

Kozminski University

From the Selected Works of Dariusz Jemielniak

2008

Zarządzanie wiedzą - pojęcia podstawowe

Dariusz Jemielniak, *Kozminski University*



Available at: <https://works.bepress.com/jemielniak/22/>



ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

POJĘCIA PODSTAWOWE

►►► Podstawowe pojęcia

Dane	znaki w określonej składni.
Eksternalizacja wiedzy	formalizacja (np. przez spisanie) wiedzy nieformalnej.
Informacje	dane w określonym kontekście.
Innowacja procesowa	opracowanie nowego sposobu działania.
Innowacja produktowa	stworzenie nowego produktu.
Innowacja społeczna	wprowadzenie nowego zwyczaju lub zachowania społecznego.
Internalizacja wiedzy	przekształcenie wiedzy formalnej w domyślną.
Kombinacja	wzbogacanie wiedzy formalnej, doskonalenie skodyfikowanej wiedzy.
Krzywa „S”	krzywa zależności przyrostu sprawności technologii w czasie (lub względem nakładów inwestycyjnych).
Rozumna obserwacja	refleksja nad zaobserwowanym zdarzeniem prowadząca do konceptualizacji wiedzy.
Socjalizacja wiedzy	nabywanie wiedzy przez interakcję z tymi, którzy ją posiadają.
Wiedza	zorganizowany w strukturę zbiór informacji, wraz z regułami ich interpretowania.
Wiedza ukryta	wiedza niepoddająca się łatwemu przekazaniu i eksternalizacji.
Zasób pierwotny	zasób, który może być wykorzystany do stworzenia lub pozyskania wszelkich innych zasobów.
Znaki	podstawowa jednostka informacyjna.



1. Przyczyny popularności zarządzania wiedzą

Wielu menedżerów, zwłaszcza z małych i średnich przedsiębiorstw, słysząc termin zarządzanie wiedzą, uśmiecha się z politowaniem. Częściowo wynika to z nieznamomości tej dziedziny nauki, częściowo jednak na taką reakcję zapracowali autorzy pseudopodręczników i poradników na ten temat. W księgarniach łatwo znaleźć książki z kategorii *pop-management*, opisujące zarządzanie wiedzą jako panaceum na wszelkie problemy organizacji (Jemieliński, 2006). Gwarantują one stuprocentową skuteczność proponowanych rozwiązań, jeżeli tylko czytelnik da się przekonać do zakupu i zapoznania z publikacją.

Nie bez znaczenia dla popularności zarządzania wiedzą jest także fakt, że wiedza jest pojęciem jednoznacznie pozytywnym. W zasadzie każde przedsiębiorstwo chciałoby być postrzegane jako oparte na wiedzy, można także śmiało przyjąć, że mało która firma byłaby skłonna przyznać, że jest mało inteligentna. Ponadto stwierdzenie, że dobrze jest mieć więcej wiedzy oraz dostęp do informacji niedostępnych dla konkurentów, jest stosunkowo banalne i mało kontrowersyjne – trudno jednakże w praktyce udowodnić, że w zakresie zapotrzebowania na wiedzę lub jej roli jako tworzącej przewagę strategiczną faktycznie nastąpiła istotna, ilościowa zmiana od czasów np. Cesarstwa Rzymskiego. Tymczasem wiele, zwłaszcza instruktażowych publikacji z zakresu zarządzania wiedzą sprowadza się do konstatacji – „wiedza jest przydatna, więc zrób wszystko, by ją pomnażać i zachowywać” i przedstawienia listy dobrych (choć często trywialnych) rad, jak to osiągnąć.

Dodatkowo samo pojęcie wiedzy jest konstruowane społecznie, podlega stałym negocjaczom. Zarówno jej ocena, jak i pomiar są bardzo umowne (Alvesson, Kärreman, 2002; Jemieliński, 2005; Styhre, Sundgren, 2005). Przykładowo, trudno obiektywnie stwierdzić, że praca hydraulika wymaga mniej wiedzy niż praca chirurga – jest natomiast oczywiste, że we współczesnym świecie wiedza hydraulika postrzegana jest jako mniej istotna, mniej wartościowa, a w uproszczeniu wręcz, że ma on mniejszą wiedzę.

Warto zatem zastanowić się nad nagłym wzrostem zainteresowania zarządzaniem wiedzą, widocznym choćby po liczbie konferencji, artykułów naukowych i książek na ten temat. Co roku na Zachodzie wychodzi kilkadziesiąt, jeżeli nie kilkaset podręczników i poradników dotyczących tego zagadnienia (przeważnie zresztą mających głównie charakter popularyzatorski). Także

w Polsce ukazało się już co najmniej kilkanaście monografii o zarządzaniu wiedzą na najwyższym naukowym poziomie (por. np. Borowiecki, Kwieciński, 2006; Brdulak, 2005; Grudzewski, Hejduk, 2004; Kotarba, 2006; Kowalczyk, Nogalski, 2007; Perechuda, 2005).

Popularność omawianego pojęcia wynika także częściowo z pewnej mody. Teoria zarządzania, jak każda dziedzina nauki, w dużym stopniu podlega różnego rodzaju trendom. Stałe zapotrzebowanie na nowe koncepcje z zakresu zarządzania jest bardzo duże i zaspokajają je co najmniej dwie, duże grupy graczy, konkurujących współcześnie ze sobą o „rząd dusz” – naukowcy i konsultanci. Czasami mody w ramach każdej z tych grup są rozbieżne i mimo fascynacji w ramach jednej z nich, spotykają się z politowaniem i krytyką drugich (np. konsultanci sceptycznie postrzegają krytyczną teorię organizacji, a naukowcy z rozbawieniem analizują skutki zaleceń reengineeringu, czy „błękitnego oceanu”). Czasem jednak obie grupy mówią jednym głosem i niemal jednocześnie odkrywają u siebie zainteresowanie tym samym zagadnieniem. Tak było w przypadku kultury organizacji jako przedmiotu studiów i ekspertyz, jest też tak w dużym stopniu w przypadku zarządzania wiedzą, które stało się nurtem na tyle silnym, że w jego ramach także zaczęły już funkcjonować pewne mody (Klincewicz, 2004). Nie jest to jednak wystarczające wyjaśnienie popularności zarządzania wiedzą.

Drugim, ważnym powodem zainteresowania tą dyscypliną jest skrócenie cyklu życia większości produktów (a także pchany popyt, czyli wzrost konsumpcjonizmu). Powoduje on, że na znaczeniu zyskuje sprawne radzenie sobie z informacjami płynącymi z rynku i skracanie czasu ich obsługi. Wiąże się to także ze wzrostem roli konkurowania jakością (liczba rynków, na których konkurencja wchodzi w fazę dojrzałą jest coraz większa) i wynikającym z niej imperatywem stałych innowacji technologicznych.

Trzecią przyczyną jest także wzrost zapotrzebowania na pracę umysłową. We współczesnym świecie można zaobserwować pewien kryzys organizacji biurokratycznej i rozwój organizacji opartej na wiedzy eksperckiej – co pośrednio wpływa na większą liczbę publikacji na temat organizacji i zarządzania wiedzą.

Wreszcie, istotnym powodem wzrostu zainteresowania zarządzaniem wiedzą jest obecność w publicznym dyskursie pojęcia społeczeństwa opartego na wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy, czyli w dużym uproszczeniu takich, w których wiedza odgrywa szczególnie istotną rolę. Wiąże się to przede wszystkim z gwałtownym rozwojem technik informacyjnych i szybkością komunikowania (a co za tym idzie z dosłownym zalewem informacyjnym, który przy braku struktury i zarządzania prowadzi do dysfunkcji).

Nawet sceptycy zarządzania wiedzą powinni się zgodzić, że można je traktować jako pewną metaforę, odnoszącą się do całokształtu działania organizacji. Ma ona za zadanie, jak każda metafora, uwypuklić pewne aspekty funkcjonowania firmy, zwrócić uwagę na niektóre istotne fragmenty życia organizacyjnego, choć jednocześnie może utrudniać dostrzeżenie innych (Morgan, 1986). W tej roli koncepcja zarządzania wiedzą sprawdza się bez zarzutu – a co więcej, często jest jedyną spójną koncepcją, która pozwala na zwiększenie sprawności nowoczesnej organizacji. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, że zarządzanie wiedzą, choć niezwykle przydatne w praktyce oraz wyjaśniające wiele fenomenów w teorii, jest jednak jedynie pewnym szczególnym sposobem patrzenia na problematykę organizacji, równie uprawnionym jak wiele innych. Warto jednakże mieć przynajmniej podstawowe pojęcie, czego dotyczą jego fundamentalne założenia.

2. Wiedza jako zasób

Dyskusyjne byłoby stwierdzenie, że zarządzanie wymaga współcześnie więcej wiedzy, czy też, że ma miejsce w warunkach większej konkurencji (itp.) niż dwadzieścia lat temu, czy choćby za czasów Fenicjan. Pomijając fakt, że Fenicjanie dysponowali bardzo rozbudowanym systemem finansowym, bogatą kulturą, złożoną strukturą społeczną itd. (a zatem prawdopodobnie kierowanie ówczesnymi przedsiębiorstwami nie było „bułką z masłem”), brakuje nam jakichkolwiek sensownych i bezdyskusyjnych miar, by to ocenić. Niemniej jednak możemy bez wątplenia stwierdzić, że obecnie wiele organizacji uważa, że umożliwienie pracownikom łatwego dostępu do wiedzy zgromadzonej w firmie, jest źródłem kluczowej przewagi konkurencyjnej (Stewart, 1997). Zdaniem Petera F. Druckera (1993: 13):

...rzeczywistym i kontrolującym zasoby oraz całkowicie rozstrzygającym «czynnikiem produkcji» nie jest teraz ani kapitał, ani własność ziemska, ani siła robocza. Jest nim wiedza. Zamiast kapitalistów i proletariuszy klasami społeczeństwa pokapitalistycznego są wykwalifikowani pracownicy.

Wiedzę możemy zatem rozumieć jako jeden z czynników produkcji, swoisty zasób, umiejętnie zarządzanie którym nabrało współcześnie strategicznego znaczenia niż kiedyś. Co za tym idzie, rola i władza ekspertów w organizacjach nabiera znaczenia (Mallet, 1975; Bell, 1989). Co również nie-

zwykle ważne, jest **zasobem pierwotnym** – a to oznacza, że umożliwia powstawanie i pozyskiwanie wszelkich innych zasobów. Ma również inną, całkowicie wyjątkową funkcję – w miarę jej wykorzystywania nie tylko się nie zużywa, ale wręcz jej przybywa.

Zarządzanie wiedzą zakłada zatem, że (w przeciwieństwie do wcześniejszych okresów) obecnie to kontrolowanie zasobów wiedzy jest kluczowe dla tworzenia długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Ta myśl będzie rozwijana w dalszych rozdziałach, warto jednakże przez chwilę zastanowić się nad samym pojęciem wiedzy.

2.1. Co to jest wiedza?

Wiedza jest terminem bardzo ulotnym. Z jednej strony funkcjonuje w języku potocznym, z drugiej jest jednak trudno definiowalna. Platon określał ją jako „uzasadnione i prawdziwe przekonanie”. Do dziś trwa spór filozofów o tę definicję (zob. np. Gettier, 1963; Lehrer, Paxson, 1969; Nozick, 1981). Nie wchodząc w podobne zawiłości, na potrzeby naszej dyscypliny możemy po prostu przyjąć, że wiedza to **zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania** (Koźmiński, 2004). Przez informacje rozumieć będziemy uporządkowane dane, natomiast dane traktować będziemy jako pozbawione kontekstu ciągi znaków.

ZNAKI (+składnia) → **DANE** (+kontekst) → **INFORMACJE** (+struktura) → **WIEDZA**

Warto jednak pamiętać, że przejście od danych do wiedzy ma charakter nieskokowy, ciągły.

Jak rozumieć podane przekształcenia? Najprościej zapamiętać je na przykładzie: poszczególne cyfry (1, 2, 3, 4...) to dla inwestora giełdowego po prostu znaki. Dopiero w pewnej składni przekształcają się w liczby (np. 2,7), czyli konkretne dane. Informacją będzie np. kurs walutowy, 1 USD = 2,7 PLN. Z kolei za wiedzę uznamy znajomość reguł funkcjonowania rynku walutowego.

Możemy także założyć, że wiedza to **ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę** (Probst, Raum, Romhardt, 1998).

Definicje dla praktyków zarządzania nie są jednak rzeczą najważniejszą. Istotne jest natomiast, że wiedzę można traktować jako pewien szczególnie zasób w organizacji.

2.2. Rodzaje wiedzy

Wiedzę możemy dzielić według różnych kryteriów. Jednym z nich jest rozróżnienie wiedzy jawnej (ang. *explicit knowledge*) oraz tzw. ukrytej (ang. *tacit knowledge*) (Polanyi, 1962). Wiedza jawna jest łatwa do przekazywania, ktokolwiek ją posiada może bez problemu przekazać ją dalej, np. znajomość imion kolejnych władców Polski. Wiedzy ukrytej natomiast nie można przekazać w prosty sposób, często jest wręcz trudna do określenia przez jej posiadacza. Może to być np. umiejętność jazdy na rowerze. Trudność w jej przekazaniu może wynikać z ograniczeń języka, ale także z konieczności przyswojenia sobie pewnych odruchów (nawet nieuświadomianych) lub z rozproszenia (wszyscy członkowie zespołu są w stanie wykonać daną czynność, ale po wymienieniu części z nich nagle odnoszą same porażki). Przystwojenie sobie tej różnicy ułatwić może wypowiedź Ericha Fromma (1977: 32):

Przypuśćmy, że chcesz komuś wskazać różnicę między smakiem białego a czerwonego wina. Wydaje ci się to całkiem proste. Ty znasz różnicę bardzo dobrze; czemuż więc objaśnienie jej komuś innemu miałoby nie być łatwe. Ujmując jednak tę różnicę smaku w słowa, natrafisz na ogromne trudności. W końcu prawdopodobnie powiesz: «Słuchaj, nie umiem ci tego wyjaśnić. Napij się po prostu czerwonego wina, a potem białego i sam poznasz, na czym polega różnica».

Inne rozgraniczenie kategorii wiedzy to podział na (Evans, 2003):

- ◆ **wiedzę o** (odpowiada często na pytania – „co?“, „gdzie?“), jest to wiedza operacyjna, dotyczy np. miejsca położenia okularów, znajomości aktualnych ceł, praw fizyki; jest to wiedza łatwa do przekazania;
- ◆ **wiedzę jak** – jest to wiedza trudna do przekazania, zdobywa się ją przez doświadczenie osobiste, bardzo rzadko jest kodyfikowana, dotyczy codziennych praktyk danego zawodu;
- ◆ **wiedzę dlaczego** – jest to wiedza związana z systemem kulturowym i strategią firmy, opiera się na zrozumieniu motywów jej działania;
- ◆ **wiedzę kto** – jest to swoiste rozeznanie wewnątrz i na zewnątrz firmy, znajomość siatki kontaktów, formalnej i nieformalnej roli poszczególnych osób.

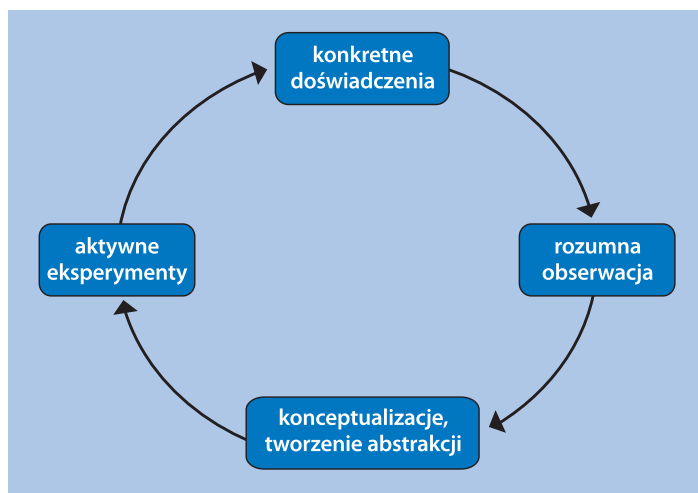
Podstawowym sposobem pomnażania wiedzy (a warto zapamiętać, że wiedza jest zasobem o tej unikalnej własności, że jej ilość, jak wspomniano, przy-

rosta proporcjonalnie do jej wykorzystywania) jest interakcja między wiedzą jawną a ukrytą (Nonaka, Takeuchi, 1995). Może ona mieć następujące formy:

- ◆ **eksternalizacji** wiedzy, czyli formalizacji wiedzy nieformalnej, kodyfikacji doświadczeń jednostek i grup, by inni mogli ich się nauczyć, a nawet je udoskonalać;
- ◆ **socjalizacji**, czyli zdobywania wiedzy przez interakcje z tymi, którzy ją już posiadają, przez podpatrywanie i współdziałanie;
- ◆ **internalizacji** wiedzy, czyli wykorzystania wiedzy formalnej i przekształcenia jej w wiedzę domyślną; nauczania się skodyfikowanej wiedzy i wykorzystania jej w działaniu;
- ◆ **kombinacji**, czyli wzbogacenia wiedzy formalnej; analizie skodyfikowanej wiedzy i wprowadzenia do niej modyfikacji.

2.3. Uczenie się

Pojęcie wiedzy nie ma sensu bez odniesienia się do możliwości jej pozyskania, czyli procesu uczenia się. W teorii zarządzania wiedzą jednym z najbardziej znanych modeli jest model cyklu uczenia się Kurta Levina (w graficznej formie zaproponowany przez Davida Kolba) (rys. 1.1).



Rysunek 1.1.
Model Lewina

Źródło: Kolb, 1984.

Podstawowym założeniem cyklu jest, że wiedzę nabywa się przez praktykę. Punktem wyjścia jest jakieś doświadczenie: dana osoba przeżywa jakieś zdarzenie, co z kolei prowadzi ją do zastanowienia, refleksji – czyli rozumnej obserwacji. Jeżeli przekroczona zostanie pewna masa krytyczna przemyśleń,

to obserwacja danego doświadczenia, wraz ze zgromadzoną wcześniej wiedzą, mogą być źródłem pewnych uogólnionych przemyśleń, pewnych reguł generalnych, które mogą służyć do interpretowania nie tylko jednego zjawiska, lecz także jemu podobnych. W taki sposób powstaje nowa wiedza teoretyczna. Jest ona oczywiście następnie sprawdzana i testowana praktycznie przez aktywne eksperymenty – czyli właśnie weryfikację przemyśleń. W trakcie przeprowadzania tych aktywnych eksperymentów dochodzi do powstania nowych doświadczeń, które ponownie mogą stać się przedmiotem rozumnej obserwacji.

Pewną wadą tego modelu jest niedocenywanie uczenia się przez czystą teorię (zdobywania wiedzy bez pośrednictwa praktyki) – zdaniem Levina każde uczenie ma charakter praktyczny. Model także zdaje się nie uwzględniać uczenia się z wewnętrznej ochoty poznawania czegoś nowego, a nie z powodu zewnętrznego impulsu w postaci niewytłumaczalnego do końca zjawiska.

Bardzo istotny jest jednakże, zasygnalizowany w modelu, rewolucyjny charakter wiedzy w organizacji – jest ona istotnym czynnikiem całkowitej zmiany zarówno struktury, jak i kultury, czy strategii, a wreszcie samych zasobów materialnych organizacji (Płoszajski, 1990).

3. Innowacje

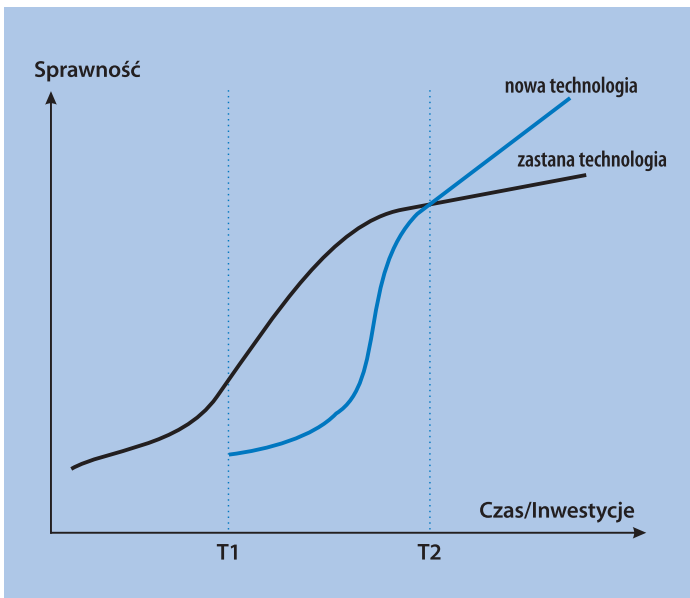
Istotnym elementem zarządzania wiedzą są innowacje. Przez innowację należy rozumieć po prostu stworzenie czegoś nowego albo opracowanie nowego sposobu działania. Stąd wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje innowacji (Chesbrough, 2003):

- ◆ *innowacje produktowe* (wprowadzenie nowego produktu, np. wynalezienie odtwarzacza CD przez Phillippsa i Sony),
- ◆ *innowacje procesowe* (wprowadzenie nowego sposobu działania, np. taśma produkcyjna u Forda),
- ◆ *innowacje społeczne* (wprowadzenie nowego zwyczaju lub zachowania społecznego, np. wykreowanie pióra wiecznego jako ekskluzywnego narzędzia do pisania – często wiąże się de facto z któryms z dwóch poprzednich typów innowacji, stąd nie zawsze się je wyróżnia osobno).

Mówi się często o możliwości dokonywania tzw. *innowacji hybrydowych*, polegających na łączeniu dwóch znanych już wcześniej produktów czy procesów (przykładem może być iPod współpracujący z iTunes, będący nowatorskim połączeniem zwykłego cyfrowego odtwarzacza muzyki ze zwykłym sklepem internetowym).

Podczas dyskusji o różnorodnych innowacjach warto pamiętać o tzw. krzywej S (Utterback, 1994). Określa ona rozwój innowacji w stosunku do starej technologii, przez pokazanie stosunku przyrostu sprawności do upływu czasu (lub wydatków inwestycyjnych) (rys. 1.2).

Początkowo (T1) nowa technologia niemal zawsze jest mniej wydajna niż obecna. Powoduje to, że producenci wykorzystujący tradycyjną metodę nabierają przekonania, że mają do czynienia z efemeryczną nowinką. To bardzo niebezpieczne założenie, ponieważ nowa technologia, dzięki ekonomii skali, lawinowemu przyrostowi uwag od użytkowników, a także zwykłemu procesowi doskonalenia produktu (który później jest coraz trudniejszy - ponieważ coraz trudniej wymyślić poprawkę) błyskawicznie poprawia wydajność. W okresie od T1 do T2 producenci starej technologii mogliby i powinni skorzystać z tego, że dysponują zazwyczaj większym kapitałem i doświadczeniem (a także kanałami dystrybucyjnymi) i zaangażować się także w wykorzystanie nowej technologii lub opracowanie własnej, podobnej. Często jednak tak się nie dzieje.



Rysunek 1.2.
Krzywa S

Źródło: Utterback, 1994.

4. Zadania do dyskusji

4.1. Jak to się robi w 3M?¹

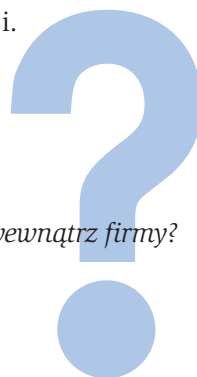
Przedsiębiorstwo 3M (skrót pochodzi od dawnej nazwy Minnesota Mining and Manufacturing) słynie z zarządzania wiedzą i innowacjami. Roczne obroty osiągają tu wysokość kilkunastu miliardów dolarów. Co roku przedsiębiorstwo zgłasza kilkaset patentów. Jest autorem m.in. takich rozwiązań, jak Scotch-tape (taśma klejąca), Post-it (kartki samoprzylepne), Scotch-aid (rodzaj opatrunku) i in. Choć ma na koncie takie światowe przeboje, nie spoczywa na laurach – aż 6% ich obrotów pochodzi z produktów młodszych niż rok.

Co ciekawe, wszystkie ich produkty opierają się raptem na ok. 100 bazowych technologiach. Jedną z naczelnych zasad 3M jest „nie karz za niepowodzenia”. Istnieje także swoisty dekalog, z którym zapoznają się wszyscy pracownicy. Jego zasady to:

- ◆ zapewnij pracownikom swobodę myślenia,
- ◆ usuń organizacyjne tematy tabu,
- ◆ pozwalaj popełniać błędy,
- ◆ doceniaj innowacyjne rozwiązania,
- ◆ promuj wymianę myśli i poglądów,
- ◆ przywódź innowacyjnym przedsięwzięciom,
- ◆ zaangażuj kluczowych klientów w proces zarządzania innowacjami,
- ◆ pamiętaj, że innowacje mają różne źródła,
- ◆ traktuj produkty jako własność działu sprzedaży, a technologie jako własność całej firmy,
- ◆ spodziewaj się przeszkód we wprowadzaniu innowacji.

Pytania do dyskusji

1. *Dlaczego w 3M nie karze się za niepowodzenia?*
2. *Uzasadnij każdą z zasad „dekalogu”.*
3. *Dla kogo zasady 3M są wygodne, a dla kogo uciążliwe wewnątrz firmy?*



¹ Niniejszy przypadek opublikowany jest także w książce *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, pod red. naukową A. K. Kozmińskiego, D. Jemielniaka, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

4.2. Paul Revere

Paul Revere to bohater, którego zna każdy Amerykanin. Henry Wadsworth Longfellow uwiecznił tę postać w 1860 roku w poemacie *Paul Revere's Ride* (Wyprawa Paula Revere'a), czterdzieści lat po śmierci bohatera. Wiersz, a zwłaszcza jego pierwsze linijki, są dla pokoleń amerykańskich dzieci obowiązkowym kanonem, uczonym na pamięć i stawianym niemal na równi z hymnem (tłum. własne):

*Posłuchajcie, me dzieci, a posłuchać warto
O wyprawie Revere'a w wiosenną noc czarną
Osiemnasty kwietnia, siedemdziesiąty piąty
Do dziś mało kto dożył, kto pamięta o tym
O tym co najważniejszą jest historii kartą*

*(Listen, my children, and you shall hear
Of the midnight ride of Paul Revere,
On the eighteenth of April, in Seventy-Five;
Hardly a man is now alive
Who remembers that famous day and year)*

Dom, w którym mieszkał, to obecnie jeden z najstarszych zabytków Bostonu. Co takiego uczynił Paul Revere i o jakiej wyprawie jest mowa?

Był bliskim przyjacielem Samuela Adamsa², z którym razem od samego początku organizowali amerykański ruch niepodległościowy.

W nocy z 18 na 19 kwietnia 1775 roku był jednym z kilku posłańców, którzy mieli zawiadomić mieszkańców okolicznych miejscowości, że wojska brytyjskie zbliżają się do Charles River. Choć polecono mu, by czynił jak najmniej hałasu, Revere zdecydował się uczynić coś dokładnie odwrotnego i galopował między wioskami, wedle legendy krzycząc „Brytyjczycy nadchodzą!” („The British are coming!”)³. W wyniku tych działań Amerykanie nie zostali zaskoczeni i stawili skuteczny opór armii brytyjskiej pod Lexington.

Jednak, jak twierdzą współcześni historycy, Paul Revere przejechał osobiście jedynie dziewiętnaście mil, alarmując ludzi. W porównaniu z Israelem Bissellim, który przegalopował ich aż trzysta czterdzieści pięć, roznosząc wieści o inwazji, jest to raczej niewiele.

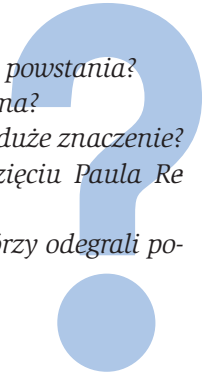
² Jako ciekawostkę warto podać, że „Samuel Adams” to obecnie marka bardzo popularnego piwa typu lager ze wschodniego wybrzeża.

³ Najprawdopodobniej wykrzykiwana fraza brzmiała inaczej, ponieważ większość Amerykanów w ówczesnych czasach uważała się za Brytyjczyków.

Co ciekawe także, kilku innych posłańców usiłowało roznieść wici, ale poniosło całkowitą porażkę. Czemu do historii przeszedł właśnie Revere? Bez wątpienia pewien wpływ na to miało uwiecznienie w wierszu, ale przede wszystkim istotne było, że Revere miał bardzo rozległe kontakty w terenie. Dzięki swojej siatce znajomości stworzył skuteczny system alarmowy, w którym powiadomieni sami powiadamiali kolejne osoby. Co więcej, dzięki temu, że Revere był wielu ludziom dobrze znany, znacznie chętniej dawali mu posłuch, podczas gdy obcych, usiłujących ich wyciągnąć z łóżka w środku nocy, zwyczajnie ignorowali. Jego charyzma, kontakty i znajomość ludzi spowodowały, że mimo znacznie mniejszego wysiłku, owej kluczowej nocy był w stanie poderwać do działania setki osób. Dziewiętnaście mil Paula Revere'a okazało się warte daleko więcej, niż setki mil przejechane przez innych, mało znanych i słabo zorganizowanych posłańców.

Pytania do dyskusji

1. *Co przesądziło o sukcesie Paula Revere'a we wznieceniu powstania?*
2. *Jaką rolę w przekazywaniu informacji odgrywa charyzma?*
3. *Czy w dobie formalizacji kontakty osobiste nadal mają duże znaczenie?*
4. *Wskaż na rolę struktury i organizacji w przedsięwzięciu Paula Revere'a.*
5. *Czy możesz wskazać przywódców ze swojego kraju, którzy odegrali podobną rolę.*



5. Studium przypadku

Volga-Dnepr Airlines

Aleksey Isaikin usiadł przy swoim nowym biurku, w głównej siedzibie linii Volga-Dnepr w Moskwie. Spojrzał na słabe światło latarni widoczne zza częściowo przesłoniętych okien. Było już późno, ale on miał bardzo wiele spraw, które musiał przemyśleć i przeanalizować. Pomyślał o tym, co ma na dziejść. Jutro spotka się ze wszystkimi współpracownikami i potwierdzi kierunek zmian, w którym podąży firma. Ale czy na pewno wszystkie jego (ich) decyzje są słuszne? Czy są one w stanie zapewnić firmie powodzenie i sukces w nadchodzących latach? Czy działanie w ramach grupy kapitałowej i zajmowanie się tak wieloma rodzajami działalności przyniesie korzyści, czy spowoduje kryzys i niemożność właściwej kontroli wszystkiego?

Ten urodzony w Kirgizji, w Związku Radzieckim, mężczyzna, wziął łyk wody ze stojącej na blacie szklanki. – Na zdrowie – powiedział sam do siebie.

Pomyślał o sobie, swojej karierze, którą całkowicie poświęcił lotnictwu. Uśmiechnął się na samą myśl o tym jakie miał szczęście. Całe życie realizować swoją pasję, hobby, a teraz u szczytu kariery jeszcze zarabiać na tym duże pieniądze. Przypomniawszy sobie swoje czasy studenckie. Gdy skończył Instytut Ekonomiczny w Irkucku jako specjalista od przemysłu lotniczego i finansów, nawet nie przypuszczał, że świat, w którym przyjdzie mu żyć, tak różnić się będzie od tego, w którym się wychował i dorastał. Zaczął swoją karierę, nadzorując z ramienia wojska wprowadzanie samolotu An-124 Rusłan do floty powietrznej ZSRR. Szybko okazało się jednak, że armia nie jest w stanie finansowo wspierać tego programu i całe przedsięwzięcie anulowano. Po wielkim rządowym kontrakcie nic nie zostało, a całe rosyjskie lotnictwo zaczęło pogrążyć się w kryzysie. Producenci, tacy jak Iluzyn, Tupolew, Jakovlev itd. nie mieli funduszy na to, by rozwijać nowe projekty, przez co konkurowanie z zachodnimi wytwórcami stało się niemożliwe, a całe radzieckie imperium chyliło się ku upadkowi. Isaikin postanowił wykorzystać szansę jaką stwarzała owa zmiana. W roku 1989 z grupą inwestorów i entuzjastów lotnictwa założył firmę Volga-Dnepr, mającą świadczyć lotnicze usługi transportowe. To niewielkie przedsiębiorstwo, na biednym i chwiejnym rynku, który miał wkrótce przejść wielkie przemiany, było zmuszone do ciągłej walki o przetrwanie. Ale szansa, jaka się nadarzyła, była ogromna i Isaikin o tym wiedział.

Chwilę zadumy Alekxeya przerwał dźwięk telefonu. Niespiesznie podniósł słuchawkę. W aparacie zabrzmiał miękki głos jego sekretarki. – Panie dyrektorze, pan Alexey Zudin do pana.

Isaikin poczuł zmęczenie, ale szybko odzyskał siły, gdy usłyszał pełen energii głos młodego dyrektora finansowego. Ten urodzony w Moskwie w 1976 r. mężczyzna, nie czekając na to, aż Isaikin coś powie, rozpoczął swój monolog.

– Witam panie dyrektorze, chciałem donieść, że mamy już najświeższe prognozy na 2007 rok. Chcemy, aby przychody po raz pierwszy w historii naszej firmy sięgnęły 1 miliarda dolarów i co ważne, wszystko wskazuje na to, że uda nam się je osiągnąć.

Kolejna dobra wiadomość sprawiła, że na twarzy Isaikina zagościł lekki uśmiech. Rzeczywiście, gdy analizował minione lata, był dumny z wyników firmy, którą stworzył i którą dowodził nieprzerwanie od 1990 roku. W roku 2001 przychody ze sprzedaży po raz pierwszy w historii przewoźnika sięgnęły

100 milionów dolarów, a od tego czasu firma rosła jeszcze szybciej. W roku 2004 było to już 308,6 miliona, a w 2005 roku aż 467,8 miliona. Na niedawnej prezentacji w londyńskim city, dumnym i przejętym głosem obwieścił światu, iż w 2006 r. linia podtrzymała swoją supremację w kategorii transportu najcięższych ładunków, a także największej rosyjskiej linii transportowej, osiągając 725 milionów dolarów przychodów (wzrost o 55%). Firma przewiozła 150 000 ton towaru, co utorowało jej drogę do 30 największych światowych linii typu cargo. Co jednak najbardziej cieszyło Isaikina, przewoźnik zachował pozycję głównego gracza na rynku bardzo ciężkich i niewymiarowych przesyłek, osiągając w 2006 r. ponad 52% udział. Zudin tymczasem ciągle kontynuował wychwalanie wyników firmy. Wspomniał także o planowanej ofercie publicznej firmy Volga-Dnepr, która ma zadebiutować pod koniec 2007 roku na jednej z europejskich giełd. Ten prężny menedżer był immanentną częścią zespołu, który doprowadził do sukcesu przedsiębiorstwa i cieszył się dużym zaufaniem dyrektora. Po krótkiej rozmowie Zudin rozłączył się, mówiąc, że idzie do domu. Isaikin zaczął analizować swój plan zajęć na najbliższe dni. Jutro wieczorem powinien zjawić się na ceremonii rozdania nagród Wings of Russia, gdzie, jak się już dowiedział, jego towarzystwo zostanie uhonorowane po raz kolejny z rzędu tytułem „Linii Roku” w kategorii najlepszej linii transportowej na trasach wewnętrznych i międzynarodowych. Był to już piąty tego typu tytuł w ostatnich latach. Kolejne potwierdzenie tego, że wszystko zmierza w dobrym kierunku. Isaikin miał jednak wątpliwości. Skąd się brały, do końca nie mógł określić. Straszyla go wizja wielkiego, bezwładnego przedsiębiorstwa, w którym nikt za nic nie odpowiadał. Molocha, który działał, ale nikt nie wiedział, co naprawdę jest jego przewagą nad innymi, gdzie są jego silne strony, jakie są jego unikalne zdolności zapewniające mu przewagę konkurencyjną.

Isaikin zmarszczył czoło, potarł rękami bolącą głowę. Jeszcze raz musi to sobie wszystko przemyśleć, ułożyć, zastanowić się. Przypomniał sobie rok 1990, kiedy na konferencji założycielskiej wybrany został dyrektorem nowej firmy, której udziałowcami stali się: OAO Aviastar – producent samolotów, m.in. An-124, który stał się znakiem rozpoznawczym nowej linii; ZMKB Progress Design Bureau – ukraiński producent silników lotniczych; Antonov – projektant różnych typów samolotów; AO Aviant z Kijowa. Linia stała się od razu spółką akcyjną i zarejestrowano ją w Uljanowsku z numerem 1, a zajmować się miała przewozami lotniczymi. Powstanie nowej firmy nie oznaczało jednak od razu szybkiego rozpoczęcia działalności. Pierwszy samolot nowe towarzystwo otrzymało na początku 1991 roku i był to wysłużony Il-76, samolot sprawdzony i niezawodny. Firma nie miała jednak opracowanej strategii działania ani rozwoju. Pierwszym poważnym celem, jaki zarząd chciał jak najszybciej przeprowadzić, było przystosowanie wojskowego samolotu An-124-100 Rusłan do służby cywilnej. Ponieważ

wśród akcjonariuszy linii znaleźli się producenci tego samolotu, prace nad tym projektem szły znacznie szybciej niż się spodziewano. Kiedy jednak w sierpniu 1991 r. pierwszy cywilny An-124 dołączył do floty linii, kierownictwo zaczęło myśleć o tym, jak wykorzystać jego unikalne zdolności. Samolot ten mógł transportować obiekty o nieregularnych kształtach i dużej kubaturze, o masie do 120 ton. Dodatkowo wojskowy rodowód umożliwiał mu działanie w najtrudniejszych warunkach i lokalizacjach. Isaikin przypomniał sobie, jak ważna była decyzja o zajęciu się głównie przewozem bardzo ciężkich i nietypowych przesyłek. Była ona przełomowa również dlatego, iż nikt nie był w stanie oszacować, jak duży jest popyt na tego rodzaju usługi. Innowacja miała polegać na tym, iż Volga-Dnepr miała dostarczać samolot wraz z załogą (czarterować) firmie, która potrzebowała tego typu usługi i transportować towar o gigantycznej masie z różnych, nawet najdalej i najbardziej niekorzystnie położonych, miejsc na naszym globie. Tego nie była w stanie zagwarantować żadna inna linia na świecie. Sam samolot to tylko połowa sukcesu. Równie ważne były wytrenowane załogi, często złożone z byłych pilotów wojskowych, dla których trudne i stresujące operacje transportowe były kontynuacją ich niedawnej pracy. Byli przyzwyczajeni do ryzyka i potrafili bezpiecznie przewieźć towar z miejsc, do których inni nigdy by nawet nie przylecieli. Jeszcze inny czynnik, który zadecydował o sukcesie tej strategii, to wiedza i doświadczenie ludzi odpowiedzialnych za umiejscawianie ładunku w samolocie. Przewóz ciężkich ładunków drogą lotniczą jest bowiem bardzo ryzykowny ze względu na możliwość przemieszczania się towaru. Istotne staje się należyte jego przytwierdzenie i odpowiednie obciążenie samolotu, tak by ciężar był możliwie równomiernie rozłożony. Aby sprostać wysokim wymaganiom swoich klientów, eksperci Volga-Dnepr musieli poświęcić wiele czasu i energii na to, by wszystko zaczęło sprawnie funkcjonować. Profesjonalizm i realizacja zleceń, przez innych określanych jako niemożliwe, spowodował lawinowy wzrost liczby zamówień, a przez to i przychodów firmy. Linia weszła w niszę, która okazała się bardzo opłacalna.

Jednak ambitnemu kierownictwu to nie wystarczało. W późniejszych latach linia rozwijała się więc w wielu kierunkach. Nie wszystkie z nich były zdaniem Isaikina słuszne, ale jego współpracownicy nie podzielali obaw szefa i naciskali go, aby działać jak najbardziej agresywnie i na jak najszerszym polu.

Isaikin spojrzał na leżący przed nim na stole schemat organizacji linii. Nie była to już tylko zorganizowana wokół samolotu An-124 firma, przewożąca najcięższe ładunki, wyspecjalizowana w tym zakresie z przewagą nad rywalami. Isaikin miał przed oczami grupę firm, z których każda działała na innym polu i każda wymagała oddzielnej strategii. Każda z nich miała

dotatkowo silną i obecną od dawna na rynku konkurencję. Isaikin zaczął w myślach analizować każdą z nich. Linia pasażerska została założona w 1996 r. po to, aby zapewnić pracownikom szybki transport między dawną siedzibą firmy w Uljanowsku a Moskwą. Obecnie linia poza kilkoma połączeniami regularnymi, wykonuje wiele lotów czarterowych. W planach ma ekspansję i zastąpienie wysłużonych samolotów Yak-40 nowszymi maszynami. Prezes skrzywił się lekko. Od początku był przeciwny łączeniu transportu cargo z normalnymi przewozami pasażerskimi. Jednak perspektywy wzrostu rynku zachęciły jego współpracowników do działania na tym polu.

Drugi element grupy kapitałowej Volga-Dnepr to tradycyjna linia transportowa AirBridge Cargo. Została założona w 2004 roku w odpowiedzi na zapytania klientów dotyczące transportu mniej wymagających towarów. Firma przewozi towary na regularnych trasach przy użyciu siedmiu Boeingów 747, których flota ciągle się rozrasta oraz trzech Iłow 96. Dodatkowo przedsiębiorstwo zamierza poprawić swoją pozycję, zakupując samoloty Tu-204 do obsługi tras regionalnych. Trzecim elementem grupy Volga-Dnepr jest, jej perła w koronie i najcenniejszy skarb, wspomniana już wcześniej linia do przewozu bardzo ciężkich i niewymiarowych ładunków. Isaikinowi logiczny wydawał się rozwój firmy przez dodanie AirBridge Cargo, a także działu ubezpieczeń lotniczych (NIK Insurance Company), z którego korzystali klienci, czy wreszcie floty ciężarówek (Volga-Trucks) oraz placówki kształcącej i szkolącej przyszłe kadry (Volga-Dnepr International Education Center), ale czuł się trochę przytłoczony skalą tych wszystkich przedsięwzięć. Prezes uspokoił się, gdy odłożył trzymany w dłoni dokument.

- Może niepotrzebnie się martwię - powiedział sam do siebie i zaczął się zastanawiać, czy na pewno jest właściwym człowiekiem na właściwym miejscu. Przypomniał sobie czasy, w których sam uczestniczył w załadunkach. Zastanawiał się nad tym, jak rozmieścić towar, jak najlepiej wykorzystać możliwości samolotu. Ana-124 Rusłan znał doskonale i brakowało mu bezpośredniego kontaktu z tą niewiarygodną maszyną. Zdecydował się jednak na zmianę, podejmując decyzję o rozwoju firmy. Mimo iż kierował całą grupą, czasami żałował, że nie ma czasu na zajmowanie się drobnymi w skali firmy, ale bardzo interesującymi go zagadnieniami.

Z rozmyślań wyrwało go pukanie do drzwi. Chwilę potem do pokoju prezesa wszedł Victor Tolmachev, dyrektor techniczny firmy, jeden z konstruktorów samolotu An-124, człowiek cieszący się wielkim autorytetem i estymą. Gdy Isaikin spojrział na 73-letniego współpracownika, zrozumiał jakie ma szczęście. Tolmachev był typem człowieka, dla którego nie istniały rzeczy niemożliwe. Jego ogromna wiedza i doświadczenie w branży było wielkim atutem w walce z konkurentami. Był bezcenny z punktu widzenia firmy. Wie-

dział wszystko o transporcie, jego układaniu, przewożeniu, a także o samolocie, który przecież współtworzył. Sam zorganizował swój pion, dobierając sobie jako współpracowników najzdolniejszych i najlepszych rosyjskich ekspertów od transportu. Tolmachev odezwał się pierwszy: – Prace nad kolejną M-ką są prawie ukończone.

Isaikin po raz kolejny tego wieczoru się uśmiechnął. An-124-100M to wersja 124 o zwiększonej do 150 ton ładowności, większym zasięgu, większej masie startowej i łatwiejszej obsłudze. Pierwszy tego typu samolot trafił do Volga-Dnepr pod koniec 2006 roku. Wersja M to owoc współpracy linii z firmą Aviastar z Uljanowska. Samolot ten dodatkowo zwiększył potencjał linii i możliwości transportu najcięższych towarów. Volga-Dnepr użytkuje obecnie 10 samolotów typu An-124, a zamówione ma kolejne 4 w wersji M. Tolmachev był szczególnie dumny z nowego samolotu. Uważał, że pomoże znacznie poszerzyć zakres transportowanych towarów i zwiększyć, i tak już długą, listę klientów. Jednak kupno tego samolotu było bardzo kłopotliwe, gdyż nie jest on już produkowany, a negocjacje z rządem na temat wznowienia montażu tych maszyn utknęły w martwym punkcie. Mimo iż Volga-Dnepr oferuje pomoc finansową, rząd waha się czy się angażować w ten projekt. Samoloty An-124 dostępne są więc jedynie na rynku wtórnym. Przeznaczona dla Volga-Dnepr partia 5 samolotów w nowej wersji M, to w rzeczywistości kupione od armii, bądź innych linii, maszyny w wersji 100, poddane wielu modyfikacjom. Właśnie brak nowych tego typu samolotów najbardziej martwił Isaikina. Na całym świecie lata pięćdziesiąt sześć Anów-124, z czego dwadzieścia jeden należy do sił zbrojnych Federacji Rosyjskiej, dziesięć do Volga-Dnepr, po osiem do jej największych konkurentów, ukraińskiej linii Antonov Airlines i rosyjskiej Polet, dwa posiada libijska Arab Air Cargo, a jeden egzemplarz Maximus Air Cargo ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Armia niedawno ogłosiła gotowość sprzedaży należących do niej Anów, co wobec niepewności co do wznowienia produkcji, jest walką o być albo nie być dla użytkowników tego samolotu, gdyż popyt na usługi z nim związane już w przyszłym roku powinien przewyższyć podaż. Po wyjściu Tolmacheva Isaikin uświadomił sobie, jak wiele firma, a szczególnie dział zajmujący się przewozem bardzo dużych i ciężkich czarterowych przesyłek, zawdzięcza doświadczeniu i wiedzy, a także znajomościom takich ludzi, jak Tolmachev. Wiedział też, że bez nowych maszyn w 2009 roku nie będzie w stanie sprostać ilości zamówień. To właśnie tak bardzo go martwiło i powodowało, iż do późnych godzin wysiadywał w biurze. Musiał zapewnić linii harmonijny wzrost. Najchętniej sam rozpocząłby produkcję, ale różne działy firmy wymagały gotówki. Zamiast poświęcić się swojej najważniejszej działalności, on musiał uwzględniać zapotrzebowania całej grupy. Antonov Airline czy Polet, jego najwięksi konkurenci, nie mieli takich problemów. Odetchnął głęboko i próbował chłodno ocenić sytuację.

Volga-Dnepr obsługiwało głównie firmy z czterech branż: a) lotnictwo – transportując elementy samolotów, helikopterów, silników, raket itp.; b) ropa naftowa i gaz ziemny – przewożąc elementy instalacji petrochemicznych i gazowych, rurociągów itp.; c) samochody i maszyny; d) pomoc humanitarna. Dla wszystkich tych dziedzin przemysłu pracownicy linii Volga-Dnepr musieli opracować konkretną procedurę transportu, odpowiednio załadować towar, rozmieścić w samolocie, przymocować. Wszystko to wymagało pracy wielu ludzi i nadzoru kogoś doświadczonego i kompetentnego. Kimś takim dla linii Volga-Dnepr był właśnie Tolmachev. Czy jednak jego wspaniały zespół, a także opracowany przez nich know-how będzie miał okazję do dalszego rozwoju?

Te czarne wizje sprawiły, iż zniecierpliwiony Isaikin spojrzął na zegarek. Czuł ogarniającą go senność wiedział jednak, że powinien jeszcze wiele spraw przemyśleć. Jutro przecież musi być pewny każdego słowa, tak by nikt z pracowników nie miał najmniejszych wątpliwości odnośnie przyszłości firmy i kierunku jej rozwoju. Otworzył obszerną teczkę z raportem od Dmitryia Obsharova dyrektora ds. marketingu i strategii na temat wyników z oddziałów firmy z całego świata.

Volga-Dnepr ma sześć przedstawicielstw handlowych na terenie całego globu. Najważniejszym z nich jest placówka na lotnisku Stansted niedaleko Londynu. Zatrudnia ona rosyjskich ekspertów od planowania transportu oraz angielskich menedżerów do kontaktu z klientami i sprzedaży. Oddział w Amsterdamie jest bardzo ważny dla AirBridge Cargo, gdyż spełnia znakomicie funkcje punktu zaopatrującego w towary rosyjską gospodarkę. Kolejnym oddziałem firmy jest biuro w Houston, nadzorujące działania firmy na rynkach Ameryki Północnej i Południowej. Rynki te są istotne dla linii, gdyż stanowią 30% przewożonych towarów. Oddział w Irlandii zajmuje się przeglądami technicznymi maszyn przewoźnika i wprowadzaniem nowych rozwiązań technologicznych. Podobną funkcję, tyle że dla Bliskiego Wschodu spełnia placówka w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Otwarte w 1994 roku biuro w Pekinie spełnia natomiast różne funkcje, przyczyniając się do wzrostu linii w regionie. Oprócz oddziałów międzynarodowych, firma ma kilka biur na terenie Rosji. Isaikin wiedział, że jego najważniejsi konkurenci nie mają tak rozbudowanej sieci i przez to dostępu do tylu rynków i klientów. Marketing i umiejętność sprzedaży swoich usług to kolejny mocny punkt linii.

Tu myśli prezesa ponownie wróciły do braku dostępnych samolotów. Zaczął się zastanawiać, po co mu klienci, jeżeli nie będzie w stanie ich obsłużyć. Wszyscy analitycy są zgodni co do faktu, iż szybki wzrost (powyżej 7% rocznie) popytu na przewóz ciężkich i dużych ładunków będzie się utrzymywał. Sam przecież niedawno ogłosił, iż rynek tego typu usług będzie wart za 20 lat

7,2 miliarda dolarów rocznie. Isaikin chętnie zachowałby swój obecny 52% udział w tym „torcie”. Już raz korygował strategię firmy. Gdy zaczynał przygodę z Volga-Dnepr, przez krótki czas zamierzał rywalizować ze zwykłymi regularnymi przewoźnikami frachtu przy użyciu Anów-124 i Iłow-76. Jednak wtedy, na skutek wysokich kosztów, szybko porzucił ten pomysł i postanowił skoncentrować się na używaniu unikalnych umiejętności swojego zespołu oraz maszyn i zwyciężył. Czy jednak można porównywać obecną sytuację z minionymi latami?

Firma jest już bardzo duża i druga oraz trzecia noga w postaci AirBridge Cargo czy linii pasażerskiej może być zabezpieczeniem w przypadku problemów, np. z pozyskaniem niezbędnych samolotów.

Isaikin przeciągnął się, wstał i zaczął krążyć po pokoju. Przypomniawszy sobie niedawną rozmowę z Sergeyem Shklyanikiem, wiceprezesem firmy, na temat aliansów z innymi liniami. Isaikin stwierdził, iż dobrym rozwiązaniem jest silna kooperacja z największym konkurentem – linią Antonov Airlines tak, aby obie firmy mogły sprostać ilości zamówień i lepiej wykorzystywały wspólny potencjał. Shklyanik nie był zwolennikiem takiego rozwiązania, ale Isaikin uważał, iż taka współpraca może przynieść duże korzyści kierowanej przez niego firmie. Dodatkowo taka współpraca pozwalała klientom Volga-Dnepr na skorzystanie z unikalnych możliwości, jakie daje użytkowany przez Antonov Airlines An-225 Miria i jego przedział bagażowy gotowy do przyjęcia 250 ton towarów.

Prezes wiedział, że decyzje są już podjęte. Doskonale zdawał sobie sprawę z tego, że nie jest możliwe wycofanie się z inwestycji, które już rozpoczęły. Chcąc nie chcąc musiał odnaleźć się w tej sytuacji. Pomimo obaw, w głębi duszy wierzył w powodzenie wszystkich rozpoczętych przedsięwzięć. Był też przygotowany do jutrzejszej narady w gronie współpracowników.

Czy jednak myślał słusznie? Czy rzeczywiście obrona przez linię strategia jest właściwa? Czas pokaże. Nie zmienia to jednak faktu, iż przypadek Volga-Dnepr jest znakomitą ilustracją wykorzystania zgromadzonego w firmie potencjału technologicznego i wiedzy jej pracowników. Zarządzający przedsiębiorstwem do perfekcji opanowali sztukę obsługi i użytkowania Ana-124. Przenieśli zdobyte w wojsku doświadczenie na grunt działalności komercyjnej, osiągając przy tym niewątpliwy sukces i stając się największą linią transportującą bardzo ciężkie towary o dużej kubaturze. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą dokonali jednak jeszcze jednej ważnej rzeczy. Początkowy brak idei co do właściwego użytkowania samolotu i personelu, ustąpił miejsca modelowi działania, który uwzględniał i w pełni wykorzystywał ich unikalne i najważniejsze aktywa.

Pytania

1. Czy *Volga-Dnepr* słusznie rozszerzyła zakres oferowanych usług, czy powinna raczej pozostać na swoim tradycyjnym rynku?
2. Jak zaprzestanie produkcji *Ana-124* może wpłynąć na przyszły rozwój firmy?
3. Czy współpraca z linią *Antonov Airlines*, która jest również silnym graczem na rynku przewozów dużych towarów, może pozytywnie wpłynąć na działalność *Volga-Dnepr*?
4. Jak bardzo trwała jest przewaga konkurencyjna linii *Volga-Dnepr*, osiągnięta dzięki wiedzy pracowników i unikalnemu modelowi samolotu?
5. Jakie czynności należy podjąć, aby utrzymać ową przewagę w przyszłości? Jak w tym kontekście istotny jest fakt założenia własnej placówki edukacyjnej kształcącej pracowników firmy oraz znakomitych kontaktów firmy z siłami zbrojnymi Federacji Rosyjskiej?

Bibliografia

- Alvesson M., Kärreman D. (2002), *Departures from Knowledge and/or Management in Knowledge Management*, „Management Communication Quarterly”, Vol. 16, No. 2.
- Borowiecki R., Kwieceński M. (2006), *Informacja w zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, Warszawa: Difin.
- Brdulak J.J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Warszawa: SGH.
- Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Evans C. (2003), *Zarządzanie wiedzą (Managing for Knowledge: HR's Strategic Role)*, Warszawa: PWE.
- Fischer D.H. (1994), *Paul Revere's Ride*, Oxford: Oxford University Press.
- Fromm E. (1951/77), *Zapomniany język. Wstęp do rozumienia snów, baśni i mitów (The Forgotten Language. An Introduction to the Understanding of Dreams, Fairy Tales and Myths)*, Warszawa: PIW.
- Gettier E. (1963), *Is Justified True Belief Knowledge?*, „Analysis”, Vol. 23.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.
- Jemielniak D. (2005), *Kultura - zawody i profesje*, „Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH”, nr 32.
- Jemielniak D. (2006), *The Management Science as a Practical Field: In Support of Action Research*, „International Journal of Knowledge, Culture and Change Management”, Vol. 6, No. 3.

- Klincewicz K. (2004), *Management Fashions: Turning Best-selling Ideas into Objects And Institutions*, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotarba W. (red.) (2006), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Warszawa: PWE.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa: Difin.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Lehrer K., Paxson T. (1969), *Knowledge: Undefeated Justified True Belief*, „The Journal of Philosophy”, Vol. 66.
- Lewin K. (1942/1951), *Field Theory and Learning*, in: Cartwright D. (ed.), *Field Theory in Social Science: selected theoretical papers*, London: Social Science Paperbacks.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995/2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji (The Knowledge Creating Company)*, Warszawa: Poltext.
- Nozick R. (1981), *Philosophical explanations*, Cambridge: Harvard University Press.
- Perechuda K. (red.) (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: WN PWN.
- Płoszajski P. (1990), *Knowledge for change: developing practical theory*, Warszawa: IFiS.
- Polanyi M. (1962), *Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy*, „Reviews of Modern Physics”, Vol. 34, No. 4.
- Rogers E. (1962/2003), *Diffusion of innovations*, fifth edition, New York: Free Press.
- Utterback J.M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.