

Bogdan Rogoda

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji

Wykorzystanie zasad zarządzania wiedzą w podsystemie podejmowania decyzji cenowych

1. Wstęp

Przemiany technologiczne lat 90. XX w. doprowadziły do wzrostu znaczenia umiejętności i wiedzy dla wartości organizacji. Cena spółek giełdowych działających w sektorze informatycznym znacznie przewyższa wartość ich księgowych aktywów. Szacuje się, że w największych krajach OECD ok. 50% dochodu narodowego wytwarzane jest w branżach wymagających dużego udziału wiedzy¹. Niefektywność tradycyjnych metod wyceny opartych na materialnych składnikach bilansu zwróciła uwagę na konieczność docenienia kapitału ludzkiego, czyli „wiedzy, umiejętności i możliwości pracowników, mających wartość ekonomiczną dla organizacji”². Ponieważ specyficzny zasób informacji i umiejętności daje firmie przewagę w zakresie generowania dochodów, dyskontowaną na giełdzie, pojawiła się konieczność bliższego rozpoznania procesów informacyjnych i kierowania nimi w optymalny sposób. Wdrożone w przedsiębiorstwie procedury zarządzania wiedzą (ZW) powinny obejmować całość działalności firmy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie założeń pozwalających oprzeć podsystem podejmowania decyzji cenowych na koncepcji zarządzania wiedzą. Ta funkcja przedsiębiorstwa, jaką jest stanowienie cen w warunkach rynkowych, zawsze wymagała wiedzy zarówno o otoczeniu firmy, jak i jej wnętrzu. Jednakże zastosowanie zasad zarządzania wiedzą umożliwia korzystanie z wiedzy na wyższym poziomie

¹ R.P. Beijer uit, *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon*, „Journal of Knowledge Management”, Kempston 1999.

² J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 42.

– daje świadomość jej wagi oraz umiejętność jej wykorzystania. Chodzi więc nie tylko o instrumentalne wykorzystanie informacji, które po pewnym – często krótkim – czasie zostaną zarzucone. Efektem zastosowania zarządzania wiedzą powinno być uniknięcie rozproszenia wiedzy oraz stworzenie systemu, którego zasoby można by stosować do podejmowania decyzji w obszarach funkcjonalnych, jak produkcja, finanse czy ceny. Przedmiotem rozważań w niniejszej pracy są potrzeby informacyjne procesu stanowienia cen, ich pozyskiwanie i przetwarzanie oraz interakcje podsystemu cenowego w ramach ogólnooorganizacyjnej dystrybucji wiedzy.

2. Ogólne założenia zarządzania wiedzą

Wiedza tworzona jest z danych i informacji, które po przetworzeniu myślowym stają się użytecznym zasobem. W ujęciu Roelofa uit Beijerse wiedza jest definiowana trzypoziomowo jako:

- informacja,
- proces interpretowania danych i informacji poprzez nadawanie im właściwego znaczenia,
- nastawienie poznawcze – chęć realizowania dwóch pierwszych poziomów³.

Wejściowym surowcem wiedzy są dane i informacje, którym poprzez interpretację nadaje się postać realizowalnych procedur. Można więc stwierdzić, że wiedza to usystematyzowany zasób informacji i procedur, który może być zastosowany w działaniu. Intencją posiadania wiedzy jest jej wykorzystanie w praktyce, choćby do rozwiązywania krzyżówek. Trudno nazwać zbiór licznych, lecz przypadkowych informacji wiedzą, gdyż nie daje on szansy użycia go do rozwiązania problemu.

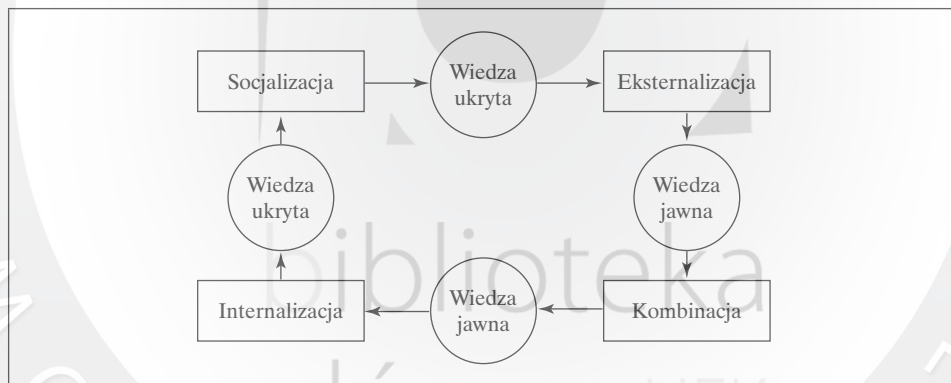
Wydaje się, że podkreślenia wymaga różnica między wiedzą nową dla danej jednostki czy organizacji a wiedzą nową w znaczeniu światowym, a więc odkrytą po raz pierwszy. Wiedza będąca nowością lokalną może być nabyta jako *know-how*, uzyskana w trakcie szkoleń czy studiowania literatury, podpatrzona w jakiś sposób u konkurentów lub innych firm. Wiedza całkowicie nowa wymaga badań, eksperymentowania, racjonalnej i systematycznej analizy danych, a czasem dokonania odkrycia czy wynalazku. Uzyskanie nowej wiedzy technicznej może polegać na przykład na przeprowadzeniu pomiarów temperatury, w której układ elektroniczny ulega uszkodzeniu, ale może też wymagać opracowania sposobu zwiększenia tej temperatury – czyli zmniejszenia awaryjności układu. W obu przypadkach uzyskuje się nową wiedzę, ale w tym drugim jej uzyskanie wymaga rozwiązania problemu, a przy tym wiedza ta może być wykorzystana praktycznie – pozwala więc na dokonanie innowacji.

³ R.P. uit Beijerse, *op. cit.*

Główny problem, jaki mają przedsiębiorstwa w odniesieniu do wiedzy, polega na tym, że zasadniczym nośnikiem wiedzy są ludzie – to ludzie tworzą, przekształcają i wykorzystują wiedzę, wciąż bywają jedynymi nośnikami niektórych informacji i umiejętności. Często wiedza ta ma charakter niesformalizowany, dotyczy tajemnicy służbowej, osobistych kontaktów czy też kompetencji fachowych wykorzystywanych w bezpośredniej pracy zawodowej. W interesie organizacji leży przejście tej wiedzy od swoich pracowników, konkurentów i innych partnerów oraz przekształcenie jej w dostępny dla członków organizacji zasób.

Dla koncepcji Nonaki i Takeuchiego kluczowy jest właśnie dualizm wiedzy, obejmujący wiedzę ukrytą i wiedzę jawną⁴. Wiedza ukryta jest spersonalizowana – znajduje się w posiadaniu jednostek i obejmuje wymiar poznawczy: przekonania, poglądy, paradygmaty oraz wymiar techniczny: umiejętności i kwalifikacje. Wiedza jawna jest niezależna od jej posiadacza – może być przekazywana za pomocą usystematyzowanego i sformalizowanego języka.

Przyswajanie wiedzy przez organizację i posługiwanie się nią polega na przekształcaniu wiedzy z jednej postaci w drugą. Proces konwersji wiedzy może przebiegać w czterech fazach, przedstawionych na rys. 1.



Rys. 1. Proces konwersji wiedzy

Źródło: opracowanie na podstawie: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 86.

Socjalizacja jest zazwyczaj pierwszym etapem przyswajania wiedzy przez organizację. W jej wyniku wiedza cicha pozostaje wiedzą ukrytą, zmienia się jednak jej posiadacz. Sensem tego etapu jest przejście wiedzy od konkurenta, klienta lub innego podmiotu otoczenia firmy – np. eksperta przeprowadzającego szkolenie. Socjalizacja może też dotyczyć wiedzy członka organizacji, gdy jest on biegły w jakiejś czynności, lecz nie potrafi w odpowiedni sposób sformalizować infor-

⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 83.

macji o przebiegu swojej pracy. Jego wiedza nie może więc być przekazywana. Za pomocą obserwacji, naśladowania i prób inny członek organizacji socjalizuje tę wiedzę, by móc ją upowszechnić.

Drugim etapem jest eksternalizacja, niezależnienie wiedzy od osoby. Za pomocą metafor, analogii i wzorów posiadacz wiedzy ukrytej dokonuje jej przekazu, umożliwiając go zapis. Efektem tego etapu mogą być dokumenty w formie papierowej lub elektronicznej.

Kombinacja przeprowadzana jest w odniesieniu do wiedzy jawnej, ma na celu jej uporządkowanie, przeniesienie użytecznych elementów z jednej dziedziny do innej i przede wszystkim usystematyzowany rozwój za pomocą dedukcji. Sformalizowana wiedza może być przekazywana do odpowiednich komórek organizacyjnych firmy.

Ostatnim etapem konwersji jest internalizacja, czyli ponowna zamiana wiedzy jawnej w ukrytą, spersonalizowaną. W odróżnieniu od socjalizacji, członkowie organizacji nabywają wiedzę nie bezpośrednio od posiadacza wiedzy ukrytej, lecz uczą się korzystając z zasobów organizacji lub ogólnodostępnych publikacji. Wynikiem ma być nabycie umiejętności wymaganych w codziennej pracy. Przykładowo w General Electric baza danych dotycząca usuwanych usterek, opracowana i uzupełniana systematycznie dzięki kontaktom z klientami, pozwala konsultantom na szybsze rozwiązywanie problemów.

Ze względu na rozdzźwięk między indywidualistycznym charakterem dysponowania wiedzą a potrzebą jej wykorzystania na poziomie organizacji powstała konieczność organizacyjnego zarządzania wiedzą. Ponieważ dysponentami wiedzy są ludzie, którzy jednocześnie są obiektem zarządzania, nie ma ontologicznych przeciwwskazań do mówienia o zarządzaniu wiedzą. Koncepcja zarządzania wiedzą została wprowadzona z początkiem lat 90. XX w., wraz upowszechnieniem się poglądu, że wiedza stanowi odnawialny czynnik produkcji prowadzący do sukcesu firmy⁵.

M. Sarvary dostrzega trzy składniki zarządzania wiedzą:

- organizacyjne uczenie się – gromadzenie informacji,
- tworzenie wiedzy – transformację surowych informacji w wiedzę użyteczną przy rozwiązywaniu problemów biznesowych,
- dystrybucję wiedzy – proces dający członkom organizacji dostęp do wiedzy⁶.

Definicja zarządzania wiedzą formułowana przez praktyków przemysłu określała ZW bardzo podobnie, jako „weryfikację, gromadzenie i poprawianie wiedzy posiadanej przez organizację oraz przesyłanie jej tam, gdzie jest ona przedsię-

⁵ R.P. uit Beijerse, *op. cit.*

⁶ B. Mikuła, M. Ćwiklicki, *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.

biorstwu potrzebna w odpowiednim czasie”⁷. Takie właśnie podejście praktyczne podkreśla konieczność stosowania technologii umożliwiających łatwy dostęp do wiedzy użytkowników systemu. Technicznie zarządzanie wiedzą może być realizowane poprzez zastosowanie komputerów. Systemy komputerowe mogą mieć wymiar pasywny – gdy służą do przeszukiwania baz danych, przekazywania dokumentów, wyświetlania stron Web, a także wymiar aktywny – gdy są wykorzystywane jako systemy ekspertowe (*expert system*) lub systemy kierowania biznesem (*business rule system*)⁸. Coraz szerzej stosuje się systemy zarządzania wiedzą oparte na stronach Web, wykorzystywane nie tylko do komunikowania się z klientami firmy, ale też do dystrybuowania wiedzy pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa⁹.

Nie należy jednak utożsamiać zarządzania wiedzą z technicznym przetwarzaniem informacji, które przynależy głównie do procesu kombinacji wiedzy. Do tego etapu odnosi się też proces twórczego myślenia i generowania innowacji. Ponadto zarządzanie wiedzą musi się również odnosić do pozostałych etapów konwersji wiedzy.

Zarządzanie wiedzą może dać firmie liczne korzyści, np.:

- pozwala na odnawianie wiedzy i jej pomiar;
- daje możliwość wprowadzania innowacji przez każdego pracownika organizacji¹⁰;
- polepsza komunikację i współdziałanie między pracownikami;
- pozwala pracownikom na lepsze i skuteczniejsze uczenie się;
- podnosi kompetencje pracowników;
- wzmacnia więzi między pracownikami a firmą;
- skupia zainteresowanie firmy na jej kluczowym rynku i kluczowych obszarach wiedzy;
- pozwala lepiej podejmować decyzje typu „kup lub produkuj”;
- polepsza pozycję rynkową firmy poprzez dostosowanie działań do specyfiki rynku;
- w konsekwencji polepsza zyskowność firmy¹¹.

⁷ G. MacSweeney, *The Knowledge Management Payback*, „Insurance & Technology”, New York, czerwiec 2002.

⁸ S.D. Galup, R. Dattero, R.D. Hicks, *Knowledge Management Systems*, „Information Resources Management Journal” 2002, styczeń–marzec.

⁹ G. MacSweeney, *op. cit.*

¹⁰ M. Dolińska, *Zarządzanie wiedzą uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.

¹¹ R.P. uit Beijerse, *op. cit.*

Konsekwencją wzrostu znaczenia wiedzy w tradycyjnych organizacjach stało się rozwijanie koncepcji organizacji opartych na wiedzy, nakierowanych na doskonalenie procesu zarządzania nią.

3. Organizacje oparte na wiedzy

Ponieważ wiedza jest zasobem niematerialnym, opieranie na niej gospodarki wymaga przedsiębiorstw zorganizowanych inaczej niż tradycyjne, korzystające przede wszystkim z zasobów materialnych do tworzenia wartości. Oczywiście wiedza zawsze była ważna w ekonomii, jednak wraz z rozwojem technik informatycznych pozwoliła na szybkie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Sytuacja ta wpłynęła więc na tworzenie specyficznych koncepcji organizacyjnych, wspomagających tworzenie i transfer wiedzy. A. Baines definiuje organizacje oparte na wiedzy jako organizacje zdobywające wiedzę z własnych doświadczeń i doświadczeń innych, pomnażające tę wiedzę i rozumnie ją wykorzystujące w realizacji misji organizacji¹².

Do organizacji opartych na wiedzy należy zaliczyć:

- organizację uczącą się,
- organizację inteligentną,
- organizację wirtualną,
- organizację hipertekstową.

Organizacja ucząca się to organizacja bezustannie rozwijająca zdolności kształtowania swojej przyszłości, a także grupa ludzi, która w sposób ciągły podnosi swoje zdolności kreatywne. Organizacja ta zdolna jest nie tylko do nauki, ale też do uczenia się, jak się uczyć¹³. Istotą tej organizacji jest ciągłe przekształcanie się i doskonalenie poprzez swoich członków. W wymiarze operacyjno-kulturowym organizację uczącą się cechuje:

- otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- zachęcanie do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka,
- gotowość do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się¹⁴.

Natomiast w wymiarze strukturalnym główne cechy tej organizacji to:

- płaska struktura (mała liczba szczebli kierowniczych),
- zespołowe formy organizacji, tworzenie grup pracowniczych współdziałających ze sobą na zasadzie klient–dostawca,
- sprawny system informacyjno-komunikacyjny,
- znacząca partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹⁵.

¹² B. Mięka, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 35.

¹³ *Ibidem*, s. 29.

¹⁴ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 84.

¹⁵ B. Mięka, *op. cit.*, s. 30.

W organizacji uczącej się kierownicy powinni być bardziej trenerami niż przełożonymi, stwarzać klimat zachęty do zgłaszania pomysłów przez pracowników. Ludzie tylko wtedy mają motywację do nabywania wiedzy i jej stosowania, gdy zaproponowane przez nich innowacje mają szansę na zrealizowanie.

Organizacja inteligentna stanowi wyższe stadium organizacji uczącej się. Jest ona skoncentrowana na rozwoju kapitału intelektualnego poprzez pozyskiwanie informacji z otoczenia, przekształcanie ich w wiedzę i odnawianie w ten sposób jej zasobów. Miarą inteligencji jest zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia, zatem organizacja pretendująca do miana inteligentnej musi posiadać umiejętność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu. Nie może się ograniczać do adaptacji, ale ma wyprzedzać kierunki zmian przyjmując rolę lidera. Główne cechy organizacji inteligentnej to:

- duża elastyczność,
- ukierunkowanie na szybkie zaspokajanie potrzeb klientów,
- kwestionowanie norm i reguł działania (cybernetyczne uczenie się),
- partnerskie stosunki między pracownikami,
- myślenie systemowe,
- wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej,
- wysoki poziom kreatywności i innowacyjności,
- wirtualność¹⁶.

Rozwinięciem jednej z cech organizacji inteligentnej jest organizacja wirtualna. O ile wcześniej omówione typy organizacji odróżniały od tradycyjnych przedsiębiorstw przede wszystkim reguły działania, to organizacja wirtualna wyróżnia się charakterystycznymi cechami strukturalnymi. Wirtualność polega na uzyskaniu funkcjonalnych cech obiektu materialnego za pomocą symulacji tego obiektu z użyciem techniki informatycznej. Tak zwana rzeczywistość wirtualna jest wrażeniem przeżywanym przez człowieka dzięki symulacji oddziałującej na jego zmysły. Organizacja wirtualna polega na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry na rynku, dzięki czemu stanowią oni pod pewnymi względami nową organizację¹⁷. Ponieważ łączność między nimi realizowana jest przeważnie za pomocą sieci informatycznej (Internetu), organizację tego typu nazwano wirtualną.

Charakterystyczne cechy organizacji wirtualnej to:

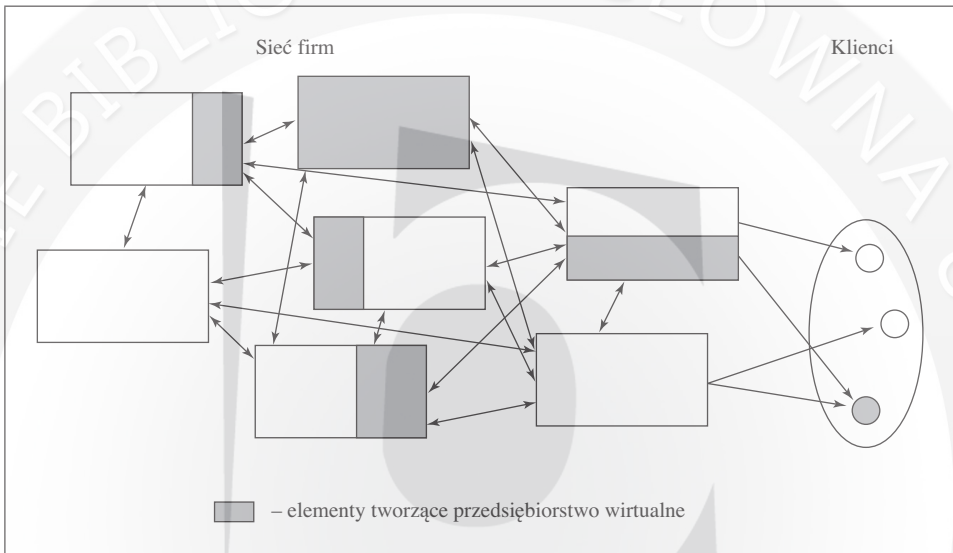
- skupienie się na realizacji podstawowego celu działalności gospodarczej,
- uproszczenia strukturalne i proceduralne – pozwalają na osiągnięcie maksymalnej gospodarności,
- wykorzystanie możliwości radykalnego obniżenia kosztów,

¹⁶ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 22–23.

¹⁷ K. Zimniewicz, *op. cit.*, s. 94.

- rozwijanie innowacyjnych produktów,
- elastyczność,
- otwartość na zmiany¹⁸.

Przykładową strukturę organizacji wirtualnej przedstawia rys. 2.



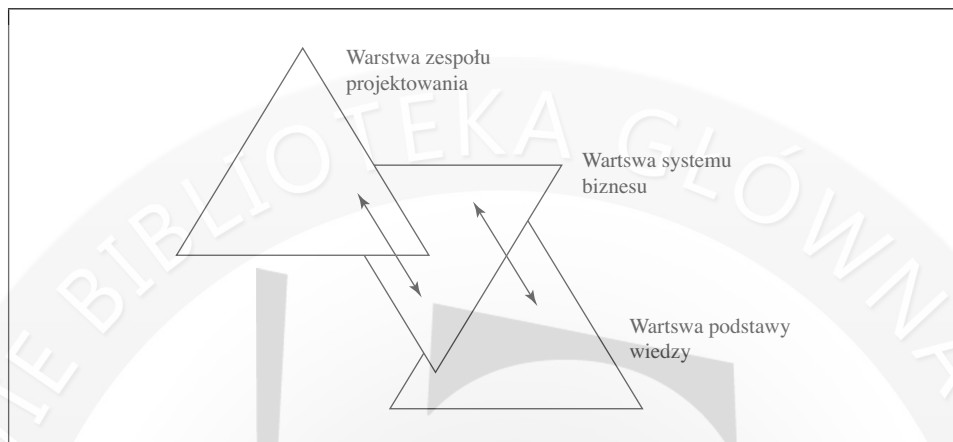
Rys. 2. Konfiguracja przedsiębiorstwa wirtualnego

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 97.

Organizacja wirtualna wykorzystuje połączenia sieciowe, tworząc czasowe konfiguracje wykonawców. Amerykańska firma może np. zatrudnić tłumaczy w Indiach, a informatyków w Czechach, przesyłając im zlecenia przez Internet. Na czas realizacji zadania stają się oni członkami przedsiębiorstwa. Zaletą tego rozwiązania jest obniżka kosztów, wadą – duże wymagania co do zaufania, a więc duże ryzyko. Wydaje się też, że duża zmienność zespołu i odosobnienie jego członków ma ujemny wpływ na możliwość generowania wiedzy.

Organizacja hipertekstowa też wywodzi swe korzenie z informatyki. Pojęcie hipertekstu odnosi się do dokumentu złożonego z wielu warstw tekstu, które nie są widoczne na ekranie komputera, ale dostęp do nich jest bardzo szybki dzięki odnośnikom umieszczonym w dowolnej warstwie aktualnie widocznej. Ta koncepcja może być użyteczną metaforą organizacji, w której istnieją trzy poziomy aktywności w zakresie tworzenia wiedzy, co ilustruje rys. 3.

¹⁸ *Ibidem*.



Rys. 3. Organizacja hipertekstowa

Źródło: opracowanie na podstawie: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 205.

Podstawowym obszarem aktywności firmy jest warstwa systemu biznesu, który obejmuje codzienne relacje produkcyjno-handlowe. Pracownicy działów biznesowych wchodzą jednak okresowo w skład zespołów projektowych pracujących nad innowacjami. Na tym etapie odbywa się tworzenie wiedzy, przy wykorzystaniu danych zsojalizowanych na poziomie biznesu. Po wykorzystaniu wiedzy w dwóch wyższych warstwach powtórnie się ją kategoryzuje i kontekstuje, by wejść do podstawy wiedzy organizacji, która gromadzi dotychczasowe rozwiązania¹⁹.

Organizacja hipertekstowa tym się różni od macierzowej, że pracownicy nie podlegają jednocześnie dwóm przełożonym, lecz w danym okresie przynależą tylko do jednego zespołu – biznesowego lub projektowego. Podstawa wiedzy ma charakter niematerialnego zasobu.

Wspólnym modelem opisującym organizacje oparte na wiedzy jest model RATIO opracowany przez Seana Lance'a. Organizacje te charakteryzują następujące cechy:

- R (*role clarity*) – jasność celów firmy,
- A (*activity*) – aktywne poszukiwanie i rozwój wiedzy,
- T (*teamwork*) – praca zespołowa prowadząca do uzyskania synergii,
- I (*innovation*) – poszukiwanie nowych rozwiązań,
- O (*outside orientation*) – otwartość na otoczenie²⁰.

¹⁹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *op. cit.*, s. 202–208.

²⁰ R. Rutka, M. Czerska, *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. H. Jagoda i J. Lichtarski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Organizacje oparte na wiedzy dążą przede wszystkim do innowacyjności produktów, nie jest to jednak cecha nowa, gdyż tradycyjne organizacje też dostrzegają konieczność unowocześniania oferty rynkowej i konkutowania za pomocą nowości. Różnica tkwi w podejściu do procesu innowacyjnego. W organizacjach nowego typu wiedza jest uznawana za kluczowy zasób, firma koncentruje się na tworzeniu takich warunków dla pracowników, by zapewnić dużą odnawialność wiedzy i opierać na niej sukces rynkowy.

4. Decyzje cenowe

Cena wyraża w pieniądzu wartość towaru, a więc musi być stanowiona w powiązaniu z innymi składnikami oferty rynkowej przedsiębiorstwa, za którą płaci klient nabywając wartość, a więc przede wszystkim z jakościowymi i funkcjonalnymi cechami produktu. Kwestii ceny nie należy traktować jako pojedynczej decyzji o liczbie żądanych jednostek pieniężnych, lecz jako podsystem wchodzący w skład systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Podsystem ten ma wymiar funkcjonalny – obejmujący cele, strategie i taktyki cenowe oraz organizacyjny – dotyczący sposobu podejmowania decyzji.

Decyzje cenowe najczęściej są podporządkowane takim celom, jak: maksymalizacja zysku, zdobycie jak największego udziału w rynku, uzyskanie założonej stopy zwrotu z inwestycji, stabilizacja cen na rynku czy wywieranie wpływu na konkurentów – przedsiębiorstwo może dążyć do zniechęcenia potencjalnych konkurentów do wejścia na rynek lub do obniżania cen²¹.

Strategiczne problemy decyzyjne obejmują dwie kwestie – stosowanie ceny jednolitej lub zróżnicowanej oraz wysokość ceny. W przypadku ceny jednolitej każda jednostka towaru zostaje sprzedana po tej samej cenie i każdy konsument płaci tyle samo. Różnicowanie cen oznacza, że różne jednostki mogą być sprzedawane po różnych cenach i nie wszyscy klienci zapłacą za produkt tę samą cenę. Różnicowanie cen pozwala uzyskać wyższy zysk niż przy cenie jednolitej, lecz nie zawsze może być stosowane.

W zakresie poziomu ceny firma może stosować strategię ceny wysokiej, niskiej lub neutralnej. Oczywiście w warunkach konkurencji wybór ten nie jest w pełni dowolny i musi być powiązany z decyzją dotyczącą jakości i funkcjonalności produktu.

Uszczegółowieniem strategii są taktyki cenowe. Zaliczyć do nich można: formy różnicowania cen, techniki psychologiczne i sposoby płatności.

²¹ D.W. Cravens, *Strategic Marketing*, Irwin, Homewood, Boston 1991, s. 452; oraz D.J. Luck, O.C. Ferrell, *Marketing Strategy and Plans*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1985, s. 388–390.

Różnicowanie cen zwane jest też przystosowywaniem cen (*price customization*), w celu uniknięcia pejoratywnego terminu „dyskryminacja cenowa”, sugerującego stawianie niektórych konsumentów w gorszej sytuacji. Do różnicowania cen służą:

- taryfa dwuczęściowa, gdy na cenę składa się stały abonament okresowy oraz opłata za faktycznie wykonaną usługę, np. za impulsy telefoniczne²². W wypadku taryfy dwuczęściowej cena jednostkowa dla klientów wykonujących więcej połączeń w danym czasie jest niższa niż dla telefonujących rzadko. Jest to więc cena nieliniowa, gdyż wraz ze wzrostem wielkości zakupu cena spada;

- rabaty – ilościowe i wartościowe, proste i skumulowane. Powodują one, że kolejne zakupione jednostki towaru mają niższą cenę, stanowią więc przykład cen nieliniowych;

- różnicowanie regionalne, a zwłaszcza międzynarodowe – polega na wykorzystaniu trudności klienta w nabyciu tańszego produktu wynikających np. z kosztów podróży. Niższe ceny stosuje się na rynku o większej elastyczności cenowej popytu, a więc charakteryzującym się przeważnie niższymi dochodami;

- różnicowanie czasowe – opiera się na wyżej wymienionej zasadzie, lecz wyższą cenę płacą klienci korzystający z usługi w tym czasie lub o tej porze, gdy popyt jest większy. Poza sezonem można taniej spędzić urlop, tańsze są też usługi fryzjerskie do południa;

- wiązanie cen – polega na sprzedawaniu nie poszczególnych produktów, lecz ich pakietów, gdyż taka forma przynosi sprzedawcy większy zysk. Załóżmy, że koszty produkcji wyrobów X i Y wynoszą po 2 zł. Jeśli dwóch klientów wycenia te produkty w ten sposób, że klient A wyżej wycenia produkt X – na 13 zł, a produkt Y – na 6 zł, zaś klient B wycenia produkt X na 7 zł, zaś Y – na 11 zł, to zastosowanie ceny na pakiet w wysokości 18 zł pozwala sprzedać oba produkty obu klientom i zrealizować 32 zł zysku zamiast 23 zł²³;

- cena wieloosobowa (*multipersonal pricing*) – pozwala nabyć taniej drugą lub kolejną usługę, parom lub grupom. Gdy maksymalna wartość biletu na mecz wynosi dla jednej osoby 100 zł, a dla drugiej 60 zł, optymalna cena jednolita wynosi 60 zł, a dochód firmy 120 zł. Wycenienie jednego biletu na 100 zł, a dwóch na 160 zł zwiększa dochód o 33%. Jest to mechanizm analogiczny do wiązania cen, lecz różne wartości dotyczą nie produktów, ale nabywców²⁴;

- alternatywna linia produktów – technika ta polega na oferowaniu przez danego producenta markowych wyrobów produktu tej samej jakości, lecz gorzej opakowanego, sprzedawanego pod inną marką i w innej sieci dystrybucji. Pozwala

²² H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 369.

²³ W. Samuelson, S. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 526.

²⁴ H. Simon, R.J. Dolan, *Price Customization*, „Marketing Management”, Chicago 1998, Fall .

to podjąć konkurencję z tańszymi dostawcami, bez niszczenia wizerunku głównej marki. Znaczna część sprzedaży nowego produktu jest bowiem realizowana na innym segmencie rynku niż dotychczasowy²⁵.

Jeśli chodzi o kolejny rodzaj taktyki cenowej – techniki psychologiczne, niezależnie od przyjętej strategii można stosować różnorodne techniki:

- ceny o nierównych końcówkach, np. 399 zamiast 400²⁶;
- linia cenowa – firma oferuje kilka produktów substytucyjnych, przeważnie różnej jakości, ale zawsze o różnej cenie. Stwierdzono doświadczalnie, że mężczyźni mając do wyboru produkty w trzech cenach uważają najtańsze za słabej jakości, a najdroższe za produkty o cenie zawyżonej i wybierają produkty wycenione średnio²⁷;
- ceny sugerowane – drukowane na opakowaniu ceny sugerowane przez producenta nie muszą być wiążące dla detalistów, lecz zachęcają klientów do porównania z rzeczywistością płacącą kwotą. Im cena jest niższa od wydrukowanej, tym większa zachęta do zakupu²⁸;
- lider strat – niektóre towary są wyceniane poniżej cen hurtowych lub nawet cen producenta, a więc sprzedawca ponosi z ich tytułu straty, które rekompensuje ogólny wzrost obrotów sklepu. Dobrze wypromowane specjalne okazje przyciągają bowiem klientów, którzy kupują nie tylko liderów, ale też normalnie wycenione produkty przynoszące odpowiednią marżę²⁹;
- cena prestiżowa – technika wykorzystująca wspomniane już identyfikowanie przez nabywcę wysokiej ceny z wysoką jakością. Według G. Tellisa stosowanie tej taktyki wymaga istnienia dwóch produktów tej samej jakości, lecz oznakowanych różnymi markami. Jedna z marek sprzedawana jest drożej, by utożsamić ją z luksusem³⁰. Czasem używa się w tym celu odmiennego opakowania o bardziej „eleganckiej” kolorystyce.

Trzecią taktykę cenową, dotyczącą zarówno cen jednolitych, jak i zróżnicowanych, jest forma płatności. Może nią być zaliczka, zapłata z góry, zapłata gotówką, płatność przelewem z odroczonego terminem³¹.

Pod względem organizacyjnym decyzje cenowe stanowią kompetencje najwyższego szczebla zarządzania firmy. Przeprowadzone przez autora badania na

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ M.H. Morris, G. Morris, *Market Oriented Pricing*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1992, s. 66.

²⁷ K.P. Białecki, *Marketing*, Infor, Warszawa 1998, s. 79–80.

²⁸ N. Hanna, M.R. Dodge, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 50.

²⁹ *Ibidem*, s. 206–208.

³⁰ *Marketing Classics*, red. B.M. Enis, K.K. Cox, Allyn and Bacon, Boston 1991, s. 453.

³¹ R. Oldcorn, *The Management of Business*, A Pan Original, London–Sydney 1987, s. 135.

próbie 56 polskich przedsiębiorstw sektora MSP wykazały, że w 58% firm decyzje cenowe podejmują właściciele lub współwłaściciele, w 21% – prezes lub zarząd, w 11% – dyrektor generalny lub handlowy, a tylko w 10% firm uprawnienia do decyzji cenowych były decentralizowane i delegowane np. na poziom kierowników sklepów.

Preparacja decyzji cenowych jest częściej delegowana, stąd przygotowanie propozycji ceny na ogół absorbuje większy zespół. Tylko w 43% przedsiębiorstw cały proces jest przeprowadzany jednoosobowo. Przy czym dotyczy to 78% firm najmniejszych – zatrudniających do 10 pracowników, 37% firm małych – od 11 do 50 pracowników i 11% firm średnich – od 51 do 250 pracowników. W 11% ogółu firm istnieją wyspecjalizowane stanowiska do spraw analiz cenowych, w 9% firm zajmuje się tym księgowość, a w 8% firm – dział handlu lub marketingu. Personel handlowy włączany jest do procesu kształtowania cen w 9% firm, w 20% zajmują się tym inne działy lub nawet ich kombinacje. Złożoność organizacyjna procesu podejmowania decyzji cenowych rośnie wraz ze wzrostem rozmiarów firmy.

5. Potrzeby informacyjne procesu decyzji cenowych

Do podjęcia decyzji cenowej niezbędne są informacje dotyczące otoczenia firmy – popytu, cen surowców, cen produktów konkurencyjnych, stanu zaawansowania prac nad innowacjami, regulacji prawnych, oraz dotyczące wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa – stosowanych technologii, kosztów.

Źródłem informacji na temat technologii i kosztów może być dokumentacja przedsiębiorstwa oraz jego pracownicy. Poznanie regulacji prawnych wymaga studiowania aktów prawnych, prasy, literatury, konsultacji z prawnikami i pracownikami innych firm. Zdobycie informacji na temat cen surowców nie stanowi większego problemu – mogą one być łatwo pozyskane od dostawców. Ceny konkurentów można poznać za pomocą jawnego lub utajnionego wywiadu. Informacje o stanie badań nad nowymi rozwiązaniami technicznymi można uzyskiwać w formie białego wywiadu, czyli studiowania literatury fachowej i publikacji naukowych. Stan badań prowadzonych przez konkurentów jest trudniejszy do ustalenia i wymaga prowadzenia zaawansowanego wywiadu gospodarczego, w czym mogą być pomocni byli pracownicy konkurenta.

Kluczowymi informacjami dla procesu podejmowania decyzji cenowych wydają się być jednak dane dotyczące popytu rynkowego. Firma chcąc oszacować popyt na swoje wyroby musi na wstępie przyjąć, że jej decyzje cenowe uzależnione są od tego, w jaki sposób klienci podejmują decyzje o zakupach. Proces gromadzenia wiedzy na ten temat powinien więc obejmować odpowiedzi na następujące pytania:

1) W jaki sposób konsumenci podejmują swoje decyzje – jak oceniają użyteczność dobra, kiedy decydują się na zakup (pod jakim warunkiem)?

2) Jaka jest struktura rynku (z jakich i z ilu segmentów się on składa)?

3) Co przedsiębiorstwo wie o strukturze rynku – czy rozpoznało rynek jako całość (ile się sprzedaje przy danej cenie łącznie), poszczególne segmenty czy też konkretnych konsumentów?

4) Jaka jest relacja między wiedzą konsumentów a wiedzą przedsiębiorstwa?

Rozpoznanie struktury rynku wymaga dwóch etapów: w pierwszym firma ustala z ilu segmentów składa się rynek, w drugim – stara się scharakteryzować każdy segment pod względem elastyczności cenowej popytu. Oczywiście może być tak, że uda się zrealizować tylko połowę zadania – wyodrębnić np. 20 segmentów, lecz funkcje popytu ustalić tylko dla kilku z nich. Im wyższy stopień agregacji, tym więcej informacji się traci. Może być też tak, że z powodów budżetowych informacji tych nie da się pozyskać.

Niektóre formy stanowienia cen mogą być stosowane przy znajomości funkcji popytu charakteryzującej cały rynek, inne wymagają wyodrębnienia segmentów, jeszcze inne są możliwe do zastosowania tylko przy rozpoznaniu zachowań na poziomie indywidualnego konsumenta, co ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Stopień zagregowania informacji o popycie a dostępne formy kształtowania cen

Możliwa postać ceny	Rozpoznana funkcja popytu		
	indywidualnego konsumenta	segmentu	całego rynku
Cena jednolita	x	x	x
Różnicowanie geograficzne	x	x	
Wiązanie cen	x		
Taryfa wielowymiarowa	x		
Taryfa wieloosobowa	x		
Rabaty ilościowe	x		
Alternatywna linia produktów	x	x	

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: H. Simon, R.J. Dolan, *Price Customization*, „Marketing Management”, Chicago 1998, Fall.

Takie narzędzia jak wiązanie cen, taryfa wielowymiarowa, taryfa wieloosobowa czy rabaty ilościowe są formułowane w odniesieniu do segmentów, gdyż trudno dostosowywać cenę do każdego konsumenta z osobna. Wymagają one znajomości preferencji indywidualnych nabywców, które następnie są agregowane do poziomu segmentów³².

³² H. Simon, R.J. Dolan, *op. cit.*

Ustalanie ceny według metody popytowej musi być poprzedzone określeniem rzeczywistego przebiegu funkcji popytu. Wymaga to przeprowadzenia badań rynku, do których można wykorzystać szereg metod, np. ocenę przeprowadzoną przez ekspertów, eksperymenty i testy rynkowe, bezpośrednie porównywanie cen czy też metodę łącznego oddziaływania zmiennych (*conjoint analysis*)³³.

Badania rynku mogą dać informacje o funkcji popytu uzależnionej tylko od ceny produktów danej firmy, można też stworzyć model popytu uwzględniający cenę produktu konkurencyjnego.

6. Założenia podsystemu zarządzania cenami opartego na wiedzy

Wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą w podejmowaniu decyzji cenowych opiera się na dwóch kwestiach: w czym zarządzanie wiedzą może być pomocne w procesie stanowienia cen oraz jakie warunki należy spełnić, by zrealizować proces kształtowania cen opierając się na zasadach zarządzania wiedzą.

Wydaje się, że podsystem stanowienia cen mógłby zaczerpnąć z zarządzania wiedzą oraz organizacji opartych na wiedzy następujące zasady:

1) czterofazowy proces przetwarzania wiedzy. Przy podejmowaniu decyzji cenowych niezwykle ważne jest przetwarzanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Może ono nastąpić w wyniku stosowania badań marketingowych opartych na formalnych procedurach, które poprzez analizy i opracowania pozwalają uzyskać wyniki mierzalne i usystematyzowane. Takim wynikiem może być chociażby funkcja popytu. W tym wypadku będzie to faza eksternalizacji. W niektórych przypadkach faza ta musi być poprzedzona socjalizacją, czyli przejściem wiedzy ukrytej. Negocjator prowadzący w imieniu firmy systematyczne rozmowy z określonym partnerem handlowym po pewnym czasie orientuje się w nawykach kontrahenta, w stosowanych przez niego trikach. Poznaje oznaki okazywanych przez niego emocji czy słabości, charakterystyczne zachowania zwane „mową ciała”, pozwalające rozpoznać jego stosunek do własnych lub obcych propozycji – czy uważa je za poważne, czy zaczyna od nierealnych żądań, ale jest skłonny do ustępstw itp. Zsocjalizowanie tej wiedzy pozwala na zapisanie jej i zachowanie w organizacyjnej bazie danych. Wiedza ta staje się dla firmy wiedzą jawną, która może być przetwarzana i analizowana w procesie kombinacji, tak by opracować optymalne sposoby reagowania na zachowania kontrahenta;

2) eksperymentowanie i kwestionowanie zastanych schematów. Firma musi stosować nowatorskie narzędzia nie tylko do zbierania danych, ale też do ich analizowania i podejmowania decyzji. Konieczne są metody optymalizacyjne,

³³ A. Gabor, *Pricing*, Gower Publ. Co., Aldershot 1990, s. 348–362.

pozwalające w danych warunkach uzyskać maksymalny zysk. Firma powinna wdrażać nowe modele i schematy taryfowe, wykorzystujące np. różnicowanie cen. Polityka cenowa musi być aktywna, gdyż oprócz przyciągania klientów ma zaskakiwać konkurentów. Nie należy liczyć na to, że konkurenci pozostawią daną strategię cenową bez odpowiedzi. Aby nie ograniczać się tylko do konkurowania wysokością ceny, należy zmieniać schematy cenowe, gdyż zmusi to konkurentów do czasochłonnych analiz, a próbę ich obejścia mogą oni przypłacić błędem;

3) wykorzystanie elementów organizacji wirtualnej, np. w postaci użycia Internetu do przeprowadzania badań rynku. Tego rodzaju badania mogą dotyczyć nie tylko klientów, ale też konkurentów, dostawców, uwarunkowań prawnych, technologicznych itp.;

4) nastawienie na realizowanie potrzeb klienta. Polityka cenowa firmy może być niekiedy narzędziem przedsiębiorczym, a więc na równi z produktem kształtować użyteczność oferty dla klienta. Aby udogodnić klientowi zakup, można stosować złożoną strukturę ceny, np. taryfę dwuwymiarową, ceny nieliniowe lub korzystne formy płatności. Na działaniach tych firma wcale nie musi tracić, gdyż niższą marżę jednostkową zrekompensuje większy wolumen sprzedaży;

5) wykorzystanie sprzężeń zwrotnych. Powinno się śledzić skutki wprowadzonych zmian w wysokości cen, konstrukcji taryfy czy też w metodach kształtowania cen. Pozwoli to zweryfikować założenia i pogłębić wiedzę o zachowaniach i potrzebach klientów oraz o reakcjach konkurentów.

By zrealizować koncepcję zarządzania wiedzą w podsystemie decyzji cenowych, należy spełnić następujące warunki:

1) ponosić nakłady na zbieranie danych i doskonalenie wiedzy. Firma musi założyć pozycję budżetową przeznaczoną na pozyskiwanie informacji, przetwarzanie ich i przekazywanie do zainteresowanych komórek. Wydatki te powinny obejmować nie tylko badania rynku, ale też szkolenia pracowników, zakup *know-how* w zakresie cen, w tym literatury i programów komputerowych. Owocny jest udział w konferencjach naukowych;

2) utworzyć bazy danych. Firma powinna dysponować wszechstronną bazą danych zawierającą nie tylko informacje ilościowe, ale też jakościowe, opisowe. Do bazy powinny napływać informacje z oddziałów terenowych. Powinno mieć do niej dostęp jak najszersze grono pracowników, co umożliwi bieżące śledzenie zmian w sprzedaży poszczególnych produktów i pozwoli na aktualizowanie wyliczeń funkcji popytu. Baza taka powinna też umożliwiać zbieranie informacji m.in. o niezaspokojonym popycie w danych punktach sprzedaży, o cenach konkurentów, kosztach dostaw, wynikach przetargów, w których brała udział firma lub jej konkurenci. W ten sposób baza ta stanie się podstawą wiedzy organizacji;

3) zezwolić na krytykę dotychczasowych procedur. Tylko niedoświadczeni pracownicy tradycyjnych organizacji sądzą, że krytykowanie starych nieefektywnych

rozwiązań cieszy się sympatią u szefów firmy. Doświadczeni pracownicy wiedzą, że te stare rozwiązania były wprowadzone przez szefów i ich krytyka jest przez starą kadre traktowana jak wytykanie błędów zarządowi, co nie wróży kariery. Firma oparta na wiedzy musi sobie zdawać sprawę, że w takiej dziedzinie jak ceny co kilka lat opracowywane są nowe koncepcje i metody, warte wypróbowania. Zastępowanie nimi starych schematów nie powinno być traktowane jako atak personalny;

4) zastosować decentralizację i pracę zespołową. Nie wszystkie decyzje cenowe powinny być podejmowane przez zarząd firmy. Liczne sugestie co do oczekiwań klientów, np. w zakresie konstrukcji taryfy, może przedstawić personel handlowy. Decyzje cenowe nie powinny być podejmowane jednoosobowo, powinny w tym uczestniczyć działy powiązane, np. produkcja;

5) stworzyć dla pracowników zachęty do ujawniania wiedzy. Wiedzę i informacje powinno się pozyskiwać od wszystkich pracowników firmy. Sprzyja temu delegowanie uprawnień, gdyż pozwala na ujawnienie przez pracownika posiadanych zdolności, umiejętności i informacji, których do tej pory nie miał okazji objawić. Wiedza ta może być zsocjalizowana i eksternalizowana np. przez przełożonego. Wykorzystanie zasad organizacji hipertekstowej wymaga włączenia pracowników sfery biznesu – głównie handlu i produkcji – do sfery projektowej. Projekty powinny dotyczyć nie tylko stanowienia cen dla nowych produktów, ale też wdrażania nowych koncepcji kształtowania cen dla wyrobów już będących w ofercie firmy. Trzeba też brać pod uwagę, że pracownicy mogą nie widzieć korzyści w ujawnianiu pewnej wiedzy, gdyż opierają na niej swoją pozycję w organizacji, obawiają się też, że po jej przekazaniu mogą być zwolnieni, wolą więc trzymać zasób wiedzy w zanadrzu, by go wykorzystać u nowego pracodawcy. Nie rozwiązują tego problemu jednorazowe gratyfikacje pieniężne. W krajach zachodnich kluczowych pracowników przyjmuje się na partnerów w spółkach. Zwiększa to ich poczucie bezpieczeństwa, zmniejsza też ryzyko firmy, że posiadający strategiczną wiedzę pracownik odejdzie do konkurencji. W skrajnych przypadkach ujawnienie wiedzy należącej do firmy może być ścigane sędownie.

Przedsiębiorstwo powinno też stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną, sprzyjającą dzieleniu się wiedzą przez pracowników. System wynagrodzeń premiujący indywidualne osiągnięcia powoduje powstanie nadmiernej rywalizacji wśród pracowników i wręcz zniechęca do ujawniania posiadanych informacji i umiejętności, co ma miejsce np. w Microsoft³⁴. Systemy wynagradzania powinny więc zawierać składnik zależny od wyników całego przedsiębiorstwa oraz premie zespołową.

³⁴ J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 164.

7. Wnioski

Zarządzanie wiedzą może być użytecznym narzędziem stosowanym do udoskonalenia procesu podejmowania decyzji cenowych. Firma powinna wykorzystać je do przekształcania wiedzy ukrytej pozyskanej od klientów, konkurentów i własnych pracowników w wiedzę jawną, którą można doskonalić w toku zespołowych analiz. Zamiana tej ulepszonej wiedzy w personalną wiedzę dotyczącą efektywnych procedur podejmowania decyzji pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo może wykorzystywać nie tylko oficjalne kanały uczenia się – szkolenia pracowników czy eksternalizowanie ich wiedzy w bazie danych. Można stosować też kanały nieoficjalne, oparte na towarzyskich relacjach między pracownikami. Kontakty pracowników przedsiębiorstwa-dostawcy z pracownikami firmy-klienta mogą pomóc w ustaleniu problemów i potrzeb nabywcy, np. w odniesieniu do struktury ceny. Przedmiotem wymiany mogą być też informacje o metodach kształtowania cen, o przydatnej literaturze itp. Następnie należy doprowadzić do eksternalizacji tej wiedzy i jej kombinacji, czyli opracowania optymalnej oferty. Wymaga to przełamania obaw pracownika przed ujawnianiem wiedzy. Działania tego typu, choć wykorzystują koleżeńskie stosunki do celów służbowych, nie muszą być nieetyczne. Wymiana wiedzy między pracownikami może mieć charakter ekwiwalentny i wspomagać obydwie firmy, które w ten sposób działają w warunkach cichego sojuszu. Nieustannie należy mieć na uwadze, że wiedza ma przede wszystkim kontekst osobowy, gdyż wykorzystują ją ludzie.

Literatura

- Beijerse R.P. uit, *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon*, „Journal of Knowledge Management”, Kempston 1999.
- Białecki K.P., *Marketing*, Infor, Warszawa 1998.
- Cravens D.W., *Strategic Marketing*, Irwin, Homewood, Boston 1991.
- Dolińska M., *Zarządzanie wiedzą uczącej się organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4.
- Gabor A., *Pricing*, Gower Publ. Co., Aldershot 1990.
- Galup S.D., Dattero R., Hicks R.D., *Knowledge Management Systems*, „Information Resources Management Journal” 2002, styczeń–marzec.
- Hanna N., Dodge M.R., *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997.
- Luck D.J., Ferrell O.C., *Marketing Strategy and Plans*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1985.
- MacSweeney G., *The Knowledge Management Payback*, „Insurance & Technology”, New York, czerwiec 2002.
- Marketing Classics*, red. B.M. Enis, K.K. Cox, Allyn and Bacon, Boston 1991.

- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwia, Kraków 2001.
- Mikuła B., Ćwiklicki M., *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Morris M.H., Morris G., *Market Oriented Pricing*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois 1992.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Oldcorn R., *The Management of Business*, A Pan Original, London–Sydney 1987.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rutka R., Czerna M., *Uwarunkowania integracji emocjonalnej w organizacjach opartych na wiedzy* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i deintegracja*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Samuelson W., Marks S., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.
- Simon H., Dolan R.J., *Price Customization*, „Marketing Management”, Chicago 1998, Fall.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Utilising Knowledge Management Principles in Taking Pricing Decisions

The technological transformations of the 1990s led to an increase in the significance of skills and knowledge for the value of an organisation. The purpose of this article is to present the assumptions behind basing pricing decisions on the concept of knowledge management. Pricing decisions involve a strategic level – applying uniform or differentiated prices and selecting price levels – as well as a tactical level – structure of prices, form of payment, forms of price differentiation, and psychological tricks. Rational decision-making requires informational support that foremost applies to the behaviour of purchasers and competitors. Information supply is secured through market research. Applying knowledge management to pricing decisions enables the processing of information to be based on a four-phase process encompassing the socialisation of the knowledge of employees, clients and competitors, the externalisation of this knowledge – its incorporation from the organisational knowledge base – the combining of knowledge in order to obtain optimal procedures, as well as the implementation of these optimal procedures in the decision-making process. The key aspect of applying this concept is to include all employees in the information and knowledge transfer process through formal and informal channels.