

Bogusz MIKUŁA
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych

Renata OCZKOWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Marketingu

TRANSFER WIEDZY MIĘDZY PARTNERAMI ALIANSU STRATEGICZNEGO

Streszczenie. Artykuł prezentuje dyskusję pojęcia alians strategiczny oraz omawia różne formy aliansów. Ponadto wskazuje na rosnącą rolę porozumień nastawionych na uzyskiwanie kluczowych informacji od partnerów czyli tzw. learning alliance.

Kolejna część przedstawia istotę transferu wiedzy między partnerami aliansu. Zaprezentowano trzy możliwe podejścia do organizacji transferu wiedzy w aliansie strategicznym i rozwinięto podejście bazujące na koncepcji procesów organizacyjnego uczenia się. Wskazano także na korzyści i zagrożenia transferu wiedzy w aliansach typu „learning”.

Słowa kluczowe: alians strategiczny, zarządzanie wiedzą, procesy organizacyjnego uczenia się

KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN STRATEGIC ALLIANCE PARTNERS

Summary. In the paper there is presented a discussion on strategic alliance meaning and different forms of alliances described. The author points out the rising role of learning agreements – the settlements directed towards gaining the key information from the partners. The following part is on the nature of the knowledge transfer between the partners. There are listed three possible approaches to organization of knowledge transfer in strategic alliances. The approach based on the concept of organizational learning processes is developed. The benefits and threats of knowledge transfer in alliances of learning type are also listed.

Keywords: Strategic alliance, knowledge management, processes of organizational learning

1. Wprowadzenie

Zmieniające się zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, powstanie globalnych rynków, szybkie zmiany technologiczne, nasilająca się konkurencja sprawiają, że coraz większe znaczenie zyskują zasoby niematerialne, w szczególności wiedza. Wiedza stała się jednym z kluczowych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, a rozwój na podstawie własnych zasobów przedsiębiorstwa okazał się niewystarczający. Przedsiębiorstwa stają wobec konieczności poszukiwania nowych opcji strategicznych. Jednym ze sposobów pozyskiwania wiedzy z otoczenia jest zawieranie aliansów strategicznych typu „learning”. Zawarcie sojuszu umożliwia wdrożenie strategii przejmowania wiedzy od partnerów, ale także rozszerzania dotychczasowej wiedzy. Warunkiem sukcesu tego typu aliansu jest skuteczny proces transferu wiedzy. Ważną przesłanką powodzenia tego procesu jest umiejętne zastosowanie procesów organizacyjnego uczenia się.

Celem głównym artykułu jest przedstawienie znaczenia organizacji transferu wiedzy w aliansie strategicznym, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia bazującego na koncepcji procesów organizacyjnego uczenia się.

2. Istota i formy aliansów strategicznych

Lata osiemdziesiąte przyniosły gwałtowny rozwój aliansów jako formy współpracy, co świadczy o tym, że przedsiębiorstwa uznały je za dogodny i ekonomiczny sposób rozwoju. Dzięki aliansom przedsiębiorstwa mogą osiągać takie cele, jak zmniejszanie kosztów na badania i rozwój, ograniczenie konkurencji, wspólne pokonywanie barier wejścia na ryzykowne rynki czy zwalczanie wspólnych wrogów.

Alians strategiczny to forma porozumienia dwóch lub więcej firm dla realizacji określonego celu strategicznego. Celem tym może być wejście na nowy rynek, opracowanie i wdrożenie nowej technologii czy też przejęcie innej firmy. Studia literatury przedmiotu pozwalają wyróżnić dwie grupy definicji aliansów w ujęciach szerokim i wąskim.

Szerokie rozumienie aliansów wskazuje, że mogą one być zawierane przez przedsiębiorstwa zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak i z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, a zatem mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny. Natomiast ujęcie węższe obrazuje, iż aliansy dotyczą ograniczonej liczby przedsiębiorstw, stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów, mają zatem charakter horyzontalny. W ramach tych dwóch zasadniczych ujęć aliansów można wskazać definicje

różnicujące prawno-organizacyjne formy współpracy, zasięg przestrzenny (krajowy, międzynarodowy), zakres współpracy czy też wniesione zasoby.

Najogólniejsza definicja aliansu została zaproponowana w połowie lat osiemdziesiątych przez naukowców z Business School w Fontainebleau we Francji. Według tego ujęcia alians, to związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie przez partnerów wspólnego celu.¹ Równie ogólną definicję przedstawia K. Rumer, który rozumie alians strategiczny szeroko, jako porozumienie zorientowane na realizację długookresowego celu, które służy zabezpieczeniu przyszłości przedsiębiorstwom uczestniczącym w aliansie.² W definicji tej oprócz wspólnego celu podkreślono również jego długookresowość oraz obustronną korzyść dla partnerów. Za szerokim rozumieniem aliansów opowiada się także M. E. Porter, który bazując na teorii łańcucha wartości wyróżnił:

- tworzenie aliansów konkurencyjnych, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- tworzenie aliansów komplementarnych, czyli łączenie wzajemnie się uzupełniających zasobów przedsiębiorstwa.

Zatem zdaniem M.E. Portera, alianse mogą tworzyć zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych.

Również definicję sformułowaną przez B. Garrette i P. Dussauge można uznać za mieszczącą się w ujęciu szerokim. Przyjmują oni bowiem, że „alianse strategiczne to porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania, raczej niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności”.

Węższe rozumienie aliansów prezentują H. Meffert i J. Boltz,³ którzy uważają, iż alianse strategiczne są sojuszami dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstw, będących aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, które przez połączenie ich własnych zasobów dla realizacji zamierzonych celów osiągają lepszą pozycję konkurencyjną. Alians, z jednej strony powinien zapewniać wzrost potencjału zasobów, a z drugiej – koszty i ryzyko powinny rozkładać się na uczestników.

¹ Morris D., Hergert M.: Trends in Collaborative Agreements. Columbia Journal of World Bussines 1987, Summer.

² Rumer K.: Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Gabler, Wiesbaden 1994.

³ Meffert H., Bolz J.: Internationales Marketing Management. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln 2007.

Powyższa definicja wskazuje na współpracę horyzontalną między minimum dwoma prawnie i ekonomicznie niezależnymi przedsiębiorstwami, ze względu na jedno lub wiele działań oraz wzajemną wymianę osiągnięć, przy czym wszystkie uczestniczące przedsiębiorstwa wnoszą własne zasoby. Oznacza to, że związki strategiczne przedsiębiorstw kooperujących w jednym łańcuchu wartości nie zasługują na miano aliansu.

W literaturze pojawiają się także próby rozróżnienia pojęcia alians i alians strategiczny. Oznacza to, że nie każde porozumienie kooperacyjne może być traktowane jako strategiczne, lecz tylko to, które radykalnie zmienia sytuację w sektorze lub nawet w całej gospodarce.⁴ Pojęcie aliansu strategicznego jest także związane z jego znaczeniem dla uczestników porozumienia. Dla wielu przedsiębiorstw alians jest często jedynym sposobem umożliwiającym poprawę ich pozycji konkurencyjnej i ma tym samym znaczenie strategiczne. Ponadto, zwraca się uwagę na aspekt czasowy. Alians strategiczny ma charakter długookresowy, podczas gdy można wskazać alianse taktyczne, krótkoterminowe.⁵

Definicję, która kładzie nacisk na aspekt strategiczny proponuje M. Romanowska uznając, iż „alianse strategiczne to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”.⁶

Wątek strategiczny zawiera również definicja aliansu strategicznego, zaproponowana przez H. Hungenberga. Według niego alians to kooperacja między konkurentami, która ma zapewnić poprawę ich pozycji konkurencyjnej. Nie samo utworzenie aliansu lecz jego osiągnięcia w konkurencji nadają mu wymiar strategiczny.⁷

Alianse mogą przybierać różne formy organizacyjno-prawne. Najbardziej rozpowszechnioną w literaturze klasyfikacją jest podział na alianse udziałowe (equity alliances) – gdzie tworzy się nową, odrębną jednostkę gospodarczą – alianse pozostałe (non equity alliances) – gdzie współpraca odbywa się w ramach istniejących dotąd podmiotów gospodarczych.⁸

Alianse udziałowe to spółki typu joint venture, które odróżniają od innych form aliansów następujące cechy: stworzenie odrębnego podmiotu prawnego, w którym partnerzy obejmują

⁴ Chwistecka-Dudek.H, Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 25; Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 11.

⁵ Segil L.: Strategische Allianzen. Midas Management Verlag, St Gallen-Zürich 2004, s. 25.

⁶ Romanowska M.: Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1997, s. 15.

⁷ Hungenberg H.: Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Kooperation im Wettbewerb, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, Bamberg 25-29.05.1999, s. 31.

⁸ Oczkowska R.: Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 115-123.

ustalone udziały, zachowanie niezależności aliantów, wspólne zarządzanie spółką przez odrębnie powołany zarząd, dzielenie korzyści i ryzyka.

W grupie aliansów nietworzących nowych podmiotów gospodarczych można wyróżnić: alianse kapitałowe i umowy o współpracy w różnych dziedzinach. Do najczęściej spotykanych umów o współpracy należą: zwykle umowy o współpracy w wyodrębnionej dziedzinie, np. dotyczące badań, marketingu i innych działań, tworzących łańcuch wartości każdego z partnerów, umowy licencyjne, umowy franchisingowe oraz umowy o zrzeszaniu się przedsiębiorstw.

Obecnie badania nad aliansami mają dwa zasadnicze kierunki: strategiczny, związany z kosztami transakcyjnymi i związany z uczeniem się. Strategiczny wyraża się w wykorzystaniu aliansu, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej firmy przez zwiększenie siły rynkowej i wydajności. Kierunek badań nawiązujący do kosztów transakcyjnych zakłada tworzenie aliansów strategicznych, jako sposobu redukcji kosztów transakcyjnych. Natomiast „learning alliance”, to alianse nastawione na uzyskiwanie kluczowych informacji od partnerów.⁹

Jak twierdzą J. B. Quinn, A. Toffler, czy P. Drucker ekonomiczna i wytwórcza siła nowoczesnych przedsiębiorstw tkwi bardziej w ich zdolnościach intelektualnych i usługowych niż w majątku produkcyjnym, takim jak: ziemia, zakład produkcyjny czy wyposażenie. Wartość większości produktów i usług zależy bowiem od tego czy ma się dostęp do takich czynników, jak: technologiczne know-how, wizerunek marketingowy, zrozumienie klienta, indywidualna kreatywność i innowacja.¹⁰ Wiedza stała się zatem jednym z kluczowych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, od którego w dużej mierze uzależnione jest utrzymanie jego pozycji konkurencyjnej. Nowoczesne przedsiębiorstwo musi zatem posiadać umiejętność tworzenia nowej wiedzy, jej upowszechniania w organizacji i wykorzystania w tworzeniu nowych produktów, usług i systemów. W warunkach globalizacji i szybkich zmian technologicznych samodzielne kreowanie oraz transfer wiedzy wewnątrz organizacji są niewystarczające do utrzymania wyróżniającej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa muszą zatem zdobywać wiedzę kreowaną w otoczeniu m.in. przez zatrudnianie wykształconego personelu, zatrudnienie na czas określony wynajętych konsultantów, ekspertów lub naukowców, współpracę z ośrodkami naukowymi i instytucjami badawczymi czy też zawieranie aliansów strategicznych. Utworzenie aliansu strategicznego umożliwia wdrażanie strategii przejmowania wiedzy od partnerów, ale również może być istotnym elementem strategii rozszerzania dotychczasowej wiedzy, istniejącej w organizacji.

⁹ Doz Y.L., Hamel G.: Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 133.

¹⁰ Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000, s. 23.

3. Wiedza i jej transfer

Chcąc wyjaśnić istotę procesu transferu wiedzy niezbędne jest choćby ogólne rozważenie poglądów na temat wiedzy, które w ramach koncepcji zarządzania wiedzą są zróżnicowane. Jednak dominująca większość definicji wiedzy przypisuje ją człowiekowi, który wytwarza ją w wyniku procesu myślenia. Tak czynią przykładowo:

- A. Brooking,¹¹ definiując wiedzę jako informacje w kontekście, wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć,
- R. McDermott,¹² traktujący wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia,
- E. Skrzypek,¹³ charakteryzująca wiedzę jako uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów,
- I. Nonaka i H. Takeuchi,¹⁴ definiujący wiedzę jako potwierdzone przekonanie.

Innym, istotnym zagadnieniem jest wzajemny związek między informacją a wiedzą. Niejednokrotnie informacja ujmowana jest jako element składowy lub budujący wiedzę. Na przykład D.J. Skyrme¹⁵ ujmuje wiedzę jako informacje mające konkretne znaczenie. Jednak I. Nonaka i H. Takeuchi istotnie oddzielają wiedzę od informacji, choć mają one wspólną cechę – dotyczą znaczeń. Traktują oni informacje jako strumienie wiadomości, a wiedzę jako ich wytwór, który zakorzeniony jest w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy (stąd tutaj wiedza jest funkcją nastawienia, perspektywy lub intencji, czyli nabiera cechę względności). W tym ujęciu informacje nie są więc częścią składową wiedzy, lecz narzędziem jej budowania oraz transferu¹⁶.

Zaprezentowane poglądy dotyczą wiedzy spersonalizowanej (postaci mentalnej), a więc przynależnej człowiekowi. Ten typ wiedzy jest podstawowym elementem składowym kapitału ludzkiego. Składa się ona z wiedzy jawnej, którą można komunikować oraz wiedzy cichej – niekomunikowalnej, ale możliwej do nabycia w procesie socjalizacji. Wiedza natomiast może przybierać dwie dodatkowe postaci, będące wytworem ludzkiej działalności:

¹¹ Brooking A.: *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 5.

¹² McDermott R.: *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*. California Management Review 1999, no 4, p. 106.

¹³ Skrzypek E.: *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A (red.): *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Materiały konferencji naukowej. Szczawnica 26-29 września 2002. Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 680.

¹⁴ Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2000, s. 80.

¹⁵ Skyrme D.J.: *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth Heinemann, Oxford 1999, p. 47.

¹⁶ Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2000, s. 80-82.

- wiedzy skodyfikowanej – która ma postać zapisu (znaków, schematów itp.) najczęściej na nośnikach papierowych lub elektronicznych. Zawiera się w różnego typu dokumentacji (np. technicznej, organizacyjnej), publikacjach lub projektach;
- wiedzy ugruntowanej – która jest wynikiem osadzania się wiedzy w wytworach ludzkiej działalności, np. produktach, usługach, systemach, procesach, markach, relacjach, technologiach.

Transfer wiedzy może przebiegać w różny sposób, w zależności od postaci przepływającej wiedzy. Można wyróżnić cztery podstawowe procesy, w trakcie których następuje przepływ wiedzy:

- 1) pozyskiwanie wiedzy jest procesem, który polega na przepływie wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza. Przykładowo, pracownicy pozyskują wiedzę spersonalizowaną jawną od klientów, przedstawicieli konkurencji lub dostawców, prowadząc bezpośrednie rozmowy (sformalizowane lub swobodne wywiady), a także podczas szkoleń zewnętrznych lub od konsultantów. Pozyskują również wiedzę w postaci skodyfikowanej z literatury przedmiotu, prasy codziennej, forów internetowych itp. Zakupując produkty konkurencji wchodzi w posiadanie wiedzy ugruntowanej, a w efekcie badań w ośrodku B+R i szczegółowych analiz, przekształcają ją w wiedzę spersonalizowaną, a następnie tworzą jej zapis w postaci dokumentacji technicznej – w wiedzę skodyfikowaną. Pozyskiwanie wiedzy realizowane jest też wewnątrz organizacji, kiedy jeden z zespołów pracowniczych lub pracowników np. w trakcie zebrań albo spotkań nieformalnych, pozyskuje wiedzę (różnej postaci) od innego zespołu lub pracownika. Obserwacja pracy innych ludzi lub zespołów pracowniczych może prowadzić do pozyskania wiedzy ukrytej;
- 2) udostępnianie wiedzy jest procesem odwrotnym do pozyskiwania, w trakcie którego ludzie przekazują wiedzę swoim współpracownikom podając im informacje, np. instrukcję słowną jak wykonać daną operację albo też pracownik uzyskuje dostęp do baz danych czy dokumentacji. Umożliwienie innym pracownikom obserwacji sposobu wykonania czynności to udostępnianie wiedzy ukrytej. Udostępnianie wiedzy jest też procesem przepływu wiedzy od organizacji do jej otoczenia. Dokonywane jest to przykładowo przez: telefoniczne przekazywanie informacji klientom przez doradców, przekazywanie wraz z produktem instrukcji jego obsługi, przesyłanie do punktów serwisowych technicznej dokumentacji produktów, wymianę dokumentacji technicznej z dostawcami i odbiorcami półproduktów, sprzedaż licencji. Organizacja udostępnia również swoją wiedzę przez fakt sprzedaży produktów i usług. Ten rodzaj transferu wiedzy skierowany jest na konkretne osoby lub organizacje;

- 3) to proces polegający na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy. Nakładają się tu na siebie procesy udostępniania i pozyskiwania wiedzy. Dzieleniu podlega wiedza spersonalizowana jawna i cicha podczas bezpośredniego kontaktu, prowadzenia dialogu i pracy, w trakcie której ludzie wspólnie zdobywają doświadczenia. Dzielenie się wiedzą oczywiście wsparte może być urządzeniami techniki łączności, gdy osoby nie są zlokalizowane w tym samym miejscu. Podczas tego procesu ludzie mogą wspomagać się wiedzą skodyfikowaną (np. informacjami z dokumentacji organizacyjnej) i ugruntowaną (np. przez analizę uszkodzeń produktu);
- 4) rozpowszechnianie wiedzy jest rozwiniętą formą udostępniania wiedzy. Różnica jest w zasięgu udostępniania. Mianowicie, udostępnianie wiedzy jest procesem skierowanym na konkretne osoby lub organizacje, a wiedza (przy tej okazji) może być poddawana ochronie, aby nie dotarła do podmiotów niepowołanych (np. udostępnia się bazę danych o klientach wybranym sprzedawcom). Natomiast rozpowszechnianie wiedzy jest działaniem mającym na celu stworzenie z danego zasobu wiedzę ogólnie dostępną. Dokonywane jest to przykładowo przez: reklamę, tworzenie stron internetowych, na których zawarte są informacje o firmie i jej produktach, zamieszczanie opisów przypadku albo najlepszych praktyk w podręcznikach albo referatach, przedstawianych na konferencjach. Udostępniana może być też wiedza ukryta, np. podczas prezentacji sposobu wykorzystania produktu w punktach sprzedaży czy w telewizji. Przeciwnieństwem udostępniania wiedzy jest jej ochrona.

4. Organizacja transferu wiedzy w aliansie strategicznym

Proces transferu wiedzy w aliansie strategicznym prowadzony może przybrać różny zakres i przebieg. Kształt tego procesu, w dużej mierze, uzależniony jest od przyjętej koncepcji zarządzania wiedzą (sposobu ujęcia wiedzy i wyróżnianych jej rodzajów, modelu procesu generowania wiedzy, strategii wiedzy, strategii budowy systemu zarządzania wiedzą itp.). Przykładem jest proces zaproponowany przez M. Weissenbergera-Eibla, który obejmuje: identyfikację wiedzy, transfer i modyfikację, zastosowanie, administrowanie wiedzą, kontrolę¹⁷. Innym przykładem jest proces transferu wiedzy między aliantami

¹⁷ Pietruszka A.: Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w sieciach aliansów, [w:] Błaszczyk W., Kaczmarek B.: (red.): Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie. Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 204; Mikuła B., Pietruszka A.: Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju. Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001, s. 322-324.

strategicznymi, oparty na japońskiej koncepcji procesów konwersji wiedzy SECI, *ba* i aktywach wiedzy (rys. 1).¹⁸ Jak widać obie te propozycje włączają elementy kreowania wiedzy, co ma przyspieszać proces rozwoju wiedzy organizacji oraz umożliwić dostosowanie lub też pozyskanie lepszej jakości wiedzy, udostępnionej przez partnera aliansu strategicznego. Także szerzej omówiona koncepcja transferu, wiedzy oparta na procesach organizacyjnego uczenia się, zastosowana w całości, posiada możliwość rozszerzenia transferu wiedzy o wspólne jej kreowanie. W zasadniczej części dotyczy jednak przepływów wiedzy.

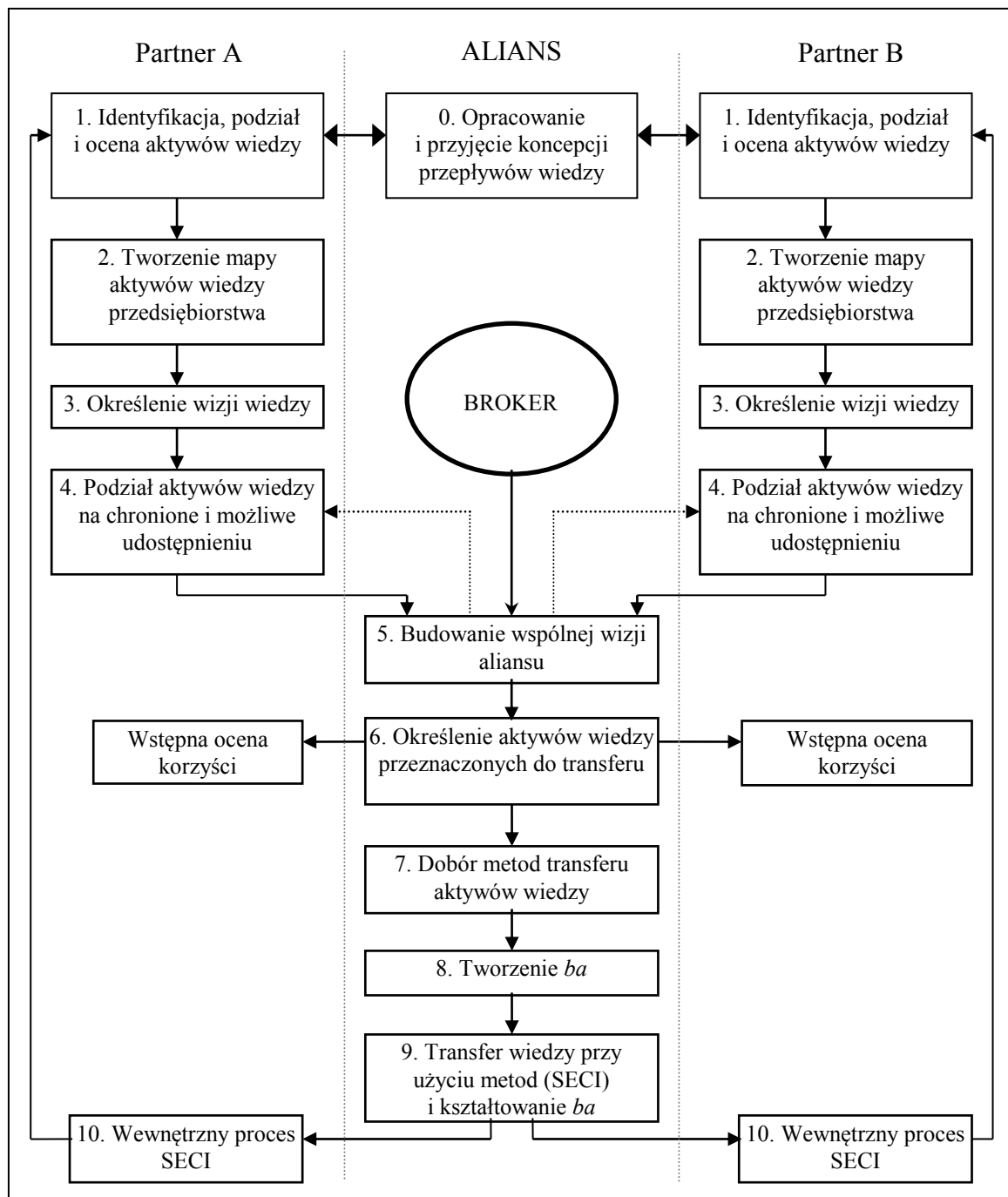
Tradycyjne (inaczej edukacyjne) uczenie się to proces doskonalenia kompetencji ludzi przez ich aktywny udział w różnego rodzaju formach szkolenia i doskonalenia zawodowego, organizowanych w miejscu pracy lub poza nim. Tradycyjne uczenie się również może mieć postać nieformalnego mentoringu czy udziału we wspólnotach praktyków. Tradycyjne uczenie się zachodzi także podczas klasycznych spotkań ludzi, w trakcie których przekazują oni lub dzielą się wiedzą. Transferowi poddawana jest tu wiedza jawna.

Przy organizacji procesu transferu wiedzy w organizacji wykorzystana może być koncepcja procesów organizacyjnego uczenia się. Realizacja procesów organizacyjnego uczenia się prowadzi do wzrostu poziomu adaptacyjności przedsiębiorstwa przez pozyskanie i kreowanie nowej wiedzy, łączenie z posiadaną oraz zorganizowane jej wykorzystanie.

Na organizacyjne uczenie się patrzeć też można w przekroju jego trzech składowych subprocesów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się.

Bardzo istotnym składnikiem organizacyjnego uczenia się jest uczenie się przez praktyczne działanie. Oczywiście nauka przez praktykę będzie pełna tylko wówczas, gdy wcześniej poprzedzona zostanie dostarczeniem pracownikowi odpowiedniej wiedzy teoretycznej podczas edukacyjnego uczenia się. To praktyczne działanie stanowi istotę empirycznego uczenia się. W trakcie niego ludzie zdobywają nowe doświadczenia, które w procesie myślowym człowieka przetwarzane są następnie w wiedzę, a gdy proces empirycznego uczenia się zachodzi zespołowo, to w ramach niego dokonuje się również transfer wiedzy między współpracownikami. Empiryczne uczenie się wzbogaca wiedzę ukrytą ludzi.

¹⁸ Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 168-172.



Rys. 1. Model procesu transferu i kreowania wiedzy między partnerami w sieci aliansów
 Fig. 1. Process model of knowledge transfer and creation of networks between partners in alliances

Źródło: Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 170.

Aby proces uczenia się organizacji był pełny, realizowane musi być także cybernetyczne uczenie się. Polega ono na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm, reguł, zasad, standardów rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie.

Innymi słowy, jest to proces odrzucania starych nawyków i sposobów myślenia ludzi, które warunkują ich zachowanie. Pracownicy kolektywnie doskonalą zasady regulujące postępowanie w organizacji, sposoby widzenia i rozumienia tych zasad, kwestionują misję i strategię organizacji przez tworzenie wspólnej wizji jej przyszłości. Cybernetyczne uczenie się przebiega najczęściej podczas rozwiązywania problemów. Ważnym aspektem tego subprocesu organizacyjnego uczenia się jest koncentracja nie tylko na regułach czy zasadach dotyczących obszaru strategicznego i operacyjnego, ale także sposobach uczenia się organizacji, ich modyfikacji i doskonalenia. Doskonaleniu jest poddawany zasób wiedzy jawnej i ukrytej.

Zastosowanie procesów organizacyjnego uczenia się partnerów przez alians zależy od przyjętych celów i typu aliansu. Jeśli cele te uwzględniają wspólne uczenie się i wykorzystanie wiedzy (w określonym obszarze działania), procesy organizacyjnego uczenia się integrują partnerów przez: tworzenie lub identyfikowanie przez nich nowej wiedzy, transferowanie i interpretowanie wiedzy, wykorzystanie wiedzy do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie zamierzonych wyników¹⁹.

Zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym zależy od obszaru współpracy oraz wielu specyficznych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Nie zawsze wspólne uczenie się musi prowadzić do wytworzenia wiedzy dotąd nieistniejącej. Przykładowo, jeśli alians koncentruje się na obszarze wiedzy o produkcie, to zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się zależy między innymi od: poziomu dojrzałości produktu, stopnia jego uklientowania, dominującego typu wiedzy, stosowanego do rozwiązywania problemów (jawnej lub ukrytej), poziomu dojrzałości i stabilności przemysłu. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli produkt partnerów jest dojrzały, powinni się oni koncentrować na wymianie posiadanej wiedzy i jej oczyszczeniu przez wykorzystanie sposobów tradycyjnego i empirycznego uczenia się, wspomagając się wybranymi sposobami cybernetycznego uczenia się. Gdy jednak produkt partnerów jest w fazie rozwoju, szersze wykorzystanie powinny zyskać wspólnie realizowane procesy cybernetycznego uczenia się. Koncentracja na cybernetycznym uczeniu się musi też dominować, gdy produkt ma wysoki poziom uklientowania, a gdy jest standardowy, wówczas wystarczające może okazać się stosowanie tradycyjnego lub/i empirycznego uczenia się. W sytuacji wykorzystywania podczas rozwiązywania problemów głównie wiedzy jawnej zastosowanie powinny znaleźć te sposoby organizacyjnego uczenia się, które polegają na przekazywaniu informacji (niekoniecznie twarzą w twarz). Spersonalizowane sposoby wspólnego uczenia się powinny być zastosowane w sytuacji dominującego wykorzystania wiedzy cichej podczas rozwiązywania problemów. Jeżeli

¹⁹ Dolińska M.: Procesy uczenia się w organizacji w aliansie strategicznym. *Przegląd Organizacji* 2005, nr 1, s. 22.

przemysł, w jakim działają partnerzy jest stabilny i dojrzały w większym zakresie wykorzystanie powinny znaleźć metody tradycyjnego i empirycznego uczenia się. Jeśli przemysł jest w fazie dynamicznego rozwoju lub jego stabilność jest zagrożona substytutami, szeroko użyte powinno zostać cybernetyczne uczenie się.

Realizacja procesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym polega na wspólnym wykorzystaniu przez partnerów odpowiednio dobranych metod i technik. Przykładowe, możliwe do zastosowania narzędzia, służące do realizacji poszczególnych subprocesów przedstawiono w tabeli 1. Niektóre ze wskazanych metod pełnią bardziej złożone funkcje w stosunku do poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się. Metody służące do realizacji przepływu wiedzy także odgrywają różne role w ramach procesu jej transferu (tabela 2). Możliwości poszczególnych metod powinny być brane pod uwagę podczas ich doboru.

Tabela 1

Niektóre narzędzia realizacji subprocesów organizacyjnego uczenia się w ramach aliansu strategicznego

Subprocesu organizacyjnego uczenia się	Metody realizacji procesów organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym
Tradycyjne uczenie się	szkolenia i treningi, zebrania, udział w sympozyjach i konferencjach, <i>e-learning</i> , <i>data warehousing</i> , <i>business intelligence</i> , wspólnoty uczenia się, Internet, intranet, ekstranet, <i>groupware</i> , <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> (również nieformalny), analiza prasy i wyników badań marketingowych i inne
Empiryczne uczenie się	praktyczne działanie, rotacja personelu, instruktaż, ćwiczenie dialogu, analiza trendów rozwojowych zjawisk, uczenie się na błędach, panele z klientami i dostawcami, <i>benchmarking</i> , wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki, eksperymentowanie z nowymi metodami, analiza reklamacji, partycypacja w zarządzaniu, tworzenie aktywnego otoczenia, sprzyjającego nauce i inne
Cybernetyczne uczenie się	przeгляд sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, audyty, kwestionowanie wszelkich założeń, norm, metod działania (w tym sposobów organizacyjnego uczenia się), zespoły projektowe, koła jakości, <i>kaizen</i> , wspólnoty twórcze (ekspertów), <i>groupware</i> , metody heurystyczne, tworzenie innowacji, tworzenie nowych standardów wykonania i inne

Źródło: opracowanie własne.

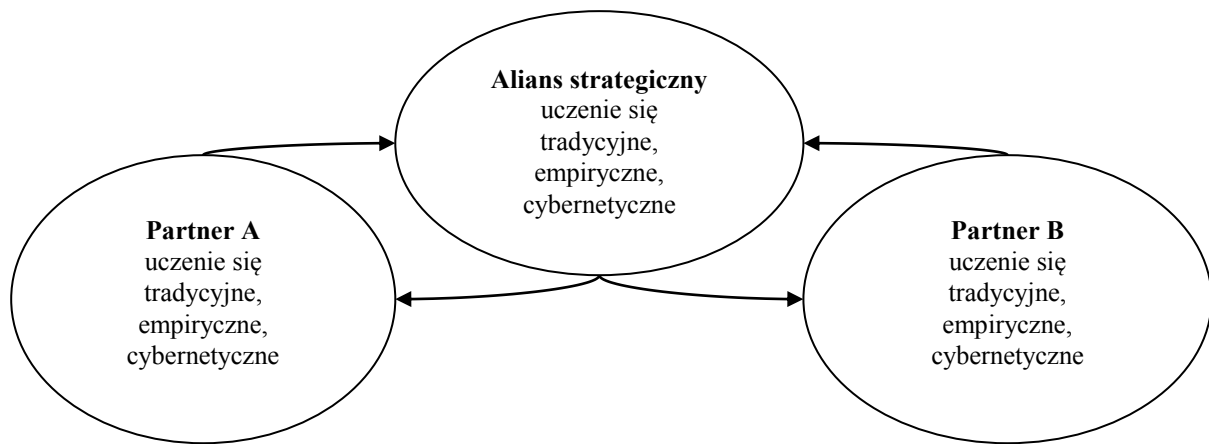
Tabela 2

Wybrane metody i techniki transferu wiedzy oraz ich podstawowe funkcje

Metoda/technika	Pozyskiwanie wiedzy	Udostępnianie wiedzy	Rozpowszechnianie wiedzy	Dzielenie się wiedzą
Analiza reklamacji	X			
Analiza ewidencji transakcji	X			
Badania marketingowe	X			
Analiza zawartości prasy specjalistycznej	X			
Publikacje specjalistyczne na temat przedsiębiorstw i prowadzonych przez nie działań			X	
Wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach, publikacje w materiałach konferencyjnych	X		X	X
Pozyskanie od partnera dokumentacji technicznej	X			
Udostępnianie dokumentacji technicznej		X		
Udostępnienie instrukcji obsługi produktów		X		
Zebrania i odprawy	X	X		X
Instruktaż w miejscu pracy	X	X		
Benchmarking	X			
Informowanie na ogólnodostępnych stronach internetowych organizacji			X	
Analiza informacji zawartych na stronach internetowych konkurencji	X			
Poczta elektroniczna	X			
e-learning	X			
Coaching, mentoring				X
Burza mózgów	X			
Koła jakości				X

Źródło: opracowanie własne.

Całość prowadzonych działań powinna być zorganizowana i sterowana przez jednego z aliantów lub specjalnie powołany zespół, tzw. brokera. Między innymi określa on obszar wiedzy i zakres organizacyjnego uczenia się oraz sposoby jego realizacji w aliansie, sposoby przepływów wiedzy z aliansu do organizacji partnerskich, metody protekcji wiedzy chronionej aliantów oraz oceny efektów organizacyjnego uczenia się, wyznacza i tworzy potrzebne relacje, administruje infrastrukturą (bazami danych) i zarządza środkami finansowymi, przeznaczonymi na organizacyjne uczenie się w aliansie. Nie oznacza to jednak, że partnerzy rezygnują z indywidualnego uczenia się, realizowanego w swoim wnętrzu. Wręcz przeciwnie, każdy z nich nadal jest zobowiązany w sposób ciągły uczyć się na podstawie doświadczeń własnych i innych (też spoza aliansu), przyczyniając się w ten sposób do rozwoju powodzenia partnerstwa (zależność tę obrazuje rys. 2).



Rys. 2. Uczenie się w aliansie i indywidualne uczenie się partnerów

Fig. 2. Learning in the alliance and individual learning partners

Źródło: opracowanie własne.

5. Korzyści i zagrożenia transferu wiedzy w aliansach strategicznych

Z aliansami typu „learning alliance” związany jest dylemat ryzyka utraty kluczowych kompetencji, szczególnie, gdy partnerzy wykazują oportunistyczny. Należy sobie zdać sprawę, iż mogą one zwiększyć prawdopodobieństwo jednostronnej lub nieproporcjonalnej utraty kluczowych umiejętności jednego partnera na rzecz drugiego. Zatem firmy zmagają się z wyzwaniem zarządzania równowagą pomiędzy próbą zdobycia wiedzy a próbą jej ochrony.

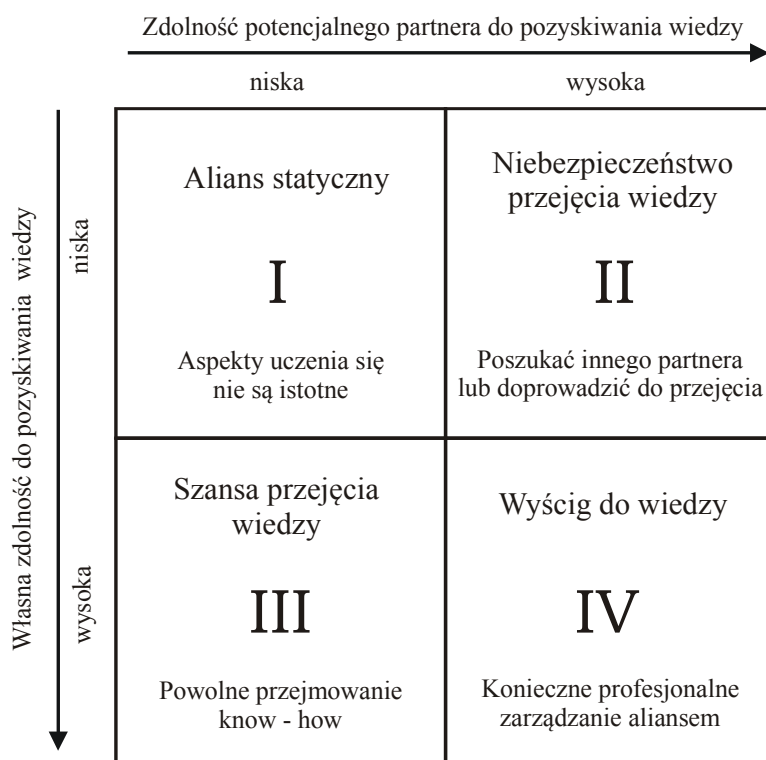
Można wskazać cztery sytuacje, które mogą wystąpić między partnerami aliansu, w zależności od ich zdolności do pozyskiwania wiedzy (rys. 3).

I. Alians statyczny – oznacza alians, w którym aspekty uczenia się nie są istotne dla rozwoju. To alians między przedsiębiorstwami, których zasoby wnoszone do aliansu w całości chronione są prawnie. Taki alians dotyczy zwykle wspólnej produkcji i realizacji efektu skali, a wkłady partnerów mają charakter materialny.

II. Niebezpieczeństwo – utraty wiedzy. Wskazuje na zagrożenie, że partner z niskim poziomem wiedzy będzie chciał pozyskać wiedzę partnera, co spowoduje powolną erozję wartości własnych zasobów. Nawet jeśli partnerstwo zapowiada w krótkim czasie duże zyski, to przedsiębiorstwo musi uwzględnić długookresowe zagrożenia dla własnego rozwoju. Szczególnie przedsiębiorstwa wiodące na rynku, które mają trudno chronione know-how starają się unikać zagrożenia, płynącego z udostępnienia informacji w ramach aliansu.

III. Szansa – pozyskania wiedzy. Nierównowaga w zdolności do pozyskiwania wiedzy nie stanowi tu zagrożenia, lecz daje szansę na uczenie się. Dotyczy najczęściej wymiany zasobów komplementarnych.

IV. Wyścig – do wiedzy. Występuje, gdy partnerzy mają ambicje uczenia się. Żeby utrzymać równowagę między partnerami i zależność między nimi konieczne jest profesjonalne zarządzanie aliansami. Tylko świadome kierowanie przepływem własnego know-how może zapewnić, że partner nie będzie się uczył szybciej, a także będzie stanowiło to bodziec do pozostania w aliansie.



Rys. 3. Relacje między partnerami aliansu z punktu widzenia ich zdolności do pozyskiwania wiedzy

Fig. 3. Relations between the alliance partners in terms of their ability to acquire knowledge

Źródło: Schapper-Rinkel W.: Akquisitionen und strategische Allianzen. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1998, s. 153.

6. Podsumowanie

Zarządzanie transferem wiedzy między partnerami aliansu strategicznego nie jest działalnością łatwą. Wymagana jest tu, w sposób niezwykle przemyślany, realizacja wszystkich funkcji zarządzania, od planowania i podejmowania decyzji, przez organizowanie, motywowanie ludzi i kontrolę. Niewłaściwy rozkład zadań, koniecznych do realizacji w ramach poszczególnych funkcji zarządzania lub pominięcie niektórych z wymaganych w konsekwencji może prowadzić do rozpadu aliansu oraz utraty bardzo

cennych zasobów niematerialnych. Kierownictwa poszczególnych aliantów muszą jeszcze przed rozpoczęciem transferu wiedzy ustalić, które ich zasoby muszą być bezwzględnie chronione. Dla utrzymania wzajemnego zaufania między przedsiębiorstwami i rozwoju współpracy powinny wzajemnie poinformować się, które zasoby są niemożliwe do udostępnienia i będą poddane całkowitej protekcji. Alianci nie powinni również zapomnieć o generowaniu doświadczeń ze wzajemnej współpracy, które mogą stać się podstawą do dalszego rozwoju sieci aliansów strategicznych i umożliwić czerpanie korzyści z zawieranych, kolejnych form współpracy.

Bibliografia

1. Brooking A.: Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory, International Thomson Business Press, London 1999.
2. Chwistecka-Dudek.H, Sroka W.: Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
3. Dolińska M.: Procesy uczenia się w organizacji w aliansie strategicznym. Przegląd Organizacji 2005, nr 1.
4. Gahl J.: Die Konzeption strategischer Allianzen. Dunker&Hemblot GmbH, Berlin 1991.
5. Doz Y.L., Hamel G.: Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
6. Hungenberg H.: Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen – theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, Kooperation im Wettbewerb, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für BWL, Bamberg 25-29.05.1999.
7. Kale P., Singh H., Perlmutter H.: Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. Strategic Management Journal 2000, no 21.
8. von Krogh G., Nonaka I., Aben M.: Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. Long Range Planning 2000, no 34.
9. McDermott R.: Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. California Management Review 1999, no 4.
10. Meffert H., Bolz J.: Internationales Marketing Management. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln 2007.
11. Mikuła B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
12. Mikuła B., Pietruszka A.: Zarządzanie wiedzą a sieci aliansów strategicznych, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju. Komitet

- Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001.
13. Morris D., Hergert M.: Trends in Collaborative Agreements. Columbia Journal of World Bussines 1987, Summer.
 14. Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000.
 15. Oczkowska R.: Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
 16. Pietruszka A.: Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w sieciach aliansów, [w:] Błaszczyk W., Kaczmarek B.: (red.): Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie. Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
 17. Romanowska M.: Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1997.
 18. Rumer K.: Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Gabler, Wiesbaden 1994.
 19. Schapper-Rinkel W.: Akquisitionen und strategische Allianzen. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1998.
 20. Segil L.: Strategische Allianzen. Midas Management Verlag, St Gallen-Zürich 2004.
 21. Skrzypek E.: Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa, [w:] Stabryła A (red.): Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej. Szczawnica 26-29 września 2002. Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
 22. Skyrme D.J.: Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
 23. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. PWN, Warszawa-Kraków 2000.
 24. Stonehouse G.H., Pemperton J.D., Barber C.E.: The role of knowledge facilitators and inhibitors: lessons from airline reservations system. Longe Range Planning 2000, no 34.
 25. Strojny M.: Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji. Przegląd Organizacji 2000, nr 2.

Recenzenci: Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron