Copyright Jan Fazlagić 2014, Fazlagic.pl

Jaką wybrać strategię zarządzania wiedzą?

Jan Fazlagić, © 2014

Wprowadzenie

Celem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach komercyjnych powinna być poprawa jakości oraz skali prowadzonej działalności rynkowej oraz utrzymanie i zdobywanie klientów. Ponieważ obecnie większość wiedzy w firmach jest nieucieleśniona, zarządzanie wiedzą pozwolić powinno także na lepsze opisanie firmy czy poprawę warunków pracy intelektualnej. Zarządzanie wiedzą staje na dobre zadomowiło się już w języku managerów polskich przedsiębiorstw. Z badań przeprowadzonych przez firmę doradczą KPMG w Polsce na próbie 121 dużych przedsiębiorstw i organizacji działających w Polsce z przychodami powyżej 40 ml euro rocznie i zatrudniających, co najmniej 250 pracowników wynika, że wdrożenie zarządzania wiedzą deklaruje 15% organizacji, a ponad połowa (59 procent) jest w trakcie wdrażania lub rozpatruje możliwość wdrożenia zarządzania wiedzą. Większość badanych deklaruje chęć większego zaangażowania się w inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą[1].

Strategia zarządzania wiedzą ma szanse na wprowadzenie w takiej organizacji, w której obserwowane są specyficzne problemy związane z tworzeniem, przesyłaniem i wykorzystaniem wiedzy. Poniższa lista pytań pozwala na dokonanie wstępnej diagnozy, która ma wskazać na zasadność wprowadzenia strategii zarządzania wiedzą:

1. Czy pracownicy powtarzają nieustannie te same błędy?
2. Czy duplikują tę samą pracę?
3. Czy relacje z klientami są narażone na szwank z powodu nie efektywnego systemu komunikacji pomiędzy pracownikami??
4. Czy pracownicy nie chcą się dzielić ich dobrymi pomysłami?
5. Czy firma musi konkurować w oparciu o cenę?
6. Czy firma odstaje od rynkowych liderów?
7. Czy innowacje są wprowadzane wolno?

Jak więc widać strategia ZW ma za zadanie rozwiązanie konkretnych, a nie wyimaginowanych problemów jakie napotyka organizacja. Strategia zarządzania wiedzą może być zarówno komplementarna wobec strategii ogólnej jak i stanowić *de facto* strategię ogólna. Zależy to w dużym stopniu od branży, w której funkcjonuje organizacja. Tam, gdzie wiedza jest dominującym zasobem organizacji, a także produktem końcowym (np. w usługach doradczych) strategia zarządzania wiedzą powinna być po prostu strategią ogólną. W innych branżach, w których oprócz wiedzy ważny jest także kapitał finansowy oraz niskie koszty wytwarzania (np. przewozy lotnicze, produkcja samochodów) zarządzanie wiedzą będzie ograniczało się przede wszystkim do wyższych szczebli struktury organizacyjnej i w konsekwencji będzie

[1] Z raportu badawczego : *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*, KPMG Risk Advisory Services, Warszawa 2004, Kierownik projektu M. Strojny.

strategia podrzędna wobec strategii głównej (*corporate strategy*). Np. w sieci McDonalds zarządzanie wiedzą może dotyczyć jednostek koordynujących funkcjonowanie sieci na poziomie krajowym a także siedziby zarządu w Chicago w Stanach Zjednoczonych.

American Productivity and Quality Center sklasyfikowała strategie zarządzania wiedzą na sześć kategorii:

1. Strategia ZW jako strategia ogólna firmy – stosowana szczególnie tam, gdzie wiedza jest produktem końcowym, na przykład w branży usług profesjonalnych.
2. Strategia zarządzania zasobami intelektualnymi - Koncentruje się na już istniejących w firmie aktywach. Może być stosowana w firmach, w których istotną rolę odgrywają prawa własnościowe (branża medialna, farmaceutyczna
3. Strategia odpowiedzialności za samodoskonalenie się pracowników – może obejmować branżę usług edukacyjnych a także służbę zdrowia.
4. Strategia tworzenia wiedzy – dotyczy innowacyjności może być stosowana w działach badawczo-rozwojowych w przemyśle a także w usługach reklamowych i medialnych.
5. Strategia transferu wiedzy – powinna być stosowana w branży edukacyjnej a tajże w sektorze administracji publicznej.
6. Strategia koncentracji na kliencie powinna być stosowana przede wszystkim w mniej kreatywnych branżach usługowych np. w turystyce, gastronomii, transporcie oraz w branży handlowej.

Z kolei konsultanci firmy doradczej McKinsey wyróżnili następujące strategie

1. Rozwój i transfer najlepszych praktyk.
2. Tworzenie nowej branży dzięki wiedzy.
3. Kształtowanie strategii korporacyjnej wokół wiedzy.
4. Stymulowanie innowacji i komercjalizacja.

Jak zauważa K. M.Eisenhardt współcześni managerowie, zamiast wybierać pozycję na rynku lub wzmacniać zasoby wewnętrzne powinni *wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych*. Zamiast reagować (zwykle z opóźnieniem) na nieustannie napływające bodźce z otoczenia formułowaniem rozbudowanych strategii,powinni opracować kilka prostych zasad postępowania. W dynamicznych rynkach, *strategia powinna się koncentrować na procesach, a nie pozycjach*[2]. Taki warunek spełnia idea strategicznego zarządzania wiedzą, które niesie ze sobą nowe spojrzenia na źródła sukcesu w zarządzaniu.

Strategia zarządzania wiedzą to strategia polegająca na dostarczeniu właściwej wiedzy, właściwym ludziom we właściwym czasie i pomaganiu ludziom w dzieleniu się wiedzą i stosowaniu informacji w taki sposób, aby poprawić działanie organizacji[3]. Prostota i powrót do nieskomplikowanych form dominuje dziś w architekturze, wzornictwie przemysłowym, sztuce, muzyce i w wielu innych dziedzinach ludzkiej aktywności. Udzieliła się ona także twórcom koncepcji w zarządzaniu. Dzisiejsze strategie wielkich korporacji są znacznie odchudzą. Przewidywanie przyszłości w oparciu o opinie ekspertów (*foresight*), scenariusze przyszłości itp. nie przyczyniają się w żadnym stopniu do zmniejszenia ryzyka pojawienia się niespodziewanych zdarzeń. W 1984 r.

[2] K. M.Eisenhardt, Donald N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, HBR, 1/2001, s.107.
[3] APQC, WWW.ORG/best/km/whatskm.htm

„The Economist" poprosił czterech byłych europejskich ministrów finansów, czterech prezesów międzynarodowych firm, czterech studentów Oxfordu oraz czterech pracowników londyńskiego przedsiębiorstwa oczyszczania miasta o przewidzenie inflacji, wskaźników wzrostu gospodarczego oraz kursu Funta w następnej dekadzie. Kiedy podsumowano wyniki dziesięć lat później, śmieciarze zajęli pierwsze miejsce *ex equo* z prezesami, a ministrowie finansów zajęli ostatnie miejsce[4]. Nie jest to przykład odosobniony – wyposażeni w głęboką wiedze ekspercką specjaliści są nie mnie bezradni w prognozowaniu przyszłości niż laicy. Zamiast więc inwestować w kosztowne, zwykle mało wartościowe opracowania prognozujące przyszłość, przedsiębiorcy powinni inwestować w zasoby, które pozwolą przedsiębiorstwu na sukces w przyszłości. Można to osiągnąć radykalnie upraszczając strategie.

Przykładem ilustrującym znaczenie, jakie ma uproszczenie procesu zarządzania strategicznego jest przypadek firmy *Autodesk*. Jest ona światowym liderem w produkcji oprogramowania wspomagającego projektowanie. W połowie lat 1990-tych zapanowała konsternacja, co do dalszego rozwoju firmy. Dynamika rynku spadła, a na horyzoncie pojawiło się wiele różnych wariantów rozwoju firmy związanych z telekomunikacją, Internetem, obróbką obrazu. Carol Bartz, ówczesna prezes firmy, nie wiedząc, który z wielu wyłaniających się rynków będzie rozwojowy, skoncentrowała się na strategii innowacji produktowej i wprowadziła prostą zasadę: *czas rozwoju nowego produktu ma być skrócony z 18-24 miesięcy do 3 miesięcy*. Strategia ta pomogła identyfikować nowe, szanse rynkowe szybciej, lecz brakowało funduszy na finansowanie projektów. Bartz dodała, więc nową zasadę: *spinouts*, czyli nowe, niezależne firmy. Dzięki realizacji tej zasady powstała firma *Buzzsaw.com* – giełda internetowa, która pozwalała na zakup materiałów konstrukcyjnych przy użyciu Internetu. Proste zasady zarządzania strategicznego można sklasyfikować następująco[5]:

1) Zasady typu jak "wykonać" („*How-to" rules*) np. w firmie *Dell* obowiązuje zasada: jeżeli wartość biznesu przekroczy 1 mld dolarów należy go rozdzielić na dwa.
2) Zasady definiujące granice działania: *Cisco* realizuje wiele przejęć firm i obowiązuje zasada: przejmowania firm o zatrudnieniu maksimum 75 pracowników, z których 75% musi być inżynierami.
3) Zasady ograniczeń czasowych np. w firmie *Nortel networks* obowiązuje zasada: rozwój nowego produktu musi nie może przekroczyć 18 miesięcy. W wielu firmach w Dolinie Krzemowej, gdy zbliża się termin realizacji, kończy się proces projektowania nawet, jeżeli nie dopracowano wszystkich szczegółów, ponieważ zasadą nadrzędną jest dotrzymanie terminu.

Klasyczne myślenie strategiczne wywodzi się w prostej linii z wojskowości i jest inspirowane pracami teoretyków wojskowości takimi jak Sun Tzu czy von Clausewitz. Oprócz filozofii obronnej (lub zaczepnej) w zarządzaniu strategicznym można także stosować „strategie zasobowe" lub „prostych zasad". W tabeli 17 przedstawiono trzy możliwe podejścia do formułowania strategii.

Aby skutecznie wdrożyć strategię zarządzania wiedzą należy skoordynować oddziaływanie ze strony czterech kluczowych czynników (sił sprawczych). Są nim:

1) Zapisana i znana wszystkim pracownikom strategia;

[4] Za: D. G. Myers, *Intuicja. Jej siła i słabość*, Moderator, Wrocław 2004, s.256.
[5] K. M.Eisenhardt, Donald N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, HBR, 1/2001, s.107.

2) Przekonany, zdolny do działania, cieszący się aprobatą pracowników zarząd organizacji (przywództwo);
3) System pomiarowy wyników i zasobów,
4) Kultura organizacyjna,
5) Technologię informatyczna, która ma szczególnie duże znaczenie w dużych organizacjach opartych o rutynowe procesy np. w branży turystycznej.

Tabela 1. Trzy podejścia do strategii

	Strategia obrony pozycji	**Strategia zasobowa**	**Strategia prostych zasad**
Strategiczna logika	Wybierz i zajmij pozycję	Zwiększaj wartość zasobów	Szukaj szans
Strategiczne kroki	Zidentyfikuj atrakcyjny rynek Znajdź możliwą do obrony pozycję Umocnij i zabezpiecz swoją pozycję	Ustal wizję Buduj zasoby Wykorzystuj zasoby na różnych rynkach	Poszukaj niejasnej sytuacji Wykorzystuj szanse Doprowadź przedsięwzięcie do końca
Strategiczne pytanie	Gdzie powinniśmy być?	Kim powinniśmy być?	Jak mamy działać?
Źródło przewagi	Unikatowa, wartościowa pozycja ze ściśle zintegrowanym systemem działań	Unikalne, wartościowe, trudne do imitacji zasoby	Kluczowe procesy i konsekwencja, wierność w prostym zasadom
Najlepiej stosować na	Wolno zmieniających się rynkach o wykształconej strukturze	Zmieniających się w umiarkowanym tempie rynkach o wykształconej strukturze	Szybko zmieniających się, wieloznacznych rynkach
Okres trwania przewagi	Trwała	Trwała	Trudna do przewidzenia
Ryzyko	Trudno będzie zmienić pozycję w miarę jak zmienią się warunki	Firma nie zdąży na czas wykształcić nowych zasobów, jeżeli zmienią się warunki zewnętrzne.	Managerowie będą zbyt pochopnie angażować się w nowe, szanse
Cel	Zyskowność	Długookresowa dominacja	Wzrost

Źródło: Kathleen M.Eisenhardt, Donald N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, HBR, 1/2001, s.107.

Zarządzanie wiedzą to strategia polegająca na dostarczeniu właściwej wiedzy, właściwym ludziom we właściwym czasie i pomaganiu ludziom w dzieleniu się wiedzą i stosowaniu informacji w taki sposób aby poprawić działanie organizacji. Strategia zarządzania wiedzą powinna dotyczyć istotnych problemów pojawiających się w konkretnej organizacji. Niestety w niektórych firmach zarządzanie wiedzą traktowane jest ta, jak gdyby była to chwilowa moda. W takich wypadkach zarządzanie wiedzą traktowane jest jako dodatkowy, nowy obszar organizacji wewnętrznych procesów w firmie. Takie podejście nie przyniesie na dłuższa metę pożądanych rezultatów. Dlatego przystępując do tworzenia strategii zarządzania wiedzą należy zastanowić się, jakie rzeczywiste problemy pojawiają się w codziennej działalności. Wśród takich problemów można wymienić:

- Trudności z odnalezieniem istotnych informacji przez pracowników,
- Niewłaściwa polityka informacyjna zarządu firmy,
- Poleganie na „plotkach” i „zasłyszanych informacjach”,
- Brak wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi działami w firmie,

- Bariery kulturowe np. w korporacjach międzynarodowych,
- Dublowanie działań w różnych działach firmy,
- Zatory w realizacji planów i implementacji.

Przy formułowaniu strategii pomocne będą następujące pytania:

- Co chcesz osiągnąć dzięki wdrożeniu strategii zarządzania wiedzą?
- Jakie oprogramowanie będzie potrzebne?
- Czy interesują Ciebie „najlepsze praktyki", pobudzanie innowacyjności czy też wykorzystywanie informacji w działaniu?
- Czy ludzie w Twojej firmie polegają na wiedzy ukrytej (od innych ludzi) czy skodyfikowanej?

Przy formułowaniu strategii zarządzania wiedzą pojawiają się dylematy, które należy rozstrzygnąć przed przystąpieniem do formułowania planów szczegółowych. Rozstrzygnięcie tych dylematów, wyrażonych w formie opozycji binarnych pozwala na ustanowienie warunków brzegowych, czyli granic, w jakich należy opracowywać szczegółowe aspekty strategii. Oto typowe dylematy występujące w projektowaniu strategii ZW:

- Narzucić strategię, czy przyjąć zastany stan rzeczy i wzmacniać poprawne zachowania (*bottom-up*)?
- Koncentrować się na innowacji (nowej wiedzy) czy lepszemu spożytkowaniu istniejącej?
- Postawić na ludzi czy na technologię informatyczną (IT)?
- Wspierać kontakty bezpośrednie miedzy pracownikami (*people-to-people*) czy też zachęcać ludzi do korzystania z Intranetu (*people-to-documents*)?
- Czy powinny nas nurtować pytania (*exploration)* czy lepiej wykorzystywać to, co mamy (wiemy)?
- Czy interesuje nas wiedza wewnątrz firmy czy wiedza występująca poza nią (np. wiedza w posiadaniu klienta)?
- Koncentrować się na obszarach wiedzy czy też praktykach (procesach, polityce) wspierania wiedzy w firmie?

Warto także przeprowadzić swego rodzaju „rachunek sumienia" i odpowiedzieć na pytania:

- Czy naprawdę doceniamy tworzenie nowej wiedzy?
- Czy wynagradzamy wzrost kompetencji u pracowników?
- Czy akceptujemy różnorodności i nonkonformistyczne zachowania?
- Czy doceniamy wartość otwartego dialogu? Czy nasi managerowie utrzymują zbyt duży dystans do swoich przełożonych?
- Jakie są zasady prowadzenia biznesu i odnoszenia sukcesu w naszej firmie? Czy wszyscy je znają?

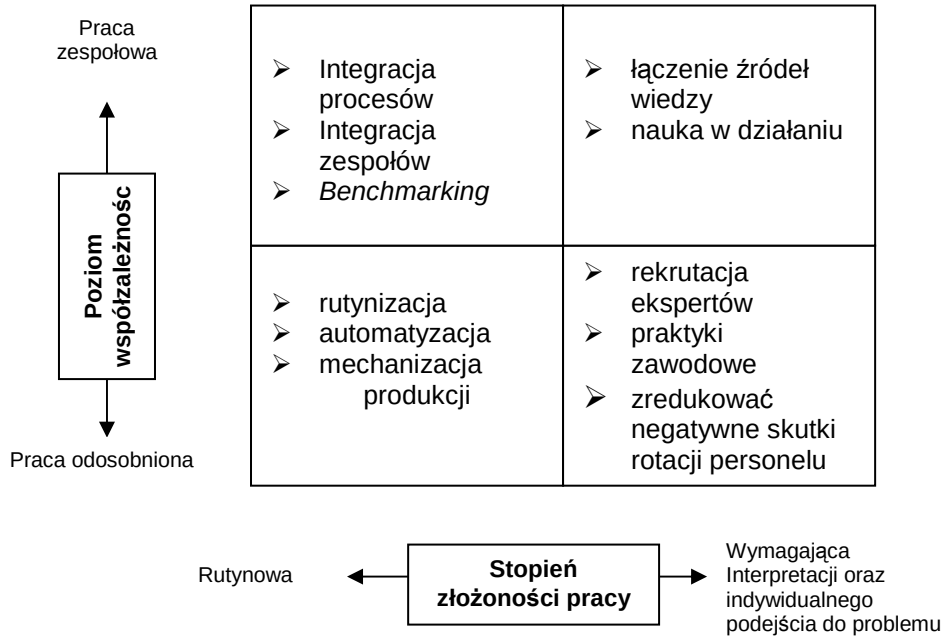
Ponieważ wiedza w organizacji ma służyć ludziom... a więc należy zidentyfikować główne grupy użytkowników wiedzy. Wśród nich można wymienić np[6].

- Personel kontaktowych
- Pracowników zaplecza (pracujący za linią widzialności dla klienta);
- Pracowników *call-centr,*

[6] Używając nomenklatury marketingu wewnętrznego są to klienci wewnętrzni tworzący „segmenty rynku".

- Pracowników pracujących w terenie (np. serwisantów, przedstawicieli handlowych),
- Badaczy (analityków),
- Pracowników produkcyjnych,
- Managerowie (z podziałem na szczeble zarządzania)
- Informatyków.

W zależności od charakteru pracy wykonywanej w organizacji według konsultantów firmy *Accenture* można wyróżnić cztery rodzaje procesów i priorytetów strategicznych, w oparciu, o które należy tworzyć strategię zarządzania wiedzą (schemat 14). Wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych ma charakter rutynowy [7]. Robotnicy otrzymują całą wiedzę od inżynierów (ISO 9000, TQM). Cały ruch TQM można scharakteryzować jako przekazywanie wiedzy specjalistycznej będącej w posiadaniu nielicznych i ujmowaniu jej w postaci dostępnej dla wielu. Systemy zarządzania jakością takie jak TQM czy ISO koncentrują się na przekazywaniu i przetwarzaniu informacji. W organizacjach świadczących usługi klient jest integralnym elementem procesu ekonomicznego i tam mniej jest miejsca na rutynowe procesy.



Schemat 1. Rodzaje priorytetów strategicznych w zarządzaniu wiedzą.
Źródło: L.P.Donoghue, J.G.Harris, B.E.Weitzman, *Knowledge Management Strategies that create value*, www. Accenture.com, 28.01.2001.

W badaniu przeprowadzonym na przełomie kwietnia i maja 1999 przez *Cambridge University Support Group* oraz *PricewaterhouseCoopers* starano się zbadać aktualne trendy i działania w tym zakresie. Badanie objęło 25 przedsiębiorstw spośród listy FTSE 500 zatrudniające ponad 100 pracowników i mające obrót roczny ponad 75 mln dolarów. Założono, że firma tej wielkości będzie potrzebowała programu zarządzania wiedza i będzie posiadała zasoby na jego realizację. W tabeli 18 przedstawiono

[7] R. Blumentritt, R. Johnston, *Towards a Strategy for Knowledge Management*, Vol. 11, Issue 3, Technology Analysis & Strategic Management, 8/1999.

obszary, na których koncentrowało się zarządzanie wiedzą. Największe bariery implementacji programów zarządzania wiedzą: motywacja pracowników (ponad 50%), przeładowanie informacją. Przeciętny koszt projektu wynosi od 1.5 do 15 mln dolarów, z czego średnio jedna trzecia była przeznaczana na technologię informatyczną, a połowa respondentów nie była w stanie stwierdzić jak wydano pieniądze (!). Sugeruje to brak zainteresowania ze strony decydentów.

Tabela 27. Zarządzanie wiedzą oczami praktyków.

Obszar przedsiębiorstwa objęty zarządzaniem wiedzą	
	%
Łączenie ludzi	23.1
Kodyfikacja i dzielenie się wiedzą	23.1
Poprawa funkcjonowania struktury informatycznej	7.7
Tworzenie nowych produktów i usług	7.7
Wspieranie samo rozwoju i uczenia się	15.4
Wynagradzanie pracowników za dzielenie się wiedzą	7.7
Czynniki motywujące przedsiębiorstwa do wprowadzenia programów zarządzania wiedzą	
Nazwa bodźca	**%**
Zmniejszenie rotacji personelu	23.1
Podejmowanie lepszych decyzji	69.2
Zmniejszenie liczby błędów	61.5
Szybsza reakcja	61.5
Dzielenie się najlepszymi praktykami	69.2
Tworzenie nowych szans rozwoju	76.9
Rozwój relacji z klientami	38.5
Budowa stabilności organizacji	69.2
Korzyści wynikające z wprowadzenia programów zarządzania wiedzą	
	% respondentów wymieniających daną korzyść
Wzrost sprzedaży	46.2
Spadek kosztów wdrażania projektów wewnątrz organizacyjnych	30.8
Lepsza obsługa klienta	61.5
Zwiększenie zaangażowania pracowników	30.8
Lepszy przepływ informacji	53.8
Krótszy czas rozwiązywania problemów	53.8
Lepsze zarządzanie projektami	46.2
inne	7.7

Źródło: *Cambridge University Support Group* oraz PriceWaterhouse Coopers, 1999.

Przy tworzeniu strategii zarządzania wiedzą należy zebrać informacje na temat funkcjonowania organizacji. Pomocne tutaj będą następujące metody analityczne:

1. Dyskusja moderowana z udziałem zarządu i pracowników.
2. *Focus group* (dotyczą konkretnego, wybranego zagadnienia).
3. Badania ankietowe. W większych organizacjach wskazane jest stosowanie ankiet *on-line*.
4. Wywiady pogłębione z pracownikami przeprowadzane przez konsultantów zewnętrznych.
5. Obserwacja miejsca pracy i procesów. Może to być także analiza nagrań *video* z pracy personelu kontaktowego. Metodę te stosowały np. linie lotnicze SAS.

6. Badanie kontekstowe (pracownik opowiada o swojej pracy i pokazuje, na czym polega w miejscu pracy). Ten rodzaj badań ma wiele wspólnego z badaniami antropologicznymi[8].
7. Analiza zadań (*task analysis*). Polega na dokonaniu przeglądu procesów (auditu).

Literatura:

1. Davenport T., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998
2. M. Johne, *What do you know?,* CMA Management, Hamilton, March 2001
3. M. T. Hansen, N. Nohira, T. Tierney, *What's your Strategy for Managing Knowledge?,* HBR, 3-4/1999.
4. L. Prusak, *Where does Knowledge Management Come from?, IBM, 2001*
5. J. Grodzicki, *Edukacja czynnikiem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Touń 2000
6. H. G.Schuetze, *Innowacje przemysłowe a tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy* w: *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2001
7. A.Kukliński, *Gospodarka oparta na wiedzy jako wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001.
8. K.Pavitt, *Innovating routines in the business firm: what corporate tasks should they be accomplishing?,* Industrial and Corporate Change, (2002), 11/1: 117-133.
9. *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, Research Technology Management; July/August 2000.
10. *Are you up to speed on knowledge management?,* HR Focus, August 2000, Vol. 77, Issue 8, s.5.
11. H.Willmont, D.Snowden, Managing Knowledge Promises and Pitfalls, FT Mastering Management, No8 1/1998, s.17.

[8] Patrz np. *Badanie kultury. Elementy teorii antopologicznej. Kontynuacje*. Praca zbiorowa. PWN , Warszawa 2004.