

Izabela SZTANGRET  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
izabela.sztangret@ue.katowice.pl

## WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W STRUKTURACH SIECIOWYCH SEKTORA IT

**Streszczenie.** Teoretyczna koncepcja zarządzania wiedzą rozumiana w sposób integralny, holistyczny, przez pryzmat synergicznych efektów, wpływających z sieciowego budowania wartości, opartej na wiedzy, daje podstawy do poszukiwania jej zastosowania szczególnie wśród podmiotów innowacyjnych sektorów, tym bardziej nowoczesnych technologii, w tym produktów IT, których sieciowe atrybuty i wielordzeniowość stanowią od lat interesujący przedmiot badań. Badania autorki pozwoliły na opracowanie teoretyczno-opisowych modeli w zakresie budowy kompetencji marketingowych na przykładzie sektora IT, oraz profili modeli kooperanckich i klienckich wspólnot wiedzy w grupie promotorów, podmiotów poszerzonego rdzenia sieci i kręgu sieci.

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione w procesie badawczym pytania, zastosowano zasadę triangulacji metod, źródeł i respondentów.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, struktury sieciowe, relacje sieciowe, kompetencje marketingowe, klienckie wspólnoty wiedzy, kooperanckie wspólnoty wiedzy.

## CHOSEN ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN NETWORK STRUCTURES OF THE IT SECTOR

**Abstract.** The theoretical concept of knowledge management is understood as an integral, holistic, through the prism of synergistic effects, that are arising from the network of value creation, based on knowledge, gives grounds to seek its application, especially among entities of innovative sectors, including more advanced technologies sectors, including IT products, which net-attributes and multicore-features have been the objects of an interest for years of study. The author's study led to the creation of theoretical and descriptive models in the range creation of marketing competences on the example of the IT sector, and profiles of cooperants' and clients' models of knowledge communities in the group of promoters, operators in expanded core network and the network circle.

In order to answer the questions in the research process, it was applied the principle of triangulation of methods, sources and respondents.

**Keywords:** knowledge management, network structures, network relationships, marketing competences, client knowledge community, cooperant knowledge community.

## 1. Zarządzanie wiedzą w strukturach sieciowych - wprowadzenie

Na użytek niniejszego opracowania, **struktury sieciowe**<sup>1</sup> definiowane są jako zbiór więcej niż dwóch samodzielnych podmiotów, które są powiązane więziami o następujących cechach:

- decyzje w sprawie zasobów są podejmowane kolektywnie przez współpracujące strony,
- przepływ zasobów między współpracującymi stronami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny, wzajemne oczekiwania współpracujących partnerów obejmują dłuższy horyzont czasowy,
- informacje dostępne stronom współpracy są znacznie bardziej obszerne niż w przypadku koordynacji rynkowej,
- formą koordynacji działań pomiędzy stronami są negocjacje i porozumienie, a nie konkurencja.

Sieci przedsiębiorstw tworzą w powiązaniu pewną wartość dodatkową w stosunku do wartości stanowiącej sumę działań indywidualnych<sup>2</sup>. **Synergia** jest czynnikiem generującym wzajemną atrakcyjność podmiotów współdziałania i jako taka konstytuuje sieć międzyorganizacyjną, zarówno subsektorową (sektorów produkcji, dystrybucji, szkoleń, integracji, outsourcingu), jak i międzysektorową (konwergentnych sektorów sprzętu komputerowego, usług telekomunikacyjnych i medialnych), jak to ma miejsce na rynku produktów IT. W definicji sieci przedsiębiorstw słusznie zauważa się perspektywę strategiczną i traktuje się sieć przedsiębiorstw jako system, który<sup>3</sup>:

- zapewnia podmiotowi gospodarczemu przetrwanie i wzmocnienie pozycji wśród konkurentów dzięki wielostronnym relacjom współpracy,

---

<sup>1</sup> Głównym elementem definiującym sieć są więzi kooperacyjne. Siła więzi opiera się na zaufaniu i długoterminowej współpracy podmiotów sieciowych. Dwojacki P., (1995), Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych. W: Wybrane problemy organizacji i zarządzania. Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, zeszyt 3, Poznań; Nogalski B., Dwojacki P., (1998), Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji” nr 4. Struktury sieciowe charakteryzują się nowoczesną formą organizacji relacji pomiędzy podmiotami sieciowymi lub(i) jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa (organizacja sieciowa). Mikuła B., (2006), Organizacje oparte na wiedzy. Wyd. AE Kraków, s. 75.

<sup>2</sup> Łobos K., Organizacje sieciowe. W: Krupski R. (red), (2005), Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa, s. 162.

<sup>3</sup> Wyrwicka M.K., (2003), Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa. Rozprawy nr 374, Politechnika Poznańska, Poznań, s. 67.

- umożliwia koncentrowanie się na umiejętnościach kluczowych, które są aktywizowane i wykorzystywane w sposób skoordynowany, umożliwiając inteligentne, kolektywne korzystanie z zasobów sieci oraz potencjału wiedzy,
- jest ograniczony w związku z koniecznością zapewnienia możliwości kierowania siecią.

Dlatego badane przedsiębiorstwa międzysektorowego systemu biznesu IT, w ujęciu sieciowym, są zdefiniowane poprzez związki z podmiotami sektorów telefonii, mediów i subsektorów IT, również z konsumentem, a partnerzy sieciowi są zdefiniowani przez swoje związki z innymi przedsiębiorstwami oraz rolę w tych związkach<sup>4</sup>, powołanych do budowy konwergentnych produktów – multiwartości dla klienta docelowego.

**Model sieciowego zarządzania wiedzą** w sektorze IT obejmuje strategiczną koncepcję organizacyjnej wiedzy podmiotów sektora IT i uczenia się, wyrażoną kreacją wiedzy przez współdziałanie z klientem, kooperantem/konkurentem, strategię emisji i absorpcji wiedzy, kreacji wewnątrzsieciowej przez synergię i kompilację oraz dyspersję wewnątrzorganizacyjną i wewnątrzsieciową. Działania te mają miejsce w hipermedialnym środowisku złożonym z narzędzi służących kreacji wspólnot wiedzy (VCoP typu B), skłonnych do mniej lub bardziej formalnych i kwalifikowanych relacji opartych na wiedzy<sup>5</sup>.

W modelu, wiedza jest traktowana jako zasób będący efektem synergicznych relacji opartych na wiedzy podmiotów rdzenia sieci, poszerzonego rdzenia sieci i kręgu sieci, którymi są badane firmy, liderzy sektora IT, ich kluczowi partnerzy sieciowi, kooperanci i konkurenci, w pewnych obszarach, klienci będący finalnymi użytkownikami produktu systemowego. To podejście firm badanej sieci sektora IT koresponduje z modelem zarządzania wiedzą jako kapitałem intelektualnym (według modelu szwedzkiej firmy Skandia) i z modelami zarządzania wiedzą marketingową (według Strinivasta i Davenporta) oraz trzyetapowym modelem zarządzania wiedzą marketingową w przedsiębiorstwie (według Smitha i McKeena) opisanymi we wspomnianej monografii autorki. Ze względu na wielość zróżnicowanych podmiotów zaangażowanych w budowanie wiedzy, nosi ona charakter wiedzy szerokiej, w badanym przypadku. Faktem przemawiającym za wertykalnym wymiarem wiedzy sieci jest integracyjne i synergiczne podejście podmiotów do jej kreacji, a zaangażowanie wiedzy w proces tworzenia innowacyjnych, systemowych produktów IT stanowi znamiona tzw. wiedzy zaawansowanej, interdyscyplinarnej (multisektorowej). Interdyscyplinarność i multisektorowość wiedzy w badanym przykładzie wynika z kreowania warunków przez badane firmy, szczególnie promotorów, do czerpania korzyści z sieci wartości, opartych na wiedzy, wielu zaangażowanych podmiotów, reprezentantów skonwergowanych biznesowo i technologicznie sektorów: komputerowego, telekomunikacyjnego i mediów, oraz operatorów funkcjonujących na różnych etapach procesu budowy produktu

---

<sup>4</sup> Na podstawie: Żabiński L., *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, systematyka*. W: Żabińska T., Żabiński L., (red), (2007), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*. AE, Katowice, s. 31.

<sup>5</sup> Szerzej na ten temat w monografii autorki: Sztangret I., (2016), *Zarządzanie wiedzą marketingową w strukturach sieciowych sektora produktów informatycznych*. Wyd. UE w Katowicach

finalnego, od montażu, przez komplementarne usługi (integratorskie, szkoleniowe, outsourcingu, cloud computing itp.), po dystrybucję z wartością dodaną (VAD, VAR), według klasycznej koncepcji subsektorów, sektora komputerowego.

## 2. Metody badań

W pracy wykorzystano przede wszystkim metody jakościowych badań empirycznych (case study). Dokonano analizy literatury przedmiotu oraz badań opartych na źródłach wtórnych i pierwotnych (tabela 1).

Tabela 1

Podstawowe informacje na temat przeprowadzonych badań

Specyfikacja	Cechy charakterystyczne
technika badań	krytyczna analiza literatury i czasopism, analiza stron internetowych, analiza wywiadów sponsorowanych, wywiady bezpośrednie
dobór próby	dobór celowy jednostek typowych
wielkość próby	5 liderów sektora komputerowego
	200 firm/kooperantów/ dobór sugerowany
	ponad 20 branżowych stron internetowych
zasięg geograficzny	Polska i zasięg globalny
zakres czasowy	2000-2016

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonano również przeglądu specjalistycznego czasopiśmiennictwa branżowego sektora IT, a przede wszystkim miesięcznika Computerworld i wydań rocznikowych Computerworld TOP 200, IT Manager, CIO, z okresu 2000-2016.

## 3. Profil relacji sieciowych multisektora IT

Zidentyfikowana struktura sieciowa w sektorze IT, której promotorami są liderzy globalnego rynku, funkcjonujący również w Polsce – firmy IBM, Intel, HP, Microsoft i Apple – jest dynamiczna, ze względu na zwiększającą się ilość zaangażowanych podmiotów, w okresie badań, ale i zmianę roli niektórych uczestników. Firmy AB, Dell i Oracle zyskały miano kluczowego partnera, co obok innych firm, pozwoliło zająć pozycję w tzw. poszerzonym rdzeniu sieci. Podmioty rdzenia i poszerzonego rdzenia najczęściej pełnią rolę dowódców wiedzy, ale i jej konstruktorów (rysunek 1). Strategiczna decyzja firmy Apple o przerwaniu izolacji biznesowej, skutkowałą jakościową zmianą struktury sieci, ze względu

na jej w konsekwencji dwurdzeniowość i wzajemne przenikanie kręgów sieci, tj. praktyków wiedzy. Ta decyzja pociągnęła również zmiany ilościowe. Dynamika struktury sieciowej wyraża się również absorpcją przez dotychczasową sieć podmiotów, pozwalających na współrealizację przedsięwzięć upowszechniających tzw. koncepcje Internetu rzeczy. Te cechy sieci świadczą o jej jakościowo-ilościowej dynamice, przy jednak stosunkowo stałej liczbie ośrodków koordynujących prace sieci i w miarę stabilnej cyrkulacji uprawnień w sieci, w okresie badań.

W badanej sieci dominują podmioty deklarujące aktywny udział w relacjach opartych na wiedzy, w ich opinii, oraz stosunkowo duże natężenie tych relacji, których charakter nosi znamiona kooperacji opartej na wzajemnym zaufaniu, kooperacji opartej na umowach formalnych lub kooperacji opartej na relacjach kapitałowych, co koresponduje ze znamionami wszystkich trzech typów sieci: społecznymi, biurokratycznymi i zintegrowanymi. Na wszystkich trzech poziomach relacji sieciowej, w badanej sieci, występuje świadoma asymetryczność relacji, jednak niekonkurencyjnych, wynikająca z posiadanych kompetencji branżowych, pomiędzy podmiotami rdzenia sieci, kręgu sieci i potencjalnego kręgu sieci (tabela 2).

Skalę działania badanej sieci wyraża stosunkowo duża ilość zaangażowanych podmiotów, o bardzo zróżnicowanej ilości zatrudnianych osób i łącznie globalnej skali oddziaływania, ze względu na deklarowaną i realizowaną synergię w budowaniu wartości dla klienta.

# sprzęt i usługi IT

# produkty wearable, androidwear, akcesoria modowe, Internet rzeczy

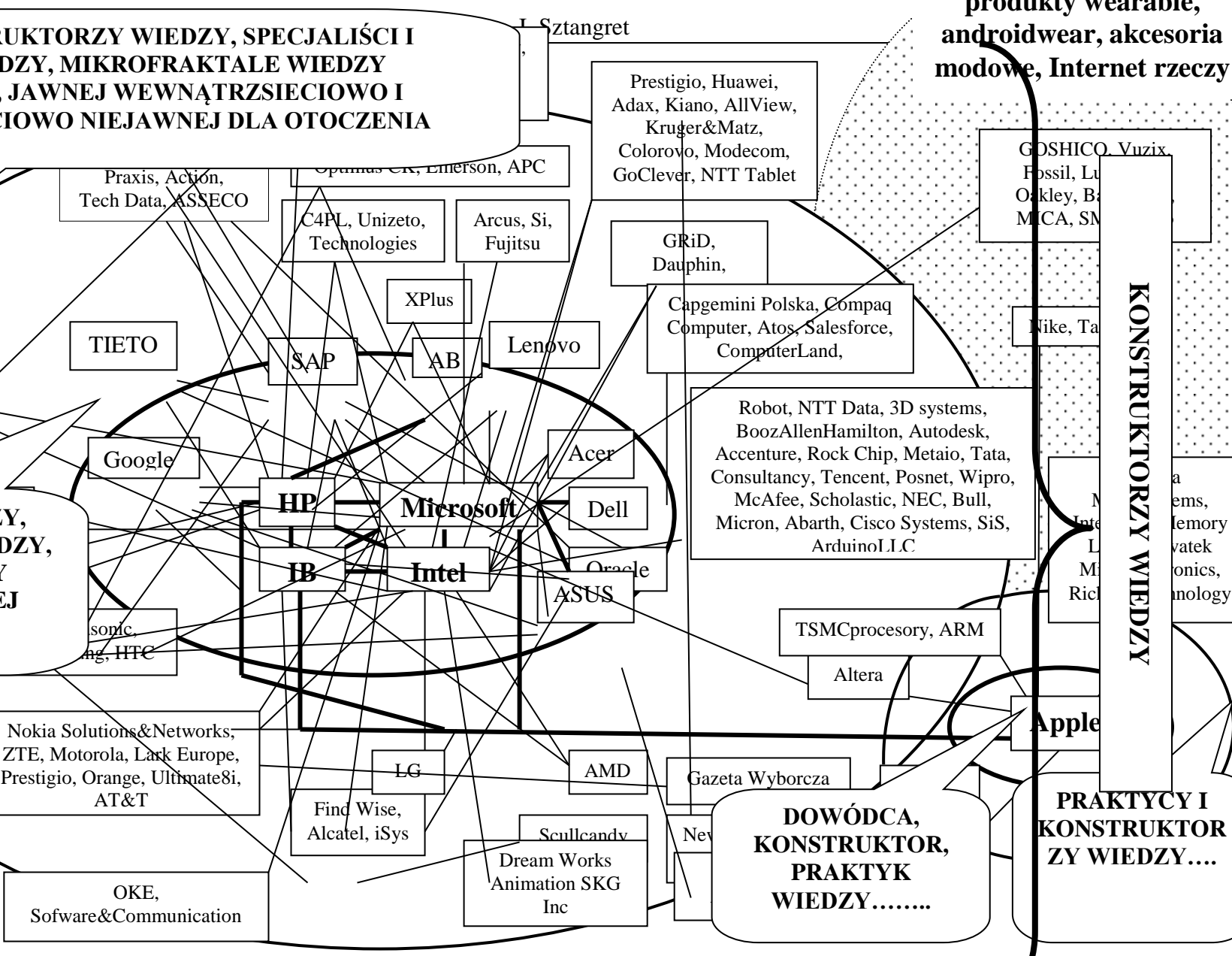
**PRAKTYCY I KONSTRUKTORZY WIEDZY, SPECJALIŚCI I OPERATORZY WIEDZY, MIKROFRAKTALE WIEDZY SPECJALISTYCZNEJ, JAWNEJ WEWNĄTRZSIECIOWO I PRZYNAJMNIEJ CZĘŚCIOWO NIEJAWNEJ DLA OTOCZENIA**

PentacompSJ, BASF, ARM, AbasSoftware, OST, eZSystems, Intenia International AB, NVIDIA

**DOWÓDCY, KONSTRUKTORZY, PRAKTYCY I SPECJALIŚCI WIEDZY, MAKROFRAKTALE WIEDZY KLUCZOWEJ, PRZYNAJMNIEJ CZĘŚCIOWO NIEJAWNEJ**

## telekomunikacja, komunikacja i Internet

Rys. 1. Multisektorowy, dwurdzeniowy, gwiazdzisty model sieci, integrowanej przez HP, Intel, IBM, Microsoft i Apple  
Źródło: Opracowanie własne.



## media i rozrywka

**KONSTRUKTORZY WIEDZY**

**DOWÓDCA,  
KONSTRUKTOR,  
PRAKTYK  
WIEDZY.....**

**PRAKTYCY I  
KONSTRUKTORZY  
WIEDZY....**

Tabela 2

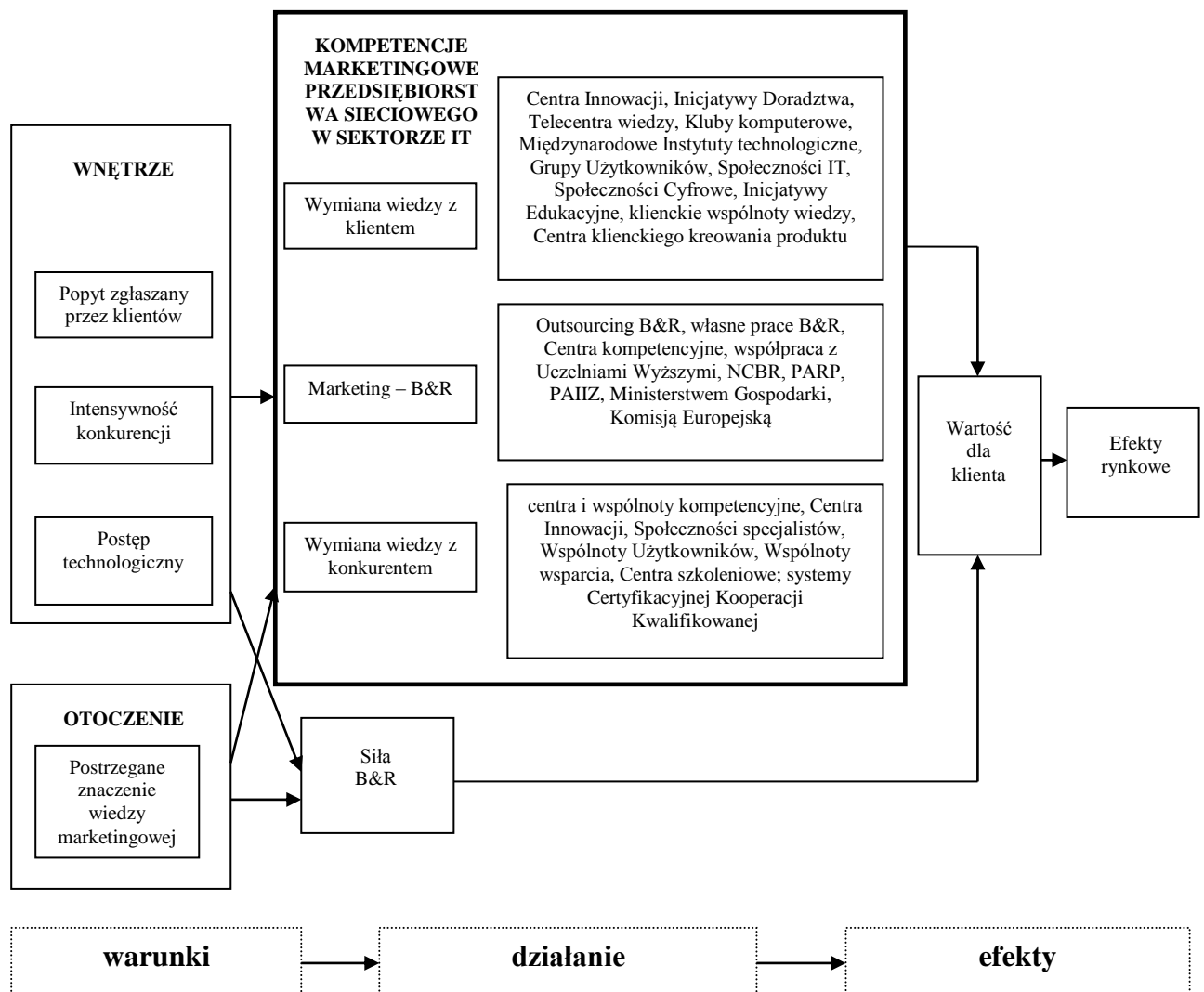
## Profil relacji sieciowych podmiotów multisektora IT

Kryterium profilu relacji sieciowych		opcje				
Struktura		jednordzeniowa		<b>przynajmniej dwurdzeniowa</b>	wielordzeniowa	
Typ sieci		<b>społeczne, sieć stosunków bezpośrednich</b>		<b>biurokratyczne, kontraktowe</b>		<b>oparte na prawach własności, zintegrowane</b>
Elastyczność – dynamika	Liczebność struktury w określonych przedziałach czasu	<b>przybywanie ilości elementów</b>			ubywanie ilości elementów	
	Charakter dynamiki	ilościowa	<b>ilościowo-jakościowa</b>		jakościowa	
Koordynacja	Liczba ośrodków koordynujących pracę sieci	duża	<b>przeciętna</b>		mała	
		zmienna	względnie stała		<b>stała</b>	
	Cyrkulacja uprawnień w zakresie koordynowania	cyrkulacja uprawnień			<b>brak cyrkulacji uprawnień</b>	
Spójność	Relacja związków aktywnych do nieaktywnych	<b>dominują podmioty deklarujące aktywny udział w relacji</b>		<b>relacje zrównoważone lub nieokreślone</b>	dominują podmioty deklarujące pasywny udział w relacji	
	Relacja ilości związków jednorazowych do ilości związków o dużym natężeniu	związki jednorazowe		relacje zorientowane na kilka przedsięwzięć	<b>ilość związków o stosunkowo dużym natężeniu</b>	
	Siła/charakter związków między podmiotami sieci	<b>kooperacja oparta na wzajemnym zaufaniu</b>		<b>kooperacja oparta na umowach formalnych</b>	<b>kooperacja oparta na relacjach kapitałowych</b>	
Skala działania	Liczebność układu/Ilość podmiotów w sieci	mała		średnia	<b>duża</b>	
	Charakterystyka podmiotów układu wg kryterium ilości zatrudnionych osób	<b>małe</b>		<b>średnie</b>	<b>duże</b>	
	Geograficzna przestrzeń działania	sieć lokalna	regionalna	krajowa	międzynarodowa	<b>globalna</b>
	Łańcuch wartości	<b>synergia łańcuchów wartości</b>			suma ogniw tworzących łańcuch wartości	
	Nakładanie się układów sieciowych	układy rozłączne			<b>układy przenikające się, przynajmniej 2-rdzeniowe</b>	
	Charakter relacji w sieci	<b>komplementarny</b>			substytucyjny	

Źródło: Opracowanie własne.

#### 4. Model budowy kompetencji, w tym marketingowych, na przykładzie wybranej sieci

Zdecydowanie kompetencje marketingowe przedsiębiorstw badanej sieci traktowane są jako kluczowe zasoby, co wyraża się kompleksowym podejściem do realizacji modelu kompetencji marketingowych wg Li i Calantone<sup>6</sup>, (rysunek 2).



Rys. 2. Model kompetencji marketingowych przedsiębiorstwa, w świetle wyników badań własnych  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie Li T., Calantone R.J., (1998), The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualisation and Empirical Examination. "Journal of Marketing", vol. 62, October.

<sup>6</sup> Li T., Calantone R.J., (1998), The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualisation and Empirical Examination. "Journal of Marketing", vol. 62, October.



*Wymiana wiedzy z klientem* wyraża się w traktowaniu klienta jako uczestnika procesu tworzenia, wspólnym uczeniu się w tzw. wspólnotach wiedzy, akceptacji otwartych innowacji, gdzie dostęp do wiedzy, w przypadku wielu badanych firm, jest całkowicie nie kwalifikowany, w odniesieniu do finalnego użytkownika produktu IT.

*Działalność badawczo-rozwojowa* firm ma swój wyraz w inwestycjach ponoszonych na outsourcing w zakresie B&R, organizacji własnych działów badawczych i centrów kompetencji, a także we współpracy z instytucjami około-biznesowymi, wspierającymi rozwój nauki, takimi jak wyższe uczelnie, NCBR, PARP, PAIIZ oraz Ministerstwo Gospodarki i Komisja Europejska.

*Wymiana wiedzy z konkurentem*, potencjalnym i faktycznym kooperantem ma miejsce w tzw. Centrach i Wspólnotach kompetencji, Wspólnotach użytkowników i Wspólnotach wsparcia. Dla kooperantów spełniających określone warunki przeznaczone są określone wiązki korzyści, przede wszystkim w zależności od poziomu wniesionych kompetencji.

## **5. Profil kooperanckich i klienckich wspólnot wiedzy w grupie promotorów, podmiotów poszerzonego rdzenia sieci i kręgu badanej sieci**

Podmioty rdzenia badanej sieci zdecydowanie i jednoznacznie stosują kwalifikowany system certyfikacyjny w *kooperanckich relacjach* opartych na wiedzy. Dostęp otwarty do wspólnot i zasobów sieciowej wiedzy dopuszczają niektóre podmioty poszerzonego rdzenia badanej sieci i prawie wszystkie podmioty kręgu sieci. W przypadku badanych podmiotów zdiagnozowano znamiona niesymetrycznych sieci biurokratycznych, a w przypadku kręgu sieci – niesymetryczną sieć społeczną (tabela 3). Adresatami działań aktywizujących relacje oparte na wiedzy, najczęściej o charakterze technologicznym opartym na wiedzy i finansowym, jest grupa partnerów biznesowych, w tym dystrybutorów, w przypadku podmiotów poszerzonego rdzenia sieci. Dla grupy liderów sieci są to podmioty zróżnicowane wg produktów lub obszarów współpracy. Podmioty kręgu sieci, w tym dystrybutorzy, w relacjach sieciowych skoncentrowani są na wiedzy technologicznej. Działania na rzecz kreowania relacji z kooperantem, opartych na wiedzy, są najczęściej indywidualną inicjatywą badanych podmiotów, wg ich deklaracji. Niektóre podmioty kręgu sieci korzystają z doświadczeń promotorów sieci w tym zakresie.


Tabela 3


## Profil kooperanckich wspólnot wiedzy w systemie biznesu IT

kryterium	opcja			
Dostęp do kooperacji	<b>kwalifikowany, certyfikacyjny</b>		<i>kooperacja otwarta</i>	
Rodzaj sieci	<i>niesymetryczna sieć społeczna</i>	<i>niesymetryczna sieć biurokratyczna (umowy, certyfikaty)</i>		zintegrowana sieć biurokratyczna (prawa własności)
Dostęp	<i>otwarty</i>		<b>zamknięty</b>	
Zakres działania i stopień zróżnicowania działań	wąski, skoncentrowany	szeroki		
		selektywny	<b>zróżnicowany, pełny</b>	<i>niezróżnicowany, pełny</i>
Sposób budowy wspólnot wiedzy wg kryterium stopnia indywidualizacji i kooperacji	kooperacja z podmiotami otoczenia bliższego	<i>działania indywidualne</i>		<i>działania pasywne, pod egidą promotora</i>
Narzędzia aktywizacji członków wspólnoty wiedzy	społeczno-kulturowe	<i>technologiczne oparte na wiedzy</i>		<b>finansowe</b>

Legenda:

**Promotorzy relacji sieciowej**

 podmioty poszerzonego rdzenia sieci

 Podmioty kręgu sieci

Źródło: Opracowanie własne.

*Klienckie wspólnoty wiedzy podmiotów*, będących promotorami badanej sieci, tworzone są na zasadach niesymetrycznych sieci społecznych, podobnie zresztą jak w grupie podmiotów poszerzonego rdzenia sieci i kręgu sieci. Inicjatywy w zakresie tych relacji, w grupie promotorów dotyczą wielu, zróżnicowanych grup adresatów, tj. adresatów biznesowych, z wyspecyfikowaniem celowanych działań dla MŚP i dużych przedsiębiorstw oraz Uniwersytetów, szkół, innych podmiotów non-profit i jednostek samorządowych, studentów, uczniów, a także liderów opinii, pasjonatów, użytkowników finalnych IT w ogóle i społeczeństwa (tabela 4).


Tabela 4


Profil klienckich wspólnot wiedzy w grupie promotorów,  
podmiotów poszerzonego rdzenia sieci i kręgu sieci

kryterium	opcja			
Dostęp klienta do kooperacji	<b>kwalifikowany, certyfikacyjny</b>		<i>kooperacja otwarta</i>	
Rodzaj sieci	<i>niesymetryczna sieć społeczna</i>	niesymetryczna sieć biurokratyczna (umowy, certyfikaty)	zintegrowana sieć biurokratyczna (prawa własności)	
Zakres działania i stopień zróżnicowania działań	wąski, skoncentrowany	szeroki		
		selektywny	<b>zróżnicowany, pełny</b>	<i>niezróżnicowany, pełny</i>
Sposób budowy wspólnot wiedzy wg kryterium stopnia indywidualizacji i kooperacji	<b>kooperacja z podmiotami otoczenia bliższego</b>		<i>działania indywidualne</i>	<i>działania pasywne, pod egidą promotora</i>
Narzędzia aktywizacji członków wspólnoty wiedzy	<i>społeczno-kulturowe</i>		<i>technologiczne oparte na wiedzy</i>	<b>finansowe</b>
Dominujące narzędzia aktywizujące	<i>typowe dla CRM</i>	<i>typowe dla KCRM</i>	<b>typowe dla CKM/CCKM</b>	narzędzia klasycznej komunikacji marketingowej

Legenda:

**Promotorzy relacji sieciowej**

 podmioty poszerzonego rdzenia sieci

 Podmioty kręgu sieci

Źródło: Opracowanie własne.

Nieco bardziej selektywny sposób działania stosują, przynajmniej niektóre podmioty poszerzonego rdzenia sieci, skupiając się na wąskiej grupie np. pasjonatów gier komputerowych, lub szerzej, na grupie bezrobotnych, w tym szczególnie kobiet lub np. tylko szkół średnich. Dla firm kręgu sieci adresatem jest najczęściej szeroko rozumiany użytkownik w ogóle.

Bardzo często wspólnoty wiedzy budowane są w kooperacji i z inicjatywy podmiotów około-biznesowych: rządu i lokalnych władz, organizacji społecznych, stowarzyszeń i agencji rozwoju, rzadziej we współpracy z innymi podmiotami sektora. W grupie firm poszerzonego rdzenia dominuje forma działań podejmowanych przez nie samodzielnie, a w przypadku firm kręgu sieci dodatkowo obserwuje się przypadki pasywnej postawy, bazującej na wspólnotach wiedzy lidera sieci. W trzech badanych grupach dominują narzędzia społeczno-kulturowe i technologiczne, sprzyjające wymianie wiedzy, jako sposoby aktywizacji członków wspólnoty wiedzy. Wachlarz sposobów i narzędzi aktywizacji członków wspólnoty jest zdecydowanie szerszy i bardziej zróżnicowany w grupie promotorów sieci. Jednak dostęp do

sieci wymaga kwalifikacji. W tym przypadku wśród narzędzi aktywizacji relacji występuje bezpośrednie wsparcie finansowe. W grupie podmiotów poszerzonego rdzenia badanej sieci, dominującą formą płaszczyzny wymiany wiedzy są celowo kreowane fora społecznościowe. Dostęp do forum nosi charakter otwarty. W przypadku obu grup podkreśla się kreowanie wiedzy przez przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. W grupie podmiotów kręgu sieci obserwuje się często przykłady przypadkowych działań, gdzie współkreujący wiedzę klienci są użytkownikami otwartych mediów społecznościowych.

Świadome współtworzenie wartości dodanej z klientem i partnerem, uznanie kluczowej roli wiedzy i kompetencji innowacyjnych partnera i klienta w osiągnięciu celów strategicznych badanych podmiotów rdzenia sieci, wyrażone m.in. wielością zróżnicowanych form pobudzania aktywności w zakresie wielokierunkowej wymiany wiedzy, w środowisku szczególnego zaangażowania tych podmiotów w obszarze tworzenia i absorpcji wiedzy, przy zastosowaniu nowoczesnych technologii informatycznych stanowią znamiona koncepcji CKM (client knowledge management) i CCKM (client and cooperant knowledge management) tych przedsiębiorstw. Podczas gdy podmioty poszerzonego rdzenia sieci reprezentują raczej podejście typowe dla koncepcji CRM-u opartego na wiedzy (Knowledge-CRM), kreując wiedzę w interakcjach z klientem i partnerem, uznając ich znaczenie w procesie kreowania wiedzy, jednak bazując często na nieświadomym zaangażowaniu klientów i partnerów we wspólnoty wiedzy tworzone przede wszystkim w mediach społecznościowych. Znamiona CRM i/lub KCRM, a nawet klasycznej komunikacji marketingowej noszą działania firm kręgu sieci, w których dość często wydają się one być sprowadzane do jednostronnego przepływu wiedzy do klienta i kooperanta.

## Podsumowanie

Analiza zebranego materiału badawczego pozwoliła na budowę holistycznego modelu zarządzania wiedzą marketingową przedsiębiorstw multisektora IT, o czym szerzej we wspomnianej monografii autorki, z wyodrębnionymi podsystemami m.in. wiedzy konkurenta i kooperanta oraz wiedzy klienta i partnera, osadzonego w realiach biznesowych i technologicznych funkcjonowania podmiotów sektora IT. Podmioty badanego sektora są uczestnikami sieci, opartej na dyfuzji wiedzy, wg ich specjalizacji, aktywnie uczestnicząc w zróżnicowanych co do formy wspólnotach wiedzy. Badania pozwoliły nakreślić profile relacji sieciowych podmiotów sektora IT, kooperanckich i klienckich wspólnot wiedzy, w trzech grupach podmiotów: rdzenia, poszerzonego rdzenia i kręgu sieci. Weryfikacji empirycznej został również poddany model budowy kompetencji marketingowych, wg Li i Calantone, na przykładzie badanej sieci przedsiębiorstw. O skuteczności stosowania opisanego, współczes-

nego sposobu zarządzania wiedzą w strukturach sieciowych sektora IT, świadczy pozycja rynkowa, przynajmniej promotorów, podmiotów rdzenia sieci.

## **Bibliografia**

1. Dwojacki P.: Powstawanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych. W: Wybrane problemy organizacji i zarządzania. Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK, zeszyt 3/1995, Poznań.
2. Li T., Calantone R.J.: The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Coceptualization and Empirical Examination. "Journal of Marketing", vol. 62, October 1998.
3. Łobos K.: Organizacje sieciowe. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Red. R. Krupski. PWE, Warszawa 2005.
4. Mięka B.: Organizacje oparte na wiedzy. Wyd. AE Kraków, 2006.
5. Nogalski B., Dwojacki P.: Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa. „Przegląd Organizacji” 4/1998.
6. Sztangret I.: Zarządzanie wiedzą marketingową w strukturach sieciowych sektora produktów informatycznych. Wyd. UE w Katowicach, 2016.
7. Wyrwicka M.K.: Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa. Rozprawy nr 374, Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
8. Żabiński L.: Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, systematyka. W: Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze. Red. T. Żabińska, L. Żabiński. AE, Katowice 2007.