Małgorzata Smolska

Wiedza w organizacji sieciowej

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 21, 113-127

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 680 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 21 2012

MAŁGORZATA SMOLSKA
Uniwersytet Szczeciński

WIEDZA W ORGANIZACJI SIECIOWEJ

Streszczenie

Coraz częściej mamy do czynienia z tworzeniem sieci w przedsiębiorstwach. Celem artykułu jest charakterystyka: zasobu wiedzy, cech charakterystycznych wiedzy, przedsiębiorstw sieciowych, zalet wiedzy tworzonej w sieci. Autorka stara się znaleźć odpowiedź na pytania: jakiej wiedzy potrzebują ówczesne przedsiębiorstwa, w tym przedsiębiorstwa sieciowe, jak wygląda proces kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie oraz jak zarządzać wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym.

Wprowadzenie

Przed organizacjami działającymi dziś na rynku, zarówno tymi zorientowanymi na zysk, jak i non profit, stoją poważne wyzwania. Wyzwania na miarę XXI wieku, w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Przede wszystkim turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują, będące wynikową postępu technicznego oraz rosnącej konkurencji, powoduje, że podmioty w nim działające muszą równie dynamicznie reagować i być przygotowane na wprowadzanie zmian i zarządzanie nimi. Mogą się o tym doskonale przekonać przedsiębiorstwa dotknięte w mniejszym lub większym stopniu zjawiskami kryzysowymi, zapoczątkowanymi w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie 2008 roku. Kojarzenie recesji z destrukcją działalności firm i całych gospodarek jest jednak niepełne, gdyż kryzys obecnie odgrywa także rolę tzw. *katharsis* (gr. oczyszczenie), stanowiąc tym samym szansę na rozwój i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firm silnych i innowacyjnych. Warto w tym momencie zastanowić się: co tak naprawdę decyduje o tym, że jedne firmy wychodzą z kryzysu zwycięsko, inne natomiast upadają? Co umożliwia szybkie reagowanie i wysoce efektywne i skuteczne zarządzanie zmianą? Dawniej o sukcesie firmy przesądzały w głównej mierze za-

soby materialne. Dziś kluczową rolę odgrywa umiejętne zarządzanie nią przy udziale wiedzy.

Istota wiedzy

Francis Bacon kilkaset lat temu postawił znak równości między wiedzą i władzą. I niewątpliwie miał całkowitą rację. Szczególną cechą zasobów niematerialnych organizacji i jej kapitału intelektualnego jest to, że u ich podnóża leży właśnie wiedza, a ściślej mówiąc – tworzone są przez wiedzę. Wszystkie elementy zasobów niematerialnych czy kapitału intelektualnego zawierają w sobie wiedzę lub nią są, ale oczywiście w różnych postaciach. Wiedza jest źródłem właściwego użycia pozostałych zasobów organizacji i rozwoju jej wartości. Bez odpowiedniej wiedzy nie da się w sposób ciągły poprawnie wykorzystywać kapitału finansowego ani zasobów rzeczowych; można je tylko zmarnować. Na wiedzy opiera się cała cywilizacja ludzka i w prawie każdym momencie życia każdy człowiek ma z nią do czynienia i uczestniczy w jej tworzeniu, przepływach oraz wykorzystaniu. Jednak mimo iż wiedza stanowi tak istotny element życia ludzkiego, zainteresowanie nią jako przedmiotem bezpośredniego zarządzania wystąpiło dopiero w ostatnim dwudziestoleciu XX wieku[1].

Począwszy od czasów starożytnych wiedza znajdowała się w centrum zainteresowania filozofii, a szczególnie epistemologii. Jako jeden z pierwszych zdefiniował wiedzę Platon, uznając ją jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie". W ramach epistemologii rozważania na temat wiedzy poszły dwiema głównymi i znacząco odmiennymi ścieżkami. Ścieżka racjonalizmu stawia tezę, że prawdziwa wiedza nie ma źródła w zmysłowych doświadczeniach, lecz procesach zachodzących w umyśle człowieka. Zgodnie z nią wiedza tworzona jest dedukcyjnie poprzez odwołanie się do umysłowych konstruktów, takich jak pojęcia, prawa, teorie. Czyli wiedza ma postać *a priori* i nie musi zostać potwierdzona w doświadczeniu zmysłowym. Drugi kierunek to empiryzm, postulujący, iż nie ma żadnej wiedzy *a priori*. Według niego jedynym źródłem wiedzy jest doświadczenie zmysłowe, a wiedzę uzyskujemy przez indukcyjne rozumowanie, i ma ona postać *a posteriori*[2].

---

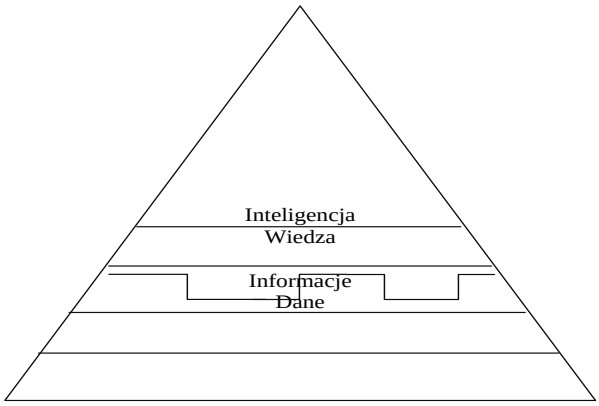
[1] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 12.

[2] L. Kasprzyk, A. Węgrzecki, *Wprowadzenie do filozofii*, PWN, Warszawa 1981, s. 125–149; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 40–41, w: *Zarządzanie wiedzą*..., s. 13.

W ramach zarządzania wiedzą wykształciło się kilka sposobów rozumienia wiedzy. Ogólnie rzecz biorąc, wiedza jest najczęściej przedstawiana jako[3]:
- powiązanie informacji z ich zrozumieniem,
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzone przekonanie.

Najczęstsze próby definicji wiedzy wiążą się z danymi i informacjami. Dane ujmowane są jako znaki, obrazy czy fakty wyrwane z kontekstu. Dane przedstawione w kontekście tworzą informacje. Natomiast wiedzę traktuje się jako informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem. Wiedza ta prowadzi natomiast do mądrości (inteligencji), postrzeganej jako ogół posiadanej wiedzy i umiejętności, jak tę wiedzę użyć (patrz rysunek 1)[4].

Wiedza wykracza poza informacje, gdyż implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, do inteligentnego zachowania się i działania. Jest ona pozyskiwana w wyniku procesu uczenia się. Jeśli nie ma wypracowanego systemu uczenia się, to wiedza szybko staje się przestarzała[5].



Rysunek 1. Hierarchia wiedzy

Źródło: opracowanie na podstawie: D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth–Heinemann, Oxford 1999, s. 47, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 12.

[3] *Zarządzanie wiedzą…*, s. 13.

[4] *Ibidem*.

[5] *Informatyka w zarządzaniu*, red. C.M. Olszak, H. Sroka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2003, s. 24.

R. McDermott traktuje wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia. N. Sillamy stwierdza, że wiedza to ogół wiadomości jednostki. E. Skrzypek natomiast charakteryzuje wiedzę jako uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów. Wiele definicji traktuje wiedzę jako elastyczną i dynamiczną „substancję" niematerialną, której podstawową postać stanowi efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka. B. Nogalski i A. Kowalczyk twierdzą, iż wiedza zawarta jest w produktach i usługach, a im więcej wartościowej wiedzy uda się nam zawrzeć w naszym produkcie, tym bardziej będzie się on wyróżniał spośród innych i w pełniejszym stopniu zaspokajał potrzeby klientów[6].

A.K. Koźmiński, zaliczając wiedzę do miękkich zasobów firmy, zauważa, że mamy tu do czynienia z zasobami tworzonymi z tkanki społecznej i ze społecznych relacji z otoczeniem. Dlatego też miękkie zasoby są niedookreślone, płynne i zmienne. Zmiany, którym podlegają, nie są w pełni przewidywalne i nie są przez nikogo, łącznie z kierownictwem firmy, w pełni kontrolowane[7].

Za najbardziej reprezentatywną definicję wiedzy traktowanej jako zasób przedsiębiorstwa na ogół uchodzi propozycja dwóch czołowych specjalistów wiedzy organizacyjnej – T.H. Davenporta i L. Prusaka. Obaj autorzy przyjmują, że wiedza jest swoistym konglomeratem wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wypływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza. W organizacji wiedza często jest wbudowana nie tylko w dokumenty czy zbiory wiedzy, lecz również w procedury i procesy organizacyjne, w pragmatykę i normy działania[8].

B. Mikuła stwierdza, że wiedza jest elementem kapitału intelektualnego, ale jest to zasób szczególny, bowiem umożliwia on rozwój pozostałych niemate-

[6] *Zarządzanie wiedzą*…, s. 14–15.

[7] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 93, w: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006, s. 11–12.

[8] T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, HBS Press Boston, Massachusetts 1998, s. 5, w: *Przedsiębiorstwo zorientowane*..., s. 15.

rialnych zasobów organizacji i ich przełożenie na widoczne efekty działalności firmy (produkty, usługi, środki finansowe, wartość rynkową)[9].

Cechy charakterystyczne zasobu wiedzy

Zasoby wiedzy w nowoczesnym podejściu są charakteryzowane przez pryzmat pewnych cech zdefiniowanych przez A. Tofflera. Należą do nich[10]:

Dominacja – wiedza jest najważniejszym zasobem wśród pozostałych, ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Niewyczerpalność – wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się wraz z ich przekazywaniem. Wręcz przeciwnie, po wykonaniu zadania na rzecz kontrahenta przekazana wiedza nie tylko pozostanie u usługodawcy, ale prawdopodobnie zostanie rozwinięta o nowe elementy zdobyte w trakcie procesu nauczania.

Symultaniczność – wiedza w tym samym czasie może być wykorzystywana przez wiele organizacji i/lub osób jednocześnie i w wielu miejscach naraz. W przypadku tradycyjnych zasobów było to niemożliwe. Posiadając wiedzę, nie posiadamy do niej wyłączności, o ile nie posiadamy praw autorskich, patentów, zastrzeżonych wzorów użytkowych.

Nieliniowość – brak jest jednoznacznej i bezwarunkowej korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a wynikającymi z tego faktu korzyściami. Posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej, ale w praktyce pozwala na uzyskanie takiej przewagi nad przedsiębiorstwem uboższym w zasoby wiedzy. Nie ma liniowej zależności pomiędzy ilością wiedzy a skutkami, jakie może wywołać (mała ilość wiedzy może wywołać olbrzymie skutki i odwrotnie).

Ważną cechą wiedzy są także **wysokie koszty jej wytwarzania**. Wszystkie przełomowe odkrycia wymagają dużych pieniędzy i pracy zespołowej. Zdaniem Thurowa w państwach Europy Zachodniej marnuje się wiele pieniędzy kierowanych na badania, ponieważ żadne z państw nie jest w stanie wyasygnować kwoty wystarczającej dla osiągnięcia przełomowych odkryć. Polska w tym obszarze

---

[9] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 72, w: *Przedsiębiorstwo zorientowane*..., s. 15.

[10] *Przedsiębiorstwo zorientowane*..., s. 12–13.

w ogóle się nie liczy. Jednocześnie wiadomo, że wielkie nakłady na naukę stanowią najbardziej pewne inwestycje o najwyższej stopie zwrotu w długim okresie[11].

Jakiej wiedzy potrzebują obecne organizacje?

Istnieje wiele teoretycznych podziałów wiedzy. W literaturze kreśli się przede wszystkim dwa wymiary tworzenia wiedzy: epistemologiczny, dotykający źródeł poznania (wiedza jawna/formalna i wiedza cicha/ukryta) oraz ontologiczny (relacje między wiedzą indywidualną, grupową, organizacyjną, międzyorganizacyjną). Warto jednak zastanowić się, jakiej wiedzy potrzebują obecnie organizacje do budowy przewagi konkurencyjnej.

Wiedza i nauka odgrywają istotną i znaczącą rolę w innowacyjnej organizacji. Biorąc pod uwagę aspekt wiedzy organizacyjnej, warto odnieść się do ogromnego tempa dokonujących się przemian. Warto w tym momencie zaprezentować wprowadzony przez M.H. Zacka podział wiedzy ukazujący zależność pomiędzy czasem a omawianym zasobem organizacji z pozycji strategicznej. Podział ów wymienia: wiedzę zasadniczą (podstawową), zaawansowaną oraz innowacyjną. Wiedza zasadnicza pozwala na „przystąpienie do gry" na rynku czy w sektorze. Posiadają ją wszyscy gracze, więc nie może ona stanowić podstawy do zapewnienia firmie konkurencyjności. Dopiero wiedza zaawansowana umożliwia organizacji bycie konkurencyjną. Wiedza ta jest podstawą do różnicowania i tworzenia nowej wiedzy, aby wiedzieć więcej niż rywale i zdobywać przewagę na rynku. Wiedza innowacyjna zapewnia rolę lidera w sektorze i zdystansowanie konkurencji, jednak jest unikatowa tylko do pewnego momentu. Jak zauważa A. Tiwana, wiedza ta, w miarę jak przyswajają ją konkurenci, staje się z czasem coraz powszechniejsza. W procesie przyswajania spada najpierw do poziomu wiedzy zaawansowanej, a później staje się już zaledwie wiedzą podstawową – wiedzą, którą nabył każdy gracz na danym rynku. Powyższy przykład wyraźnie unaocznia, że wiedza jest zasobem dynamicznym. Wiedza nie jest więc statyczna; to, co jest dzisiaj wiedzą innowacyjną, w niedalekiej przyszłości będzie wiedzą podstawową[12].

---

[11] B. Poskrobko, *Wybrane kategorie ekonomii zrównoważonego rozwoju*, w: *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Materiały do studiowania*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2010, s. 143–144.

[12] K. Materska, *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą*, http://bbc.uw.edu.pl/Content/3/03.pdf (27.09.2010).

Tabela 1

Wiedza podstawowa, zaawansowana i innowacyjna

Poziom	Opis
Wiedza podstawowa	Podstawowa wiedza konieczna do zajmowania się daną działalnością. Wiedza, która tworzy barierę wejścia dla nowych przedsiębiorstw. Nie stanowi o przewadze konkurencyjnej.
Wiedza zaawansowana	Zastosowanie jej odróżnia firmę od konkurencji. Umożliwia bezpośrednią konkurencję z innymi firmami na tym samym rynku, ponieważ dotyczy tej samej grupy klientów. Daje firmie możliwość skutecznej konkurencji.
Wiedza innowacyjna	Wyraźnie odróżnia firmę od konkurencji. Daje firmie przodującą pozycję w branży. Pozwala firmie zmienić reguły gry.

Źródło: A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 125, w: K. Materska, *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą*, http://bbc.uw.edu.pl/Content/3/03.pdf (27.09.2010).

Współczesne przedsiębiorstwo, aby utrzymać swoją pozycję konkurencyjną na dynamicznie zmiennym rynku, musi iść z duchem czasu, a co za tym idzie – wprowadzać innowacje i dobrze korzystać z posiadanej wiedzy. W praktyce to, jakich zasobów wiedzy przedsiębiorstwo potrzebuje, jest zależne od wielu czynników, przede wszystkim od specyfiki oraz od etapu rozwoju danej firmy. Coraz częściej mamy obecnie do czynienia z tworzeniem wiedzy w organizacji sieciowej. Partnerstwo w sieci to źródło przede wszystkim efektów synergicznych w wykorzystywaniu oraz pomnażaniu wspólnych zasobów, w tym wiedzy.

Cechy charakterystyczne organizacji sieciowej

Sieć różni się od tradycyjnej firmy o stabilnej, hierarchicznej strukturze tym, że ma płynną, rozproszoną strukturę, jest otwarta na wchodzenie w powiązania sieciowe z istniejącymi na rynku i ulegającymi ewolucji w czasie innymi organizacjami sieciowymi. Staje się wówczas siecią powiązań funkcjonujących w jeszcze większych sieciach, działających na wielu rynkach, w tym o zasięgu międzynarodowym. Sieć jest wiązką procesów gospodarczych, a najważniejszymi z nich, ukierunkowanymi na zarządzanie wiedzą na potrzeby klientów, są procesy innowacji. Podstawowym kryterium przystąpienia i przynależności instytu-

cji, firm partnerskich do sieci są efekty synergiczne wynikające z ich współpracy w wykorzystywaniu wspólnych zasobów, zwłaszcza kapitału intelektualnego[13].

Organizacja sieciowa jest zbiorem rozproszonych przestrzennie firm i jako wiązka procesów gospodarczych zmienia swój kształt, skład oraz wielkość, przystosowując dynamicznie swoją działalność do zmian otoczenia rynkowego oraz potrzeb i oczekiwań klientów[14].

Zasoby niematerialne organizacji sieciowej (rozumiane tu jako wiedza tworzona wewnątrz i pozyskiwana z zewnątrz) tworzą powiązania, na podstawie których generowana jest wartość dodana procesów gospodarczych[15].

Sieci pojawiają się jako struktury organizacyjne, kiedy występuje wiele relacji i związków pomiędzy partnerami w przedsiębiorstwie lub na rynku. Są one złożone, kompleksowe i wymagają odpowiedniego zorganizowania w czasie. Główne cechy organizacji sieciowej można scharakteryzować następująco[16]:

- komunikacja pomiędzy współpracownikami sieci odbywa się zazwyczaj w formie konsultacji, nie zaś wydawania poleceń;
- organizację sieciową charakteryzuje adaptacyjność i elastyczność (rozumiana jako zdolność obiektu do ciągłej zmiany kształtu i ewolucji w czasie) w dostosowywaniu jej działalności do niestabilnych warunków otoczenia;
- korzystanie z zasobów uczestników sieci;
- ewolucja sieci w czasie (zarówno zasięgu, jak i zasad funkcjonowania, celów), przy uwzględnieniu dobrowolności działania w sieci;
- rdzeń sieci stanowi kapitał intelektualny, możliwości finansowe, innowacyjne i marketingowe;
- uczestnicy sieci mają wpływ na rozwój procesów innowacji, mogą się zrzeszać z firmami spoza sieci, zmieniać swoje zasoby, strukturę sieci, konkurentów; są także kreatorami kultury zaufania;
- organizacja sieciowa określa cele swojej działalności, jednocząc działania jej uczestników w realizacji przyjętej, wspólnej strategii rozwoju;
- struktury organizacyjne sieci są raczej heterarchiczne, co polega na rządach niektórych elementów rozmieszczonych w różnych punktach sieci i jest rezul-

---

[13] M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 59.

[14] *Ibidem*.

[15] W.B. Cieśliński, *Semiologia sieci wirtualnych*, w: M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce...*, s. 59–60.

[16] M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce...*, s. 60–61.

tatem nałożenia na siebie struktur hierarchicznych zorientowanych zarówno horyzontalnie, jak i wertykalnie.

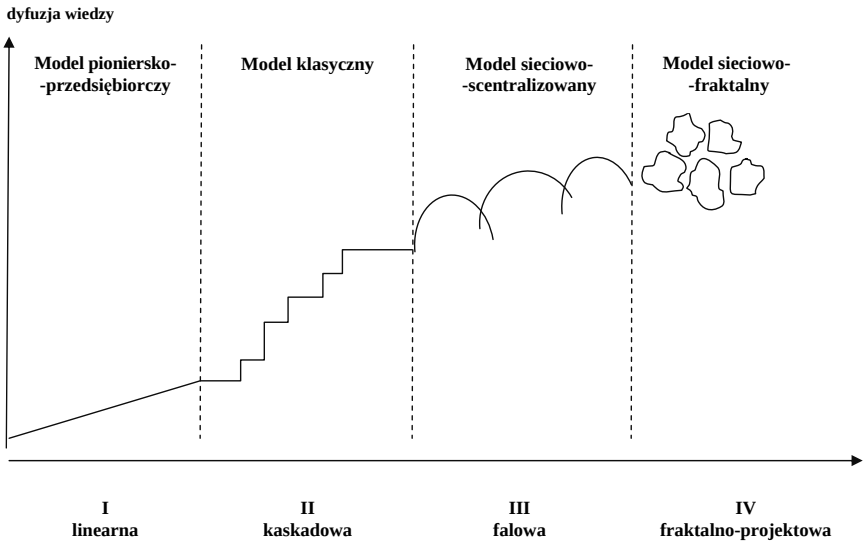
Powiązania sieciowe mogą przybierać różne formy, w tym strukturalizowane, jak np. alianse strategiczne, konsorcja przedsiębiorstw, spółki joint venture, franchising, umowy licencyjne, integracja działań dostawczych, produkcyjnych i dystrybucyjnych w zintegrowanym łańcuchu dostaw, koalicje, porozumienia o współpracy w dziedzinie badań i rozwoju, wprowadzanie na rynek nowego produktu, a także luźne, czasowe twory organizacyjne. Do organizacji sieciowych należą również parki naukowo-technologiczne, klastry, regionalne i krajowe systemy innowacji, alianse strategiczne, a także organizacje non profit, takie jak kluby innowatorów[17].

Proces kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie, w tym w przedsiębiorstwie sieciowym

Proces kreowania i dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie można podzielić na cztery fazy, z czego dwie pierwsze mają charakter tradycyjno-klasyczny, a dwie pozostałe – sieciowy. **Faza pierwsza** jest charakterystyczna dla małych polskich firm. Następuje w niej stopniowe uczenie się biznesu. W wymiarze psychologicznym polscy przedsiębiorcy zakładają podświadomie możliwość indywidualnego opanowania złożoności biznesu, co dzieje się metodą prób i błędów. **Faza druga** dotyczy dużych przedsiębiorstw, gdzie organizacyjne uczenie się wyznaczane jest przez paradygmat strategicznej gry między przedsiębiorstwem a otoczeniem, którego narastająca w nieprzewidywany sposób złożoność wymusza skokowe przyrosty wiedzy, gromadzonej w sposób zaplanowany i zorganizowany (w przeciwieństwie do fazy pierwszej). **Faza trzecia** jest odzwierciedleniem procesów globalizacji i usieciowienia przedsiębiorstwa. Jest ona charakterystyczna dla korporacji transnarodowych, które pełnią funkcję firmy-integratora w stosunku do swoich kooperantów pierwszego, drugiego i n-tego stopnia, tworząc, zatrzymując i chroniąc korporacyjną wiedzę niejawną (własne patenty, wynalazki, wnioski racjonalizatorskie, prawa autorskie itp.). Do kooperantów, w sposób stopniowo-falowy, dozowana jest część jawnej wiedzy korporacji (standardy technologiczne, produkcyjne, logistyczne, specyfikacja techniczna), która jest niezbędna do sprawnego funkcjonowania sieci. W **fazie czwartej** pojawia

[17] *Ibidem*, s. 61.

się model sieciowo-fraktalny, który zakłada: rozproszenie kooperantów, brak firmy-integratora, wielość równoległych projektów, przenikanie i krzyżowanie się procesów, samodzielność prawno-organizacyjną podmiotów sieci. Jest to układ fraktalny, szczególnie przydatny dla małej i średniej wielkości firm, funkcjonujących najczęściej w sektorach zaawansowanych technologii (biotechnologia, biomedycyna, przemysł lotniczy, farmaceutyczny, komputerowy, elektroniczny itp.), uczestniczących w wielu projektach. Firmy posiadające kluczowe kompetencje sterują projektami, natomiast pozostałe są podwykonawcami. Każdy uczestnik sieci może odgrywać zarówno rolę firmy-integratora, jak i kooperanta. Procesy biznesowe ulegają tutaj dramatycznemu skróceniu, gdyż dyfuzja wiedzy ma charakter wyspowy[18].



Rysunek 2. Fazy dyfuzji wiedzy

Źródło: opracowanie na podstawie *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 125.

[18] *Zarządzanie wiedzą...*, s. 124–126.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach sieciowych

Aby przedsiębiorstwo mogło rzeczywiście korzystać z wiedzy i dzięki niej zdobywać przewagę konkurencyjną, wiedza jednostek powinna stać się wiedzą przedsiębiorstwa. Do takiego stanu rzeczy może doprowadzić proces zarządzania wiedzą[19].

Tworzenie innowacji wymaga więc nie tylko odpowiednich zasobów wiedzy, ale także sprawnych oraz efektywnych sposobów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie wiedzą to proces, który[20]:

- musi mieć charakter kompleksowy;
- musi zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny;
- musi być wspierany przez następujące czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy;
- musi łączyć ze sobą ludzi, a dokładniej tych, którzy posiadają wiedzę, z tymi, którzy jej potrzebują;
- musi być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii.

Warto zdać sobie sprawę z tego, iż zarządzanie wiedzą nie przynosi gotowej recepty, którą należy wykupić. Jego podstawowym założeniem jest to, że przedsiębiorstwa muszą zarządzać wiedzą lepiej, ale muszą to robić własnymi sposobami[21]. Każde przedsiębiorstwo jest bowiem inne i jak się okazuje, można posiadać określone *know-how* w postaci narzędzi i metod zarządzania, ale dopiero pewien sposób posłużenia się nimi, zależny oczywiście od specyfiki procesów zachodzących w danym przedsiębiorstwie, może okazać się źródłem sukcesu. Wiadomo jednak, iż przedsiębiorstwo powinno stale się uczyć. Uczenie się zwiększa dzielenie się informacją, komunikację, zrozumienie i jakość decyzji podejmowanych w organizacji. Innymi słowy, organizacja ucząca się to organizacja zdobywająca i implementująca wiedzę w strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych[22].

---

[19] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 41.

[20] W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 95.

[21] B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Petit, Warszawa 2004, s. 207.

[22] A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 28.

Zarządzanie wiedzą w procesach innowacji realizowanych w sieci odbywa się następujący sposób[23]:

1. Pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych sieci. Odbywa się ono przez nawiązywanie współpracy z firmami, które stają się kolejnymi partnerami sieci, dysponującymi niezbędnymi, uzupełniającymi kompetencjami w stosunku do dotychczasowych. Dostawcami wiedzy wykorzystywanej w procesach innowacji mogą być instytucje sfery B+R, uniwersytety, firmy specjalizujące się w transferze rozwiązań innowacyjnych, a także parki naukowo-technologiczne, klastry, przedstawiciele władz regionalnych, lokalnych, samorządowych. Sposobem na pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz jest zatrudnianie specjalistów oraz wykształconych, posiadających zdolności twórcze pracowników w firmach sieci, a także współpraca w obrębie sieci pomiędzy firmami o dużym potencjale innowacyjnym. Wiedza może być pozyskiwana w obrębie sieci przez jej firmy partnerskie z wykorzystaniem benchmarkingu, podczas organizowania wspólnych wystaw, targów, prezentacji, szkoleń, spotkań integracyjnych itp.
2. Tworzenie i rozwijanie wiedzy przez współdziałanie dotyczące wiedzy nowej dla partnerów sieci, do tej pory nieistniejącej, bądź przez nich jeszcze niewykorzystywanej. Dokonuje się to w trakcie prowadzenia wspólnie przez wyspecjalizowane firmy sieci prac B+R, realizowania strategii, projektów naukowo-badawczych, ekspansji na nowe rynki, także zagraniczne.
3. Gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy odbywa się w firmach partnerskich sieci, które mają dostęp do określonych, wspólnych zasobów wiedzy i mogą korzystać z nich na potrzeby innowacji.
4. Przepływ wiedzy następuje w trakcie współpracy partnerów sieci w realizowanym procesie innowacji i może się dokonywać za pośrednictwem dokumentów, ludzkich umysłów, opracowań, odpowiednich struktur organizacyjnych, systemu informatycznego i oprogramowania funkcjonującego w obrębie sieci. Odbywa się podczas przygotowywania wspólnych planów, raportów, rozwiązywania problemów, opracowywania i realizacji wspólnych projektów, w trakcie transferu rozwiązań innowacyjnych, również podczas rozmów i dyskusji, szkoleń, korzystania z konsultingu, a także w czasie spotkań formalnych i nieformalnych, kiedy zachodzi przekazywanie wiedzy dotyczącej innowacji. Promocja inno-

[23] M. Dolińska, *Innowacje*..., s. 95–96.

wacji i sprzedaż innowacji w obrębie sieci lub na rynkach jej firm partnerskich sprzyja rozproszeniu się wiedzy wykorzystywanej w innowacjach.

Koncepcja zarządzania wiedzą w procesach innowacji, które są wdrażane w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sieci, wyjaśnia proces budowy i podnoszenia wartości wiedzy posiadanej, stosowanej i wspólnie tworzonej z partnerami sieci[24].

Wzrost wartości wiedzy podczas współpracy partnerów w sieci dotyczy[25]:
- pozyskiwania (z wewnątrz i spoza sieci), przepływu (dystrybucji), gromadzenia wiedzy jawnej i cichej;
- wykorzystywania dostępnej w sieci komplementarnej w stosunku do siebie wiedzy partnerów (każdy z nich korzysta z posiadanej, pozyskanej i rozwijanej w sieci wiedzy);
- rozwoju wiedzy, tj. tworzenia, uzupełniania i łączenia istniejącej lub nowej wiedzy.

Efekt sieciowy i efekt synergiczny, czyli główne zalety przynależności do sieci

Podstawową przesłanką przynależności do sieci jest możliwość ciągłego pozyskiwania wiedzy niejawnej, co jest możliwe dzięki synergii wiedzy sieci funkcjonującej na zasadzie: „im więcej wiedzy niejawnej dostarczasz do sieci, tym więcej jej otrzymujesz". Jest to swoiste perpetuum mobile sieci. Wiedza niejawna (kluczowa, rzadka, oryginalna) ulega w sieci szybkiej akumulacji i pomnażaniu. Kto zatrzymuje wiedzę dla siebie, musi się liczyć z następującymi konsekwencjami: dewaluacją wiedzy, niemożnością pełnego jej spożytkowania i konkurencyjnym, sieciowym pomnażaniem i wzbogacaniem wiedzy[26].

W przypadku wielu produktów i usług mamy do czynienia ze zjawiskiem nazywanym przez ekonomistów **efektem sieciowym**. Zwykle im większa popularność produktów, tym bardziej rośnie ich wartość. Rosnące przychody i efekty sieciowe zaczynają dominować w modelach biznesowych, korzyści zakresu i korzyści sieci zastępują korzyści skali. Co ciekawe, zmiany tej nie potrafi zrozumieć większość starych przedsiębiorstw. Rosnące przychody zależą coraz bardziej od ścieżki rozwojowej. Konkurentom bardzo trudno jest dogonić firmę,

[24] *Ibidem*, s. 97.
[25] *Ibidem*, s. 99, 102.
[26] *Zarządzanie wiedzą*..., s. 121.

która wcześniej od nich zaczęła korzystać z zasobów zwiększających przychody, w tym wykorzystywać współpracę z innymi firmami w sieci[27].

Organizacje w sieci dzięki wspólnej wiedzy wszystkich organizacji sieciowych działają dużo bardziej efektywnie i elastycznie niż te same organizacje działające osobno. Można to przyrównać do **efektu synergicznego**. Reakcja na zmianę sytuacji jest bardziej inteligentna. Sieci, dzięki swojemu zróżnicowaniu, również szybciej się uczą i łatwiej adaptują wiedzę. Czasami, ze względu na różnice kulturowe, mogą występować pewne bariery w działaniu, jednak większość firm i tak decyduje się na współpracę w sieci[28].

Kreacja sieci w organizacjach ma niewątpliwie wiele zalet. Warto jeszcze pamiętać o pewnych mankamentach. Przede wszystkim podmioty gospodarcze uczestniczą w wielu sieciach wiedzy, stąd częste są zapytania o lojalność sieciową. Kolejnym słabym ogniwem sieci mogą być długofalowe procesy nierównomiernej, asynchronicznej wymiany wiedzy niejawnej, co doprowadza do asymetrii wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym[29].

Zakończenie

Przynależność do sieci to domena przedsiębiorstw innowacyjnych, uczących się, które są gotowe zarządzać zasobami wiedzy w swoim przedsiębiorstwie w sposób konkurencyjny. Wiedza jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, które jest zmuszone „podążać za modą" ku nowoczesności, niejednokrotnie wyprzedzając zamysły konkurencji. Zarządzanie wiedzą w sieci to niewątpliwie proces trudny i konieczny zarazem, trend rodzący nowe możliwości, posiadający bez wątpienia szereg zalet, czasami jednak rodzący także pewne zagrożenia. Każde z przedsiębiorstw dziś działających na rynku stawia sobie za cel wypracowanie pewnego optimum kreacji, pozyskiwania i udostępniania wiedzy w ramach przedsiębiorstwa sieciowego.

---

[27] A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowanie CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 27–28.

[28] http://czasfranczyzy.pl/54/Artykul.aspx (18.05.2011).

[29] O asymetrii wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym można się dowiedzieć więcej z artykułu: http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/39/id/829.

KNOWLEDGE IN NETWORK ORGANIZATION

Summary

Nowadays, we deal more and more with networking in the enterprises. This article attempts to define: a resource of knowledge, the characteristics of knowledge, network organization and the advantages connected with the creation of knowledge in network organization. The author tries to find an answer to the following questions: what kind of knowledge we currently need in our enterprises, mainly according to the network companies; how the process of creating knowledge should be conducted in the company and how to manage the knowledge in network organizations.

Translated by Małgorzata Smolska