

Ewa Stańczyk-Hugiet

STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ CZY STRATEGIA WIEDZY?

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne nie jest jednolitą dyscypliną w tym sensie, że równolegle funkcjonują różniące się między sobą poglądy co do istoty strategii, źródeł przewagi konkurencyjnej, stosowanych narzędzi analizy. Niemniej jednak, nie można się nie zgodzić co do tego, że istotą zarządzania strategicznego jest poszukiwanie oryginalnych strategii. Oryginalnych, bo tylko takie w rzeczywistości pozwolą na wyróżnianie się organizacji. Klasyczne ujęcie istoty strategii w kategoriach produktowo-rynkowych, wywodzące się z myśli H.I. Ansoffa [Ansoff 1971, s. 99], nadal dominuje w praktyce gospodarczej, lecz można już obserwować tendencję do włączania w problemy strategii zagadnienia kluczowych kompetencji. Tak więc powoli strategia przywództwa w wybranych kluczowych kompetencjach, postulowana przez Hammela i Prahaladę, urzeczywistnia się [Hammel, Prahalad 1999, s. 165-177]. Można więc postawić tezę, iż strategia współczesnej organizacji, obserwującej rozwój nauki i praktyki w zakresie zarządzania strategicznego, opiera się na trzech kluczowych elementach: produkt – rynek – kompetencje [Brilman 2002, s. 123]. Takie spojrzenie na treść strategii wymaga pewnej reorientacji w zakresie narzędzi i obszarów analizy strategicznej. W dużym uproszczeniu i skrócie można jedynie stwierdzić, iż nadal bardzo niedoskonałe są narzędzia służące do analizy zasobów organizacji, szczególnie tych zasobów, które nazywamy kapitałem intelektualnym lub kapitałem wiedzy [Chatzkel 2003].

Prezentowany artykuł próbuje się zmierzyć z wybranymi problemami współczesnego zarządzania strategicznego w warstwie teoretyczno-dedukcyjnych rozważań. Jest próbą zinventaryzowania dorobku teorii w wybranym zakresie oraz własnych opinii i przemyśleń autorki. W szczególności obszar zainteresowań dotyczy relacji między wiedzą, strategią ogólną a strategią wiedzy.

2. System zarządzania wiedzą

Strategia wiedzy jest rozumiana w znaczeniu, jakie temu pojęciu przypisał M. Zack, stąd też nie jest w żadnym razie utożsamiana ze strategią zarządzania wiedzą [Zack 1999; Jones 2000]. M. Zack najogólniej rozumie strategię wiedzy jako działania mające umożliwić realizację strategii ogólnej. Jeśli do realizacji strategii organizacji wystarczają zasoby wiedzy będące w posiadaniu organizacji, to strategia wiedzy oznacza eksploatację tych zasobów, jeśli zaś występuje luka niedoboru wiedzy, to oznacza to konieczność eksploracji wiedzy [Zack 1999]. Wydaje się, że takie typy rodzajowe strategii wiedzy są wystarczające, przynajmniej na poziomie ogólnym. W ramach strategii eksploatacji czy strategii eksploracji dokonuje się dopiero uszczegółowienia w zakresie konkretnych procesów związanych z wiedzą. Wydaje się więc, że przedstawiane w literaturze różne ujęcia rodzajów strategii zarządzania wiedzą nie zawsze są uzasadnione, a w szczególności nieuzasadnione jest stosowanie w każdym przypadku kategorii „strategia”¹. Zarządzanie wiedzą ma niewątpliwie charakter strategiczny, co nie implikuje wprost stosowania kategorii „strategia” do określenia koniecznych kierunków aktywizowania organizacji w zakresie procesów związanych z wiedzą.

Zarządzanie wiedzą jest traktowane jako element wtórny względem strategii wiedzy i oznacza odpowiednie dla strategii organizacji organizowanie i kształtowanie procesów związanych z wiedzą. Te procesy mają umożliwić realizację strategii ogólnej, a więc postrzegane są raczej jako element implementacji niż identyfikowania strategii. B. Mikuła, określając zarządzanie wiedzą, wskazuje, iż polega ono na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowywaniu warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą oraz sterowaniu ich wykorzystaniem [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 6]. Takie ujęcie dodatkowo eksponuje operacyjny charakter zarządzania wiedzą oraz to, że zarządzanie wiedzą w sensie określania procesów związanych z wiedzą stanowi w istocie fazę implementacji strategii ogólnej organizacji.

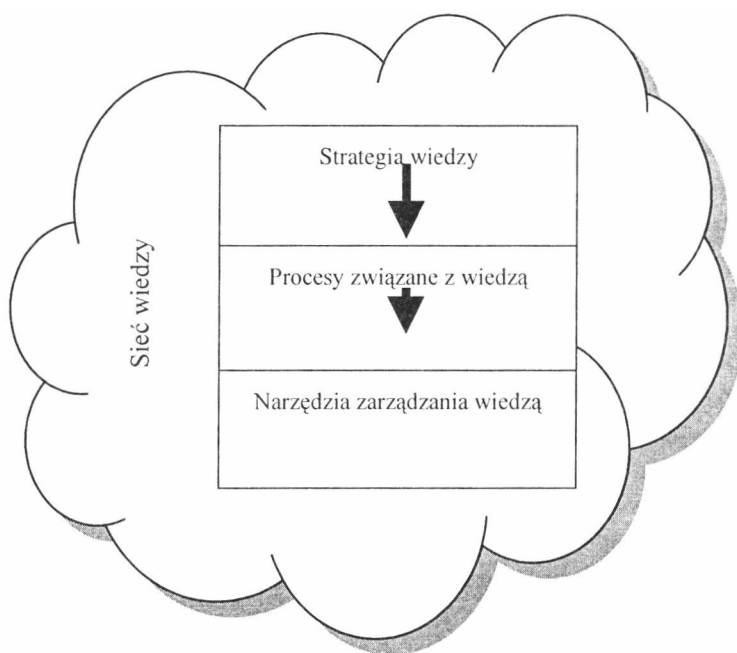
Odwolując się do różnych prób operacjonalizacji procesu zarządzania strategicznego, można zatem uznać, iż istnieje system zarządzania wiedzą. System ten ma charakter dynamiczny, to znaczy jego zmiany są uzależnione od zmian strategii ogólnej, niezależnie od tego, czy ma ona charakter świadomego aktu wyboru, czy też charakter bardziej inkrementalny. System zarządzania wiedzą służy realizacji strategii ogólnej, a jego elementami są: strategia wiedzy, procesy związane z wiedzą oraz narzędzia zarządzania wiedzą.

Do określenia strategii wiedzy (poziom strategiczny) istotne jest zidentyfikowanie luki wiedzy (nadmiar wiedzy/ niedobór wiedzy). Ta zidentyfikowana luka ma wpływ na formułowanie strategii wiedzy. Z kolei strategia wiedzy jest imple-

¹ Na przykład strategia personalizacji i kodyfikacji [Hansen, Nohria, Tierney 1999] czy strategiczny wpływ, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy [Krogh, Nonaka, Aben 2001].

mentowana do systemu organizacyjnego poprzez procesy związane z wiedzą. A zatem istotne jest na tym poziomie określenie koniecznych procesów związanych z wiedzą (poziom implementacji), a następnie ich zoperacjonalizowanie poprzez wskazanie właściwych narzędzi zarządzania wiedzą (poziom operacyjny). Graficzny obraz systemu zarządzania wiedzą przedstawia rys. 1.

System zarządzania wiedzą organizacji znajduje się pod silnym wpływem relacji, w jakich pozostaje organizacja ze swoimi partnerami biznesowymi. Przy czym kategoria partnera strategicznego jest rozumiana bardzo szeroko i obejmuje wszelkie podmioty, z którymi organizacja mniej lub bardziej systematycznie, formalnie i celowo nawiązuje relacje. Tak rozumiane relacje partnerstwa konstytuują sieć wiedzy, sieć, w którą uwikłana jest organizacja ze względu na realizowane cele przedmiotowe.



Rys. 1. System zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

3. Wiedza a strategia ogólna

Przeglądając literaturę przedmiotu, łatwo zauważyć, iż strategia wiąże się niewątpliwie z atrybutem długiej perspektywy czasowej. Perspektywa czasowa przypisywana jest działaniom, które mają służyć realizacji strategii. Wydaje się, że obecnie raczej powinno się eksponować efekty długookresowe niż działania rozciągnięte w czasie. Stąd strategia jest określana przez autorkę jako działania, któ-

rych efekty mają charakter długookresowy, i nie tylko w znaczeniu trwania w długim czasie, ale również uzyskiwania rezultatów odroczonego w czasie. Jeśli więc dzisiaj podejmujemy działanie, a jego efekty pojawią się w przyszłości, to takie działanie traktujemy jako strategiczne, a więc jako element pozwalający na realizację strategii. Wydaje się, że takie rozumienie strategii jest obecnie bardziej uzasadnione z uwagi na dużą zmienność warunków funkcjonowania organizacji. Zmienność warunków funkcjonowania organizacji powoduje podejmowanie różnorodnych akcji ze strony organizacji. W danej czasoprzestrzeni trudno jednoznacznie określić, które aktywności i decyzje mają/będą miały charakter strategiczny. Tak więc organizacje działają trochę po omacku, próbując realizować różne działania. Nie neguje to oczywiście potrzeby identyfikowania strategii w sposób mniej lub bardziej formalny, a wręcz powinno skłaniać do znacznego wysiłku na rzecz prowadzenia wieloaspektowych analiz zarówno potencjału organizacji, jak i warunków zewnętrznych funkcjonowania. Efekt przeprowadzonych analiz stanowi bowiem punkt zaczepienia, czyli innymi słowy pokazuje, jaka jest obecnie sytuacja i co aktualnie jesteśmy w stanie przedsięwziąć.

Przedstawiony tok rozumowania jest istotny do określenia m.in. roli zasobów wiedzy, ich diagnozy i oceny wartości do identyfikowania strategii ogólnej. Wiedza jest niewątpliwie jednym z zasobów organizacji i w związku z tym konieczne staje się jej diagnozowanie w kontekście strategicznym. W tym sensie może stanowić determinantę wyboru strategii w sensie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym. Co prawda, do dzisiaj brakuje dobrze zoperacjonalizowanych technik diagnozowania zasobów niematerialnych organizacji, jednak można w tym obszarze wykorzystać propozycję chociażby J. Brilmana [Brilman 2002, s. 143], J. Barneya [Barney 1991] czy M. Bratnickiego [Bratnicki 2000, s. 62]².

Strategia jest więc formułowana na podstawie zarówno informacji o otoczeniu, jak i informacji o organizacji oraz oceny zasobów wiedzy, które pozostają w dyspozycji organizacji.

4. Strategia ogólna a strategia wiedzy

Strategia ogólna organizacji jest formułowana na podstawie stanu faktycznego. Z tego względu oznacza pewną koncepcję działań zmierzających do dopasowania się

² J. Brilman uważa, że oceny wartości zasobów (wiedzy) ze strategicznego punktu widzenia należy dokonywać na podstawie trzech indykatorów: popytu na dany zasób, rzadkości zasobu oraz odpowiedniości zasobu. Według Barneya wartość zasobów w kontekście możliwości, jakie przedstawiają w uzyskiwaniu renty ekonomicznej/przewagi konkurencyjnej, oceniamy na bazie ich wartości, rzadkości, trudności w kopiowaniu i substytucji oraz właściwego zorganizowania. M. Bratnicki proponuje przeprowadzać test zasobów na podstawie następujących kryteriów: cenność, rzadkość, kosztowność w naśladowaniu, trwałość, własność, niepodatność na substytucję, lepszy niż u konkurentów, skodyfikowanie, uosabiany przez uczestników tworzenia strategii, podatny na wykorzystanie, ważny.

do tego stanu: zmienionych potrzeb i oczekiwań klientów, pojawiających się rynków, działań konkurentów. Nie zawsze więc oznacza zmianę jakościową, ale zawsze ma na celu polepszenie uzyskiwanych efektów działania i to jeszcze takie, które będzie miało charakter względnie trwałe. Strategia wymaga najczęściej zmiany procedur działania, zmiany w konfiguracji uczestników organizacji i wiele innych. A jeśli jest powieleniem wcześniej realizowanej strategii, to ma charakter retroreaktywny³.

Przedmiotem rozważań w tym artykule są te strategie, które różnią się od dotychczas realizowanych i mają charakter reaktywny, a nawet aktywny. Strategia ogólna organizacji determinuje strategię wiedzy w odniesieniu zarówno do posiadanych, jak i potrzebnych zasobów wiedzy, które umożliwią realizację strategii ogólnej. Wszelkie działania przedsiębiorstwa wynikają bowiem z określenia rodzaju wartości, które przedsiębiorstwo chce oferować, oraz z tego, kto jest adresem tej wartości [Manville, Foote 2003, s. 66].

Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu organizacji z wiedzą konkurentów oraz określenia wiedzy potrzebnej do realizacji strategii ogólnej. Jej istotą jest powiązanie procesów zorientowanych na wiedzę, technologii oraz form organizacyjnych ze strategią organizacji. Strategia wiedzy to równoważenie posiadanych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania z wiedzą potrzebną w celu oferowania produktów lub usług lepszych niż konkurenci. Istotnym elementem strategii wiedzy jest określenie tych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania, które wspierają pozycję przedsiębiorstwa w kategoriach produktu i rynku [Zack 1999, s. 127, 131].

Interesujące wydaje się zestawienie podstawowych zasad, których przestrzeganie umożliwi formułowanie strategii wiedzy *sensu stricto*. Zostały one przedstawione przez konsultantów firmy McKinsey (por. [Manville, Foote 2003]). A oto pięć podstawowych zasad:

- strategia wiedzy wynika ze strategii firmy, a nie z wiedzy;
- strategia wiedzy nie będzie strategią, dopóki będzie wiązana z tradycyjnymi kryteriami oceny;
- strategia wiedzy nie jest tożsama z zarządzaniem wiedzą;
- organizacja wykorzystuje wiedzę poprzez sieć relacji między współpracującymi pracownikami, nie zaś przez sieć technologii;
- zasada *pull not push* – wiedza wynika raczej z potrzeb pracowników niż ze scentralizowanych informacji.

Strategia wiedzy wypełnia zatem lukę między wiedzą posiadaną a wiedzą potrzebną do realizacji strategii. Stanowi więc przejście między fazą formułowania a fazą realizacji strategii, stanowiąc między innymi treść procesu implementacji strategii ogólnej.

³ Podobne stanowisko w odniesieniu do istoty strategii przyjmuje J. Rokita. W sformułowanej definicji strategii podkreśla „względnie trwałe sukcesy”, co eksponuje długie ramy czasowe strategii, ale nie odnosi się do działań realizowanych i planowanych w długim czasie, por. [Rokita 2005, s. 26].

Zidentyfikowana strategia ogólna organizacji wymaga analizy z punktu widzenia warunków czy też możliwości jej realizacji. Na etapie tych działań identyfikowane są rozbieżności między istniejącym stanem zasobów i kompetencji a stanem koniecznym z punktu widzenia realizacji strategii. Rozbieżności takie mogą wystąpić we wszystkich analizowanych obszarach, w tym w zakresie zasobów wiedzy. Można zatem mówić o strategicznej luce wiedzy, która egzemplifikuje rozbieżność między posiadanymi zasobami wiedzy a poziomem zasobów wiedzy, który umożliwi realizację strategii ogólnej. Potrzeby w zakresie wiedzy dość trudno określić w całości *ex ante*. Na poziomie określania potrzeb w zakresie wiedzy można wyróżnić dwa obszary:

- obszar potrzeb w zakresie wiedzy możliwy do określenia *ex ante*,
- obszar zasobów wiedzy potrzebnej, których zidentyfikowanie jest trudne albo wręcz niemożliwe z uwagi na trudności z przewidywaniem zjawisk w przyszłości.

Niewątpliwie interesujące są te zasoby wiedzy, które są/będą potrzebne, a można je jedynie zidentyfikować *ex post*. W razie wystąpienia luki niedoboru naturalnym kierunkiem działań wydaje się uzupełnianie pojawiających się luk wiedzy i luk kompetencyjnych. A to najlepiej koresponduje z istotą organizacji uczącej się.

W wyniku analizy luki strategicznej może się również okazać, że organizacja dysponuje nadmiarem zasobów wiedzy w porównaniu z potrzebami w zakresie realizacji przyjętej strategii ogólnej. Pojawia się zatem potrzeba, jeśli nie konieczność, zagospodarowania tych zasobów, ponieważ – jak się powszechnie uważa – wiedza niewykorzystywana traci na wartości.

Z uwagi na trudności i wysiłek, jaki trzeba ponieść w celu zidentyfikowania i szacowania zasobów wiedzy, zarówno tej będącej w dyspozycji, jak i tej potrzebnej do realizacji zamierzeń strategicznych, strategia wiedzy w swej wymowie ma służyć zmianom (innowacyjnym) o charakterze rewolucyjnym. Strategia wiedzy wyznacza bowiem kierunki uczenia i uczenia się. Oba te procesy są kosztowne nie tylko w kategoriach finansowych, ale również organizacyjnych, fizycznego i psychicznego wysiłku, zmiany modeli mentalnych itp. Niezwykle ważny jest tutaj aspekt konkurencji. Z jednej strony konkurenci rozwijają się poprzez różnorodne zmiany, a więc i tam zachodzą procesy uczenia i uczenia się, z drugiej strony stanowią stymulator wewnętrznych procesów uczenia i uczenia się.

5. Zakończenie

Przedstawione powyżej rozważania porządkują zakres pojęciowy takich kategorii, jak strategia wiedzy i zarządzanie wiedzą, jednocześnie określając poziom ogólności tych pojęć. Wskazano relacje między analizowanymi bytami a strategią ogólną organizacji. Wydaje się, że operacjonalizacja systemu zarządzania wiedzą wyraźnie ułatwia zrozumienie poziomu zarówno strategicznego, jak i operacyjnego, związanego z zasobami wiedzy, i ich roli w formułowaniu i realizacji strategii ogólnej. Rodzaje strategii wiedzy pozostają pod ścisłym wpływem rodzaju przyjętej do realizacji strate-

gii ogólnej organizacji, co jest niewątpliwie interesujące w warstwie zarówno teoretycznej, jak i praktycznej i będzie stanowiło przedmiot dalszych badań autorki.

Literatura

- Ansoff H., *Corporate Strategy*, Penguin Books, Middlesex 1971.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Chatzkel J., *Knowledge Capital. How Knowledge Based Enterprises Really get Built*, University Press, Oxford 2003.
- Hammel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hansen M., Nohria N., Tierney T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* „Harvard Business Review” March – April 1999.
- Jones P.H., *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy*, „KM World” September 2000.
- Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of Your Company's knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning” 2001, nr 4.
- Manville B., Foote N., *Strategy as if Knowledge Mattered*, „Fast Company Magazine” 2003, nr 3.
- Mikula B., Pietruszka-Ortył A., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 7-8.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Zack M., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, nr 4.

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY OR KNOWLEDGE STRATEGY

Summary

The aim of presented paper is to clarifying and explaining meaning of such categories as knowledge strategy, knowledge management strategy and knowledge management system. Knowledge management system consist of three levels: identification in terms of knowledge strategy, implementation i.e. knowledge processes and operational – knowledge management's tools.

Dr Ewa Stańczyk-Hugiet jest adiunktem w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; e-mail: ewa.stanczyk@ae.wroc.pl.