współpracy „sobie równych” albo „współpracy partnerskiej” wykorzystującej internet. Podstawowymi zasadami wikinomii są: otwartość (informacje dawniej utajniane dla partnerów, pracowników, klientów i dostawców stają się powszechnie dostępne), partnerstwo (współpraca równych sobie), dzielenie się (wiedzą i innymi zasobami) i działanie globalne (rozwój ekosystemu biznesu dla opracowywania, zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji produktów w skali globalnej). Platformą dla zbiorowej kreatywności jest Web 2.0 (Dos Santos, 2009; Kowalska, 2017; Polowczyk, 2007). Koncepcja wikinomii podaje kilka praktycznych rozwiązań, które wkomponowują się w CKM. Są to (Fuchs, 2008):

- równorzędni pionierzy – samoorganizujące się, dobrowolne, niepieniężne społeczności, które wspólnie wytwarzają towary i usługi typu open source;
- ideagoras – generowanie pomysłów dla stworzenia innowacji z wykorzystaniem platform społecznościowych, które gromadzą pytania i rozwiązania problemów;
- prosumenci – konsumenci stają się producentami (treści i produktów);
- nowi Aleksandryjczycy – oparta na współpracy produkcja wiedzy naukowej o otwartym dostępie. Przemysł współpracuje z uniwersytetami i naukowcami, realizując otwarte projekty, w efekcie których wiedza naukowa pozostaje otwarta (ogólnie dostępna), ale jej aplikacje zostają zastrzeżone;
- platformy uczestnictwa – tworzenie partnerstw biznesowych poprzez otwieranie usług oprogramowania i baz danych za pośrednictwem interfejsu programowania aplikacji. Istniejące platformy lub aplikacje są łączone lub integrowane z innymi (np. developer communities of eBay, Google, Amazon). Dzięki współpracy z innymi firmami i ich aplikacjami wiedza o produkcie firmy jest rozpowszechniana w taki sposób, aby przyciągnąć nowych klientów lub uzyskać określoną cenę, albo udział w przychodach od partnera biznesowego;
- globalna hala produkcyjna – produkty fizyczne są modułowe, dzięki czemu są współtworzone przez wiele podmiotów, które pracują równolegle. Produkcja zlecana jest na zewnątrz. Globalny outsourcing projektowania, produkcji, podejmowania decyzji i zaangażowania rozproszonych po całym świecie twórców umożliwia podwyższenie jakości i obniżenie kosztów;

- miejsce pracy Wiki – oparte na szerokim wykorzystaniu blogów, stron Wiki, czatów, sieci peer-to-peer (P2P), podcastów itp. ponad granicami departamentów i organizacji w celu współpracy oraz tworzenia społeczności ad hoc.

Crowdsourcing to rodzaj partycypacyjnego działania online, w którym osoba lub organizacja dysponująca wystarczającymi środkami proponuje grupie osób o różnej wiedzy i heterogeniczności, poprzez elastyczne otwarte zaproszenie, dobrowolne podjęcie się zadania. Podjęcie zadania o zmiennej złożoności i modułowości, w którym powinna uczestniczyć zbiorowość, wnosząc swoją pracę, pieniądze, wiedzę i/lub doświadczenie, zawsze wiąże się z obopólną korzyścią. Użytkownik otrzymuje zaspokojenie określonego rodzaju potrzeby, czy to ekonomicznej, społecznej, poczucia własnej wartości, czy rozwoju indywidualnych umiejętności, a crowdsourcer uzyskuje i wykorzystuje dla własnej korzyści to, co użytkownik wniósł do przedsięwzięcia, czego forma zależy od rodzaju podjętej działalności (Estelles-Arolas i González-Ladrón-de-Guevara, 2012). Crowdsourcing ma kilka kluczowych zalet, takich jak (Królak-Wyszyńska, 2011):

- uzyskanie dużej liczby możliwych rozwiązań zgłoszonego problemu;
- zmniejszenie wydatków poprzez włączenie wielu osób w proces twórczy i opłacanie tylko tych, którzy dostarczyli najlepsze pomysły, rozwiązania lub zasoby;
- budowanie sieci osób zaangażowanych, które będą ambasadorami sprzedaży danego produktu lub rozwiązania w przyszłości;
- oferowanie klientom udziału w tworzeniu czegoś nowego, co często oznacza oddziaływanie na ich ambicje i potrzebę samorealizacji. Pozwala niejednokrotnie wzmocnić siłę marki i relacje z odbiorcami produktów i usług.

Crowdsourcing niesie jednak też ze sobą pewne minusy, jak np. utrata kontroli nad zrealizowanym zadaniem przez zleceniodawcę czy niską jakość wykonanego zadania (Kreft, 2014). Zleceniobiorca natomiast może np. uzyskać wynagrodzenie nieadekwatne do włożonego w realizację zadania wysiłku.

Produkcja partnerska (inaczej wzajemna) jest oparta na współpracy, której przykładem może być Wikipedia. Nie stanowi ona przykładu crowdsourcingu, ponieważ nie ma odgórnego zlecenia dotyczącego tematu artykułu, natomiast opiera się na pracy i ustaleniach wikipedystów (Kędzierska-Szczepaniak i in., 2016). Produkcja wzajemna jest odmianą prosumpcji. Może ona bazować np. na aktywnej postawie konsumenta, który współpracuje z producentem umożliwiającym mu kreatywne współtworzenie oferty (Matysiewicz i Sztangret, 2018). Za prosumentów uznaje się też osoby, które m.in.: opisują bądź komentują na stronach internetowych marki, produkty i usługi, poszukują w internecie opinii na ich temat, dzielą się z innymi klientami i z producentem swoimi uwagami dotyczącymi produktów, prowadzą dialogi z konsultantami o nich, polecają je innym czy też

wykorzystują połączenia przez internet do konfigurowania produktów lub usług, które mają zamiar kupić (Gach, 2008).

W praktyce przedsiębiorstw stosowane są zamknięte i otwarte modele innowacji. Zamknięty zakłada ograniczenie transferu wiedzy i jej protekcję, aby nie została wykorzystana przez inne organizacje. W tym podejściu przedsiębiorstwa chronią pomysły, wiedzę i niejednokrotnie ograniczają do nich dostęp nawet własnym specjalistom, aby nie nastąpił niekontrolowany wpływ. Panuje tu przeświadczenie, że dzięki takiemu postępowaniu wzrośnie lub utrzymany zostanie wysoki poziom konkurencyjności. W podejściu zamkniętym do innowacji wiele pomysłów jest odrzucanych i nigdy nie są one wykorzystane, i to nie przez konsumentów, lecz przez samych pracowników organizacji.

Zaś w modelu otwartych innowacji z zadowoleniem stosowane są zewnętrzne źródła pomysłów. Odbywa się to wobec wiedzy pozyskiwanej z otoczenia, jak również wobec tej transferowanej poza granice organizacji. Co ciekawe, gdy firmy nie są w stanie same wykorzystać wszystkich swoich pomysłów, chętnie dzielą się nimi z otoczeniem, co skutkuje większą liczbą innowacyjnych produktów (Kozioł-Nadolna i Świadek, 2010).

Ostatnia z prezentowanych tu koncepcji/form/ze społów umożliwiających transfer wiedzy to wspólnoty praktyków (community of practices – CoP). CoP to często ukryta forma współdziałania ludzi pracujących dla organizacji, która może przynieść konkretne korzyści dla niej i jej klientów. CoP jednej firmy może działać nie tylko jako środek rozpowszechniania wiedzy o niej wśród klientów, ale także skutecznie reprezentować różne ich potrzeby w firmie (Smith i McKeen, 2005). Najkorzystniejsza sytuacja z punktu widzenia transferu wiedzy występuje wówczas, gdy CoP tworzą przedstawiciele przedsiębiorstwa i klienta. Jeśli członkowie CoP (Iaquinto i in., 2011) są zaangażowani lub identyfikują się z integrującym ich tematem zainteresowań, wykazują chęć uczestnictwa w spotkaniach i wymianie wiedzy specjalistycznej, komunikują się na spotkaniach i między nimi, zidentyfikowali luki w wiedzy i próbują je wypełnić – to zaistnienie tych uwarunkowań i działań gwarantuje odniesienie sukcesu przez CoP. Wykorzystanie CoP niesie też ze sobą pewne zagrożenia, np. w sytuacji, kiedy do wspólnoty dołączy członek o nieczystych intencjach, chcący wykraść wiedzę lub zdeorganizować działanie firmy w celu pogorszenia jej pozycji konkurencyjnej, albo przejęć członków CoP dla zrealizowania swoich własnych celów.

---

## Podsumowanie

---

Nowe pomysły i innowacje wynikają z transferu wiedzy pomiędzy pracownikami. Natomiast ustalono, że nowa wiedza, nowe punkty widzenia i pomysły pochodzące spoza własnej organizacji prowadzą do większej liczby innowacji niż te z jej wnętrza (Distanont i Khongmalai, 2018). Dzielenie się wiedzą



# Transfer wiedzy i instrumentalizacja jego realizacji...

i jej rozpowszechnianie jest szczególnie istotne dla wzrostu kreatywności i innowacyjności pracowników, co znajduje odzwierciedlenie w podejmowanych przez nich działaniach (Figurska, 2009). Dlatego też przedsiębiorstwa muszą promować interakcje między klientami a pracownikami oraz zachęcać klientów do aktywnego udziału w procesie tworzenia wartości (Guan i in., 2020). Samo tylko zwiększenie interakcji z klientami jest pomocne w lepszym przyswajaniu wiedzy o nich (Tseng, 2009). Zaangażowanie klientów we wzajemny transfer wiedzy z przedsiębiorstwem może przełożyć się na udoskonalenie funkcjonowania organizacji i różnego typu innowacje.

Zamknięty model innowacji zmierza ku upadkowi (Rodet-Kroichvili i in., 2014). Jeśli przedsiębiorstwo uczy się i zdobywa nową wiedzę, umiejętności i zdolności, to może osiągnąć przewagę konkurencyjną. Aby mówić nad innymi, firmy produkcyjne muszą posiadać procesy wymiany wiedzy z partnerami biznesowymi, pozyskiwania informacji o nowych produktach/usługach i konkurentach. Ponadto organizacje produkcyjne muszą realizować procesy rozpowszechniania wiedzy wśród pracowników, absorbowania jej od pracowników i partnerów biznesowych do organizacji, integrowania różnych źródeł i rodzajów wiedzy, zastępowania przestarzałej, przekształcania informacji o konkurencji w plany działania i uzyskania przewagi konkurencyjnej (Rehman i in., 2022).

Sugeruje się, że CKM nie może koncentrować się tylko na danych o klientach. Musi absorbować inne komponenty wiedzy: o produktach, dostawcach, branżach, operacjach i konkurentach, łącząc je z wiedzą firmy i w ten sposób wykorzystywać synergię płynącą ze współpracy organizacyjnej (Tseng, 2009). Ważny jest również transfer wiedzy cichej. Organizacje muszą tworzyć warunki do jej przepływów, gdyż „bez wiedzy ukrytej zrozumienie wiedzy jawnej będzie trudne albo niemożliwe” (Uriarte, 2008, s. 6).

Podstawą KM jest dominacja orientacji na wiedzę. CKM jako podsystem KM wymaga wzbogacenia orientacji na wiedzę o orientację na klienta. Nie chodzi tu bynajmniej o orientację tylko na produkt, który jest sprzedawany, ale szerokie i całościowe ukierunkowanie na ogół zakresów współdziałania, wymiany i zaspokojenia potrzeb obu stron.

Zarządzanie transferem wiedzy w ramach CKM to pierwsza strona medalu. Niejednokrotnie transfer jest następstwem wcześniejszego jej kreowania (co zobrazował powyższy opis narzędzi CKM). Ale jest to druga strona medalu skoncentrowana na wykorzystaniu wiedzy i potencjału intelektualnego klienta oraz konsolidacji potencjału społecznego przedsiębiorstwa i klienta dla przynoszącego innowacyjne efekty wspólnego kreowania wiedzy.

Realizacja CKM wymaga wykorzystania wielu różnorodnych narzędzi w postaci metod zarządzania i technologii informacyjno-komunikacyjnych, które wspomagają realizację zadań operacyjnych KM, a zwłaszcza procesy transferu i kreowania wiedzy. Dobór ich musi być celowy w zależności od sytuacji,

możliwości i potrzeb organizacji oraz posiadanych kompetencji ich wykorzystania. Organizacje, aby osiągnąć dzięki CKM przewagę konkurencyjną, nie powinny ograniczać się do zastosowania istniejących już narzędzi, ale również opracowywać własne, innowacyjne rozwiązania. Efekty tych działań mogą być zintensyfikowane dzięki zastosowaniu otwartego podejścia do innowacji.

## Bibliografia

- Aho, A.-M. i Uden, L. (2013). Customer knowledge in value creation for software engineering process. W L. Uden, F. Herrera, J. B. Pørez i J. M. C. Rodríguez (red.), *7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing* (s. 141–152). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-30867-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-642-30867-3_13)
- Argote, L. i Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Belkahla, W. i Triki, A. (2011). Customer knowledge enabled innovation capability: proposing measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 648–674. <https://doi.org/10.1108/13673271111152009>
- Czechowska, I. D. i Zatoń, W. (2018). Problemy klientów usług finansowych oraz ich uwarunkowania. *Bank i Kredyt*, 49(3), 289–320.
- Distanont, A. i Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kaset-sart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Doligarski, T. (2013). *Internet w zarządzaniu wartością klienta*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dos Santos, B. C. (2009). *Educação superior na era da wikipédia [Szkolnictwo wyższe w dobie wikipedii]*. Universidade Federal De Lavras, Lavras Minas Gerais – Brasil.
- Estelles-Arolas, E. i González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 32(2), 189–200. <https://doi.org/10.1177/0165551512437638>
- Figurska, I. (2009). Knowledge management as a challenge for human resources management. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2(23).
- Fuchs, C. (2008). Don Tapscott and Anthony D. Williams: Wikinomics: How mass collaboration changes everything. *International Journal of Communication*, 58(2), 402–403. [https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.00391\\_5.x](https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.00391_5.x)
- Gach, D. (2008). Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów. *e-mentor*, 1(23), 57–60.
- Gibbert, M., Leibold, M. i 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. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9)
- Guan, X., Xie, L. i Zhu, T. (2020). The double value of customer interactivity: the mediation effect of knowledge exchange quality. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 3(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/JCMARS-01-2020-0001>
- Iaquinto, B., Ison, R. i Faggian, R. (2011). Creating communities of practice: scoping purposeful design. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/13673271111108666>

- Jurkowski, R. (2009). Wizerunek firmy jako narzędzie kształtujące kapitał kliencki. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 8(4), 71–77.
- Kędzierska-Szczepaniak, A., Szopik-Depczyńska, K. i Łazorko, K. (2016). *Innowacje w organizacjach*. Texter.
- Khasawneh, R. i Alazzam, A. (2015). Customer Knowledge Management (CKM): A way to increase customer satisfaction. W H. Kaufmann (red.), *Handbook of research on managing and influencing consumer behavior* (s. 1–15). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6547-7.ch001>
- Kowalska, M. (2017). Wikinomia, czyli masowa, spontaniczna współpraca społeczności internetowych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 330, 76–85.
- Kozioł-Nadolna, K. i Świadek, A. (2010). Innovation process models with emphasis on open innovation model. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 9(1), 167–178.
- Krakowiak-Bal, A., Łukasik, P., Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A. i Ziemiańczyk, U. (2017). *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. C.H. Beck.
- Kreft, J. (2014). Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 354, 43–50.
- Królak-Wyszyńska, K. (2011). Mądrość tłumów – dobre praktyki w crowdsourcingu. *e-mentor*, 2(39), 64–68. <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/39/id/830>
- Matysiewicz, J. i Sztangret, I. (2018). Prosumpcja w sektorze odbioru i przetwarzania odpadów komunalnych – perspektywa konsumenta. *Handel Wewnętrzny*, 5(376), 169–178.
- Mazilescu, V. (2016). An analysis of knowledge processing based mobilisation and distribution for intelligent enterprises. *Revista de Management Comparat International*, 17(4), 350–372.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (2016). Zastosoowanie Internetu w kształtowaniu orientacji na klienta w świetle wyników badania ilościowego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 45(1), 237–246. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2016.1.24>
- Mikuła, B. (2011). Istota zarządzania wiedzą w organizacji. W A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 11–31). Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2016). Zarządzanie wiedzą klienta jako narzędzie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. *e-mentor*, 1(63), 40–48. <https://doi.org/10.15219/em63.1231>
- Mikuła, B. i Stefaniuk, T. (2018). Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w ramach zarządzania wiedzą klienta. *Przegląd Organizacji*, 9, 21–28. <https://doi.org/10.33141/po.2018.09.03>
- Morawski, M. (2017). Podejście relacyjne w zarządzaniu wiedzą. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 24, 25–36.
- Muniz, E. C. L. (2020). *Gestão do conhecimento do cliente e destinos turísticos inteligentes: um framework para a gestão inteligente da experiência turística-SMARTUR* [Zarządzanie wiedzą klientów i inteligentne kierunki turystyczne: ramy inteligentnego zarządzania doświadczeniami turystycznymi – SMARTUR] [praca doktorska]. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216392>
- Muniz, E. C. L., Figueiredo, Y. D. D. S., Dandolini, G. A. i Souza, J. A. D. (2021). As contribuições da Customer Knowledge Management no processo de inovação [Wkład Zarządzania Wiedzą Klienta w proces innowacji]. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(3), 96–125. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4287>
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C. i Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337–351. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90027-2)
- Nonaka, I. i Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. i Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419–436. <https://doi.org/10.1093/icc/dth058>
- Odori, V. I. O. (2016). Does tacit knowledge predict organizational performance? A scrutiny of firms in the upstream sector in Nigeria. *Acta Universitatis Danubius. Oeconomica*, 12(1), 5–13.
- Paquette, S. (2006). Customer Knowledge Management. W D. Schwartz (red.), *The Encyclopedia of Knowledge Management* (s. 90–96). Idea Group Reference.
- Pawłowska, A. (2015). Kompetencja „orientacja na klienta” u osób zakładających działalność gospodarczą oraz jej znaczenie dla procesu inwestowania w rozwój pracowników. *Problemy Zarządzania*, 1(51), 170–182. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.51.11>
- Pietruszka-Ortyl, A. (2018). The challenges of knowledge transfer in organizations in Poland – discussion on empirical study. W V. Babić (red.), *Contemporary issues in economics, business and management (EBM 2018)* (s. 39–48). Faculty of Economics University of Kragujevac.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2020). *Kooperacja w perspektywie zasobów niematerialnych organizacji*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Polowczyk, J. (2007). Wikinomia – przyspieszenie ewolucji zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 10(813), 37–40. <https://doi.org/10.33141/po.2007.10.09>
- Razmerita, L., Kirchner, K. i Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K. i Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705–1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453>
- Rodet-Kroichvili, N., Cabaret, K. i Picard, F. (2014). New insights into innovation: the business model approach and Chesbrough’s seminal contribution to open innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 15, 79–99. <https://doi.org/10.3917/jie.015.0079>
- Rowley, J. (2002). Eight questions for customer knowledge management in e-business. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 500–511. <https://doi.org/10.1108/13673270210450441>
- Rudawska, E. (2011). Customer as an active partner in creating offer in banking services. *International Journal of Management Cases*, 13(3), 50–58.
- Saeedi, R. (2023). Ecological value creation: A novel economic paradigm of interactions in business ecosystems. *World Futures*, 79(2), 320–346. <https://doi.org/10.1080/02604027.2022.2094196>
- Shuang, X. i Ning, Z. (2009). Improving performance of supply chain with CKM. *Journal of Intelligence*, 28(10), 81–84.

## Transfer wiedzy i instrumentalizacja jego realizacji...

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321. <https://doi.org/10.1108/13673270110411733>

Smith, H. A. i McKeen, J. D. (2005). Developments in practice XVIII – customer knowledge management: adding value for our customers. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 744–755. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01636>

Sliwińska, I. (2016). Customer knowledge management in the example of functional food. W R. Oczkowska, A. Jaki i B. Mikula (red.), *Knowledge – economy – society. Strategies, concepts and instruments of management* (s. 199–205). Cracow University of Economics, Foundation of the Cracow University of Economics.

Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A. i Hossain, M. M. (2018). Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most? *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 162–182. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0548>

Taherparvar, N., Esmaeilpour, R. i Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591–610. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0446>

Tapscott, D., Williams, A. D. i Herman, D. (2008). Government 2.0: Transforming government and governance for the twenty-first century. *New Paradigm*, 1, 15.

Tseng, S. M. (2009). A study on customer, supplier, and competitor knowledge using the knowledge chain model. *International Journal of Information Management*, 29(6), 488–496. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.05.001>

Uriarte, F. A. (2008). *Introduction to knowledge management: A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject*. ASEAN Foundation.

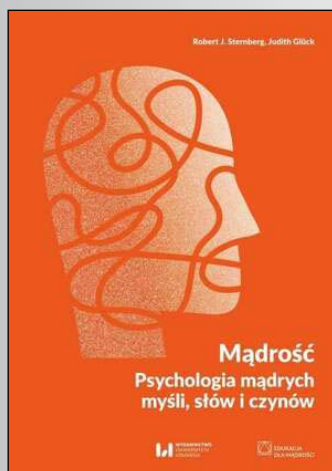
Widelska, U. (2020). Orientacja na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla. *Marketing i Rynek*, 11, 3–11. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2020.11.1>

Xiao, S. i Zhou, N. (2009). Research on using customer knowledge management to improve supply chain performance. *Intelligence Magazine*, 10, 81–84.

Zhang, P. i Yang, Y. (2017). Knowledge co-creation with multi-agent participation in service innovation: an integrated analytical framework. *Library Work and Research*, 7, 34–40.

**Bogusz Mikula** jest doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, profesorem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz kierownikiem Katedry Zachowań Organizacyjnych Instytutu Zarządzania, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości. Jest autorem i współautorem ponad 270 publikacji. Podstawowe obszary jego zainteresowań to: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem ludzkim, organizacje oparte na wiedzy, zachowania organizacyjne, metody organizacji i zarządzania, humanizacja pracy.

## POLECAMY



### Robert J. Sternberg i Judith Glück, *Mądrość. Psychologia mądrych myśli, słów i czynów*

Tłumaczenie publikacji czołowego badacza inteligencji, twórczości i mądrości, Roberta J. Sternberga z Uniwersytetu Cornella w USA oraz austriackiej badaczki z Uniwersytetu w Klagenfurcie, Judith Glück.

Czytelnicy, szukający mądrych odpowiedzi na trudne pytania, znajdą tu pełen zestaw zagadnień związanych z mądrością: od uzasadnienia, dlaczego w dzisiejszych trudnych czasach ta tematyka jest ważna, poprzez przegląd głównych podejść teoretycznych, aż po postulaty jak rozwijać kompetencje mądrościowe, a także jak je rozpoznawać i kultywować u siebie. Lekturą z pewnością zainteresują się nie tylko badacze zdolności poznawczych i mądrości, profesjonalni psychologowie i pedagodzy oraz studenci tych kierunków, filozofowie i edukatorzy, ale także wszyscy, którzy pragną wieść mądre życie.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/produkt/madros-psychologia-madrych-mysli-slow-i-czynow/>

Wydawca: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2023.