

III. POZYSKIWANIE WIEDZY

1. Istota pozyskiwania wiedzy

Organizacja, która nie dysponuje wiedzą niezbędną do podjęcia określonych decyzji i działań, budujących jej konkurencyjność na rynku, ma dwie możliwości: może starać się tę wiedzę rozwijać sama lub pozyskać ją z otoczenia. Pierwsze rozwiązanie nie zawsze jest możliwe, czasami jest zbyt kosztowne lub trwa zbyt długo w stosunku do potrzeb organizacji. W takiej sytuacji pozyskanie wiedzy z zewnątrz może się okazać lepszym rozwiązaniem.

Pozyskanie wiedzy jest procesem zdobywania wiedzy nie będącej w posiadaniu organizacji z wykorzystaniem różnych metod, dostosowanych do możliwości organizacji (w tym możliwości finansowych), specyfiki wiedzy, będącej przedmiotem podejmowanych działań, jej źródła, stopnia jej ochrony i innych czynników.

2. Metody pozyskiwania wiedzy

Metody pozyskiwania wiedzy można podzielić na dwie podstawowe grupy:¹

- metody badań podstawowych - polegają na zbieraniu ogólnodostępnych informacji, zawartych w różnego rodzaju dokumentach handlowych, publikacjach prasowych, raportach itp., które po połączeniu z dotychczasową wiedzą organizacji mogą stać się bardzo ważnym źródłem wiedzy,
- metody szczegółowe - pozwalają na pozyskanie informacji, których nie można zdobyć w sposób bezpośredni, bowiem są one chronione przez ich posiadaczy; ich pozyskanie wymaga zbudowania sieci kontaktów i ich uruchomienia w stosownym momencie.

Wiedza pochodząca z niektórych źródeł zewnętrznych (np. Internet, nieformalne kontakty z podmiotami zewnętrznymi itp.) może zostać przejęta stosunkowo małym kosztem. Nierzadko jednak pozyskanie wiedzy wiąże się z koniecznością jej zakupu, co oznacza zawarcie *transakcji na rynkach wiedzy*, na których przedmiotem obrotu są takie dobra niematerialne, jak wiedza ekspertów zewnętrznych, wiedza innych organizacji, wiedza różnych uczestników rynku czy produkty powiązane z wiedzą.² Rynki wiedzy są specyficzne, bowiem odbywające się na nich transakcje nierzadko dotyczą potencjalnych możliwości, a nie koncepcji, które przyniosły już wymierne korzyści.³

¹ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania ...*, op. cit.

² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

³ Ibidem.

Na rynkach wiedzy, obok sprzedających i kupujących, występują także organizacje zajmujące się pośrednictwem. Niektóre z nich gromadzą wiedzę we własnym zakresie, inne zaś dysponują informacjami o wiedzy posiadanej przez różne podmioty i koncentrują się na łączeniu tych, którzy określonej wiedzy potrzebują z tymi, którzy ją posiadają.⁴

Uważa się, iż decyzje dotyczące inwestowania w wiedzę powinny zarówno zaspokajać bieżące potrzeby organizacji w tym zakresie, jak i wybiegać w przyszłość, aby zabezpieczyć organizacji konkurencyjność w długim okresie.⁵ Ważne jest jednak, aby organizacje skupiały się na pozyskiwaniu tylko wartościowej dla nich wiedzy, w przeciwnym razie narastający chaos informacyjny może firmom więcej problemów przysporzyć, niż rozwiązać.

Jednym ze sposobów pozyskania wiedzy jest *zatrudnienie nowych pracowników*, którzy potrzebną wiedzę posiadają. Aby jednak to zewnętrzne źródło wiedzy stało się wartościowym źródłem wewnętrznym, należy wiele uwagi poświęcić procesowi rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, w tym jasnemu i precyzyjnemu określeniu kryteriów ich oceny.

Innym sposobem pozyskiwania wiedzy jest *korzystanie z usług firm doradczych*, uzyskując w ten sposób dostęp do wiedzy zatrudnionych w nich ekspertów, nie będąc zmuszonym do zatrudnienia ich na stałe.⁶

Organizacje mogą również pozyskać wiedzę zewnętrzną od innych organizacji poprzez *fuzje i przejęcia* lub *alianse strategiczne*. Dzięki przejęciu innej organizacji przedsiębiorstwo może zapewnić sobie dostęp do nowoczesnych technologii, pozyskać utalentowanych pracowników, wejść na nowe rynki itp. Alianse strategiczne stanowią specyficzny typ sojuszu dwóch lub więcej organizacji dla osiągnięcia założonego celu strategicznego, który ma przynieść korzyści wszystkim zaangażowanym stronom. W przypadku aliansów opartych na wiedzy zasadniczym ich celem jest wzajemne uczenie się i zdobywanie wiedzy. Przykładami porozumień o charakterze aliansów strategicznych są np.: wspólny rozwój projektu, wspólne promocje, wspólny marketing, współpraca w zakresie badań i rozwoju, współpraca z placówkami naukowymi itp.⁷

Kolejnym ważnym, zewnętrznym źródłem wiedzy są *klienci organizacji*. Wyróżnia dwie domeny wiedzy dotyczące klientów, które mogą mieć pewien obszar wspólny:⁸

- wiedzę klienta, a więc wiedzę będącą w jego posiadaniu,

⁴ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

⁶ Ibidem.

⁷ B. Boćko, *Rozwiązania strukturalne w aliansach strategicznych opartych o wiedzę*, Naukowy Portal Internetowy, www.zarządzanie.net.pl

⁸ A. Fazlagić, *Wiedza klienta a wiedza o kliencie*, 2004, fazlagic.pl.

- wiedzę o kliencie, a więc wiedzę, która dotyczy klienta, ale jest w posiadaniu agenta zewnętrznego (np. innego człowieka, organizacji itp.).

Wiedza i zrozumienie potrzeb odbiorców jest podstawą odniesienia sukcesu w biznesie, wymaga jednak nawiązania i rozwoju właściwych relacji z klientami. Wartościową wiedzę pochodzącą od klientów można pozyskać dzięki kontaktom osobistym, przykładowo rozmowy z osobami nabywającymi produkty przedsiębiorstwa pozwalają zidentyfikować segment odbiorców, poznać ich oczekiwania, ich ocenę dotychczasowej współpracy itp. Można także przeprowadzić badania rynkowe (np. ankietowe), a ich wyniki wykorzystać w procesie kształtowania konkurencyjności organizacji na rynku. Jedną z form współpracy z klientami są tzw. projekty pilotażowe, polegające na udostępnieniu wybranym odbiorcom produktu przygotowywanego do wejścia na rynek. Klienci użytkują produkt, dokonują jego oceny, a następnie przekazują producentowi swoje uwagi, które może on wykorzystać w procesie ulepszania danego wyrobu.⁹

Pozyskiwaniu ważnej dla organizacji wiedzy dobrze służą *formalne i nieformalne kontakty* z naukowcami, ośrodkami badawczymi i uczelniami wyższymi, które mogą przybierać formę wspólnych projektów badawczych, sponsorowania badań, uczestnictwa praktyków w konferencjach naukowych itp.¹⁰

Wiedzę zewnętrzną można także pozyskać za pośrednictwem *mediów*, czytając prasę specjalistyczną, oglądając wybrane programy telewizyjne (np. biznesowe) lub słuchając audycji radiowych.

Skutecznemu pozyskiwaniu wiedzy przez przedsiębiorstwo sprzyja wykorzystywanie takich narzędzi i technik, jak *benchmarking*, dobrze opracowany system szkoleń zewnętrznych, współpraca z innymi organizacjami (praktyki i staże), prenumerata czasopism fachowych, wywiad gospodarczy, a także umiejętna identyfikacja potrzeb związanych z zakupem technologii.¹¹

Przedmiotem obrotu na rynkach wiedzy są także produkty związane z wiedzą, do których zalicza się:¹²

- prawa własności intelektualnej, np. patenty, przyznające ich właścicielom przez określony czas wyłączność na korzystanie z wynalazku, mogące zapewniać zyski z udzielonych licencji lub ich zbycia,

⁹ I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

¹⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

¹¹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

¹² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

- oprogramowanie, które może spełniać wiele funkcji, np. usprawniać proces komunikacji i dzielenia się wiedzą, przepływ informacji, a także procesy związane z zaopatrzeniem, magazynowaniem, produkcją lub księgowością.¹³
- plany, projekty, wzory, będące produktami wiedzy, które łatwo jest zapisać, odczytać i zastosować,
- naśladownictwo i „metodę demontażu”, polegającą na zakupie, zdemontowaniu i przeanalizowaniu budowy konkurencyjnego produktu,
- nośniki wiedzy (np. płyty CD, wspomagane komputerowo programy szkoleniowe itp.), które mogą być wykorzystywane wielokrotnie i służą do uzupełniania braków wiedzy w organizacji.

Każdy z wymienionych produktów wiedzy w powiązaniu z dotychczasowymi zasobami wiedzy organizacji może jej przynieść wiele korzyści. Aby produkty te okazały się użyteczne, muszą być dopasowane do specyfiki organizacji, które je nabywają.

Istotnym problemem związanym z pozyskiwaniem wiedzy jest dosyć często obserwowane w praktyce odrzucanie przez pracowników wiedzy pochodzącej z zewnątrz organizacji. Nowa wiedza może podważać ich dotychczasowe postrzeganie rzeczywistości, burząc tym samym poczucie bezpieczeństwa pracowników – stąd ich opór przed zaakceptowaniem nowej wiedzy. Skutkuje to wybieraniem przez pracowników nie rozwiązań najlepszych spośród dostępnych, a własnych, często droższych, bardziej czasochłonnych, mniej efektywnych, itp.¹⁴

3. Podsumowanie

Reasumując, wiedza wewnętrzna zwykle jest niewystarczająca dla osiągnięcia celów organizacji, dlatego musi ona pozyskiwać wiedzę z różnych źródeł zewnętrznych. Aby proces ten przebiegał efektywnie, pracownicy powinni charakteryzować się otwartością i akceptować nowe idee, powinni też znać metody pozyskiwania wiedzy ze źródeł zewnętrznych i kreować odpowiednie warunki dla ich stosowania. Bardzo ważnym czynnikiem sprzyjającym pozyskiwaniu wiedzy od klientów, dostawców i innych interesariuszy są dobre relacje, które należy budować i pielęgnować. Warto też zdawać sobie sprawę z tego, iż pozyskiwana z zewnątrz wiedza jest silnie uzależniona od kontekstu, w jakim jest wykorzystywana, toteż przenoszenie jej z organizacji do organizacji (np. poprzez przejęcie firmy lub zatrudnienie

¹³ Ibidem.

¹⁴ I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

pracownika innego przedsiębiorstwa) może spowodować spadek możliwości dalszego, efektywnego jej wykorzystywania.¹⁵

¹⁵ Ibidem.