

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ KLIENTA W PROJEKTACH – ZNACZENIE I UWARUNKOWANIA

dr hab. inż. **Alina Kozarkiewicz**, AGH w Krakowie, Wydział Zarządzania

mgr inż. **Paweł Paterek**, AGH w Krakowie, Wydział Zarządzania

## **Abstrakt**

Cyfryzacja, globalizacja oraz wzrost konkurencyjności postawiły nowe wyzwania w obszarze komunikacji oraz procesów zarządzania wiedzą w projektach, w szczególności wiedzą pozyskiwaną od klienta. Artykuł przybliży tematykę zarządzania procesami pozyskiwania wiedzy od klientów we współczesnej organizacji oraz przedstawia studium przypadku pokazujące przykładowy problem oraz jego rozwiązanie w projekcie realizowanym przez duże przedsiębiorstwo z branży telekomunikacyjnej. Jak pokazały badania, innowacyjne metody zarządzania projektami, właściwe procesy zarządzania w całej organizacji, nowoczesne technologie w komunikacji czy budowanie sprzyjającej kultury organizacyjnej ułatwiają ewolucję inteligentnych przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze zarządzania wiedzą.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, zarządzanie wiedzą klienta, zarządzanie projektami, organizacja inteligentna.

## **Abstract**

Digitization, globalization and strong competition have raised lots of challenges in the communication and project knowledge management processes, especially in customer knowledge acquirement. This article presents the issues of customer knowledge management in contemporary organizations. It also demonstrates an associated case study as an example of encountered problems in project management as well as applied solutions in a large telecommunication's enterprise. Innovative project management methodologies, organization, information and communication technologies, as well as supporting organizational culture offer improvements on the road to intelligent organization.

**Key words:** knowledge management, customer knowledge management, project management, intelligent organization.

## **I. Wprowadzenie**

Według raportu Megatrends 2015 firmy Ernest&Young<sup>1</sup> najbliższe lata spowodują znaczny wzrost przedsiębiorczości, globalizację rynku oraz rozwój cyfrowej gospodarki i społeczeństwa cyfrowego. Rozwój ten stymulowany jest poprzez zaawansowane i nowoczesne technologie informacyjne, takie jak: sieci i media społecznościowe, urządzenia mobilne, Internet rzeczy, chmury obliczeniowe, *big data* oraz ogólnie poprzez coraz szerszy

---

<sup>1</sup> E&Y, *Megatrends 2015*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf), dostęp 11.11.2015.

i łatwiejszy dostęp do informacji. Wzrost przedsiębiorczości i konkurencyjności wymusza z kolei ciągłą ewolucję organizacji, w szczególności w obszarze zarządzania wiedzą, w tym w poszukiwaniu innowacyjnych form współpracy i pozyskiwania wiedzy od klientów.

Sukces firm realizujących złożone projekty dla klientów zewnętrznych zależy od wielu czynników. Jednym z nich jest niewątpliwie właściwe określenie założeń projektowych, co wymaga właściwego odczytania wymagań i oczekiwań klienta. Konieczne jest aktywne włączanie klienta do współpracy nad projektem<sup>2</sup>, w tym pozyskiwanie wiedzy od klienta, dzielenie się wiedzą, jej aktualizowanie oraz rozwijanie. Zarządzanie wiedzą klienta staje się ważnym procesem w organizacjach projektowych, a sprawność i efektywność tego procesu jest uwarunkowana wieloma czynnikami wewnętrznymi, takimi jak dobór zespołu projektowego, w tym zaangażowanie uczestników w pozyskiwanie wiedzy, struktura zespołu oraz właściwa metodyka zarządzania projektami, stymulująca procesy rozwijania wiedzy. Najnowsze publikacje w obszarze zarządzania wiedzą klienta wskazują na innowacyjny aspekt i znaczenie pozyskiwanej wiedzy już na wczesnym etapie projektu, zarówno w procesach, jak i produktach dostarczanych przez przedsiębiorstwo<sup>3</sup>. Aktywna współpraca z klientem w tworzeniu produktu pozwala na systematyczną aktualizację wiedzy pozyskiwanej od klienta, a tym samym na zwiększenie efektywności procesów projektowania i tworzenia produktu<sup>4</sup>.

Celem artykułu jest prezentacja znaczenia procesu zarządzania wiedzą klienta oraz uwarunkowań, które sprzyjają lub ograniczają efektywność tego procesu w złożonych projektach. W pierwszej części artykułu, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, pokazano najważniejsze kategorie, a także korzyści i ograniczenia związane z zarządzaniem wiedzą klienta. W drugiej części pracy, na podstawie badań empirycznych w formie studium przypadku zilustrowano najważniejsze problemy pojawiające się w praktyce organizacji projektowych oraz wskazano na czynniki zapewniające zaangażowanie pracowników w pozyskiwanie wiedzy od klienta. Jak pokazały badania, można zidentyfikować określone uwarunkowania wewnętrzne - organizacyjne, metodyczne, technologiczne (systemy IT) i kulturowe, które sprzyjają efektywności procesów zarządzania wiedzą klienta.

---

<sup>2</sup> L. Xuelian, N. Chakpitak, P. Yodmongkol, *A Novel Two-Dimension' Customer Knowledge Analysis Model*, „Asian Social Science” 2015, vol. 11, no. 16, s. 257-266.

<sup>3</sup> N. Katemukda, P. Sudasna-na-Ayudhya P., *The Success of Product and Process Innovation Generated From Customer Knowledge Management*, International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning, Bangkok 2015, s. 125-132.

<sup>4</sup> L. Xuelian et al. op.cit.

## II. Zarządzanie procesami pozyskiwania wiedzy od klientów

W erze cyfryzacji ilość danych, informacji oraz wiedzy dostępnej w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu biznesowym, a tym samym w realizowanych projektach, urosła do niewyobrażalnie dużych rozmiarów powodując wzrost znaczenia zarządzania wiedzą. Nowa wiedza pochodzi najczęściej z otoczenia organizacji, w którym ona działa, w tym od jej klientów. W modelu procesowym zarządzania wiedzą możemy wyróżnić fazy: nabywania wiedzy (tworzenia wiedzy), kodyfikacji, dzielenia się wiedzą oraz przekształcania wiedzy w decyzje<sup>5</sup>. Procesy te mogą w szczególności dotyczyć pozyskiwania: wiedzy od klienta, wiedzy o kliencie oraz wiedzy dla klienta<sup>6</sup>. W organizacji inteligentnej dotychczasowy odbiorca staje się aktywnym współuczestnikiem procesów realizowanych przez daną organizację<sup>7</sup>, zarówno procesów związanych z pracą nad istniejącym lub tworzonym produktem, procesów funkcjonowania organizacji, jak i procesów związanych z kreowaniem nowych produktów<sup>8</sup>. Przeprowadzone do tej pory badania wskazują klientów, jako jedno z najbardziej istotnych zewnętrznych źródeł wiedzy organizacji<sup>9</sup>.

Przedmiotem koncepcji zarządzania wiedzą klienta (*customer knowledge management*) są procesy pozyskiwania, dzielenia się i rozwijania wiedzy klienta związanej z jego doświadczeniami, zachowaniami konkurencji i możliwymi rozwiązaniami. Klient jest aktywnym uczestnikiem, a rolą przedsiębiorstwa jest angażowanie go w wyżej wspomniane procesy w celu obopólnych korzyści w postaci zadowolenia klienta, innowacyjnych rozwiązań oraz wzajemnego uczenia się<sup>10</sup>. Pod pojęciem zarządzania wiedzą klienta należy rozumieć wpływ wiedzy pozyskiwanej od klienta na procesy zarządzania i działania organizacji<sup>11</sup>, który powoduje wzajemne korzyści dla obu stron. Może ono przybierać następujące formy<sup>12</sup>:

- prosumeryzmu – klient jest tu zarówno odbiorcą, jak i współtwórcą nowych/ulepszonych produktów lub usług,

<sup>5</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1 (14).

<sup>6</sup> H. Gebert, M. Geib, L. Kolbe, G. Riempp, *Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts*, The Second International Conference on Electronic Business, Taipei 2002, s.2.

<sup>7</sup> L. Xuelian et al. op.cit.

<sup>8</sup> D. Gach, *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 1 (23).

<sup>9</sup> M. Majewska-Bator, P. Bator, *Źródła wiedzy zewnętrznej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej*, „Współczesne zarządzanie” 2011, nr 3, s.140.

<sup>10</sup> M. Gibbert, M. Leibold, G. Probst, *Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Put Them into Action*, „European Management Journal” 2002, no. 5, s.459-469.

<sup>11</sup> N. Katemukda et al. op.cit.

<sup>12</sup> M. Komańda, *Zarządzanie wiedzą klienta: kierunki badań, Zarządzanie. Informatyka*, w: *Dylematy i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak, M. Nowak, A. Samborski, H. Zawadzki, Uniwersytet Ekonomiczny Katowicach, Katowice 2010, s. 125-145.

- wzajemnego uczenia się – powoduje zmiany zarówno w organizacji, jak i u klienta,
- obustronnych innowacji – klient poprzez wprowadzanie innowacji w produktach/usługach wprowadza jednocześnie innowacje w procesach organizacji,
- zachowaniu własności intelektualnej klienta – klient zachowuje prawa z tytułu wniesionej wiedzy, a organizacja korzysta z jej zastosowania,
- wspólnoty kreacji – grupy eksperckie klientów, które za pomocą swojej wiedzy wpływają na organizację, a często również na jej otoczenie.

Należy podkreślić, że włączenie procesu zarządzania wiedzą pozyskiwaną od klienta w procesy działania organizacji może jednak napotkać na różne ograniczenia, takie jak<sup>13</sup>:

- ograniczenia kulturowe – dotyczące zmiany myślenia o roli klienta w organizacji,
- ograniczenia strukturalne – dotyczące możliwości adaptacji organizacji do współpracy z klientem i wykorzystania właściwej<sup>14</sup> wiedzy w procesach tworzenia,
- ograniczenia prawne – dotyczące wiedzy, jako własności intelektualnej klientów,
- ograniczenia dotyczące przewagi konkurencyjnej – związane z wykorzystaniem właściwej wiedzy klienta w celu budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Wiele przedsiębiorstw korzystało z wiedzy klienta dopiero na końcowym etapie tworzenia produktu. Obecnie obserwowany trend to włączenie klienta do współpracy najwcześniej jak jest to możliwe<sup>15,16</sup>. W przypadku projektów, szczególnie o długim czasie realizacji, badania wskazują na istotne znaczenie procesów związanych z częstym aktualizowaniem wiedzy pochodzącej od klienta<sup>17</sup>.

W wywiadach z ekspertami, jako cztery główne uwarunkowania sukcesu zarządzania wiedzą w projektach podawane są: teleinformatyka - rozumiana jako szeroki zakres technologii ułatwiających zdobywanie i przesyłanie informacji, organizacja, metody oraz kultura organizacyjna i komunikacja<sup>18</sup>. Podobne uwarunkowania zwiększania efektywności procesów zarządzania wiedzą w projektach, w tym zarządzania wiedzą klienta, można znaleźć w przykładowych badaniach empirycznych i dotyczą one obszarów: metodyk zarządzania projektami, uczącej się organizacji, strategii, struktury organizacji oraz kultury

<sup>13</sup> *Encyclopedia of Knowledge Management*, red. D.G. Schwartz, Idea Group Reference, Hershey London Melbourne Singapore 2006, s. 92-93.

<sup>14</sup> S. Sobolewska, *Pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy klienta – możliwości i ograniczenia*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2011, nr 50, s. 157-158.

<sup>15</sup> Y. Holtzman, *Strategic research and development: it is more than just getting the next product to market*, „Journal of Management Development” 2011, vol. 30, no. 1, s. 126-133.

<sup>16</sup> N. Katemukda et al. op.cit.

<sup>17</sup> T. D. Sofianti, K. Suryadi, R. Govindaraju, B. Prihartono, *Measuring productivity of customer knowledge management in projects*, „Knowledge Management & E-Learning” 2013, vol. 5, no. 2, s. 186-204.

<sup>18</sup> B. Hanisch, F. Lindner, A. Mueller, A. Wald, *Knowledge management in project environments*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 4, s. 155.

organizacyjnej<sup>19</sup>. W pracy Choi i Lee zaprezentowano model pokazujący wzajemne połączenie siedmiu czynników ważnych dla procesów zarządzania wiedzą, podzielony na cztery obszary: teleinformatyki (wsparcie systemów IT), ludzi (umiejętności interdyscyplinarne), struktury (centralizacja, formalizacja) oraz kultury (współpraca, zaufanie, uczenie się)<sup>20</sup>. Co ważne, kultura organizacyjna wydaje się być krytycznym czynnikiem efektywnego zarządzania wiedzą w projektach<sup>21,22</sup>. Dotyczy to w szczególności procesów pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, w tym od klientów - wiedza ta staje się źródłem innowacji i dalszego rozwoju produktu, a tym samym uzyskania przewagi konkurencyjnej.

### **III. Studium przypadku firmy Telecom<sup>23</sup>**

Zastosowana metoda badawcza w postaci studium przypadku o charakterze ilustratywnym<sup>24</sup> ma na celu pokazanie znaczenia zarządzania wiedzą klienta dla sukcesu projektu. Studium przypadku jest efektem obserwacji uczestniczącej jednego z autorów w dużym, kilkumiesięcznym projekcie trwającym od grudnia 2012 do września 2013. Studium przypadku pokazuje problemy w realizacji projektu związane z brakiem efektywności przedstawionych w poprzednim rozdziale procesów zarządzania wiedzą klienta. Ograniczeniem wybranej metody w postaci obserwacji uczestniczącej może być brak całkowicie niezależnej perspektywy autora, natomiast może to być jednocześnie przyczynek do kolejnych badań i porównań.

#### **Charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa**

Międzynarodowe przedsiębiorstwo Telecom zatrudniające ponad 10 000 osób zajmuje się dostarczaniem zaawansowanych usług i rozwiązań teleinformatycznych dla dużych klientów biznesowych. Przedsiębiorstwo Telecom prowadzi działalność o charakterze projektowo-zadaniowym, to znaczy dostarcza swoje rozwiązania do klientów poprzez realizację dużych (setki osobomiesięcy), długich (średnio od 9 do 12 miesięcy) i złożonych projektów lub programów (średnio od 5 do 20 projektów). Celem projektu jest dostarczenie określonego rozwiązania do klienta w postaci produktu, usługi biznesowej, bądź ich połączenia. Projekty

---

<sup>19</sup> P. Paterek, *Zarządzanie wiedzą w zespołach projektowych stosujących metodę Scrum*, Niepublikowana praca końcowa MBA, Politechnika Lubelska, Lublin 2014.

<sup>20</sup> B. Choi B., H. Lee, *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*, „Journal of Management Information System” 2003, vol. 20. no. 1, s. 179-228.

<sup>21</sup> *ibidem*, s. 158.

<sup>22</sup> L. Panasiewicz, *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013.

<sup>23</sup> Telecom – fikcyjna nazwa przedsiębiorstwa, zmieniona na potrzeby prezentacji niniejszego studium przypadku.

<sup>24</sup> A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa 2012, s. 202

mogą być realizowane przez kilka zespołów projektowych wzajemnie ze sobą współpracujących. Przedsiębiorstwo wybiera projekty i programy na podstawie wieloaspektowej decyzji związanej z ich uzasadnieniem biznesowym i realizowaną strategią.

### **Problemy pozyskiwania wiedzy od klientów w metodykach kaskadowych**

Telecom ze względu na swoje historycznie doświadczenie przywiązane było do stosowania kaskadowych metodyk zarządzania projektami. Głównymi problemami Telecom ze względu na skalę oraz stopień złożoności realizowanych projektów i programów była komunikacja oraz zarządzanie wiedzą, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Cechą charakterystyczną stosowania metodyki kaskadowej było przeprowadzanie projektu przez poszczególne etapy w odpowiednio ustalonej kolejności. Każdy z etapów realizowany był przez inny zespół projektowy. Wiedza pozyskiwana od klienta, na podstawie, której tworzony był zakres prac, dostępna była bezpośrednio jedynie dla zespołu projektowego (analityków biznesowych) na początkowym etapie ustalania celu i zakresu. Kolejne kontakty z klientem dające możliwość pozyskania lub aktualizowania wiedzy były mocno ograniczone, zazwyczaj do demonstracji wersji roboczej w późnej fazie projektu (po upływie około 2/3 czasu projektu) i do prezentacji końcowego rezultatu. Demonstracja wersji roboczej pozwalała na pozyskanie cennej wiedzy od klienta, jednak odbywała się zbyt późno. Projekt był już zbyt zaawansowany, żeby móc wprowadzić znaczące zmiany bez naruszenia założeń projektowych (zakres, budżet, czas, jakość). Brak dostępu do wiedzy i informacji zwrotnej od klienta we wcześniejszej fazie projektu, jak i brak częstej komunikacji z klientem powodowały powstawanie ryzyka związanego z realizacją celu projektu. Cel projektu, jeśli nawet był osiągany zgodnie z założeniami projektu, często różnił się od oczekiwań klienta. Klient nie mógł skorzystać z wiedzy i informacji zwrotnej dotyczącej realizacji projektu w trakcie jego trwania, a jednocześnie posiadał swoje wyobrażenia i oczekiwania, które przedsiębiorstwo miało realizować poprzez dostarczenie rozwiązań w postaci usług lub produktów. W rezultacie klient przekazywał przedsiębiorstwu niepełną i często zniekształconą wiedzę odnośnie swoich oczekiwań.

### **Zmiana metodyki i jej wpływ na procesy zarządzania wiedzą klientów**

Antecedencją do wprowadzenia zmian w firmie Telecom był projekt, w którym na dwa miesiące przed końcem realizacji (około 80% zaawansowania projektu) klient otrzymał działający produkt, a w którym jedna z zamówionych funkcjonalności okazała się całkowicie bezużyteczna w takiej formie, w jakiej została wykonana. Po analizach przyczyn okazało się, że zrozumienie wymagań klienta było w dużej mierze niewłaściwe już na samym początku. Po pierwszym etapie praca analityków nie została powtórnie zweryfikowana i nie została

zatwierdzona przez klienta na wejściu do kolejnego etapu projektu. Tym samym kolejne etapy powielają początkowy błąd. Oczekiwana funkcjonalność była na tyle krytyczna dla klienta, że jej brak powodował utratę uzasadnienia biznesowego. Po dyskusjach podjęto decyzję o zwiększeniu budżetu na wykonanie oczekiwanej funkcjonalności z zachowaniem pozostałych założeń projektu. Skutkiem był zwiększony koszt projektu i mniejszy zysk z jego realizacji.

Telecom jest przykładem organizacji inteligentnej, która uczy się na popełnionych błędach<sup>25</sup>. Powstał wniosek, że nie wszystko, co doprowadziło przedsiębiorstwo do sukcesów w latach poprzednich jest nadal niezbędne. Postanowiono zmienić sposób zarządzania projektami i stopniowo przejść na zwinne metodyki zarządzania projektami<sup>26</sup> angażując lub zatrudniając doświadczonych osoby w roli trenerów zespołów projektowych lub kierowników projektów. Zamiast sekwencji etapów projekt jest obecnie realizowany w sposób iteracyjny<sup>27</sup> i przyrostowy. W metodykach kaskadowych zniekształcenia wiedzy pozyskanej od klienta bardzo często nawarstwiały się na poszczególnych etapach. W metodykach zwinnych po każdej iteracji poziom wiedzy pozyskanej od klienta jest uszczegółowiany. Zmienił się też znacznie sposób współpracy z klientem. Klient jest postrzegany, jako „wirtualny członek zespołu projektowego”. Kontakt z klientem w celu pozyskania wiedzy jest obecnie tak częsty jak jest to potrzebne, w szczególności na koniec każdej iteracji, gdzie wynikiem jest przyrost produktu, który klient może ocenić. Ponieważ nie udało się ustanowić tak częstej komunikacji z klientem jak byłoby to pożądane (ze względu na jego dostępność), zaangażowano do współpracy dodatkowy zespół, który funkcjonuje w środowisku klienta i może go reprezentować. W metodykach zwinnych zespoły projektowe są wielofunkcyjne, samoorganizujące się i to one mają kontakt z klientem lub jego reprezentantem i mogą uzyskać wiedzę potrzebną do realizacji projektu. Klienci Telecom mogą odwiedzić przedsiębiorstwo oraz zobaczyć jak są realizowane projekty, co z kolei pomaga im w formułowaniu oczekiwań. Uczestnicy zespołów projektowych, odwiedzając klienta w jego własnym środowisku, mogą się wcielić w jego rolę, łatwiej zrozumieć jego potrzeby na podstawie obserwacji, a nie tylko przekazanych wymagań. To pozwala poznać przynajmniej część wiedzy ukrytej klienta na temat tego, w jaki sposób będzie korzystał z dostarczonych

---

<sup>25</sup> Organizacje, które starają się być organizacjami inteligentnymi muszą się ciągle uczyć i zmieniać. Zmuszają je do tego różne siły sprawcze, m.in. porażki i popełniane błędy. Organizacja inteligentna potrafi wykorzystać efekty uczenia się, pochodzące również z własnych błędów, do własnego rozwoju oraz w celu zwiększania swojej przewagi konkurencyjnej na rynku. Źródło: S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, EMAR Research Marketing, Warszawa 2009, s. 14-15.

<sup>26</sup> ang. *Agile Project Management*.

<sup>27</sup> Iteracja wynosi zazwyczaj od 2 do 4 tygodni.

rozwiązań. Członkowie zespołów projektowych mogą gromadzić informację zwrotną od klienta podczas prezentacji wersji roboczych w preferowanym przez niego środowisku, najczęściej docelowym, gdzie planuje on wdrożyć gotowe rozwiązanie. Niewątpliwą zaletą takiego rozwiązania jest to, że klient ma możliwość wpływania na to, co dzieje się w projekcie oraz na jego efekt końcowy.

Obecnie Telecom realizuje coraz więcej projektów z wykorzystaniem metodyk zwinnych, cały czas usprawniając i adaptując nowe podejście do specyfiki projektów. Zmienia się nie tylko sposób prowadzenia projektów czy wykorzystywane narzędzia i systemy IT, ale również sposób funkcjonowania całej organizacji oraz jej uczestników wraz z towarzyszącą temu procesowi ewolucyjną zmianą kultury organizacyjnej. Telecom jest rodzajem organizacji uczącej się, która poprzez nowe podejście do pracy nad projektami cały czas przyswaja i wykorzystuje nowo pozyskaną wiedzę. Regularne pozyskiwanie wiedzy od klienta znacznie ułatwiło przedsiębiorstwu zarządzanie projektami, jak również zarządzanie całym portfelem programów i projektów.

#### **IV. Wyniki**

W przedstawionym studium przypadku firmy Telecom pokazano, jak istotne znaczenie ma właściwe zarządzanie wiedzą klienta w dużych i kompleksowych projektach. Obserwacje potwierdzają wyniki badań dotyczące zarządzania wiedzą klienta w projektach i jej wpływu na: innowacyjność, poziom rozwoju produktu czy relacje z klientami<sup>28,29</sup>. Wyniki studium przypadku potwierdzają również znaczenie ogółu procesów pozyskiwania wiedzy od klienta, jako zewnętrznego źródła wiedzy organizacji<sup>30</sup>. W dużych firmach o charakterze projektowym, takich jak Telecom, wiedza pozyskiwana z zewnątrz jest często źródłem innowacji w rozwoju produktu, co pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej oraz ułatwia podejmowanie najważniejszych decyzji<sup>31</sup>.

Wyniki badań własnych w dużej części pokrywają się zarówno z wynikami badań literaturowych, jak i empirycznych przedstawionych w pierwszej części pracy. Można zidentyfikować określone uwarunkowania wewnętrzne - organizacyjne, metodyczne, technologiczne (systemy IT) i kulturowe, które sprzyjają procesom zarządzania wiedzą klienta i mają istotny wpływ na ich efektywność<sup>32</sup>. Inercja w metodach zarządzania projektami w badanej firmie była z pewnością punktem zwrotnym dla zmiany metodyki,

---

<sup>28</sup> T.D. Sofianti et al. op.cit.

<sup>29</sup> M. Gibbert et al. op.cit.

<sup>30</sup> M. Majewska-Bator et al. op.cit.

<sup>31</sup> A. Sopińska et al. op.cit.

<sup>32</sup> B. Hanisch et al. op.cit.

a zmiany na poziomie organizacyjnym, systemów i narzędzi IT oraz zmiany kulturowe były pochodną usprawnień metod zarządzania projektami. Zmiany wprowadzane w Telecom wymagały i wymagają nadal sporych inwestycji w kolejnych programach i projektach: czasowych (wdrażanie, ulepszanie i adaptowanie metodyk zwinnych jest w zasadzie procesem ciągłym), środków finansowych (trenerzy, szkolenia), zmian w strukturach organizacji oraz - co może być najtrudniejsze - zmian w kulturze samej organizacji.

## V. Wnioski

Najważniejsze wnioski dotyczące procesu zarządzania wiedzą klienta oraz uwarunkowań tego procesu w złożonych projektach organizacji są następujące:

- Pozyskiwanie wiedzy od klienta jest ważnym elementem kształtującym sukces projektów realizowanych dla klientów zewnętrznych, co więcej, procesy pozyskiwania wiedzy muszą być uzupełniane o aktualizację wiedzy, dzielenie się wiedzą, a nawet współkreowanie z klientem nowych rozwiązań<sup>33</sup>. Dlatego też określenie: zarządzanie wiedzą klienta - a nie tylko pozyskiwanie wiedzy - lepiej oddaje istotę procesów na styku klient - zespół realizujący projekt.
- Na efektywność wymienionych powyżej procesów wpływa właściwy dobór metodyki zarządzania projektami. Jak wykazały badania, zmiana metodyki zarządzania projektami w badanym przedsiębiorstwie stworzyła nie tylko warunki sprzyjające częstej aktualizacji wiedzy, ale wpłynęła też na zmianę kultury organizacyjnej.
- Wdrażanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą klienta oznacza nie tylko korzyści, ale wymaga od przedsiębiorstwa szeregu inwestycji, w tym finansowych, związanych ze zmianą struktury i organizacji pracy. W przypadku badanej firmy, opinie wyrażane przez reprezentantów zespołów projektowych wskazują na przewagę dostrzeganych korzyści. Szersze spojrzenie na pomiar uzyskanych korzyści w stosunku do poniesionych kosztów wymagałoby przeprowadzenia osobnych badań ilościowych, które mogłyby być podstawą do dalszych interesujących wniosków.
- W badanej firmie wprowadzono nowe narzędzia IT wspierające nowo zastosowaną metodykę oraz usprawniające komunikację poprzez wewnętrzne media społecznościowe, jednak ocena ich wpływu na procesy zarządzania wiedzą wymagałaby również dalszych pogłębionych badań.

---

<sup>33</sup> Kozarkiewicz A., *Współkreowanie wartości projektów*, w: *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, red. nauk.: A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 239-309.

## VI. Podsumowanie

Zarządzanie dużymi i złożonymi projektami w przedsiębiorstwach niesie ze sobą szereg wyzwań związanych z komunikacją oraz zarządzaniem wiedzą, w szczególności zarządzaniem wiedzą pozyskiwaną od klienta. Wzrost znaczenia procesu zarządzania wiedzą klienta powoduje konieczność zwiększenia efektywności tego procesu. Praktycznego rozwiązania tego problemu można poszukiwać w obszarach: teleinformatyki, organizacji, stosowanych metod czy też w badaniu i kształtowaniu właściwej kultury organizacyjnej, która to może być wsparciem, jak i ograniczeniem w ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa.

## VII. Bibliografia

- Choi B., Lee H., *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*, „Journal of Management Information System” 2003, vol. 20, no. 1,
- Encyclopedia of Knowledge Management*, red. D.G. Schwartz, Idea Group Reference, Hershey London Melbourne Singapore 2006,
- Gach D., *Pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy klientów*, „E-mentor” 2008, nr 1 (23),
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., Riempp, G., *Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts*, The Second International Conference on Electronic Business, Taipei 2002,
- Gibbert M., Leibold M., Probst G., *Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Put Them into Action*, „European Management Journal” 2002, no. 5,
- Hanisch B., Lindner F., Mueller A., Wald A., *Knowledge management in project environments*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13 no. 4,
- Holtzman Y., *Strategic research and development: it is more than just getting the next product to market*, „Journal of Management Development” 2011, vol. 30, no. 1,
- Katemukda N., Sudasna-na-Ayudthya P., *The Success of Product and Process Innovation Generated From Customer Knowledge Management*, International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning, Bangkok 2015,
- Komańda M., *Zarządzanie wiedzą klienta: kierunki badań*, w: *Zarządzanie. Informatyka. Dylematy i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak, M. Nowak, A. Samborski, H. Zawadzki, Uniwersytet Ekonomiczny Katowicach, Katowice 2010,
- Kozarkiewicz A., *Współkreowanie wartości projektów*, w: *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010,
- Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, PWN, Warszawa 2012,
- Majewska-Bator M., Bator P., *Źródła wiedzy zewnętrznej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej*, „Współczesne zarządzanie” 2011, nr 3,
- Panasiewicz L., *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2013,
- Paterek P., *Zarządzanie wiedzą w zespołach projektowych stosujących metodę Scrum*, Niepublikowana praca końcowa MBA, Politechnika Lubelska, Lublin 2014,

- Sobolewska S., *Pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy klienta – możliwości i ograniczenia*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management” 2011, nr 50,
- Sofianti T. D., Suryadi K., Govindaraju R., Prihartono B., *Measuring productivity of customer knowledge management in projects*, „Knowledge Management & E-Learning” 2013, vol. 5, no. 2,
- Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1 (14),
- Xuelian L., Chakpitak N., Yodmongkol P., *A Novel Two-Dimension’ Customer Knowledge Analysis Model*, „Asian Social Science” 2015, vol. 11, no. 16,
- Ernest&Young, *Raport Megatrends 2015*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf), dostęp 11.11.2015,
- Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, EMAR Research Marketing, Warszawa 2009.