

Wiedza - zasób strategiczny organizacji

Źródło: Amir Fazlagić

Data: 30.05.2004

Ostatnie trzydzieści lat w zarządzaniu charakteryzowało się nieustannym „wyścigiem” pomiędzy rosnącymi zdolnościami do przetwarzania informacji w przedsiębiorstwie a coraz to większym strumieniem informacji pochodzącym z otoczenia. Aby temu zaradzić wprowadzano nowe systemy zarządzania i controllingu mające na celu pomiar strategicznych aspektów działania przedsiębiorstwa. Sądzono, że zarządzanie informacją pomoże w zniwelowaniu obszarów niepewności i ryzyka. Zaczęto wówczas mówić o „jakości decyzji managerskich”, „niepewności” (uncertainty) oraz zarządzaniu ryzykiem. Przed zalewem informacji starano się bronić wprowadzając nowe, wydajniejsze systemy informatyczne. Jednocześnie popularność zaczęły zyskiwać nowe wówczas metody zarządzania takie jak np. analiza portfelowa czy macierz BCG. Jednak ten burzliwy rozwój wiedzy o zarządzaniu nie zapobiegł wielu spektakularnym porażkom rynkowym. Jeszcze niedawno managerowie na całym świecie podziwiali firmy opisane w bestsellerze "T.Peters'a "In Search of Excellence" z których do czasów obecnych większość albo zbankrutowała albo popadła w kłopoty finansowe. Kto dzisiaj pamięta wychwalane wówczas marki takie jak ATARI czy WANG? Ile spośród przedsiębiorstw, jakie znalazły się na słynnej liście Fortune 500 kilkadziesiąt lat temu nadal się tam znajdują? - Zaledwie kilka (m.in. General Electric).

Należy się pożegnać z myślą, że technologia informatyczna sama w sobie rozwiąże problemy informacyjne przedsiębiorstwa. Gdzie, więc poszukiwać recepty na sukces przedsiębiorstwa? Praktyka dowodzi, że stosunkowo łatwo zdefiniować czynnik, który zapewnia wiodącym przedsiębiorstwom trwałą i silną pozycję na rynku - jest nim wiedza.

"Wiedza jest jedynym instrumentem produkcji, który nie podlega prawu malejących zysków". Sprzedając wiedzę nie następuje przekazanie jej własności. Rośnie jedynie liczba posiadaczy. Wiedza w użyciu nabiera wartości w przeciwieństwie do maszyn czy ziemi. Wiedza jako środek produkcji może być bardzo mobilna.

Szkoła zasobowa

W zarządzaniu strategicznym na początku lat dziewięćdziesiątych powstała nowatorska koncepcja zwana szkołą zasobową (Resource-based view of the firm).

Wiedza jest coraz częściej postrzegana jako swego rodzaju "kotwica" organizacji w burzliwym otoczeniu. W wyniku wzrostu tempa przemian w otoczeniu rynkowym, wiele firm zarzuciło koncepcję oparcia swojej strategii na konkretnym segmencie rynku. W to miejsce wiele firm zaczyna spoglądać na wnętrze własnej organizacji opierając swą strategię na swoich zasobach i kompetencjach. Zjawisko to można scharakteryzować jako podejście podażowe (zasobowe).

Dotychczas zagadnienie ponadprzeciętnych wyników rynkowych tłumaczono za pomocą analizy rynku i produktu (Porter, 1985) Ekonomisci zwracali więcej uwagi na otoczenie a mniej na wnętrze przedsiębiorstwa. W kontraście do stwierdzenia, że to

struktura sektora jest determinantem przewagi konkurencyjnej (Porter 1985) teoria zasobowa sugeruje, że posiadanie unikalnych zasobów może być źródłem przewagi konkurencyjnej (J.Barney, 1991). Wiedza firmy i procedury organizacyjne są ważnymi źródłami przewagi konkurencyjnej (Hitt i Ireland, 1985; Mahoney i Pandian, 1992).

Teoria zasobowa głosi, że przyszłość firmy jest uzależniona od optymalnego wykorzystania i utrzymania unikalnych zdolności: rdzennych kompetencji. Analiza rynku czy jakości produktów według tej teorii nie daje wystarczających informacji o potencjale wzrostu firmy. Na rdzenne kompetencje składają się przede wszystkim aktywa niematerialne takie jak wiedza i umiejętności, które owocują wynikami finansowymi. Aktywa materialne takie jak budynki pełnią rolę pomocniczą wobec kompetencji rdzennych.

Listę kompetencji rdzennych tworzymy poprzez:

- Prowadzenie rozmów z klientami (uzyskamy informacje o tym, co nas odróżnia od konkurencji w oczach klienta);
- Analizując portfel produktów (uzyskamy informacje o tym, co firma może zaoferować na rynku);
- Organizując warsztaty przeprowadzone z udziałem kierownictwa;
- Przeprowadzając ankiety wśród pracowników firmy.

Rdzenną kompetencję definiujemy jako "zdolność do ..."

Tabela 1. Przykłady kompetencji rdzennych

<ul style="list-style-type: none">• Zdolność do zdobywania lojalnych klientów poprzez dostarczanie rozwiązań dostosowanych do indywidualnych potrzeb, w których profesjonalizm, niezależność, dobra obsługa i przejrzystość procesu odgrywają kluczową rolę (Bank);• Zdolność do efektywnego działania i niezależności finansowej (Firma transportowa);• Zdolność do projektowania systemów elektrycznych z wykorzystaniem nowocześniejszej technologii, która pozwala na przesyłanie energii elektrycznej (biuro projektowe).

Niektórzy autorzy sugerują, że lista kompetencji rdzennych może zawierać nawet 10-11 pozycji, jednak nie istnieją sztywne ograniczenia co do liczby.

W tej nowej koncepcji zakłada się, że otoczenie przedsiębiorstwa jest tak nieprzewidywalne, że jakiegokolwiek próby precyzyjnego określenia jego pozycji i otoczenia w przyszłości są skazane na porażkę. Propagatorzy tej teorii sugerują, aby firma skoncentrowała się na swoim wnętrzu - doskonaliła swoje kompetencje i wreszcie dostosowywała otoczenie do siebie. Aby poprzeć ten, skądinąd radykalny pogląd faktami można przytoczyć przykłady takich działań w wydaniu producentów pasty do zębów (tzw. profilaktyka, bezpłatne badania zębów służą dostosowaniu oczekiwań otoczenia do oferty firmy), polski ATLAS prowadzi szkolenia i patronuje edukacji na poziomie zawodowym, ponieważ wie, że dzisiejsi licealiści i uczniowie

szkół zawodowych będą wkrótce sami podejmowali decyzje co do wyboru materiałów budowlanych.

Gdy powstawał projekt samochodu Audi A8 w jego powstanie zaangażowali się produceni aluminium nie z powodów altruistycznych, lecz po to, aby kształtować otoczenie zwiększając popyt na produkowany surowiec.

Produceni aluminium mogli opuścić branżę lub też prowadzić wycieńczające wojny cenowe między sobą o udział w rynku. Być może klient skorzystałby na tym otrzymując tańszy surowiec, ale na dłuższą metę dezinvestycja zawsze prowadzi do pogorszenia jakości produktów.

Wskazując na przyczyny powstania nowego nurtu zarządzania - zarządzania wiedzą na koniec warto wspomnieć o badaniach prowadzonych w różnych regionach świata znanych jako szczególnie rozwinięte. Mowa tutaj m.in. o słynnej krzemowej dolinie w Kalifornii oraz o Londynie (usługi finansowe). W regionach takich obserwowany jest niezwykle wzrost dynamiki rozwoju gospodarczego, którego nie wyjaśnia zwykłą koncentracją kapitału finansowego. Nagromadzenie specjalistów z danej dziedziny (np. biotechnologów, informatyków) w jednym regionie powoduje spektakularną eksplozję przedsiębiorczości.

Wartość wiedzy w firmie wzrasta wraz z intensywnością jej wykorzystania: im więcej korzystamy z kompetencji pracowników tym bardziej podnosi się ich wartość na rynku pracy. Wiedza niestety nie może być tak łatwo "wyzolowana" spośród innych zasobów przedsiębiorstwa. Łatwo się jest pozbyć 20% majątku trwałego w ramach restrukturyzacji. Dużo trudniej zwolnić 20% pracowników. Wraz z ich odejściem naruszone zostaną sieci społeczne w firmie, kontakty z klientami, kultura organizacyjna.

Dlatego też należy ostrożnie podchodzić do kwestii traktowania wiedzy jako "kolejnego z serii" zasobów. Jej specyfika sprawia, że potrzebne są nowe systemy pomiaru i wyceny majątku intelektualnego firmy, które odzwierciedlają nie tylko wartość poszczególnych zasobów, lecz także wartość kontekstu, w jakim się znajdują.

Źródło/Autor: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu/Amir Fazlagić