

Zarządzanie wiedzą

Zapobieganie przestępczości komputerowej i ochrona reputacji firmy wymagają zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to systematyczny i integrujący proces koordynowania dzielenia się wiedzą i rozwoju wiedzy w całej organizacji w celu osiągnięcia celów organizacyjnych, takich jak poprawa reputacji firmy. Zarządzanie wiedzą obejmuje wysiłki kierownicze w ułatwianiu czynności pozyskiwania, tworzenia, przechowywania, dzielenia się, rozpowszechniania, rozwijania i wykorzystywania wiedzy przez jednostki i grupy. Praktyki zarządzania wiedzą muszą być dopasowane do kontekstu organizacyjnego, aby coś zmienić. Praktyki zarządzania wiedzą są specyficzne dla kontekstu i mogą wpływać na efektywność organizacji. Zheng i inni badali możliwą pośredniczącą rolę zarządzania wiedzą w relacji między kulturą organizacyjną, strukturą, strategią i efektywnością organizacyjną. Ich wyniki sugerują, że zarządzanie wiedzą w pełni mediuje wpływ kultury organizacyjnej na efektywność organizacji, a częściowo mediuje wpływ struktury organizacyjnej i strategii na efektywność organizacji. Hinduja sugeruje, że wykorzystanie wiedzy z przeszłości w celu zajęcia się przyszłością usprawni dochodzenia w sprawie przestępstw komputerowych. Cyberprzestępczość wymaga od organów ścigania ogólnie, a od śledczych w szczególności do dostosowania znacznej części swoich wysiłków w celu pomyślnej identyfikacji, zatrzymania i pomocy w skutecznym dochodzeniu i ściganiu sprawców.

Organizacja wiedzy

Wiedza jest uważana za ważny zasób w większości firm. Pogląd firmy oparty na zasobach zakłada, że konkurencyjność firmy pochodzi z unikalnych pakietów aktywów materialnych i niematerialnych, które są cenne, rzadkie, niedoskonale naśladowalne, nie do zastąpienia, możliwe do połączenia i trwałe. Organizacja wiedzy stała się dominującą strukturą zarówno organizacji publicznych, jak i prywatnych w przejściu od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa opartego na wiedzy. Organizacja wiedzy w naukach o zarządzaniu dotyczy struktur, w ramach których pracownicy wiedzy rozwiązują problemy wiedzy. Istnieje wiele definicji wiedzy. Nonaka i inni opisują to jako uzasadnione prawdziwe przekonanie. Definicje wiedzy organizacyjnej wahają się od złożonej, nagromadzonej wiedzy, która znajduje się w jednostkach i jest częściowo lub w dużej mierze niewyraźna, do znacznie bardziej ustrukturyzowanej i wyraźnej treści. Istnieje również kilka klasyfikacji wiedzy, m.in. daleko, jawne, ucieleśnione, zakodowane, osadzone, zdarzenia, proceduralne i wspólne. Wiedza od dawna jest uznawana za cenne źródło rozwoju organizacji i trwałej przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza dla organizacji konkurujących w niepewnych środowiskach. Ostatnio niektórzy badacze argumentowali, że wiedza jest najcenniejszym zasobem organizacji, ponieważ reprezentuje aktywa niematerialne, procedury operacyjne i procesy twórcze, które są trudne do naśladowania. Jednak efektywne zarządzanie wiedzą ma fundamentalne znaczenie dla zdolności organizacji do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Badania nad zarządzaniem wiedzą opisują przepływy wiedzy organizacyjnej w kategoriach procesu obiegu wiedzy, składającego się z pięciu komponentów: tworzenia wiedzy, akumulacji, udostępniania, wykorzystania i internalizacji. Spośród tych pięciu części, skupimy się na procesie dzielenia się wiedzą. Dzielenie się wiedzą w ramach organizacji i pomiędzy nimi nie jest działaniem jednokierunkowym, ale procesem prób i błędów, sprzężenia zwrotnego i wzajemnego dostosowania zarówno źródła, jak i odbiorcy wiedzy. Ta wzajemność w dzieleniu się wiedzą sugeruje, że proces może być skonstruowany jako sekwencja zbiorowych działań, w które zaangażowane jest źródło i odbiorca. Istnieje wiele różnych mechanizmów dzielenia się wiedzą: może to być nieformalna i osobista, a także formalna i bezosobowa. Mechanizmy nieformalne m.in. rozmowy, nieplanowane spotkania, elektroniczne tablice ogłoszeń, bazy dyskusyjne. Bardziej formalne kanały wymiany wiedzy obejmują wideokonferencje, sesje szkoleniowe, intranety organizacyjne i bazy danych. Bennet i Bennet definiują organizacje oparte na wiedzy jako złożone systemy adaptacyjne

składające się z dużej liczby samoorganizujących się komponentów, które dążą do maksymalizacji własnych celów, ale działają zgodnie z regułami w kontekście relacji z innymi komponentami. W inteligentnym złożonym systemie adaptacyjnym agentami są ludzie. Organizacje systemowe) często składają się z hierarchicznych poziomów agentów samoorganizujących się (lub pracowników wiedzy), które mogą przybierać formę zespołów, działów lub innych struktur, które mają wspólne więzy. Zatem chociaż komponenty (pracownicy wiedzy) są samoorganizujące się, nie są niezależne od systemu, który tworzą (organizacja zawodowa).

Wiedza jest często określana jako informacja połączona z interpretacją, refleksją i kontekstem. W cybernetyce wiedza jest definiowana jako redukcja złożoności lub jako stosunek do przewidywania i wybierania tych działań, które są niezbędne do stworzenia przewagi konkurencyjnej dla przetrwania organizacji. Oznacza to, że wiedza to zdolność do rozróżniania w obrębie dziedziny działań. Zgodnie z poglądem organizacji opartym na wiedzy, wyjątkowość wiedzy organizacji odgrywa rolę fundamentalną rolę w jego trwałej zdolności do wykonywania i osiągnięcia sukcesów. Zgodnie z teorią firmy opartą na wiedzy, wiedza jest głównym zasobem przewagi konkurencyjnej firmy. Wiedza jest głównym motorem wartości firmy. Różnice w wynikach między firmami można przypisać rozbieżności w wiedzy strategicznej firm. Wiedza strategiczna charakteryzuje się tym, że jest cenna, unikalna, rzadka, niepodrabialna, niemożliwa do zastąpienia, przekazywana, łączona i eksploatowana. W przeciwieństwie do innych obojętnych zasobów organizacyjnych, zastosowanie istniejącej wiedzy może potencjalnie generować nową wiedzę. Jednak z natury rzeczy wiedza tkwi w jednostkach, a dokładniej w pracownikach, którzy tworzą, rozpoznają, archiwizują, uzyskują dostęp do wiedzy i stosują ją podczas wykonywania swoich zadań. W konsekwencji przepływ wiedzy przez granice indywidualne i organizacyjne jest zależny od zachowań pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą. Bock i in. odkryli, że szeroka wymiana wiedzy w organizacjach nadal wydaje się być raczej wyjątkiem niż regułą. Organizacja wiedzy bardzo różni się od organizacji biurokratycznej. Na przykład koncentracja organizacji wiedzy na elastyczności i reagowaniu na klienta bardzo różni się od koncentracji biurokracji na stabilności organizacyjnej oraz dokładności i powtarzalności procesów wewnętrznych. W organizacji opartej na wiedzy obecne praktyki kładą nacisk na wykorzystanie pomysłów i możliwości pracowników w celu poprawy podejmowania decyzji i efektywności organizacyjnej. W przeciwieństwie do tego, biurokracje wykorzystują autokratyczne podejmowanie decyzji przez kierownictwo wyższego szczebla z niekwestionowaną realizacją przez pracowników. W organizacjach opartych na wiedzy przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne jest wpływowym sposobem przywództwa, który jest powiązany z wysokim poziomem indywidualnych i organizacyjnych wyników. Skuteczność przywództwa jest krytycznie uwarunkowana i często definiowana w kategoriach zdolności przywódców do motywowania zwolenników do realizacji wspólnych celów lub zbiorowej misji lub wizji. W społeczeństwie wiedzy oczekuje się, że organizacje wiedzy będą odgrywać kluczową rolę w lokalnym rozwoju gospodarczym. Na przykład oczekuje się, że instytucje naukowe, takie jak uniwersytety, będą stymulować regionalny i lokalny rozwój gospodarczy. Jednostki transferu wiedzy na uniwersytetach, takich jak Oxford w Wielkiej Brytanii i Grenoble we Francji, są odpowiedzialne za innowacje lokalne i regionalne. Uretsky twierdzi, że prawdziwą organizacją wiedzy jest organizacja ucząca się. Organizacja ucząca się to taka, która zmienia się w wyniku swoich doświadczeń. W najlepszych okolicznościach zmiany te skutkują poprawą wydajności. Wyrażenia organizacja wiedzy i organizacja ucząca się są zwykle (ale niekoniecznie) używane do opisu organizacji usługowych. Dzieje się tak, ponieważ większość, jeśli nie cała wartość tych organizacji pochodzi z tego, jak dobrze ich profesjonaliści uczą się od otoczenia, diagnozują problemy, a następnie pracują z klientami lub klientami w celu poprawy ich sytuacji. Problemy, z którymi pracują, są często niejednoznaczne i nieustrukturyzowane. Informacje, umiejętności i doświadczenie potrzebne do rozwiązania tych problemów różnią się w zależności od przypadku pracy. Typowym przykładem są detektywi w

śledztwach policyjnych dotyczących przestępczości białych kołnierzyków. Podobnie Bennet i Bennet twierdzą, że uczenie się i wiedza staną się dwiema z trzech najważniejszych wyłaniających się cech przyszłej światowej klasy organizacji. Nauka będzie ciągła i szeroko rozpowszechniona, z wykorzystaniem mentoringu, nauczania w klasie i na odległość, i prawdopodobnie będzie zarządzana samodzielnie przy silnym wsparciu infrastruktury. Tworzenie, przechowywanie, transfer i zastosowanie wiedzy zostaną udoskonalone i rozwinięte tak, że stanie się ona głównym zasobem organizacji, gdy zadowolą klientów i przystosuje się do sił i możliwości konkurencji w środowisku.

Trzecią cechą przyszłych organizacji opartych na wiedzy będzie inteligencja organizacyjna. Inteligencja organizacyjna to zdolność organizacji do postrzegania, interpretowania i reagowania na otoczenie w sposób, który spełnia jej cele, jednocześnie satysfakcjonując wielu interesariuszy. Inteligentne zachowanie można zdefiniować jako dobrze przygotowane, zapewniające doskonałe myślenie zorientowane na wyniki, wybieranie odpowiednich postaw i podejmowanie wybitnych decyzji. Inteligentne zachowanie obejmuje ciągłe zdobywanie wiedzy ze wszystkich dostępnych zasobów i budowanie jej w zintegrowany obraz, łączenie pozornie niezwiązanych ze sobą informacji w celu tworzenia nowych i niezwykłych perspektyw oraz zrozumienia otaczającego świata. W kontekście policji i organów ścigania „wywiad” ma również inne znaczenie. Brown definiuje inteligencję w tym kontekście w następujący sposób:

Informacje wywiadowcze to informacje, które są istotne lub potencjalnie istotne dla zapytania lub potencjalnego zapytania.

To, co określa informację jako inteligencję, to fakt, że jest ona podzbiorem informacji zdefiniowanym przez szczególną cechę istotności i znaczenia. Jeśli informacja jest istotna, ma wartość i ma znaczenie. Analiza nie tworzy inteligencji; jedynie ją odkrywa, przypisuje i udoskonala. Według Benneta i Benneta projektowanie organizacji wiedzy przyszłości implikuje opracowanie inteligentnego, złożonego systemu adaptacyjnego. W odpowiedzi na szybko zmieniające się środowisko, rosnącą złożoność i wielką niepewność, organizacja przyszłości musi stać się adaptacyjnym biznesem organicznym. Inteligentny złożony system adaptacyjny wejdzie w symbiotyczną relację ze swoim kooperatywnym przedsiębiorstwem, wirtualnymi sojuszami i środowiskiem zewnętrznym, zachowując jednocześnie jedność celu oraz skuteczną identyfikację i selekcję nadchodzących zagrożeń i możliwości. W organizacji wiedzy kluczowe znaczenie mają innowacyjność i kreatywność. Literatura na temat kreatywności przedstawia pogląd na organizowanie innowacji poprzez skupienie się na tym, jak jednostki i zespoły kształtują wiedzę w wyjątkowy sposób. Innowacja polega na kreatywnym wygenerowaniu nowego pomysłu i wdrożeniu pomysłu w wartościowy produkt, a zatem kreatywność napędza innowacyjność i jest szczególnie ważna w złożonej i współzależnej pracy. Taylor i Greve twierdzą, że kreatywność można postrzegać jako pierwszy etap całego procesu innowacji. Innowacyjne rozwiązania w organizacji wiedzy wynikają z różnorodnej wiedzy, procesów pozwalających na kreatywność oraz zadań ukierunkowanych na kreatywne rozwiązania. Kreatywność wymaga zastosowania głębokiej wiedzy, ponieważ pracownicy wiedzy muszą rozumieć dziedzinę wiedzy, aby przekraczać jej granice. Podobnie kreatywność zespołu polega na czerpaniu z różnorodnej wiedzy członków zespołu. W organizacjach wiedzy często znajdujemy wspólnoty praktyków. Brown i Duguid twierdzą, że z różnych powodów wspólnoty praktyków wydają się użytecznym podzbiorem organizacyjnym do badania wiedzy organizacyjnej, a także tożsamości. Po pierwsze, takie społeczności są uprzywilejowanymi witrynami zapewniającymi ciasną, efektywną pętlę wglądu, identyfikację problemów, uczenie się i tworzenie wiedzy. Po drugie, są ważnymi repozytoriami rozwoju, utrzymania i reprodukcji wiedzy. Po trzecie, wiedza społeczności to coś więcej niż suma jej części. Po czwarte, zdolność organizacji do adaptacji do zmian środowiskowych jest często determinowana przez społeczności praktyków.

Analiza biznesowa

Podczas gdy dane są cyframi i literami bez znaczenia, informacje to dane w kontekście, który ma sens. Informacja połączona z interpretacją, refleksją i kontekstem to wiedza, natomiast wiedza to nagromadzone w czasie, ponieważ uczenie się jest mądrością. W tej hierarchicznej strukturze inteligencja jest czymś więcej niż informacją, a mniej niż wiedzą. Inteligencja to przeanalizowane informacje. W pracy policyjnej dane wywiadowcze mogą stanowić podstawę do wszczęcia nowej sprawy karnej, mogą być stosowane do dochodzeń w istniejących sprawach karnych, mogą być wykorzystywane do realokacji zasobów dochodzeniowych w oparciu o nowe wzorce przestępczości i podmioty, a także mogą być wykorzystywane do środki zapobiegawcze. W sektorze prywatnym w ostatnich latach wiele uwagi poświęcono terminowi zwanemu „wywiadem gospodarczym”. Chociaż różni się od wywiadu policyjnego, wywiad biznesowy ma również interesujące perspektywy dla wywiadu policyjnego. Business Intelligence to proces zbierania dużych ilości danych, analizowania tych danych i przedstawiania zestawu raportów wysokiego poziomu, które kondensują istotę tych danych w podstawę działań biznesowych, umożliwiając kierownictwu uzyskanie nowych informacji, a tym samym przyczyniając się do ich decyzje biznesowe. Analiza biznesowa to interaktywny proces, który rozpoczyna się od złożenia danych w format sprzyjający analizie. Gdy dane są już zorganizowane w bazie danych, należy je sprawdzić i wyczyścić w celu skorygowania błędów i wad. Po pobraniu informacji w celu ustalenia wzorców lub dokonania prognoz, modele i hipotezy są testowane i zatwierdzane. Szereg narzędzi umożliwia użytkownikom analizowanie danych, aby zobaczyć nowe wzorce, relacje i struktury przydatne w prowadzeniu dochodzeń i podejmowaniu decyzji. Takie narzędzia do konsolidacji, analizy i zapewniania dostępu do ogromnych ilości danych, aby pomóc użytkownikom w poprawie wydajności biznesowej, określane są mianem business intelligence. Business Intelligence (BI) to aplikacja technologii informacyjnej (IT), która służy do wyodrębniania krytycznych informacji biznesowych dla coraz większej liczby funkcji. Informatyka służy do przetwarzania i analizy dużych ilości danych. Informatyka służy do gromadzenia, przetwarzania i rozpowszechniania informacji, które służą celowi. Podstawowe narzędzia analizy biznesowej obejmują oprogramowanie do tworzenia zapytań i raportowania w bazie danych, narzędzia do wielowymiarowej analizy danych i eksploracji danych. Dane muszą zostać zebrane i uporządkowane, zanim będą dostępne do analizy. Redundancja danych w kategoriach obecności duplikatów danych należy unikać. Należy również unikać niespójności danych, gdzie ten sam atrybut może mieć różne wartości. Zamiast mieć tradycyjne pliki, w których przechowywane są dane, znacznie lepiej jest mieć dane w bazach danych, hurtowniach danych i bazach danych. Technologia baz danych rozwiązuje wiele problemów związanych z tradycyjną organizacją plików. Baza danych to zbiór danych zorganizowany w celu wydajnej obsługi wielu aplikacji poprzez centralizację danych i kontrolę danych nadmiarowych:

Zamiast przechowywać dane w oddzielnych plikach dla każdej aplikacji, dane są przechowywane tak, aby wydawały się użytkownikom przechowywane tylko w jednym miejscu. Jedna baza danych obsługuje wiele aplikacji.

Hurtownia danych to baza danych, która przechowuje aktualne i historyczne dane, które mogą potencjalnie zainteresować decydentów w całej organizacji. Dane pochodzą z wielu podstawowych operacyjnych systemów transakcyjnych, takich jak systemy sprzedaży, kont klientów i produkcji, i mogą zawierać dane z transakcji w witrynie sieci Web. Hurtownia danych konsoliduje i standaryzuje informacje z różnych operacyjnych baz danych, dzięki czemu można je wykorzystać w całym przedsiębiorstwie do analizy zarządzania i podejmowania decyzji. Data mart to podzbiór hurtowni danych, w którym podsumowana lub wysoce skoncentrowana część danych organizacji jest umieszczana w oddzielnej bazie danych dla określonej populacji użytkowników. Data mart zwykle

koncentruje się na jednym obszarze tematycznym lub branży, więc zwykle można ją zbudować szybciej i taniej niż hurtownia danych obejmująca całe przedsiębiorstwo.

Na IT for BI składają się następujące komponenty:

- OLAP - przetwarzanie analityczne on-line. Odnosi się do narzędzi informatycznych, które pozwalają na nawigację w bazach danych pod kątem hierarchii, relacji, rozwoju i innych perspektyw. OLAP zapewnia wielowymiarowe i podsumowane widoki danych biznesowych i służy do modelowania, analizy, raportowania i planowania działań biznesowych. OLAP umożliwia użytkownikom uzyskanie odpowiedzi online na pytania ad hoc.
- Eksploracja danych. Ten składnik wykorzystuje techniki analizy statystycznej, takie jak analiza korelacji i analiza regresji. Eksploracja danych jest bardziej oparta na odkrywaniu niż OLAP.
- Zarządzanie wydajnością. Na przykład zrównoważona karta wyników zbiera i pokazuje wyniki w kluczowych obszarach, takich jak finanse, personel, produkcja i rynek.

Podobnie jak wywiad policyjny, wywiad biznesowy zajmuje się identyfikacją informacji krytycznych dla wyników biznesowych. Aplikacje Business Intelligence i leżące u ich podstaw koncepcje dotyczące informacji o znaczeniu krytycznym wspierają potrzeby biznesu, pod warunkiem, że są ściśle zintegrowane zarówno ze środowiskiem biznesowym, jak i infrastrukturą informatyczną. W hierarchicznej strukturze dane-informacja-wiedza-mądrość inteligencja jest czymś więcej niż informacją i mniej niż wiedzą. Inteligencja to przeanalizowane informacje. Tutaj posługujemy się śledztwem policyjnym jako przykładem. Informacje i w podobnym zakresie informacje wywiadowcze składają się z faktów i innych danych, które są zorganizowane w celu scharakteryzowania lub opisanie konkretnej sytuacji, incydentu lub przestępstwa oraz osoby lub grupy osób, co do których istnieje domniemanie, że są w nie zaangażowane. Takie uporządkowanie danych w celu uzyskania znaczących informacji z konieczności wiąże się z pewnym poziomem interpretacji przedstawionych faktów. Jednak rola interpretacji tutaj w informacji jest stosunkowo niewielka w porównaniu z jej rolą w zakresie konstruowania wiedzy. Pod tym względem rola interpretacji w inteligencji jest większa i bardziej wyraźna niż w przypadku informacji, ale nie tak pełna, jak w tworzeniu wiedzy. Wiedza pomaga rozwinąć odpowiednie znaczenie informacji w pracy wywiadowczej:

Rozróżnienie między informacją a inteligencją jest dobrze ugruntowane, ale może być trudne do uchwycenia. Informacje składają się z fragmentów danych, które po połączeniu i przeglądaniu wraz z odpowiednią wiedzą podstawową, mogą być wykorzystywane do tworzenia informacji wywiadowczych, które informują o działaniach i decyzjach organizacji policyjnych.

Wiedza w sposób dorozumiany działa na wyższym poziomie abstrakcji i składa się z osądów i ocen opartych na osobistych przekonaniach, prawdach i oczekiwaniach dotyczących otrzymanych informacji oraz tego, jak należy je analizować, oceniać i syntetyzować – w skrócie interpretować – tak, aby można je było używane i wdrażane do jakiejś formy działania.

Etapy wzrostu

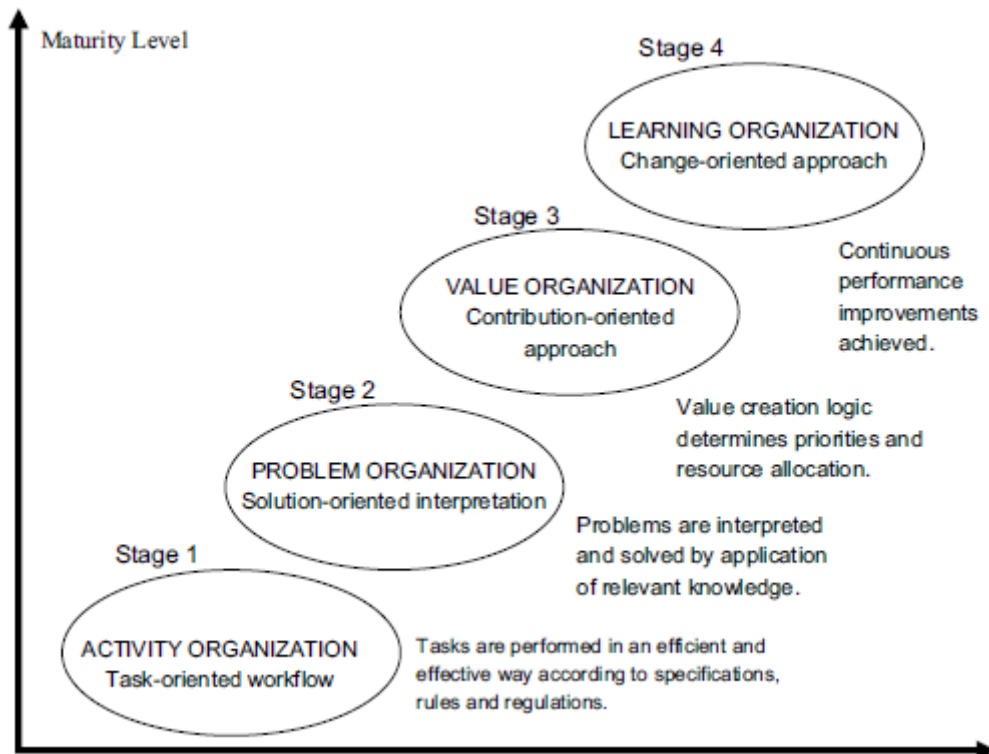
Organizacja wiedzy jest definiowana jako organizacja, w której końcowym produktem procesów pracy w organizacji jest wiedza lub usługa. Jeśli końcowy produkt organizacji nie jest usługą opartą na wiedzy, podczas gdy większość lub wszystkie procesy pracy wymagają zaawansowanej wiedzy, taką organizację definiuje się jako organizację wiedzochłonną. Podczas gdy organizacja oparta na wiedzy może dostarczać towary, takie jak żywność i transport, organizacja wiedzy dostarcza usługę, która jest produktem niematerialnym. Typowym przykładem organizacji wiedzy jest kancelaria prawna. Kancelaria prawna jest organizacją wyspecjalizowaną w stosowaniu wiedzy prawniczej w problemach

klientów. Klient może chcieć zapobiec problemowi lub rozwiązać problem. W pracy kancelarii w zakresie prewencji i rozwiązywania prawniczy kancelarii stosują różne kategorie wiedzy, takie jak wiedza deklaracyjna i wiedza proceduralna. Wiele kancelarii prawnych przekształciło się z modelu profesjonalnego w korporacyjny model biznesowy. Wiedza jest postrzegana jako zasób, na którym opiera się biznes. Unikalna, niepodrabialna wiedza, którą można łączyć i wykorzystywać, zapewnia przewagę konkurencyjną. Ich podstawowe zasoby stanowią więc kapitał ludzki i kapitał społeczny zatrudnionych w nich jednostek.

„Model biznesowy” to wyrażenie, które w ciągu ostatniej dekady zyskało na popularności. Koncepcja ta znajduje zastosowanie zarówno w prywatnym biznesie, jak i w administracji publicznej. W przypadku firmy usługowej proces opracowywania modelu biznesowego w celu poprawy wydajności zazwyczaj obejmuje trzy etapy:

- Krok 1. Identyfikacja typu organizacji wiedzy: Kluczowe działania tworzące wartość jako organizacja rozwiązująca problemy; kapitał reputacji, który przyciąga sprawy do organizacji; oraz zarządzanie niezależnością od policji, a także interoperacyjność z policją.
- Krok 2. Mapowanie organizacji: Szanse i zagrożenia dla nadzoru policyjnego; oraz mocne i słabe strony policyjnej agencji nadzoru.
- Krok 3. Generowanie nowego modelu biznesowego: Nowe działania tworzące wartość; nowe aktywa; oraz nową strukturę zarządzania.

Modele etapów wzrostu są szeroko stosowane zarówno w badaniach organizacyjnych, jak i w badaniach nad zarządzaniem technologiami informacyjnymi. Według Kinga i Teo modele te opisują szeroką gamę zjawisk - cykl życia organizacji, cykl życia produktu, wzrost biologiczny i tak dalej. Modele te zakładają istnienie przewidywalnych wzorców (konceptualizowanych w kategoriach etapów) we wzroście organizacji, poziomie sprzedaży produktów, rozpowszechnianiu technologii informacyjnej i wzroście żywych organizmów. Te etapy są (1) z natury sekwencyjne, (2) występują jako hierarchiczny postęp, którego nie da się łatwo odwrócić, oraz (3) obejmują szeroki zakres działań i struktur organizacyjnych. To jest główna idea koncepcji modeli wzrostu. Rysunek 2 ilustruje potencjalny model etapowy dla organizacji wiedzy



- Etap 1. Organizacja działań. Zadania są wykonywane i uzupełniane w przepływach pracy zgodnie ze specyfikacjami, zasadami i przepisami. Ważne jest, aby uniknąć błędów i opóźnień w przepływach pracy. Powtarzanie i zakończenie czynności jest mierzone i monitorowane. Zarządzanie dotyczy alokacji i wykorzystania zasobów zgodnie z zadaniami do wykonania. Struktura organizacyjna podzielona jest na grupy robocze zgodnie z podziałem pracy.
- Etap 2. Organizacja problemu. Każde nowe zadanie jest postrzegane bardziej jako problem do rozwiązania niż jako zadanie do wykonania. Problemy są interpretowane i rozwiązywane poprzez zastosowanie odpowiedniej wiedzy. Jakość rozwiązania problemu jest ważniejsza niż wydajność przepływu pracy czy wykorzystanie zasobów. Kierownictwo zajmuje się kontrolą jakości, aby rozwiązanie naprawdę rozwiązało problem. Interoperacyjność jest ważna na tym etapie pod względem interoperacyjności technicznej i semantycznej, gdzie interoperacyjność techniczna między pracownikami wiedzy zapewnia dostęp do siebie nawzajem, a interoperacyjność semantyczna zapewnia wspólne zrozumienie.
- Etap 3. Organizacja wartości. Logika tworzenia wartości określa priorytety i alokację zasobów. Wartość, jaką można stworzyć pracując nad problemem i rozwiązując go, określa, jak każdy problem jest postrzegany i rozumiany. Organizacja wartości podejmuje strategiczne decyzje dotyczące roli organizacji w odniesieniu do spektrum problemów, z jakimi się konfrontuje. Cele wydajnościowe są ważne na tym etapie, gdzie wyznaczanie celów jest częścią procesu strategicznego, podczas gdy osiągnięcie celów jest częścią procesu zarządzania.
- Etap 4. Organizacja ucząca się. Ciągłe doskonalenie ma być osiągnięte w oparciu o doświadczenie. Zmiany w zasobach, działaniach i podejściach zachodzą w organizacji w sposób ciągły. Kanaly komunikacji są rozbudowywane zarówno wewnątrz (wewnątrz organizacji), jak i zewnątrz (między organizacjami). Stymulowana jest kultura organizacyjna dzielenia się, przejrzystości i wkładu. Na tym etapie zarządzanie wiedzą po stronie podaży zostaje zastąpione zarządzaniem wiedzą po stronie popytu. Tutaj źródła wiedzy są znane wszystkim, a dzielenie się wiedzą odbywa się na żądanie tej wiedzy

W organizacjach opartych na wiedzy na Etapie 4 przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne jest wpływowym sposobem przywództwa, który wiąże się z wysokimi poziomami wyników indywidualnych i organizacyjnych. Skuteczność przywództwa jest krytycznie uwarunkowana i często definiowana w kategoriach zdolności przywódców do motywowania zwolenników do realizacji wspólnych celów lub zbiorowej misji lub wizji.

Zasoby wiedzy

Wiedza jest odnawialnym, wielokrotnego użytku i akumulującym wartościowym zasobem dla organizacji, gdy jest stosowana w produkcji produktów i usług. Wiedza jako taka nie może być przechowywana w komputerach; może być przechowywany tylko w ludzkim mózgu. Wiedza jest tym, co wie znawca; nie ma wiedzy bez kogoś, kto ją zna. Potrzeba znawcy w istnieniu wiedzy rodzi pytanie, w jaki sposób wiedza może istnieć poza głowami jednostek. Chociaż wiedza nie może pochodzić poza głowy jednostek, można argumentować, że wiedza może być reprezentowana i często osadzona w procesach organizacyjnych, procedurach i sieciach, a czasem w repozytoriach dokumentów. Jednak wiedza rzadko jest kompletna poza jednostką. Tutaj wiedza jest definiowana jako informacja połączona z doświadczeniem, kontekstem, interpretacją, refleksją, intuicją i kreatywnością. Informacja staje się wiedzą, gdy zostanie przetworzona w umyśle jednostki. Ta wiedza staje się ponownie informacją, gdy zostanie wyartykułowana lub przekazana innym w formie tekstu, danych wyjściowych komputera, wypowiedzianych lub pisanych słów lub w inny sposób. Sześć cech wiedzy odróżnia ją od informacji: wiedza jest aktem ludzkim, wiedza jest pozostałością myślenia, wiedza powstaje w chwili obecnej, wiedza należy do społeczności, wiedza krąży w społecznościach na wiele sposobów, a nowa wiedza powstaje w granice starego. Ta definicja i te cechy wiedzy opierają się na aktualnych badaniach. Dzisiaj każda dyskusja na temat wiedzy szybko prowadzi do kwestii definicji wiedzy. Definicja pragmatyczna definiuje temat jako najcenniejszą formę treści w kontinuum, począwszy od danych, poprzez informacje, a skończywszy na wiedzy. Zazwyczaj dane są klasyfikowane, podsumowywane, przekazywane lub korygowane w celu dodania wartości i stają się informacjami w określonym kontekście. Ta konwersja jest stosunkowo mechaniczna i od dawna jest ułatwiana przez technologie przechowywania, przetwarzania i komunikacji. Te technologie dodają miejsce, czas i formę narzędzia do danych. W ten sposób informacje służą do informowania lub zmniejszania niepewności w dziedzinie problemu. Dlatego informacja jest połączona z kontekstem, to znaczy ma użyteczność tylko w kontekście. Wiedza ma najwyższą wartość, najbardziej ludzki wkład, największe znaczenie dla decyzji i działań oraz największą zależność od konkretnej sytuacji lub kontekstu. Jest to również najtrudniejszy z typów treści w zarządzaniu, ponieważ powstaje i jest stosowany w umysłach ludzi. Ludzie którzy posiadają wiedzę, nie tylko posiadają informacje, ale także potrafią zintegrować i ułożyć informacje w kontekście swojego doświadczenia, wiedzy fachowej i osądu. W ten sposób mogą tworzyć nowe informacje, które rozszerzają stan możliwości, a to z kolei pozwala na dalszą interakcję z doświadczeniem, wiedzą fachową i oceną. Dlatego w kontekście organizacyjnym cała nowa wiedza pochodzi od ludzi. Część wiedzy jest zawarta w artefaktach organizacyjnych, takich jak procesy, struktury i technologia. Jednak zinstytucjonalizowana wiedza często hamuje konkurencję w dynamicznym kontekście, chyba że zdolność adaptacji ludzi i procesów (uczenie się wyższego rzędu) jest wbudowana w same mechanizmy instytucjonalne. Nasza troska o rozróżnienie między informacją a wiedzą opiera się na rzeczywistych różnicach oraz implikacjach technologicznych. Rzeczywiste różnice między informacją a wiedzą istnieją, chociaż dla większości celów praktycznych różnice te w ogóle nie są interesujące. Implikacje technologii informacyjnej dotyczą argumentu, że komputery mogą manipulować tylko informacją elektroniczną, a nie wiedzą elektroniczną. Systemy biznesowe są naładowane informacjami, ale bez wiedzy. Niektórzy zdefiniowali wiedzę jako płynną mieszankę ramowego doświadczenia, wartości, informacji kontekstowych i eksperckich spostrzeżeń, które stanowią ramy do oceny i uwzględniania nowych doświadczeń i informacji. Powstaje i stosuje się w

umyśle znawcy. W organizacjach często zostaje osadzony nie tylko w dokumentach czy repozytoriach, ale także w rutynowych czynnościach, procesach, praktykach i normach organizacyjnych. Często rozróżnia się dane, informacje, wiedzę i mądrość:

Dane to litery i cyfry bez znaczenia. Dane są niezależnymi, izolowanymi pomiarami, znakami, cyframi i symbolami.

Informacje to dane zawarte w sensownym kontekście. Na przykład 40 stopni może mieć różne znaczenie w zależności od kontekstu. Może istnieć kontekst medyczny, geograficzny lub techniczny. Jeśli ktoś ma 40 stopni Celsjusza w gorączce, jest to dość poważne. Jeśli miasto leży 40 stopni na północ, wiemy, że jest daleko na południe od Norwegii. Jeśli kąt wynosi 40 stopni, wiemy, jak to wygląda. Informacja to dane, które mają sens, ponieważ można je poprawnie zrozumieć. Ludzie przekształcają dane w informacje, organizując je w jakąś jednostkę analizy, np. Dolary, daty lub klientów. Informacje to dane, które mają znaczenie i cel.

Wiedza to informacja połączona z doświadczeniem, kontekstem, interpretacją i refleksją. Wiedza to odnawialny zasób, który może być wielokrotnie używany i który gromadzi się w organizacji poprzez wykorzystanie i połączenie z doświadczeniem pracowników. Ludzie posiadają wiedzę; wiedza nie może istnieć poza głowami osób w firmie. Informacja staje się wiedzą, kiedy wchodzi do ludzkiego mózgu. Ta wiedza ponownie przekształca się w informację, gdy jest artykułowana i przekazywana innym. Informacja jest wyraźną reprezentacją wiedzy; sama w sobie nie jest wiedzą. Wiedza może być zarówno prawdami, jak i kłamstwami, perspektywami i koncepcjami, osądami i oczekiwaniami. Wiedza służy do otrzymywania informacji poprzez analizę, zrozumienie i ocenę; poprzez łączenie, ustalanie priorytetów i podejmowanie decyzji; oraz poprzez planowanie, wdrażanie i kontrolowanie. Mądrość to wiedza połączona z uczeniem się, spostrzeżeniami i zdolnościami oceny. Mądrość jest trudniejsza do wyjaśnienia niż wiedza, ponieważ poziomy kontekstu stają się jeszcze bardziej osobiste, a zatem wyższy poziom natury mądrości czyni ją bardziej niejasną niż wiedza. Podczas gdy wiedza jest głównie wystarczająco uogólnionymi rozwiązaniami, mądrość najlepiej traktować jako wystarczająco uogólnione podejścia i wartości, które można zastosować w wielu i zróżnicowanych sytuacjach. Mądrości nie da się stworzyć jak dane i informacje i nie można jej dzielić się z innymi jak wiedza. Ponieważ kontekst jest tak osobisty, staje się prawie wyłączny dla naszych własnych umysłów i niekompatybilny z umysłami innych bez rozległych transakcji. Ta transakcja wymaga nie tylko bazy wiedzy i możliwości doświadczeń, które pomagają tworzyć mądrość, ale także procesów introspekcji, retrospekcji, interpretacji i kontemplacji. Możemy cenić mądrość w innych, ale możemy ją tworzyć tylko sami. Argumentowano, że systemy eksperckie wykorzystujące sztuczną inteligencję są w stanie wykonywać pracę z wiedzą. Jako przykład często podaje się komputer do gry w szachy o nazwie Deep Blue firmy IBM. Deep Blue może konkurować z najlepszymi ludzkimi graczami, ponieważ szachy, choć skomplikowane, to zamknięty system niezmienny i skodyfikowanych reguł. Rozmiar planszy nigdy się nie zmienia, zasady są jednoznaczne, ruchy bierok są jasno określone i istnieje absolutna zgodność co do znaczenia wygranej lub przegranej. Deep Blue nie jest pracownikiem wiedzy; komputer wykonuje tylko serię obliczeń z bardzo dużą szybkością. Podczas gdy pracownicy wiedzy rozwijają wiedzę, organizacje uczą się. Dlatego organizacja ucząca się stała się terminem często używanym. Organizacja ucząca się jest podobna do rozwoju wiedzy. Podczas gdy rozwój wiedzy odbywa się na poziomie indywidualnym, uczenie się organizacji odbywa się na poziomie firmy. Uczenie się organizacyjne ma miejsce, gdy firma jest w stanie wykorzystać indywidualne kompetencje w nowy i innowacyjny sposób. Uczenie się organizacji ma miejsce również wtedy, gdy pamięć zbiorowa – w tym lokalny język, wspólna historia i rutyna – rozszerza się. Uczenie się organizacyjne powoduje wzrost kapitału intelektualnego. Uczenie się to ciągły, niekończący się proces tworzenia wiedzy. Nauka organizacji to miejsce, w którym ludzie nieustannie starają się odkrywać, co spowodowało obecną sytuację i jak mogą zmienić

teraźniejszość. Aby utrzymać przewagę konkurencyjną, decyzje inwestycyjne organizacji związane z tworzeniem wiedzy mają prawdopodobnie charakter strategiczny. Nasza perspektywa wiedzy zastosowana w tym rozdziale wywodzi się z opartej na zasobach teorii firmy, wprowadzonej w Części 1. Zgodnie z zasobową teorią firmy, różnice w wydajności między firmami można przypisać wariacji w firmach zasoby i możliwości. Skupiamy się na wiedzy. Wiedza, która jest cenna, unikalna, trudna do naśladowania, łączona, trudna do zastąpienia i wykorzystania, może stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej firm. Istota teorii zasobowej przedsiębiorstwa polega na nacisku na zasoby wewnętrzne - tu wiedza - którymi dysponuje firma, a nie na zewnętrzne szanse i zagrożenia dyktowane przez warunki branżowe i zmiany rynkowe.

Podstawowe kompetencje

Według Prahalada i Hamela kluczowe kompetencje to zbiorowe uczenie się w organizacji, zwłaszcza koordynowanie różnorodnych umiejętności obsługi i integrowanie wielu strumieni technologii. Ponieważ kluczowe kompetencje dotyczą harmonizowania strumieni technologii, chodzi również o organizację pracy i dostarczanie wartości. Podstawowe kompetencje nie zmniejszają się wraz z użytkowaniem. W przeciwieństwie do zasobów fizycznych, które z czasem ulegają pogorszeniu, kompetencje są wzmacniane w miarę ich stosowania i udostępniania. Jednak kompetencje nadal należy pielęgnować i chronić; wiedza zanika, jeśli nie jest używana. Kompetencje są spoiwem, które spaja istniejący biznes i koordynuje innowacje usługowe. Są także motorem rozwoju nowego biznesu. Co najmniej trzy testy można zastosować w celu zidentyfikowania kluczowych kompetencji w firmie. Po pierwsze, kompetencja podstawowa zapewnia potencjalny dostęp do szerokiej gamy rynków. Po drugie, kluczowa kompetencja powinna znacząco przyczynić się do postrzeganych przez klientów korzyści z produktu końcowego. Wreszcie, konkurenci powinni mieć trudności z naśladowaniem podstawowej kompetencji. Namacalny związek między zidentyfikowanymi kluczowymi kompetencjami a produktami końcowymi jest tym, co Prahalad i Hamel nazywają kluczowymi produktami – ucieleśnieniem jednej lub więcej kluczowych kompetencji. Produkty podstawowe to komponenty lub podzespoły, które faktycznie przyczyniają się do wartości produktów końcowych. Kluczowe kompetencje są czasami nazywane kompetencjami specyficznymi dla firmy, wdrożeniami zasobów, niewidocznymi zasobami i wyróżniającymi kompetencjami. Quinn argumentuje, że kluczowe kompetencje nie są produktami ani „rzeczami, które robimy stosunkowo dobrze”. Są to czynności, zwykle czynności usługowe lub systemy oparte na intelekcie, które firma wykonuje lepiej niż jakiegokolwiek inne przedsiębiorstwo. Są to zestawy umiejętności i systemów, które firma wykonuje na najlepszych na świecie poziomach i dzięki którym firma tworzy wyjątkowo wysoką wartość dla klientów. Rozwijanie najlepszych na świecie możliwości ma kluczowe znaczenie w projektowaniu podstawowej strategii kompetencji. O ile firma nie jest najlepsza na świecie w swojej działalności, jest to czyjaś podstawowa kompetencja. Firma rezygnuje z przewagi konkurencyjnej, nie kupując tej umiejętności od najlepszego na świecie źródła. Kompetencja i zdolność to terminy często używane zamiennie. Jednak kompetencja reprezentuje ukryte i niewidoczne atuty, podczas gdy zdolność reprezentuje jawny zbiór wiedzy. Leonard-Barton przyjął oparty na wiedzy pogląd na firmę i zdefiniował podstawową zdolność jako zbiór wiedzy, który wyróżnia i zapewnia przewagę konkurencyjną. Ten zbiór wiedzy ma cztery wymiary. Jego treść jest zawarta w (1) wiedzy i umiejętnościach pracowników oraz osadzone w (2) systemach technicznych. Procesy tworzenia i kontroli wiedzy kierują się (3) systemami zarządzania. Czwarty wymiar to (4) wartości i normy związane z różnymi typami ucieleśnionej i osadzonej wiedzy oraz z procesami tworzenia i kontroli wiedzy. Harrel i in. sugerują, że zdolności opierają się na pojęciu kompetencji, ale skupiają się na roli kierownictwa w budowaniu i dostosowywaniu tych kompetencji do szybko zmieniających się środowisk. Zdolności dynamiczne pomagają przedsiębiorstwom identyfikować możliwości i mobilizować kompetencje poprzez realokację zasobów. Zdolność do adaptacji i rozszerzania

istniejących kompetencji jest kluczową cechą zdolności dynamicznych. Ta umiejętność nakłada odpowiedzialność za przedsiębiorczość na kadre kierowniczą, która musi być w stanie dokładnie wyczuć zmiany i możliwości. Muszą również wykorzystać te możliwości, aby móc je wykorzystać, rekonfigurując zarówno aktywa materialne, jak i niematerialne, aby sprostać nowym wyzwaniom. Podobnie jak w przypadku kluczowych kompetencji, zdolności są uważane za kluczowe, jeśli strategicznie różnicują firmę. Koncepcja nie jest nowa. Ich strategiczne znaczenie było dyskutowane przez dziesięciolecia, stymulowane odkryciem badawczym, że spośród dziewięciu strategii dywersyfikacji, te dwie, które zostały zbudowane na istniejących umiejętnościach lub bazie zasobów w firmie, wiązały się z najwyższą wydajnością. Obserwacja, że możliwości specyficzne dla branży zwiększyły prawdopodobieństwo wykorzystania przez firmę nowej technologii w tej branży, potwierdziła wczesne prace. Dlatego niektórzy autorzy sugerują, że skuteczna konkurencja opiera się nie tyle na strategicznych skokach, ile na stopniowych innowacjach, które wykorzystują starannie opracowane możliwości. Z drugiej strony zinstytucjonalizowane zdolności mogą prowadzić do zasiedziałej inercji w obliczu zmian środowiskowych. Nieciągłości technologiczne mogą wzmocnić lub zniszczyć istniejące kompetencje w branży. Takie zmiany w otoczeniu zewnętrznym odbijają się w organizacji, tak że nawet pozornie drobne innowacje mogą podważyć użyteczność głęboko osadzonej wiedzy. Każda innowacja z konieczności wymaga pewnego stopnia twórczej destrukcji. Zdolność jest definiowana jako dynamiczna, jeśli w szybko zmieniającym się środowisku umożliwia firmie modyfikację w celu dalszego wytwarzania, wydajnie i/lub skutecznie, ofert rynkowych dla niektórych segmentów rynku.

Możliwości przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość korporacyjna ma kluczowe znaczenie w zdobywaniu dynamicznych zdolności organizacyjnych. Naukowcy zidentyfikowali przedsiębiorczość jako podstawowy proces, za pomocą którego firmy próbowały się na nowo zdefiniować, odnowić i przerobić. Perspektywa przedsiębiorczości na charakter firmy opiera się na dwóch fundamentalnych założeniach dotyczących charakteru działalności biznesowej: jednostki nastawione na zysk i asymetrycznie rozproszona wiedza wśród podmiotów gospodarczych. Pogoń za zyskiem, bogactwem i władzą odgrywa ważną rolę motywacyjną w dążeniu przedsiębiorcy do nowych możliwości biznesowych. Wiedza rozproszona asymetrycznie implikuje zróżnicowane zbiory wiedzy posiadane przez decydentów, co w kontekście biznesowym powoduje zróżnicowanie zdolności identyfikowania i przyswajania nowych informacji i zdarzeń. Poszczególni decydenci mają tendencję do dostrzegania nowych informacji, które odnoszą się i mogą być połączone z wiedzą, którą już posiadają. Przedsiębiorca to osoba, która prowadzi nowe przedsiębiorstwo lub przedsięwzięcie lub rewitalizuje istniejące przedsiębiorstwo i bierze na siebie pewną odpowiedzialność za nieodłączne ryzyko. Nowe i nowoczesne spojrzenie na przedsiębiorczy talent to osoba, która podejmuje ryzyko związane z podjęciem przedsięwzięcia biznesowego. Przedsiębiorczość jest często trudna i podstępna, ponieważ wiele nowych przedsięwzięć kończy się niepowodzeniem. W kontekście tworzenia przedsiębiorstw nastawionych na zysk przedsiębiorca jest często synonimem założyciela. Najczęściej termin przedsiębiorca odnosi się do kogoś, kto tworzy wartość oferując produkt lub usługę w celu uzyskania określonego zysku. Przedsiębiorczość to zatem praktyka zakładania nowych organizacji lub rewitalizacji dojrzałych organizacji, zwłaszcza nowych przedsiębiorstw, generalnie w odpowiedzi na zidentyfikowane możliwości. Przedsiębiorczość jest czasami określana mianem przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość jest często trudnym przedsięwzięciem, ponieważ zdecydowana większość nowych firm upada. Działalność przedsiębiorca istotnie różni się od działalności operacyjnej, ponieważ dotyczy głównie kreatywności i innowacyjności. Przedsiębiorczość obejmuje zarówno małe, indywidualne inicjatywy, jak i duże przedsięwzięcia stwarzające wiele możliwości zatrudnienia. Większość najnowszych teorii w biznesowej i menedżerskiej literaturze ekonomicznej zakłada, że wyniki ekonomiczne małych i średnich firm zależą

w dużej mierze od umiejętności przedsiębiorców (lub zespołu). Mimo to ekonomiści nadal nie w pełni rozumieją związek między przedsiębiorcami a wydajnością firmy. Proces przedsiębiorczy jest wynikiem złożonej interakcji między czynnikami indywidualnymi, społecznymi i środowiskowymi. Rozpatrywane oddzielnie ani osobowość przedsiębiorcy, ani strukturalne cechy otoczenia nie mogą same w sobie określać wyników organizacji. Aby dać przykład związku między subiektywnymi cechami/cechami przedsiębiorców a wynikami organizacyjnymi, Thomas i Mancino (2007) przeprowadzili badanie empiryczne. Badanie miało na celu wyjaśnienie, w jaki sposób obecność specyficznych cech podmiotowych przedsiębiorców może wpływać na orientację strategiczną organizacji, a w konsekwencji na rozwój lokalny. Analizując kilka subiektywnych cech zaczerpniętych z próby 101 odnoszących sukcesy przedsiębiorców z południowych Włoch, pojawiły się pewne kwestie dotyczące związku między wynikami gospodarczymi przedsięwzięć rozpoczętych w tym obszarze a słabym poziomem wzrostu. Na zachowania i decyzje przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces, duży wpływ miało wsparcie rodziny. Kultura przedsiębiorczości rodziny ma również tendencję do zastępowania ochronnej roli, jaką odgrywają instytucje publiczne. Przedsiębiorcze decyzje lokalnych przedsiębiorców wynikają zarówno z potrzeby wyrwania się z biedy, jak i z poczucia, że są skazani na kontynuowanie rodzinnego biznesu, z których większość to dzieci przedsiębiorców. Większość ankietowanych została zaklasyfikowana jako przedsiębiorcy z konieczności, a nie z szansy. Przedsiębiorca może być kierowany kompulsywną potrzebą znalezienia nowych sposobów alokacji zasobów. Może poszukiwać możliwości zarobkowych i opracowywać stopniowe zmiany w produktach i procesach. Podczas gdy silnie innowacyjni przedsiębiorcy mają tendencję do popierania radykalnych zmian w alokacji zasobów poprzez tworzenie nowych rynków usług i pionierskie nowe procesy, przedsiębiorcy słabo innowacyjni mają tendencję do poszukiwania niewielkich zmian w alokacji zasobów w celu zbadania możliwości osiągnięcia zysków między już ustalone działania. Założyciele nowych kancelarii to zazwyczaj doświadczeni profesjonalści, którzy poszukują możliwości ściśle związanych z ich dotychczasowym zatrudnieniem. Przedsiębiorcy często mają kilkuletnie doświadczenie zawodowe w tej samej branży, co ich własne start-upy. Sugeruje to, że przedsiębiorcy nie pojawiają się znikąd, ale budują swój ludzki kapitał intelektualny poprzez doświadczenie zawodowe w uznanych firmach. Podobnie kryminalni przedsiębiorcy mogą być doświadczonymi profesjonalistami przed założeniem własnej działalności przestępczej. Jacobides i Winter sformułowali pytanie: Jak przedsiębiorcy wybierają granice własnych przedsięwzięć? Aby odpowiedzieć na to pytanie, wyszli z założenia, że chociaż przedsiębiorcy wierzą, że mają lepsze pomysły w jednej lub wielu częściach obszarów tworzenia wartości, charakterystycznie brakuje im gotówki i umiejętności przekonania innych do jej dostarczenia. Ta przesłanka uzasadnia prosty model, w którym przedsiębiorca ma zestaw pomysłów dodających wartość do części obszaru tworzenia wartości. Zakładając, że celem przedsiębiorcy jest maksymalizacja bogactwa, można zauważyć, że początkowy zakres zależy od dostępnej gotówki, ale także od tego, ile wartości pomysły przedsiębiorcy dodają każdemu uczestnikowi przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy skoncentrują się na obszarach, które zapewniają maksymalny zysk i minimalne ryzyko w przeliczeniu na dostępną gotówkę w zakresie innowacji w usługach.

O możliwości dynamicznych

Do tej pory wyjaśniliśmy definicje i relacje między wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami, zdolnościami organizacyjnymi i podstawowymi kompetencjami w odniesieniu do teorii firmy opartej na zasobach i wiedzy. Następnie zilustrujemy koncepcje dynamicznych możliwości prezentowanych przez agile organizacji, ponieważ odnoszą się do dynamicznego zarządzania wiedzą i praktyki doskonałej realizacji strategii. Harreld i inni przedstawiają przypadek możliwości dynamicznych w IBM. Twierdzą, że dynamiczne zdolności napędzają strategię w działaniu w firmie. Badali wzrost, upadek i transformację IBM w okresie 20 lat. Dynamiczne możliwości IBM przekształciły IBM z zestawu konwencjonalnych silosów (np. sprzętu, oprogramowania i usług) w zintegrowaną strukturę

zorientowaną na dostarczanie rozwiązań dla potrzeb klientów. Aby to nowe podejście zadziałało, konieczna była zmiana całej roli korporacyjnej grupy strategicznej w IBM. Możliwości dynamiczne umożliwiają wyczuwanie zmian w konkurencyjnym otoczeniu, a także chwywanie szans. Aby zapewnić, że proces strategii w IBM zapewnia wgląd niezbędny do wycucia możliwości i wykonanie niezbędne do ich wykorzystania, rozwinął się zestaw uzupełniających się mechanizmów. Fora strategicznego przywództwa i inne inicjatywy pomagają odkrywać nowe przestrzenie, podczas gdy wskaźniki i struktura pomagają wykorzystać istniejące możliwości i procesy. Wyczuwanie nowych możliwości uzyskania strategicznego wglądu jest prowadzone w wielu procesach w IBM:

- Zespół Technologiczny spotyka się co miesiąc i ocenia gotowość rynkową oraz potencjał pojawiających się technologii.
- Zespół ds. Strategii spotyka się co miesiąc w celu zbadania wyników rynkowych istniejących strategii jednostkowych oraz zbadania nowych obszarów wzrostu.
- Zespół ds. Integracji i Wartości spotyka się co kwartał, aby wspierać inicjatywy ogólnofirmowe.
- Procesy Deep Dive są inicjowane podczas konfrontacji z luką w wynikach lub możliwościami w celu szczegółowej analizy tematu.

Każdy z tych procesów pomaga zapewnić stały nadzór i inteligencję konkurencyjnego środowiska. Inteligencja to systematyczne podejście do zbierania informacji w celu śledzenia i przewidywania zmian w celu poprawy wyników biznesowych. Analitycy wywiadu badają, kim są aktorzy, jak, kiedy, gdzie i dlaczego. Dostarczają rekomendacji, jak reagować na zmiany i szanse rynkowe. W ramach tego analitycy mogą tworzyć profile problemów i celów rynkowych oraz sporządzać zarówno strategiczne (ogólne, długoterminowe) jak i taktyczne (szczegółowe, krótkoterminowe) oceny w ramach wyznaczonych przez firmę i branżę. Wykorzystywanie nowych możliwości realizacji strategicznej odbywa się w szeregu procesów w IBM:

- Emerging Business Opportunities to zintegrowany zestaw procesów, zachęt i struktur zaprojektowanych specjalnie po to, aby umożliwić IBM wykorzystanie nowych możliwości biznesowych i stymulowanie wzrostu przychodów.
- Fora Przywództwa Strategicznego to kilkudniowe warsztaty zespołowe, które skupiają się na konkretnych lukach w wynikach lub możliwościach, które łączą rozbudowane zespoły w celu intensywnej pracy nad problemami lub możliwościami.
- Korporacyjne Fundusze Inwestycyjne to sposób na finansowanie nowych inicjatyw wskazanych przez Zespoły Integracji i Wartości.

Harreld i inni twierdzą, że w przeciwieństwie do innych fragmentarycznych podejść do strategii, proces IBM jest procesem napędzonym przez kierownictwo liniowe oparte na realiach rynku, jak widać w wynikach lub lukach w możliwościach, a nie ćwiczeniach personelu lub slajdach. To przeniosło proces tworzenia strategii z corocznego rytuału do ciągłego procesu, z nacisku na planowanie na działanie, z funkcji personelu na taką, którą posiadają menedżerowie liniowi, oraz z troski tylko o strategię na skupienie się na obu strategii i wykonanie.

Innowacje oparte na wiedzy

Zasoby wiedzy, kluczowe kompetencje i dynamiczne zdolności to kluczowe czynniki napędzające innowacje usługowe w firmach. W oparciu o te czynniki w usługach biznesowych opartych na wiedzy, pojawiają się różne sposoby innowacji. Na przykład Corrocher i inni zidentyfikowali tryb innowacji

interaktywnej, tryb technoorganizacyjny, tryb konserwatywny oraz tryb innowacji produktowej dla usług biznesowych opartych na wiedzy:

- Interaktywny tryb innowacji pojawia się w interakcji z innymi firmami i klientami.
- Tryb techniczno-organizacyjny ma miejsce, gdy przyjęcie technologii nie jest wyizolowaną i pasywną strategią, ale jest ściśle powiązane ze zmianami związanymi ze sposobem świadczenia i organizacji usług.
- Tryb konserwatywny występuje, gdy firma nie prowadzi żadnej istotnej działalności innowacyjnej.
- Tryb innowacji produktu występuje, gdy innowacyjne pomysły są powiązane z produkcją.

Corrocher i inni stwierdzili, że uwaga poświęcana innowacyjnym działaniom sektorów usług znacznie wzrosła w ciągu ostatniej dekady. Jednocześnie produkcja i konsumpcja oraz niematerialny charakter usługi sprawiają, że handel na odległość jest trudniejszy niż w przypadku towarów i nadaje konkurencji lokalny posmak, nawet biorąc pod uwagę bardziej wyrafinowane usługi. Jest to szczególnie widoczne w zaawansowanych regionach, gdzie konkurencyjność zależy od zawartości wiedzy dostarczanej przez wysoce wyspecjalizowanych ekspertów. Dlatego też produkcja wiedzy jest w coraz większym stopniu ukierunkowana na usługi biznesowe. Nacisk kładziony jest na rolę usług biznesowych w innowacyjnych sieciach jako nośników wiedzy i pośredników między nauką (twórcą wiedzy) a jej klientami (użytkownikami wiedzy). Analiza empiryczna przeprowadzona przez Hipp pokazuje, że usługi biznesowe oparte na wiedzy są w stanie uczynić istniejącą wiedzę użyteczną dla ich klientów, poprawiając wydajność i produktywność klienta oraz przyczyniając się do zmian technologicznych i strukturalnych. W tym kontekście usługi biznesowe oparte na wiedzy są definiowane w kategoriach cech usług i cech wiedzy. Wśród cech usług znajdujemy ścisłą interakcję między usługodawcą a klientem oraz wysoce niematerialną treść produktów i procesów usługowych. Wśród cech wiedzy znajdujemy zdolność do otrzymywania informacji spoza firmy i przekształcania tych informacji wraz z wiedzą specyficzną dla firmy w użyteczne usługi dla jej klientów. Madhavaram i Hunt twierdzą, że w zarządzaniu zasobami istnieje logika zdominowana przez usługi. Stosują teorię przewagi zasobów, aby zasugerować ewolucję marketingu w kierunku nowej dominującej logiki, która wymaga, aby marketing koncentrował się na niematerialnych, dynamicznych, operacyjnych zasobach, które są sercem przewagi konkurencyjnej i wydajności. Czerpiąc z literatury dotyczącej zasobów, kompetencji, teorii przewagi zasobów, zdolności i zdolności dynamicznych, Madhavaram i Hunt rozszerzają i rozwijają pojęcie zasobów operacyjnych w logice zdominowanej przez usługi, proponując hierarchię zasobów operacyjnych. Wychodząc od siedmiu podstawowych kategorii zasobów (finansowych, fizycznych, prawnych, ludzkich, organizacyjnych, informacyjnych i relacyjnych), jako hierarchię proponują podstawowe, złożone i wzajemnie powiązane zasoby operacyjne. Innowacje w usługach bardzo często polegają na kreatywnym zastosowaniu technologii informacyjnych w technologicznym wymiarze innowacji. Jednak, jak wskazują Gallouj i Savona, innowacje w usługach stają się coraz bardziej złożonym zagadnieniem, w którym zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych jest tylko jednym z wielu możliwych ułatwień. W tym rozdziale wprowadzono szereg ważnych pojęć, w tym wiedzę, zarządzanie wiedzą, kompetencje podstawowe i zdolności dynamiczne. Koncepty te reprezentują perspektywy uzyskania wglądu w bariery i czynniki umożliwiające innowacyjność usług. W centrum tych koncepcji znajdujemy wiedzę jako zasób, który należy badać i wykorzystywać z korzyścią dla innowacji w usługach.