

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

dr hab. Bogusz Miłucha

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Zmiany w zarządzaniu

Z nadejściem gospodarki opartej na wiedzy (GOW) okazało się, że niektóre z tradycyjnych podejść wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem zdezaktualizowały się. Problem ten dotyczy także większości z dotychczasowych podejść w zarządzaniu strategicznym. Stosowane dotąd podejścia bazujące na planowaniu, równoważeniu i pozycjonowaniu (określane jako „outward-in” czyli z zewnątrz do wnętrza) oraz charakterystyczne dla początku ery wiedzy podejście zasobowe i od strony zdolności (określane jest jako „inward-out” czyli od wnętrza na zewnątrz) to podejścia prognozujące (*prediction approach*)¹. Wszystkie te koncepcje starają się przewidzieć konkretne warunki otoczenia i prawdopodobną pozycję lub atak konkurenta. Jednak jak się okazuje, w GOW wielkość dynamiki zmian, a także wpływ na otoczenie i jego kształtowanie przez czołowe organizacje powoduje, że prognozowanie może być złudne i daleko odbiegać od rzeczywistości². Dlatego też obecnie trwają poszukiwania nowych koncepcji odchodzących od prognozowania.

Jedną z alternatyw odchodzących od prognozowania jest oparcie się na strategii prostych zasad (prostych reguł działania). Chodzi w niej o wykorzystywanie nagle pojawiających się szans. Zamiast wybierać pozycję lub koncentrować się na kompetencjach, menedżerowie wykorzystujący ową strategię skupiają uwagę na kilku kluczowych procesach strategicznych. Powinny one lokować firmę w punkcie, gdzie możliwość pojawienia się okazji jest największa. Procesy te dotyczyć mogą innowacji, wiedzy, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki, pozyskania nowych klientów itd. Natomiast proste zasady są systemem przewodnim działania. Umożliwiają szybkie podejmowanie decyzji i wykorzystywanie okazji. Wskazuje się na pięć podstawowych grup zasad: zasady sposobu, procesu i

¹ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlanger 2002, s. 71-72.

² Oczywiście nie oznacza to całkowitego porzucenia prób określania przyszłości. Jedną z nadal przydatnych grup metod pozwalających tworzyć wiedzę o konkuruwaniu w przyszłości są metody scenariuszowe. Jednak ich przydatność maleje wraz z obniżeniem się prawdopodobieństwa wystąpienia przewidywanych zdarzeń (J. Rokita, *Wykorzystanie scenariuszy dla określenia przyszłej strategii konkurenta*, [w:] A. Stabryła (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Tom 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 213).

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

procedur, zasady granic działania, zasady hierarchii, zasady czasowe, zasady wyjścia³.

Inną alternatywą jest wykorzystanie w zarządzaniu strategicznym podejścia uczenia się (*learning approach*). Zmienia ono charakter koncepcji i techniki wykorzystywane w podejściu prognozującym. Zadaniem zarządzania strategicznego staje się zarządzanie adaptacją organizacji⁴. W tym podejściu strategia organizacji nie jest efektem analiz i prognoz, lecz wyłania się stopniowo, jako wynik uczenia się organizacji, tworzenia wizji przyszłości i zastosowania w praktyce codziennych działań myślenia strategiczno-kreatywnego. Uzyskanie w efekcie stosowania procesu ciągłego uczenia się określonego poziomu mądrości daje w konsekwencji zdolności proaktywne w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu. Połączenie prostych zasad i procesu uczenia się stać się może podstawą osiągania znaczących sukcesów i uzyskania nadkonkurencyjności.

Tradycyjnie strategia konkurencji przewiduje odpowiednio dobrane działania zaczepne lub obronne, aby stworzyć pozycję możliwą do obrony przed pięcioma siłami konkurencji⁵. Współcześnie, gdy zmiany poszły w kierunku oparcia się gospodarki na sieciach współdziałających organizacji partnerskich, zastąpienia konkurencji między nimi współpracą, przemieszczenia się konkurencji na poziom sieci, przesunięcia uwagi z zasobów materialnych na niematerialne i klientów, a także postulowania kreatywnego oraz proaktywnego strategicznego myślenia i ciągłego uczenia się, strategia konkurencji firmy (w podanym znaczeniu) przestaje mieć takie znaczenie jak w przeszłości. Samodzielne zastosowanie działań zaczepnych w stosunku do konkurentów czy partnerów może mieć szczególnie dotkliwe konsekwencje dla organizacji. Dodatkowo działanie w sieci kooperujących przedsiębiorstw niejednokrotnie znacząco ogranicza zakres podejmowanych decyzji strategicznych. W tych warunkach można założyć, że zadaniem przedsiębiorstwa jest uzyskanie wyróżniających zasobów (np. poprzez umacnianie marki) lub kompetencji, które stworzą siłę przetargową wobec kooperujących z nim partnerów. W tej sytuacji kluczowe znaczenie zaczyna odgrywać wiedza, a stąd dalej strategiczne zarządzanie wiedzą. W tym obszarze decyzyjnym podejmowane działania dotyczące procesów generowania wiedzy nie są jak do tej pory tak ograniczone zależnościami z podmiotami otoczenia, jak w przypadku decyzji strategicznych dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa i sposobów jego konkurowania.

³ R. Krupski, *Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003, s.22-23; Nogalski B., Kowalczyk A., *Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 25-27.

⁴ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic...* dz. cyt., s. 72.

⁵ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 46.

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

Istota strategicznego zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to kompleksowy proces obejmujący realizację funkcji zarządzania (jak planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie itd.) skoncentrowanych na zasobach wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej, funkcjach operacyjnych (jak identyfikowanie wiedzy, transfer, łączenie, gromadzenie itd.⁶), a także warunkach i innych procesach oraz zasobach usprawniających generowanie i wykorzystanie wiedzy dla realizacji celów organizacji. Z owego funkcjonalnego ujęcia zarządzania wiedzą wynika, że polega ono na realizacji funkcji zarządzania. Podzielić je można na cykliczne i ciągłe. Do funkcji cyklicznych zalicza się: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Na każdym z etapów realizacji procesu zarządzania wypełniane są funkcje ciągłe pozwalające planować, organizować i kontrolować. Polegają one na: pozyskiwaniu ludzi, ich motywowaniu i pracy z nimi, pozyskiwaniu informacji i pracy nad nimi, podejmowaniu decyzji, pozyskiwaniu środków rzeczowych i finansowych oraz dysponowanie nimi, koordynowaniu (rysunek 1). Podejście to uwzględnia współczesny wymóg współuczestnictwa pracowników w procesie zarządzania.

Istotnym procesem składowym zarządzania wiedzą jest proces informacyjno-decyzyjny wspomagany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności ich rozwoju i wykorzystania⁷. Proces ten określany jako strategiczne zarządzanie wiedzą staje się dla organizacji opartych na wiedzy komponentem strategicznego zarządzania organizacją. Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą czterech zasadniczych obszarów⁸:

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy,
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji,
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwe ukształtowanie elementów składowych

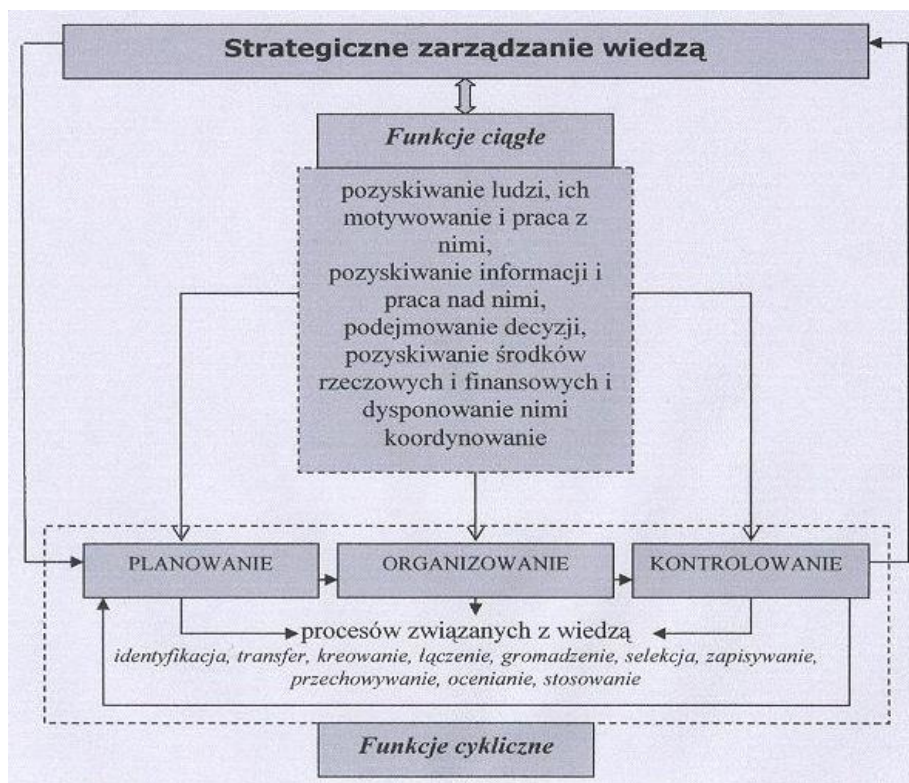
⁶ Wyróżnione tu w skrócie zadania zostały scharakteryzowane w: B. Mikula, *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-Mentor” 2006, nr 5, s. 38-41.

⁷ Por.: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 11.

⁸ Por.: Z. Pierścioneek, *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 11-12.

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

- płaszczyzn zarządzania wiedzą (samoorganizacji, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy⁹),
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów).



Rysunek 1. Funkcje i zadaniami zarządzania wiedzą w powiązaniu ze strategicznym zarządzaniem wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Na proces strategicznego zarządzania wiedzą składają się następujące zasadnicze zadania:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji, w ten sposób określając kierunek generowania i wykorzystania zasobów wiedzy,
- strategiczna analiza środowiska wewnętrznego organizacji, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie

⁹ Szerzej: B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 127-130.

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrzorganizacyjnej między jego częściami składowymi, poziomu samoorganizacji, klimatu organizacyjnego,

- strategiczna analiza otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle pozyskiwanych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firm partnerskich, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami, w tym instytutów badawczo-rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych informacji i raportowanie,
- tworzenie wizji wiedzy,
- formułowanie strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji,
- ustalanie barier wypełnienia luk wiedzy i relacji,
- wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą dla koniecznych do wypełnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądanых relacji,
- dobór metod i narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych i warunków organizacyjnych,
- określenie dominującego podejścia determinującego budowę i działanie systemu zarządzania wiedzą (społecznego lub technicznego), wsparcie strategii zarządzania wiedzą kształtowaniem relacji z otoczeniem, przeprojektowaniem zadań zarządzania wiedzą, struktury organizacji, ról, procesów i infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej, aby sprawnie wykorzystywać pojawiające się szanse w otoczeniu,
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę,
- ocena poziomu osiągnięcia założonych celów i poprawności podjętych działań w stosunków do zasobów wiedzy i relacji,
- ekonomiczna ocena wiedzy, kapitału intelektualnego i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą.

Wizja i strategia wiedzy organizacji

Skoro w warunkach GOW fundamentalną podstawą konkurencji i działania gospodarczego jest wiedza¹⁰ wzrasta znaczenie strategicznego zarządzania wiedzą.

¹⁰ M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, *Strategic...* dz. cyt., s. 188; M. H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, nr 3, s. 142; B. Nogalski, A. Kowalczyk, *Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego*. Nowe

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

Szczególnymi wyróżnikami strategicznego zarządzania przez organizację wiedzą jest posiadanie wizji i strategii wiedzy. Wizję wiedzy można zdefiniować jako określenie zasobu wiedzy organizacji, który powinna ona posiadać w przyszłości, aby osiągnąć swoje cele strategiczne. Powinna ona dać odpowiedź na następujące pytania: *na jakiej wiedzy organizacja chce oprzeć swoją działalność? jaką pozycję organizacja chce osiągnąć w zakresie wiedzy w stosunku do konkurentów i ewentualnie firm partnerskich? jaką wiedzę organizacja powinna wygenerować i w jaki sposób? w jakich obszarach wygenerowana wiedza zostanie zastosowana? w jakim zakresie wygenerowana wiedza zostanie włączona do oferty przedstawianej klientom? gdzie poprzez te działania organizacja zmierza?* Może też udzielać odpowiedzi na pytanie: *czy zarządzanie wiedzą będzie środkiem do obniżania kosztów czy też zwiększania przychodów?*

Określając najogólniej strategię wiedzy można stwierdzić, że jest to strategia organizacji uszczegółowiona o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w jej posiadaniu, aby zrealizować założone cele strategiczne. Bardziej szczegółowo M. H. Zack definiuje strategię wiedzy jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić (i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne¹¹. Innymi słowy strategia wiedzy opisuje główne podejście organizacji zmierzającej uzyskać wyrównanie w zasobach wiedzy i umiejętnościach do pożądanym przez strategię przedsiębiorstwa¹². Strategia wiedzy jest strategią podstawową (ogólną) dotyczącą całości funkcjonowania organizacji.

Przykłady strategii wiedzy przedstawił K. Wiig. Są to¹³:

- strategia wiedzy jako strategia biznesowa – koncentrująca się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystaniu wiedzy,
- strategia zarządzania aktywami intelektualnymi – koncentrująca się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, strukturze organizacyjnej i na innych aktywach strukturalnych,
- strategia wiedzy personalnej – koncentrująca się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą, odnawianiu wiedzy i dzieleniu się z innymi,
- strategia tworzenia wiedzy – skupiona na uczeniu się organizacji, badaniach i rozwoju oraz motywacji pracowników do uzyskiwania nowej wiedzy,

koncepty zarządzania, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 156.

¹¹ M. H. Zack, *Developing...* dz. cyt., s. 131.

¹² M. H. Zack, *Developing...* dz. cyt., s. 135.

¹³ Za: A. Z. Zhou, D. Fink, *The intellectual capital web. A Systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, No 1, s. 43.

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

- strategia transferu wiedzy – skoncentrowana na systematycznym podejściu do transferu wiedzy, tzn. uzyskaniu, organizowaniu, restrukturyzacji, magazynowaniu albo zapamiętywaniu i ponownym „odpakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju.

Strategie zarządzania wiedzą

W celu równoważenia zasobów wiedzy wynikającego z wizji i strategii wiedzy organizacja musi posługiwać się odpowiednio dobranymi strategiami zarządzania wiedzą. Strategie te są formułami będącymi kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera oraz relacji i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy są to formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiąść wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji. O ile strategię wiedzy określić można jako strategię ogólną, to strategię zarządzania wiedzą są strategiami niższego poziomu (podobnie jak strategię funkcjonalne). Koncentrują się one na zasobie wiedzy i wskazują sposoby działania systemu zarządzania wiedzą (zwłaszcza strategię personalizacji i kodyfikacji, ale również pozostałe). Trudno jest jednak zaklasyfikować je wśród strategii funkcjonalnych, gdyż zakres ich wykorzystania jest bardzo szeroki (podobnie jak strategii marketingowych¹⁴). Ich stosowanie najczęściej poprzedza formułowanie strategii przedsiębiorstwa oraz dziedzin gospodarowania, jak i funkcjonalnych oraz przebiega równoległe podczas ich realizacji czy zmian.

Do zasadniczych strategii zarządzania wiedzą skoncentrowanych na generowaniu i alokację wiedzy można zaliczyć¹⁵:

- 1) kreacji wiedzy przez współdziałanie - koncentruje się na tworzeniu wiedzy nowej, innowacyjnej, we współpracy z organizacjami zewnętrznymi. Wraz z poniższą strategią kreacji wewnętrznej jest podstawą realizacji strategii tworzenia wiedzy;
- 2) kreacji wewnętrznej - polega na kreowaniu wiedzy przy wykorzystaniu zasobów organizacji, ale może być wspomagana strategią absorpcji (podobnie jak kreacja przez współdziałanie) w celu łączenia zasobów wiedzy organizacji z zasobami pozyskanymi z otoczenia;
- 3) absorpcji - w szczególności wykorzystywana przy realizacji strategii transferu wiedzy. Koncentruje się na pozyskaniu wiedzy istniejącej w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- 4) rozszerzania wewnętrznego - koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji (wcześniej wykreowanej lub absorbowanej) mającym na celu alokowanie zasobów wiedzy w

¹⁴ Zob.: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...* dz. cyt., s. 54.

¹⁵ Szerzej: B. Mikuła, *Organizacje...* dz. cyt. s. 136 i n.

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

- odpowiednim miejscu i czasie dla dalszego jej kreowania, łączenia, gromadzenia, zapisywania, stosowania itp.;
- 5) protekcji wiedzy - polega na ochronie zasobów wiedzy i w dużej mierze łączy się z prawnym aspektem zarządzania wiedzą. Strategia ta w szczególności wspomaga strategię zarządzania aktywami intelektualnymi poprzez uzyskanie praw własności do wykreowanych zasobów wiedzy (praw majątkowych: autorskich praw majątkowych, praw do wynalazków, praw do patentów, praw do znaków towarowych i wzorów użytkowych, know-how, licencji itp.), a przez to jest w stanie wydłużyć przewagę konkurencyjną w oparciu o chronione zasoby. Pamiętać należy, że protekcja zasobów wiedzy jest zawsze ograniczona, a sposób jej realizacji uzależniony jest od typu wiedzy, jaki ma być chroniony;
 - 6) udostępniania wiedzy - polega na ukierunkowanym transferze wiedzy poza organizację. Udostępnienie wiedzy jest niejednokrotnie podstawą wprowadzenia produktów albo/i usług na rynek oraz ich utrzymania w sprzedaży. Udostępnianie wiedzy na zewnątrz jest równie istotne ze względu na fakt, że jest to narzędzie: przyciągania i utrzymania klientów, budowania satysfakcji klientów (wraz z produktem przekazywana musi być klientowi wiedza zapewniająca pełne zaspokojenie potrzeb związanych z produktem), dostawców i innych interesariuszy, przyciągania potencjalnych partnerów, tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i umacniania marki, przyciągania utalentowanych pracowników, przyspieszające rozwój wiedzy. Udostępnianie wiedzy jest ważnym elementem realizacji strategii wiedzy jako strategii biznesowej, gdzie wiedza staje się produktem sprzedawanym klientowi (np. projekt stworzony przez firmę doradczą) lub przekazywana jest na podstawie umowy agencyjnej, licencyjnej czy franchisingu.

Strategie zamierzone i wyłaniające się

Podobnie jak strategia przedsiębiorstwa, tak też strategia wiedzy i strategię zarządzania wiedzą mogą mieć charakter strategii zamierzonych lub wyłaniających się. „Strategie zamierzone to strategię ustalane przez kierownictwo przedsiębiorstwa jako swoista odpowiedź na wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem. Często są one rezultatem systematycznej analizy otoczenia przedsiębiorstwa i jego zasobów. Strategiami wyłaniającymi się są te, w których końcowe cele są niejasne, a ich elementy składowe powstają w trakcie działań”¹⁶. Porównanie tych strategii przedstawia tabela 1.

¹⁶ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie strategii konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 40.

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

Tabela 1. Strategia zamierzona a wyłaniająca się

Strategia zamierzona	Strategia wyłaniająca się
Cele są ściśle określone, a główne jej elementy są ukształtowane przed rozpoczęciem jej tworzenia	Cele finalne nie są z góry założone lub nie są określone w sposób jednoznaczny. Najczęściej powstaje w trakcie działań prowadzonych w pewnym ustalonym wcześniej kierunku
Cele ulegają zmianą wraz ze znaczącą zmianą warunków	Tworzenie tej strategii dokonuje się na drodze eksperymentowania, gdyż ma na celu znalezienie najefektywniejszej drogi rozwoju
Po sformułowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej, a następnie przystępuje się do realizacji strategii	Jest konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w dziedzinie strategii w celu poszukiwania sposobności (szans), dzięki czemu organizacja staje się elastyczna wobec zmian rynkowych
Zaletą tego procesu jest ogląd całości jego realizacji, uwzględnienie posiadanych zasobów, wyraźne charakteryzowanie opcji strategicznych i dokonywanie jasnych wyborów oraz możliwość monitorowania całości działań	

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie strategii konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 42-43.

Strategie zamierzone są wynikiem planistycznego podejścia do procesu formułowania i implementacji strategii. Jednak ze specyfiki zasobu wiedzy i niejednokrotnego braku przewidywalności efektów procesów kreowania wiedzy, strategia wiedzy i strategię zarządzania wiedzą mogą zmieniać charakter ze strategii zamierzonych ku niezamierzonym. Uzyskiwane wyniki ich stosowania mogą w konsekwencji wywoływać konieczność zmiany wizji wiedzy, strategii funkcjonalnych oraz konkurowania. Ze względu na wysoką turbulencję współczesnego otoczenia organizacji i proponowane podejścia od strony uczenia się organizacji i prostych reguł działania spodziewać się można, że coraz szersze wykorzystanie znajdą strategie wyłaniające się. Umiejętne ich stosowanie zwiększa poziom elastyczności organizacji.

Podsumowanie

Zarządzanie strategiczne ewoluuje, a wyrazem tego jest między innymi tworzenie strategii konkurowania w formie kombinacji strategii zamierzonej i wyłaniającej się¹⁷. Takie podejście zwiększa zdolności adaptacyjne organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu i posunięć konkurentów. Jednocześnie uznanie zasobu wiedzy jako strategiczny pozwala wysnuć przypuszczenie, że strategiczne zarządzanie wiedzą w niedalekiej przyszłości stanie się bardzo ważnym komponentem strategicznego zarządzania organizacjami.

¹⁷ Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencyjne...* dz. cyt., s. 72.

Dokument roboczy opublikowany: Strategiczne zarządzanie wiedzą w organizacji, [w:] Innowacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wybrane determinanty, praca zbiorowa pod red. J. S. Kardasa, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007, s. 63-71.

Literatura:

1. Krupski R., *Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
2. Leibold M., Probst G., Gibbert M., *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlanger 2002.
3. Miś B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
4. Miś B., *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-Mentor” 2006, nr 5.
5. Nogalski B., Kowalczyk A., *Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
6. Nogalski B., Rybicki J., Szpitter A., *Strategia jako system prostych zasad działania*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
7. Pięćkiewicz Z., *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
8. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
9. Rokita J., *Wykorzystanie scenariuszy dla określenia przyszłej strategii konkurenta*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Tom 2, pod redakcją A. Stabryły, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
10. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie strategii konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
11. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
12. Zack M. H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, nr 3.
13. Zhou A. Z., Fink D., *The intellectual capital web. A Systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, No 1.