

Kazimierz Perechuda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Wojciech Idzikowski

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

LOGISTYKA WIEDZY NIEJAWNEJ. PODSTAWOWE PROBLEMY

1. Wstęp

Potrzeba zrozumienia przemian zachodzących w obecnej gospodarce opartej na wiedzy jest podstawą funkcjonowania w przestrzeni biznesowej. Świat zmienia się w sposób rewolucyjny, a uczestnicy rynku potrzebują wsparcia dla swej działalności

Tabela 1. Lokalizacja wiedzy

Pojęcie	Definicja	Lokalizacja
Wiedza jawna	Ogólnodostępna, mogąca być skodyfikowana. Wyrażona w źródłach wiedzy i na tym poziomie przekazywana	Konsumenci
Wiedza niejawna	Niedostępna, trudno kodyfikowana. Istniejąca w przestrzeni organizacyjnej i przenoszona za pośrednictwem obserwacji zachowań	Poziom firmy – integratora
Wiedza wewnętrzna [Perechuda 1999, s. 69]	Podstawowy ciąg strategiczny przedsiębiorstwa, wypracowany w trakcie wieloletniego rozwoju firmy	Wnętrze firmy
Wiedza zewnętrzna [Perechuda 1999, s. 69]	Znajdująca się w powszechnym obiegu. Dostęp do niej jest stosunkowo łatwy, aczkolwiek kosztowny. Występuje na pograniczu organizacji i jej otoczenia	Otoczenie
Wiedza wirtualna [Perechuda 1999, s. 69]	Suma wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej. Gromadzona jest w niematerialnym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa	Niematerialne przestrzenie firmy
Łańcuch wartości	Wiązka użyteczności wysłana przez organizację do odbiorcy	Produkty i usługi jako nośniki wiedzy korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

elastycznymi modelami zarządzania wiedzą w sieciach organizacyjnych. Umiejętność stworzenia procesów wykorzystywania wiedzy jawnej (tab. 1) jest kluczowym zadaniem każdego menedżera.

2. Model zarządzania wiedzą w sieci logistycznej

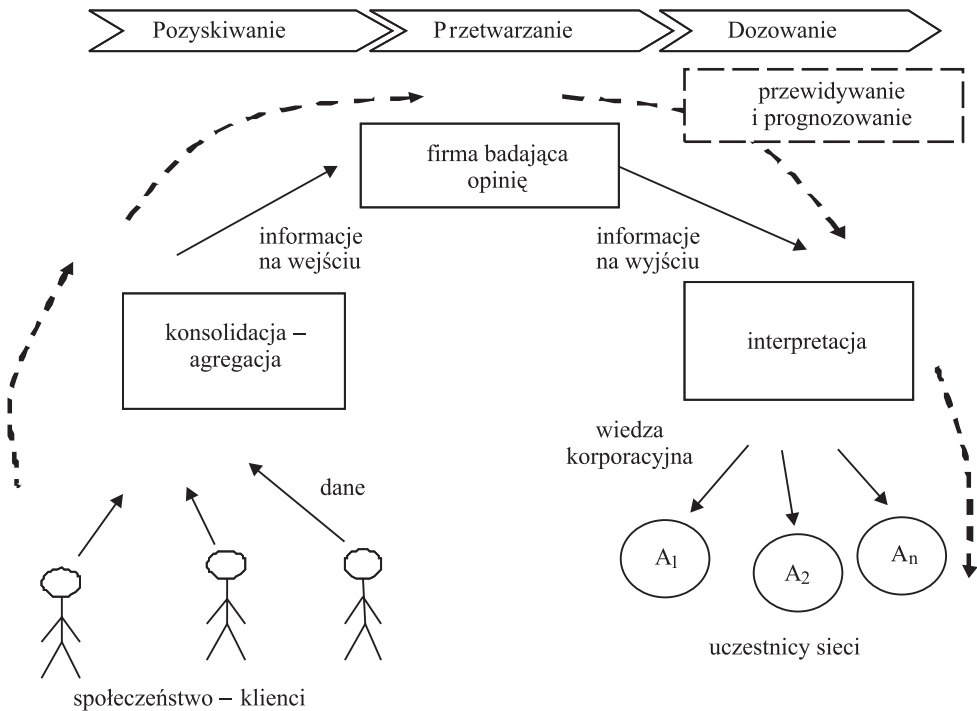
Pojęcie sieci powiązań biznesowych funkcjonuje od dawna w literaturze z dziedziny zarządzania. Najbardziej rozpowszechnionym przykładem jest sieć logistyczna, którą należy rozumieć jako układ przepływu towarów, rozpoczynając od zaopatrzenia, a kończąc na dystrybucji.

Oprócz materialnych łańcuchów sieci logistycznych coraz częściej mamy do czynienia z wirtualnymi sieciami logistycznymi, gdzie towar i usługa są nośnikami niematerialnych łańcuchów wartości. Tego typu logistyka „umyka” z pola widzenia konsumenta, co nie oznacza, że ona nie istnieje. Wręcz przeciwnie. W procesie kurczenia się „przestrzeni widzialnego świata”, zlokalizowanego wzdłuż materialnego łańcucha wartości, coraz większego znaczenia nabierają transfery wartości niematerialnych, które są:

- coraz bardziej złożone,
- trudno identyfikowalne,
- w małym stopniu zoperacjonalizowane,
- trudne do pomiaru.

Surowiec, materiał lub półprodukt konsolidowany jest na kolejnych szczeblach węzłów logistycznych, aż wreszcie trafia do firmy, aby po przejściu procesu produkcyjnego mógł być rozdzielany do poszczególnych odbiorców. Takie powiązania pozwalają zauważyć, że organizacja bez względu na strukturę własności nawiązuje relacje z pozostałymi uczestnikami rynku. Układ horyzontalny dostawca – producent – sprzedawca odwołuje się do przepływu fizycznych wartości, które interpretowane są jako przemieszczanie się przetwarzanego na kolejnych szczeblach produktu. Model zarządzania oparty na tej koncepcji jest doskonałym sposobem pojmowania sieci gospodarczej i podstawą rozumienia działalności firmy. Jest na tyle elastyczny, że można go rozszerzyć o przepływ wiedzy pod warunkiem, że założymy jej wzbogacanie i transformowanie na kolejnych etapach. Posługując się przykładem, można odwołać się do działalności firmy badającej opinię społeczną.

Dane dostępne w społeczeństwie polskim są pozyskiwane za pomocą ankiet i wywiadów bezpośrednich, a następnie agregowane w postaci informacji dla poszczególnych regionów, np. województw. Trafiają one do firmy zajmującej się badaniami rynku, są powtórnie konsolidowane i udostępniane ekspertom, którzy je interpretują i za pomocą mediów udostępniają uczestnikom sieci. Wiedza w ten sposób stworzona ma charakter jawny, następnie dociera do poszczególnych odbiorców i znajduje tam zastosowanie. Umiejętność wykorzystania wiedzy jawnej staje się na tym etapie wiedzą niejawną, co daje firmie przewagę konkurencyjną. Przetwarzanie wiedzy



Legenda: A_1, A_2, A_n – firmy kooperujące

Rys. 1. Zarządzanie wiedzą w łańcuchu logistycznym na przykładzie firmy badającej opinię społeczną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Krzyżaniak, Cyplik 2007, s. 15].

jawnej w niejawną jest specyficznym paradoksem: trudno jest zmienić znane w nieznane.

Historia podaje jednak wiele zapomnianych, znanych tekstów, które jednakże po pewnym okresie zeszyły do „podziemnej zbiorowej niepamięci” (transfer wiedzy jawnej w niejawną). W praktyce biznesowej oznacza to, że na ogólnie znanych faktach można również zarobić duże pieniądze, poprzez stosowanie następujących zabiegów:

- przeinaczania,
- celowo mylnej interpretacji,
- osadzania w niewłaściwych kontekstach,
- zmiany grupy docelowej itp.

Działania aktora sieci (dostawcy) opierają się na słusznym przekonaniu: „skoro ja umiem wykorzystywać dane dostępne w społeczeństwie, zagregowane w informacje i przetworzone przez ekspertów w wiedzę, jestem konkurencyjny” – bo posiadam wiedzę niejawną dotyczącą jej wykorzystania.

Gospodarka światowa opierająca się wcześniej na takich czynnikach produkcji, jak: praca, kapitał czy ziemia, staje się teraz gospodarką opartą na wiedzy. Posiadanie wiedzy niejawnej jest najlepszą formą uzyskania przewagi zarówno dla międzynarodowych korporacji, jak i dla średnich oraz małych firm. W tym momencie warto postawić sobie pytanie: czy możliwe jest tworzenie logistyki wiedzy niejawnej? W związku z powyższym powstają problemy dotyczące:

- podstaw teoretycznych,
- sensowności,
- równoległości,
- kompatybilności,
- trajektorii,
- dystrybucji wiedzy niejawnej.

Warto dodać, że tradycyjne media informacyjne nie rozwiązują powyższych problemów.

Wydaje się, że w trakcie budowy systemu interorganizacyjnej logistyki wiedzy niejawnej zachodzi potrzeba stosowania następujących narzędzi kreowania, transferu i włączania niejawnej wiedzy korporacyjnej:

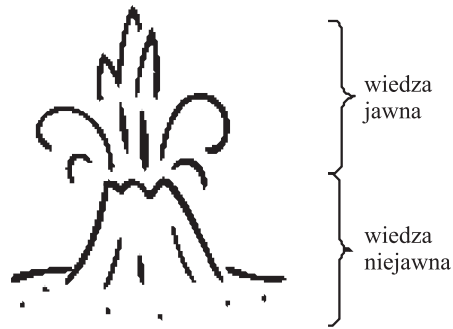
- teatru działań,
- inscenizacji,
- warsztatów menedżerskich,
- treningów kierowniczych,
- psychoterapii organizacji,
- kształtowania osobowości firmy.

W procesie logistyki wiedzy niejawnej obok pracowników, menedżerów i agentów wiedzy aktywnie powinni uczestniczyć konsumenci.

3. Model zarządzania wiedzą w organizacji sieciowej

Kolejny sposób opisu sieci powiązań biznesowych ściśle opiera się na przepływie wiedzy. Modelowe ujęcie jej dyfuzji dokonuje się głównie w oparciu o wielkość podmiotu, gdzie największym uczestnikiem sieci jest firma integrator. Porównać ją można do wulkanu wiedzy jawnej (struktury wyspowo-kraterowej), gdzie jest ona wystrzeliwana w przestrzeń biznesową małych i średnich firm (rys. 2).

Korporacja sieciowa tworzy w centrach badań i rozwoju oraz we wszystkich jednostkach wspomagających innowacyjny ciąg strategiczny (np. konstruując innowacyjny system motywacyjny, implementując nowoczesne narzędzie kierowania). Jako pierwsza stosując opracowane przez siebie narzędzia zarządzania, staje się monopolistą oferującym na rynku nowe produkty lub usługi. Ma olbrzymią przewagę konkurencyjną wynikającą z posiadanej wiedzy niejawnej. Jest prekursorem najnowocześniejszych technologii, za co płaci ogromną cenę rozumianą jako nakłady związane nie tylko z utrzymaniem centrów wiedzy, ale także z pokrywaniem kosztów wprowadzania chybionych rozwiązań.



Rys. 2. Wulkan wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Perechuda 2007, s. 72].

Żadna firma nie jest w stanie utrzymać swojej wiedzy niejawnej wewnątrz organizacji; staje się ona wraz z biegiem czasu dostępna otoczeniu. Nie zawsze skuteczne jest przeciwdziałanie temu procesowi. Przewaga wynikająca z użytkowania wiedzy szybko się dezaktualizuje, co wynika z kodyfikowania i rozprowadzania jej po całej sieci. Stąd też przedsiębiorstwa powinny budować racjonalne, przemyślane i zaplanowane systemy transferu wiedzy niejawnej (logistyka wiedzy niejawnej), nie czekając aż się ona zdewaluuje.

Strategia klasycznego dozowania w otoczenie „zużytej” wiedzy niejawnej traci rację bytu i staje się coraz mniej efektywna, co wynika z:

- niecierpliwości klientów,
- skracania cyklu życia produktów i usług,
- kopiowania wynalazków,
- starzenia się wiedzy.

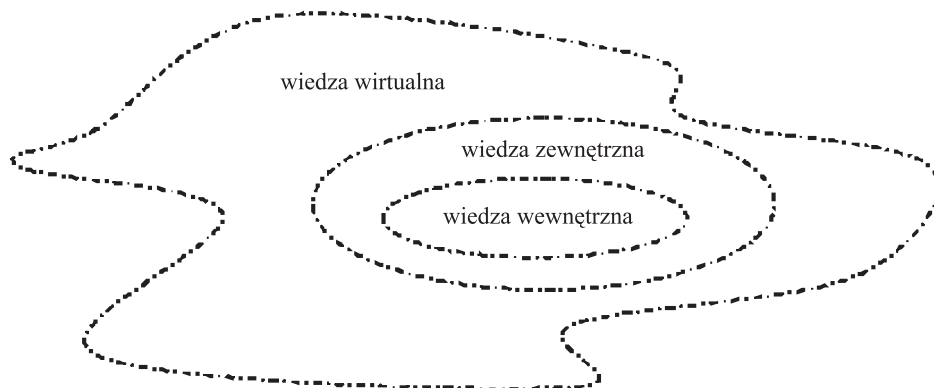
Ponadto każdy byt, który zaistniał, prędzej czy później zostanie odkryty. Dlatego też zamiast wydatkowania ogromnych kwot na zabezpieczenia wynalazków i innowacji (patenty, wnioski racjonalizatorskie, ochrona własności intelektualnej), warto przemyśleć strategię szybkiej dyfuzji wiedzy korporacyjnej do:

- kooperantów,
- konsumentów (jej nowatorskim narzędziem powinna być logistyka wiedzy niejawnej).

Organizacja pełniąca funkcję integratora nie musi działać w tej samej branży co przedsiębiorstwa działające w sieci, współpraca może odbywać się na płaszczyźnie uzupełniania funkcji działalności. Sieci przeplatają się między sobą, a wiedza znajdującą się w obiegu jest dynamicznie transformowana i uzupełniana.

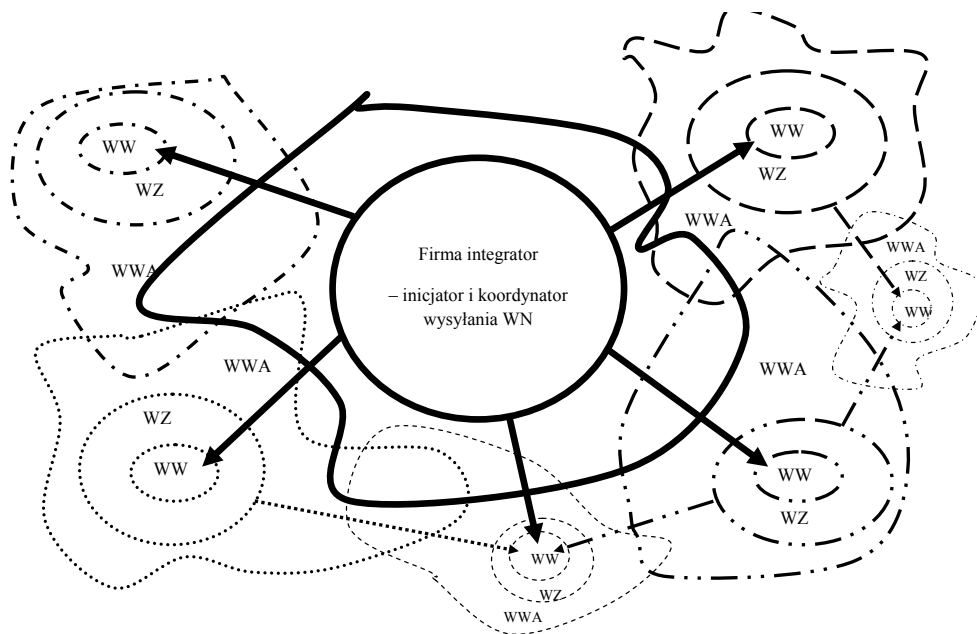
Klasyfikacja poziomów wiedzy odwołująca się do jej umiejscowienia w strukturze firmy zaproponowana została przez Richtera i Vettela [Richter, Vettel 1995, s. 39]. Według ich koncepcji należy ją podzielić na trzy poziomy wiedzy: wewnętrzną, zewnętrzną i wirtualną. Każdy podmiot występujący na rynku może sklasyfikować

jej zasób według powyższego kryterium. O ile zakres wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej jest określany precyzyjnie, o tyle wiedza wirtualna nie ma swojej dokładnej formy (rys. 3).



Rys. 3. Poziomy wiedzy w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Richter, Vettel 1995, s. 39].



→ Legenda: WW – wiedza wewnętrzna, WZ – wiedza zewnętrzna, WWA – wiedza wirtualna, WN – wiedza niejawna, – łańcuchy wartości

Rys. 4. Dyfuzja wiedzy w organizacji sieciowej

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja sieciowa generuje w łańcuchach wartości wiedzę korporacyjną, która tworzy ciąg strategiczny małych i średnich firm. Postać łańcucha mogą przybrać produkty i usługi oferowane nabywcom. Mniejsze firmy podążają za liderem rynku inasładowa, tworząc ofertę, wartości trafiające do klientów (rys. 4).

4. Rola agentów w sieciowej logistyce wiedzy niejawnej

Agenci wiedzy to uczestnicy sieci organizacyjnej wspomagający procesy dyfuzji pomiędzy jej podmiotami. Funkcjonują w oparciu o posiadane zasoby intelektualne, permanentnie je wzbogacając, świadczą usługi doradcze w zakresie podnoszenia konkurencyjności. Kształtują ciąg strategiczny organizacji, wywierają wpływ na wysyłany do klienta łańcuch wiedzy niejawnej. Głównymi narzędziami ich pracy są: coaching, szkolenie, mentoring, gry kierownicze, doradztwo. Koordynują dyfuzję wiedzy wirtualnej poszczególnych uczestników danej sieci (na rys. 4 przedstawione jest to jako nakładanie się jej obszarów) i zewnętrznych podmiotów. Agenci logistyki wiedzy niejawnej powinni swobodnie przemieszczać się w przestrzeniach sieciowych korporacji. Zachodzi tutaj potrzeba zmiany optyki działania agentów wiedzy z projektowej na eventową, co w praktyce oznacza:

- szybsze drgania sieci,
- zwiększenie liczby tzw. węzłów zatrzymania (węzłów eventowych),
- włączanie klientów do poszczególnych eventów.

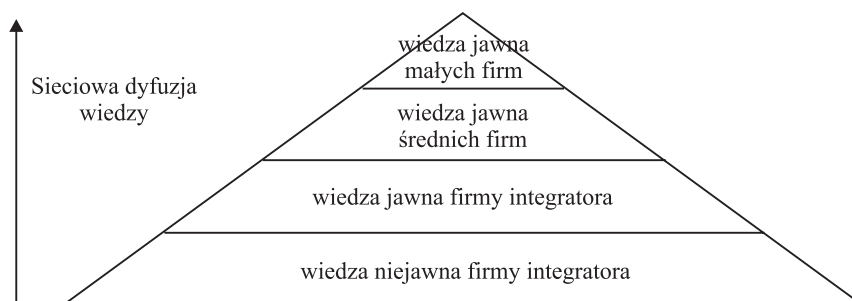
W strukturach coraz bardziej skomplikowanych, jakimi są przedsiębiorstwa sieciowe, niemożliwa jest harmonijna, systematyczna i wielokierunkowa dyfuzja wiedzy.

Wyspy wiedzy niejawnej są faktem; nie można ich traktować negatywnie. Dopasowywanie i wyrównywanie potencjałów wysp wiedzy niejawnej jest możliwe poprzez szybką użycie wiedzy w nich zawartej. Jest to głównie zadanie agentów wiedzy niejawnej, którzy raczej w formie działań spontanicznych powinni tworzyć podwaliny sieciowej logistyki wiedzy niejawnej.

Poziom kompetencyjny agentów zbudowany jest z płaszczyzn (rys. 5):

- wiedzy firmy integratora,
- wiedzy niejawnej firm, małych i średnich.

Kompetencje w pierwszej kolejności zdobywane są od tych najbardziej dostępnych, czyli ze źródeł wiedzy jawnej wysyłanej przez firmę integratora. Następnie kształtowana jest sylwetka agenta z zakresu wiedzy niejawnej poprzez doświadczenia wynikające z pracy w firmie integratorze. Tam nabywane są umiejętności wykorzystywane przy świadczeniu doradztwa dla małych i średnich organizacji. Wiedza niejawna w nich zawarta zdobywana jest na ostatnim etapie podnoszenia kompetencji, kiedy to agent sieci organizacyjnej współpracuje z najmniejszymi jej podmiotami. Agenci wiedzy działają w sieci na zasadach komercyjnych. Do wzbogacania procesów dyfuzji wybierani są w pierwszej kolejności ci, którzy posiadają największe



Rys. 5. Piramida kompetencyjna agentów wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

szy zasób intelektualny i największe doświadczenie. Mogą działać w oparciu o zlecenie, prowadzić własną działalność gospodarczą, korzystać z organizowanych eventów trenerskich przez firmy doradcze.

5. Podsumowanie

Jeżeli będziemy zarządzać przedsiębiorstwem, kładąc szczególny nacisk na wiedzę, osiągniemy przewagę nad pozostałymi uczestnikami rynku. Świadomość zachodzących procesów i wizualizowanie swojej pozycji rynkowej w przedstawionych modelach samo w sobie jest źródłem pozwalającym wyprzedzić konkurentów. Podnoszenie poziomu wiedzy zasilane łańcuchami wartości firm integratora oraz korzystanie z usług agentów jest podstawą funkcjonowania każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Przedstawione w artykule założenia logistyki wiedzy niejawnej mają charakter koncepcyjny i wymagają dalszych badań.

Budując model zarządzania wiedzą niejawną w sieci logistycznej, należy prognozować zapotrzebowanie na wirtualne elementy łańcucha wartości zorientowanego na klienta.

Tworząc logistyczny model zarządzania wiedzą niejawną w organizacji sieciowej, należy zapewnić permanentną dyfuzję wiedzy w organizacji przez monitorowanie łańcucha wartości firmy integratora oraz współpracę z agentami i konsumentami wiedzy.

Literatura

- Barabasz A., *Osobowość organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1198, AE, Wrocław 2008.
- Krzyżaniak S., Cyplik P., *Zapasy i magazynowanie*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2007.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.

Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1999.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, wyd. 2 rozszerzone, AE, Wrocław 2007.

Richter F.J., Vettel K., *Successful joint ventures in Japan: Transferring knowledge through organizational learning*, „Long Range Planning” June 1995 Vol. 28, No. 3.

Witkowski J. (red.), *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1978, AE, Wrocław 2005.

LOGISTICS OF TACIT KNOWLEDGE. THE MAIN PROBLEMS

Summary

In the papers, the authors present the assumptions of networking logistics of tacit knowledge. They suggests the event approach as the best solutions in the implementation of the logistics system of tacit knowledge.