

Ewa Więcek-Janka

Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 623-632

2010

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.

EWA WIĘCEK-JANKA

Politechnika Poznańska

ewa-wiecek-janka@wp.pl

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W MIKROPRZEDSIĘBORSTWACH RODZINNYCH

Wprowadzenie

Nadmiar informacji uczestniczących w procesie podejmowania decyzji jest cechą immanentną przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości i zakresu oddziaływania mają do czynienia z dwoma trendami:

- globalizacją gospodarki światowej, która polega na dominacji firm międzynarodowych, które w poszukiwaniu nowych rynków zbytu i tańszej siły roboczej dużo chętniej i szybciej inwestują w krajach mniej rozwiniętych niż to miało miejsce jeszcze dekadę czy dwie wcześniej;
- zjawiskiem zwrotów technologicznych, które powodują, że firmy uczą się na błędach poprzedników i w naturalny sposób przechodzą do najnowocześniejszych technologii¹ z pominięciem chybionych i błędnych rozwiązań.

Pojawiające się problemy można rozwiązać, wykorzystując systemy informacyjne i komunikacyjne. Zatem praktycznie każdy system zarządzania powinien bazować na odpowiednim rozwiązaniu, zawierającym współczesne osiągnięcia technologii komunikacyjnych. Wykorzystanie jednak systemów informacyjnych, technologii komputerowej nie wystarczą, aby przedsiębiorstwo można było uznać za zarządzane poprzez wiedzę. Jak zatem interpretować taką metodę zarządzania? Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest to sposób obejmujący ogół procesów

¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 47.

umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie szeroko i wąsko rozumianej wiedzy do realizacji jego celów. Zwykle przyjmuje postać modelu interaktywnego o różnokierunkowych oddziaływaniach między poszczególnymi jego elementami: tworzeniem wiedzy, jej upowszechnianiem i zastosowaniem.

Jeżeli większość czasu przy tworzeniu systemu zarządzania wiedzą firma poświęca na zagadnienia technologiczne, przestaje wiązać się z zarządzaniem wiedzą, a staje się projektem technologicznym. Wiedza z definicji wymaga udziału człowieka. Fundamentem każdej firmy oprócz systemów informatycznych, baz danych, systemów wspomagania decyzji są ludzie i kapitał społeczny, jaki generują. Wobec tego informacje przechowywane w systemach informacyjnych można nazywać wiedzą jedynie wtedy, gdy są stworzone lub przetworzone przez człowieka i staną się w przyszłości normą funkcjonowania.

Autorka artykułu przeprowadziła badania na terenie Wielkopolski nad stanem zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych. W badaniach tych wzięło udział 128 firm (przy doborze celowym). W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety z szeregiem pytań otwartych, a także z wyskalowanymi odpowiedziami. Zdobyte informacje pozwoliły na zaledwie eksploracyjną analizę problemu. Wyniki, przedstawione w dalszej części opracowania, ze względu na ich specyfikę, nie mogą zostać uogólnione na populację krajową mikroprzedsiębiorstw rodzinnych.

1. Istota zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą odnosi się nie tylko do zespołów pracowniczych, ale i pojedynczych pracowników, oddziałuje tym samym na wszystkie obszary zarządzania, w tym zagadnienia związane z personelem, rozwojem firmy czy też jej informatyzacją. Kompletnie zarządzanie wiedzą oznacza więc wzmocnienie związków między pracownikami, grupami a strukturą firmy².

Przedsiębiorstwa obierające jako kluczowe w organizacji zarządzanie wiedzą powinny uwzględnić kilka czynników³: kreowanie warunków przyspieszających rozwój; wykorzystanie osiągnięć technologii dla tworzenia nowych produktów i usług; wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji; skracanie cykli życia produktów i usług; uczestnictwo pracowników w szkoleniach, kursach, studiach podnoszących ich kwalifikacje i wiedzę; kreowanie marki firmy i jej produktów; podnoszenie wartości firmy.

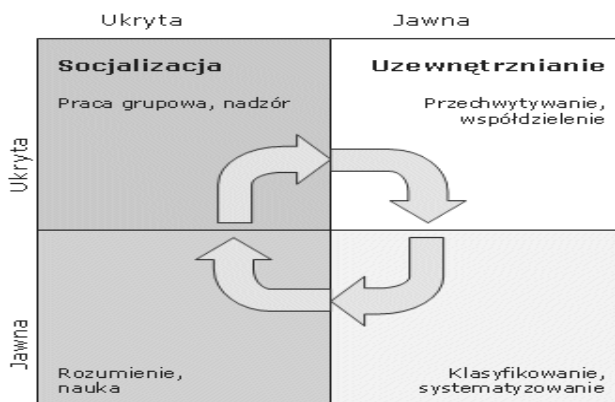
² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej, nr 1/2005, Warszawa 2005.

³ Tamże.

W przedsiębiorstwie zarządzanym przez wiedzę powinno się zwracać szczególną uwagę na kształtowanie kapitału społecznego. Powinno się zachęcać pracowników do twórczego rozwijania zasobów wiedzy poprzez⁴: wzajemne konsultacje, stosowanie burzy mózgów, naukowe kreowanie przyszłości, seminaria tematyczne, konferencje naukowe, tworzenie warsztatów innowacyjnych, wykorzystywanie gier kierowniczych oraz transformacje wiedzy ukrytej w jawną.

2. Wiedza jawna a wiedza ukryta

Literatura przedmiotu wskazuje dwa typy wiedzy: wiedzę ukrytą (ang. *Tacit Knowledge*) oraz wiedzę jawną (ang. *Explicit Knowledge*). Wiedza ukryta jest bardzo trudna (lub niemożliwa) do skodyfikowania⁵. Przykładem wiedzy ukrytej jest taka, którą posiada np. określona gospodyni domowa, a dzięki której piecze wyjątkowy sernik domowy, którego z kolei nie jest w stanie upiec jej koleżanka. Nie wystarczy skorzystać z przepisu, warunkiem koniecznym do pojawienia się takich umiejętności będzie kontakt osobisty, dzięki któremu taka wiedza może zostać przekazana (proces ten nazywany jest również socjalizacją wiedzy). Transformację wiedzy ukrytej w jawną przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Transformacja wiedzy ukrytej w jawną

Źródło: A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej, Gniezno 2006.

⁴ Koźmiński, 2004, w: A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

⁵ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej, nr 2, Warszawa 2006.

Powiązania i wymiana wiedzy są złożonym procesem społecznym, gdzie wiedza, osadzona społecznie, powstaje w konkretnych sytuacjach i poprzez współdziałanie. Stanowi więc źródło potencjału, zdolności do działania w nieprzewidywalnych sytuacjach⁶ oraz kontrolę zasobów, których organizacja wcześniej nie kontrolowała⁷.

U 63% spośród badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w Wielkopolsce zaobserwowano stosowanie strategii specjalizacji opartej na wiedzy ukrytej, przenoszonej przez członków rodziny (w kilku przypadkach międzypokoleniowo). W tych przypadkach funkcjonowanie firmy opierało się na pracy grupowej pod stałym nadzorem. W tych mikroprzedsiębiorstwach nie występował funkcyjny podział pracy. Pozostała część badanych (37%) realizowała strategię uzewnętrzniania z wykorzystaniem technik bechmarkingu, przechwytywania i współdziałania. W badanej próbie nie zaobserwowano stosowania strategii nastawionej na kształtowanie wiedzy, jej klasyfikacji i kształtowania nowych wartości. Powiązania pomiędzy członkami rodziny oparte były na klimacie wzajemnego zaufania, solidarności i poczucia dążenia do wyznaczonego celu, z którym związane są losy całej rodziny. To, często nieświadome, zrozumienie istoty działania dla wspólnego dobra stanowi o posiadaniu przez przedsiębiorstwa cennego zasobu – wiedzy pozwalającej budować przewagę konkurencyjną firmy. Wypracowana w ten sposób wiedza należy do wszystkich członków rodziny.

Jak zwraca uwagę Napahiet i Ghoshal⁸ wiedza oparta na kapitale społecznym wpływa na: wzrost efektywności działań firm poprzez redukcje zagrożeń z tytułu zachowań oportunistycznych i kosztów zabezpieczeń przed nimi; większe zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa usprawnia też proces uczenia się organizacji. Tworzy on niezbędny klimat do współpracy i dzielenia się wiedzą; wspiera rozwój kapitału ludzkiego oraz intelektualnego.

3. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie informacją

W literaturze można spotkać wiele przykładów wykorzystania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Zarządzanie wiedzą wymaga stworzenia przyjaznej atmosfery dla wiedzy i jej integracji z miejscem pracy. Trudności pojawiają się wtedy, gdy zamiast zarządzania wiedzą stosuje się zarządzanie informacjami. Zakres obu pojęć zilustrowano na rysunku 2.

⁶ Koźmiński, 2004, w: A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

⁷ Etozoni, 1968, w: A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.



Rys. 2. Zakres zarządzania informacją i wiedzą

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.

W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych stosuje się zarówno zarządzanie informacjami, których przejawem jest posiadanie baz danych dostawców i klientów, jak również elementy zarządzania wiedzą. Najważniejsze zadeklarowane przez badane firmy zawarto w tabeli 1⁹.

Tabela 1

Zadeklarowane działania w zakresie zarządzania wiedzą w badanej próbie

Elementy zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach	%
działalność strategiczna firmy oparta na wiedzy rodziny	91
kultura zarządzania wiedzą, przyjazna atmosfera dla rozwoju wiedzy	51
kształcenie ekspertów dziedzinowych wśród rodziny	98
kształcenie ekspertów dziedzinowych (nie należących do rodziny)	25
utrzymywanie wiedzy ukrytej	87
przechwytywanie wiedzy ukrytej od innych firm	42
nacisk na pracę zespołową i kulturę współpracy	57
szkolenia, kursy, podnoszenie kwalifikacji dla członków rodziny	99
szkolenia, kursy, podnoszenie kwalifikacji dla pracowników spoza rodziny	55
implementacja zarządzania wiedzą wśród dostawców	1
implementacja zarządzania wiedzą wśród odbiorców instytucjonalnych	11
implementacja zarządzania wiedzą wśród odbiorców indywidualnych	4

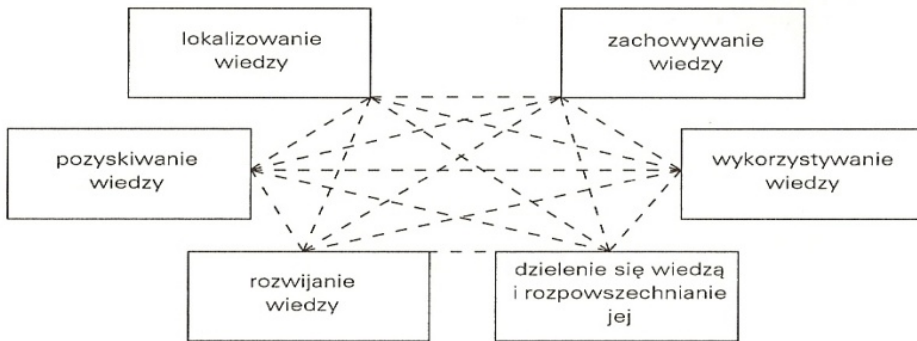
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

⁹ Podobne badania zostały przeprowadzone przez autorkę w 2006 roku (uzyskane wyniki różnią się w nieznacznym stopniu od przeprowadzonych w 2009).

4. Procesy zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych

Kolejna koncepcja zarządzania wiedzą prezentowana przez Probst, Rauba i Romhardta¹⁰ obejmuje sześć kluczowych procesów ściśle z sobą powiązanych. Ingerencja w którykolwiek z procesów wywołuje zmianę w całym układzie, stąd ów układ należy odbierać systemowo. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą zilustrowano na rysunku 3.

Pierwszym analizowanym procesem było lokalizowanie wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej. W większości badanych mikrofirm rodzinnych (82%) deklarowano przejrzystość struktur pozyskiwania informacji (głównie o dostawcach i odbiorcach). Ta sama liczba przedsiębiorstw określiła jako ważne zasoby społeczne firmy oraz zadeklarowała stworzenie odpowiedniej atmosfery dla rozwoju wiedzy.



Rys. 3. Procesowy model zarządzania wiedzą

Źródło: A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej, Gniezno 2006.

Kolejny proces związany jest z pozyskiwaniem wiedzy. Najczęściej prowadzony jest przez samych właścicieli i pracowników, a dotyczy pozyskiwania informacji o konkurencji (oferta asortymentowa, usługowa, ceny, stosowane promocje), klientach (instytucjonalnych i indywidualnych), dostawcach (cenach, terminach płatności, dostawach). Jednak jedynie 45% badanych mikroprzedsiębiorstw rodzinnych zadeklarowało wykorzystanie komputerów do gromadzenia, przechowywania i analizowania zdobywanych informacji.

¹⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.

W procesie rozwijania wiedzy wykorzystuje się zdobyte informacje dla tworzenia nowych pomysłów, wprowadzania zmian, modyfikacji asortymentu. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw deklaruje wykorzystanie zdobywanej informacji w działaniach operacyjnych i strategicznych firmy.

W procesie dzielenia się wiedzą w mikroprzedsiębiorstwach stosuje się zasadę zastępowalności stanowisk. Oznacza to, że kompetencje oraz wiedza stanowią własność całej firmy. Badana próba mikroprzedsiębiorstw rodzinnych deklarowała (100%) przepływ wiedzy w zakresie działalności firmy (głównie handlowej i usługowej).

W procesie wykorzystania wiedzy najczęściej pojawiają elementy budowania strategii funkcjonowania firmy w oparciu o wyuczone lub wypracowane techniki. Niestety w badanych mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych nie wyróżniono korzystania z licencji czy zarejestrowanych patentów.

Podsumowanie

Autorka opracowując projekt badań, postawiła kilka hipotez, które zostały zweryfikowane statystycznie wraz z badaniem siły związku. W tym celu przeprowadzono analizę tabeli dwudzielczej oraz wyznaczono statystykę chi-kwadrat. Założono poziom istotności testu równy 0,05. W celu wskazania kierunku zależności oraz jej siły wyznaczono współczynnik C-Pearsona.

Postawiono i zweryfikowano hipotezy, a wyniki analizy przedstawiono w tabeli 2:

1. Istnieje istotna zależność pomiędzy postrzeganiem źródła wiedzy w doświadczeniu założyciela firmy a typem jej działalności.
2. Istnieje istotna zależność pomiędzy wiekiem firmy (dojrzałością) a przekonaniem o przekazywaniu wiedzy z pokolenia na pokolenie.
3. Istnieje istotna zależność pomiędzy wiekiem firmy (dojrzałością) a sposobem działania firmy (indywidualny, własny, unikalny sposób).
4. Istnieje istotna zależność pomiędzy typem prowadzonej działalności a korzystaniem z wiedzy ekspertów.

Tabela 2

Wyniki analizy statystycznej

Hipoteza	Statystyka:			C-Pearson
	Chi-kwadr.	df	p	
1	10,50	df=3	p=,0140	0,82
2	12,9	df=4	p=,001	0,68
3	11,4	df=4	p=,022	0,83
4	12,1	df=3	p=,007	0,84

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotez pozwoliła na ustalenie następujących zależności:

1. Istnieje istotna zależność pomiędzy postrzeganiem źródła wiedzy w doświadczeniu założyciela firmy a typem jej działalności. Wysoką korelację zauważono zwłaszcza wśród przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, niższą zaś w przedsiębiorstwach handlowych.
2. Istnieje istotna zależność pomiędzy wiekiem firmy (dojrzałością) a przekonaniem o przekazywaniu wiedzy z pokolenia na pokolenie. Zależność między badanymi zmiennymi kształtuje się na poziomie średnim.
3. Istnieje istotna zależność pomiędzy wiekiem firmy (dojrzałością) a sposobem działania firmy (indywidualny, własny, unikalny sposób). Uzyskane wyniki pozwalają sądzić, że nowe, często innowacyjne firmy częściej stosują unikalne sposoby działania (kierunek zależności jest ujemny).
4. Istnieje istotna zależność pomiędzy typem prowadzonej działalności a korzystaniem z wiedzy ekspertów. Z wiedzy ekspertów tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych najczęściej korzystają przedsiębiorstwa produkcyjne, z wiedzy ekspertów wewnętrznych korzystają firmy usługowe, zaś handlowe rzadko deklarują wykorzystanie takiej wiedzy.

Jednym z wniosków, ważnym z punktu widzenia rozwoju mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, jest wrażliwość na innowacje w zakresie zarządzania organizacją. Przeprowadzone badania wskazują, że nawet tak małe organizmy rynkowe umiejętnie wprowadzają zmiany i dostosowują się do potrzeb, jakie generuje rynek. Współdziałanie członków rodziny dla dobra przedsiębiorstwa, podnoszenie kwalifikacji, poszukiwanie oryginalnych i twórczych rozwiązań pozwala na zdobywanie i rozwijanie wiedzy w firmach rodzinnych. To rodzinność pozwala na utrzymanie tej wiedzy przez wiele pokoleń, co odpowiednio kształtuje jej markę. Przykładami takich firm rodzinnych mogą być: Kielman, Kruk, Ryłko, Kler itp. Jednak w badanej próbie pojawiły się także opinie, iż część pracowników niechętnie dzieli się wiedzą, a jako główne przeszkody wymieniono: konkurencję między pracownika-

mi, niedostateczną świadomość korzyści dzielenia się wiedzą oraz brak motywacji i czasu¹¹.

Rozważania autorki nad problematyką sprawnego zarządzania mikroprzedsiębiorstwami skłaniają się ku idei współczesnego przedsiębiorstwa, propagowanej przez Hejduk i Grudzewskiego, której kwintesencją jest określenie *sustainability*, rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji¹².

Literatura

1. Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej, Gniezno 2006.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, E-mentor, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej, nr 1 Warszawa 2005.
3. Mierzejewska B., *Zarządzanie wiedzą unplugged*, e-mentor, czasopismo Szkoły Głównej Handlowej nr 3, Warszawa 2004.
4. Paliwoda-Matiolańska A., Brillman J., *Kapitał społeczny w biznesie rodzinnym*, nr 10, Warszawa 2006.
5. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
6. Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
7. Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, e-mentor, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej, nr 2, Warszawa 2006.
8. Hejduk I. K., Grudzewski W. M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, E-mentor, czasopismo Szkoły Głównej Handlowej, nr 1, Warszawa 2010.

¹¹ Podobne wnioski można znaleźć w badaniach Beaty Mierzejewskiej w: *Zarządzanie wiedzą unplugged*, e-mentor, czasopismo Szkoły Głównej Handlowej 3/2004.

¹² I. K. Hejduk, W. M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *W kierunku zarządzania drugiej generacji - model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, E-mentor, czasopismo Szkoły Głównej Handlowej, nr 1/2010, Warszawa 2010.

**SOME ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN FAMILY
MICROENTERPRISES****Summary**

Author of this article view the problem of knowledge management in three points: tacit and explicit knowledge, knowledge or information management and process knowledge management. In Wielkopolska district author has done research into 128 microenterprises. Author interested in special character of implementation knowledge management to polish microenterprises.

Translated by Ewa Więcek-Janka