ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 179, 2004

Izabela Kowalik *

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ A PRZEPŁYWY INFORMACJI MARKETINGOWEJ W FIRMIE

1. Koncepcja zarządzania wiedzą w marketingu

Nowe technologie informatyczne i techniki porozumiewania się dają personelowi działów marketingu możliwość gromadzenia bogatych zasobów informacji o konsumentach, konkurencji i rynkach. Stanowią one zasoby wiedzy firmy, a ich tworzenie, przechowywanie, użytkowanie i rozpowszechnianie to przedmiot zarządzania wiedzą[1]. Według jednej z najczęściej cytowanych definicji, wiedza to informacja połączona z doświadczeniem, kontekstem, interpretacją i refleksją[2]. Informacja ta jest użyteczna, gdy łączy się ze zrozumieniem, „przetłumaczeniem" i zastosowaniem jej w konkretnych zadaniach. Natomiast zarządzanie wiedzą można definiować jako zachęcanie ludzi do przekazywania swej wiedzy poprzez kształtowanie otoczenia i systemów służących „wychwytywaniu", organizacji i wymianie wiedzy w ramach firmy[3].

Obecnie prawie połowa menedżerów przyznaje, że nie jest w stanie ogarnąć nadmiaru informacji, jaka do nich dociera[4], co oznacza, że procesy zarządzania wiedzą wciąż wymagają doskonalenia. Właściwe zarządzanie wiedzą o klientach utrudnia fakt, że ma ona charakter niepisany i jest

* Dr, Instytut Marketingu Międzynarodowego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

[1] L. J. Bassie, *Harnessing the power of intellectual capital*, „Training and Development" 1997, Vol. 51, No. 12, s. 25–30.

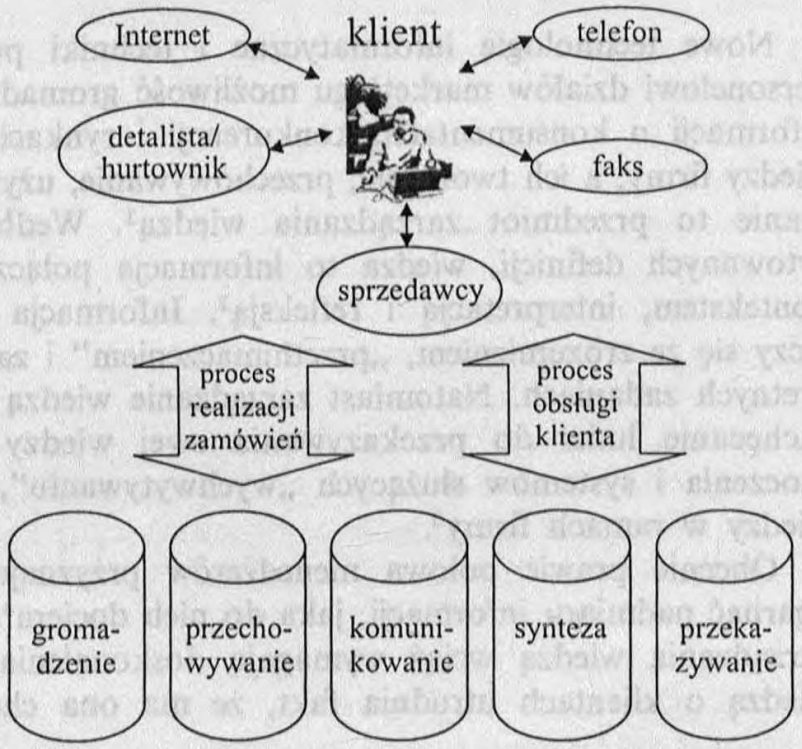
[2] T. H. Davenport, D. W. Delong, M. D. Beers, *Successful knowledge management projects*, „Sloan Management Review" 1998, Vol. 39, No. 2, s. 43–57.

[3] M. N. Martinez, *The collective power of employee knowledge*, „HR Magazine" 1998, Vol. 43, No. 2, s. 88–94.

[4] E. Civi, *Knowledge management as a competitive asset: a review*, „Marketing Intelligence & Planning" 2000, Vol. 18, No. 4, s. 166–174.

rozproszona po różnych komórkach firmy[5], co powoduje, że trudno ją przekazywać. Najważniejszymi informacjami marketingowymi – wyjaśniającymi, dlaczego klienci wybierają te a nie inne produkty – dysponują przeważnie pracownicy działu sprzedaży; najczęściej są to właśnie informacje w formie niepisanej. Zarządzanie wiedzą na potrzeby marketingu obejmuje zatem procedury „ujarzmiania" i wykorzystywania kapitału intelektualnego w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej i pozyskania klientów dla firmy poprzez wzrost wydajności, poziomu innowacji i szybkości podejmowania właściwych decyzji[6].

Procedury zarządzania wiedzą, takie jak gromadzenie, przechowywanie, komunikowanie, synteza i transfer informacji, są często wspomagane specjalistycznym oprogramowaniem, które umożliwia nawiązanie i podtrzymywanie długotrwałych relacji z klientem (patrz rys. 1).



Rysunek 1. Procesy marketingowe wspomagane technologią informacyjną
Źródło: opracowanie na podstawie: M. E. Schoemaker, *A framework for examining IT-enabled marketing relationships*, „Journal of Personal Selling and Sales Management" 2001, Vol. 21, No. 2, s. 179

[5] Ang. *tacit knowledge* – w dosłownym tłumaczeniu: „milcząca wiedza". Szerzej patrz: G. S. Day, *Managing marketing relationships*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 2000, No. 28(1), s. 23–40.

[6] S. Barth, *ID Check*, „Customer Relationship Management" 2000, June, s. 113–114.

Oprogramowanie typu CRM[7] ułatwia interakcje między klientem a firmą, pozwalając pracownikom koordynować różne sposoby porozumiewania się (Internet, telefon, faks, spotkania bezpośrednie) w taki sposób, by dostarczyć klientowi informacje o pożądanej treści i formie, a także stworzyć z nim trwałe powiązania. Pozytywne relacje z klientem są natomiast umacniane przez efektywne procesy transakcyjne. Systemy ERP[8] ułatwiają przebieg wewnętrznych i zewnętrznych procesów transakcyjnych oraz przepływ dokumentów, a przez to pozwalają dostarczyć klientom pożądany produkt lub usługę oraz informacje. Z kolei procesy zarządzania wiedzą służą gromadzeniu i wykorzystaniu danych dostarczonych przez systemy ERP w taki sposób, by lepiej zrozumieć klienta i umożliwić podejmowanie skuteczniejszych decyzji marketingowych. Na rys. 1 przedstawiono oczywiście sytuację idealną, w której funkcjonują wszystkie trzy rodzaje systemów, w zintegrowany sposób współdziałając ze sobą. Tym niemniej w praktyce coraz częściej obserwuje się wdrażanie przez firmy co najmniej jednego spośród nich[9].

2. System informacji marketingowej a zarządzanie wiedzą

Tak jak wspomniano wyżej, wiedza to rodzaj wzbogaconej informacji – połączonej z doświadczeniem i rekomendacjami co do konkretnych działań. Wiedza marketingowa jest zatem elementem systemu informacji marketingowych (SIM) w przedsiębiorstwie, definiowanego jako „podsystem informacyjnego systemu zarządzania, który dostarcza informacji użytecznych w rozwiązywaniu marketingowych problemów danej organizacji"[10].

Coraz częściej podsystemy SIM wspomagające zarządzanie sprzedażą, mailing, telemarketing oraz planowanie i analizy marketingowe integruje się w ramach wspomnianych systemów CRM. Zmiany te są nieodzowne, ponieważ systemy informacyjne marketingu w bardzo dużym stopniu wykorzystują nowoczesne technologie informacyjne, a zatem muszą się zmieniać wraz z dynamicznym rozwojem tych technologii[11].

---

[7] CRM – skrót od ang. *customer relationship management* (zarządzanie relacjami z klientem).

[8] ERP – skrót od ang. *enterprise resource planning* (planowanie zasobów), to system sterujący stanami zapasów uzupełniony o pętle sprzężenia zwrotnego dotyczące realizacji produkcji oraz rozszerzony o takie obszary, jak planowanie zasobów ludzkich, produkcyjnych i finansowych, a także zarządzanie logistyczne i zarządzanie przepływem danych o zamówieniach. Największym producentem systemów ERP jest obecnie niemiecki SAP AG. Opracowanie na podstawie: J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 1999, s. 180 oraz M. E. Schoemaker, *A framework for examining IT-enabled marketing relationships*, „Journal of Personal Selling and Sales Management" 2001, Vol. 21, No. 2.

[9] M. E. Schoemaker, *op. cit.*

[10] R. Mc Leod Jr., *Management Information Systems*, Macmillan, New York 1990, s. 308.

[11] A. Nowicki, J. Unold, *Zarys problematyki doskonalenia systemów informacji marketingowej*, Wyd. AE we Wrocławiu, 2002, s. 55.

Do głównych elementów SIM zalicza się obecnie[12]:
- hurtownie i bazy danych,
- systemy CRM,
- aplikacje typu ERP,
- systemy informowania kierownictwa,
- systemy gromadzące i analizujące wyniki badań rynku,
- narzędzia wspomagające planowanie marketingowe.

Co najmniej połowa z wymienionych tu modułów znajduje także zastosowanie w zarządzaniu wiedzą marketingową w firmie[13], co dowodzi, że przepływy informacji i wiedzy marketingowej są ściśle powiązane w ramach SIM. I chociaż SIM wspomaga także zarządzanie operacyjne, np. poprzez przygotowywanie rutynowych raportów o poziomie sprzedaży czy o działaniach konkurencji, to można uznać, że zarządzanie wiedzą marketingową stanowi jedną z jego najważniejszych funkcji.

3. Zarządzanie informacją marketingową we współczesnych firmach

Biorąc pod uwagę kluczową rolę wiedzy jako czynnika, na którym opierają się gospodarki krajów rozwiniętych, można powiedzieć, że zarządzanie wiedzą to filozofia będąca podłożem sukcesu przedsiębiorstw przyszłości. Przedsiębiorstwa kierujące się tą filozofią powinny zatem zadbać o to, by ich pracownicy znali i umieli się posługiwać takimi narzędziami, jak sieci intranetowe, Internet, systemy zarządzania dokumentacją, bazy danych i oprogramowanie służące filtrowaniu danych czy oprogramowanie wspomagające pracę w grupach. Zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami, szukając odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zarządzać wiedzą, trzeba najpierw określić, jak zarządzać informacją marketingową w firmie.

Związane z tym tematem badanie przeprowadzone przez autorkę w przedsiębiorstwach branży kosmetycznej[14] wykazało, że systemy informacyjne marketingu są obecne w polskich przedsiębiorstwach, lecz wykazują bardzo zróżnicowany poziom rozwoju. Mają one bardziej rozbudowaną strukturę i są bardziej homogeniczne w przedsiębiorstwach z udziałem zagranicznym

[12] E. Daniel, H. Wilson, M. McDonald, *Towards a map of marketing information systems: An inductive study*, „European Journal of Marketing" 2003, Vol. 37, No. 5/6, s. 821–847.

[13] Patrz np. M. E. Schoemaker, *op. cit.*, a także R. Sutton, *Knowledge management is not an oxymoron*, „Computerworld" 2000, Vol. 34, Issue 1, s. 28 oraz E. Civi, *op. cit.*

[14] I. Kowalik, *Systemy informacji marketingowej w branży kosmetycznej*, „Marketing i Rynek" 2003, nr 3, s. 30–36. Badanie obejmowało 10 firm z udziałem zagranicznym i 10 przedsiębiorstw polskich, odgrywających role „kluczowych graczy" w branży kosmetycznej. Do przeprowadzenia badania zastosowano metodę wywiadów indywidualnych z przedstawicielami działów marketingu, sprzedaży i kierownictwa; połączonych z elementami wywiadu pogłębionego.

niż w przedsiębiorstwach rodzimych. Praktycznie każde badane przedsiębiorstwo polskie posługiwało się innym systemem, dostosowanym do własnych wymagań i możliwości. W przeciwieństwie do firm z udziałem zagranicznym, system ten rzadko był tam traktowany jako zintegrowana całość – traktowano go raczej jako wiązkę podsystemów wspomagających funkcjonowanie marketingu, umownie nazwaną systemem informacji marketingowej.

Jeśli chodzi o poziom skuteczności badanych systemów, to można uznać, że był on wysoki pod względem takich kryteriów, jak: szybkość aktualizacji i dostępu do danych i łatwość porozumiewania się poszczególnych komórek firmy (w ok. 80% firm dostęp do aktualnych danych o poziomie sprzedaży trwał od jednego dnia do tygodnia, a informacje wewnętrzne o produktach były dostępne w ciągu kilku godzin). Porozumiewanie się komórek firmy odbywało się za pomocą procedur regularnej wymiany informacji (78% odpowiedzi), za pomocą poczty komputerowej (72% respondentów w działach marketingu i sprzedaży miało do dyspozycji komputer osobisty), telefonu i bezpośredniej komunikacji. Opinie respondentów wskazały także, że SIM przyczynia się do usprawnienia obsługi klientów i do wczesnego ostrzegania o zagrożeniach. Stwierdzono ponadto, że obieg danych o otoczeniu był mniej sprawny niż obieg informacji wewnętrznych w badanych firmach, natomiast zapotrzebowanie na systemy informowania kierownictwa (tj. np. systemy eksperckie) oceniono jako znikome.

Biorąc pod uwagę wyniki badania, można się zastanawiać, czy rzeczywiście SIM i procedury zarządzania wiedzą powinny przybierać sformalizowany charakter we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw. Jedna z propozycji nowego podejścia do zarządzania informacją marketingową[15] zakłada np., że w małych przedsiębiorstwach przepływy informacji mogą bazować na nieformalnych poszukiwaniach i rutynowych spotkaniach. Pozyskiwanie informacji za pomocą formalnych procedur i skomputeryzowanych SIM jest natomiast niezbędne w firmach, których otoczenie marketingowe jest bardzo złożone i dynamiczne, a koszty podjęcia błędnych decyzji są wysokie. Również i w tych firmach wykorzystywanie formalnych procedur zaspokaja jednak tylko niektóre potrzeby informacyjne i powinno być stosowane równolegle z korzystaniem ze źródeł nieformalnych.

Zaletą tego podejścia jest możliwość stosowania go przez menedżerów, którzy nie dysponują skomplikowanymi systemami komputerowymi, formalnymi procedurami badawczymi i znacznymi środkami finansowymi. Wybór sposobu pozyskiwania informacji marketingowych powinna poprzedzić analiza złożona z następujących etapów.

---

[15] M. Wright, N. Ashill, *A contingency model of marketing information*, „European Journal of Marketing" 1998, Vol. 32, No. 1/2.

1. Oszacowanie wszystkich potrzeb informacyjnych marketingu wraz z towarzyszącym im kosztem popełnienia pomyłki wynikającej z niedoinformowania co do zmian w otoczeniu.

2. Zidentyfikowanie, jaka metoda jest wykorzystywana do zaspokojenia każdej z powyższych potrzeb, na ile jest ona rzetelna, jak często się stosuje i czy dostarcza szczegółowych danych.

3. Ocena, czy rzetelność metody odpowiada kosztom popełnienia ewentualnych pomyłek; czy częstotliwość poszukiwania informacji odpowiada zmienności otoczenia oraz czy stopień szczegółowości otrzymanych danych jest wystarczający, aby z łatwością zastosować je w praktyce.

Wyniki analizy mogą służyć skorygowaniu stosowanych metod pozyskiwania informacji zanim wpłyną one negatywnie na działalność firmy; mogą one także wskazać braki informacyjne i sposób ich uzupełnienia. Natomiast w przypadku, gdy po raz pierwszy zostanie zgłoszone zapotrzebowanie na jakiś rodzaj informacji, analiza wskaże, jaką technikę zastosować do jej uzyskania. Pomocny w podjęciu tego rodzaju decyzji jest schemat przedstawiony na rys. 2.

Koszt podjęcia błędnej decyzji (na podstawie indywidualnej oceny)			
wysoki	Formalne poszukiwania		Regularne raporty
		Nieformalne poszukiwania	
niski	Brak zapotrzebowania na informacje		Rutynowe spotkania
	mała		wysoka
	zmienność otoczenia		

Rysunek 2. Metody gromadzenia informacji marketingowej
Źródło: opracowanie na podstawie: M. Wright, N. Ashill, *A contingency model of marketing information*, „European Journal of Marketing" 1998, Vol. 32, No. 1/2, s. 125–144

Zgodnie z przedstawioną tu koncepcją, metody gromadzenia informacji marketingowej należy dostosować do charakterystyki otoczenia marketin-

gowego i do kosztów podjęcia błędnych decyzji. Wraz ze wzrostem kosztów popełnienia błędów rośnie poziom sformalizowania metod pozyskiwania informacji, natomiast rosnącej dynamice otoczenia powinno towarzyszyć częstsze zbieranie informacji. I tak np. przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w otoczeniu o średnim poziomie zmienności, a brak aktualnych informacji marketingowych nie skutkuje wysokimi kosztami, może prowadzić tylko nieformalne poszukiwania informacji (np. rozmowy telefoniczne w celu wyjaśnienia dlaczego spada sprzedaż jakiegoś produktu). Natomiast firma, której otoczenie ulega częstym zmianom, a podjęcie błędnych decyzji jest związane z wysokimi kosztami, powinna zdecydować się na wprowadzenie regularnych raportów dla kierownictwa (np. comiesięcznych raportów o sprzedaży lub kwartalnych przeglądów rynku) zawierających informacje potrzebne do podejmowania decyzji z zakresu marketingu.

Rozważania dotyczące wyboru metod gromadzenia informacji marketingowej znajdują swe odbicie w zarządzaniu wiedzą w marketingu. Po początkowym okresie zachwytu nad możliwościami technologii komputerowej w tym zakresie, przedsiębiorstwa zaczynają bowiem zmieniać podejście do tej dziedziny[16]. Okazuje się, że kierownicy, którzy mieli korzystać np. z hurtowni danych oraz baz wiedzy, często traktują te narzędzia jako bezużyteczne i wywołujące nieuzasadnione koszty. Dzieje się tak m. in. dlatego, że narzędzia te nie pozwalają na zgromadzenie tzw. *tacit knowledge* – niepisanej wiedzy, którą można zdobyć tylko w drodze obserwacji i praktycznych doświadczeń. Ponadto zadania zarządzania wiedzą przypadają często pracownikom, którzy znają się na technologii komputerowej, ale w ogóle nie zajmują się marketingiem czy obsługą klienta. Nie potrafią zatem dostosować zgromadzonych zasobów informacji do potrzeb pracowników działów marketingu.

Obserwacje te prowadzą do wniosku, że systemy zarządzania wiedzą mogłyby funkcjonować lepiej, gdyby te same osoby, które gromadzą wiedzę, przechowywały ją, przekazywały innym pracownikom oraz doradzały podczas jej wdrażania.

Podsumowując, użyteczna wiedza w dziedzinie marketingu powinna kojarzyć się przede wszystkim z zastosowaniami praktycznymi i rekomendacjami co do konkretnych działań[17]. Należy natomiast unikać nadmiernej formalizacji zarządzania informacją marketingową w tych przypadkach, gdzie charakterystyka firmy i jej otoczenia tego nie wymagają.

---

[16] R. Sutton, *op. cit.*

[17] K. Grünhaug, *Is marketing knowledge useful?*, „European Journal of Marketing" 2002, Vol. 36, No. 3, s. 364–372.

Izabela Kowalik

CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND MARKETING INFORMATION FLOWS IN AN ENTERPRISE

The article discusses a concept of knowledge management in marketing and concentrates on common areas between the fields of knowledge management (KM) and marketing information systems (SIM). According to the findings of the study conducted within the Polish cosmetics industry, SIM are present in Polish enterprises, but they represent different levels of development. The differences in their structure and functioning are especially vivid when comparing foreign-owned companies with smaller firms of Polish origin. Therefore, based also on recent literature and developments in the field of KM and SIM, the author finally proposes a simplified approach to managing marketing knowledge and information flows by the smaller companies.