

Ewa Stańczyk-Hugiet

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W KLASTRACH

1. Wstęp

Celem prezentowanego artykułu jest identyfikacja i analiza procesów związanych z wiedzą, a zachodzących w specjalnego rodzaju sieci międzyorganizacyjnej, jaką jest klastery. Szczególnie interesujący jest to, iż w klastrach regionalnych występują jednocześnie relacje współpracy i konkurencji i, co ciekawe, właśnie relacje współpracy, często o charakterze nieformalnym, sprzyjają realizacji procesów związanych z wiedzą, a tym samym uruchamiają procesy innowacyjne. Jak wskazuje analizowany przykład, procesy innowacyjne związane są wyłącznie z produktem. Innowacyjności produktowej sprzyja przestrzenność bliskość podmiotów. W tym konkretnym przypadku nie zaobserwowano innowacyjności technologicznej przede wszystkim, jak się wydaje, dlatego, że analizowana branża to technologie stosunkowo proste. Podstawą działania są innowacje produktowe determinowane modą.

2. Procesy związane z wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest koncepcją stosunkowo młodą, lecz niezwykle popularną. W literaturze przedmiotu doczekało się wielu prób definiowania. Definicje zarządzania wiedzą można ująć w ramy czterech kategorii:

1. Znaczna grupa autorów upatruje w zarządzaniu wiedzą źródła podnoszenia wartości firmy¹.
2. Inna grupa, określając cel zarządzania wiedzą, wskazuje podnoszenie efektywności czy umożliwianie osiągania celów organizacji.

¹ Szerzej na ten temat [10, s. 10-13].

3. Często zarządzanie wiedzą jest utożsamiane z technologiami informatycznymi i ich wykorzystaniem.

4. Można również spotkać określenia mianem zarządzania wiedzą – wszelkich działań ukierunkowanych na spożytkowanie (wykorzystanie) wiedzy uczestników organizacji dla dobra organizacji.

Używając sformułowania: procesy związane z wiedzą, mamy na myśli pewne charakterystyczne procesy, których przedmiotem oddziaływania jest wiedza. Celowo próbujemy unikać kategorii procesów zarządzania wiedzą, choć w literaturze jest to dość powszechne. Ale przecież samo zarządzanie wiedzą jest procesem, więc raczej należałoby mówić o subprocesach. Ponadto fakt realizowania w jakimkolwiek zakresie tych „procesów” zarządzania wiedzą wcale nie oznacza, że w przedsiębiorstwie zarządza się wiedzą. Dlatego, w przekonaniu autora, wygodniej używać kategorii procesy związane z wiedzą, co nie tylko ułatwia ich identyfikowanie, ale także pozwala określić ich efektywność jako relacji intensywności realizowania poszczególnych procesów i uzyskiwanych efektów.

W literaturze przedmiotu można napotkać wiele różnych ujęć szczegółowych wskazujących te ważne procesy, które stanowią istotę zarządzania wiedzą. Przytoczmy niektóre z nich.

J. Stankiewicz wskazuje cztery etapy procesu zarządzania wiedzą: gromadzenie wiedzy, magazynowanie wiedzy, rozpowszechnianie wiedzy i zastosowanie wiedzy [9, s. 226]. Odnosi się tu wrażenie, że etapy te przebiegają sekwencyjnie, jeden po drugim. Wydaje się jednak, że różne procesy związane z wiedzą często przebiegają równolegle, nakładając się na siebie i wzajemnie się warunkując.

Z kolei B. Mikuła wyjaśnia proces zarządzania wiedzą przez pryzmat realizacji klasycznie zidentyfikowanych funkcji zarządzania. Wskazuje on mianowicie trzy cyklicznie realizowane funkcje: planowanie procesu generowania wiedzy, organizowanie procesu generowania wiedzy oraz kontrolę przebiegu procesu generowania wiedzy [5, s. 74-75].

J.J. Brdulak uważa, po przeanalizowaniu różnych ujęć procesu zarządzania wiedzą, że proces ten można opisać w sposób prosty, wskazując te elementy, które są istotne, gdyż powtarzają się w ujęciach różnych autorów. Na proces ten składać się będzie więc tworzenie wiedzy, używanie wiedzy oraz archiwizowanie wiedzy [1, s. 20-21].

Interesujące jest również podejście B. Gladstone’a do omawianej problematyki. Autor ten identyfikuje w zarządzaniu wiedzą cztery główne elementy, przy czym jeszcze dzieli je na dwie klasy. Pierwsza klasa obejmuje procesy zdobywania i dzielenia się wiedzą oraz zbierania plonów. Tutaj wiedza jest postrzegana jako majątek. Postrzeganie wiedzy jako procesu wskazuje drugą klasę procesów, do których zaliczono tworzenie i usprawnianie wiedzy oraz (automatyczne) wykorzystywanie wiedzy [2, s. 178-179].

Badania, których wyniki zostały zaprezentowane w następnej części artykułu, były oparte na koncepcji zarządzania wiedzą proponowanej przez G. Probst,

S. Rauba i K. Romhardta [8, s. 41-42]. Na podstawie badań prowadzonych w dużych firmach badacze ci wskazują kilka kluczowych procesów zarządzania wiedzą, a mianowicie:

- lokalizowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy,
- rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie,
- wykorzystywanie wiedzy,
- zachowywanie wiedzy.

Zidentyfikowane procesy, jak podkreślają badacze, są wzajemnie zdeterminowane i stanowią spójny system, co oznacza, że jakakolwiek zmiana w jednym z elementów tego systemu powoduje zmiany w pozostałych.

3. Procesy związane z wiedzą w klastrze odzieżowym

Klaster jest swoistym rodzajem sieci. Sieć jest podmiotem koncentrującym duży potencjał, potencjał wiedzy. Kwestia wzajemnego wykorzystania wiedzy przez uczestników sieci jest dość oczywista w odniesieniu do układów realizujących poszczególne ogniwa łańcucha wartości i układów, w których występują relacje sformalizowane. Ta kwestia nie jest tak oczywista w układach klastrowych. W tej części pracy przedstawiony zostanie przykład klastra, w którym wiedza i innowacje powstają tylko w ograniczonym obszarze. Jest to przykład klastra produkującego wyroby proste, ale podatne na zmiany przy wykorzystaniu technologii niewymagających wysokiego wkładu B+R.

Przedmiotem analizy jest grupa dziesięciu przedsiębiorstw produkujących odzież damską². W skład tej sieci wchodzi przedsiębiorstwa małe i średnie (z reguły ok. 40-50 zatrudnionych) mające siedzibę w Poznaniu i w jego okolicach. Badane przedsiębiorstwa w większości rozpoczęły działalność na początku lat osiemdziesiątych. Wszystkie wytwarzają konfekcję z wysokogatunkowych tkanin i najwyższej jakości dodatków krawieckich czołowych producentów europejskich i polskich. Omawiany klaster ma charakter nieformalny.

Struktura tego sektora jest typowa dla tego rodzaju działalności. Występują tutaj duże podmioty o powszechnie znanych i uznanych markach, firmy małe i średnie rozpoznawalne tylko w najbliższym otoczeniu klastra i w końcu małe zakłady krawieckie, głównie imitujące rozwiązania produktowe tych dwóch wcześniejszych grup. Imitacje te są najczęściej gorszej jakości (surowca i wytworzenia), ale dzięki temu są konkurencyjne cenowo. Nie bez znaczenia jest również import (np. z Turcji czy Chin).

² Podobnym przykładem jest klaster przetwórstwa kamienia naturalnego zlokalizowany w Piławie Górnej [6, s. 51-62].

Procesy lokalizowania wiedzy odnoszą się tutaj głównie do zewnętrznych źródeł wiedzy. Występuje koncentracja na wyszukiwaniu nowych idei, zasobów materialnych (surowców) oraz dodatków krawieckich. Osobiste i bezpośrednie kontakty przedstawicieli przedsiębiorstw klastra pozwalają szybko lokalizować wiedzę, a następnie ją rozwijać i wykorzystywać w postaci własnych kolekcji, noszących już jednak atrybut oryginalności. Dzięki temu w tym układzie dochodzi do charakterystycznej dla klastra współzależności pomiędzy, z jednej strony, współpracą, a z drugiej – konkurencją.

Pozyskiwanie wiedzy odbywa się w tym klastrze poprzez obserwację światowych tendencji, a następnie ich kopiowanie. Pozyskiwanie wiedzy to również kreowanie własnych modeli i pomysłów, w tym – wprowadzanie nowych marek.

Szczególnie ważna w sektorze działania przedsiębiorstw wchodzących w skład klastra jest kreatywność i innowacyjność. Szybkie zmiany mody lansowanej na rynkach światowych wymuszają szybkie reakcje. Należy podkreślić, że nie zawsze mamy tu do czynienia z całkowicie innowacyjnym produktem, gdyż branża jest wyjątkowo podatna na imitację i substytucję. W tym konkretnym przypadku przestrzena bliskość podmiotów wspiera innowacyjność produktową. Produkcja odzieży to technologie proste, mało podatne na innowacje techniczne i technologiczne, ale jednocześnie to technologie zorientowane na ciągłą innowacyjność produktową (nadażanie i antycypowanie zmian u klientów).

W tego typu klastrze obserwuje się wyraźne działania w obszarze dzielenia się wiedzą. Co prawda nie ma ustalonych sposobów i kanałów przepływu wiedzy, ale prywatne kontakty właścicieli i spotkania na branżowych targach produktów i technologii sprzyjają przepływowi wiedzy. Najczęściej wiedza ta dotyczy informacji o źródłach zaopatrzenia i o rodzaju wykorzystywanego surowca, rzadziej jednak dotyczy to cech samych produktów (trendów).

Badany klaster funkcjonuje w sektorze, w którym zmiany produktowe są częste (co najmniej dwa razy w roku: kolekcje jesień-zima i wiosna-lato). Oznacza to konieczność szybkiego reagowania na ogólnoswiatowe trendy mody, ale i uprzedzania i wyprzedzania działań konkurencji innych podmiotów klastra. W tym obszarze obserwuje się największe nasilenie działań konkurencyjnych, szczególnie tych opartych na wyróżnianiu.

W analizowanym przypadku działania związane z zachowywaniem i ochroną wiedzy dotyczą ochrony wzorów danej kolekcji, a więc ze swej natury mają one krótki horyzont czasowy.

Obserwowany przepływ wiedzy dotyczy:

- obszarów nie stanowiących źródeł przewagi konkurencyjnej,
- współzależności nieformalnych istniejących pomiędzy właścicielami przedsiębiorstw, owocujących przede wszystkim dokonywaniem wyboru tych samych źródeł zaopatrzenia i tych samych (lub podobnych) surowców.

Wszystkie podmioty wchodzące w skład klastra realizują odrębne, ale podobne ścieżki rozwoju. Te ścieżki rozwoju to dążenie do większej specjalizacji każdego z

podmiotów. Jeszcze kilka lat temu szerokość asortymentu wytwarzanego w tych przedsiębiorstwach była duża (6-8 pozycji, a każda w wielu odmianach, fasonach). Obecnie szerokość ta zmniejszyła się. W opinii właścicieli, większa specjalizacja, oznaczająca nie tylko ograniczenie asortymentu, ale i zawężenie grupy docelowych klientów, pozwoli istotnie zwiększać udział w rynku.

4. Wnioski końcowe

Każda jednostka wchodząca w skład sieci posiada jakiś specyficzny rodzaj wiedzy. Sieć może tworzyć klimat do dzielenia się wiedzą przede wszystkim dzięki niskiej formalizacji. W praktyce oznacza to swobodny i wolny przepływ informacji i wiedzy.

Oryginalność bierze się z autonomii³. Jak wskazują badania, słabe więzi organizacyjne sprzyjają dzieleniu się wiedzą, gdy jest ona także względnie prosta [3, s. 82-111]. Uczestnicy klastrów dysponują autonomią w podejmowaniu decyzji. Wskazane przykłady pozwalają stwierdzić, że w określonych warunkach (rodzaj produktów i rodzaj techniki i technologii) procesy związane z wiedzą zachodzą mniej lub bardziej intensywnie. Zawsze jednak są one relatywnie dopasowane do zapotrzebowania organizacji i otoczenia na poszczególne rodzaje procesów wiedzy.

Warto pamiętać, że konieczność szybkiego reagowania na zmiany rynku nie pozwala na wyłączenie gromadzenie i kreowanie zasobów wiedzy wewnątrz firmy. Sieć daje możliwość wykorzystania kompetencji i zasobów pozostających w dyspozycji innych uczestników w zamian za udział w korzyściach [4, s. 40-41].

Literatura

- [1] Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005.
- [2] Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004.
- [3] Hansen M.T., *The Search – Transfer Problem: the Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizational Subunits*, „Administrative Science Quarterly” 1999, nr 44.
- [4] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [5] Mikuła B., *Generowanie wiedzy w organizacji*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- [6] Niemczyk J., *Przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw działających w nieformalnych klastrach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1020, AE, Wrocław 2004.
- [7] Nonaka I., Tacheuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

³ Por. warunki organizacyjnego tworzenia wiedzy [7, s. 99-109].

- [8] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [9] Stankiewicz J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- [10] Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 7.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CLUSTERS

Summary

The main aim of this paper is to find answer considering on possibilities of developing knowledge in specific interorganisational net like cluster.

First part of presented paper shows some meaning of knowledge processes. Secondly it is analyzed knowledge processes in one specific cluster.

Concluding it can be said that regional cluster is the good place to develop knowledge processes especially in the field of product innovations which are encouraged by non- formal relations within cluster's partners.