

O istocie strategii wiedzy

<https://doi.org/10.33141/po.2004.78.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (774/775), 2004, ss. 6-8
www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

Strategia jest kategorią niezwykle popularną – zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania. Strategia określa bowiem pewną przestrzeń zainteresowań organizacji, której granice są wyznaczane przez branżę, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje lub też wychodzi poza branżę. Strategia nie jest kolejnym terminem do określenia celów organizacji. Ma ukierunkowywać. Coraz większa dynamika otoczenia jest swoistą barierą w określaniu przyszłych kierunków i obszarów działania. Lecz paradoksalnie im trudniejsze warunki funkcjonowania, tym większa presja na aktywność zorientowaną na określanie strategii. Coraz większe trudności w przewidywaniu przyszłości, coraz większe natężenie zmian o charakterze nieciągłym sprawiają wiele problemów metodycznych i metodologicznych. Z tego względu strategię *ex ante* trudno jest sformułować w tym sensie, aby miała charakter praktyczny. Czy należy zatem opowiadać się za inkrementalnym charakterem strategii, raczej oczekiwaniem na okazje, niż próbą ich identyfikowania i przewidywania, a może kreowania? Trudno znaleźć jednoznaczną odpowiedź na klasyczne już ujęcie charakteru strategii reprezentowane przez H. Mintzberga. Dodatkowym zagadnieniem jest formułowanie strategii jako wyrazu racjonalnego planowania, co wydaje się ograniczeniem, ponieważ w drodze uszczegółowienia traci ona swój ogólny charakter i elastyczność. Największym ograniczeniem dla strategii jest jednak, jak się wydaje, implementacja i tzw. funkcjonalne programy działania. Wysiłki poniesione na przygotowanie warunków do wprowadzenia strategii w życie wraz ze szczegółowymi programami jej wdrażania powodują w konsekwencji dużą niechęć do zmiany kierunków strategicznych, gdy sytuacja tego wymaga. Ponadto programowanie działań jest barierą kreatywności, a zatem może powodować, że ztracata się sens strategii jako takiej.

I jeszcze jedna refleksja dotycząca perspektywy czasowej strategii. Postawić trzeba pytanie o to, jaki jest wymiar czasowy strategii. Powszechnie uważa się, że długi i rzeczywiście tak, zwłaszcza w odniesieniu do sfery wynikowej działań, czyli w odniesieniu do przynoszonych konsekwencji, strategia jest długookresowa. W kontekście procesów i podejmowanych działań nie zawsze występuje długa perspektywa czasowa. Choćby w odniesieniu do pojawiających się nagle okazji, których wykorzystanie tu i teraz może potencjalnie zaważyć na pozycji i postrzeganiu organizacji w otoczeniu w przyszłości. Przecież wykorzystanie okazji, która pojawia się nagle, jest również strategią, strategią, która właśnie się wyloniła.

Strategia organizacji powinna być „nowoczesna”, powinna uwzględniać pojawiające się wciąż w teorii

i praktyce zarządzania strategicznego rozwiązania, kierunki postrzegania rzeczywistości, źródła przewagi konkurencyjnej itp.

Strategia ogólna a strategia wiedzy

Cłałość rozważań dotyczących wiedzy i strategii, a raczej strategii i wiedzy, należałoby rozpocząć od odpowiedzi na pytanie, czy wiedza jest zasobem strategicznym. Zanim jednak ta kwestia zostanie podniesiona kilka uwag dotyczących filozoficznego zagadnienia, co jest pierwotne: strategia czy wiedza. Wokół wszędzie słychać nawoływania: mamy nową ekonomię, ekonomię wiedzy – nagle wiedza stała się centralnym punktem zainteresowania wszystkich. Nie oznacza to jednak, że wiedza jest zasobem kluczowym w tym sensie, że determinuje wszystko. Jest też zagadnienie niewiedzy – wtedy intuicja determinuje wszystko, w tym strategię. Jeśli zarządzanie ma być oparte na przesłankach racjonalnych (racjonalność metodologiczna i rzeczowa), to raczej koncentrujemy się na wiedzy, a nie niewiedzy.

I wracając do zagadnienia podstawowego, punktem wyjścia dla strategii wiedzy jest strategia ogólna przedsiębiorstwa. Zasoby wiedzy nie determinują strategii ogólnej, choć powinny być w niej uwzględniane. Strategia przedsiębiorstwa determinuje strategię wiedzy w sensie posiadanych i potrzebnych zasobów wiedzy, umożliwiających realizację strategii ogólnej. Wszelkie działania przedsiębiorstwa wynikają bowiem z określenia rodzaju wartości, które przedsiębiorstwo chce oferować oraz z tego, kto jest adresatem tej wartości [Manville, Foote, 2003, s. 66].

K. Obłój uważa, że zasoby mają strategiczne znaczenie, gdy dają firmie trwałą unikalność i jednocześnie długotrwałą przewagę konkurencyjną [Obłój, 1998, s. 219]. Przy takim, dość ogólnym i w rezultacie enigmatycznym definiowaniu strategiczności zasobów w zasadzie można przyjąć, że każdy zasób jest strategiczny. Wiedza jest więc również zasobem strategicznym i umożliwia, potencjalnie, utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej, ale nie przez fakt jej posiadania, lecz wykorzystania. A więc wartość wiedzy, czyli jej strategiczność, oceniamy nie przez pryzmat zasobu – czyli w ujęciu statycznym, lecz przez pryzmat efektów powstałych w wyniku eksploatacji tychże zasobów. Czyli dynamiczne spojrzenie na działania i aktywność przedsiębiorstwa jedynie umożliwia, w miarę realną, ocenę sprawności działania, a tym samym konkurencyjności, w tym przewagi konkurencyjnej. Stąd słusznie przywoływany tu K. Obłój nazywa między innymi wiedzę tworzywem zasobów strategicznych.

Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa z konku-

rentami oraz określenia wiedzy potrzebnej do realizacji strategii ogólnej. Jej istotą jest powiązanie procesów zorientowanych na wiedzę, technologii oraz form organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa. 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. Istotnymi elementami strategii wiedzy jest określenie tych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania, które spełniają, określone przez Barneya [Barney, 1991], warunki VRIO oraz określenie sposobu, w jaki te zasoby i umiejętności wspierają pozycję przedsiębiorstwa w kategoriach produktu i rynku [Zack, s. 127, 131].

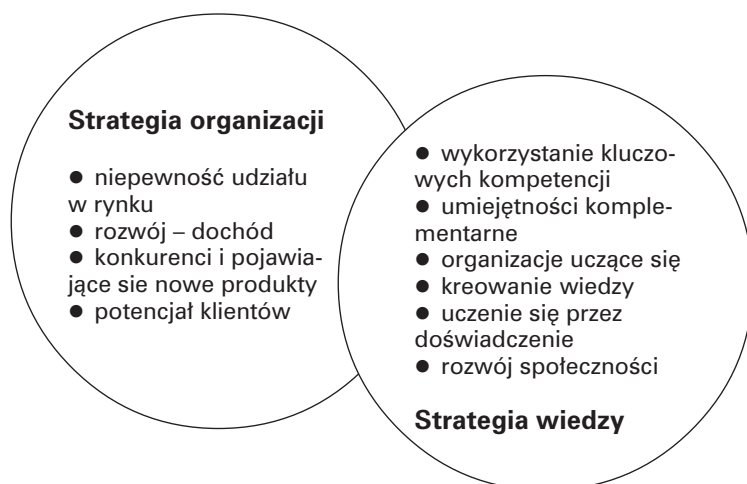
Strategia wiedzy nie jest tożsama ze strategiami zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to pewien kompleksowy, zinstytucjonalizowany system zarządzania kojarzony zwykle z technologiami informacyjnymi oraz innymi operacjami wypełniającymi ten system. W swojej wymowie mogą to być jednak strategię podobne pod względem treści.

Próbując ustalić miejsce strategii wiedzy posłużono się koncepcją epistemologicznych poziomów identyfikacji strategii zaproponowaną przez R. Krupskiego [por. Krupski, 2003, s. 55–59]. Analiza poziomów ogólności strategii pozwala wnioskować, że strategia wiedzy jest strategią przedmiotową, a więc strategią o wysokim poziomie ogólności. Z tego punktu widzenia, ze względu na swój abstrakcyjny charakter strategia wiedzy nie wskazuje żadnych bezpośrednich implikacji. Zatem strategia wiedzy wymaga uszczegółowienia na strategię cząstkową, w szczególności o charakterze funkcjonalnym.

Przedstawiony rysunek w sposób ogólny przedstawia relacje i przedmiot zainteresowania strategii ogólnej przedsiębiorstwa i strategii wiedzy.

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

■ Strategia wiedzy wynika ze strategii firmy, a nie z wiedzy.



Rys. Strategia organizacji a strategia wiedzy

Źródło: [P.H. Jones, 2000, s. 5].

■ 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.

Szczegółowe strategię wiedzy – próba identyfikacji

Model 1. Strategia wiedzy – kontekst turbulencji

Strategia organizacji, w tym strategia wiedzy, nabiera szczególnego znaczenia w sytuacjach nierównowagi funkcjonalnej. Analizując znaczenie zasobów wiedzy w sytuacjach trudnych można dokonać próby identyfikacji szczegółowych strategii wiedzy. Strategia wiedzy oznacza, w tym przypadku, określoną orientację na procesy kreowania, wykorzystywania, transferu i zachowywania wiedzy. W szczególności **strategia wiedzy określa zasoby wiedzy, które organizacja powinna posiadać lub mieć do nich dostęp**. Biorąc pod uwagę ogólne wyznaczniki zakłócające równowagę funkcjonalną określono cztery modelowe sytuacje pozwalające zidentyfikować szczegółowe strategię wiedzy:

A – brak turbulencji wewnętrznych – brak turbulencji zewnętrznych,

B – występują turbulencje wewnętrzne – brak turbulencji zewnętrznych,

C – brak turbulencji wewnętrznych – występują turbulencje zewnętrzne,

D – występują turbulencje wewnętrzne – występują turbulencje zewnętrzne.

Każda z tych sytuacji ma inne charakterystyki i wymaga innej strategii wiedzy, co poglądowo przedstawia tabela nr 1.

W sytuacji A zalecana strategię wiedzy to **strategię koncentracji**. Istotą tej strategii jest koncentracja na dotychczasowych zasobach wiedzy będących w posiadaniu organizacji, jak i tych, którymi dysponują jej uczestnicy, a organizacja czerpie z nich korzyści. Oznacza również gromadzenie i pozyskiwanie nowej wiedzy z organizacji i otoczenia. Z uwagi na przewidywalność zmian występuje stosunkowo duża łatwość identyfikowania potrzebnych zasobów wiedzy zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

Sytuacja B określa stan turbulencji wewnętrznych wynikających czy to z walki o władzę czy innych elementów wewnątrz przedsiębiorstwa. Zalecaną strategię jest **strategię kodyfikacji wiedzy**. Turbulencje wewnętrzne mogą powodować niestabilność personelu powodującą wyciek wiedzy poza organizację. Stąd zainteresowaniem kierownictwa winno być formalizowanie wiedzy, tworzenie baz danych i inne działania charakterystyczne dla strategii kodyfikacji.

Tab. 1. Strategie wiedzy w układzie turbulencji wewnętrzna – turbulencja zewnętrzna

<p>Sytuacja A Charakterystyka: Sytuacja idealna, warunki gry rynkowej ustalone i przewidywalne, stabilność wewnętrzna Strategia wiedzy: Koncentracja na posiadanych zasobach wiedzy</p>	<p>Sytuacja C Charakterystyka: Sytuacja wewnętrzna stabilna, duże nasilenie konkurencji i innowacji, nieciągłość zmian w otoczeniu Strategia wiedzy: Orientacja na „nową” wiedzę</p>
<p>Sytuacja B Charakterystyka: Stabilna sytuacja zewnętrzna, zmiany przewidywalne, sytuacja wewnętrzna mało stabilna (np. częste zmiany zarządzających, reorganizacje itp.) Strategia wiedzy: Kodyfikacja wiedzy</p>	<p>Sytuacja D Charakterystyka: Duże turbulencje zewnętrzne i wewnętrzne, duże trudności w utrzymaniu i przywracaniu równowagi Strategia wiedzy: Dywersyfikacja wiedzy</p>

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku względnej stabilności wewnętrznej i dużej turbulencji zewnętrznej (sytuacja C) strategia wiedzy to **strategia „nowej wiedzy”**. Turbulencje zewnętrzne oznaczają pojawianie się różnego rodzaju „nowości”. Organizacja musi wypracować mechanizmy absorpcji wiedzy powstającej w otoczeniu, jak też umiejętności jej wykorzystania praktycznego. Stabilna sytuacja wewnętrzna sprzyja rozwijaniu kultury wiedzy.

Ostatnia wyróżniona sytuacja określona jest przez duże turbulencje zewnętrzne i wewnętrzne. Sytuacja niezwykle złożona wymagająca również niezwykłego wysiłku niezbędnego do jej opanowania. Tutaj zidentyfikowano dwa kierunki działań strategicznych. Pierwszy z nich to formalizacja wiedzy. Podobnie jak w sytuacji B, zainteresowaniem jest stworzenie trwałych zasobów wiedzy organizacyjnej (pamięci organizacji). Drugi kierunek działań strategicznych to „nowa wiedza” i jej aplikacja. Strategię tę nazwano **strategią dywersyfikacji wiedzy**.

Model 2. Strategia wiedzy – kontekst zachowań

Z kolei analizowanie strategii wiedzy w kategoriach behawioralnych umożliwia zidentyfikowanie szczegółowych scenariuszy realizacji strategii wiedzy. Wyróżniono trzy rodzaje behawioralnych strategii wiedzy:

- **strategia pasywna** oznacza ignorowanie otoczenia, minimalne dostosowania, zachowania defensywne,

Tab. 2. Scenariusze realizacji strategii wiedzy

	Poszerzanie	Strategia pasywna	Strategia aktywna	Strategia kreatywna
Pogłębianie				
Strategia pasywna		Scenariusz niedecyzyjny	Scenariusz altruistyczny	Bez pogłębiania i częściowe poszerzenie
Strategia aktywna		Scenariusz egoistyczny	Scenariusz decyzyjny	Pogłębianie i częściowe poszerzenie
Strategia kreatywna		Częściowe pogłębianie – bez poszerzania	Częściowe pogłębianie i pełne poszerzenie	Scenariusz realistyczny – częściowe pogłębianie i poszerzenie

Źródło: opracowanie własne.

- **strategia aktywna** to zmiany o charakterze ofensywnym, ukierunkowane na dostosowanie związane z budowaniem scenariuszy,

- **strategia kreatywna** jest pewną odmianą strategii aktywnej, która ma zapewnić maksymalną elastyczność organizacji, z góry zabezpieczyć sobie pozytywny odbiór oferty przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Tak określone strategie wiedzy analizowane są w przekroju pogłębiania i poszerzania wiedzy. **Pogłębianie wiedzy** prowadzi do posiadania gruntownej wiedzy w wybranej dziedzinie (strategia ryzykowna, może doprowadzić do nieadekwatności wiedzy do sytuacji). Z kolei **poszerzanie wiedzy** to najogólniej dywersyfikacja wiedzy (strategia obarczona ryzykiem posiadania wiedzy płytkiej, ale szerokiej).

Przyjęte perspektywy analizy pozwoliły na zidentyfikowanie szczegółowych scenariuszy realizacji strategii wiedzy, które przedstawia tab. nr 2.

Podsumowanie

W ramach zarządzania strategicznego istotne są pewne wartości i wynikające z nich zasady [por. Wawrzyniak, 1989, s. 34]. Jedną z takich wartości jest kompleksowość. I ta właśnie kompleksowość musi mieć wartość praktyczną wyrażającą się w uwzględnianiu wszystkich potencjalnych czynników budowania przewagi konkurencyjnej w określaniu strategicznych kierunków działania oraz realizacji celów strategicznych. Jednym z czynników o niebagatelnym znaczeniu jest wiedza i zagadnienia związane z zasobami wiedzy, jak chociażby problem dostępności do wiedzy czy też eksploracja wiedzy. Dlatego zasadne jest podejmowanie inicjatyw na rzecz uświadomienia wagi i roli wiedzy w realizacji strategii przedsiębiorstwa.

dr Ewa Stańczyk-Hugiet

Katedra Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J., B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- [2] JONES P.H., *Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy*, KM World September 2000.
- [3] MANVILLE B., FOOTE N., *Strategy as if Knowledge Mattered*, „Fast Company Magazine” 2003, nr 3.
- [4] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [5] SKYRME D.J., *Developing a Knowledge Strategy*, „Strategic Planning Society” 1998, nr 1.
- [6] WAWRZYNIAK B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- [7] ZACK M.H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, nr 4.