Alina Kozarkiewicz, Przemysław Wójcik

Zarządzanie wiedzą w projektach marketingowych w świetle wyników badań

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 383-394

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH
I ZARZĄDZANIA

STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA nr 39, t. 4

Alina Kozarkiewicz[*], **Przemysław Wójcik**[**]
AGH w Krakowie

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROJEKTACH MARKETINGOWYCH W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie

Projekty marketingowe stanowią specyficzną kategorię projektów. Ich sukces jest wypadkową wielu różnych czynników, ale jednym z nich jest niewątpliwie wiedza zespołów projektowych, dotycząca bardzo różnych dziedzin, m.in.: zarządzania, estetyki, psychologii, technologii informatycznych. Celem artykułu jest prezentacja wybranych aspektów problematyki zarządzania wiedzą w projektach marketingowych. W pierwszej części artykułu zaprezentowano dyskusję na temat roli zarządzania wiedzą w projektach marketingowych. W drugiej części pracy omówiono wyniki badań empirycznych, których celem było poznanie opinii i doświadczeń pracowników agencji marketingowych na temat systemów zarządzania wiedzą, ich składowych – metod i narzędzi, a także roli, jaką odrywają w efektywnej realizacji projektów marketingowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, projekty marketingowe, metody zarządzania wiedzą, narzędzia do zarządzania wiedzą

[*] Adres e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl
[**] Adres e-mail: wojcikkp@gmail.com

Wprowadzenie

Wiedza w dzisiejszej gospodarce to nie tylko zbiór informacji i doświadczeń zgromadzonych przez lata przez pracowników, ale przede wszystkim jeden z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa. Zasób, który odgrywa niebagatelne znaczenie. Zarządzający w wielu organizacjach zdają sobie sprawę jak dużą wartość tworzy proces myślowy i jego jakość[1], czyli wykorzystanie wiedzy i zgromadzonego doświadczenia przez pracowników. W wielu przypadkach aktywa materialne są tylko pochodną i wypadkową pomysłów zgromadzonych w głowach pracowników[2], dlatego tak ważna jest umiejętna transpozycja dorobku intelektualnego na zasoby materialne. Wymaga to długofalowych strategii gromadzenia, selekcji i priorytetyzacji wiedzy, aby następnie efektywnie ją wykorzystywać. Konieczne jest wdrożenie odpowiedniego systemu – systemu zarządzania wiedzą.

Uogólniając, zarządzanie wiedzą to proces transformacji aktywów intelektualnych w wartość przedsiębiorstwa, wartość niematerialną i często trudną do oszacowania w jednostkach monetarnych[3]. M. Gephart, V. Marsick, M. Van Buren i M. Spiro zdefiniowali zarządzanie wiedzą w odrębny sposób, lecz trafniej pasujący do przedmiotu tego artykułu. Jest to proces, dzięki któremu zwiększa się efektywność organizacji ze względu na opracowanie, wykorzystanie i wdrażanie narzędzi, procesów, systemów skoncentrowanych na tworzeniu, przesyłaniu i wykorzystaniu wiedzy dla uzyskania i realizacji potrzeb przez wszystkich pracowników[4].

Konkurencja, duże ryzyko związane z wprowadzaniem nowych produktów i usług na rynek wymaga z oczywistych względów kompleksowego podejścia do minimalizacji potencjalnych strat wynikających z niepowodzenia realizacji przedsięwzięcia. Jak wspomniano wyżej, jednym z istotniejszych zasobów przedsiębiorstwa jest właśnie wiedza, która w umiejętny sposób zarządzana i wykorzystywana pozwala trafnie oceniać sytuację i w odpowiedni sposób reagować. W odpowiedzi

---

[1] R. McDermott, *Why information Technology Inspired but can not deliver Knowledge Management*, „California Management Review" 1999, nr 4, s. 106.

[2] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 18–20.

[3] J.M. Firestone, M.W. McElroy, *Key issues in the new Knowledge Management*, Butterworth–Heinemann 2003, s. 65.

[4] M. Gephart, V. Marsick, M. Van Buren, M. Spiro, *Learning organizations come alive*, „Training and Development" 1996, vol. 50, nr 3, s. 34–45.

na ten problem powstała koncepcja organizacji inteligentnej, uczącej się, która na pierwszy plan wysunęła znaczenie uczenia się i gromadzenia wiedzy[5]. Jednak należy rozumieć różnice między naśladowaniem a rozwijaniem wiedzy. Najbardziej interesujące, z punktu widzenia organizacji, są procesy, które prowadzą do powstania wiedzy w całej organizacji, sprzyjające powstawaniu innowacyjności i stymulujące kreatywność w przedsiębiorstwie[6]. Najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu pozytywne efekty, wynikające z zastosowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie to obniżenie kosztów, lepsze wykorzystanie zasobów, ale przede wszystkim – zwiększanie innowacyjności[7], która jest nieodzownym elementem strategii marketingowych i projektów marketingowych.

Celem artykułu jest analiza problematyki zarządzania wiedzą w projektach w odniesieniu do specyficznej grupy, jaką są projekty marketingowe. Sukces projektów marketingowych jest wypadkową wielu różnych czynników, ale jednym z nich na pewno jest wiedza pracowników odpowiednio połączona z twórczością i kreacją. W pierwszej części artykułu zaprezentowano ogólne rozważania na temat roli zarządzania wiedzą w projektach marketingowych. W drugiej części pracy, części empirycznej, omówiono wyniki badań przeprowadzonych w formie wywiadów. Ich celem było poznanie opinii, doświadczeń i refleksji pracowników agencji marketingowych na temat systemów zarządzania wiedzą, ich składowych w postaci metod i narzędzi, a także roli, jaką odrywają w efektywnej realizacji projektów marketingowych.

1. Zarządzanie wiedzą w projektach marketingowych

Nie ma jednej powszechnej akceptowanej definicji projektu marketingowego. Jej sfomułowanie jest wypadkową pojęć marketing i projekt. Marketing to kompleksowe, holistyczne podejście do produktu lub usługi począwszy od fazy planowania, realizacji aż do dystrybucji uwzględniającej etap promocji w taki sposób, by zapewnić odpowiedni poziom satysfakcji konsumentom oraz realizować założone cele

[5] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 163.

[6] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 147.

[7] J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-mentor" 2014, nr 1.

przez kierownictwo organizacji[8]. Philip Kotler stwierdza natomiast, że „Marketing jest procesem społecznym, dzięki któremu jednostki lub grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą, poprzez kreowanie, oferowanie i swobodną wymianę produktów i usług"[9]. Natomiast projekt to zorganizowane przedsięwzięcie agregujące wszelkie aktywności, by osiągnąć zamierzony cel przez wytworzenie unikatowego produktu lub usługi[10]. Nakładając na siebie powyższe definicje można przyjąć, że projekt marketingowy to zbiór takich działań, które przez wytworzenie unikatowego produktu lub usługi mają podnieść znaczenie rynkowe przedsiębiorstwa przy stałym lub wzrastającym poziomie satysfakcji nabywcy. Zrealizowanie projektu marketingowego, który by osiągnął sukces jest jednak stosunkowo trudne. Nabywca (konsument) często zachowuje się nieprzewidywalnie i nieracjonalnie[11], nie kieruje się użytecznością danego przedmiotu, tylko jego symboliką i rolą w życiu, otoczeniu czy kulturze[12].

Niezależnie jednak od tego, że problematyczne jest określenie na czym polega osiągnięcie sukcesu projektu marketingowego, jest to bardzo ważna kategoria przedsięwzięć realizowanych przez przedsiębiorstwa. Jak dowodzą różni badacze rynku reklamy i jego wpływu na sprzedaż[13] − można zauważyć bezpośrednie przełożenie nakładów na marketing na wzrost sprzedaży. Odpowiedni marketing wpływa stymulująco na decyzje zakupowe.

Problematyka zarządzania wiedzą w projektach marketingowych wymaga odniesienia dotychczasowego dorobku dotyczącego zarządzania wiedzą w projektach jako takich do specyfiki projektu marketingowego. Zarządzanie wiedzą w projektach stanowi przedmiot zainteresowania od lat 90. ubiegłego wieku, badacze ogniskowali swoje zainteresowania na różnych zagadnieniach paradoksu ciągłości wiedzy i tymczasowości organizacji projektowych, problemach psychologiczno-społecznych

[8] Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, *Definition of marketing*, AMA 2013, www.ama.org (30.08.2014).

[9] P. Kotler, *Marketing, wydanie jedenaste*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 8–9.

[10] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, PMI 2008, s. 4.

[11] T. Sedlacek, *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011, s. 288–290.

[12] M.R. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów. Wydanie VI*, Helion, Gliwice 2006, s. 33.

[13] P. Doyle, *Value-based marketing*, „Journal of Strategic Marketing" 2008, vol. 8; P. Akanbi, T. Adeyeye, *The association between advertising and sales volume: a case study of Nigerian Bottling Company Plc*, „Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences" 2011, vol. 2.

tworzenia i transferu wiedzy oraz ocenie korzyści i uwarunkowań rozwoju systemów zarządzania wiedzą w organizacjach projektowych[14].

Zarządzanie wiedzą w projektach marketingowych to obszar stosunkowy młody, badacze skupiali się na różnorakich aspektach związanych z korelacją nakładów na reklamę, a wzrostem obrotów, na aspektach związanych z barierami kulturowymi czy wykorzystaniem *big data* w procesie kreowania strategii marketingowej[15]. Wciąż jednak, zwłaszcza na rynku polskim, brakuje opracowań dotyczących stosowanych technik, narzędzi gromadzenia wiedzy oraz informacji w jaki sposób zebraną wiedzę się wykorzystuje w codziennej pracy. Czy wiedza w agencjach marketingowych jest podstawą zapewnienia efektywności realizacji projektów, czy raczej rozwijania i pobudzania procesów kreatywnych?

2. Przebieg i wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne w formie wywiadów przeprowadzonych z pracownikami zatrudnionymi na różnych stanowiskach zrealizowano w 10 agencjach marketingowych o różnej wielkości i specjalizacji. Łącznie przeprowadzono 16 wywiadów częściowo ustrukturalizowanych, nastawionych na dowolną strukturę i formę wypowiedzi, wywiady te miały orientację faktograficzną raczej niż narracyjną i były nastawione na poznanie opinii i interpretacji respondentów, a także ich ocen i refleksji wynikających z doświadczeń zawodowych[16]. Przeprowadzone badania dotyczyły szeroko rozumianej problematyki zarządzania wiedzą w projektach marketingowych − specyfiki tych systemów, zarówno w perspektywie strategii personalizacji (wspieranie rozwoju, transferu i aplikacji wiedzy zespołów), jak i kodyfikacji (systemy IT). Miały na celu poznanie postrzegania roli systemów zarządzania wiedzą, a także znaczenia takich aspektów jak wiedza, doświadczenie, intuicja i twórczość.

[14] A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 185–188; *Zarzadzanie wiedzą w projektach*, red. M. Trocki, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 71–76.

[15] D. De Long, L. Fahey, *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, „Academy of Management" 2000, vol. 14; V. Mayer-Schönberger, K. Cukier, *Big data: a revolution that will transform how we live, work, and think*, Houghton Mifflin Harcourt 2013, s. 27–28; P. Akanbi, T. Adeyeye, *The association between...*

[16] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 113–120; S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 124.

Przede wszystkim należy podkreślić, że analiza warstwy językowej i interpretacyjnej świadczy o dobrej znajomości wskazanej problematyki – o tym, że respondenci spotykają się na co dzień z omawianymi zagadnieniami i wykorzystują w praktyce systemy zarządzania wiedzą świadczy bardzo duża liczba fachowych pojęć (np. „ewaluacja systemów", „mechanizmy grywalizacji"), żargonu (np. „briefy", „standupy"), przytaczanych nazw systemów, brak konieczności stawiania dodatkowych pytań lub uzupełniających wyjaśnień. Analiza formy wypowiedzi respondentów wskazuje również na dość zdecydowane przekonania i opinie − dominowały jasne i bardzo konkretne wypowiedzi potwierdzające nabyte przekonania o zarządzaniu wiedzą.

Analiza faktograficzna wywiadów dotyczyła specyfiki systemów zarządzania wiedzą w projektach marketingowych, procesów gromadzenia i dzielenia się wiedzą oraz wykorzystania metod i narzędzi zarządzania wiedzą. Poniżej zaprezentowano − z konieczności w sposób bardzo syntetyczny − jedynie wybrane wyniki przeprowadzonych badań.

2.1. Specyfika systemów zarządzania wiedzą w projektach marketingowych

Pierwsza grupa pytań dotyczyła specyfiki projektów marketingowych, najważniejszych źródeł ich sukcesów, a także dostrzeganej roli i specyfiki systemów zarządzania wiedzą w tym kontekście. Podsumowując wypowiedzi respondentów należy podkreślić, że zdecydowana większość jednoznacznie wskazywała na różnice między projektami marketingowymi a innymi kategoriami projektów, pozostali respondenci wypowiadali się bardziej ostrożnie podkreślając znaczenie przedmiotu prowadzonych porównań. Wśród charakterystyk, które najczęściej powtarzały się w opiniach respondentów, dominowały następujące:

- specyficzna rola klienta, konieczność ścisłej współpracy, akceptacji postaw („kapryśny", „zmieniający nagle zdanie", „prezentujący jedyną słuszną wizję", „chce wszystko"), subiektywność ocen, brak przygotowania merytorycznego klienta do współpracy, pokusa naśladowania znanych już pomysłów lub rozwiązań, bardzo wysokie wymagania klienta w relacji do budżetu,
- wymagane nowatorstwo nie w skali przedsiębiorstwa, ale raczej w skali całej branży lub regionu,

– konieczność wykorzystywania nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale też intuicji, potrzeba działań kreatywnych, twórczych i artystycznych,
− problemy z mierzalnością efektów projektów i subiektywizmem w ocenach,
− nieustanne zmiany zakresu i oczekiwań,
− stosowanie najnowszych rozwiązań technologicznych (w zakresie IT), ciągłe doskonalenie technologii,
− postawy zespołów projektowych − „odciąć się od własnego ja i własnych doświadczeń", „ciągle myśleć jak grupa docelowa".

Postrzegając projekty marketingowe jako projekty o pewnych specyficznych charakterystykach, respondenci dostrzegają również różnice między systemami zarządzania wiedzą w projektach marketingowych a w innych projektach. Syntetyzując wypowiedzi respondentów, charakteryzując zarządzanie wiedzą w projektach marketingowych najczęściej podkreślano znaczenie następujących elementów:

− bardzo istotna jest wiedza o klientach, „odczytywanie" klienta, kompetencje w zakresie prowadzenia negocjacji, współpracy pod presją czasu i w warunkach zmienności oczekiwań,
− wiedza musi dotyczyć bardzo różnych obszarów, nie tylko marketingu i technologii IT, ale też np. psychologii, ekonomii, zasad sprzedaży oraz estetyki,
− „wiedza w projektach marketingowych ma krótki okres przydatności do spożycia", wiedza bardzo szybko się dezaktualizuje, powinna być nieustannie uaktualniania i rozwijana,
− istotne jest powiązanie między wiedzą a kreatywnością i intuicją: dla części respondentów szczególnie istotna jest kreatywność, a doświadczenie i zgromadzona wiedza jedynie wspomagają sukces projektu; dla innych relacja między wiedzą a doświadczeniem jest odwrotna − „liczy się warsztat pracy, a kreatywność to nie żywioł, tylko warsztat pracy", podobne przekonania dotyczą intuicji – „wiedza jest podstawą budowania intuicji" ważnej w projektach marketingowych,
− cenniejsza staje się wiedza niejawna i nieskodyfikowana, zarzadzanie wiedzą jest mniej sformalizowane i ustrukturalizowane, „bardziej istotne jest *know-how* zespołu niż dokumentacja", dla wielu projektów kluczowy jest „refleks", czyli wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia w celu szybkiego reagowania na zmiany.

Należy zaznaczyć, że w kilku przypadkach respondenci byli dość sceptyczni co do istotności omawianej powyżej specyfiki zarządzania wiedzą w projektach marketingowych, podkreślali, że problem różnic i specyfiki projektów marketingowych zależy od przedmiotu porównań, skali prowadzonych projektów oraz ich rodzaju. Podobne problemy, zdaniem niektórych respondentów, dotyczą innych dynamicznie zmieniających się obszarów, np. projektów informatycznych.

2.2. Znaczenie gromadzenia i transferu wiedzy w projektach marketingowych

W trakcie przeprowadzanych wywiadów starano się pozyskać informacje oraz poznać opinię badanych na temat szczegółowych rozwiązań stosowanych w takich obszarach jak pozyskiwanie, dokumentowanie, gromadzenie oraz transfer wiedzy. Pytania dotyczyły zarówno rodzaju stosowanych metod, jak i ich powszechności oraz znaczenia dla skutecznego i efektywnego zarządzania projektem marketingowym. Zestawienie wskazywanych najczęściej praktyk, procedur oraz metod i narzędzi IT zaprezentowano w tabeli 1.

Należy podkreślić, że w trakcie prowadzonych wywiadów rozmówcy najczęściej i najchętniej podkreślali rolę procesu pozyskiwania nowych pracowników o odpowiedniej wiedzy oraz umiejętnościach, zwracając uwagę na to, że dzielenie się wiedzą i odpowiednia otwarta atmosfera pracy nad projektem wynikają ze współpracy osób o podobnych postawach i oczekiwaniach, „pasujących" do kultury firmy. Ponadto, podkreślano rolę gromadzenia i transferu wiedzy przez sformalizowane i nieformalne cykle spotkań, a także dzięki wykorzystywaniu coraz bardziej zaawansowanych, a jednocześnie przyjaznych użytkownikom, narzędzi IT.

Bardzo istotnym problemem zarządzania wiedzą w wielu organizacjach jest dzielenie się wiedzą. Pewnym zaskakującym wnioskiem z badań jest to, że wielu rozmówców stosunkowo jednoznacznie wskazywało na brak problemów z dzieleniem się wiedzą w organizacji. Pytani o przyczyny takiej otwartości i współpracy rozmówcy wskazywali na następujące fakty:

- wiedza staje się coraz bardziej dostępna i łatwa w pozyskaniu dzięki rozwojowi systemów informatycznych,
- tworzenie atmosfery pracy określanej przez badanych jako „pro" lub „drużynowe podejście",

- większa „chęć ludzi z tej branży" do dzielenia się wiedzą, otwartość jako ważna cecha postawy pracowników,
- dzielenie się wiedzą jest bardziej powszechne w działach IT i graficznych, więcej problemów pojawia się, zdaniem badanych, w działach związanych ze sprzedażą, gdzie istnieje bezpośrednie odniesienie do wyników pracy,
- pobudki osobiste, np. postrzeganie pracowników dzielących się wiedzą jako ekspertów,
- świadomość znaczenia dzielenia się wiedzą − „rozwój odbywa się przez współpracę a nie izolację", trend „content marketing",
- rotacja charakterystyczna dla branży powoduje, że wiedza i tak przepływa, co umacnia przekonanie, że nie warto jej ukrywać.

Tabela 1. Składowe systemów zarządzania wiedzą w projektach marketingowych wskazywane najczęściej przez badanych

Składowe systemów zarzadzania wiedzą	Rozwiązania wskazywane przez respondentów
Procesy i praktyki	rekrutacja pracowników o odpowiednim doświadczeniu oraz postawach, formalna i nieformalna komunikacja, cykliczne spotkania, nastawienie na rozwój pracowników, dokumentowanie (wymagań, aspektów technicznych itp.), promowanie wśród personelu postawy otwartości i chęci dzielenia się wiedzą, troska o odpowiednią atmosferę pracy, orientacja na „miękkie umiejętności", otwartość, chęć nawiązywania kontaktów, radzenie sobie w stresie, budowanie więzi, organizowanie spotkań kreatywnych
Metody	indywidualne uczenie się, szkolenia zewnętrzne, prezentacje i szkolenia wewnętrzne, dzienniki doświadczeń, analizy doświadczeń i post-audyty, bezpośrednia wymiana doświadczeń, burze mózgów, mentoring, spotkania („*daily meetings*" i „*standups*"), skierowane na dzielenie się wiedzą, tworzenie baz szablonów oraz *know-how*
Narzędzia IT	elektroniczny obieg dokumentów z alertami o zmianach w bazie plików, *newslettery*, kolejki mailowe, MS SharePoint, narzędzia dokumentowania i archiwizowania, w tym różne formy wikipedii wewnątrzfirmowych (media.wiki), GoogleDrive, bazy wiedzy, np. Y-Box, Intranet oraz różne platformy zleceń opracowywane przez wewnętrzne działy IT, systemy do zarządzania projektami i współpracy z klientami, np. Redmine, TeamWork PM oraz inne narzędzia, np. Pinterest, Basecamp, Jira, Zimbra Desktop, Atlassian Confluence, Agiliana

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie wywiadów zwracano uwagę, że bardzo istotnym elementem decydującym o dzieleniu się wiedzą jest jej zakres i rodzaj – „pracownicy dzielą się wiedzą dostępną w internecie", natomiast wiedza ekspercka, „na której zarabiają" oraz wyspecjalizowana, dostępna tylko zaawansowanym, nie podlega przepływom.

2.3. Metody i narzędzia IT stosowane w systemach zarządzania wiedzą w projektach marketingowych

Systemy i narzędzia IT stosowane przez badane agencje marketingowe są bardzo różnorodne (tab. 1), obejmują zarówno specjalne rozwiązania tworzone przez wewnętrzne działy IT, popularne i szeroko stosowane w różnych organizacjach systemy, np. Redmine, MS SharePoint, jak i narzędzia specjalistyczne. Należy podkreślić, że w trakcie badań i prowadzonych wywiadów nie chodziło o nazwanie lub opisanie stanu wykorzystania systemów IT, a raczej o przesłanki decyzji związanych z wyborem systemów oraz o postrzeganie roli, jaką te systemy odgrywają w zarządzaniu wiedzą w projektach marketingowych. Respondenci bardzo chętnie dzieli się wiedzą na temat stosowanych systemów i wielokrotnie podkreślali różnorodność i nowoczesność stosowanych rozwiązań. Badani byli zgodni co do istotnej roli systemów IT w utrzymywaniu relacji z klientami, przepływach wiedzy, archiwizowaniu, tworzeniu baz wiedzy itd. Wskazując na najważniejsze przesłanki wyboru poszczególnych systemów zwracano uwagę na takie elementy jak: prostota obsługi, cena, możliwość pozyskania systemu bez opłat, możliwości rozbudowy, konfiguracji oraz integracji z innymi narzędziami IT, przechowywanie danych w chmurze, możliwość jednoczesnej współpracy kilku osób, prostota i jakość prezentowania projektów graficznych klientom, a także − co ważne − kompetencje techniczne pracowników danej agencji.

Podsumowanie

Sukces każdego projektu, a projektu marketingowego szczególnie, jest bardzo złożonym zjawiskiem, uwarunkowanym wieloma czynnikami. Jednym z nich jest odpowiednie połączenie procesów i narzędzi zarządzania wiedzą z procesami kreacji oraz z intuicją twórców. Jak pokazały przeprowadzone badania, zarządzanie wiedzą w projektach marketingowych jest dość szeroko znane i stosowane przez

polskie agencje marketingowe. W trakcie badań wskazywano na pozytywną rolę zarządzania wiedzą, pokazywano znajomość analizowanej problematyki, podkreślano zarówno rolę systemów IT, jak i odpowiedniej atmosfery pracy, pozyskiwania pracowników o określonych postawach, ciągłego doskonalenia wiedzy w różnych obszarach. Zgodnie z założeniami, problematyka zarządzania wiedzą spotkała się z dużym zainteresowaniem i otwartością wśród pracowników badanych agencji, bardzo chętnie udzielano odpowiedzi na pytania, szczególnie dotyczące tych kwestii, które są powodem dumy, np. nowoczesności i zaawansowania stosowanych rozwiązań informatycznych. Wbrew początkowym przewidywaniom autorów, rozmówcy dość powszechnie wyrażali przekonanie o realnym dzieleniu się wiedzą i dużej świadomości co do znaczenia zarządzania wiedzą w ich organizacjach.

Literatura

Akanbi P., Adeyeye T., *The association between advertising and sales volume: a case study of Nigerian Bottling Company Plc*, „Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences“ 2011.

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, *Definition of Marketing*, AMA, 2013.

Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom. 2, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

De Long D., Fahey L., *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, „Academy of Management” 2000.

Doyle P., *Value-based marketing*, „Journal of Strategic Marketing” 2008.

Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „e-mentor” 2014.

Firestone J.M., McElroy M.W., *Key issues in the New Knowledge Management*, Butterworth−Heinemann, 2003.

Gephart K., Marsick V., Van Buren M., Spiro M, *Learning organizations come alive*, „Training and Development” 1996.

Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.

Kotler P., *Marketing, wydanie jedenaste*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.

Kozarkiewicz A., *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Mayer-Schönberger V., Cukier K., *Big data: a revolution that will transform how we live, work, and think*, Houghton Mifflin Harcourt, USA 2013.

McDermott R., *Why information Technology Inspired but can not deliver Knowledge Management*, „California Management Review" 1999.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Project Management Institute, *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Fourth Edition, PMI 2008.

Sedlacek T., *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011.

Solomon M.R., *Zachowania i zwyczaje konsumentów. Wydanie VI*, Helion, Gliwice 2006.

Zarządzanie wiedzą w projektach, red. M. Trocki, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MARKETING PROJECTS

Abstract

Marketing project constitute a specific category of projects. Although their success results from the variety of factors, one of the crucial seems to be the team's knowledge about management, aesthetics, psychology, IT etc. The aim of this paper is to explore selected issues of knowledge management (KM) in marketing projects. In the first part of the paper the discussion about the importance of KM will be presented. Next, the results of empirical research will be demonstrated. The research was aimed at the recognition of experience, judgments and opinions of the employees of marketing agencies as to the systems of knowledge management, their building blocks in form of methods and tools, as well as the role of KM systems in the efficient realization of marketing projects.

Translated by Alina Kozarkiewicz

Keywords: knowledge management, marketing projects, knowledge management methods, knowledge management tools

JEL Codes: D83, M31, M54