

Marcin TYSLIK  
Zalando SE

## **NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ STOSOWANE W FIRMACH DORADCZYCH DZIAŁAJĄCYCH W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

**Streszczenie.** Wiedza jest głównym elementem oferty doradców na rynku, zatem to system zarządzania wiedzą jest kluczowym czynnikiem sukcesu firm doradczych. Niniejszy artykuł przedstawia, jakie są najważniejsze elementy zarządzania wiedzą w firmach doradczych. Ponadto, artykuł ten prezentuje także wyniki ankiety przeprowadzonej wśród kierowników firm doradczych w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw.

Dobry system zarządzania jest systemem, który cieszy się pełnym zaufaniem i wsparciem ze strony kierownictwa. Specjaliści i ich odpowiednie wykorzystanie są uważani za główny nośnik wiedzy w danej firmie. Transfer właśnie tej wiedzy jest uważany za jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed systemem zarządzania wiedzą w firmie doradczej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, firmy doradcze

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS USED IN CONSULTING COMPANIES IN THE AREA OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**Summary.** Knowledge is the main selling proposition in this market makes knowledge management the key success factor. This article shows what are the most important aspects of knowledge management in consultancies. The article presents also the results of a survey conducted among consulting management and professionals in that area.

A good knowledge management system is a system which has the full attention and backing by the management. However specialized experts are widely considered the main source of knowledge. Knowledge transfer is seen as one of the main challenges of knowledge management which every company which offers professional services has to face.

**Keywords:** knowledge management, consulting firms

## **1. Narzędzia zarządzania wiedzą stosowane w firmach doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw**

Rozwój firm doradczych w Polsce, jakkolwiek nie tak dynamiczny jak w innych krajach, występuje i jest ściśle związany z rozwojem gospodarki i jej powiązaniem z gospodarkami innych państw. Wartość usług doradczych dla klienta jest oparta na wiedzy i doświadczeniach doradców świadczących te usługi. Dlatego też zarządzanie wiedzą jest jedną z kluczowych funkcji firmy doradczej i stanowi o jej przewadze konkurencyjnej nad innymi firmami. Zatem należy zastanowić się, jak zarządzać wiedzą w firmie doradczej oraz jak zaoferować klientowi wartość dodaną opierając się na posiadanej wiedzy w organizacji. Dotyczy to w szczególności tych obszarów doradztwa, w których należy mieć specjalistyczną wiedzę. Przykładem takiego obszaru jest zarządzanie łańcuchem dostaw.

Celem niniejszego artykułu jest krótkie przedstawienie obecnie używanych narzędzi zarządzania wiedzą w firmach doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. By osiągnąć zamierzony cel, dokonano analizy literatury z dziedziny zarządzania wiedzą, ze szczególnym uwzględnieniem tej dotyczącej firm doradczych, oraz wyników ankiety skierowanej do osób na kierowniczych stanowiskach w firmach doradczych działających w tym obszarze. Ponadto, w niniejszym artykule znalazły się obserwacje własne autora, wynikające z jego pracy w charakterze doradcy, oraz także obserwacje działań doradców.

## **2. Zarządzanie wiedzą w firmie doradczej w literaturze naukowej**

Rozpoczynając analizę zarządzania wiedzą, należy mieć świadomość, co kryje się pod pojęciem wiedza. Obecnie wiedza w tym kontekście jest pojęciem zbiorczym, które zawiera w sobie dane, informacje, mądrość, a sama wiedza może być spisana, osobista, właściwa, ogólna, organizacyjna, rozprzestrzeniona, migracyjna, zakorzeniona, może mieć kontekst kulturowy, być jawna bądź ukryta itd. Nie jest więc łatwo znaleźć jej definicję, aczkolwiek można za Petersenem i Poulfeltem określić, że *„zarządzanie wiedzą, jest dziedziną, która zajmuje się tworzeniem, dzieleniem i wykorzystaniem wiedzy w organizacji, by uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną”*<sup>1</sup>. Oznacza to, że zarządzanie wiedzą zajmuje się zarówno technologicznymi aspektami zarządzania wiedzą, czyli jak zdobyć i rozprzestrzenić

---

<sup>1</sup> Peterson N.J., Poulfelt F.: Knowledge Management in Action, [in:] Anthony F. Buono (Ed.): Developing Knowledge and Value in Management Consulting. Bentley Collage, Greenwich 2002, p. 37.

wiedzę w systemach zarządzania wiedzą oraz jak motywować pracowników do użytkowania tych systemów.

Z badań przeprowadzonych przez Petersena i Poulfelta wynika, że duże firmy doradcze z jednej strony inwestują znaczne środki w systemy zarządzania wiedzą, tak żeby zmniejszyć dystanse w wymiarze czasu i przestrzeni związane z globalnym zasięgiem działania. Z drugiej strony, małe firmy doradcze często nie mają systemu zarządzania wiedzą, ponieważ wychodzą z założenia, że ich (nie)wielkość pozwala na efektywne komunikowanie się „każdy z każdym”<sup>2</sup>. Takie założenie jest jednak błędne i często właśnie taka postawa jest związana z problemami przy wzroście bądź jest barierą wzrostu samą w sobie. Również Kubr zwraca uwagę na to, że zarządzanie wiedzą w firmach doradczych musi zmagać się z takimi czynnikami, jak: zdecentralizowana praca u klientów, praca pod presją czasu oraz chwilowa koncentracja na wymaganiach danego klienta<sup>3</sup>.

Firma doradcza może mieć jasno sformułowaną strategię zarządzania wiedzą. Oczywiście optymalna sytuacja jest wtedy, gdy strategia ta występuje i jest realizowana przez pracowników danej firmy. Badania wskazują jednak, że brak strategii zarządzania wiedzą i/lub słabe powiązanie pomiędzy strategią biznesową przedsiębiorstwa są poważną przeszkodą w tworzeniu i transferze wiedzy w firmach doradczych<sup>4</sup>. Warto jednak zwrócić uwagę, że jasna strategia zarządzania wiedzą, wspierana odpowiednią strukturą, kulturą, technologiami i zarządzaniem, przyczynia się do wskroś pozytywnych efektów na tym polu<sup>5</sup>. Oznacza to również, że zarządzanie wiedzą oparte na sporadycznych inicjatywach, ograniczonych do ścisłego obszaru wiedzy bez integracji w działalności przedsiębiorstwa, będzie przynosiło ograniczone efekty.

Jeśli chodzi o firmy doradcze, to często spotyka się jednak podejście, w którym projektowa charakterystyka pracy uważana jest za fakt, który pozwala na zachowanie specyficznej wiedzy w firmie. Oczywiście ma to jedynie miejsce, gdy projekty są obsadzone większą ilością doradców niż jeden. Respondenci badań przeprowadzonych przez Petersena i Poulfelta wśród firm doradczych jednoznacznie wskazują, że spośród doradców biznesowych odpływ indywidualnych umiejętności i wiedza przez odejście doradców do innych przedsiębiorstw nie jest postrzegane za wielkie niebezpieczeństwo<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Andersen J., Jakobsen S. L.: *Genvej til videnstyring*. Börsen, Copenhagen 1999, p. 21.

<sup>3</sup> Kubr M.: *Management Consulting: A Guide to the Profession*. International Labor Office, Geneva 2002, p. 750-754.

<sup>4</sup> Foote N.W., Matos E., Rudd N.: *Managing the knowledge manager*. “The McKinsey Quarterly”, No. 3, 2001, p. 120-129.

<sup>5</sup> Kluge J., Stein W., Licht T.: *Knowledge unplugged*. Palgrave, New York 2011, p. 167-168.

<sup>6</sup> Hildreth P., Kimble C., Wright P.: *Communities of practice in the distributed international environment*. “Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No. 1, 2012, p. 17.

Wysoka rotacja wśród doradców wprawdzie nie jest dostrzegana jako problem, to jednak każdy nowy doradca potrzebuje czasu na socjalizację w nowym otoczeniu. Taki początkowy okres względnej nieproduktywności doradców jest dla firm doradczych kosztowny, ponieważ doradcy z racji swoich doświadczeń, predyspozycji, wiedzy i umiejętności nie są tanimi pracownikami. Innymi problemami związanymi z rotacją jest także przejście klientów za doradcą do jego nowego pracodawcy w przypadku silnej więzi konkretnego doradcy z klientem. Również należy pamiętać, że im wyżej dany doradca jest w hierarchii firmy doradczej, tym trudniej zrekompensować jego znajomość tematu, w którym się specjalizuje oraz sieć jego kontraktów w danej branży.<sup>7</sup>

### **3. Rola kierownictwa w procesach związanych z zarządzaniem wiedzą**

Kierownictwo danego przedsiębiorstwa nie będzie wspierało zarządzania wiedzą i związanych z nim projektów transferu wiedzy, jeśli nie będzie ono przekładało się na wymierne wyniki przedsiębiorstwa i nie stanie się cennym elementem organizacji<sup>8</sup>. Należy pamiętać, by zarządzanie wiedzą było efektywnym narzędziem w organizacji, a kierownictwo powinno świecić tu przykładem, pomagając w jego realizacji i funkcjonowaniu jako przykład do naśladowania. Jednak często występuje luka pomiędzy wyartykułowanymi celami a codzienną praktyką oraz przydziałem zasobów w rzeczywistości. W znaczącej ilości firm doradczych zachowanie doradców jest sprzeczne z przekazem kierownictwa, co oznacza, że prawidłowe słowa powodują nieprawidłową reakcję, która tylko rozmazuje obraz i rozumienie celów przedsiębiorstwa i sposobów, w jakich one powinno być osiągnane.

Przytoczone badanie przeprowadzone przez Petersena i Poulfelta<sup>9</sup> wskazuje na powiązanie pomiędzy istotą zarządzania wiedzą z punktu widzenia kierownictwa a występowaniem „kierownika lub menedżera wiedzy”. Wnioski z analizy wskazują, że generalnie korzyści z posiadania w strukturach organizacji takiej osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą są wyższe niż koszty i wady z nią związane. Firmy doradcze z „kierownikiem wiedzy” są znacznie bardziej nastawione na inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą i jej transferem, jednocześnie mają znacznie intensywniejszą kulturę wiedzy oraz rozumieją wartość zarówno udostępniania, jak i korzystania z bazy wiedzy organizacji. Wprawdzie zarządzanie wiedzą powinno być zdecentralizowane i każdy powinien być za nie odpowiedzialny, to jednak występowanie dedykowanej osoby znacznie

---

<sup>7</sup> Peterson N.J., Poulfelt F.: op.cit., p. 47.

<sup>8</sup> Foote N.W. et Al: op.cit., p.121.

<sup>9</sup> Peterson N.J., Poulfelt F.: op. cit., s. 55.

zmniejsza ryzyko sytuacji, w której z każdej osoby odpowiedzialnej za to zadanie staje się nikt, a akceptacja procesów związanych transferem wiedzy jest znikoma.

Koncepcja zarządzania wiedzą jest z jednej strony jednoznaczna, a z drugiej strony różnorodna. Jednoznaczna w sensie znacznej roli technologii, a różnorodna, ponieważ koncepcje, co jest częścią zarządzania wiedzą ma wiele aspektów i poziomów. Transfer i dzielenie się wiedzą obejmuje wiele czynności: rozmowę z kolegą przy maszynie do kawy, szkolenie, dokument w bazie danych, e-mail, tablicę informacyjną z notami itd. Transfer wiedzy następuje w zasadzie za każdym razem, gdy ktoś komunikuje, kim jest, co robi lub co wie komuś innemu. Jednak koncepcje zarządzania wiedzą można podzielić na kategorie, tworząc typologię (tabela 1). Zarządzanie wiedzą zajmuje się w znacznym stopniu komunikacją, a więc takimi pojęciami, jak: nadający, odbiorca, wiadomość i medium (kanał komunikacji). Ponieważ medium, poprzez które przekazywana jest wiadomość, na nią wpływa, należy zaoferować w organizacji jak największą ilość możliwych kanałów komunikacji, tak aby nadający mógł wybrać (niekoniecznie w sposób świadomy) optymalny kanał odpowiadający wiadomości, odbiorcy i dystansowi, rozumianemu jako kombinacja czasu i przestrzeni.

Tabela 1

Typologia zarządzania wiedzą

<b>Czynność</b>	<b>Cel</b>	<b>Przykład</b>
Zachowanie wiedzy	Dostępność	Intranet Baza danych Foldery
Dystrybucja wiedzy	Wstępna dostępność	Strony wiadomości firmowych Dzienniki pracownicze Masowe e-maile
Ekspozycja wiedzy	Widoczność	Plakaty Tablice informacyjne Widoczne ślady produkcji firmy
Transfer wiedzy	Edukacja	Treningi E-Learning Wykłady Prezentacje
Wymiana wiedzy	Komunikacja	Wideokonferencje Telefon Czat Mail
Kolektywizacja wiedzy	Spójność	Mentorstwo Grupy praktyków Nieformalne rozmowy Spotkania

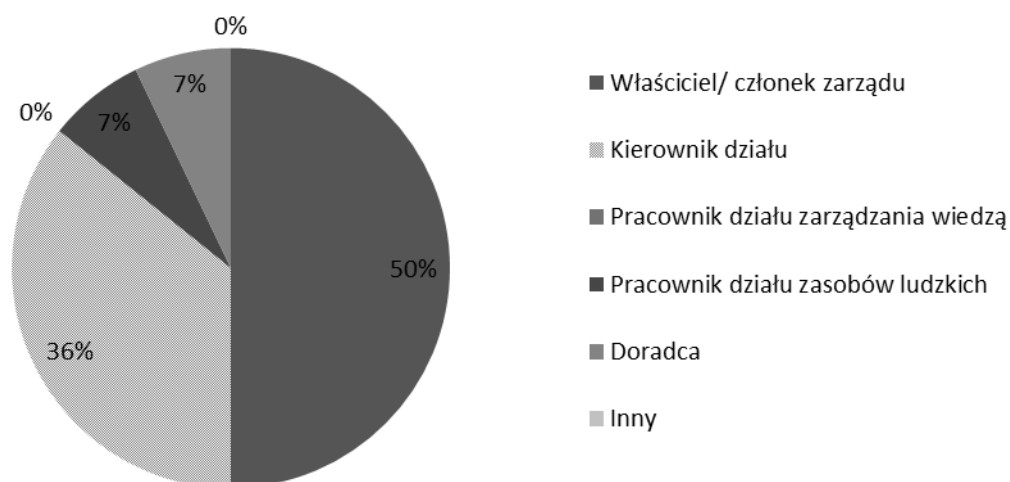
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Peterson, Poulfelt, 2002, p. 56.

Typologia podziału zarządzania wiedzą jest punktem wyjścia w przypadku rozważań nad jej koncepcją, (oraz) jej możliwościami oraz ograniczeniami. Celem jest w tym wypadku dostarczenie platformy do zrozumienia różnych dostępnych sposobów transferu wiedzy oraz związanych z nimi procesów. Zakłada się przy tym, że wielorakie charakterystyki transferu wiedzy powstrzymują niektórych członków organizacji przed wykorzystaniem tej koncepcji – jednocześnie poszukują oni możliwości ograniczenia złożoności tego procesu poprzez koncentrację na pojedynczych metodach i środkach przedstawionych w tabeli 1. Takie podejście nie jest umyślnie skierowane przeciwko innym aspektom, ale wynika z rzeczywistych właściwości naszych zdolności recepcji oraz indywidualnego odbioru poszczególnych środków i ich oceny pod względem efektywności i wydajności. Jeżeli uwidacznia się tę problematykę, wtedy można osiągnąć wyższy poziom świadomości pod kątem zarządzania informacją. Wiedza zmaterializowana w bazie danych jest bardziej uchwytna niż wiedza znajdująca się w głowach współpracowników lub „pływająca” pomiędzy pracownikami w codziennych interakcjach. Jednak właśnie ta niewidzialna i ciężko uchwytna wiedza – której często nie brakuje – tworzy główną wartość dla przedsiębiorstwa. Wzięcie pod uwagę tego paradoksu umożliwia stworzenie odpowiednich podstaw do zarządzania wiedzą, które wychodzą z założenia, że inicjatywy kierownictwa są tylko punktem wyjścia. Mimo to pierwszym krokiem powinno być stworzenie odpowiedniej organizacji zarządzania wiedzą, udostępnienie narzędzi i stworzenie odpowiednich procesów. Następnym krokiem jest praca nad kulturą przedsiębiorstwa, która będzie bardziej sprzyjała transferowi wiedzy.

#### **4. Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród kadry kierowniczej różnych firm doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw – segmentu dotyczącego zarządzania wiedzą**

Ankieta na temat kluczowych czynników sukcesu przeprowadzona wśród kadry kierowniczej różnych firm doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw została przeprowadzona w drugiej połowie 2012 roku. Celem ankiety było uzupełnienie wiedzy i doświadczenia na temat kluczowych czynników sukcesu firm doradczych wynikających z jego pracy w takich firmach, jak i współpracy z takimi firmami w roli klienta oraz informacji, które zostały zdobyte przez wywiady i rozmowy z osobami pracującymi w firmach doradczych oraz ich klientami. W celu zapewnienia możliwie jak największej ilości odpowiedzi, kontaktowano się osobiście z wybranymi osobami pasującymi do odpowiedniego profilu respondenta (osoby pełniące kierownicze stanowiska w firmach doradczych działających w obszarze logistyki – dokładny podział respondentów ze względu

na funkcje pokazuje rysunek 1. Osoby te zostały wybrane przez autora wraz z dwoma ekspertami – jednym ze świata nauki i jednym praktykiem w tym obszarze. W sumie odpowiedziało 14 osób reprezentujących 14 różnych przedsiębiorstw, co nie jest liczbą wysoką, jednak charakterystyka rynku usług doradczych w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw, który w Europie obejmuje około 200 przedsiębiorstw, znacznie ogranicza ilość respondentów.

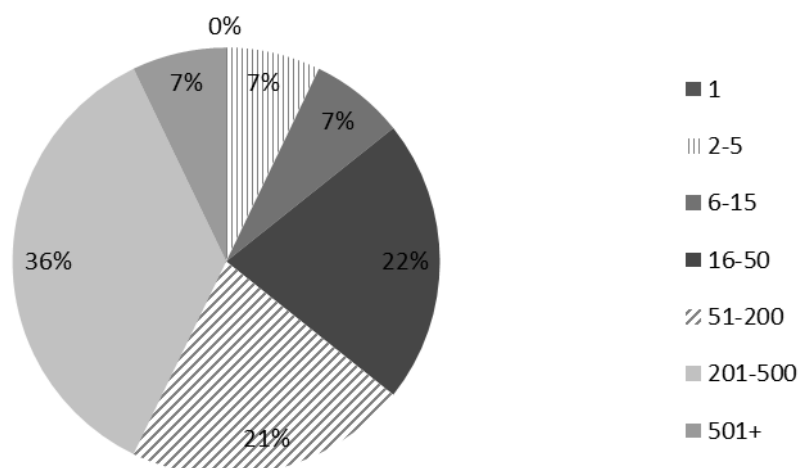


Rys. 1. Przegląd respondentów ankiety dotyczącej zarządzania wiedzą skierowanej do osób pełniących kierownicze stanowiska w firmach doradczych

Fig. 1. Overview of participants of the survey about knowledge management for managers in consulting firms

Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów reprezentowała firmy, które zatrudniają pomiędzy 200 a 500 doradców (rys. 2). Taka ilość doradców pozwala działać na rynku globalnym, chociaż także mniejsze firmy mogą na nim działać – 64% respondentów zadeklarowało, że ich firma działa na rynku globalnym (pod tym pojęciem kryje się działalność na 3 kontynentach lub więcej), a jedynie 14% respondentów określiło zasięg jako krajowy. Oznacza to, że stosowane rozwiązania i wiedza pozwalają na efektywne ich wykorzystanie także poza terenem kraju, w którym dana firma doradcza została założona, bądź także poza tym, w których ma ona swoje biura. Jest to widoczne zarówno w Europie, jak i Ameryce, gdzie biura w poszczególnych krajach pozwalają na realizację projektów w innych krajach, a w miarę rozwoju bazy klientów w danym kraju zakłada się biuro.

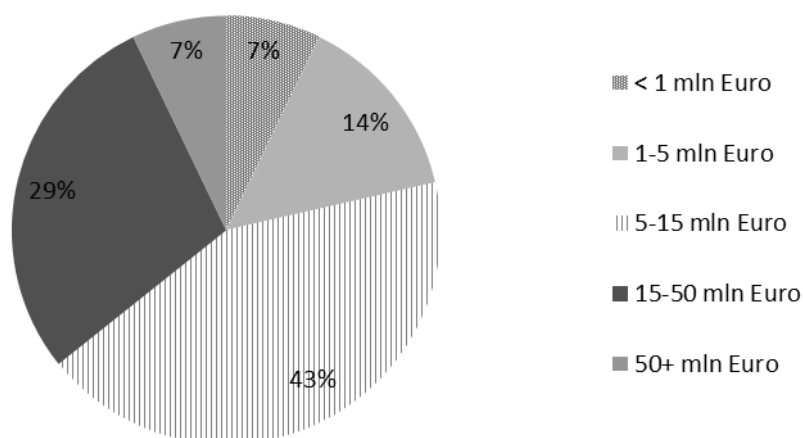


Rys. 2. Zatrudnienie ankietowanych firm doradczych pod względem ilości zatrudnienia

Fig. 2. Size in employees of the surveyed consulting firms

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wielkość obrotów z działalności doradczej w obszarze logistyki, większość ankietowanych firm wykazuje obroty pomiędzy 5 a 50 mln euro (rys. 3), co oznacza, że średnie obroty jednego doradcy to około 100 000 euro rocznie.



Rys. 3. Wielkość ankietowanych firm doradczych pod względem rocznych obrotów

Fig. 3. Size in annual revenue of the surveyed consulting firms

Źródło: Opracowanie własne.

Tylko 7% ankietowanych osób wskazało, że ich firma ma wydzielony dział zarządzania wiedzą, a w 43% przypadków istnieje osoba (lub osoby), dla której zarządzanie wiedzą jest jedną z wielu czynności, ale osoba ta oficjalnie zajmuje się zarządzaniem wiedzą. Natomiast 50% respondentów określiła, że nie ma takiej osoby ani działu. Z drugiej strony 71%



ankietowanych zaznaczyła, że w ich firmach zarządzanie wiedzą ma wydzielony budżet, a jednak 43% odpowiedziało, że nie ma sformalizowanych zasad zarządzania wiedzą. Taka sytuacja dziwi, ponieważ z jednej strony są wydzielone środki, a z drugiej strony częściowo nie ma odpowiednich procesów lub też osób odpowiedzialnych za zarządzanie tymi środkami. Oznacza to, że w tym obszarze występują jeszcze potencjały, które badane firmy doradcze mogą wykorzystać.

Stosowane w ankietowanych firmach narzędzia zarządzania wiedzą wraz z ich oceną przedstawia tabela 2. Jak widać, najpopularniejszym narzędziem są programy mentorskie/mistrza-ucznia (71%), jednak to nie one są najwyżej oceniane (dopiero ósma pozycja w rankingu sporządzonym przez przyznanie pierwszej odpowiedzi 6 punktów, drugiej – 3, a trzeciej – 1). Na drugim miejscu wśród stosowanych narzędzi są analiza projektowa z osobą odpowiedzialną za dany obszar wiedzy, eksperci (w rozumieniu wyznaczania ekspertów dla każdej dziedziny czy obszaru) oraz wspólne bazy danych i benchmarków (po 64%). Te trzy narzędzie są też najwyżej oceniane. W obecnej sytuacji zaawansowane systemy zarządzania wiedzą w postaci targów wiedzy, maklerzy wiedzy czy technologie współdzielenia wiedzy nie znajdują zarówno szerokiego zastosowania, jak i nie są przez osoby na stanowiskach kierowniczych uznawane za narzędzia z dużym potencjałem. Oznacza to, że w obszarze systemów zarządzania wiedzą oraz ogólną świadomością narzędzi zarządzania wiedzą występuje luka pomiędzy akademickimi sposobami oraz najlepszymi praktykami w tym obszarze a rzeczywiście stosowanymi narzędziami.

Istotnym wyzwaniem dla firm doradczych – jak i dla wszystkich przedsiębiorstw i organizacji opartych na wiedzy – jest transfer wiedzy ukrytej. Transfer tej wiedzy można z jednej strony zapewnić za pomocą narzędzi jej ujawniania, a z drugiej strony przez intensyfikację komunikacji pomiędzy osobami posiadającymi tę wiedzę a osobami jej nieposiadającymi. Tabela 3 przedstawia popularność tych sposobów wśród ankietowanych. Jak z niej wynika, zdecydowana większość firm zauważyła ten problem i stosuje metody uwidaczniania i udostępniania tej wiedzy. Najbardziej prominentną metodą jest spis ekspertów z wykonanymi projektami (79% respondentów określiło, że używa tej metody) oraz programy mentorskie, jak i wspierania socjalizacji i współpracy pomiędzy pracownikami poza godzinami pracy. Jak można zauważyć, metody te są stosunkowo proste i nie wymagają wielkich nakładów, dlatego też są chętnie stosowane. Wymagają one jednak aktywności i chęci komunikacji wszystkich zainteresowanych, a zwłaszcza nosicieli wiedzy.

Tabela 2

## Stosowane narzędzia zarządzania wiedzą i ich ocena

Narzędzie zarządzanie wiedzą	Zastosowanie [%]	Ocena [Ranking]
Relacje z projektów na spotkaniach ogólnofirmowych	50%	6.
Analiza poprojektowa z osobą odpowiedzialną za dany obszar wiedzy	64%	1.
Mapowanie wiedzy (dostępny dla wszystkich przegląd wiedzy w przedsiębiorstwie z jej lokalizacjami)	21%	7.
Grupy praktyków	43%	5.
Eksperci	64%	2.
Transfer najlepszych praktyk biznesowych	14%	8.
Targi wiedzy	0%	11.
Zarządzanie kompetencjami (systematyczna ocena i projektowanie rozwoju kompetencji poszczególnych pracowników)	57%	4.
Programy mistrza-ucznia (mentorskie)	71%	8.
Technologie współdzielenia wiedzy (np. groupware)	7%	9.
Wspólne bazy danych, benchmarków itp.	64%	3.
Maklerzy wiedzy (członkowie organizacji odpowiedzialni za specyficzny obszar wiedzy)	21%	10.
Oprogramowanie społeczne (wiki, blogi itp.)	14%	12.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

## Stosowane metody udostępniania wiedzy ukrytej

Metody udostępniania wiedzy ukrytej	Zastosowanie [%]
Spis ekspertów z wykonanymi projektami	79%
Grupa/forum dyskusyjne	21%
Programy mistrza-ucznia (mentorskie)	57%
Wspieranie socjalizacji i współpracy poza godzinami pracy	50%

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi udzielone na temat stosowanych systemów i procesów dokumentacji, można zauważyć, że głównym używanym narzędziem są raporty z projektów – z jasnym przekazem, że są one stosowane w formie elektronicznej (93% – pozostałe 7% wykorzystuje formę papierową). Zastosowanie formy elektronicznej jest ściśle powiązane z koniecznością udostępnienia wiedzy i informacji członkom działającym na całym świecie i spędzającym znaczną ilość czasu poza biurem. Bardziej zaawansowaną formą raportów jest system dokumentacji projektowej, który uzupełnia sformalizowane raporty o bazę danych zawierającą różne dodatkowe informacje związane z projektami (np. koszty, utarg, charakterystykę klienta i projektu, doradcy) i pozwalający na efektywne wyszukiwanie wiedzy na podstawie wybranych kryteriów. Jest to system niezbędny dla większych firm doradczych. Dostyc popularnym sposobem (43% odpowiedzi) są również relacje z projektów podczas oficjalnych spotkań w biurze czy na szkoleniach, które pozwalają na interaktywny przekaz informacji.

Tabela 4

## Zastosowanie systemów i procesów dokumentacji

Zastosowanie systemów i procesów dokumentacji	Zastosowanie [%]
Raporty z projektów (w formie papierowej)	7%
Raporty z projektów (w formie elektronicznej)	93%
System dokumentacji projektowej	50%
Relacje z projektów podczas spotkań	43%
Dokumentacja projektów przez odpowiedzialnych za dany obszar	29%
Blogi projektowe	7%

Źródło: Opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono główne elementy zarządzania wiedzą i wykorzystanie w praktyce przez firmy doradcze działające w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. Przedstawione badania wyraźnie wskazują, że jasna strategia wiedzy i zarządzania nią wraz z mocnym wsparciem ze strony kierownictwa są najistotniejszymi przesłankami skutecznego zarządzania wiedzą. Sygnały wypływające z kierownictwa wskazują, co jest oczekiwane od pracowników pod względem transferu wiedzy, pozwalają zdecydowanie ograniczyć niepewność i wspierać aktywności na tym polu.

Podsumowując, należy podkreślić, że zarządzanie wiedzą nie należy ograniczyć do środków technicznych służących wymianie wiedzy, chociaż te środki ją dopiero umożliwiają. Nie wystarczy także jedynie udostępnić informację – np. w bazach danych, żeby doradcy ją wykorzystywali. Powodem takiej kolei rzeczy jest to, że wiedza zawarta w dokumencie tekstowym jest wiedzą zdekontekstualizowaną. Ponadto, ludzie wolą rozmawiać o swoich problemach i wyzwaniach z innymi ludźmi, niż szukać rozwiązań w bazach danych czy innych mediach. Jeżeli odbiorca, który czyta tekst, rozumie wyrazy, które czyta, niekoniecznie ta osoba będzie w stanie wykorzystać wiedzę i informacje zawarte w danym tekście. Ponieważ wiedza tworzy wartość jedynie, gdy jest wykorzystywana, należy wątpić, czy praca włożona w dokumentację, zapewnienie jakości informacji i aktualizowanie dokumentów w bazach danych będzie przynosiła więcej korzyści niż strat. Prawidłowy system zarządzania wiedzą w firmie doradczej jest jednym z jej głównych zalet i stanowi o przewadze konkurencyjnej danej firmy. Dlatego też system ten powinien stać w centrum uwagi kierownictwa firmy i kierownictwo to powinno aktywnie tworzyć i wspierać kulturę przedsiębiorstwa pod względem współdzielenia wiedzy. Dotyczy to formalnych narzędzi, jak też nieformalnych narzędzi. Przeprowadzone badania wskazują, że większość badanych przedsiębiorstw stosuje narzędzia do zarządzania wiedzą, jednak nie zawsze zasięg ich zastosowania pokrywa się z oceną efektywności danego narzędzia. Także problem wiedzy

ukrytej jest dostrzegany i adresowany – tutaj głównymi narzędziami służącymi do jej wykorzystania są eksperci i niejako zmuszenie ich do transferu wiedzy za pomocą publicznego ustalenia ich głównymi specjalistami w danej dziedzinie, jak też przez programy mentorskie z ich udziałem.

### **Bibliografia**

1. Andersen J., Jakobsen S. L.: *Genvej til videnstyring*. Börsen, Copenhagen 1999.
2. Davenport T.H., Prusak L.: *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston 1998.
3. Foote N.W., Matos E., Rudd N.: *Managing the knowledge manager*. “The McKinsey Quarterly”, No. 3, 2001.
4. Henriksen L.: *Knowledge sharing – a change process rather than a technological challenge – implementing knowledge sharing*. “Ledelse & Erhvervsøkonomi”, Vol. 65, No. 1, 2008.
5. Hildreth P., Kimble C., Wright P.: *Communities of practice in the distributed international environment*. “Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No. 1, 2012.
6. Kluge J., Stein W., Licht T.: *Knowledge unplugged*. Palgrave, New York 2011.
7. Kubr M.: *Management Consulting: A Guide to the Profession*. International Labor Office, Geneva 2002.
8. Mcdermott R., O’Dell C.: *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*. “Journal of Knowledge Management”, Vol. 5, No. 1, 2001.
9. Murdoch S.: *Shell and the decontextualization issue*. Knowledge Management Conference KM Europe 2011, Den Haag 2011.
10. Peterson N.J., Poulfelt F.: *Knowledge Management in Action*, [in:] Buono A.F. (ed.): *Developing Knowledge and Value in Management Consulting*. Bentley Collage, Greenwich 2002.
11. Hanley S.S.: *A culture built on sharing*. “Informationweek”, Vol. 7, No. 31, 1999.
12. Sepstrup P.: *Organization of information*. Forlaget Systime, Arhus 1999.