

Kazimierz Perechuda, Wojciech Idzikowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

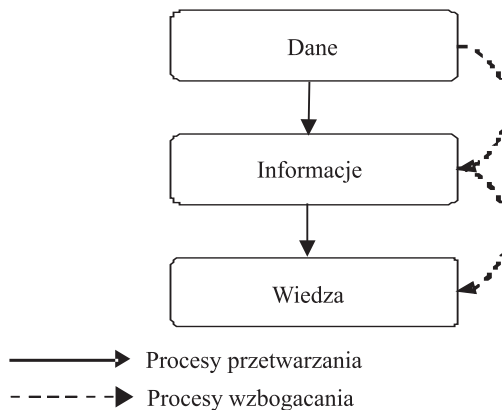
MODELE BIZNESU OPARTE NA WIEDZY

Streszczenie: Artykuł przedstawia wycinek opisu rzeczywistości, odwołujący się do przemian wielkości organizacji rozumianej jako przeistaczanie się procesów przepływu: danych, informacji i wiedzy. Transformacja ta dokonuje się na płaszczyźnie źródeł wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: procesy informacyjne, modele biznesu, wiedza.

1. Wstęp

Kluczowym czynnikiem produkcji, obok ziemi, kapitału i pracy, jest wiedza. W coraz większym stopniu jej pozyskiwanie determinuje rozwój przedsiębiorstwa i decyduje o sukcesie na rynku. Wytlumaczenie zachodzących transformacji wymaga rozstrzygnięcia, co jest składowym elementem wiedzy, czyli do których jej elementów będzie się odwoływało zarządzanie. Początkowe fazy rozwoju organizacji bazować będą na danych, aby następnie przekształcić się w informacje, aż wreszcie osiągnąć poziom wiedzy. Kierowanie wymienioną triadą (rys. 1) jest niezbędnym elementem zarządzania wiedzą na każdym jej poziomie.



Rys. 1. Triada dane-informacje-wiedza

Źródło: [Perechuda 2006, s. 52].

Celem artykułu jest przedstawienie modeli biznesów z wykorzystaniem triady dane-informacje-wiedza (rys. 1), aby były one narzędziem niezbędnym do opisu wycinka rzeczywistości gospodarki opartej na wiedzy. Autorzy stawiają tezę, że dyfuzja poszczególnych części składowych wiedzy zmienia się wraz ze wzrostem organizacji.

2. Rodzaje modeli biznesów opartych na wiedzy

Przyrosty elementów składowych wiedzy odbywają się ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy opiera się na pozyskiwaniu ich ze środowiska organizacji. Mogą nimi być wszelkiego rodzaju dane występujące w otoczeniu biznesowym, takie jak np. cenniki ofert konkurencyjnych. Pozyskiwanie informacji może się odbywać ze zagregowanych wyników badań przeprowadzonych przez firmy działające na rynku. Doskonałym przykładem takich badań są publikowane przez CBOS informacje dotyczące opinii konsumentów. Pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych (pozaorganizacyjnych) odbywa się podczas event'ów trenerskich, kiedy dystrybutorzy wiedzy implementują ją do wnętrza organizacji podczas: szkoleń, doradztwa, coachingu, mentoringu, gier kierowniczych lub teatru działań. Omawiana transformacja odbywa się na płaszczyźnie dyfuzji wiedzy jawnej i niejawnej.

Tabela 1. Definicje wiedzy jawnej i niejawnej

Wiedza jawna	Ogólnodostępna, może być skodyfikowana. Wyrażona w źródłach wiedzy i na tym poziomie przekazywana
Wiedza niejawna	Niedostępna, trudno kodyfikowalna. Istniejąca w przestrzeni organizacyjnej i przenoszona za pośrednictwem obserwacji zachowań

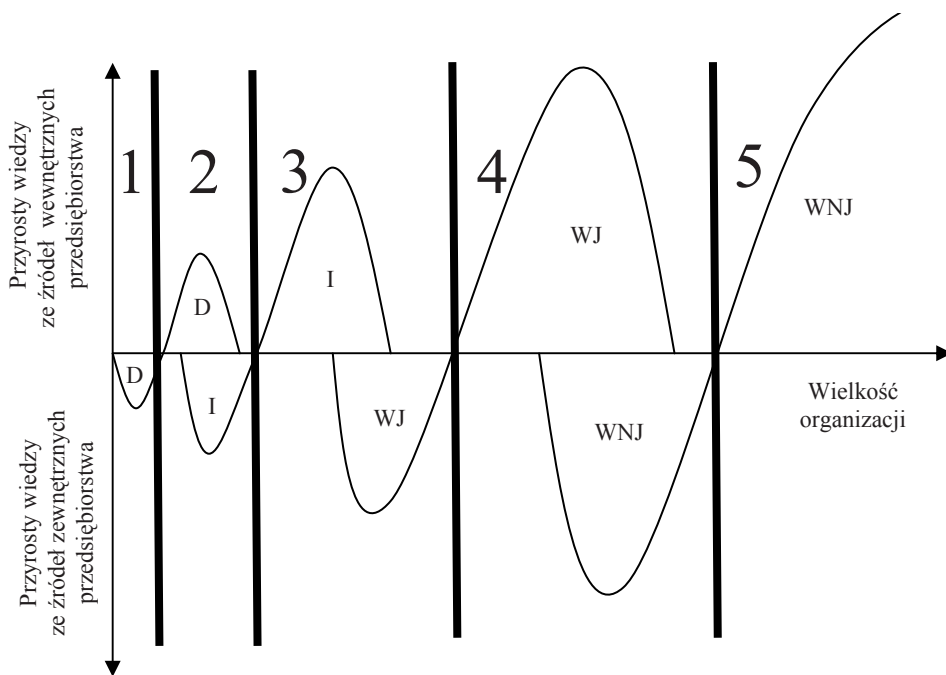
Źródło: opracowanie własne.

Wiedza jawna w postaci skodyfikowanych źródeł wytwarzana przez korporacje sieciowe trafia do wiedzy wewnętrznej organizacji [Perechuda 1999, s. 71] średnich przedsiębiorstw. Transformacja wiedzy niejawnej z źródeł zewnętrznych wymaga włączenia w poszczególne funkcje działalności organizacji agentów wiedzy spoza niej. Ich zadanie polega na przekazywaniu umiejętności i sposobów zachowań w procesie obserwacji podczas aktywnego uczestnictwa.

Przyrost wewnętrzного źródła wiedzy transformuje się na płaszczyznach przedstawionej wcześniej triady dane-informacje-wiedza. Pozyskiwanie danych odbywa się za pomocą obserwacji zdarzeń zachodzących w przedsiębiorstwie. Nadaje się im pewne cechy, agreguje, zamyka w formie np. rachunkowości zarządczej i tworzy z nich informacje, aby finalnie otrzymać wiedzę korporacyjną. Dyfuzja wiedzy jawnej wymaga nakładów finansowych, na budowanie systemów informacyjnych oraz kształtowanie mądrości aktorów organizacji. Tworzenie wiedzy niejawnej wymaga

powołania szczególnych podmiotów wspomagających działalność organizacji, takich jak centra badań i rozwoju oraz jednostek uczestniczących w kreowaniu ciągu strategicznego przedsiębiorstwa.

Przyrosty wiedzy odbywają się ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych (rys. 2). Każdy jednorazowy przyrost jest inicjatorem rozwoju organizacji w kontekście jej wielkości, wyznaczonej przez osiągnięty wyższy poziom konkurencyjności oferowanych produktów i usług. Wynikiem takiego rozwoju jest wielkość aktywów zgromadzonych podczas działalności oraz rosnąca proporcjonalnie wielkość zatrudnienia.



D – dane

I – informacje

WJ – wiedza jawna

WNJ – wiedza niejawna

1 – Model biznesu firmy rodzinnej

2 – Model biznesu małej firmy oparty na danych

3 – Model biznesu średniej firmy oparty informacji

4 – Model biznesu dużej firmy oparty na wiedzy jawnej

5 – Model biznesu korporacji sieciowej oparty na wiedzy niejawnej

Rys. 2. Rodzaje modeli biznesu opartych na wiedzy

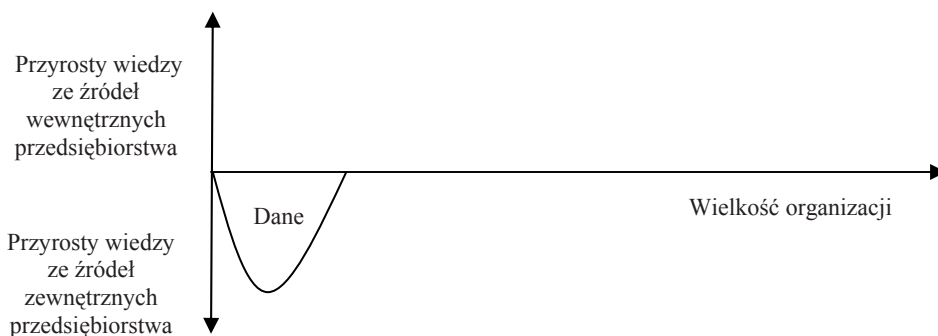
Źródło: opracowanie własne.

Rozpoczęcie działalności od małej rodzinnej firmy i dalsze jej rozwijanie, aż do korporacji sieciowej, odbywa się poprzez zmianę modelu wiedzy podmiotu rynkowego. Na samym początku skali działalność opiera się na pozyskiwanych z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego danych, aby przejść przez całą triadę i zakończyć budowanie przewagi na bazie unikatowych zasobów wiedzy niejawnej.

Korzystanie ze źródeł wiedzy, a tym samym zarządzanie poszczególnym modelem biznesu opiera się na przejściu przez kolejne, nakładające się na siebie fazy orientacji wewnętrznej i zewnętrznej. Nie istnieją jasne granice między poszczególnymi etapami. Model przedstawiony na rys. 2 jest elementem opisu rzeczywistości, swoistą wskazówką interpretacji rozwoju firmy i punktem wsparcia przy formułowaniu strategii.

3. Model biznesu firmy rodzinnej

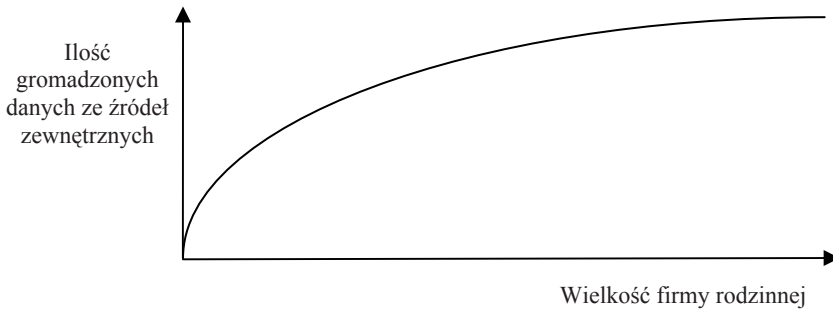
To najprostszy model biznesu, oparty na ubogiej strukturze. Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą generuje zyski dla gospodarstwa domowego. Przykładem takiej działalności może być: sklep osiedlowy, zawód hydraulika, malarza, tapicera.



Rys. 3. Model biznesu firmy rodzinnej

Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionym kontekście zarządzanie organizacją opiera się na gromadzeniu danych dostępnych w otoczeniu. Przedsiębiorca prowadzący sklep osiedlowy pozyskuje dane od dostawców (supermarketów) o cenach oferowanych produktów. Zapamiętuje je i porównuje z innymi ofertami, na ich podstawie wybiera kontrahenta. Nie wymaga to od niego przetwarzania danych i ich interpretacji. Są one dostępne w otoczeniu i w takiej postaci są pożytkowane. Wraz ze wzrostem wielkości organizacji przyrosty te się zwiększają, aby następnie się ustabilizować.

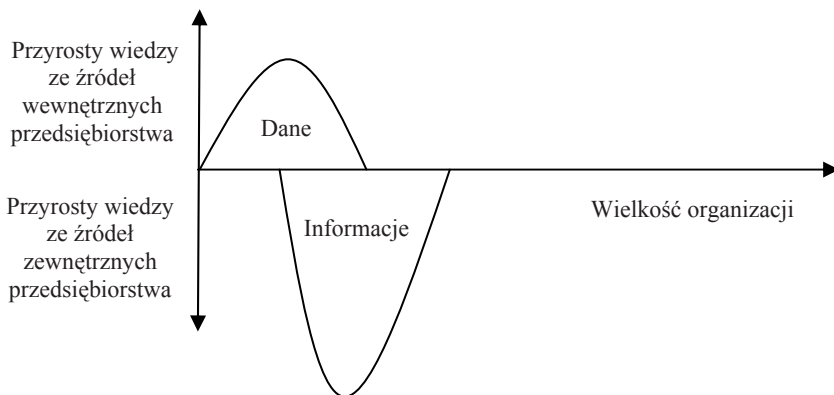


Rys. 4. Przyrosty zdobywania danych ze źródeł zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

4. Model biznesu małej firmy oparty na danych

Rozwój organizacji wymaga zmiany orientacji zdobywania danych dostępnych w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa na pozyskiwanie ich z jego wnętrza. Wtedy to podmiot rynkowy kończy etap prowadzenia rodzinnego biznesu i rozpoczyna swoją działalność jako mała firma.



Rys. 5. Model biznesu małej firmy oparty na danych

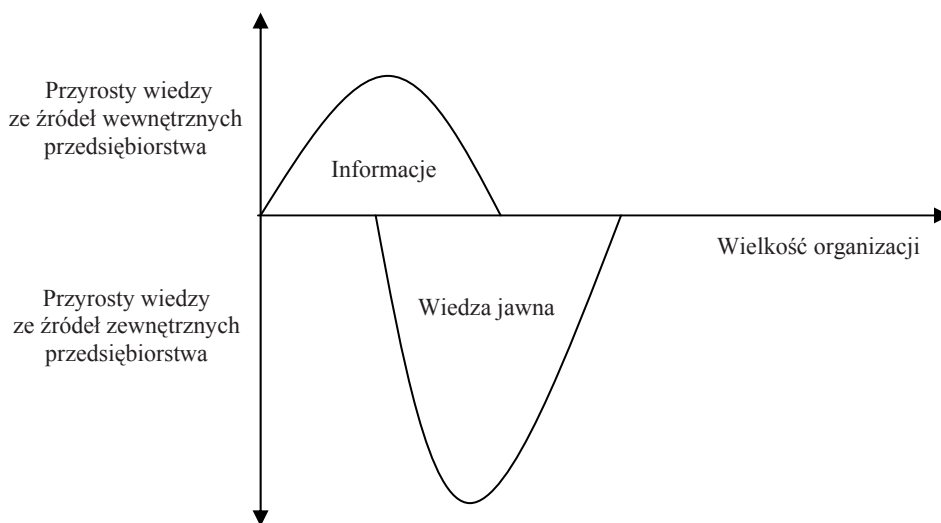
Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą na tym etapie rozpoczyna się od gromadzenia danych dostępnych w przedsiębiorstwie. Dla firmy zajmującej się produkcją garmażerii będzie to prowadzenie zapisów wielkości sprzedaży oraz obliczenie jednostkowych kosztów i procentowe ustalenie jednostkowego zysku. Kolejny wzrost organizacji wiąże się ze zmianą postawy prognozowania z pasywnej na aktywną [Krzyżaniak, Cyplik

2007, s. 65]. Postawa pasywna przewidywania rzeczywistości opiera się na danych tylko ilościowych (wewnętrznych), natomiast aktywna wskazuje na konieczność wykorzystania zewnętrznej informacji mającej charakter jakościowy. Jeżeli wcześniej dyrektor małej firmy podejmował swoje decyzje, opierając się na tym, co się dzieje wewnątrz jego organizacji, wraz ze wzrostem działalności rozpoczyna pozyskiwać informacje dostępne na rynku. Korzystając z codziennej prasy, czyta opinie ekonomistów na temat szans rozwoju branży, w której prowadzi swoją działalność, zastanawia się nad dalszymi kierunkami rozwoju.

5. Model biznesu średniej firmy oparty na informacji

Przekształcone dane, pozyskane ze źródeł wewnętrznych przedsiębiorstwa, na tym etapie są agregowane, przetwarzane i przechowywane w postaci informacji. Prowadzi się na ich podstawie rachunkowość zarządczą i są one podstawą do podejmowania decyzji. W firmie średniej wielkości, zajmującej się produkcją chleba, prezes otrzymuje sprawozdanie z funkcjonowania przedsiębiorstwa stworzone przez dział rachunkowości. Wie dokładnie, ile firma zarobiła w danym miesiącu czy kwartale. Na tej podstawie podejmuje decyzje o dalszych losach organizacji.



Rys. 6. Model biznesu średniej firmy oparty na informacji

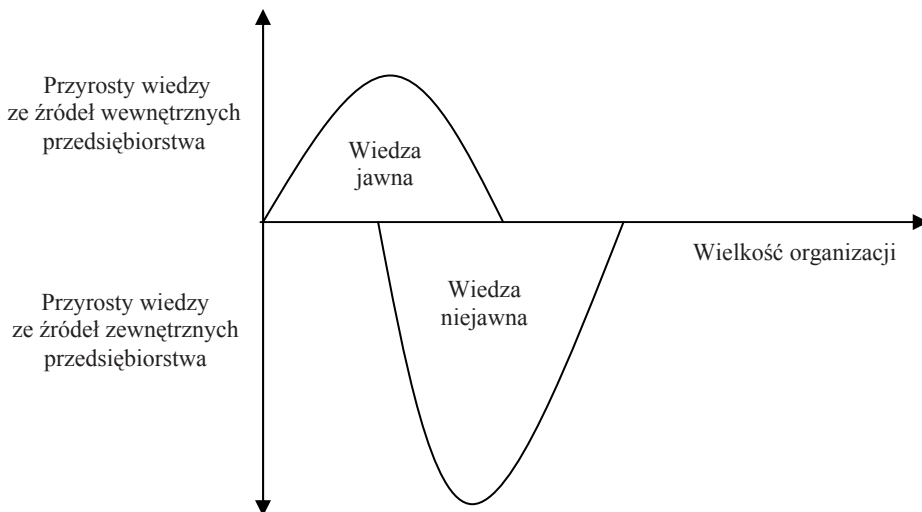
Źródło: opracowanie własne.

Wiedza jawna „wyciekająca” z korporacji sieciowych jest podstawą do kreowania ciągu strategicznego dla średniej firmy [Perechuda 1999, s. 69]. Staje się podstawowym elementem wiedzy wewnętrznej przedsiębiorstwa [Richter, Vettel 1995,

s. 39] i jest tam wykorzystywana. Proces ten opiera się na korzystaniu z wiedzy [Perechuda 1999, s. 69]: technicznej, technologicznej, handlowej, patentowej, organizacyjnej itd. Przejawem takiej dyfuzji są najczęściej event'y trenerskie przeprowadzane przez dystrybutorów wiedzy, takie jak: szkolenia, doradztwo, coaching, gry kierownicze i teatr działań.

6. Model biznesu dużej firmy oparty na wiedzy jawnej

Wiedza jawna, powstająca wewnątrz rozwijającego się przedsiębiorstwa, opiera się na kreowaniu i stosowaniu skodyfikowanych norm kierowania, podnoszeniu skuteczności poprzez implementowanie do działalności instytucji metod organizacji i zarządzania. Nie należy przy tym rozumieć tego procesu jako wyłącznie podnoszenie poziomu formalizacji przedsiębiorstwa. Przyrost wiedzy powstający w ten sposób przybiera formę algorytmizacji procesów i zwiększa skuteczność ich przeprowadzania. Udoskonala kanały wejścia do organizacji nowych pracowników i spełnia funkcję motywującą dla jej aktorów m.in. poprzez tworzenie systemów motywacyjnych i ścieżek rozwoju.



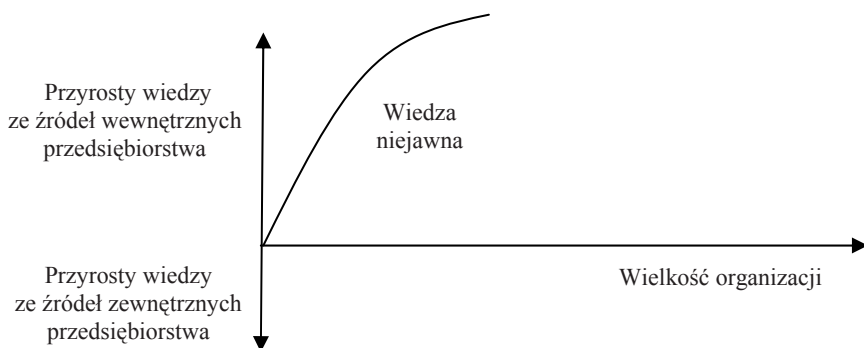
Rys. 7. Model biznesu dużej firmy oparty na wiedzy jawnej

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza niejawna, czyli niemożliwe do spisania zasady sprawnego funkcjonowania w organizacji, uzupełniane są z otoczenia organizacji w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. Odbywa się to podczas event'ów trenerskich, gdzie agenci wiedzy, poprzez swoje fizyczne uczestnictwo w sytuacjach (symulacjach) biznesowych i obserwację zachowań aktorów organizacyjnych oraz udzielanie im sprzężenia zwrotnego, podnoszą ich poziom wiedzy niejawnej.

7. Model biznesu korporacji sieciowej oparty na wiedzy niejawnej

Ostatnim stadium rozwoju organizacji jest osiągnięcie rozmiarów korporacji sieciowej. Na poziomie uzyskanych zasobów możliwe staje się powołanie centrów wiedzy niejawnej, jak np. jednostek badań i rozwoju. Za ich pośrednictwem generowane są innowacje i tworzone nowe produkty.



Rys. 8. Przyrosty wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Utrzymywanie jednostek wyposażonych w wysokiej jakości sprzęt technologiczny jest przedsięwzięciem niezwykle kosztownym, a same próby wytworzenia nowości na rynku mają stosunkowo niewielkie szanse powodzenia. Jeden na siedem produktów jest udany [Kłeczek i in. 1992, s. 82], pozostałe są źródłem kosztów dla działalności organizacji. Jednak wartość dodana inwestycji w wiedzę niejawną jest najlepszym sposobem na zdobywanie przewagi wśród konkurencji.

8. Podsumowanie

Przedstawione modele są wycinkiem opisu rzeczywistości, drogowskazem do interpretacji przemian dokonujących się w organizacji podczas jej rozwoju. Pokazują, w jaki sposób zarządzać wiedzą na poszczególnych etapach wzrostu firmy.

Obejmują swoim charakterem kształtowanie poziomu danych w małych rodzinnych firmach, a kończą się na korporacjach sieciowych, które budują swoją przewagę na kosztownych centrach wiedzy niejawnej. Ukazany proces rozwoju może być odczytywany jako opis i usystematyzowanie rzeczywistości, ale także jako narzędzie kierowania dla poszczególnego etapu rozwoju organizacji. Zadanie modelu polega na przedstawieniu właścicielom firm dalszych możliwości rozwoju i skłonieniu ich do refleksji na temat sposobu realizacji wzrostu prowadzonej działalności.

Pierwszy etap implementacji modelu przez przedsiębiorców opiera się na odniesieniu pozycji własnej organizacji do przedstawionych etapów wielkości. Drugim

zadaniem dla menedżera jest zastanowienie się nad sposobami podnoszenia wiedzy, w zależności od etapu, wewnątrz- lub zewnątrzorganizacyjnej.

Należy pamiętać o tym, że zastosowanie narzędzi powodujących przyrost wiedzy jest zadaniem należącym do menedżera, który sam najlepiej zna profil prowadzonej przez siebie działalności. Modele zostały skonstruowane na wysokim poziomie ogólności, by mogły być wystarczająco elastyczne i dopasowywać się do wszystkich form prowadzonej działalności.

Literatura

- Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., *Marketing*, AE, Wrocław 1992.
Krzyżaniak S., Cyplik P., *Zapasy i magazynowanie*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.
Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1999.
Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2006.
Richter F.J., Vettel K., *Successful joint ventures in Japan: transferring knowledge through organizational learning*, „Long Range Planning”, June 1995, vol. 28, no. 3.

BUSINESS MODELS BASED ON KNOWLEDGE

Summary: The growth of an organization, known as an increase in assets and proportional increase in employment, takes place on the basis of knowledge management models. Depending on the level of growth the models refer to data, information and knowledge. The ability of recognizing needs of their growth is essential to obtain the rise of the company competitiveness.