

# Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2011.78.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (858/859), 2011, ss. 3-7  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Macias

## Wprowadzenie

Obecnie w literaturze przedmiotu wiedzę uznaje się za najważniejszy zasób strategiczny firm, warunkujący ich istnienie oraz zdolność do generowania przewagi konkurencyjnej [K.R. Conner i C.K. Prahalad, 1996; R.M. Grant, 1996; B. Kogut i U. Zander, 1992; J.C. Spender, 1996]. Jak dobitnie to ujął I. Nonaka w swoim słynnym artykule z 1991 r., dziś jedynym pewnym i trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji (przedsiębiorstwa) jest wiedza<sup>1)</sup>.

W ślad za tym wiedza stała się domeną strategii czy programów strategicznych organizacji (przedsiębiorstw), krajów oraz regionalnych integracji gospodarczych. Wymienić tu można na przykład Strategię Lizbońską UE z 2000 r. (znowelizowaną w 2005 r.), dotyczącą budowy społeczeństwa informacyjnego opartego na wiedzy oraz jej następczynię – dokument „Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”<sup>2)</sup>. Jednym z trzech głównych priorytetów Strategii Europa 2020 jest rozwój inteligentnej integracji europejskiej (*smart growth*), oznaczającej rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. Strategia ta została ostatecznie zatwierdzona na posiedzeniu Rady Europejskiej 17 czerwca 2010 r. w Brukseli.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty, komponentów oraz typów strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

## Definicja i elementy strategii zarządzania wiedzą

Strategię zarządzania wiedzą można najogólniej określić jako sprecyzowany i skoordynowany plan działań, mający na celu umożliwienie realizacji kluczowych procesów biznesowych przy użyciu odpowiednich technik zarządzania wiedzą<sup>3)</sup>.

Nawiązując do teorii zarządzania strategicznego i teorii firmy, w strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie można wyróżnić siedem kluczowych komponentów<sup>4)</sup>:

- dezagregację (rozcłonkowanie łańcucha wartości wiedzy);
- strukturę organizacyjną (wewnętrzna organizacja, różne metody organizacji firmy);
- pomiar i wynagrodzenie (pomiar wyników i wynagrodzenie);

- przewagi oparte na wiedzy (jak firma jest pozycjonowana w odniesieniu do jej konkurentów);
- granice firmy (dlaczego pewne działania są realizowane w firmie, a nie na zewnątrz);
- ochronę wiedzy (strategia zabezpieczenia inwestycji w wiedzę);
- intensywność inwestowania (natężenie inwestowania w firmie).

Każdy z wymienionych wyżej komponentów strategii zarządzania wiedzą jest przedmiotem kluczowej decyzji na gruncie zarządzania strategicznego w firmie.

Strategia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie opiera się na trzech założeniach:

- procesach biznesowych wartości dodanej,
- kluczowych, procesowych działaniach w zakresie wiedzy,
- krytycznych czynnikach sukcesu.

W świetle powyższego można wskazać na trzy strategiczne imperatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie:

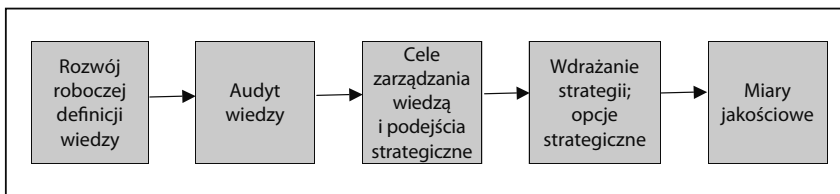
- 1) strategia zarządzania wiedzą musi być zgodna z celami biznesowymi i działaniami;
- 2) strategia musi obejmować wszystkie elementy procesowego cyklu życia wiedzy;
- 3) musi być zachowana równowaga pomiędzy indywidualnymi i organizacyjnymi zdolnościami (umiejętnościami) stosownie do 1) i identyfikacją kluczowych procesów stosownie do 2).

Proces strategii zarządzania wiedzą (rysunek 1) obejmuje następujące etapy:

- rozwój roboczych definicji wiedzy (poznanie i zrozumienie teorii definiujących naturę wiedzy);
- audyt wiedzy (szacowanie aktywów wiedzy);
- cele zarządzania wiedzą i podejścia strategiczne (oparte na potrzebach organizacji w zakresie wiedzy);
- implementację strategii, opcje strategiczne;
- miary jakościowe.

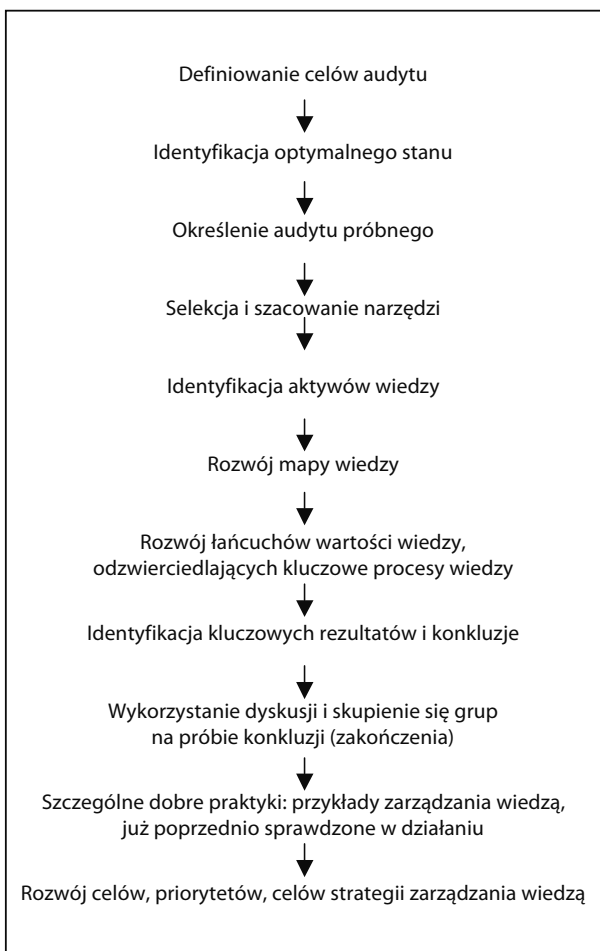
W brytyjskim przewodniku standardów dobrych praktyk proponuje się włączenie następujących kwestii do strategii zarządzania wiedzą<sup>5)</sup>:

- organizacyjne priorytety dla zarządzania wiedzą,
- misja i wizja zarządzania wiedzą,
- operatywny plan zarządzania wiedzą (obejmujący cele i spodziewane korzyści),
- budżet zarządzania wiedzą,
- plan technicznej infrastruktury zarządzania wiedzą,
- plany zarządzania wiedzą w środowiskach (społecznościach) praktyki,



**Rys. 1. Proces strategii zarządzania wiedzą**

Źródło: D. CHAFFEY, S. WOOD, *Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems*, Prentice Hall/Financial Times, Harlow and others 2005, s. 222.



**Rys. 2. Proces audytu wiedzy**

Źródło: D. CHAFFEY, S. WOOD, *Business Information...*, op. cit., s. 234.

- proponowane miary i bodźce do dzielenia się wiedzą i wynagrodzenia (systemy motywacyjne),
- plany treningów zarządzania wiedzą,
- plan komunikacji strategii zarządzania wiedzą z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami organizacji,
- plan integracji zarządzania wiedzą i strategii organizacji.

Szczególne znaczenie w strategii zarządzania ma audyt wiedzy. Audyt wiedzy można określić jako systematyczne, formalne szacowanie i analizowanie aktywów wiedzy w organizacji, procesów i przepliwów. Proces audytu wiedzy zobrazowano na rysunku 2.

## Typy strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

**W** literaturze przedmiotu można wyróżnić następujące zasadnicze typy strategii zarządzania wiedzą:

- strategię kodyfikacji i personalizacji, zaproponowane przez M.T. Hansena, N. Nohrię i T. Tierneya;

- strategię tworzenia, transferu i ochrony wiedzy sformułowane przez J.M. Bloodgooda i W.D. Salisbury'ego,

- strategię wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy, autorstwa G. von Krogha, I. Nonaki i M. Abena,
- strategię budowy struktur organizacyjnych opartych na wiedzy.

### Strategie zarządzania wiedzą wyróżnione przez M.T. Hansena, N. Nohrię i T. Tierneya

Stosunkowo najczęściej są wymieniane przez badaczy dwa podstawowe typy strategii zarządzania wiedzą: strategia kodyfikacji i strategia personalizacji. Strategie te zostały zaproponowane na podstawie badań prowadzonych w firmach konsultingowych przez M.T. Hansena, N. Nohrię i T. Tierneya<sup>6)</sup>.

#### Strategia kodyfikacji (codification strategy)

Strategia kodyfikacji skupia się głównie na wiedzy jawnej (formalnej)<sup>7)</sup>. Jest ona charakteryzowana jako scentralizowany, odgórny system zarządzania wiedzą. Podstawowym narzędziem uzyskiwania, przeszukiwania, przesyłania i gromadzenia wiedzy jest technika komputerowa. Organizacje i firmy, stosujące tę strategię, kodyfikują, gromadzą i magazynują wiedzę w bazach danych, sieciach komputerowych, bazach wiedzy i systemach eksperckich. Strategia ta wymaga poważnych nakładów na technologie informatyczne i telekomunikacyjne, rozwój baz danych i wiedzy, rozwój sztucznej inteligencji i systemy przechowywania dokumentów.

Wiedza skodyfikowana ma najczęściej postać fizyczną (np. dokumentu, patentu). Stąd strategia ta bywa określana jako podejście „ludzie do dokumentów” (*people to documents*)<sup>8)</sup>. Zaznaczyć jednak trzeba, że wraz z kodyfikacją wiedzy nasila się tendencja do jej upowszechniania nie tylko w ramach przedsiębiorstwa, ale także poza nim.

Istota strategii kodyfikacji sprowadza się do kodyfikowania i gromadzenia zakodowanej informacji i wiedzy w bazach danych i bazach wiedzy, portalach korporacji, odpowiedniego ich sformatowania i skatalogowania oraz następnie powszechnego i swobodnego udostępniania menedżerom, konsultantom i wykonawcom poprzez procesy pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i transferu wiedzy<sup>9)</sup>. Zasoby wiedzy mogą więc być wykorzystane wielokrotnie jako standardowe aplikacje i procedury, które zapewniają stosunkowo szybki zwrot nakładów.

Za najnowszy kierunek (fazę) rozwoju strategii kodyfikacji wiedzy uważa się tworzenie aktywnych

rozwiązań interaktywnych, takich jak: transakcje *on-line*, marketing relacyjny (CRM), e-biznes, interaktywne strony internetowe, *e-learning* itp.

**Strategia personalizacji (personalization strategy)**

Strategia personalizacji skupia się na wiedzy ukrytej (cichej). Jest ona określana jako oddolny, zdecentralizowany system zarządzania wiedzą. Zgodnie z założeniem tej strategii wiedza jest ściśle związana z człowiekiem, gromadzona jest w umysłach ludzkich. Człowiek gromadzi wiedzę, rozwija ją i dzieli się z nią z innymi, przede wszystkim poprzez bezpośrednie kontakty osobiste i interakcje<sup>10</sup>. Głównym sposobem realizacji tej strategii jest tworzenie sieci powiązań pomiędzy ludźmi i umożliwienie im bezpośrednich kontaktów interpersonalnych. Stąd strategia personalizacji jest też określana mianem „człowiek do człowieka” (*person to person*), „twarzą w twarz” (*face to face*) czy „ludzie do ludzi” (*peoples to peoples*).

Zaznaczyć jednak trzeba, że wiedza w tej sytuacji nie jest rozpowszechniana tylko poprzez bezpośrednie kontakty interpersonalne „twarzą w twarz” czy też grupowe. Wykorzystuje się w tym celu wszelkie dostępne technologie komunikacyjne, komputerowe, w tym narzędzia komunikacji elektronicznej, takie jak: łączność telefoniczna, telefonia komórkowa, poczta elektroniczna, internet, extranet, wideokonferencje, komunikatory, grupy interaktywne, telekonferencje, wspólnoty wiedzy itp. Dodać trzeba, że nowe technologie tworzą przede wszystkim warunki sprzyjające rozwojowi kontaktów interpersonalnych (dwustronnych i grupowych), a szerzej rzecz ujmując, kultury organizacyjnej promującej twórcze myślenie oraz jak najszersze dzielenie się wiedzą ze współpracownikami. Przełamują one bariery przestrzenne, czasowe i kulturowe.

Strategia personalizacji może być bardziej odpowiednia czy też rekomendowana dla organizacji świadczących wyrafinowane usługi doradcze, często w sprawach nietypowych, skomplikowanych i niepowtarzalnych (np. ekspertyzy, usługi profesjonalne).

Jak się wskazuje, strategia personalizacji w praktyce oznacza poszukiwanie kreatywnego doradztwa w zakresie strategii, indywidualnych ekspertyz, wykorzystywanie mniejszych, ale bardziej mobilnych i nastawionych na innowacje zespołów, rozwijanie rozległych kontaktów interpersonalnych, motywowanie pracowników do bezpośredniego dzielenia się wiedzą, szkolenie pracowników z wykorzystaniem *mentoringu* i *coachingu*<sup>11</sup>.

Na uwagę zasługuje propozycja A. Tiwany, dotycząca poszerzenia klasycznej koncepcji zarządzania relacjami z klientem (*Customer Relationship Management – CRM*) o zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management – KM*). Uzupełniona

w ten sposób koncepcja oznacza zarządzanie relacjami z klientem na bazie wiedzy (*Knowledge-Enabled Customer Relationship Management – KCRM*)<sup>12</sup>. Znowelizowana koncepcja KCRM oznacza tworzenie długofalowych relacji z klientem, polegających na obustronnej, obopólnie korzystnej wymianie wiedzy.

**Strategie zarządzania wiedzą zaprezentowane przez J.M. Bloodgooda i W.D. Salisbury'ego**

J.M. Bloodgood i W.D. Salisbury przedstawili trzy strategie zarządzania wiedzą: strategię tworzenia, strategię transferu oraz strategię ochrony wiedzy<sup>13</sup>. Celem tych strategii jest równoważenie zasobów wiedzy organizacji w stosunku do potrzeb. Strategie te mogą być szczególnie użyteczne dla organizacji dążących do zmian i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynkach.

**Strategia tworzenia (creation strategy)**

Celem strategii tworzenia wiedzy jest pozyskiwanie wiedzy nowej jako podstawy innowacji. Oznacza ona koncentrację na kreatywności i eksperymentowaniu.

**Strategia transferu (transfer strategy)**

Strategia ta ma na celu uzyskanie wiedzy najnowszej, występującej w otoczeniu, wytworzonej przez inne organizacje. Skupia się ona na szybkim rozproszaniu pozyskanej wiedzy i jej zastosowaniu.

**Strategia ochrony (protection strategy)**

Jej celem jest utrzymanie wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Oznacza to także przeciwdziałanie nieautoryzowanemu przepływowi wiedzy.

**Strategie zarządzania wiedzą autorstwa G. von Krogha, I. Nonaki i M. Abena**

G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben zaproponowali cztery strategie zarządzania wiedzą: strategię wpływania, strategię rozszerzania, strategię przywłaszczania i strategię sondowania (rysunek 3)<sup>14</sup>.

Strategie te zostały wyróżnione na podstawie dwóch zmiennych: domeny wiedzy istniejącej lub nowej oraz procesu wiedzy skoncentrowanego na transferze lub na kreacji. Zdaniem G. von Krogha,

		Proces wiedzy	
		Transfer	Kreacja
Domena wiedzy	Istniejąca	Strategia wpływania	Strategia rozszerzania
	Nowa	Strategia przywłaszczania	Strategia sondowania

**Rys. 3. Cztery strategie zarządzania wiedzą**

Źródło: G. Von KROGH, I. NONAKA, M. ABEN, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning” 2001, vol. 34, no. 4, s. 427.

I. Nonaki i M. Abena, domena wiedzy zawiera odpowiednie i mające znaczenie dane, informacje, artykułowaną wiedzę, taką jak: podręczniki, poradniki, prezentacje oraz listy kluczowych osób i grup mających wiedzę cichą (ukrytą), opartą na wieloletnim doświadczeniu zawodowym<sup>15)</sup>.

#### **Strategia wpływania (leveraging strategy)**

Strategia wpływania (inaczej dźwigni) koncentruje się na transferze wiedzy między różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój produktu, produkcja, marketing, zasoby ludzkie, finanse), niejednokrotnie po całym świecie, w zależności od tego, gdzie są ulokowane jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa.

W systemie zarządzania wiedzą wspomaga się tę strategię przez takie instrumenty, jak: warsztaty wiedzy, wspólnoty praktyków (*communities of practice*), formalne i nieformalne szkolenia i konferencje.

#### **Strategia rozszerzania (expanding strategy)**

Strategia rozszerzania (inaczej ekspansji) skupia się na tworzeniu nowej wiedzy opartej na istniejących domenach wiedzy w organizacji. Tworzenie nowej wiedzy odbywa się w laboratoriach badawczych, różnych grupowych spotkaniach, warsztatach wiedzy, wspólnotach praktyków, formalnych i nieformalnych szkoleniach, szkoleniach konferencyjnych, grupach dyskusyjnych, mapach ścieżek rozwoju wiedzy, szkołach i akademiach należących do korporacji (przedsiębiorstw) itp.

W ujęciu ogólnym strategię wpływania i rozszerzania można rekomendować przedsiębiorstwom działającym we względnie stabilnym otoczeniu, na rynkach dojrzałych. Głównym celem strategii wpływania jest bowiem transfer istniejącej wiedzy w przedsiębiorstwie, zaś strategii rozszerzenia – tworzenie nowej wiedzy i jej rozwijanie, oparte na wiedzy istniejącej.

#### **Strategia przywłaszczania (appropriation strategy)**

Strategia przywłaszczania zakłada budowanie nowej domeny wiedzy opartej na źródłach zewnętrznych. Co do zasady, tworzona domena wiedzy nie istniała wcześniej w obrębie organizacji. Strategia ta jest oparta na źródłach zewnętrznych wiedzy: fuzjach i przejęciach, partnerstwie strategicznym, obejmującym alianse strategiczne oraz różne formy porozumień z wyselekcjonowanymi przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, uniwersytetami lub innymi organizacjami badawczymi.

Nowa wiedza uzyskana ze źródeł zewnętrznych musi jednak zostać efektywnie połączona z istniejącą wiedzą w organizacji. Dlatego obecnie są preferowane sieci powiązań partnerskich (sieci relacji), w tym zwłaszcza alianse strategiczne, zakładające dobrowolną współpracę między partnerami, opartą na wkładach technologii, kapitału intelektualnego oraz wzajemnych korzyściach wynikających z kooperacji<sup>16)</sup>.

Strategia przywłaszczania jest rekomendowana sektorom wiodących i przyszłościowych technologii (przełomów technologicznych).

#### **Strategia sondowania (probing strategy)**

Strategia sondowania polega na tworzeniu nowej wiedzy, jawnej i cichej, indywidualnej i społecznej poprzez pracę zespołową. Wymaga to identyfikacji uczestników zespołów, którzy następnie będą zainteresowani budową własnej społeczności (wspólnoty) skupionej wokół luźnych idei i wizji przyszłej domeny wiedzy. Wiedza ta jest konieczna do uzyskiwania długookresowych wyników oraz przetrwania organizacji w dłuższej perspektywie.

Stosowanie tej strategii prowadzi do radykalnych zmian. Stąd strategia ta jest rekomendowana dynamicznie rozwijającym się sektorom, w których występują gwałtowne zmiany technologiczne.

#### **Strategia budowy struktur organizacyjnych opartych na wiedzy**

Problemem strategicznym przyszłości staje się tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych opartych na wiedzy i technologiach informacyjnych, adekwatnych do współczesnego, turbulentnego otoczenia<sup>17)</sup>. Do struktur tych można zaliczyć: organizację uczącą się, organizację inteligentną, organizację sieciową oraz organizację wirtualną.

#### **Podsumowanie**

Obecnie wiedzę uznaje się za kluczowy zasób przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą stanowi problem strategiczny. Wiedza stała się domeną strategii i programów strategicznych przedsiębiorstw, krajów oraz regionalnych integracji gospodarczych.

W procesie strategicznego zarządzania wiedzą można wyróżnić następujące etapy: rozwój roboczych definicji wiedzy, audyt wiedzy, cele zarządzania wiedzą i podejścia strategiczne, implementacja strategii i opcje strategiczne, miary jakościowe.

Wśród typów strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie można wyróżnić następujące: kodyfikacji, personalizacji, tworzenia, transferu, ochrony, wpływania, rozszerzania, przywłaszczania, sondowania, budowy struktur organizacyjnych opartych na wiedzy.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu  
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej  
im. W. Korfańskiego w Katowicach

#### **PRZYPISY**

<sup>1)</sup> I. NONAKA, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” 2007, vol. 85, no. 7-8, s. 162.

<sup>2)</sup> *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, COM (2010) 2020, wersja ostateczna.

<sup>3)</sup> D. CHAFFEY, S. WOOD, *Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems*, Prentice Hall/Financial Times, Harlow and others 2005, s. 222.

- <sup>4)</sup> R.M. CASSELMAN, D. SAMSON, *Aligning Knowledge Strategy and Knowledge Capabilities*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 74.
- <sup>5)</sup> D. KELLEHER, S. LEVENE, *Knowledge Management: A Guide to Good Practice*, British Standards Institution, London 2001 – podano za: D. CHAFFEY, S. WOOD, *Business Information...*, op. cit., s. 231.
- <sup>6)</sup> M.T. HANSEN, N. NOHRIA, T. TIERNEY, *What's Your Strategy for Managing Knowledge*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 2, s. 106–116.
- <sup>7)</sup> S.M. JASIMUDDIN, J.H. KLEIN, C. CONNEL, *The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge: Strategies to Face Dilemmas*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 1, s. 104–105.
- <sup>8)</sup> K. PERECHUDA (red. nauk.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 26.
- <sup>9)</sup> G. KOBYŁKO, M. MORAWSKI (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 69.
- <sup>10)</sup> M.T. HANSEN, N. NOHRIA, T. TIERNEY, *What's Your Strategy...*, op. cit., s. 106–116.
- <sup>11)</sup> J. STANKIEWICZ (red.), *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003, s. 9.
- <sup>12)</sup> A. TIWANA, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowanie CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 13.
- <sup>13)</sup> J.M. BLOODGOOD, W.D. SALISBURY, *Understanding the Influence of Organization Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies*, „Decision Support Systems” 2001, vol. 31, no. 1, s. 55–69.
- <sup>14)</sup> G. von KROGH, I. NONAKA, M. ABEN, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning” 2001, vol. 34, no. 4, s. 426–435.
- <sup>15)</sup> *Ibidem*, s. 423.
- <sup>16)</sup> D. KÄRREMAN, *The Power of Knowledge: Learning from „Learning by Knowledge-Intensive Firm*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, issue 7, s. 1405–1407; S.M. MUDAMBI, S. TALLMAN, *Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances*, „Journal of Management Studies” 2010, vol. 47, issue 8, s. 1434.
- <sup>17)</sup> J. MACIAS, *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” nr 11/2008, s. 9.

### Summary

Knowledge has become a crucial element in the competitive business environment. The article contains the essence, components and types of knowledge management strategies in enterprise. The key stages of developing a knowledge management strategy are: definitions, audit, objectives, strategy approaches, implementation and quality measures. In literature there are many classifications of knowledge management strategies. This paper presents following strategies: codification strategy, personalization strategy, creation strategy, leveraging strategy, expanding strategy, appropriation strategy, probing strategy and strategy of building organizational structures knowledge-based.