

Dr Joanna Paliszkiewicz

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Wydział Ekonomiczno-Rolniczy

Dostosowanie strategii zarządzania wiedzą do oferowanych produktów i kluczowej wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczące stosowanych strategii zarządzania wiedzą. Sprawdzono, czy strategia została właściwie dostosowana do oferowanych produktów i kluczowej wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach. Obliczenia wykazały, że tylko 30,91% badanych przedsiębiorstw stosuje odpowiednią strategię zarządzania wiedzą.

1. Wprowadzenie

Strategia zarządzania wiedzą jest to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza zdobyć wiedzę, a następnie wykorzystać ją do realizacji swoich celów. G. Krogh, I. Nonaka i M. Aben¹ definiują strategię wiedzy jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych. Natomiast M.H. Zack² definiuje strategię wiedzy jako równowagę zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić produkty i usługi konkurencyjne. Strategia wiedzy jest więc uszczegółowieniem ogólnej strategii przedsiębiorstwa o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele i sprawnie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu³.

Literatura przedmiotu jest coraz bogatsza w typologie strategii zarządzania wiedzą. Do podstawowych strategii można zaliczyć:

- wyróżnione przez M.T. Hansena i T. Tierneya strategie kodowania i personalizacji⁴;
- strategie tworzenia, transferu i ochrony wiedzy sformułowane przez J.M. Bloodgooda i W.D. Salisbury'ego⁵;

¹ Von Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the most of your company's knowledge: a strategic framework*, „Long Range Planning”, nr 4, 2001, s.426

² Zack M.H., *Developing a knowledge strategy*, „California Management Review”, nr 3, 1999, s.131

³ Mikuła B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą w:* pod red. K. Perechudy, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.24

⁴ Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, 1999, March-April.

⁵ Bloodgood J.M., Salisbury W.D., *Understanding the influence of organization change strategies of information technology and knowledge management strategies*, „Decision Support Systems”, nr 31, 2001, s. 55-69.

- strategię wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy według typologii G. von Krogha, I. Nonaka, M. Abena⁶;
- kompleksowego zarządzania wiedzą, transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk, zarządzania wiedzą o klientach, osobistej odpowiedzialności za wiedzę, zarządzania aktywami intelektualnymi, innowacji i kreowania wiedzy⁷.

Firmy najczęściej stosują jedną z dwóch strategii zarządzania wiedzą: strategię kodowania (codification strategy) albo strategię personalizacji (personalization strategy)⁸.

2. Strategia kodowania

Strategia kodowania polega na gromadzeniu informacji i wiedzy w rozbudowanych bazach komputerowych skąd mają do niej dostęp pracownicy. Jej założenia pokrótce można ująć w punktach:

- podstawą funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą jest kodowanie i przechowywanie wszystkich informacji w komputerowych bazach danych, stąd mogą one być łatwo i szybko pobierane przez każdego pracownika firmy;
- raz zakodowana informacja może być i jest wykorzystywana wielokrotnie, jeśli tylko okaże się pomocna lub potrzebna;
- firmy bazujące na tej strategii inwestują pieniądze w systemy informatyczne i telekomunikacyjne, które pozwalają wszystkim pracownikom – gdziekolwiek by się znajdowali – korzystać z doświadczeń kolegów z całego świata;
- szczególny nacisk – w odniesieniu do personelu – jest kładziony na umiejętność wykorzystywania istniejących wzorców i rozwiązań, a także na troskę o przyczynianie się do rozwoju funkcjonujących już baz danych;
- w związku z możliwością stosowania gotowych procedur i projektów skróceniu ulega czas obsługi klienta, a – w konsekwencji – zmniejszają się koszty pracy i nakłady finansowe.

Podjęcie to zmierza w kierunku tworzenia jednej korporacyjnej lub kilku specjalistycznych baz wiedzy. Bazy te zawierają zazwyczaj fakty i reguły wnioskowania, które powstały w wyniku zakodowania wiedzy zdobytej od ekspertów. Istnieją też systemy nieregulowe, takie w których wiedza jest zakodowana w postaci połączeń wag sieci

⁶ Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the most of your company's knowledge: a strategic framework*, "Long Range Planning", nr 4, 2001, s.426.

⁷ Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge management. A state of the art guide*, Kogan Page, London 2001, s.122-124.

⁸ Hansen M., Nohria N., Tierney T., *What is Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review", March-April 1999, s.109.

neuronowej. Aby można było w sposób prosty korzystać zawartej w tych bazach wiedzy budowane są specjalne systemy ekspertowe.

Rozwijając poszczególne cechy strategii kodowania, istotne jest położenie nacisku na tworzenie baz danych, które są dostępne pracownikom przez system informatyczny. Pracownik zajmujący się określonym problemem może – bez konieczności komunikowania się z innymi pracownikami – sprawdzić w bazie danych, czy podobny problem został rozwiązany wcześniej. Powtórne użycie podobnych rozwiązań, schematów, pozwala osiągnąć większe oszczędności czasowe, zajmować się większą liczbą projektów, a przez to generować większy przychód. Brak konieczności indywidualnego spotkania z twórcami baz wiedzy redukuje koszty komunikacji oraz przynosi oszczędności w czasie, a pracownik popełnia mniej błędów przy realizacji zadania. Oczywiście w tej strategii występują też spotkania z pracownikami, bezpośrednia wymiana doświadczeń, jednak jest to w mniejszej skali, niż w strategii personalizacji, chociażby ze względu na duże zespoły współpracowników liczące średnio 30 osób⁹.

3. Strategia personalizacji

Strategia personalizacji polega na stwarzaniu możliwości kontaktu pomiędzy ludźmi i bezpośredniego przekazywania posiadanej przez nich wiedzy¹⁰. Systemy komputerowe są w tym przypadku traktowane jedynie jako narzędzie umożliwiające taki kontakt. Ta strategia bazuje na następujących założeniach:

- zarządzanie wiedzą opiera się nie na przechowywaniu i kodowaniu pojawiających się informacji, ale na procesie ich przekazywania (zwłaszcza wiedzy ukrytej) w bezpośrednim (osoba osobie) kontakcie, podczas którego dochodzi do tworzenia nowych, ściśle dopasowanych do wymagań klienta procedur i schematów działania;
- dla każdego nowego projektu tworzone jest indywidualne rozwiązanie, wypracowane w wyniku dialogu między poszczególnymi ludźmi, a nie poprzez połączenie suchych danych z bazy – ważne są rozmowy, burze mózgów, sesje twórczego rozwiązywania problemów;
- technika informatyczna jest używana, ale głównie po to, aby ułatwić kontakty między pracownikami oraz stworzyć warunki do efektywnej komunikacji i współpracy – tworzone są sieci nie tyle informatyczne, co sieci ludzi posiadających wiedzę i doświadczenie;

⁹ Hansen M., Nohria N., Tierney T., *What is Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review", March-April 1999, s.109.

¹⁰ Scheepers R., Venkitachalam K., Gibbs M.R., *Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney*, "Journal of Strategic Information Systems" nr 13, 2004, s.204.

- personel jest zachęcany do generowania nowych rozwiązań niż do bazowania na już istniejących oraz po drugie do jak najszerszego dzielenia się posiadaną wiedzą z współpracownikami (dominuje model mentoringu i coachingu);
- proces obsługi klienta jest ściśle dopasowany do wymagań i jego oczekiwań co sprawia, że proces ten jest długotrwały oraz pracochłonny i kosztowny.

Podejście to charakteryzuje się zastosowaniem technologii informatycznych do ułatwienia kontaktów pomiędzy pracownikami. Tworzy się specjalne płacowe systemy motywacyjne tak skonstruowane, aby nagradzać pracowników nie tylko za wykonywanie głównych zadań związanych z ich stanowiskiem, ale również premiowane jest udostępnianie własnej wiedzy współpracownikom. Stosowane są np. kompleksowe systemy zdalnej edukacji do przeprowadzania szkoleń personelu.

W strategii personalizacji używa się technologii informacyjnej, jednak pełni ona inną funkcję. W przypadku gdy nie jest możliwe bezpośrednie spotkanie pracownika aktualnie rozwiązującego nietypowy problem z pracownikiem posiadającym większe doświadczenie, prowadzi się rozmowę telefoniczną, wysyła e-maile, lub stosując nowsze rozwiązania, organizuje telekonferencję. Na pewno wpływa to na większe koszty komunikacyjne, ale firmy starają się rozwiązać projekty wymagające większej ilości wiedzy ukrytej, zatrudniając bardziej doświadczonych i zdolnych pracowników. W tej strategii zbiera się dane dotyczące tego, kto zajmował się określonymi projektami, skanuje się pewne rozwiązania po to, by móc bezpośrednio zapytać o cechy istotne dla danego projektu. Usługi świadczone przez firmy o strategii zorientowanej na kontakty międzyludzkie są bardzo bogate w wiedzę ukrytą¹¹.

4. Analiza wyników badań

Badania przeprowadzono w 368 małych i 143 średnich przedsiębiorstwach z terenu województwa śląskiego w 2006 roku. Kwestionariusz ankietowy skierowany został do kadry kierowniczej.

Analizując odpowiedzi zawarte w kwestionariuszu ankietowym sprawdzono na jakiej strategii opierają się badane przedsiębiorstwa i czy strategie te są dopasowane do oferowanych produktów i rodzaju wykorzystywanej wiedzy.

Pytania od jeden do pięć dotyczyły strategii kodowania. Ankietowani odpowiadali w skali od 1 do 5, gdzie: jeden oznaczało nigdy a 5 zawsze. Pytania te zaprezentowano w tabeli 1.

¹¹ Hansen M., Nohria N., Tierney T., *What is Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review", March-April 1999, s.110.

Tabela 1. Elementy strategii kodowania

Strategia kodowania	
1.	Informacje są kodowane i przechowywane w komputerowych bazach danych, skąd mogą one być łatwo i szybko pobierane przez każdego pracownika
2.	Raz zakodowana informacja może być i jest wykorzystywana wielokrotnie, jeśli tylko okaże się pomocna lub potrzebna
3.	Przedsiębiorstwa inwestują pieniądze w systemy informatyczne i telekomunikacyjne
4.	W przedsiębiorstwie istotna jest umiejętność wykorzystywania istniejących wzorców i rozwiązań, a także troska o przyczynianie się do rozwoju funkcjonujących już baz danych
5.	W związku z możliwością stosowania gotowych procedur i projektów skróceniu ulega czas obsługi klienta, a – w konsekwencji – zmniejszają się koszty pracy i nakłady finansowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury

Pytania od sześć do dziesięć dotyczyły strategii personalizacji, poruszone kwestie zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Elementy strategii personalizacji

Strategia personalizacji	
6.	Wiedza przekazywana jest głównie w bezpośrednim (osoba osobie) kontakcie, podczas którego dochodzi do tworzenia nowych, ściśle dopasowanych do wymagań klienta procedur i schematów działania
7.	Do każdego nowego projektu tworzone jest indywidualne rozwiązanie, wypracowane w wyniku dialogu między poszczególnymi ludźmi, a nie poprzez połączenie suchych danych z bazy – ważne są rozmowy, sesje twórczego rozwiązywania problemów
8.	Technika informatyczna jest używana, ale głównie po to, aby ułatwić kontakty między pracownikami oraz stworzyć warunki do efektywnej komunikacji i współpracy
9.	Personel jest zachęcany bardziej do tworzenia nowych rozwiązań niż do bazowania na już istniejących oraz, po drugie, do jak najszerszego dzielenia się posiadaną wiedzą ze współpracownikami
10.	Proces obsługi klienta jest ściśle dopasowany do wymagań i jego oczekiwań co sprawia, że proces ten jest długotrwały oraz pracochłonny i kosztowny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury

Następnie sprawdzono, która strategia dominuje w danym przedsiębiorstwie. Według otrzymanych wyników większość przedsiębiorstw nastawionych jest na strategię personalizacji (51,86%), natomiast 38,16% przedsiębiorstw stosuje strategię kodowania, tylko 9,98% badanych przedsiębiorstw stosuje w jednakowym stopniu obydwie strategie.

Wybór, która strategia jest dla konkretnego przedsiębiorstwa lepsza i która – w związku z tym – powinna dominować winien być uzależniony od wielu czynników, m.in. od istniejącej kultury organizacyjnej czy istniejącego potencjału zatrudnionych, ale kluczowe wydają się być dwie kwestie:

- Czy przedsiębiorstwo oferuje standardowe czy też ściśle dopasowane do każdego klienta produkt lub usługę – jeśli produkt jest standardowy skuteczna może okazać się strategii kodowania; jeśli produkt jest opracowywany wedle określonych specyficznych potrzeb

klienta warto wprowadzić strategię personalizacji, Według przeprowadzonych badań 52,00% badanych przedsiębiorstw oferuje produkty standardowe i tylko 25,69% z nich stosuje strategię kodowania. Z 48,00% przedsiębiorstw oferujących produkty ściśle dopasowane do każdego klienta 33,66% stosuje strategię personalizacji;

- Czy pracownicy bazują w swej pracy na wiedzy jawnej, jasno wyrażalnej i dającej się kodować, czy też na wiedzy ukrytej, o której istnieniu wiedzą eksperci, którzy dzięki temu sprawnie wykonują stojące przed nimi zadania – strategia kodowania jest efektywna przy jawnej, strategia personalizacji przy wiedzy ukrytej. Według przeprowadzonych badań 88% przedsiębiorstw bazuje na wiedzy jawnej, jasno wyrażalnej i dającej się kodować i z tych przedsiębiorstw 44,23% stosuje strategię kodowania. 12,00% przedsiębiorstw bazuje na wiedzy ukrytej, istniejącej w umysłach pracowników w tym 8,41% stosuje strategię personalizacji.

Obliczenia wykazały również, że tylko 5,47% badanych przedsiębiorstw stosuje strategię personalizacji zgodnie z powyższymi założeniami, to znaczy oferuje produkty ściśle dopasowane do każdego klienta i bazuje na wiedzy ukrytej. 25,44% badanych przedsiębiorstw stosuje strategię kodowania zgodnie z powyższymi założeniami czyli oferuje produkty standardowe i opiera się na wiedzy jawnej, jasno wyrażalnej.

5. Podsumowanie

Podsumowując można stwierdzić, że przedsiębiorstwa powinny dostosować swoją strategię do oferowanych produktów i do wiedzy na jakiej bazują. Obliczenia wskazują, że tylko 30,91% z badanej populacji stosuje odpowiednią strategię zarządzania wiedzą.

Wybór odpowiedniej strategii nie powinien być przypadkowy. Celem strategii kodowania jest inwestowanie w zasoby wiedzy, które mogą być używane wielokrotnie i które dają szybki zwrot nakładów. Ten system opiera się na dużych inwestycjach w IT, głównie w systemy przechowywania dokumentów.

Strategia personalizacji jest bardziej odpowiednia dla firm, które dostarczają bardziej wyrafinowanych usług doradztwa w sprawach nietypowych i trudnych, które opracowują dostosowane ekspertyzy dla swoich klientów i uzyskują duże marże na swoich usługach. Tu inwestycje w IT nie są już tak duże, główny nacisk jest kładziony na rozwój kontaktów i tworzenie kultury sprzyjającej dzieleniu się wiedzą.

Najbardziej efektywna jest zawsze jedna strategia główna, która może być wspierana przez strategię drugą ale zawsze w proporcji 80% do 20%. Strategie te wymagają różnego personelu i różnego typu nagród.

Literatura

1. Bloodgood J.M., Salisbury W.D., *Understanding the influence of organization change strategies of information technology and knowledge management strategies*, "Decision Support Systems", nr 31, 2001.
2. Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge management. A state of the art guide*, Kogan Page, London 2001.
3. Hansen M., Nohria N., Tierney T., *What is Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review", March-April 1999.
4. Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the most of your company's knowledge: a strategic framework*, „Long Range Planning”, nr 4, 2001.
5. Mięka B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą w:* pod red. K. Perechudy, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Scheepers R., Venkitachalam K., Gibbs M.R., *Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney*, "Journal of Strategic Information Systems" nr 13, 2004.
7. Zack M.H., *Developing a knowledge strategy*, "California Management Review", nr 3, 1999.