Ewa Stańczyk-Hugiet
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ORGANIZACJA WIEDZY I JEJ STRATEGIA

Wprowadzenie

Współczesna teoria zarządzania, podobnie jak teoria ekonomii, eksponuje zagadnienia kształtowania i zarządzania aktywami niematerialnymi, upatrując w nich źródeł wartości. Na pierwszym planie eksponowane są aktywa wiedzy, często nazywane również kapitałem wiedzy[1]. To, że wiedza postrzegana jest jako zasób najbardziej wartościowy, wynika z wielu elementów. Między innymi z tego, iż po pierwsze, traktowana jest jako zasób strategiczny oraz po drugie, jako zasób pierwotny.

Wiedza jest zasobem pierwotnym (podstawowym) w tym sensie, że steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i jest ich niezbędnym tworzywem. Jest elastyczna i dynamiczna. Można nawet twierdzić, że jest zasobem najbardziej elastycznym, ponieważ: jest uniwersalna (relatywizowana), gdyż nabiera znaczenia w odniesieniu do konkretnych sytuacji; jest wieloznaczna, gdyż ta sama wiedza może być w różny sposób wykorzystana; jest symultaniczna, co oznacza, że może być wykorzystywana jednocześnie w wielu miejscach przez wiele podmiotów; jest dynamiczna – łatwo dodawać nową wiedzę do już istniejącej; jest transferowalna, czyli można ją nabywać poza transakcjami rynkowymi; rozwija się w działaniu – tworzona jest w trakcie realizowania zadań (aktywność wymusza uczenie); jest niewyczerpalna, gdyż nie ma granic intensywności i zasięgu stosowania[2].

---

[1] Por. np. J. Chatzkel, *Knowledge capital. How knowledge based enterprises really get built*, University Press, Oxford 2003.

[2] E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja ucząca się*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 223.

Wiedza jest zasobem informacji tak zorganizowanym, aby odpowiadał zamierzeniom jej twórców i użytkowników[3]. Jest zasobem strategicznym umożliwiającym przetrwanie organizacji w okresach nieciągłości (uogólnionej niepewności) i utrzymanie jej sterowności[4].

Celem prezentowanego opracowania jest próba identyfikacji potencjalnych strategii ogólnych w organizacji wiedzy.

Strategia organizacji wiedzy

Organizacja wiedzy jest w prezentowanym opracowaniu rozumiana jako taka, w której docenia się wiedzę i traktuje się ten zasób jako istotny, czyli wartościowy z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania organizacji. A zatem w organizacji wiedzy nie ma konieczności wykorzystywania nowoczesnych technologii czy funkcjonowania w sferze usług. Chociaż literatura przedmiotu różnie traktuje kategorię organizacja wiedzy, dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto właśnie prezentowany powyżej sposób rozumienia.

Interesującym zagadnieniem, zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, jest problem strategii w organizacji wiedzy. Z uwagi na fakt, iż wiedza jest w niej traktowana jako zasób szczególnie wartościowy, strategia organizacji powinna uwzględniać kierunki kształtowania zasobów wiedzy, tak by stanowiła ona potencjalne źródło podtrzymywania i budowania przewagi

[3] Znakomicie odzwierciedlają to twierdzenie badania przeprowadzone w Foodco International, firmie produkcyjnej dystrybuującej swoje produkty na rynki południowo-wschodniej Azji poprzez sieć wielu pośredników. W przedsiębiorstwie tym nie funkcjonuje w sposób formalny system zarządzania wiedzą, ma on charakter zdecentralizowany i emergentny. Wiedza jest tu analizowana przez pryzmat sieci wiedzy. W tym przypadku zidentyfikowano cztery sieci wiedzy. Każda z nich rozumie wiedzę w inny sposób: (1) jako zbieranie, składowanie i wykorzystanie uczenie się ze wcześniejszych doświadczeń, (2) jako umiejętność importowania i standaryzowania wiedzy technicznej odrywającej się od przeszłości i wynikającej raczej ze szkoleń i edukacji (nowe umiejętności techniczne wspomagające efektywność operacyjną), (3) jako dzielenie się, nawiązywanie relacji i działanie „na dystans" (współpraca i powiązania miedzy jednostkami w organizacji i poza nią wspierane technologią informatyczną), (4) jako wiedza umiejscowiona związana z pełnieniem ról związanych z monitorowaniem i częstymi interakcjami z innymi uczestnikami organizacji relacje interpersonalne, wsparcie informatyczne. Por. C. McNamara, J. Baxter, W.F. Chua, *Making and managing organizational knowledge(s)*, „Management Accounting Research" 2004 nr 15, s. 53–76.

[4] A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004 s. 94–96.

konkurencyjnej. W większości organizacji dominuje jednak klasyczne rozumienie treści strategii, co wymusza konieczność dodatkowego wysiłku na rzecz określania strategicznych zamiarów w obszarze kształtowania aktywów wiedzy[5]. Stąd postuluje się, i w teorii, i w praktyce, potrzebę opracowywania tzw. strategii wiedzy.

Punktem wyjścia dla strategii wiedzy jest strategia ogólna przedsiębiorstwa[6]. 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[7].

Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa z konkurentami 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 Barney'a, warunki VRIO[8] oraz określenie sposobu, w jaki te zasoby i umiejętności wspierają pozycję przedsiębiorstwa w kategoriach produktu i rynku. Strategia wiedzy jest więc podstawowym składnikiem strategii ogólnej[9].

---

[5] W tym opracowaniu kategorie: zasoby wiedzy, aktywa wiedzy i kapitał wiedzy są używane zamiennie.

[6] Sytuacja taka pojawia się wówczas, gdy organizacja opracowuje strategie ogólną w kategoriach produktowo-rynkowych (jak wskazują badania, dzieje się tak w większości organizacji). Natomiast w organizacjach, w których sukces zależy od szeroko rozumianych innowacji, strategią ogólną będzie strategia wiedzy.

[7] B. Manville, N. Foote, *Strategy as if knowledge mattered*, „Fast Company Magazine" 2003, nr 3, s. 66.

[8] J.B.Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management" 1991, vol. 17, nr 1.

[9] M.H. Zack, *Developing a knowledge strategy*, „California Management Review" 1999, vol. 41, nr 4, s. 125–145; R.M. Grant, *Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science" 1996 vol. 7, nr 4, s. 109–122; M. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge*?, „Harvard Business Review" 1999, March April, s. 106–116.

Natomiast w organizacji wiedzy strategia wiedzy stanowić powinna sama w sobie treść strategii ogólnej[10].

Podsumowując, strategia organizacji i strategia wiedzy są ze sobą mocno powiązane. Przy czym strategia organizacji kształtuje strategię wiedzy, dla której zidentyfikowania niezbędne jest zdiagnozowanie luki wiedzy. Dopasowanie między strategią organizacji a strategią wiedzy daje potencjał budowania przewagi konkurencyjnej. Dopasowanie to jest możliwe dzięki procesom uczenia się i procesom związanym z wiedzą.

Luka wiedzy oznacza więc niezgodność pomiędzy zasobami a potrzebami strategii. Posługując się kategorią napięcia wprowadzoną przez Hamela i Prahalada, można przyjąć, że w sytuacji wystąpienia nadwyżki posiadanej wiedzy w stosunku do sformułowanej strategii wystąpi brak napięcia strategicznego – koncentracja na realizacji strategii, a nie efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy. Taki stan prowadzi do marnotrawstwa zasobów i często do realizowania satysfakcjonującej strategii, a nie strategii najlepszej możliwej w danych warunkach. W sytuacji odwrotnej, gdy występuje niedobór zasobów wiedzy w stosunku do sformułowanej strategii, występuje nadmiar napięcia strategicznego, powodujący próby zmniejszania tego napięcia. Działania te mogą mieć charakter konstruktywny lub obronny. Napięcia są konieczne, stanowią mechanizm napędowy działania. Zatem sformułowana strategia powinna stanowić poprzeczkę odpowiednio wysoko postawioną: nie za wysoko, aby widać było realne możliwości jej realizowania, i nie za nisko, wtedy nie będzie prowadziła do istotnych rezultatów strategicznych. Posiadanie ograniczonych zasobów w stosunku do przyjętej i realizowanej strategii nie musi stanowić bariery realizacji strategii, pod warunkiem posiadania umiejętności lewarowania, a więc wykorzystania efektu dźwigni zasobów[11].

Strategia wiedzy w większości organizacji nie jest określona implicite, badacze tego problemu propagują strategię wiedzy określoną explicite[12].

---

[10] Porównaj B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 136.

[11] Hamel i Prahalad wskazują możliwe sposoby uzyskania efektu dźwigni:
- koncentrowanie zasobów wokół strategicznych punktów,
- akumulowanie zasobów poprzez doświadczenia własne i obce,
- uzupełnianie zasobów innymi,
- podejmowanie wspólnych działań,
- skracanie czasu odzyskiwania i pozyskiwania zasobów. Patrz: G. Hamel, C. Prahalad, *Strategy as stretch and Leverage*, „Harvard Business Review" 1993, March-April.

[12] M.H. Zack, *Developing a knowledge strategy*, s. 125–145; M. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy*, s. 106–116; R. Maier, U. Remus, *Implementing process-oriented knowledge management strategies*. „Journal of Knowledge Management" 2003, vol. 7, nr 4, s.103–118.

Badania przeprowadzone w czterech organizacjach zaliczanych do tzw. organizacji wiedzy pozwoliły ustalić, iż strategia wiedzy jest sformułowana explicite w dużej multinarodowej firmie konsultingowej oraz w firmie, której przedmiotem działania są usługi w zakresie zbierania danych, opracowywania statystyk, doradztwa, planowania ekonomicznego. W przedsiębiorstwie działającym w branży chemicznej, tj. produkcja i sprzedaż komponentów chemicznych na rynku lokalnym i międzynarodowym, strategia wiedzy nie jest sformułowana, natomiast znajduje odbicie w misji firmy (podobnie jak w zakładach chemicznych Buckman Labs.). W czwartym przypadku, organizacji świadczącej usługi dla studentów z innych krajów o charakterze non profit, strategia wiedzy nie jest sformułowana, ale misja firmy ją precyzuje[13].

Strategia wiedzy może mieć wiele różnych wymiarów. Jednym z nich jest kierunek oddziaływania na zasoby wiedzy. Oznacza to z jednej strony orientację na eksploatację posiadanych zasobów wiedzy oraz lewarowanie zasobów szczególnie wartościowych dla uzyskania celów strategicznych (wykorzystanie efektu dźwigni). Oznacza to także, z drugiej strony, orientację na eksplorację wiedzy, odkrywanie lub uzyskiwanie z zewnątrz. W przekonaniu autorki są to dwie podstawowe strategie wiedzy, które wskazują, w których obszarach aktywności organizacji można wiedzę wykorzystywać i uzyskiwać satysfakcjonujące korzyści, a które wymagają doinwestowania w kategoriach nowości. Strategia eksploatacji i strategia eksploracji są tylko pozornie antynomiczne. Strategia wiedzy winna uszczegóławiać obszary zastosowań tych strategicznych kierunków. Jak dowodzi M. Zack, eksploatacja bez eksploracji nie może istnieć[14]. Eksploracja daje możliwości wchodzenia w nowe dziedziny działalności, eksploatacja z kolei pozwala na uzyskiwaniu korzyści ekonomicznych z tytułu wcześniejszych innowacji i eksploracji. Wyraźnie kształtuje się tu obraz cyklu życia wiedzy: od eksploracji poprzez eksploatację i eksplorację do eksploatacji, eksploracji.

Strategia eksploatacji wymaga w miarę rzetelnego zidentyfikowania zasobów wiedzy będących w posiadaniu organizacji oraz oceny ich wartości zarówno w odniesieniu do potrzeb określonych strategią ogólną, jak i w odniesieniu do potrzeb sprostania konkurentom. Z tych też powodów raczej może być rozpatrywana jako alternatywa krótkookresowa. W dłuższym czasie konieczne jest określenie strategicznych kierunków rozwijania

[13] R. Scheepers, K. Venkitachalam, M.R. Gibbs, *Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney*, „Journal of Strategic Information System" 2004, vol. 13 issue 3, September, s. 201–222.

[14] M.H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, s. 136.

wiedzy (eksploracji). Jak wcześniej zaznaczono, eksploracja nie determinuje odkrywania wiedzy wewnątrz organizacji, choć ze strategicznego punktu widzenia daje to możliwość generowania unikalnej wiedzy. Czasem jednak ekonomiczny punkt widzenia będzie determinował kierunki eksploracji (imitacja rutyn, produktów, konkurentów). Może więc oznaczać identyfikowanie szczególnie wartościowych zasobów wiedzy w otoczeniu, a następnie próby naśladowania i implementowania do warunków wewnątrzorganizacyjnych.

Eksploracja i eksploatacja (inkrementalne i radykalne uczenie się) to podstawowy paradoks, z którym trzeba sobie poradzić formułując strategie wiedzy. Z jednej strony mamy bowiem do czynienia z opcją na to, co było i komfort związany ze znaną przeszłością, a z drugiej strony mamy niepewność przyszłości. Badacze problemu podkreślają konieczność doceniania wcześniejszych doświadczeń, i tych dobrych, i tych zakończonych niepowodzeniem. To one właśnie są źródłem uczenia się. Między innymi B. Levitt i J.G. March podkreślają, że organizacyjne uczenie się oparte jest na rutynach organizacyjnych i uzależnione jest od wcześniejszych doświadczeń[15]. Takie podejście powoduje jednak wpadanie w pułapkę kompetencyjną, opieranie się na rutynie i ostatecznie stawianie prostych celów. Dzisiejszy świat jest jednak na tyle złożony, że rutyna przegrywa w konfrontacji z rzeczywistością, co oznacza często konieczność zmiany zachowań, celów, strategii. Wymaga zatem eksploracji[16].

Uogólnieniem tych zagadnień jest schemat typologiczny, którego autorem jest M. Zack, wskazujący behawioralne strategie wiedzy w układzie dwóch zmiennych (rysunek na s. 527). Konserwatywna strategia wiedzy oznacza wyłącznie eksploatację wewnętrznych zasobów wiedzy, podczas gdy agresywna strategia wiedzy oznacza działania innowacyjne w oparciu o wewnętrzne i zewnętrzne źródła wiedzy.

W tym zakresie konieczne jest bilansowanie i dialektyczne współdziałanie oraz wzajemna zależność eksploatacji i eksploracji zasobów wiedzy. Stąd organizacja powinna implementować zarówno inkrementalne, jak i rewolucyjne kierunki kształtowania zasobów wiedzy. Badania prze-

---

[15] B. Levitt, J.G. March, *Organizational learning*, „Annual Review of Sociology" 1988, nr 14, s. 126–146; D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review" 1993 nr 71 (4), s. 78–91.

[16] K. Weick, *The social psychology of organizing*, Addison – Wesley Publishing Company Inc., Massachusetts 1979; B. Chae, J.M. Bloodgood, *The paradoxes of knowledge management: An eastern philosophical perspective*, „Information and Organization" 2006, nr 16, s. 8.

Nieograniczone (zdobywanie wiedzy wewnątrz i poza granicami organizacji)			**Agresywna strategia wiedzy**
Zewnętrzne (publikacje, aliansy, konsultanci itp.)			
Wewnętrzne (ludzie, zachowania, procedury, oprogramowanie, wyposażenie, dokumentacja, bazy danych)	**Konserwatywna strategia wiedzy**		
Źródła wiedzy / Rodzaj aktywności	eksploatacja	eksploracja	innowacja

Strategia wiedzy w układzie: źródła wiedzy – rodzaje aktywności
Źródło: M.H. Zack, *Developing a knowledge strategy*, s. 137

prowadzone w różnych organizacjach i w różnych branżach dowodzą ważności wyważania między eksploatacją i eksploracją dla osiągania pozytywnych rezultatów[17]. Inne badania przeprowadzone przez tych samych autorów w 15 organizacjach działających w 9 branżach również dowodzą, że te organizacje, które posiadają zdolność utrzymywania równowagi między eksploatacją i eksploracją, osiągają znaczące sukcesy przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów czy usług, a 90% z nich osiąga założone cele[18].

Podobne badania na próbie 206 firm produkcyjnych wskazały, że: 1) interakcja między eksploatacją a eksploracją wpływa pozytywnie na wyniki organizacji, a 2) brak takiej relacji ma wpływ negatywny[19].

Z kolei empiryczne badania dotyczące rozwoju produktu w branży motoryzacyjnej pokazują, że te dwie z pozoru opozycyjne opcje kształtowania zasobów wiedzy są wzajemnie zależne i komplementarne. Z badań

---

[17] Por. M. L.Tushman, C. O'Reilly, *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*, „California Management Review" 1996, nr 38 (4), s. 8–30.

[18] C. O'Reilly, M.L. Tushman, *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review" 2004, nr 1, April, s. 74–81.

[19] Z. He, P. Wong, *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, „Organization Science" 2004, nr 15(4), s. 481–494.

ponadto wynika, że żaden nowy produkt nie powstał w wyniku wyłącznie eksploatacji lub eksploracji. Zawsze był efektem wykorzystania obu opcji[20].

Konkludując, eksploatacja i eksploracja nie są względem siebie substytucyjne, ale komplementarne.

Zakończenie

Konkludując należy stwierdzić, że organizacja wiedzy może realizować dwie podstawowe strategie wiedzy: eksploatacji i eksploracji. Daje to potencjał wykorzystywania wcześniejszych doświadczeń oraz poszukiwania nowych rozwiązań.

Podjęte tu zagadnienia są ważne, o czym świadczy choćby liczba badań prowadzonych w tym zakresie.

Można zatem postawić tezę, iż strategia wiedzy jest istotnym elementem zarządzania strategicznego współczesnej organizacji. Nie tylko organizacji wiedzy.

---

[20] A.M. Knott, *Exploration and exploitation as complements*, w: *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, C.W. Choo, N. Bontis, (eds.), University Press Oxford 2002, s. 339–358.