

## Wykorzystanie zarządzania wiedzą w działaniach marketingowych mikroprzedsiębiorców

## Application of knowledge management in marketing activities by micro-entrepreneurs

### Abstract

Despite the stage of company growth, management boards face many challenges related to sales and marketing issues. For example, management board has to decide on budget allocation between products, or promotional channels. Decision making is exceptionally hard for micro-entrepreneurs, which have limited resources (human, financial resources). Moreover, micro-entrepreneurs often lack procedures and IT systems to develop optimal solutions. Due to this specific situation of micro-entrepreneurs, not all knowledge management models can be applied by them.

The aim of following paper is to present how micro-entrepreneurs can leverage their decision making process with knowledge management. Presented approach to decision making based on knowledge management is align to specific situation of micro-entrepreneurs. In the paper, the process of decision making in sales and marketing context is described. Presented approach is relevant and ready to use by micro-entrepreneurs. Both benefits and limitation of presented approach are discussed. Moreover, practical application of presented approach is described. Recommendations regarding application and usage of the approach are given.

**Keywords:** knowledge management, micro-entrepreneurs, marketing activities

## Streszczenie

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, kadra zarządzająca ma do rozwiązania wiele problemów dotyczących kwestii sprzedażowych i marketingowych, np.: jak alokować budżet pomiędzy produktami, które kanały komunikacji wybrać. Podejmowanie takich decyzji jest szczególnie trudne dla mikroprzedsiębiorców, którzy dysponują ograniczonymi zasobami (ludzkimi, finansowymi). Ponadto mikroprzedsiębiorcom często brakuje rozwiniętych procedur i systemów IT do uzyskiwania optymalnych rozwiązań na postawione pytania. Z tych powodów nie wszystkie modele zarządzania wiedzą mogą być przez mikroprzedsiębiorców zastosowane w praktyce.

Celem pracy jest zaprezentowanie sposobu, w jaki mikroprzedsiębiorcy mogą wykorzystywać zarządzanie wiedzą do podejmowania decyzji w obszarze sprzedaży i marketingu. Zaprezentowane zostało podejście do podejmowania decyzji z wykorzystaniem zarządzania wiedzą dopasowane do możliwości mikroprzedsiębiorców. Omówione zostały korzyści i ograniczenia opisanego podejścia. Przedstawione zostało praktyczne zastosowanie opisanego podejścia. Z pracy wynikają rekomendacje dotyczące konieczności i sposobu wdrożenia zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, mikroprzedsiębiorcy, działania marketingowe

## Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą współcześnie uważane jest za jeden z podstawowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem. Drucker (1999) prezentuje zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik zdobywania przewagi konkurencyjnej. W literaturze podkreślany jest również wpływ zarządzania wiedzą na wiele innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa (Klimczok, Tomczyk, 2012; Domański, 2015). W związku z tym w literaturze tematyka zarządzania wiedzą jest szeroko omawiana. Prezentowane są liczne podejścia i modele do zarządzania wiedzą oraz ich wdrożenia w organizacji (Jarugowa, Fijałkowska, 2002; Kłak, 2010).

Niestety, kadra kierownicza przy wdrażaniu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie spotyka się z licznymi barierami: kompetencyjnymi, kulturowymi, finansowymi bądź systemowymi (Błaszczuk i in., 2004). Wymienione problemy są szczególnie ciężkie do rozwiązania przez mikroprzedsiębiorców, którzy posiadają ograniczone zasoby finansowe, ludzkie czy organizacyjne. Dodatkowo w przypadku braku rozwiniętych struktur i procesów zarządzania wiedzą może się wydawać nieuzasadnione w ich przypadku. Niemniej

mikroprzedsiębiorcy, podobnie jak większe przedsiębiorstwa, muszą podejmować wiele decyzji dotyczących kwestii: strategicznych, operacyjnych, sprzedażowych, marketingowych, personalnych bądź finansowych, w których zarządzanie wiedzą może być bardzo pomocne. Kisielnicki (2004) podkreśla konieczność wypracowania modelu zarządzania wiedzą dopasowanego do indywidualnych cech przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to wydaje się szczególnie uzasadnione wśród mikroprzedsiębiorców.

W związku z tym celem pracy jest przedstawienie podejścia do zarządzania wiedzą przy podejmowaniu decyzji sprzedażowo-marketingowych przez mikroprzedsiębiorców dopasowanego do specyfiki mikroprzedsiębiorców. Dla tak sformułowanego celu kluczowe jest znalezienie odpowiedzi na dwa pytania:

- Czy mikroprzedsiębiorcy skorzystają z zarządzania wiedzą przy podejmowaniu decyzji marketingowo-sprzedażowych?
- W jaki sposób wykorzystać zarządzanie wiedzą do podejmowania decyzji?

Pierwsze pytanie określa, czy mikroprzedsiębiorcy powinni wdrożyć zarządzanie wiedzą. Natomiast drugie pytanie określa sposób wdrożenia. Dodatkowo należy uwzględnić możliwość wdrożenia danego modelu przez mikroprzedsiębiorcę. Na przykład zarządzanie wiedzą może być korzystne, tzn. korzyści są większe niż koszty wynikające z jego stosowania, ale nakłady potrzebne na wdrożenie zarządzania wiedzą mogą być zbyt duże dla mikroprzedsiębiorcy.

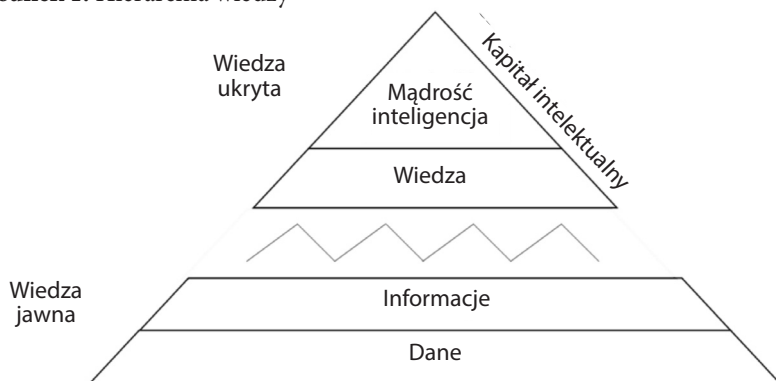
W związku z powyższym należy zidentyfikować podejście do zarządzania wiedzą, które byłoby: korzystne dla mikroprzedsiębiorców (tzn. przychody większe niż straty), łatwe w stosowaniu (tzn. nie wymagałoby zbyt dużych kompetencji czy nakładów pracy), możliwe do wdrożenia (tzn. nie wymagałoby dużego kapitału czy zaawansowanych rozwiązań technologicznych), jak również przekonywałoby mikroprzedsiębiorców o zasadności wykorzystywania zarządzania wiedzą w ich działalności.

## Wiedza i jej rola w przedsiębiorstwie

Po epoce industrialnej, w której kluczową rolę odgrywały takie czynniki, jak: kapitał, praca i ziemia, nastąpiła era postindustrialna, w której ważną rolę zajmuje wiedza. W literaturze podkreślane jest znaczenie wiedzy zarówno w odniesieniu do gospodarek narodowych (Porter, 1998), przedsiębiorstw (Drucker, 1999; Kłak, 2010), jak i jakości oraz zadowolenia z życia pojedyn-

czych osób (pracowników) (Skrzypek, 2000). W związku z tym tematyka wiedzy, zarządzania wiedzą jest szeroko omawiana zarówno w środowisku akademickim, jak i biznesowym (Domański, 2014).

**Rysunek 1.** Hierarchia wiedzy



Źródło: M. Klak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010

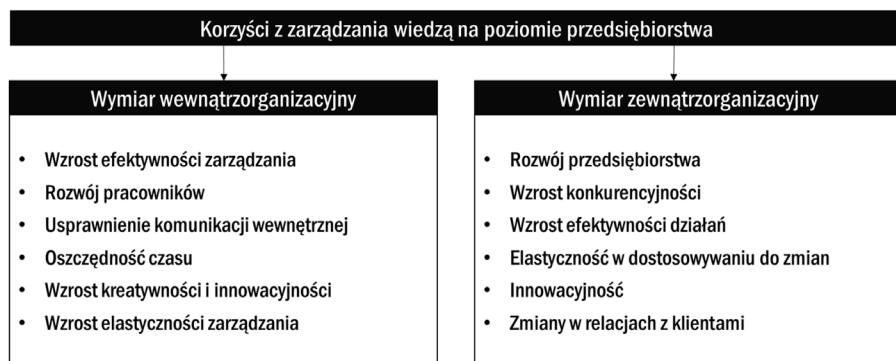
Zgodnie z podejściem prezentowanym w literaturze, wiedza to nie zbiór danych czy informacji (rys. 1). Dane to surowe fakty, które nie zostały przetworzone ani nie zostały poddane analizie (Grudzewski, Hejduk, 2004). Dane prezentują pewien aspekt rzeczywistości, bez jej interpretacji. W związku z tym dane nie muszą stanowić wartości dla przedsiębiorstwa, gdyż mogą być niezrozumiałe dla ich użytkowników lub mogą nie być zbieżne z celami i wyzwaniem organizacji. Natomiast dane mogą być podstawą do sformułowania wniosków, czyli informacji. Galata (2004) definiuje informacje jako wszystkie przetworzone, zestawione, pogrupowane dane w taki sposób, aby mogły być użyteczne dla odbiorcy z punktu widzenia określonego celu. Informacja nie musi stanowić wartości dla przedsiębiorstwa, gdyż może być niestosowana przez jej odbiorców. Dopiero wiedza jest traktowana jako wartość przedsiębiorstwa, gdyż wiedza definiowana jest jako efektywne wykorzystanie informacji w działaniu (Drucker, 1999). Analogiczne podejście prezentuje Applehans i współpracownicy (1999), który definiuje wiedzę jako informację stosowaną do rozwiązania danego problemu. Brooking (1999) również podkreśla, że wiedza to dane i informacje wraz ze zrozumieniem, jak

ich użyć. W przytoczonych definicjach bardzo ważny jest aspekt praktyczny wiedzy. Oznacza to, że w niektórych sytuacjach informacja pozostaje informacją, a w innych sytuacjach zostaje przekształcona w wiedzę. W związku z tym wiedza stanowi zasób (aktywo) organizacji. Natomiast mądrość (inteligencja) to zdolności i umiejętności ludzi i organizacji do tworzenia wiedzy, czyli przekształcania informacji w wiedzę (Brdulak, 2005).

Wiedza współcześnie postrzegana jest jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa, który wpływa zarówno na osiągnięcie założonych celów strategicznych, jak i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wykorzystanie wiedzy przynosi wiele korzyści, które mogą być rozważane na trzech poziomach: poziom pracownika, poziom przedsiębiorstwa, poziom rynku (Klimczok, Tomczyk, 2012).

Z punktu widzenia pracownika zarządzanie wiedzą przez przedsiębiorstwo, w którym pracuje dany pracownik, jest bardzo pożądane. Zarządzanie wiedzą rzutuje na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, co bezpośrednio wpływa na satysfakcję pracowników, poprawia współpracę pomiędzy pracownikami i wspiera rozwój pracowników. Również zarządzanie wiedzą niweluje niepożądane przez pracowników zjawiska, jak np. „niezdrową konkurencję” (Bałaszczuk, 2004).

**Rysunek 2.** Korzyści z zarządzania wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa



Zródło: Opracowanie własne na podstawie A. Bałaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004

Zarządzanie wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa jest w literaturze rozważane w dwóch wymiarach: wewnątrzorganizacyjnym oraz zewnątrzorganizacyjnym (rys. 2). Wymiar wewnątrzorganizacyjny dotyczy przede wszystkim pracowników (pracy przez nich wykonywanej) oraz relacji pomiędzy nimi

i ich wpływu na przedsiębiorstwo. Natomiast wymiar zewnątrzorganizacyjny określa korzyści z perspektywy całego przedsiębiorstwa, które odnoszą się do pozycji rynkowej i wyników przedsiębiorstwa. Również zarządzanie wiedzą pełni kluczową rolę w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwie (Domański, 2015).

Przedsiębiorstwo, które wykorzystuje wiedzę do podejmowania decyzji, wywiera również wpływ na rynek, tzn.: klientów, konkurentów, dostawców. Zarządzanie wiedzą z jednej strony służy do poprawy współpracy z klientami, dostawcami poprzez rozwój dobrych praktyk, z drugiej strony wymusza zmiany na konkurentach. Zarządzanie wiedzą sprzyja również wymianie wiedzy, doświadczeń pomiędzy uczestnikami rynku, a w ten sposób buduje lepsze rozwiązania (Klimczok, Tomczyk, 2012). W związku z tym przedsiębiorstwu powinno zależeć na zarządzaniu wiedzą w organizacji (przekształcaniu danych i informacji do rozwiązywania praktycznych problemów).

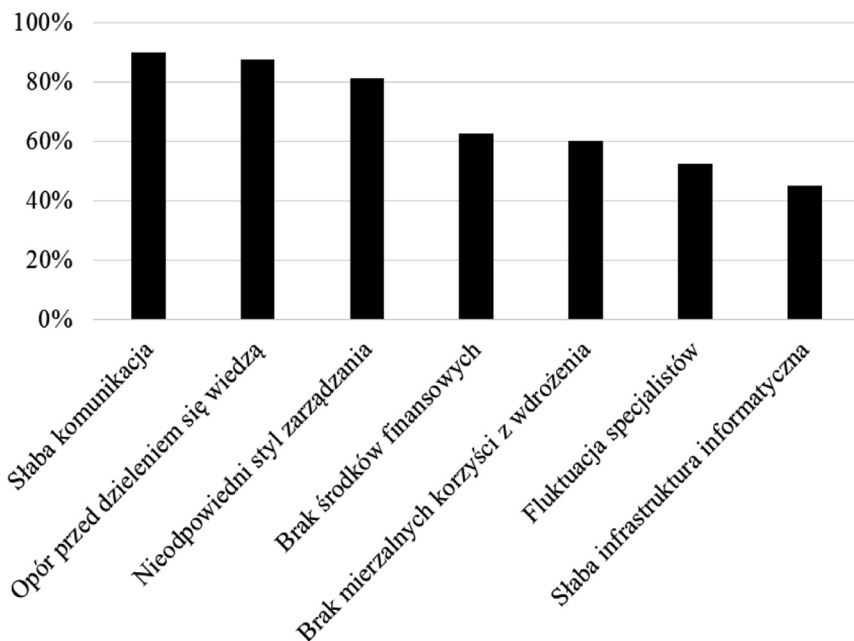
Zarządzanie wiedzą definiowane jest jako proces, w który do realizacji założonych celów, wykorzystywana jest wiedza (Perechuda, 2005). Zarządzanie wiedzą powinno obejmować różne źródła pochodzenia wiedzy (z wewnątrz lub zewnątrz organizacji), jak również różne rodzaje wiedzy, np. jawną i ukrytą (Domański, 2014; Kłak, 2010). Skyrme (1999) podkreśla, że zarządzanie wiedzą powinno obejmować wszystkie aspekty związane z wiedzą, tzn. jej kreowanie, zbieranie, organizowanie, dyfuzję, zastosowanie i eksploatację.

Zarządzanie wiedzą nie przyniesie jednak efektu, jeśli nie będzie powiązane z kluczowymi procesami: sprzedażą, marketingiem, produkcją, badaniami oraz rozwojem itd. (Pollard, 2005). Dodatkowo przedsiębiorcy (bez względu na ich wielkość) wskazują na liczne trudności we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą (wykres. 1). Z tych powodów część przedsiębiorców nie decyduje się na wdrożenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Problem niewykorzystywania zarządzania wiedzą jest szczególnie widoczny wśród mikroprzedsiębiorców, którzy dodatkowo mają ograniczone zasoby, a procesy i struktury jeszcze nie zostały wypracowane.

Z badań przeprowadzonych przez Błaszczuk i współpracowników (2004) wynika, że najważniejszymi powodami niewdrażania zarządzania wiedzą są kwestie związane z komunikacją, oporem przed dzieleniem się wiedzą oraz ze stylem zarządzania. W związku z tym konieczne jest budowanie wśród przedsiębiorców i pracowników zarówno odpowiednich kompetencji i kul-

tury organizacyjnej, jak również praktycznych modeli, które umożliwiłyby wykorzystanie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji osiągnięcie wskazanych korzyści.

**Wykres 1.** Bariery w wykorzystaniu koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowane własne na podstawie A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004

## Modele zarządzania wiedzą w literaturze

Rola, jaką pełni zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, zależy od specyfiki branży oraz przedsiębiorstwa (zasobów, kompetencji, przyjętej strategii). W praktyce zarządzanie wiedzą pełni jedną z czterech ról w organizacji: jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa, jako sposób na doskonalenie produktów lub usług, jako podstawowy przedmiot działalności (firmy doradcze) oraz jako podejście do usprawniania procesów (Sopińska, Wachowiak, 2006). Jest wiele podejść, systemów i modeli, które opisują sposób, w jaki rola zarządzania wiedzą powinna być realizowana w danym przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu za kluczowe uważane są trzy modele zarządzania wiedzą: model zasobowy, model japoński oraz model procesowy (Sopińska, Wachowiak, 2006; Kłak, 2010).

Model zasobowy, nazywany również modelem „źródeł wiedzy”, został opracowany przez D. Leonard-Bartona. W modelu tym zarządzanie wiedzą odbywa się przez istnienie i współdziałanie pięciu elementów: kluczowych umiejętności, wspólnego rozwiązywania problemów, implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii, eksperymentowania oraz importowania wiedzy. Najważniejszym ogniwem tego modelu są kompetencje, które integrują i umożliwiają poprawne funkcjonowanie pozostałych elementów (Grudzewski, Hejduk, 2002).

Model japoński stworzony został przez dwóch naukowców: I. Nonaka i H. Takeuchi, którzy przedstawili swoją koncepcję w postaci tzw. spirali wiedzy. Spirala wiedzy to powtarzający się cykl czterech procesów konwersji wiedzy: socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji. Procesy opisane dotyczą zależności pomiędzy dwoma rodzajami wiedzy: wiedzy cichej i formalnej. Kluczowe w tej koncepcji jest zaangażowanie wszystkich pracowników, którzy nie tylko wykorzystują, ale i tworzą wiedzę w organizacji (Jarugowa, Fijałkowska, 2002; Kłak, 2010).

Model procesowy zarządzania wiedzą to zbiór procesów, które służą do tworzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy do realizacji celów przedsiębiorstwa. W ramach tego modelu można wyróżnić trzy podstawowe grupy procesów: tworzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą, przekształcanie wiedzy w decyzje (Kłak, 2010).

Dobrym uzupełnieniem modeli zarządzania wiedzą są procesy zarządzania wiedzą. Procesy zarządzania wiedzą opisują etapy (fazy) zarządzania wiedzą. Jashapara (2006) wyróżnił następujące pięć faz: odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, wykorzystanie wiedzy oraz zachowanie wiedzy.

Przedstawione w literaturze modele i procesy są dogłębnie opisane wraz z rekomendacjami dotyczącymi ich wdrożenia i stosowania (np. strategii kodyfikacji wiedzy lub przekształcania wiedzy cichej w formalną). Również na podstawie tych modeli powstały liczne autorskie modele (Sopińska, Wachowiak, 2006). Nie został jednak opracowany model, który byłby dostosowany do specyficznej sytuacji mikroprzedsiębiorców. Pomimo że niektóre podejścia czy schematy są na tyle ogólne, że można je stosować w dowol-



nej sytuacji, to wydaje się zasadne wskazanie modelu odpowiadającego na oczekiwania mikroprzedsiębiorców.

## Wyzwania i ograniczenia mikroprzedsiębiorców dotyczące działań marketingowych

Zgodnie z ustawą o rachunkowości, jednostki mikro to spółki handlowe lub inne osoby prawne, które w roku obrotowym, za który sporządzają sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok obrotowy nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących wielkości:

- suma przychodów ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy – 3 mln zł,
- suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego – 1,5 mln zł,
- wielość średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty – 10 osób.

Analogiczne podejście prezentowane jest w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, według której mikroprzedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał co najwyżej 10 osób oraz jego przychód (netto z wszystkich rodzajów działalności) lub suma aktywów (na koniec jednego z tych dwóch lat) nie przekroczyły 2 mln euro.

Zgodnie z opisaną definicją, mikroprzedsiębiorcy stoją przed dwoma ważnymi ograniczeniami bezpośrednimi: ograniczenia finansowe (3 mln przychodów przy wydatkach na marketing 5% to 150 tys. zł), ograniczenia dotyczące kadry (do 10 osób odpowiada za realizację wszystkich zadań spółki). W konsekwencji tych ograniczeń mikroprzedsiębiorcy spotykają się z innymi ograniczeniami pośrednimi dotyczącymi: struktury, kadry i jej kompetencji, przydziału obowiązków (utrudniona specjalizacja), jak również utrzymania systemów IT bądź inwestycji w zarządzanie wiedzą.

Pomimo wymienionych powyżej ograniczeń mikroprzedsiębiorcy muszą podejmować dokładnie takie same decyzje, jak duże przedsiębiorstwa. W odniesieniu do marketingu i sprzedaży zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i mikroprzedsiębiorcy muszą odpowiedzieć na następujące pytania: Do jakiej grupy docelowej powinny być adresowane produkty? Które produkty i w jakim zakresie rozwijać? Jak duży budżet przeznaczyć na wydatki marketingowo-sprzedażowe? Jakimi kanałami kontaktować się z klientami? Po ja-

kich cenach sprzedawać produkty? W które promocje i jaką wartość budżetu powinien przedsiębiorca przeznaczyć? Ile osób i w jakiej strukturze powinno być zatrudnionych w dziale sprzedażowym?

Duże przedsiębiorstwa posiadają znaczne zasoby (finansowe, know-how, systemy IT, zasoby ludzkie), które mogą wykorzystać do uzyskania jak najlepszych odpowiedzi na przedstawione pytania. W praktyce duże przedsiębiorstwa są w stanie zatrudnić agencję do zbadania oczekiwań klientów lub określenia reakcji klientów na zmianę ceny. Dodatkowo duże przedsiębiorstwa są w stanie utrzymać zarówno analityków, jak i systemy informatyczne umożliwiające analizę danych historycznych. Natomiast mikroprzedsiębiorstwa, zgodnie z przedstawioną definicją, nie mają wystarczających zasobów do stosowania tych samych rozwiązań co duże przedsiębiorstwa. W związku z tym mikroprzedsiębiorstwa stoją przed koniecznością wypracowania własnych rozwiązań adekwatnych do ich możliwości, które umożliwią im odpowiedź na przedstawione pytania. Podejście mikroprzedsiębiorców powinno być proste, niewymagające dużego zaangażowania oraz zasobów.

## Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą musi mieć wymiar praktyczny i odnosić się do konkretnych funkcji (obszarów działania) przedsiębiorstwa. Przedstawione podejście do zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców odnosi się do dwóch podstawowych funkcji: sprzedaży oraz marketingu. W ramach tych funkcji mikroprzedsiębiorca podejmuje decyzje na poziomie strategicznym, np.: wybór segmentów działania, pozycjonowania, wybór grupy docelowej, jak również na poziomie operacyjnym, np.: określenie cen produktów, kanałów sprzedaży bądź sposobów promocji. Wiedza w organizacji powinna wspierać podejmowanie decyzji oraz wpływać na podejmowane działania.

Podejście do zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców składa się z trzech etapów: przyjęcia wstępnych założeń, przeprowadzenia działania, podsumowania działania i podjęcia decyzji odnośnie do ponownego podejmowania działania lub zakończenia działania (rys. 3).

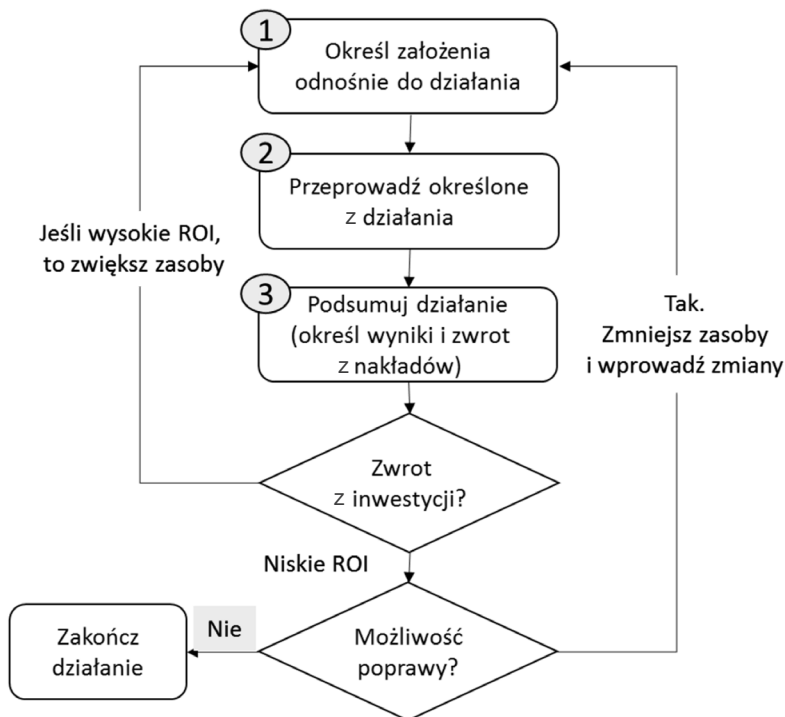
Pierwszym etapem jest opracowanie wstępnych założeń dotyczących przeprowadzenia danego działania. Przy wstępnych założeniach i podejmowaniu danego działania po raz pierwszy korzystne jest przeznaczenie minimalnych zasobów, które mają posłużyć do nauki i minimalizacji ryzyka związanego

z niepowodzeniem danego działania. Drugim ważnym aspektem jest czas, który powinien być możliwie krótki, aby ewentualne koszty nie były zbyt wysokie, ale wystarczająco długi, aby można było rzetelnie ocenić dane działanie.

Drugi etap stanowi rzeczywiste przeprowadzenie danego działania, które służy do zebrania wyników i nauczenia organizacji zasadności i optymalności podejmowanych działań.

Trzeci etap dotyczy określenie wyników danego działania. W ramach podsumowania kluczowe jest mierzenie wpływu tylko danego działania oraz ujęcia wszystkich korzyści działania.

**Rysunek 3.** Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne

Powtarzanie opisanych etapów zależne jest od podsumowania danego działania. Jeśli wyniki wskazują na optymalną alokację (procentowo) zasobów, to należy powtórzyć działania. W takiej sytuacji warto rozważyć

zwiększenie zasobów. Jeśli wyniki działania nie są satysfakcjonujące, to należy powtórzyć działanie, dokonując istotnych zmian, albo zakończyć dane działanie.

Aby skorzystać z powyższego modelu, należy spełnić dwa warunki: efekt skali podejmowanych działań musi mieć minimalne znaczenie oraz musi istnieć system określania rezultatów danego działania. W przypadku mikroprzedsiębiorców pierwszy warunek jest zawsze spełniony ze względu na ograniczenia budżetowe, tzn. mikroprzedsiębiorcy nie stać na reklamę w telewizji, która może być korzystna dopiero po osiągnięciu przez przedsiębiorstwo odpowiedniej skali działalności. Drugi warunek może zostać w wielu sytuacjach spełniony przy niewielkich nakładach pracy i zasobów finansowych przez mikroprzedsiębiorców. W przypadku sprawdzenia opłacalności kanału mikroprzedsiębiorca może zapytać klientów w formie ankiety, skąd dany klient dowiedział się o promocji lub produkcie. Mikroprzedsiębiorca ma również wiele pośrednich metod: analizę sprzedaży produktów lub wprowadzenie kuponów na produkt po specjalnej cenie.

Opisane podejście jest dopasowane do możliwości mikroprzedsiębiorstw i przynosi mikroprzedsiębiorstwom następujące korzyści:

- ➔ Zmniejszenie ryzyka akcji – rozpoczęcie działania promocyjnego przy wykorzystaniu niskich zasobów pozwala na skorygowanie działań przy niskim koszcie.
- ➔ Prostota w stosowaniu – opisane podejście nie wymaga od mikroprzedsiębiorstwa wykorzystania znacznych nakładów (zarówno ludzkich, jak i kapitałowych).
- ➔ Optymalność i dopasowanie do „zwycięskich” strategii – przedstawione podejście pozwala na dopasowanie działań do wartości optymalnych, bez konieczności angażowania licznych zasobów na badania, analizę konkurencji czy utrzymywanie systemów IT.

Opisany model nie jest idealny. Do największych wad wskazanego modelu zaliczany jest czas oraz elastyczność. Kwestia czasu oznacza, że dojście do optymalnego rozwiązania przez mikroprzedsiębiorcę wymaga przeprowadzenia kilku iteracji. Mikroprzedsiębiorca, skracając czas danej iteracji, może skrócić całkowity czas dojścia do optymalnego rozwiązania. Należy jednak przeznaczyć na pojedynczą iterację czas, który umożliwi otrzymanie wiary-

godnych wyników. Elastyczność oznacza, że na młodym rynku, na którym oczekiwania klientów nie są ustabilizowane, podejście to może nie dawać oczekiwanych rezultatów.

Biorąc pod uwagę zalety, wady oraz możliwość stosowania opisanego modelu, można stwierdzić, że stosowanie opisanego podejścia może być bardzo korzystne dla mikroprzedsiębiorców. Podejście do zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców nie prezentuje konkretnych odpowiedzi na pytania z zakresu sprzedaży lub marketingu, ale sposób dojścia do rozwiązania. Mikroprzedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę na poprawne przeprowadzenie tego podejścia w organizacji, tzn. rzetelnie podsumować dane działanie, zaplanować kolejną iterację, jak również czas i sposób funkcjonowania danego działania sprzedażowego lub marketingowego.

## Praktyczne zastosowanie opisanego podejścia przez mikroprzedsiębiorców

Model może zostać zastosowany do podejmowania wielu decyzji z zakresu marketingu i sprzedaży dotyczących np.: ustalenia budżetu, wyboru promocji (kanału, produktów), ustalenia liczby przedstawicieli handlowych czy określenia cen sprzedawanych produktów. Poniżej został opisany problem dotyczący alokacji budżetu reklamowego pomiędzy cztery produkty.

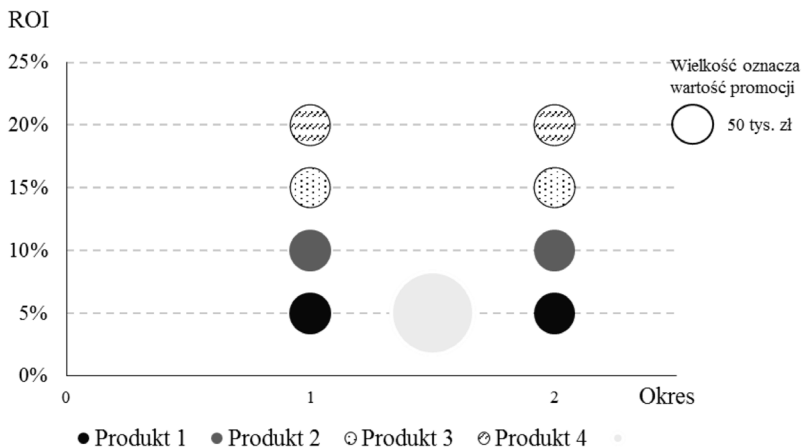
W przyjętej sytuacji mikroprzedsiębiorca sprzedaje cztery produkty. Postanowił on przeznaczyć na działalność promocyjną w kolejnych dwóch okresach po 200 tys. zł. Promocja dotyczy rozdawania kuponów zniżkowych w centrach handlowych na wymienione cztery produkty.

Rozważane są dwa scenariusze: pierwszy, w którym żaden model zarządzania wiedzą nie jest stosowany, oraz drugi z zastosowaniem opisanego podejścia. Następnie wyniki z obydwu podejść zostaną przeanalizowane. W obydwu scenariuszach przyjęte jest założenie, że ocena każdej promocji jest ujęta całościowo (tzn. wzięty jest pod uwagę zysk z promocji oraz wpływ promocji na sprzedaż bieżącą). Przyjęte jest również założenie, że pozostałe warunki pozostają nie zmienione.

W pierwszym scenariuszu mikroprzedsiębiorca w każdym okresie przeznaczają na promocję każdego produktu po 50 tys. zł (w sumie 200 tys. zł). W trakcie trwania promocji nie monitoruje on wyników, nie pozyskuje i nie analizuje informacji odnośnie do efektywności promocji. Inwestycje były identyczne dla okresów pierwszego i drugiego. Zwroty z inwestycji

(ROI) dla każdego produktu w okresie pierwszym i okresie drugim zostały przedstawione na wykresie 2. W zależności od produktu stopa zwrotu wynosiła od 5 do 20%.

**Wykres 2.** Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne

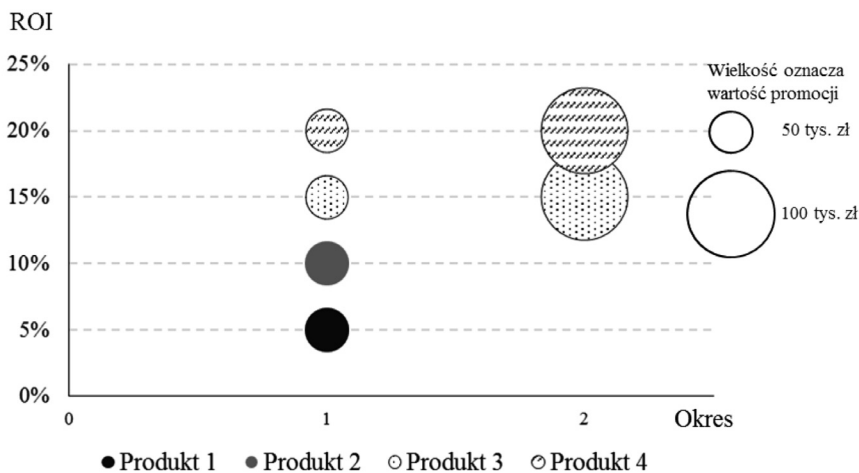
W rozważanym scenariuszu łączny zysk z przeprowadzanych działań wyniósł 50 tys. zł (25 tys. zł w pierwszym okresie oraz 25 tys. zł w drugim okresie). Natomiast łączny zwrot z inwestycji wyniósł 12,5%.

Założenia dla drugiego scenariusza są identyczne, tzn. mikroprzedsiębiorca przeznaczają na inwestycje po 200 tys. zł w dwóch kolejnych okresach. Natomiast w niniejszym scenariuszu mikroprzedsiębiorca korzysta z przedstawionego podejścia do zarządzania wiedzą.

W pierwszym okresie mikroprzedsiębiorca podejmuje działania identyczne jak w przypadku pierwszego scenariusza. Oznacza to, że przeznaczają na promocję każdego produktu po 50 tys. zł. Po pierwszym okresie ocenia on efektywność inwestycji dla każdego produktu. W drugim okresie alokuje on środki tylko na dwa produkty o najlepszej rentowności (wykres 3) – każdy po 100 tys. zł. Dwa produkty, o najniższym zwrocie z inwestycji, zostają pominięte w jego działaniach. Alokacja zasobów na dwa produkty, a nie jeden o najwyższym zwrocie z inwestycji, wynika z konieczności ograniczenia ryzyka. Ponadto w rzeczywistości ROI może

być zależne od zaangażowanych zasobów (np. 15% przy 50 tys. zł, a 13% przy 100 tys. zł – dla tego samego produktu). W związku z tym przejście z sytuacji wyjściowej do sytuacji optymalnej może wymagać zastosowania opisanego podejścia przez kilka kolejnych okresów. Stopniowe przejście od sytuacji początkowej do optymalnej zmniejsza również ryzyko nieudanej zmiany.

**Wykres 3.** Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne

Łączny zysk z inwestycji dla drugiego scenariusza wynosi 60 tys. zł, a ROI wynosi 15%. Zatem widoczny jest znacząco lepszy wynik dla scenariusza wykorzystującego przedstawione podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą – o 10 tys. zł lepszy wynik niż w pierwszym scenariuszu. Lepszy wynik dla scenariusza drugiego wynika z drugiego okresu, w którym mikroprzedsiębiorca zbliża się do sytuacji optymalnej.

W opisanym przykładzie scenariusz pierwszy jest równie korzystny dla mikroprzedsiębiorcy dopiero przy założeniu, że ROI przy większych zasobach (100 tys. zł) jest o 5 punktów procentowych niższy niż przy wydatku na promocję w wysokości 50 tys. zł. W takiej sytuacji mikroprzedsiębiorca powinien dalej korzystać z opisanego podejścia, aż do uzyskania sytuacji optymalnej.

## Podsumowanie

Przedstawione w artykule aspekty zarządzania wiedzą (korzyści, koszty) w przedsiębiorstwie stanowią rekomendację dotyczącą opłacalności wdrożenia zarządzania wiedzą. Przedstawione konkretne przykłady z zastosowania zarządzania wiedzą w obszarze sprzedaży i marketingu podkreślają praktyczny charakter zarządzania wiedzą. Pragmatyczne podejście do zarządzania wiedzą stanowi silny argument dla mikroprzedsiębiorców dotyczący zasadności jego wdrożenia.

Mikroprzedsiębiorcy również powinni korzystać z zarządzania wiedzą przy zastosowaniu rozwiązań (podejść i modeli) adekwatnych do ich sytuacji, strategii i możliwości. Zaprezentowane podejście do zarządzania wiedzą składa się z trzech etapów (przyjęcia wstępnych założeń, przeprowadzenia działania, podsumowania działania), które są powtarzane cyklicznie w oparciu o wyniki otrzymane w trzech etapach. W pracy zostały opisane poszczególne etapy, jak również założenia, które powinny być brane pod uwagę przy stosowaniu wskazanego rozwiązania.

Zaprezentowane podejście do zarządzania wiedzą jest możliwe do zastosowania przez mikroprzedsiębiorców, gdyż nie wymaga dużych nakładów (finansowych, ludzkich), jak również jest proste w zastosowaniu (nie wymaga systemów czy unikalnych kompetencji). Dodatkowo zaprezentowane zostały wymierne korzyści tego podejścia: ograniczenie ryzyka działalności oraz poprawa wyników finansowych przez stosowanie optymalnych rozwiązań.

Przeanalizowany przykład, dotyczący alokacji budżetu pomiędzy cztery produkty, wskazuje na zasadność stosowania opisanego podejścia. Wynika z niego znacząco lepsza stopa zwrotu z podjętych działań w przypadku stosowania opisanego podejścia. Opisane podejście jest uniwersalne i może być stosowane do rozwiązania licznych praktycznych wyzwań z zakresu sprzedaży i marketingu.

W pracy nie wszystkie kwestie z tego zakresu zostały rozstrzygnięte oraz zwiarytowane. Jednym z zagadnień jest potrzeba określenia wstępnych (pierwszych) warunków dotyczących przeprowadzenia danego działania. Nie została określona precyzyjnie długość trwania danego działania potrzebnego do rzetelnego podsumowania tego działania. Wymienione przykłady wskazują, że model nie zastąpi kompetencji i pracy kierowników, którzy są niezbędni do odpowiedniego stosowania opisanego podejścia.



## Bibliografia

- Bałaszczuk A. (2004). *Korzyści z zarządzania wiedzą*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A. (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Brdulak J.J. (2005). *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Brooking A. (1999). *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*. London, International Thomson Business Press.
- Domański Z. (2014). *Zarządzanie wiedza w organizacji*. „Journal of Modern Science”, nr 3/22, WSGE.
- Domański Z. (2015). *Innowacyjność w zarządzaniu organizacjami opartymi na wiedzy*, „Journal of Modern Science”, nr 3/26, WSGE.
- Drucker P. (1999). *Spółczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Galata S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Warszawa. Difin.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2002). *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*. W: (red.) W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa, Difin.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa, Difin.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i polityka*. Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Jashapara A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kisielnicki J. (2004). *Zarządzenie organizacją*. Warszawa, WSHiP.
- Klimczok M., Tomczyk A. (2012). *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie (2).
- Klak M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.

- Perechuda K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa, Wydawnictwo PWN.
- Pollard D. (Jan/Feb 2005). *The Future of Knowledge*. Across the Board.
- Porter M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York, Free Press.
- Skrzypek E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin, Wyd. UMCS.
- Skyrme D.J. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford, Butterworth Heinemann.

### Źródła internetowe

- Sopińska A. i Wachowiak P. (2006). *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. „E-mentor”, nr 1 (14), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275> (dostęp: 20.05.2016).
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807, t.j., <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807> (dostęp: 20.05.2016).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2013, poz. 330, t.j., <http://aktyprawne.poznajpodatki.pl/inne-ustawy/ustawa-o-rachunkowosci-2013/> (dostęp: 20.05.2016).