



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Διαχείριση Γνώσης με τη χρήση της τεχνολογίας
της Πληροφορικής**

Αικατερίνη Ι. Γεωργάκη

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2008

Σημαντικοί όροι:

Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management), ασαφής γνώση (tacit knowledge), σαφής γνώση (explicit knowledge), ομάδες συνεργασίας (Communities of Practice), οργανισμός μάθησης (Learning Organization), οργανισμός γνώσης (Knowledge Organization), απόδοση επιχείρησης (Business Performance), μέτρηση γνώσης (knowledge measurement), συσσώρευση γνώσης (knowledge accumulation), διάχυση γνώσης (knowledge sharing), επιχειρηματική στρατηγική Γνώσης (business knowledge strategy), Εργαλεία Διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management Tools), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage), στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy), σημεία υπεροχής (core competencies).

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύεται ο κλάδος της Επιχειρηματικής Διοίκησης που αφορά τη Διαχείριση Γνώσης στις επιχειρήσεις. Σήμερα, η Διαχείριση γνώσης αποτελεί τομέα του στρατηγικού management. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα προσπαθούν να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς γνώσης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συνειδητοποιώντας ότι η γνώση μπορεί να τους βοηθήσει να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν την ηγετική θέση της εταιρείας τους στην αγορά ερευνούν διεξοδικά μεθόδους διαχείρισης γνώσης. Η θεωρία Γνώσης αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας πόρων. Σύμφωνα με τη θεωρία πόρων η σωστή κατανομή των πόρων οδηγεί σε σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις. Σε αντιστοιχία με τη θεωρία πόρων, η θεωρία γνώσης υποστηρίζει ότι η σωστή ανάπτυξη της γνώσης ως άυλου πόρου της επιχείρησης οδηγεί στη σωστή λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και την επιτυχία. Όπως έχει αποδειχθεί από τις μέχρι σήμερα έρευνες, η τεχνολογία αποτελεί προϋπόθεση, αλλά δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία στις επιχειρήσεις. Γι' αυτό η διαχείριση γνώσης βασίζεται σε ένα μέρος στην τεχνολογία και κατά μεγαλύτερο ποσοστό βασίζεται στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί μέσα από τις σύγχρονες μελέτες των οργανισμών μάθησης. Έννοιες όπως οι ομάδες συνεργασίας, οι μέθοδοι μάθησης, η γνώση που προκύπτει από τη μάθηση σε έναν οργανισμό, τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης και τα οποία δημιουργούν νέα γνώση και ανατροφοδοτούν τον οργανισμό μάθησης, ώστε να συνεχίσει την εξέλιξή του και να μετασχηματιστεί σε οργανισμό

γνώσης, αποτελούν έννοιες που προκαλούν το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών. Οι ερευνητές προσπαθούν να συσχετίσουν την πολύπλοκη διαδικασία της ανθρώπινης μάθησης και γνώσης με τη διαδικασία μάθησης και δημιουργία γνώσης σε επιχειρηματικούς οργανισμούς. Η έρευνά τους αυτή έχει αναπτύξει τον κλάδο της διαχείρισης γνώσης σε κρίσιμο τομέα του επιχειρηματικού Management και έχει βοηθήσει στην εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ν. Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια του και υποστήριξη κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή και Πρύτανη Πάν. Πειραιώς κ. Γ. Οικονόμου για την ενθάρρυνση και τη θετική συμβολή του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Επιπροσθέτως, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος ΜΒΑ του Πάν. Πειραιώς γιατί με την πλήρη επιστημονική τους κατάρτιση με βοήθησαν να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό αυτό κύκλο σπουδών. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, τους καθηγητές κ. Αρ. Μακρή και Δ. Γεωργακέλλο. Και τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Προϊστάμενο Μηχανογράφησης του Πάν. Πειραιώς κ. Ι. Σμυρλή για την παροχή σύγχρονων συστημάτων υπολογιστών που επιτάχυναν την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΔΓ	Διαχείριση Γνώσης
AFS	Assurance and Financial Services
AHP	Analytical Hierarchical Process
AI	Artificial Intelligence
ANP	Analytical Network Process
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive officer
CoP	Community of Practice
CSF	Critical Success Factor
DIKT	Data Information Knowledge Technology
EIP	Enterprise Information Portal
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
EWS	Early Warning Systems
HRA	Human Resource Accounting
HRMS	Human Resource Management System
IC	Intellectual Capital
ICT	Information and Communications Technology
IPM	Innovation Process Management
IT	Information Technology (Πληροφοριακή Τεχνολογία)
ITMP	Information Technology Master Planning
JIT	Just-in-time
KA	Knowledge Accumulation
KC	Knowledge Creation
KCP	Knowledge Corporation Performance
KI	Knowledge Internalization
KM	Knowledge Management
KMPI	Knowledge Management Performance Index
KMPM	Knowledge Management Performance Measurement
KMS	Knowledge Management System
KS	Knowledge Sharing

KU	Knowledge Utilization
MCDM	Multiple criteria decision making
NPV	Net Present Value
ODBC	Open Data Base Connectivity
PER	Price Earnings Ratio
POS	Point of sales
R & D	Research & Development
ROI	Return on Investment
ROK	Return of Knowledge
SKMP	Strategic Knowledge Management Plan

FAKULTAS TEKNOLOGI TERAPAN

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Σελίδα

Περίληψη	i
Ευχαριστίες	iii
Κατάλογος Συντομογραφιών	iv
Περιεχόμενα	vi
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	xi
Κατάσταση Πινάκων	xii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Τι είναι η Διαχείριση Γνώσης;.....	2
1.3 Τα πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης.....	3
1.4 Αυτόματα Συστήματα Γνώσης.....	4
1.5 Συμπέρασμα.....	5
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management): Μια γενική περιγραφή

2.1 Γενική περιγραφή.....	7
2.2 Ορισμοί της Διαχείρισης Γνώσης.....	8
2.3 Διαφορετικές Σχολές της Διαχείρισης Γνώσης.....	9
2.4 Σημαντικές έννοιες στη Διαχείριση της Γνώσης.....	9
2.5 Τα στάδια συλλογής της γνώσης.....	11
2.6 Πλεονεκτήματα από τα προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης.....	12
2.7 Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης.....	13
2.8 Η Διαχείριση Γνώσης και η Οργάνωση της Επιχείρησης.....	15
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η σημασία του Knowledge Management για τις επιχειρήσεις

3.1	Οι παράγοντες που επηρέασαν τον τομέα της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις.....	17
3.2	Γιατί η Διαχείριση Γνώσης είναι αναγκαία στις επιχειρήσεις.....	20
3.3	Το πιο σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις σχετικά με τη Διαχείριση γνώσης.....	21
3.4	Η διαφορά ανάμεσα στη Διαχείριση Γνώσης και την αναδιάρθρωση της επιχείρησης.....	22
3.5	Οι ανάγκες των εργαζομένων στην κοινωνία της γνώσης.....	23
3.6	Ένα γενικό μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης.....	24
3.7	Ένα μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης με βάση τη Μάθηση (Learning).....	26
3.8	Συγκέντρωση Γνώσης στη διάρκεια υλοποίησης διαδικασιών.....	29
3.9	Συστημική Διαχείριση Γνώσης (Systemic Knowledge Management).....	29
3.10	Ένα μοντέλο για τη συστημική Διαχείριση Γνώσης (Systemic Knowledge Management).....	32
3.11	Η δομή του συστημικού μοντέλου Διαχείρισης Γνώσης.....	34
3.12	Η λειτουργία του μοντέλου Διαχείρισης Γνώσης.....	35
3.13	Συμπεράσματα.....	35
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η συμβολή της Διαχείρισης Γνώσης στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

4.1	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) των επιχειρήσεων.....	38
4.2	Η γνώση σαν βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	39
4.2.1	Είναι η γνώση πιο σημαντική στους οργανισμούς σήμερα;.....	39
4.3	Η γνώση σαν στρατηγικός επιχειρηματικός πόρος.....	40
4.4	Η ηγετική θέση που προκύπτει από τη γνώση (knowledge leadership).....	43
4.5	Η διαδικασία μάθησης από τη μετατροπή Δεδομένων σε Πληροφορία-Γνώση-Τεχνολογία (DIKT Learning Process).....	46
4.6	Η διαχείριση γνώσης και η σημασία της στη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων.....	49
4.7	Η διαχείριση γνώσης και τα σημεία διαφοροποίησης της από την τεχνολογία της πληροφορίας.....	50

4.8	Η διαχείριση Γνώσης σύμφωνα με πλαίσιο.....	52
4.9	Η διαχείριση γνώσης συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	59
4.10	Συμπεράσματα.....	60
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Επιχειρηματική Στρατηγική και Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης

5.1	Εισαγωγή.....	68
5.2	Βασικές Θεωρίες Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	69
5.3	Στρατηγικά Μοντέλα.....	70
5.3.1	Το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (Porter's five forces model).....	70
5.4	Η Θεωρία Ανταγωνισμού-Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	71
5.5	Θεωρία Πόρων (resource-based view).....	72
5.6	Θεωρία Γνώσης.....	76
5.7	Διαχείριση γνώσης (KM) και στρατηγικός σχεδιασμός.....	78
5.8	Στρατηγικές διαχείρισης γνώσης.....	79
5.9	Όραμα και Στρατηγική.....	82
5.9.1	Όραμα.....	83
5.9.2	Δημιουργία ενός οράματος οργανισμού γνώσης.....	83
5.9.3	Καινοτομία.....	84
5.10	Προσδιορισμός της στρατηγικής γνώσης.....	84
5.11	Μοντέλα για το σχεδιασμό της στρατηγικής στις επιχειρήσεις.....	86
5.12	Η στρατηγική διαχείριση της γνώσης.....	90
5.13	Ο σχεδιασμός ενός γενικού μοντέλου που ενσωματώνει το σχεδιασμό της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης με το σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής.....	93
5.14	Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....	95
5.15	Δημιουργία στόχων.....	99
5.16	Δημιουργία στρατηγικών πρωτοβουλιών.....	100
5.17	Καθιέρωση της στρατηγικής σαν στοιχείο της δομής της επιχείρησης.....	102
5.18	Συμπεράσματα.....	104
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Μέτρηση της απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης

6.1	Εισαγωγή.....	114
6.2	Η σημασία Μέτρησης της Απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης	115
6.3	Μέθοδοι μέτρησης απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης.....	117
6.3.1	Ποιοτική Ανάλυση.....	118
6.3.2	Ποσοτική Ανάλυση.....	118
6.3.3	Ανάλυση Οικονομικών Δεικτών.....	120
6.3.4	Ανάλυση μη-Οικονομικών Δεικτών.....	121
6.3.5	Ανάλυση Εσωτερικής Απόδοσης.....	122
6.3.6	Ανάλυση Εξωτερικής Απόδοσης.....	124
6.3.7	Ανάλυση Έργων.....	125
6.3.8	Ανάλυση Οργάνωσης.....	126
6.4	Μέτρηση της ΚΜ απόδοσης: σύγκριση με τους βασικούς ανταγωνιστές.....	127
6.4.1	Πλεονεκτήματα της ANP.....	128
6.4.2	Μειονεκτήματα της ANP.....	129
6.5	Δομή μοντέλου ANP.....	130
6.6.	Συμπεράσματα.....	133
	Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου.....	134

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Πρακτικές εφαρμογές της Διαχείρισης Γνώσης σε επιχειρήσεις

7.1	Η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης σε επιτυχημένες επιχειρήσεις.....	140
7.1.1	Επιχείρηση Walt Disney.....	141
7.2	Παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν εκμεταλλεύτηκαν σωστά τις καινοτόμες ιδέες τους.....	141
7.3	Παραδείγματα εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης σε κλάδους επιχειρήσεων.....	143
7.3.1	Ανάλυση της Διαχείρισης Γνώσης σε Νομικές Υπηρεσίες.....	143
7.3.2	Η Διαχείριση Γνώσης στο Ποινικό Δίκαιο.....	143
7.4	Παραδείγματα διαχείρισης Γνώσης σε διάφορες επιχειρήσεις.....	144
7.4.1	Χημική Βιομηχανία Buckman.....	144
7.4.2	Hewlett Packard.....	144
7.4.3	Wal-Mart.....	145
7.4.4	Octicon.....	145

7.4.5	Microsoft.....	146
7.4.6	Citibank.....	147
7.4.7	Ing Baring Χρηματοπιστηριακή.....	147
7.4.8	American Airlines.....	148
7.4.9	Phizer Φαρμακευτική Βιομηχανία.....	148
7.4.10	British Chemicals Company.....	149
7.4.11	Rosenbluth Travel-Εταιρεία Ταξιδίων.....	149
7.4.12	Starbucks.....	150
7.4.13	Verifone.....	150
7.4.14	Texas Instruments.....	150
7.4.15	Kaiser Permanente.....	151
7.4.16	Price Waterhouse.....	151
7.4.17	Canon.....	151
7.4.18	Rolls Royce.....	151
	7.4.18.1 Μέτρηση.....	152
7.5	Προγράμματα Λογισμικού Διαχείρισης Γνώσης.....	153
7.5.1	Alpha StockVue 99.....	153
7.5.2	Ascent.....	154
7.5.3	BusinessVue 2.0.....	155
7.5.4	CBR Content Navigator.....	156
7.5.5	DataWare Knowledge Management Suite.....	156
7.5.6	DeltaMiner.....	157
7.5.7	HyperKnowledge.....	157
7.5.8	Microsoft Project.....	157
7.6	Αναλυτική παρουσίαση εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης στη Unilever.....	158
	7.6.1 Η εταιρεία Unilever.....	158
	7.6.2 Αναλυτική παρουσίαση του συστήματος Διαχείρισης Γνώσης IPM της Unilever.....	161
	7.6.2.1 Το IPM σύστημα της Unilever.....	161
7.7	Συμπεράσματα.....	165
	Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου.....	166

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: Συμπεράσματα

Συμπεράσματα.....	168
-------------------	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1	Τα τρία βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης.....	25
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2	Οι διαδικασίες που συνιστούν τη Διαχείριση Γνώσης.....	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3	Το μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης των Collison και Parcell.....	28
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4	Το σύστημα των οικονομικών, υλικών & άυλων πόρων των οργανισμών.....	30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5	Το σύστημα των άυλων αξιών των οργανισμών.....	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6	Ένα δυναμικό μοντέλο της συστημικής Διαχείρισης Γνώσης.....	32
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	Το παράδειγμα σύνδεσης του Κινδύνου και της Ανταμοιβής.....	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2	Η ηγεσία που προκύπτει από τη γνώση (Knowledge leadership) σύμφωνα με το Johari παράθυρο.....	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3	Η διαδικασία μάθησης με τη μετάβαση Δεδομένα-Πληροφορία-Γνώση-Τεχνολογία (DIKT learning process).....	47
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1	Στάδια δημιουργίας δικτύων γνώσης για την υλοποίηση στρατηγικής ανάπτυξης.....	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2	Μοντέλα Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	87
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3	Γενικό Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	94
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1	Το ANP μοντέλο για τη μέτρηση της ΚΜ απόδοσης (KMPM)....	131
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1	Το πρόγραμμα StockVue της AlphaCONNECT.....	154
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2	BusinessVue 2.0.....	155
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.3	Το σύστημα IPM και ο ρόλος του στη στρατηγική της Unilever.	160

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 Τα στοιχεία που συνιστούν τους άυλους πόρους.....	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 Ταξινόμηση των μεθόδων μέτρησης της ΚΜ απόδοσης.....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2 Ωφέλειες από την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση.....	119

ΓΑΛΛΙΑΝΟ ΓΕΡΑΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Το 1876, ο Άγγλος Νομπελίστας, George Eliot¹, έγραψε ότι, «για την εύρεση της αλήθειας, η Γνώση αποτελεί δύναμη». Σήμερα, στον 21° αιώνα, αυτή η παρατήρηση είναι ακόμη αληθινή. Η γνώση μας δίνει τη δύναμη να αναπτυχθούμε σαν άτομα, να βελτιώσουμε τους εαυτούς μας και να επιτύχουμε στις προσπάθειές μας.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η γνώση αποτελεί επίσης ισχύ. Όπως και με τα άτομα, έτσι και με τις επιχειρήσεις η γνώση τις βοηθά να αναπτυχθούν και να επιτύχουν τους στόχους τους. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει άφθονη γνώση γύρω από τις πολιτικές και πρακτικές της, καθώς και γύρω από τον κλάδο της βιομηχανίας που υπηρετεί. Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση για να πουλήσει και να υποστηρίξει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Ωστόσο, η γνώση δεν διατηρείται από μόνη της στην επιχείρηση, αλλά μάλλον από το πλήθος των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό. Χωρίς τη γνώση που κατέχουν οι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση, η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει. Για μια επιχείρηση, λοιπόν, η γνώση αποτελεί πόρο και ίσως τον πιο σημαντικό^{2,3,4,5}.

Το πρωταρχικό στοιχείο, τότε, που χρειάζεται να ληφθεί υπόψη, αν μια επιχείρηση χρειάζεται να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί είναι πως αυτή η γνώση μπορεί να συλλεχθεί και να χρησιμοποιηθεί δημιουργικά. Πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πόρους γνώσης, να ενθαρρύνουν τη διάδοση της γνώσης μέσα στον οργανισμό, και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να ορίσουν τις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές καθώς και για να επαναπροσδιορίσουν και να βελτιώσουν αυτές τις πρακτικές; Οι απαντήσεις σε όλες αυτές τις ερωτήσεις βρίσκονται στην εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management) στις λειτουργίες της επιχείρησης και στην υιοθέτηση των συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης στη δομή της επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα γίνει προσπάθεια να διευκρινιστούν οι αρχές του Επιστημονικού Κλάδου της Διαχείρισης Γνώσης και να διασαφηνιστούν τα πλεονεκτήματα των Αυτόματων Συστημάτων Γνώσης σε σχέση με τα παραδοσιακά μοντέλα Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT).

1.2 Τι είναι η Διαχείριση Γνώσης;

Οποιαδήποτε συζήτηση για τη Διαχείριση Γνώσης (KM) θα πρέπει λογικά να ξεκινήσει με τον ορισμό της Γνώσης αυτής καθ' αυτής. Δυστυχώς, υπάρχουν πολλές και ποικίλες απόψεις πάνω σε αυτό το θέμα, η καθεμιά από τις οποίες είναι αληθινή. Για τους δικούς μας σκοπούς, ωστόσο, θα προσπαθήσουμε να παρέχουμε ένα εργασιακό ορισμό της γνώσης και μια εξήγηση για το πως διαφέρει από τα δεδομένα και την πληροφορία, τα οποία αποτελούν όλα σημαντικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης.

Τα δεδομένα μπορούν να οριστούν σα μια συλλογή στοιχείων γύρω από ειδικά γεγονότα και γύρω από έναν κλάδο γενικά. Αυτά τα γεγονότα μπορούν να προέλθουν από μια ποικιλία πηγών και να συμπεριλάβουν τέτοια στοιχεία όπως στατιστικά στοιχεία χωρίς επεξεργασία, δημογραφικά στοιχεία, στοιχεία marketing και άλλες πληροφορίες. Τα δεδομένα μπορούν να σχηματίζουν τη βάση της Γνώσης, καθώς συλλέγονται, αναλύονται, και συνθέτονται από άτομα μέσα στον οργανισμό.

Η πληροφορία, η οποία μερικές φορές αναφέρεται σαν “ρητή γνώση”⁶ (explicit knowledge), προκύπτει από τη συλλογή ιδεών και εμπειριών καθώς και από την επικοινωνία. Η πληροφορία συνήθως κωδικοποιείται⁷ στα κείμενα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), ταχυδρομείο φωνής (voice mail), και άλλες μορφές επικοινωνίας, η οποία μπορεί να μοιραστεί εύκολα ανάμεσα σε άτομα. Είναι “ρητή” (explicit) ακριβώς επειδή είναι καταγεγραμμένη σε κάποια μορφή και είναι χρήσιμη επειδή μπορεί να αποθηκευτεί και να χρησιμοποιηθεί ξανά για την αποφυγή της διπλής εργασίας και της επανάληψης των λαθών.

Η γνώση, ωστόσο, έχει μεγαλύτερη αξία από τα δεδομένα και την πληροφορία σε ότι αφορά ιδέες, εμπειρίες και απόψεις. Γι' αυτό το λόγο, η αληθινή γνώση συχνά αναφέρεται σαν “άρρητη” ή “ασαφής”^{8,9} (tacit) γνώση και αποτελεί τη γνώση που υπάρχει σε κάθε εργαζόμενο και η οποία είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί. Η γνώση συχνά αντιπροσωπεύει την κρίση την οποία τα άτομα εφαρμόζουν στα δεδομένα και

στην πληροφορία για να εξάγουν συμπεράσματα και να λάβουν αποφάσεις. Χωρίς την ανθρώπινη κρίση η πληροφορία δεν μπορεί να γίνει γνώση. Γι αυτό είναι η κατοχή γνώσης, μαζί με την κρίση και την ικανότητα δημιουργίας νέας γνώσης, που προσδιορίζει την αξία ενός ατόμου για την επιχείρηση.

Επιστρέφοντας πάλι στην αρχική ερώτηση, μπορούμε να ορίσουμε τη Διαχείριση Γνώσης (KM) σαν ένα επιχειρησιακό κλάδο που προσπαθεί να προσδιορίσει και να συλλέξει πληροφορίες, για να προάγει τη διαμοίραση της γνώσης ανάμεσα στα άτομα, να βοηθήσει τη δημιουργία νέας γνώσης από την υπάρχουσα γνώση, και να χρησιμοποιήσει τη γνώση για να ορίσει και να βελτιώσει τις πρακτικές της επιχείρησης. Ενώ αυτό μπορεί να θεωρηθεί σαν ευρύς ορισμός, είναι κάτι αναγκαίο, καθώς η Διαχείριση Γνώσης ενσωματώνει και βελτιώνει πολλούς άλλους επιχειρηματικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένου της Διαχείρισης Αλλαγής (Change Management), του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Reengineering), και της Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management). Ένας συντομότερος ορισμός θα ήταν ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι η τακτική της χρήσης της γνώσης, όπως κάθε άλλο επιχειρησιακό πόρο, σαν κάτι που θα χρησιμοποιηθεί, διατηρηθεί, και επεκταθεί για το συμφέρον του οργανισμού.

1.3 Τα πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management)

Τα μεγάλα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση μιας στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης είναι πολλά και έχουν εκτεταμένες συνέπειες για κάθε επιχείρηση. Η κατάλληλη χρήση της τεχνικής και τεχνολογίας Διαχείρισης Γνώσης κάνει μια επιχείρηση πιο ευέλικτη και πιο ικανή να ανταποκριθεί στις αλλαγές του κλάδου. Η διάχυση της γνώσης ανάμεσα στους απασχολούμενους στα γραφεία (knowledge workers) αυξάνει την επίδοση και μειώνει την ανάγκη εκπαίδευσης που απαιτείται για τους νέους υπαλλήλους. Επιπρόσθετα, η χρησιμοποίηση των πόρων γνώσης στη δομή της Πληροφοριακής Τεχνολογίας βελτιστοποιεί την απόδοση της επένδυσης^{10,11} (return on investment) όσο αφορά τόσο τον εξοπλισμό όσο και το προσωπικό. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνεισφέρουν για τη δημιουργία περισσότερο ανταγωνιστικών και κερδοφόρων επιχειρήσεων.

1.4 Αυτόματα Συστήματα Γνώσης

Στο παρελθόν, οι υπολογιστές, κυρίως οι mainframes, εκτελούσαν κυρίως αλγοριθμικές λογιστικές εργασίες, παρά υποστήριξη αποφάσεων. Τώρα που τα τερματικά δικτύου και οι προσωπικοί υπολογιστές αποτελούν εξοπλισμό κάθε γραφείου, οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται απευθείας από τους ίδιους τους εργαζόμενους στα γραφεία (knowledge workers). Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των υπολογιστών κάνει τη δομή της Πληροφοριακής Τεχνολογίας μιας επιχείρησης το ιδανικό μέρος για την υιοθέτηση των αρχών της Διαχείρισης Γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις χρειάζεται να υλοποιούν συστήματα και εφαρμογές τα οποία εξαρτώνται κυρίως από τους πόρους γνώσης της επιχείρησης, για να βοηθούν, να αυξάνουν και να υποστηρίζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων που λαμβάνουν αποφάσεις.

Δυστυχώς, οι περισσότερες εφαρμογές δεν είναι Αυτόματα Συστήματα Γνώσης. Οι παραδοσιακές εφαρμογές δημιουργούνται χρησιμοποιώντας τεχνικές κωδικοποίησης όπου η γνώση ενσωματώνεται στην εφαρμογή σε μια σειρά λειτουργιών. Σε αυτά τα συστήματα, αν και γίνεται διαχείριση και χρησιμοποίηση της Γνώσης, η Γνώση περιέχεται σε μια άκαμπτη και στατική δομή. Η συμπεριφορά του συστήματος κατευθύνεται από το λειτουργικό κώδικα, ενώ οι προσπάθειες λήψης απόφασης των εργαζομένων στα γραφεία (knowledge workers) καθοδηγούνται εξωτερικά με αποτέλεσμα το βασικό διαχωρισμό ανάμεσα στον εργαζόμενο γνώσης και το σύστημα. Σε αυτές τις εφαρμογές, ο διαχωρισμός ανάμεσα στον εργαζόμενο στο γραφείο (knowledge worker) και το σύστημα σημαίνει ότι το επιχειρησιακό μοντέλο εφαρμόζεται χωρίς συνέπεια. Καθώς η συμπεριφορά του συστήματος καθορίζεται από λειτουργικό κώδικα, η αλλαγή αυτής της τακτικής σημαίνει αλλαγή του κώδικα, μια διαδικασία επιρρεπής σε σφάλματα, χρονοβόρα, και ακριβή. Τελικά, επειδή οι αλλαγές στον κλάδο συμβαίνουν πιο γρήγορα από την ενημέρωση των προγραμματιστικών εφαρμογών, οι εφαρμογές αυτές δεν μπορούν να ακολουθήσουν άμεσα την αγορά.

Σε ένα αληθινό Αυτόματο Σύστημα Γνώσης¹², οι πόροι γνώσης κατευθύνουν τη συμπεριφορά μιας εφαρμογής, παρά ο κώδικας της εφαρμογής. Τα αυτόματα συστήματα Γνώσης ενσωματώνουν την τεχνολογία των εμπειρων συστημάτων (expert systems), η οποία αντικαθιστά τον κώδικα σε μια εφαρμογή βάσης γνώσης προκειμένου να περιλαμβάνει γνώση, και μια μηχανή Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) προκειμένου να καθοδηγούνται οι αποφάσεις. Αυτό το σύστημα επιτρέπει την ενημέρωση και τη συντήρηση της βάσης γνώσης από τους εργαζόμενους στα γραφεία,

κλείνοντας το χάσμα ανάμεσα στον εργαζόμενο στο γραφείο και το σύστημα. Με τα Αυτόματα Συστήματα Γνώσης, το επιχειρησιακό σχέδιο ορίζει τη συμπεριφορά του συστήματος, επιτρέποντας την υλοποίηση αλλαγμένων επιχειρησιακών αναγκών απ' ευθείας μέσω της βάσης γνώσης παρά μέσω της προγραμματιστικής διαδικασίας των υπολογιστών. Οπότε η συμπεριφορά των συστημάτων μπορεί να αλλάξει δυναμικά με τις αλλαγές στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα μια ουσιαστική μείωση των χρόνων για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Και αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε ένα πιο ανταποκρινόμενο οργανισμό που είναι ικανός να μεγιστοποιήσει τη χρήση των πόρων γνώσης για συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η υλοποίηση ενός Αυτόματου Συστήματος Γνώσης απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας. Τα τμήματα Πληροφοριακής Τεχνολογίας (Information Technology) πρέπει να μάθουν και να αφομοιώσουν τον προγραμματισμό που βασίζεται σε κανόνες (rules-based programming) προκειμένου να παρέχουν τη δομή ενός Αυτόματου Συστήματος Γνώσης. Κάτι τέτοιο απαιτεί την υιοθέτηση της τεχνολογίας των έμπειρων συστημάτων, προκειμένου να δημιουργηθεί μια βάση γνώσης καθώς και τη χρησιμοποίηση μιας μηχανής Τεχνητής Νοημοσύνης (AI). Όπως οι άνθρωποι εφαρμόζουν κρίση στη γνώση για να πάρουν αποφάσεις, έτσι και τα Αυτόματα Συστήματα Γνώσης εφαρμόζουν τη Τεχνητή Νοημοσύνη στη βάση γνώσης για να καθορίσουν τη συμπεριφορά του συστήματος. Εφόσον αυτά τα στοιχεία υπάρχουν στο σύστημα, τότε το σύστημα μπορεί εύκολα να συντηρηθεί και να ενημερωθεί μέσω των συνδυασμένων προσπαθειών των εργαζόμενων στα γραφεία (knowledge workers) και του προσωπικού Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT). Στα επόμενα κεφάλαια θα δοθούν παραδείγματα αυτόματων συστημάτων Γνώσης που χρησιμοποιούνται στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

1.5 Συμπέρασμα

Αν, όπως ο Έλιοτ υπέθεσε, η γνώση είναι πράγματι δύναμη, τότε η Διαχείριση Γνώσης και τα Αυτόματα Συστήματα Γνώσης είναι τα καλύτερα μέσα για να χρησιμοποιήσουν αυτή τη δύναμη. Η Διαχείριση Γνώσης και τα Αυτόματα Συστήματα Γνώσης δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους πόρους γνώσεις αποδοτικά και με χαμηλότερο όσο το δυνατό κόστος. Μόνο μέσω της γνώσης μπορούν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν, και μόνο με τη διατήρηση, διάχυση στα τμήματα της επιχείρησης και αποτελεσματική χρήση της γνώσης μπορούν οι επιχειρήσεις να ευημερήσουν.

Αναφορές

- ¹ George Eliot, “*Daniel Deronda*”, βιβλ. 3, κεφ. 21 (1876)
- ² Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York, NY.
- ³ Wernerfelt, B. (1984), “A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No3, σελ. 171-80
- ⁴ Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, σελ. 99-120.
- ⁵ Petergraf, M.A. (1993), “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, σελ. 179-88.
- ⁶ Deependra Moitra and Kuldeep Kumar (2007), “Managed Socialization: How Smart Companies Leverage Global Knowledge”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 14, no. 3, σελ. 148-157
- ⁷ Collison, C. & Parcell, G. (2001), “*Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies*”. Capstone Publishing Limited, Oxford, U.K
- ⁸ Polanyi, M. (1967), “*The Tacit Dimension*”, Doubleday, Garden City, NY
- ⁹ Nonaka, I. and Takeushi, H. (1995), “*The Knowledge-Creating Company*”, New York: Oxford University Press.
- ¹⁰ S.T. Cavusgil, R.J. Calantone and Y. Zhao (2003), “Tacit knowledge transfer and firm innovation capability”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18 No.1, σελ.6–21.
- ¹¹ K.A. Pervaiz, K.L. Kwang and Z. Mohamed (1999), “Measurement practice for knowledge management”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.11 No.8, σελ.304–11.
- ¹² Gallagher Financial System, Inc. (2007), “Knowledge Management and Knowledge Automation Systems”

Κεφάλαιο 2°

Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management): Μια γενική περιγραφή

2.1 Γενική Περιγραφή

Η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management) αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών που χρησιμοποιείται από οργανισμούς για να προσδιορίσει, να δημιουργήσει, να αναπαραστήσει και να διανείμει τη γνώση, ώστε να είναι διαθέσιμη όποτε χρειαστεί, για ενημέρωση και εκπαίδευση. Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί καθιερωμένο αντικείμενο σπουδών από το 1995 με ένα σύνολο πανεπιστημιακών μαθημάτων καθώς και με επιστημονικά και ακαδημαϊκά περιοδικά αφιερωμένα σε αυτό. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες έχουν τμήματα για τη Διαχείριση Γνώσης, συνήθως σαν τομέα των τμημάτων «Τεχνολογία της Πληροφορικής» ή «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» και μερικές φορές τα τμήματα Διαχείρισης Γνώσης δίνουν αναφορά στην Ανώτερη Διοίκηση του οργανισμού. Όπως η διαχείριση της πληροφορίας είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση, έτσι και η Διαχείριση Γνώσης είναι εξίσου σημαντική για την επιχείρηση.

Τα προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης αφορούν συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης και σκοπεύουν να επιτύχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, όπως διαμοίραση της γνώσης, βελτιωμένη επίδοση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλά επίπεδα καινοτομίας. Η διάχυση της Γνώσης ως μορφή Διαχείρισης Γνώσης προϋπήρχε στις επιχειρήσεις και δεν αποτελεί φαινόμενο της εποχής μας. Παραδείγματα διάχυσης Γνώσης αποτελούν οι συζητήσεις με συναδέλφους, η τυπική εκπαίδευση, οι βιβλιοθήκες, η επαγγελματική εκπαίδευση, καθώς και διάφορα συμβουλευτικά προγράμματα. Ωστόσο, καθώς οι υπολογιστές διαδόθηκαν ευρέως στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, ειδικές εφαρμογές της τεχνολογίας όπως βάσεις δεδομένων, έμπειρα συστήματα, και αποθήκες γνώσης απλοποίησαν τις διαδικασίες.

Τα προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης προσπαθούν να διαχειριστούν τη διαδικασία δημιουργίας, συγκέντρωσης και εφαρμογής της γνώσης σε έναν οργανισμό. Ο

τομέας της Διαχείρισης Γνώσης περιλαμβάνει ποικίλα θέματα με τα οποία σχετίζεται όπως:

- Ο εργαζόμενος στο γραφείο (knowledge worker)¹ και το ανθρώπινο κεφάλαιο στην οικονομία της Γνώσης.
- Η ιδέα του οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται με την εμπειρία και την εκπαίδευση (learning organization).
- Πρακτικές οργάνωσης, όπως δημιουργία ομάδων για την εύρεση ειδικευμένου προσωπικού.
- Ποικίλες τεχνολογίες όπως βάσεις δεδομένων και έμπειρα συστήματα, υπηρεσίες παροχής βοήθειας και πληροφορίας στους χρήστες δικτύου υπολογιστών (help desks), ιδιωτικά δίκτυα (intranets), επεκταμένα ιδιωτικά δίκτυα για να δέχονται και εξωτερικούς εξουσιοδοτημένους χρήστες (extranets), σελίδες στο Διαδίκτυο, όπου ο καθένας μπορεί να προσθέσει περιεχόμενα (wikis) και συστήματα διαχείρισης εγγράφων.

Ενώ τα προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης σχετίζονται με τις πρωτοβουλίες εκπαίδευσης στον οργανισμό, η Διαχείριση Γνώσης διαφοροποιείται από την εκπαίδευση επειδή δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα σε συγκεκριμένα θέματα γνώσης, όπως την ανάπτυξη και καλλιέργεια καναλιών μέσα από τα οποία διαχέεται η γνώση.

Η ανάπτυξη του τομέα της Διαχείρισης Γνώσης έχει δημιουργήσει νέες ειδικότητες και τομείς ευθύνης στους οργανισμούς, όπως ο προϊστάμενος Διαχείρισης Γνώσης.

2.2. Ορισμοί της Διαχείρισης Γνώσης

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της Διαχείρισης Γνώσης χωρίς να υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός. Οι προσεγγίσεις ποικίλουν και ανάλογα με τον συγγραφέα και τη σχολή ο τομέας της Διαχείρισης Γνώσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως ακολούθως με βάση μια από τους ακόλουθες έννοιες:

- **Τεχνο-κεντρική:** Εστίαση στην τεχνολογία, εμπλουτισμός της γνώσης με τη διάχυσή της

- **Οργάνωση:** Πώς ο οργανισμός χρειάζεται να σχεδιαστεί για να διευκολυνθούν οι διαδικασίες γνώσης; Ποιοί οργανισμοί λειτουργούν καλύτερα και με ποιές διαδικασίες;
- **Οικολογική:** Οι άνθρωποι, η γνώση και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αποτελούν ένα πολύπλοκο σύστημα αλληλεπίδρασης

Επιπροσθέτως, καθώς ο τομέας ωριμάζει αυξάνει συνεχώς ο αριθμός ακαδημαϊκών συζητήσεων που αναδεικνύουν τη θεωρία και εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης.

2.3 Διαφορετικές Σχολές της Διαχείρισης Γνώσης

Υπάρχει μια ποικιλία διαφορετικών σχολών για τον τομέα της Διαχείρισης Γνώσης. Για παράδειγμα:

- Η αξία των άυλων στοιχείων σύμφωνα με τους καθηγητές Nick Bontis², Leif Edvinsson³ και Tom Stewart⁴
- Η προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η θεωρία της Διαχείρισης Γνώσης αποτελεί τμήμα της θεωρίας Διαχείρισης Πληροφορίας και σχετίζεται με τους Prusak and Davenport⁵.
- Μεθοδολογίες διαχείρισης υλικών και άυλων στοιχείων και συστημάτων με δίκτυα που δημιουργούν αξία στην επιχείρηση (value networks)
- Προσέγγιση που σχετίζεται με το David Snowden⁶ και στηρίζεται στη θεωρία των πολύπλοκων συστημάτων (complex systems)
- Η “Περιγραφική” (Narrative) προσέγγιση που σχετίζεται με τους Denning, Snowden, Boje και άλλους.

2.4 Σημαντικές έννοιες στη Διαχείριση της Γνώσης

Μια σημαντική διάκριση που γίνεται αποδεκτή από την πλειοψηφία των ερευνητών της διαχείρισης γνώσης βασίζεται στη θεωρία του Polanyi⁷, όπως μετατράπηκε από το Nonaka για την “ασαφή” (tacit) και “σαφή” (explicit) γνώση. Η πρώτη είναι συχνά υποσυνείδητη, εσωτερική και το άτομο μπορεί να γνωρίζει ή να μη γνωρίζει τι ξέρει και πως επιτυγχάνει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Στην αντίθετη άκρη του φάσματος είναι η “σαφής” γνώση – γνώση την οποία το άτομο συνειδητά γνωρίζει

ότι κατέχει και μπορεί να τη μεταδώσει σε άλλους. Με απλά λόγια μπορούμε να πούμε, η “ασαφής” (tacit) γνώση είναι ότι υπάρχει στο μυαλό μας, και η “σαφής” (explicit) γνώση είναι ότι έχουμε κωδικοποιήσει⁸.

Οι Nonaka και Takeuchi⁹ (1995) συμφώνησαν ότι ένα επιτυχημένο πρόγραμμα Διαχείρισης Γνώσης χρειάζεται:

- 1) να μετατρέπει την εσωτερική “ασαφή” (tacit) γνώση σε “σαφή” (explicit), κωδικοποιημένη γνώση προκειμένου να διαμοιραστεί,
- 2) να επιτρέπει τη μετατροπή της κωδικοποιημένης γνώσης που έχει εξαχθεί από το σύστημα Διαχείρισης Γνώσης σε εσωτερική “ασαφή” γνώση.

Η εστίαση στην κωδικοποίηση και διαχείριση της “σαφής” (explicit) γνώσης επιτρέπει πολλές φορές την ενσωμάτωση προηγούμενης εργασίας από τη Διαχείριση Πληροφορίας (information management). Κάτι τέτοιο οδηγεί στο εσφαλμένο συμπέρασμα ότι η Διαχείριση Γνώσης (knowledge management) είναι απλά ένας επαναπροσδιορισμός της Διαχείρισης Πληροφορίας (information management). Μια πιο διεξοδική ανάλυση της χρησιμότητας της Διαχείρισης Πληροφορίας (information management) και των σημείων διαφοροποίησής της από τη Διαχείριση Γνώσης (knowledge management) θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

Οι ερευνητές έχουν συμφωνήσει ότι η διάκριση των Nonaka και Takeuchi ανάμεσα στην “ασαφή” (tacit) και “σαφή” (explicit) γνώση είναι απλοποιημένη και ότι η ερμηνεία της “σαφής” (explicit) γνώσης είναι αντιφατική. Ειδικά, για να γίνει η γνώση “σαφής” (explicit) θα πρέπει να μεταφραστεί σε πληροφορία (π.χ., σύμβολα).

Μια καινούργια διάκριση των κατηγοριών της γνώσης περιλαμβάνει:

- 1) τη γνώση που ενσωματώνεται σε κάποιο προϊόν, π.χ. ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να περιλαμβάνει γνώση που ενσωματώνεται στο σχεδιασμό του και αναφέρεται ως “ενσωματωμένη σε προϊόν” (embedded) γνώση και
- 2) στη γνώση που προέρχεται από το νευρικό, βιολογικό ανθρώπινο σύστημα, και το σύστημα αντίληψης και αναφέρεται ως “ενσωματωμένη στον άνθρωπο” (embodied) γνώση.

Αυτή η τελευταία διάκριση της γνώσης ανάμεσα σε “ενσωματωμένη σε προϊόν” (embedded) και “ενσωματωμένη στον άνθρωπο” (embodied), ενώ χρησιμοποιείται συχνά, δεν είναι ωστόσο ευρέως αποδεκτή.

Είναι επίσης συνηθισμένη η διάκριση ανάμεσα στη δημιουργία “νέας γνώσης” (π.χ. καινοτομίας) και στη μεταφορά της ήδη “υπάρχουσας γνώσης” σε μια ομάδα, οργανισμό ή κοινότητα. Περιβάλλοντα συνεργασίας, όπως οι ομάδες πρακτικής ή η χρήση υπολογιστικών εργαλείων (social computing tools), μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για τη δημιουργία και για τη μεταφορά της γνώσης.

2.5 Τα στάδια συλλογής της γνώσης

Η προσπέλαση ή η συλλογή της γνώσης μπορεί να γίνει σε τρία στάδια: πριν, κατά τη διάρκεια ή μετά τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γνώση.

Για παράδειγμα, τα άτομα που αναλαμβάνουν ένα νέο πρόγραμμα για ένα οργανισμό μπορούν να προσπελάσουν πηγές πληροφοριών στα ακόλουθα τρία στάδια:

- 1) προσπέλαση πληροφοριών σε παρόμοια προγράμματα που έχουν αναληφθεί προηγουμένως προκειμένου να μάθουν καλύτερες μεθόδους υλοποίησης,
- 2) προσπέλαση της σχετικής πληροφορίας ξανά κατά τη διάρκεια της υλοποίησης ενός προγράμματος και
- 3) προσπέλαση της σχετικής πληροφορίας στο τελικό στάδιο για βοήθεια μετά την υλοποίηση του προγράμματος και για έλεγχο.

Οι ερευνητές της διαχείρισης γνώσης προσφέρουν συστήματα, αποθήκες γνώσης, και ενσωματωμένες διαδικασίες στα προγράμματα για να ενθαρρύνουν και να τυποποιήσουν αυτές τις διαδικασίες.

Παρομοίως, η γνώση μπορεί να συγκεντρωθεί και να καταγραφεί πριν από την υλοποίηση προγραμμάτων, για παράδειγμα καθώς η ομάδα ενημερώνεται κατά τη διάρκεια της αρχικής ανάλυσης του προγράμματος. Επιπροσθέτως, τα στοιχεία

που έχουν γίνει γνωστά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του προγράμματος μπορούν να καταγραφούν, και να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική χρήση.

Διαφορετικοί οργανισμοί προσφέρουν διάφορα κίνητρα για τη συγκέντρωση γνώσης, όπως την υποχρεωτική καταγραφή των αποτελεσμάτων ή αμοιβές βάσει προγραμμάτων μέτρησης της απόδοσης. Υπάρχει αμφιβολία για την αποτελεσματικότητα των κινήτρων και δεν έχει αναπτυχθεί συγκεκριμένη άποψη γι' αυτά.

2.6 Πλεονεκτήματα από τα προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης

Υπάρχουν αρκετά κίνητρα που οδηγούν τους οργανισμούς να αναλάβουν ένα πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης.

Ανάμεσα στα πρωταρχικά κίνητρα είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή/και μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας που προκύπτει από βελτιωμένα συστήματα μάθησης και δημιουργίας καινούργιας γνώσης. Τα προγράμματα διαχείρισης γνώσης συνήθως οδηγούν σε λύσεις καινοτομίας, βελτιωμένα προγράμματα και δυνατότητα προσπέλασης γνώσης από ένα παγκόσμιο οργανισμό. Παράλληλα, τα προγράμματα διαχείρισης γνώσης μπορούν να σχεδιαστούν λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους στόχους. Ειδικά εργαλεία και τεχνικές Διαχείρισης Γνώσης εφαρμόζονται σε κρατικούς οργανισμούς, όπως σε διπλωματικά επιτελεία.

Οι υποθέσεις που κατευθύνουν το σχεδιασμό ενός προγράμματος Διαχείρισης Γνώσης μπορεί να περιλαμβάνουν:

- αύξηση της διαθέσιμης γνώσης για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
- επίτευξη μικρότερων κύκλων ανάπτυξης νέων προϊόντων
- επίτευξη καινοτομιών και προγράμματα εκμάθησης¹⁰
- αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης με βάση την εξειδίκευση των εργαζομένων

- ωφέλειες από τα δίκτυα με την αύξηση των παραγωγικών επικοινωνιακών συνδέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους και της ποιότητας των πληροφοριών που διαχέονται, οδηγώντας σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα υπαλλήλους και ομάδες.
- διαχείριση αφθονίας δεδομένων και πληροφοριών σε πολύπλοκα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και γρήγορη προσπέλαση χρήσιμων και σχετικών πηγών γνώσης και πρακτικών οδηγιών
- διαχείριση των πόρων γνώσης¹¹ των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι συνταξιοδοτούνται και νέοι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται

2.7 Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης

Οι τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης αναπτύχθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Συνεπώς ακολούθησαν τις εξελίξεις της τεχνολογίας στη Διαχείριση Πληροφοριών (Information Management).

Πιο πρόσφατα κοινωνικά εργαλεία υπολογιστών όπως:

- τα περιοδικά (blogs) στο Internet που ενημερώνονται καθημερινά από ανθρώπους που αναφέρουν εμπειρίες και συνήθειές τους και
- οι σελίδες (wikis) στο Internet όπου ο καθένας μπορεί να προσθέσει περιεχόμενα

έχουν αναπτυχθεί για να παρέχουν μια πιο μη δομημένη προσέγγιση της μεταφοράς γνώσης και τη δημιουργία γνώσης μέσω της ανάπτυξης νέων μορφών επικοινωνίας. Ωστόσο, τέτοια εργαλεία βασίζονται ακόμη σε δεδομένα κειμένων, οπότε αντιπροσωπεύουν μεταφορά “σαφής” (explicit) γνώσης. Με τα εργαλεία αυτά είναι δυνατή η εξαγωγή σημαντικής γνώσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ξανά.

Από το παρελθόν, υπάρχει πλήθος τεχνολογιών που διευκολύνουν τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης στον οργανισμό, όπως είναι τα έμπειρα συστήματα (expert systems), οι βάσεις γνώσης, προγράμματα διαχείρισης πληροφορίας, εργαλεία λογισμικού για υπηρεσία παροχής βοήθειας και πληροφορίας στους χρήστες

δικτύου υπολογιστών (help desk), συστήματα διαχείρισης εγγράφων και άλλα συστήματα Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT) που υποστηρίζουν τη ροή της γνώσης στον οργανισμό.

Η εξάπλωση του Internet έφερε στις επιχειρήσεις νέες τεχνολογίες όπως:

- εκπαίδευση με τη χρήση υπολογιστών (e-learning),
- συναντήσεις και παρουσιάσεις με τη χρήση του Internet (web conferencing)
- λογισμικό υπολογιστών που βοηθά ανθρώπους με ένα κοινό έργο να επιτύχουν τους στόχους τους (collaborative software)
- τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη ψηφιακή πληροφορία (content management συστήματα)
- λίστες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail λίστες)
- σελίδες στο Διαδίκτυο, όπου ο καθένας μπορεί να προσθέσει περιεχόμενα (wikis)
- περιοδικά στο Διαδίκτυο που ενημερώνονται καθημερινά από ανθρώπους που αναφέρουν εμπειρίες και συνήθειές τους (blogs).

Κάθε νέα τεχνολογία μπορεί να παρέχει μια πλατφόρμα¹² για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι σκοποί και ενέργειες. Ο τομέας της Διαχείρισης Γνώσης θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με την ανάπτυξη εφαρμογών συνεργασίας, οπτικών εργαλείων και άλλων τεχνολογιών.

Υπάρχει ένα επιπλέον πλήθος εργαλείων οργάνωσης για προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης, όπως οι ομάδες συνεργασίες εργαζομένων με ένα κοινό στόχο (communities of practice), οι μελέτες πριν, μετά και κατά τη διάρκεια του προγράμματος, η βοήθεια των συνεργατών, πληροφορίες ταξινόμησης και η εργασιακή εμπειρία.

Ένα άλλο θέμα αποτελεί η δημιουργία ενός συστήματος που δεν παρέχει στον οργανισμό μόνο γνώση αλλά διαχειρίζεται και ιδέες του προσωπικού.

2.8 Η Διαχείριση Γνώσης και η Οργάνωση της Επιχείρησης

Όλες οι δραστηριότητες σχετικές με τη Διαχείριση Γνώσης μπορούν να συγκεντρωθούν σε ένα τμήμα Διαχείρισης Γνώσης σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, ή η ευθύνη για διαχείριση γνώσης μπορεί να κατανεμηθεί σε υπάρχοντα τμήματα, όπως Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource) ή τμήματα Πληροφορικής (IT). Διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης μπορεί να έχουν έναν τομέα διαχείρισης γνώσης και τέτοια τμήματα μπορεί να συνδέονται μόνο άτυπα.

Λίγες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί για τους λόγους πίσω από την επιτυχία ή την αποτυχία ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς. Μερικοί συμφωνούν ότι ένας λόγος αποτυχίας είναι ότι δεν εξασφαλίζει την ευημερία της επένδυσης, ωστόσο πολλοί υποστηρίζουν ότι θα μπορούσε να εξασφαλίσει την ευημερία αν είχε υλοποιηθεί μέσα στην επιχείρηση σε επίπεδο ώστε να παρέχει αποτελέσματα.

Επιπλέον, δεν υπάρχει απόδειξη ότι η διαχείριση γνώσης είναι διαφορετική από άλλες διεργασίες Διοίκησης (management).

Αναφορές

- ¹ Drucker P. F., D. Garvin, D. Leonard, S. Straus and J. S. Brown (1998), “*Harvard Business Review on Knowledge Management*”, HBS Press
- ² Bontis, N. (1999), "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field", *International Journal of Technology Management*, 18, 5/6/7/8, σελ.433-462
- ³ Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), *Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, New York: HarperBusiness
- ⁴ Stewart, T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, New York: Doubleday
- ⁵ Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press. Boston (MA).
- ⁶ Snowden, D J.(2002), "Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-Awareness", *Journal of Knowledge Management*, Special Issue 6, no. 2, σελ.100-11
- ⁷ Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY
- ⁸ Deependra Moitra and Kuldeep Kumar (2007), “Managed Socialization: How Smart Companies Leverage Global Knowledge”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 14, no. 3, σελ.148-157
- ⁹ Nonaka, I. and Takeushi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- ¹⁰ Malhotra, Y. (2001), *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey, PA
- ¹¹ Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler
- ¹² Tiwana, A. (2002), *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms* (2nd Edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η σημασία του Knowledge Management για τις επιχειρήσεις

3.1 *Οι παράγοντες που επηρέασαν τον τομέα της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις*

Η έρευνα του κλάδου της Διαχείρισης Γνώσης ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '90, όταν άρχισε να αναγνωρίζεται η Γνώση σαν πολύτιμος πόρος που ανήκει στις άυλες αξίες της επιχείρησης. Ωστόσο, η γνώση και η διαχείρισή της εστιαζόταν τότε, κυρίως στην τεχνητή νοημοσύνη, τις βάσεις δεδομένων και τα ενδο-επιχειρησιακά δίκτυα.

Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, γίνεται έρευνα τόσο των τεχνολογικών όσο και των κοινωνικών επιδράσεων του κλάδου της Διαχείρισης Γνώσης. Σήμερα, η Διαχείριση Γνώσης εξετάζεται κυρίως συνολικά σαν τμήμα της διαχείρισης των άυλων πόρων και όχι αποσπασματικά σαν ένας τελείως ξεχωριστός τομέας διαχείρισης πόρων της επιχείρησης.

Σήμερα, η Διαχείριση Γνώσης θεωρείται ότι ουσιαστικά, περιλαμβάνει διαδικασίες οργάνωσης που συνδυάζουν τόσο τη δυνατότητα επεξεργασίας δεδομένων ή πληροφοριών με βάση την πληροφοριακή τεχνολογία όσο και τη δυνατότητα δημιουργίας και καινοτομίας του ανθρώπινου παράγοντα¹. Ο παραπάνω ορισμός της Διαχείρισης Γνώσης αποτελεί ορισμό σύμφωνα με τη στρατηγική άποψη που θεωρεί απαραίτητη τη συνέργια ανάμεσα στην τεχνολογία και τον ανθρώπινο παράγοντα για την επιβίωση της επιχείρησης σε έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Η ανάγκη της συνέργιας των δυνατοτήτων της τεχνολογίας και του ανθρώπινου παράγοντα χαρακτηρίζει τη διαφορά ανάμεσα στο “νέο κόσμο των επιχειρήσεων” και τον “παλαιό κόσμο των επιχειρήσεων”. Η διάκριση αυτή θα περιγραφεί παρακάτω αναλυτικά.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και ειδικά στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι ραγδαίες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν σε ολόκληρο το περιβάλλον των

επιχειρήσεων επηρέασαν τον τρόπο λειτουργίας τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Η αρχική αιτία των αλλαγών ήταν το πλήθος των στοιχείων για την αγορά και τους καταναλωτές, που ήταν πλέον στη διάθεση των επιχειρήσεων, με άμεση συνέπεια την αυξημένη ζήτηση υψηλής ποιότητας για αγαθά και υπηρεσίες. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αναμείχθηκαν σε έναν έντονο και αδιάκοπο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο ανταγωνισμός αυτός εντάθηκε από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, το αυξημένο ενδιαφέρον για τον καταναλωτή, τις επιθετικές στρατηγικές marketing και την επέκταση των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, αναδιοργάνωσαν τις διεργασίες παραγωγής και τις μεθόδους σχεδιασμού των προϊόντων τους. Επιπροσθέτως, αναδιοργάνωσαν την ιεραρχία διοίκησης μειώνοντας τα επίπεδα ιεραρχίας, ενθαρρύνοντας την αποκέντρωση και δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ομαδική εργασία.

Καθώς οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων έγιναν σταδιακά πιο εξειδικευμένοι αυξήθηκε η αναταραχή στο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον των οργανισμών, με αποτέλεσμα ο έλεγχος συνεχώς να αποκεντρώνεται. Σύμφωνα με τον Ackoff² (1999A:23), η μηχανική αντίληψη της διοίκησης άλλαξε το αντικείμενο ενδιαφέροντος της από το σύστημα των “εντολών και ελέγχου”, (command and control) στη διοίκηση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εργαζομένων και όχι μόνο των ατομικών τους ενεργειών. Το νέο αυτό σύστημα διοίκησης επεκτάθηκε από την εστίαση στην αλληλεπίδραση των εργαζομένων ενός τμήματος, στην αλληλεπίδραση διαφορετικών τμημάτων σε ένα οργανισμό ή και διαφορετικών οργανισμών μεταξύ τους.

Καθώς η αγορά επεκτάθηκε, έγινε αναγκαστικά πιο ανταγωνιστική. Σαν συνέπεια, η γνώση και η πληροφορία απέκτησαν για πρώτη φορά εξαιρετική αξία. Η Διαχείριση Γνώσης θα βοηθήσει από δω και πέρα τους οργανισμούς στην επιβίωση τους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους προκειμένου να ανταποκριθούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Κατά τη διάρκεια των περασμένων 50 χρόνων, σύμφωνα με τον De Geus³ (1999:32), έγινε μετάβαση στον κόσμο των επιχειρήσεων από την κυριαρχία του κεφαλαίου στην κυριαρχία της γνώσης. Σαν αποτέλεσμα, αυξήθηκε ο αριθμός των επιχειρήσεων με μικρό κεφάλαιο και μεγάλο ποσοστό γνώσης. Ο De Geus δηλώνει ότι ο κρίσιμος παράγοντας παραγωγής, μετατοπίστηκε από το “κεφάλαιο” στον άνθρωπο. Η γνώση,

σύμφωνα με το De Geus, αντικατέστησε τελικά το κεφάλαιο σαν κρίσιμος παράγοντας παραγωγής και αποτέλεσε το κλειδί για την επιβίωση και την επιτυχία των οργανισμών.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 50 χρόνων έγινε πράγματι μετάβαση από τον “παλαιό” κόσμο των επιχειρήσεων στο “νέο” κόσμο των επιχειρήσεων. Ο “παλαιός” κόσμος των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από ένα προβλέψιμο περιβάλλον στο οποίο το ενδιαφέρον εστιάζεται στην πρόβλεψη και τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Αυτός είναι ο κόσμος όπου η ανταγωνιστικότητα βασίζεται στη θεώρηση της “πληροφορίας” σαν στρατηγικού πόρου και η έμφαση δίδεται στον έλεγχο της συμπεριφοράς συγκεκριμένων στοιχείων των οργανισμών για την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων και σκοπών. Η πληροφορία και τα συστήματα ελέγχου χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση προκαθορισμένων “βέλτιστων μεθόδων” (best practices). Η υπόθεση είναι ότι τέτοιες “βέλτιστες μέθοδοι” διατηρούν την αποτελεσματικότητά τους στη διάρκεια του χρόνου.

Αντίθετα, ο “νέος κόσμος των επιχειρήσεων” χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα και αδυναμία πρόβλεψης του μέλλοντος. Η χρήση της πληροφορίας και των συστημάτων ελέγχου καθώς και η υλοποίηση προκαθορισμένων στόχων, σκοπών και “βέλτιστων μεθόδων” μπορεί να μην επιτύχει αναγκαστικά την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Οι οικονομολόγοι προσδιορίζουν αυτή τη μετάβαση στην παγκόσμια οικονομική δομή σαν μετάβαση:

- 1) από μια οικονομία που βασίζεται στην εργασία και την παραγωγή σε μια οικονομία που βασίζεται στη γνώση,
- 2) από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας και της γνώσης.

Το αποτέλεσμα είναι μια παγκόσμια αγορά στην οποία η πληροφορία, η γνώση και οι υπηρεσίες λειτουργούν σαν κρίσιμοι παράγοντες για την οικονομική επιβίωση και ανάπτυξη. Η άμεση διάχυση αυτών των σημαντικών στοιχείων, όπως είναι η πληροφορία και η γνώση, πραγματοποιείται με τις ραγδαίες εξελίξεις στις τεχνολογίες των επικοινωνιών και της πληροφορικής.

Ο “νέος κόσμος των επιχειρήσεων”⁴ συνεχώς αναθεωρεί τις υποθέσεις στις οποίες βασίζεται η λειτουργία των επιχειρήσεων. Αυτός ο κόσμος χρειάζεται την ικανότητα κατανόησης των προβλημάτων όταν δημιουργούνται καθώς θεωρούνται δεδομένες οι συνεχόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η έρευνα τώρα εστιάζεται όχι μόνο στην εύρεση των σωστών απαντήσεων αλλά και στην εύρεση των σωστών

ερωτήσεων. Ο “νέος κόσμος” των επιχειρήσεων διαφοροποιείται από τον “παλιό” από την έμφαση που δίνει στην “εφαρμογή της σωστής μεθόδου” παρά στην “σωστή εφαρμογή μιας μεθόδου”.

3.2 Γιατί η Διαχείριση Γνώσης είναι αναγκαία στις επιχειρήσεις

Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο ο οργανισμός θεωρεί όλες τις διεργασίες του ως διεργασίες γνώσης. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, όλες οι διεργασίες της επιχείρησης περιλαμβάνουν τη δημιουργία, διάδοση, ανανέωση και εφαρμογή της γνώσης για την υποστήριξη και επιβίωση της επιχείρησης. Η Διαχείριση Γνώσης δίνει σημασία περισσότερο στην εφαρμογή της σωστής μεθόδου (doing the right thing) και λιγότερο στη σωστή εφαρμογή μιας μεθόδου⁵ (doing things right).

Η παραπάνω θεωρία εκφράζει τη μετάβαση από την αντίληψη ως σημαντικότερου παράγοντα της επιχείρησης, τα “πληροφοριακά συστήματα” (information systems), στην αντίληψη ως σημαντικότερου παράγοντα, τα “συστήματα Διαχείρισης Γνώσης” (knowledge management systems). Ποια είναι η διαφορά των δυο; Η αντίληψη ως σημαντικότερου παράγοντα, τα “πληροφοριακά συστήματα”, θεωρεί:

- 1) τα συστήματα τεχνολογίας σαν τα σημαντικότερα στοιχεία που καθοδηγούν τις διεργασίες ενός επιχειρηματικού οργανισμού, και
- 2) τους εργαζόμενους σαν παθητικούς συντελεστές που υλοποιούν τις “καλύτερες μεθόδους” (best practices) και καταχωρούν τα στοιχεία που προκύπτουν σε πληροφοριακές βάσεις δεδομένων.

Σε αντίθεση, η αντίληψη ως σημαντικότερου παράγοντα της επιχείρησης, τα “συστήματα διαχείρισης γνώσης”, θεωρεί:

- 1) τους εργαζόμενους ως τους σημαντικότερους παράγοντες που συνεχώς επανεκτιμούν την πληροφορία που καταχωρείται στα τεχνολογικά συστήματα.

Σύμφωνα με αυτή τη δεύτερη άποψη, “οι καλύτερες μέθοδοι” (best practices) υλοποιούνται με την επεξεργασία των απαντήσεων σε συνεχόμενες ερωτήσεις προς τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά επανεκτιμώντας συνεχώς την αποτελεσματικότητα των “καλύτερων μεθόδων” (best practices). Η βασική ιδέα είναι ότι δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν δεδομένο ότι οι “καλύτερες μέθοδοι” του παρελθόντος μπορούν να θεωρηθούν “καλύτερες μέθοδοι” σημερινές ή μελλοντικές. Επομένως, στις επιχειρηματικές διαδικασίες του οργανισμού χρειάζεται να σχεδιαστούν διαδικασίες επανεκπαίδευσης.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις επειδή ότι υπήρξε αποδοτικό στο παρελθόν ίσως να μην λειτουργεί αποτελεσματικά στο μέλλον. Το ίδιο ισχύει για το σχεδιασμό της βέλτιστης δομής του οργανισμού, των συστημάτων ελέγχου και συντονισμού, των συστημάτων παροχής κινήτρων και άλλων. Οι οργανισμοί για να ανταποκρίνονται συνεχώς στις διαρκώς εναλλασσόμενες ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος χρειάζεται να επανεκτιμούν συνεχώς τις εσωτερικές επιχειρηματικές τους θεωρίες και πρακτικές για τη βέλτιστη αποδοτικότητα. Η παραπάνω τακτική αποτελεί τη μόνη ασφαλή μέθοδο ότι οι σημερινές σημαντικές ανταγωνιστικές δυνατότητες (core competencies) δεν θα γίνουν αυριανοί ανασταλτικοί παράγοντες (core rigidities) για την επιχείρηση.

3.3 Το πιο σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις σχετικά με τη Διαχείριση γνώσης

Το πιο σημαντικό θέμα για τις επιχειρήσεις είναι η διασφάλιση της συνέργιας της δυνατότητας επεξεργασίας δεδομένων και πληροφοριών που προκύπτει από τις τεχνολογίες πληροφορικής και της δυνατότητας για δημιουργία και καινοτομία που προκύπτει από τον ανθρώπινο παράγοντα. Σύγχρονες και προηγμένες τεχνολογίες πληροφορικής μπορούν να εκτελέσουν “προγραμματισμένα” έργα που γίνονταν στο παρελθόν από τους ίδιους τους εργαζομένους. Αν μια λειτουργία μπορεί να προγραμματιστεί, τότε μπορεί να διεκπεραιωθεί με κάποιο τρόπο από την τεχνολογία πληροφορικής. Τα συστήματα πληροφορικής και ελέγχου των οργανισμών στοχεύουν στην υλοποίηση “προγραμματισμένων” έργων για να επιτύχουν βέλτιστη επίδοση. Ωστόσο, η δημιουργία ελέγχων μέσα στις διαδικασίες της επιχείρησης είναι αναγκαία για να διασφαλιστεί ότι τέτοια προγράμματα συνεχώς ενημερώνονται και βελτιώνονται σύμφωνα με τη δυναμική αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε συνεχόμενη αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον κατανοούν πλήρως την πολυπλοκότητα των φαινομένων και των αλλαγών που συμβαίνουν. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να συγχρονίσει τα “προγραμματισμένα” έργα με την εξωτερική πραγματικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

3.4 Η διαφορά ανάμεσα στη Διαχείριση Γνώσης και την αναδιάρθρωση της επιχείρησης

Ενώ στην αναδιάρθρωση της επιχείρησης υπάρχει ραγδαία αλλαγή στις διαδικασίες του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθεί βέλτιστη απόδοση, με την εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης υπάρχει συνεχή ανανέωση της οργάνωσης της επιχείρησης προκειμένου να ανταπεξέλθει σε μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές. Ενώ η αναδιάρθρωση βελτιώνει τις διαδικασίες του οργανισμού με τη μετάβαση από ένα χαμηλό επίπεδο απόδοσης σε ένα πιο αποδοτικό επίπεδο, η Διαχείριση Γνώσης μετατρέπει τις λειτουργίες της επιχείρησης από στατικές σε λειτουργίες που εξελίσσονται διαρκώς δυναμικά.

Το σημαντικό στοιχείο στην αναδιάρθρωση της επιχείρησης ενσωματώνεται στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Μια τέτοια σημαντική αλλαγή είναι αναγκαία αν η επιχείρηση δεν έχει κάνει έρευνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος συχνά επιβάλλουν ραγδαίες αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στα άτομα που εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες. Ωστόσο, προκύπτει το συμπέρασμα, από τις μεγάλες αποτυχίες υλοποίησης πολλών προσπαθειών αναδιάρθρωσης, ότι η ραγδαία αλλαγή που επιβάλλεται σε διεργασίες και ανθρώπους της επιχείρησης δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διαχείριση Γνώσης διευκολύνει τη συνεχή και δυναμική διαδικασία της μάθησης και εξασφαλίζει ότι η ανάγκη επιβολής “ριζικών αλλαγών” από την κορυφή στη βάση μπορεί να ελαχιστοποιηθεί. Επιπλέον, η ουσιαστική αναδιάρθρωση δεν υλοποιείται με τη μορφή της αναδιάταξης των διαδικασιών, των ανθρώπων και των δομών του οργανισμού από την κορυφή στη βάση. Επιτυγχάνεται με την αναδιοργάνωση των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης στα βασικά επίπεδα και κατευθύνεται από τους ανθρώπους που αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον στις πρώτες γραμμές της επιχείρησης. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που βρίσκονται σε απευθείας επαφή με τη δυναμική αλλαγή της πραγματικότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

3.5 Οι ανάγκες των εργαζομένων στην κοινωνία της γνώσης

Όπως είδαμε από τα παραπάνω υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία σχετικά με τους εργαζόμενους στα γραφεία (knowledge workers) στην κοινωνία της γνώσης. Σε πρώτο στάδιο, ο αντικειμενικός σκοπός είναι να επιτευχθεί συνέργια της δυνατότητας επεξεργασίας δεδομένων και πληροφοριών της πληροφορικής τεχνολογίας και της δυνατότητας του ανθρώπινου παράγοντα για δημιουργία και καινοτομία. Επομένως, οι εργαζόμενοι στα γραφεία (knowledge workers) χρειάζεται να προσαρμόζονται στις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις και να αφήνουν τα έργα που μπορούν να προγραμματιστούν με τη σύγχρονη τεχνολογία, για να μπορούν να αφιερώνουν το χρόνο και τις προσπάθειές τους σε δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία. Πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν αν οι “καλύτερες μέθοδοι”(best practices) του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με τη δυναμική του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι στα γραφεία (knowledge workers) είναι οι σημαντικοί παράγοντες στο πρόγραμμα εκπαίδευσης που σχεδιάζεται μέσα στις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Φυσικά, η δημιουργικότητα και η μάθηση που επιτυγχάνεται με τη μέθοδο των ερωτήσεων είναι δύσκολο να επιτευχθεί με την παραδοσιακή μέθοδο “εντολών και ελέγχου”. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η χρήση συστημάτων ελέγχου και πληροφοριών για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, σκοπών και “καλών πρακτικών” (best practices) μπορεί να μην επιτύχει αναγκαστικά την καλύτερη οργάνωση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι στα γραφεία (knowledge workers) χρειάζεται να έχουν μια γενική άποψη της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και πως η εργασία τους συμπεριλαμβάνεται στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η κατανόηση είναι αναγκαία για την ενεργό συμμετοχή τους στις διαδικασίες εκπαίδευσης. Μόνο αν κατανοήσουν τις επιπτώσεις των αλλαγών στο γενικότερο πλαίσιο της εργασίας τους στην επιχείρηση, μπορούν να είναι χρήσιμοι στην επίτευξη των “καλύτερων μεθόδων” (best practices) για τον οργανισμό σύμφωνα με την εξωτερική πραγματικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Με δεδομένη την ανάγκη για αυτονομία στις διαδικασίες εκπαίδευσης και λήψης αποφάσεων, οι εργαζόμενοι στα γραφεία (knowledge workers) θα χρειαστεί να είναι προετοιμασμένοι για αυτό-εκπαίδευση. Με άλλα λόγια, οι παραπάνω εργαζόμενοι χρειάζεται να ενεργούν με επιχειρηματικό τρόπο που περιλαμβάνει ένα υψηλότερο βαθμό ευθύνης και εξουσίας, όπως και ικανότητας διαχείρισης και των δυο.

3.6 Ένα γενικό μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης

Σήμερα, η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί ένα σύνθετο τομέα που συνδέεται με τους επιστημονικούς κλάδους:

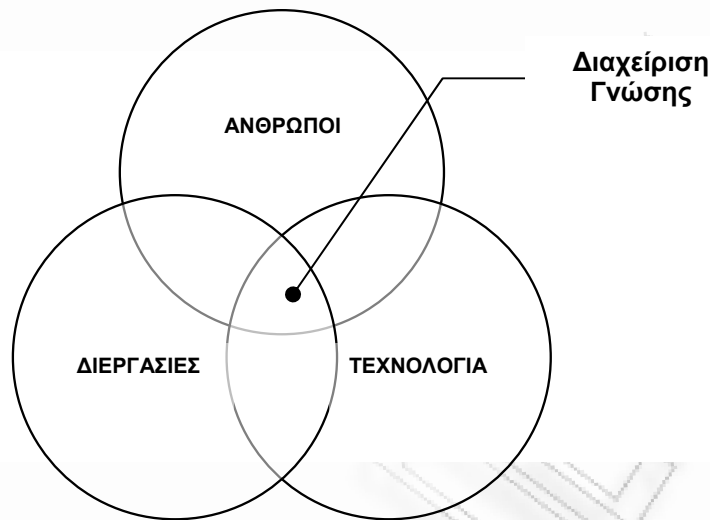
- εκπαίδευσης και ανάπτυξης (learning and development),
- τεχνολογία της πληροφορίας (information technology), και
- ανθρώπινων πόρων (human resources)

Η δημιουργία ενός μοντέλου Διαχείρισης Γνώσης το οποίο περιγράφει το εύρος των δραστηριοτήτων που καλύπτει η Διαχείριση Γνώσης, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο που αποδεικνύει τι συμπεριλαμβάνει η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης σε έναν οργανισμό.

Το μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης το οποίο θα περιγράψουμε εδώ έχει παρουσιαστεί από τον Collison και Parcell⁶. Το μοντέλο αυτό εξηγεί την επιτυχημένη Διαχείριση Γνώσης σαν αποτελεσματική αλληλεπίδραση (interaction) ανάμεσα σε τρία βασικά στοιχεία:

- ◆ Ανθρώπους: Η γνώση βασίζεται στους ανθρώπους. Οι άνθρωποι αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία νέας γνώσης. Χωρίς τους ανθρώπους, δεν θα υπήρχε γνώση.
- ◆ Τεχνολογία: Αξιόπιστη τεχνολογική υποδομή που θα μπορεί να υποστηρίξει τα κατάλληλα εργαλεία της σύγχρονης τεχνολογίας.
- ◆ Διαδικασίες(Processes): Η συλλογή, επιλογή, έγκριση, μεταφορά και διάχυση της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό γίνεται με την εφαρμογή ορισμένων διαδικασιών και λειτουργιών.

Τα παραπάνω τρία στοιχεία δεν είναι μόνο αναγκαία, αλλά και συμπληρωματικά το ένα του άλλου, εφόσον η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί έναν τομέα, όπου και τα τρία παραπάνω στοιχεία επικαλύπτονται εν μέρει, όπως δείχνει το ακόλουθο διάγρ.3.1.

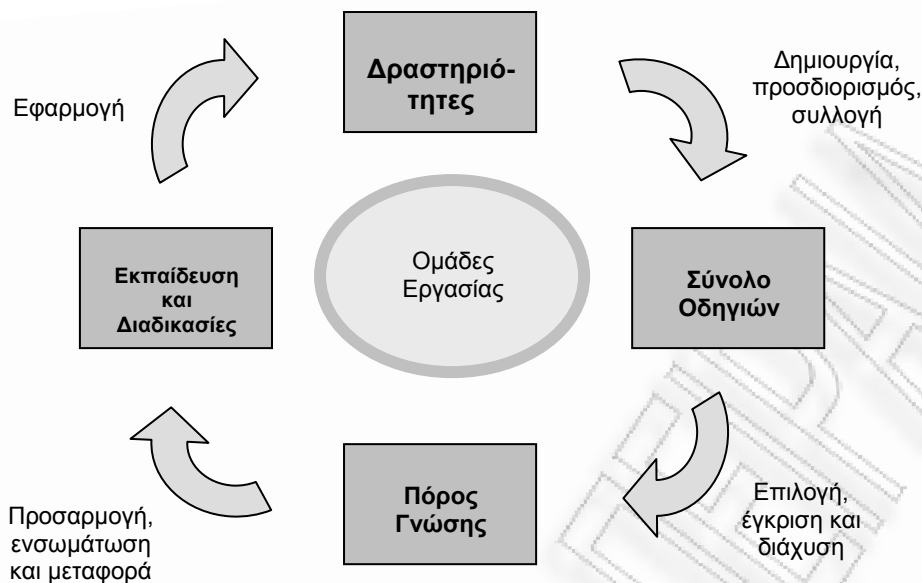


Διάγραμμα 3.1: Τα τρία βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης

Πηγή: Collison, C. & Parcell, G. (2001: σελ. 18) *“Learning to Fly- Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies”*.

Το παραπάνω μοντέλο αποτελεί μια προσπάθεια να προσδιοριστούν τα στοιχεία που προσδιορίζουν τον τομέα της Διαχείρισης Γνώσης. Ο κύκλος ζωής της γνώσης, εξηγεί πως η γνώση που δημιουργείται και κωδικοποιείται γίνεται πρακτικά χρήσιμη: ενσωματώνοντας την σε επιχειρηματικές διεργασίες (processes) και δραστηριότητες. Όπως παρουσιάζεται στο διάγρ.3.2, ο κύκλος περνά από τα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός της γνώσης που δημιουργείται κατά τη διάρκεια επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
2. Συλλογή της νέας γνώσης και ανάλυση της, ώστε να ξεκινήσει η κωδικοποίησή της και η εξαγωγή συμπερασμάτων
3. Επιλογή και έγκριση της κωδικοποιημένης γνώσης σαν ένα σύνολο οδηγιών προκειμένου να αποτελέσει ένα συγκεκριμένο πόρο γνώσης της επιχείρησης.
4. Ενσωμάτωση των παραπάνω οδηγιών στις επιχειρηματικές διαδικασίες, έτσι ώστε να εφαρμοστούν από τους τελικούς χρήστες: αυτούς που πραγματικά τις χρειάζονται και μπορούν να τις εφαρμόσουν.
5. Εφαρμογή της προσδιορισμένης, αναλυμένης, επιλεγμένης, έγκυρης και κωδικοποιημένης γνώσης σε επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες.



Διάγραμμα 3.2: Οι διαδικασίες που συνιστούν τη Διαχείριση Γνώσης

Πηγή: Collison, C. & Parcell, G. (2001: σελ. 19) *“Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies”*.

Από το διάγρ.3.2 γίνεται φανερό ότι οι “ομάδες εργασίας” (communities of practice) έχουν σπουδαίο ρόλο στον κύκλο ζωής της γνώσης. Οι ομάδες αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν σαν “ομάδες εκπαιδευόμενων”. Οι ομάδες αυτές δεν σχηματίζονται με τυπική δομή. Αντίθετα, δημιουργούνται από εργαζομένους με “κοινωνικές και επαγγελματικές” σχέσεις μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν κοινά εργασιακά προβλήματα, και αναζητούν συνεχώς λύσεις. Οι “ομάδες εργασίας” (communities of practice) συνεισφέρουν με δυο βασικούς τρόπους στη δημιουργία του “ανθρώπινου κεφαλαίου” (human capital): 1) με τη μεταφορά γνώσης και 2) με την καινοτομία.

3.7 Ένα Μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης με βάση τη Μάθηση (Learning)

Ένα άλλο μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης που παρουσιάζεται παρακάτω στηρίζεται σε μια βασική διαδικασία: τη Μάθηση (Learning). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η διαδικασία μάθησης επεκτείνεται σε ολόκληρη τη λειτουργία της Διαχείρισης Γνώσης.

Σε έναν οργανισμό που εξελίσσεται με τη διαδικασία της μάθησης (learning organization)⁷, κάθε εργαζόμενος μαθαίνει:

- οι υπάλληλοι αναπτύσσουν και βελτιώνουν τις ικανότητές τους για δημιουργία και καινοτομία
- οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να αναλαμβάνουν επιχειρηματικό κίνδυνο ενώ πειραματίζονται με νέες ιδέες και ενημερώνονται για ότι συμβαίνει σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερώνονται για την ατομική συνεισφορά τους στον οργανισμό με την αναδρομική (feedback) διαδικασία.

Η επικοινωνία κατέχει ένα σπουδαίο ρόλο στον οργανισμό που εξελίσσεται με τη διαδικασία της μάθησης (learning organization). Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα αισθάνονται άνετοι να συνεργαστούν και να μοιραστούν μεταξύ τους τις ιδέες τους. Ο αμοιβαίος σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η αίσθηση ότι κάθε εργαζόμενος αποτελεί μέλος μιας ομάδας παίζουν σπουδαίο ρόλο στη δημιουργία ενός οργανισμού όπου η μάθηση έχει σημαντικό ρόλο (learning organisation).

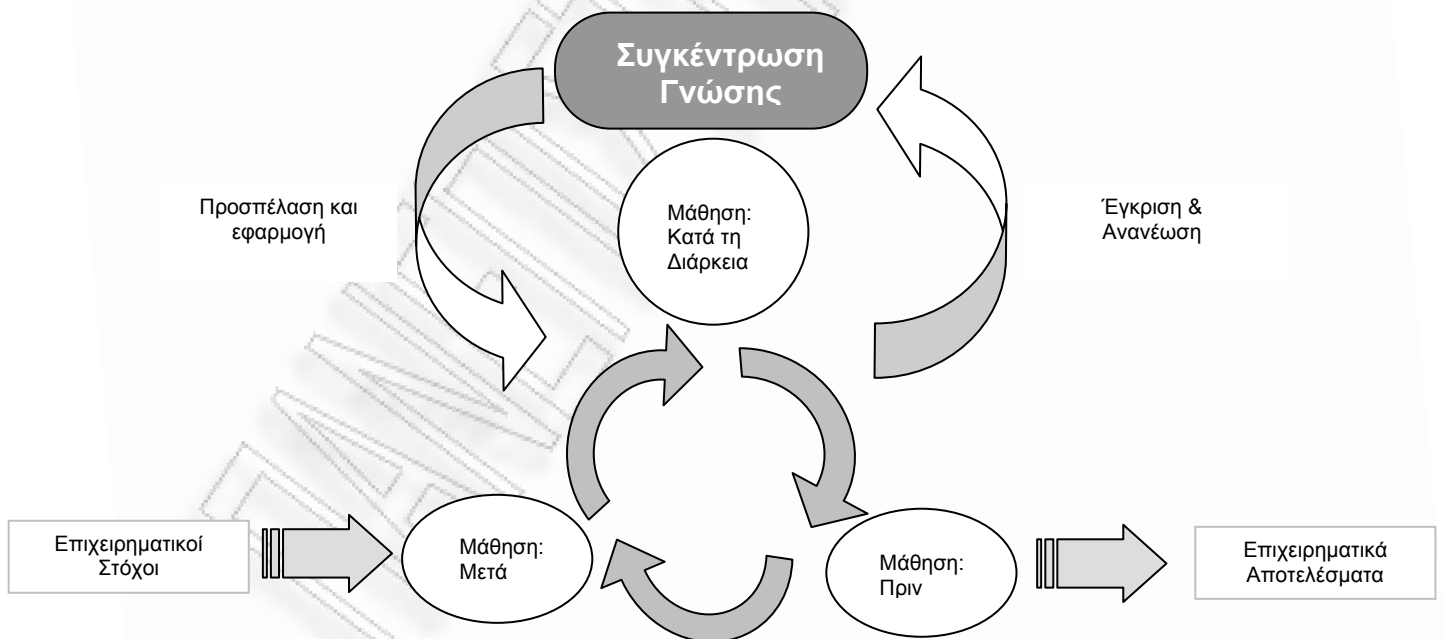
Ο Peter Senge⁸ (1990:67) αναφέρει τη μεγάλη σημασία της δημιουργίας ομάδων εργασίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Σήμερα, καθώς η τεχνολογία των επικοινωνιών εξελίσσεται και οι επιχειρήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες και δυναμικές, οι εργαζόμενοι πρέπει να μαθαίνουν μέσα από την εργασία τους. Σήμερα στις επιχειρήσεις δεν αρκεί να υπάρχει ένα μόνο άτομο που συνεχώς μαθαίνει και ενημερώνεται για τον οργανισμό. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν είναι πλέον αρκετό, τα κορυφαία άτομα της διοίκησης να σχηματίζουν τη στρατηγική της εταιρείας και όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να ακολουθούν τις διαταγές του “ανώτατου Διοικητικού Συμβούλου”. Οι οργανισμοί που θα επιτύχουν στο μέλλον θα είναι οι οργανισμοί που αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατόν την ικανότητα και την επιθυμία των εργαζομένων τους να μαθαίνουν σε όλα τα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού.

Το μοντέλο της Διαχείρισης Γνώσης που εμφανίζεται στο διάγρ.3.3 παρουσιάζει την ιδιότητα της “μάθησης” σαν διαδικασίας ενσωματωμένης στην αρχιτεκτονική του. Δίνει έμφαση στην ανάγκη μάθησης σε κάθε περίπτωση: “πριν, κατά τη διάρκεια και μετά” από κάθε διεργασία που πραγματοποιείται. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης, η μάθηση είναι ένα από τα βασικά στοιχεία για την επίτευξη αποτελεσμάτων με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους. Η μάθηση λαμβάνει χώρα σε τρία στάδια, ως εξής:

- Πριν την έναρξη ενός νέου έργου, τα μέλη της ομάδας εργασίας μπορούν να μάθουν από την προηγούμενη εργασία που έχει ήδη πραγματοποιηθεί σε παρόμοια έργα.

Τα εταιρικά δίκτυα, το Διαδίκτυο και οι μηχανές αναζήτησης αποτελούν σημεία εκκίνησης για την εύρεση της γνώσης που ήδη υπάρχει. Φαίνεται λογικό να ερευνούμε και να ενημερωνόμαστε από τέτοιες πηγές πριν ξεκινήσουμε την υλοποίηση ενός καινούργιου έργου.

- Αν, κατά τη διάρκεια του έργου, οι ομάδες εργασίας καταγράφουν περιστασιακά την εξέλιξη του έργου τους, μπορεί να εξοικονομηθεί πολύ χρόνος, προσπάθεια και πόροι για την εκτίμηση της προόδου της εργασίας που έχει ήδη γίνει σε σύγκριση με την αναμενόμενη. Η ανάληψη πρωτοβουλιών όπως: ανασκόπηση της εργασίας που έχει υλοποιηθεί, σύντομες επαγγελματικές συναντήσεις της ομάδας, και δημιουργία “ομάδων εργασίας” (communities of practice) είναι πάντα χρήσιμες για τον οργανισμό.
- Τα νέα έργα συνήθως δημιουργούν άφθονη νέα γνώση κατά τη φάση της περάτωσης τους. Ο έλεγχος του υλοποιημένου έργου κατά τη διάρκεια της υλοποίησής του και η σύγκρισή του με τις αρχικές απαιτήσεις του έργου βοηθά τα άτομα της ομάδας να κατανοήσουν πως θα μπορούσε να είχε υλοποιηθεί καλύτερα το έργο, και πως η νέα γνώση που δημιουργείται μπορεί να κωδικοποιηθεί για μελλοντική χρήση και αναφορά.



Διάγραμμα 3.3: Το μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης των Collison και Parcell

Πηγή: Collison, C. & Parcell, G. (2001: σελ. 29) “*Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies*”.

3.8 Συγκέντρωση Γνώσης στη διάρκεια υλοποίησης διαδικασιών

Η κωδικοποίηση της ασαφούς (tacit) γνώσης μετατρέπει την ασαφή γνώση σε σαφή (explicit), με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός μόνιμου πόρου γνώσης στον οργανισμό. Η συγκέντρωση της γνώσης γίνεται από δεδομένα ή από συγκεκριμένη εργασιακή εμπειρία (Collison and Parcell, 2001). Όταν τα μέλη της ομάδας εργασίας καταγράφουν την εργασιακή εμπειρία που έχουν αποκτήσει ενώ εργάζονται σε ένα συγκεκριμένο έργο, διευκολύνουν πραγματικά τη δημιουργία ενός πόρου γνώσης, όπου οποιοσδήποτε στον οργανισμό μπορεί πάντα να ανατρέχει, όταν παρουσιαστεί η ανάγκη.

Σε αυτό το στάδιο, αξίζει να αναφερθεί ότι το μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης, σε συνεργασία με τον κύκλο ζωής της γνώσης, τα κατάλληλα εργαλεία, τα συγκεκριμένα προγράμματα, και τη συγκεκριμένη υποδομή δεν εξασφαλίζουν απαραίτητα την επιτυχημένη Διαχείριση της Γνώσης στον οργανισμό. Ίσως ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που επιδρούν στην επιτυχία είναι η κουλτούρα(culture) του οργανισμού.

Η δημιουργία της απαραίτητης υποδομής είναι πιο απλή σε σύγκριση με την αναδιάρθρωση ολόκληρης της κουλτούρας (culture) οργάνωσης της επιχείρησης προκειμένου να περιλαμβάνει αξίες όπως: συνεχή μάθηση και καινοτομία. Χωρίς τη δημιουργία του σωστού περιβάλλοντος με τη σωστή κουλτούρα οργάνωσης (Collison and Parcell, 2001), όλες οι προσπάθειες διαχείρισης της γνώσης αποδεικνύονται μάταιες, παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχει οτιδήποτε άλλο απαραίτητο.

Σε αυτό το κεφάλαιο μέχρι τώρα παρουσιάσαμε γενικά επιχειρηματικά μοντέλα Διαχείρισης γνώσης. Ένα άλλο σημαντικό και ενδιαφέρον μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης είναι το συστημικό μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης (systemic knowledge management) που θα παρουσιαστεί παρακάτω.

3.9 Συστημική Διαχείριση Γνώσης (Systemic Knowledge Management)

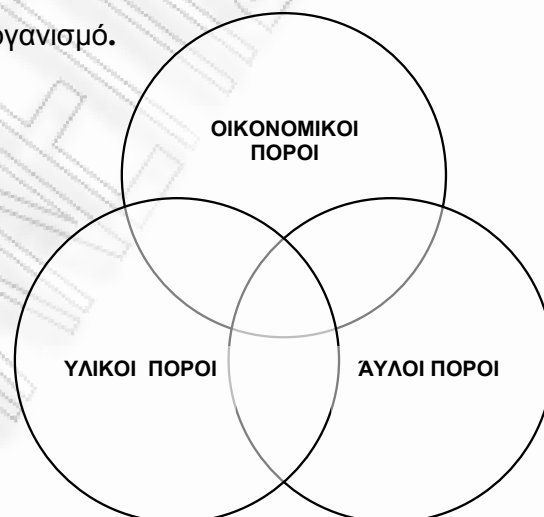
Ο Smith⁹(1998) ορίζει ως συστημική (systemic) Διαχείριση Γνώσης “τις διαδικασίες, τα εργαλεία, και τις υποδομές με τις οποίες ένας οργανισμός συνεχώς βελτιώνει, διατηρεί

και εκμεταλλεύεται όλα εκείνα τα στοιχεία της βάσης γνώσης (π.χ. τα οικονομικά, υλικά και άυλα στοιχεία), τα οποία ο οργανισμός θεωρεί απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του". Ένα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από τον παραπάνω ορισμό είναι ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη οι οικονομικοί, υλικοί και άυλοι πόροι του οργανισμού για την "βελτίωση, διατήρηση και εκμετάλλευση" των στοιχείων από τα οποία δημιουργείται η βάση γνώσης.

Όπως έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα, η βάση γνώσης του οργανισμού ενσωματώνει τα δεδομένα, την πληροφορία, τη διαίσθηση, την αντίληψη, τη γνώση (know how), την κατανόηση (know why), και τη σοφία που υπάρχει τόσο στον ίδιο τον οργανισμό όσο και σε τμήματα άλλων επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζεται.

Σε μια προσπάθεια να διασαφηνιστεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα οικονομικά, υλικά και άυλα στοιχεία του οργανισμού, ο Smith (1998) παρουσιάζει ένα διάγραμμα (Venn) με επικαλυπτόμενους κύκλους όπως φαίνεται στο διάγρ.3.4:

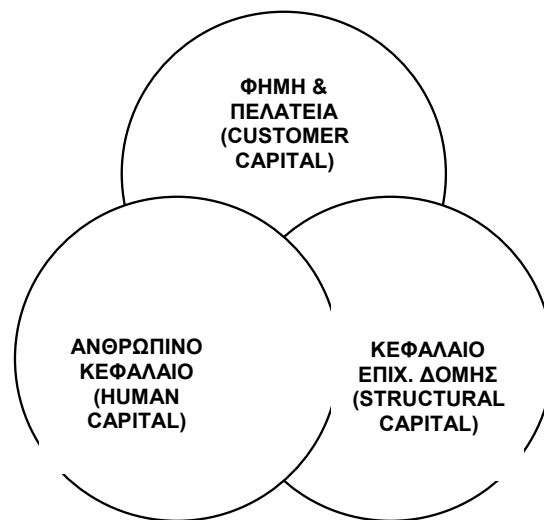
- Οι περιοχές των κύκλων που δεν επικαλύπτονται δείχνουν την ισχύ του κάθε πόρου
- Οι περιοχές του διαγράμματος όπου τα στοιχεία δεν επικαλύπτονται αντιπροσωπεύουν αυτές τις περιοχές όπου μπορούν τμηματικά να εντοπιστούν οι ανταγωνιστικές ευκαιρίες για κάθε οργανισμό
- Οι περιοχές αυτές όπου τα τρία στοιχεία επικαλύπτονται υποδηλώνουν τις καλύτερες επιχειρηματικές ευκαιρίες που μπορούν να εντοπιστούν συνολικά από τον οργανισμό.



Διάγραμμα 3.4: Το σύστημα των οικονομικών, υλικών & άυλων πόρων των οργανισμών

Πηγή: Smith, P.A.C. (1998) "Systemic Knowledge Management: Managing Organisational Assets for Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management Practice*

Ο Smith επεκτείνει τη θεωρία του, όπως παρουσιάζεται στο διάγρ.3.4, στους “άυλους πόρους του συστήματος”, διασαφηνίζοντας τη σχέση ανάμεσα στους τρεις τύπους των άυλων πόρων. Οι επικαλυπτόμενες και οι μη επικαλυπτόμενες περιοχές των κύκλων δηλώνουν τη δυνατότητα ενεργοποίησης των πόρων προκειμένου να εντοπιστούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.



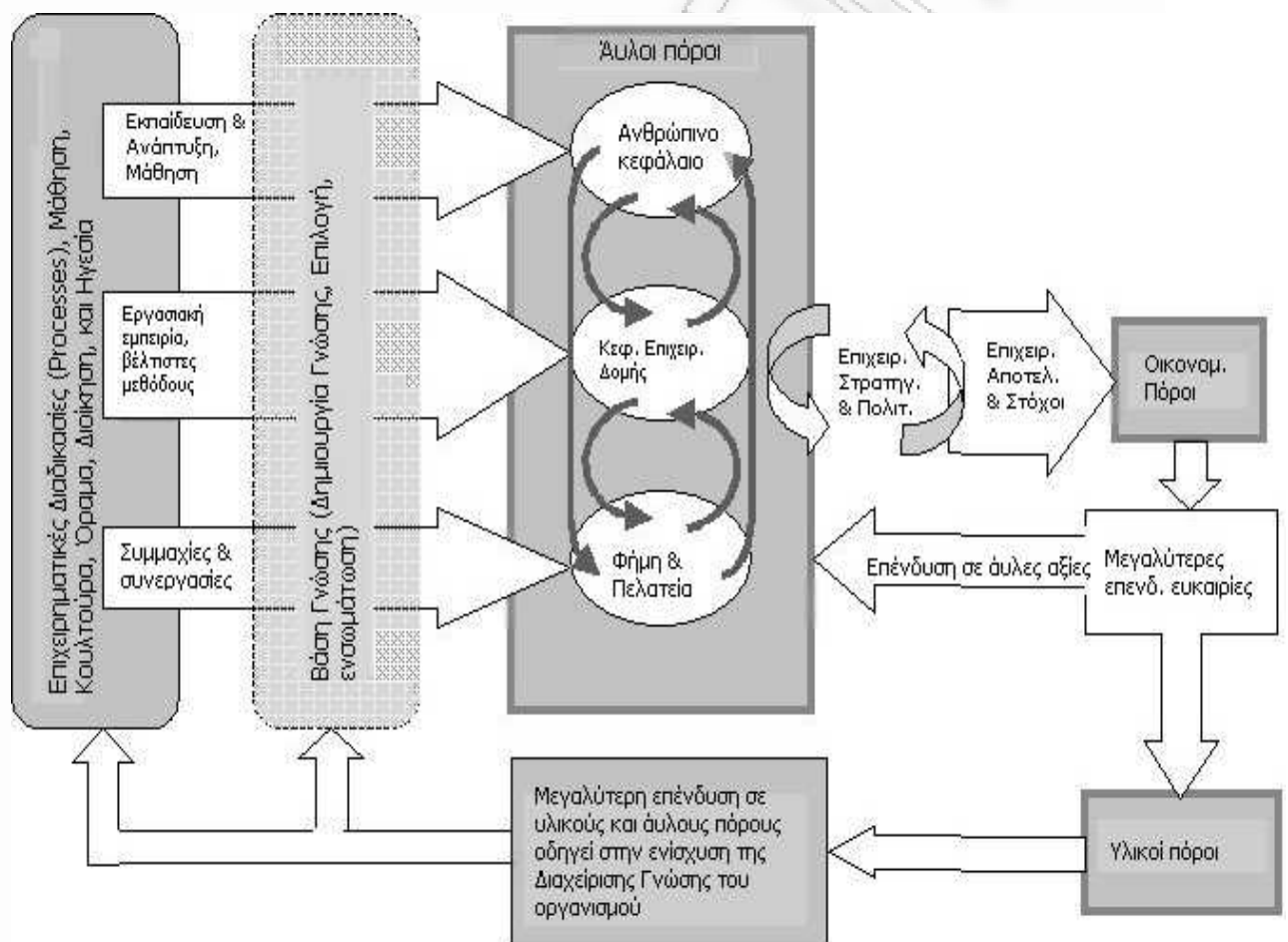
Διάγραμμα 3.5: Το σύστημα των άυλων αξιών των οργανισμών

Πηγή: Smith, P.A.C. (1998) “Systemic Knowledge Management: Managing Organisational Assets for Competitive Advantage”, *Journal of Knowledge Management Practice*

Ο Smith θεωρεί πολύ σημαντικό τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μεταβληθούν τα στοιχεία που παρουσιάζονται στα διαγράμματα 3.4 και 3.5 σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

3.10 Ένα μοντέλο για τη συστημική Διαχείριση Γνώσης (Systemic Knowledge Management)

Σύμφωνα με τα παραπάνω ορίζεται το συστημικό (Systemic)¹⁰ μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης που εμφανίζεται στο διάγρ.3.6.



Διάγραμμα 3.6: Ένα δυναμικό μοντέλο της συστημικής (Systemic) Διαχείρισης Γνώσης

Πηγή : **Ghalib, A.K.** "Systemic Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management Practice*, January 2004

Στη συνέχεια αναλύεται το μοντέλο της Διαχείρισης της Γνώσης που παρουσιάζεται στο διάγρ.3.6

Τα στοιχεία που διευκολύνουν τη λειτουργία του οργανισμού (enablers): Επιχειρηματικές διαδικασίες (Processes), Μάθηση, Κουλτούρα, Όραμα, Διοίκηση, και Ηγεσία

Η συμπεριφορά και το όραμα (vision) των ηγετικών προσώπων των επιχειρήσεων καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας καθώς και τους στόχους των επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον και την κουλτούρα της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν τους τιθέμενους στόχους. Η διοίκηση, από την άλλη πλευρά, ευθύνεται για την υλοποίηση των επιχειρηματικών στρατηγικών και πολιτικών του οργανισμού. Η κουλτούρα του οργανισμού¹¹ παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης, το οποίο αποδεικνύεται πολύ σημαντικό στη δημιουργία και διάχυση της γνώσης.

Δημιουργία της Βάσης Γνώσης του οργανισμού

Τα στοιχεία (enablers) του οργανισμού που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, καθώς και άλλες λειτουργίες και μέθοδοι οργάνωσης, οδηγούν τελικά στον προσδιορισμό, τη δημιουργία, τη συλλογή, την προσαρμογή και την ενσωμάτωση της γνώσης. Σαν συνέπεια σχηματίζεται τελικά μια αποθήκη γνώσης στον οργανισμό.

Η βάση των άυλων πόρων

Οι άυλες αξίες (intellectual capital)¹² που συνιστούν:

- το ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital),
- το κεφάλαιο Επιχειρησιακής δομής (structural capital) και
- τη φήμη και πελατεία (customer capital)

αποτελούν τη βάση των άυλων πόρων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά των άυλων πόρων δημιουργούνται κατά τη διάρκεια δραστηριοτήτων που υλοποιούνται στους οργανισμούς. Ενώ κάθε είδος κεφαλαίου από τα παραπάνω ανήκει σε διαφορετική κατηγορία, και τα τρία αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους και δεν μπορούν να θεωρηθούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.

Επιχειρηματικές Στρατηγικές και Πολιτικές

Η αποστολή (mission) και το όραμα (vision) της επιχείρησης, όπως καθορίζεται από τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, επιτυγχάνεται από τη διοίκηση του οργανισμού με την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής με στόχο το συμφέρον των μετόχων. Οι οργανισμοί συγκεντρώνουν άφθονους οικονομικούς πόρους που τους δίνουν τη δυνατότητα να επενδύσουν περαιτέρω σε υλικές και

άυλες αξίες, εφαρμόζοντας στρατηγικές και πολιτικές και υλοποιώντας συγκεκριμένα αποτελέσματα και στόχους.

3.11 Η δομή του συστημικού μοντέλου Διαχείρισης Γνώσης

Το συστημικό μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης σχηματίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Επιχειρηματικές διαδικασίες, μάθηση, κουλτούρα, διοίκηση, ηγεσία αποτελούν τα στοιχεία (enablers) που διευκολύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της.
- 2) Η δημιουργία, ο προσδιορισμός, η προσαρμογή και η ενσωμάτωση της γνώσης δημιουργούν τη “βάση γνώσης του οργανισμού”: το δεύτερο στοιχείο του συστημικού μοντέλου διαχείρισης.

Οι άυλοι πόροι, που αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital), το κεφάλαιο της επιχειρησιακής δομής (structural capital), και τη φήμη και πελατεία (customer capital) αναπτύσσονται σαν συνέπεια δραστηριοτήτων όπως φαίνεται στον πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1: Τα στοιχεία που συνιστούν τους άυλους πόρους (Intangible Assets)

Πηγή : Ghalib, A.K. “Systemic Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management Practice*, January 2004

Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital)	Κεφ. Επιχειρ. Δομής (Structural Capital)	Κεφ. Φήμης & Πελατείας (Customer Capital)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκπαίδευση & Ανάπτυξη ▪ Μάθηση, Διάχυση Γνώσης, Καθοδήγηση (mentoring) ▪ Ομάδες εργασίας (Communities of Practice) ▪ Πρόσληψη & Επιλογή νέων υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Στοιχεία Ανταγωνιστικής πολιτικής ▪ Εργασιακή εμπειρία ▪ Επιχειρησιακά Δεδομένα (Corporate Memory) ▪ Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών ▪ Βέλτιστες μέθοδοι (Best Practices) ▪ Οργανόγραμμα (Work Flows) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εστίαση στον πελάτη ▪ Συμμαχίες και Συνεργασίες ▪ Φήμη και πελατεία

3.12 Η λειτουργία του μοντέλου Διαχείρισης Γνώσης

Οι δραστηριότητες και λειτουργίες που συνοψίζονται στον πίνακα 3.1, οδηγούν στη δημιουργία της βάσης γνώσης του οργανισμού, με τη βοήθεια των στοιχείων (enablers) που διευκολύνουν τη διαδικασία δημιουργίας, επιλογής και προσαρμογής της γνώσης, όπως παρουσιάζεται και στο διάγρ.3.7.

Τα αποτελέσματα και οι στόχοι της επιχείρησης υλοποιούνται με τη βοήθεια των επιχειρηματικών στρατηγικών και πολιτικών που καθορίζονται από τη διοίκηση. Η επίτευξή τους βοηθά στη δημιουργία μιας βάσης οικονομικών πόρων και στην αύξηση των οικονομικών δυνατοτήτων του οργανισμού με συνέπεια μεγαλύτερες επενδύσεις σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. Συνεπώς, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν προοπτικές επένδυσης μεγάλων οικονομικών κεφαλαίων σε υλικούς (tangible) και άυλους (intangible) πόρους της επιχείρησης. Σαν αποτέλεσμα, ενισχύεται η δομή οργάνωσης της Διαχείρισης Γνώσης. Ενισχύονται ακόμη τα στοιχεία (enablers) που διευκολύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης και με τη σειρά τους τα στοιχεία αυτά εμπλουτίζουν και συμπληρώνουν την υπάρχουσα βάση γνώσης του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή βοηθά την περαιτέρω παραγωγή υλικών και άυλων πόρων του οργανισμού.

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του συγκεκριμένου μοντέλου Διαχείρισης Γνώσης (διάγρ.3.7) είναι ο “κυκλικός” χαρακτήρας που χαρακτηρίζει όλους τους υλικούς πόρους του οργανισμού. Καθώς ενισχύονται οι υλικοί και άυλοι πόροι του οργανισμού, ενισχύονται τα στοιχεία (enablers) που διευκολύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης, τα οποία τελικά βελτιώνουν την υπάρχουσα βάση γνώσης του οργανισμού. Ένα άλλο κύριο χαρακτηριστικό του μοντέλου Διαχείρισης Γνώσης (διάγρ.3.7) είναι ότι εμφανίζει την αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα τμήματα του συστήματος από τα οποία αποτελείται.

3.13 Συμπεράσματα

Μια σημαντική παράλειψη στις σύγχρονες μεθόδους μέτρησης και διαχείρισης των άυλων πόρων καθώς και της γνώσης είναι ότι τα στοιχεία αυτά συχνά εξετάζονται σαν εντελώς διαφορετικοί πόροι του οργανισμού που δεν συνδέονται μεταξύ τους. Η

διοίκηση συχνά δίνει έμφαση στη σημασία των άυλων πόρων σε βάρος των υλικών πόρων. Οι έρευνες συχνά αγνοούν την εξέταση των τμημάτων των επιχειρήσεων σαν μέρη ενός συνόλου και τις περισσότερες φορές τα εξετάζουν σαν τελείως ξεχωριστές οντότητες (Smith 1998). Ο Senge (1990:371) υποστηρίζει την αντιμετώπιση των επιχειρήσεων σαν ολοκληρωμένα συστήματα και αναφέρει ότι: “η γη είναι ένα αδιαίρετο σύνολο, όπως ακριβώς ο καθένας από μας είναι μια ενιαία οντότητα. Η Φύση (η οποία περιλαμβάνει και μας) δεν αποτελείται από τμήματα μέσα σε σύνολα, αλλά από σύνολα μέσα σε σύνολα”.

Αν υποθέσουμε ότι σε έναν οργανισμό κάθε τμήμα του λειτουργεί με τη βέλτιστη παραγωγικότητα, δεν είναι βέβαιο ότι ο οργανισμός σαν σύνολο λειτουργεί με το βέλτιστο δυνατό τρόπο, αν οι μέθοδοι οργάνωσης έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που δεν βελτιώνουν την αλληλεπίδραση και τη σύνδεση των τμημάτων μεταξύ τους. Η σημασία της αλληλεξάρτησης των τμημάτων του οργανισμού έχει αποδοθεί από τον Ackoff (1999A:49) ως εξής: “Αν κάθε τμήμα του συστήματος, εξεταστεί ξεχωριστά, και αποδειχτεί ότι λειτουργεί όσο το δυνατόν αποδοτικότερα, το σύστημα σαν σύνολο δεν είναι βέβαιο ότι θα λειτουργήσει με τη βέλτιστη απόδοση”.

Το συστημικό (Systemic) μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης αναγνωρίζει αυτήν την πιθανότητα και υποστηρίζει τη διοίκηση των τμημάτων του οργανισμού σαν τμήματα ενός συνόλου, σε μια προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του παραπάνω μοντέλου είναι ο κυκλικός χαρακτήρας που εμπεριέχεται στους υλικούς και άυλους πόρους. Οι επιχειρηματικές μέθοδοι και λειτουργίες του οργανισμού που περιλαμβάνει ένα τέτοιο μοντέλο, σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε ο οργανισμός να αποτελεί ένα ενιαίο σύνολο και η καινοτομία που αναπτύσσεται σε κάθε τμήμα να επηρεάζει όλα τα τμήματα του οργανισμού.

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέραμε τη σημασία της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις και αναλύσαμε τη σύνδεση και την αλληλεξάρτησή της με άλλους τομείς της επιχείρησης. Με την ανάλυση διαφορετικών μοντέλων Διαχείρισης Γνώσης έγινε κατανοητό ότι η ανάπτυξη της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις βελτιστοποιεί την απόδοση των επιχειρήσεων και συμβάλλει στην επιτυχία υλοποίησης των στόχων τους.

Αναφορές

- ¹ Malhotra, Y., “*Knowledge Management in Inquiring Organizations*”, *Proceedings of the 3rd Americas Conference on Information Systems*, August 1997, σελ.293-295.
- ² Ackoff, R.L. (1999A) “*Ackoff’s Best – His Classic Writings on Management.*” John Wiley & Sons, Inc
- ³ De Geus, A.(1999) *The Living Company – Growth, Learning, and Longevity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- ⁴ Vorster, B. (2000) *Re-Creating the Corporation – A Design of Organisations for the 21st century*, Oxford University Press, Inc. New York
- ⁵ Maeil Business Newspaper of February 19, 1998
- ⁶ Collison, C. & Parcell, G. (2001) *Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World’s Leading Knowledge Companies*, Capstone Publishing Limited, Oxford, U.K
- ⁷ Hatch, M.J. (1997) *Organisation Theory – Modern, Symbolic and Post-modern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford
- ⁸ Senge, P.M.(1990) *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House Business Books, London
- ⁹ Smith, P.A.C. (1998) “Systemic Knowledge Management: Managing Organisational Assets for Competitive Advantage”, *Journal of Knowledge Management Practice*
- ¹⁰ Ghalib, A.K. “Systemic Knowledge Management”, *Journal of Knowledge Management Practice*, January 2004
- ¹¹ Ackoff, R.L.(1999B), *Re-Creating the Corporation – A Design of Organisations for the 21st century*, Oxford University Press, Inc. New York.
- ¹² Stewart, T.A. (1998) *Intellectual Capital – The New wealth of Organisations*, Doubleday/Currency, New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η συμβολή της Διαχείρισης Γνώσης στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

4.1 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*competitive advantage*) των επιχειρήσεων

Η έρευνα για την εύρεση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (*competitive advantage*) μιας επιχείρησης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του τομέα της Διοίκησης (*management*). Το 1939, ο Chamberlin¹ είχε ήδη ορίσει την ιδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Porter² θεωρώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σαν το κυρίαρχο αντικειμενικό στόχο της στρατηγικής κάθε εταιρείας, υποθέτει ότι: “Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσδιορίζει την απόδοση μιας εταιρείας στις ανταγωνιστικές αγορές. Αναπτύσσεται ουσιαστικά από την αξία που μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει για τους αγοραστές των προϊόντων της”.

Μια εταιρεία θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική που δεν υλοποιείται ταυτόχρονα από άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες³. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί με ποικίλους τρόπους, για παράδειγμα, από το μέγεθος της επιχείρησης, την τοποθεσία, την πρόσβαση στους διαθέσιμους πόρους⁴ ή ακόμη από καθαρή τύχη. Ωστόσο, επειδή η επιτυχία θα κινητοποιήσει τους ανταγωνιστές της να αναπτύξουν καλύτερα προϊόντα, ή να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές ή και τα δύο, τελικά με το πέρασμα του χρόνου όλα τα πλεονεκτήματα που είχε κάποτε η αρχική εταιρεία θα θεωρηθούν ξεπερασμένα.⁵

Μια εταιρεία διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν αντισταθεί στην πίεση που δέχεται από τους ανταγωνιστές της και διατηρήσει την πλεονεκτική θέση που της επιτρέπει να προηγείται συνεχώς έναντι των ανταγωνιστών της⁶. Όπως συζητήθηκε από τους Reed και DeFillippi⁷ για το πόσο χρονικό διάστημα διαρκεί ένα “διατηρήσιμο” ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κάθε φορά εταιρεία, αλλά είναι ξεκάθαρο ότι δεν θα διαρκέσει για πάντα⁸. Η κύρια

απειλή που δέχεται μια εταιρεία στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της είναι η αντιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές της.⁹

4.2 Η γνώση σαν βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η Γνώση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πόρους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές και διευθυντές επιχειρήσεων. Τέτοιοι όροι και ιδέες, όπως η *Διαχείριση Γνώσης (knowledge management)*, ή η *εποχή της πληροφορίας* έχουν προκύψει κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας^{10 11}. Ταυτόχρονα, προέκυψαν σημαντικές εξελίξεις στη θεωρία και εφαρμογή της Διοίκησης (management), όπως οι διαρκώς αυξανόμενες εφαρμογές της Πληροφοριακής τεχνολογίας (IT) για τη διαχείριση της γνώσης ενός οργανισμού.

Όμως, αυτό το ενδιαφέρον που δόθηκε για τη διαχείριση της γνώσης δεν είναι νέο φαινόμενο. Οι οργανισμοί είχαν από το παρελθόν μεθόδους για να διαχειρίζονται τη γνώση τους. Παρόμοια, μπορούσαν και στο παρελθόν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με βάση τις καινοτόμες ιδέες και τη γνώση των εργαζομένων τους.

4.2.1 Είναι η γνώση πιο σημαντική στους οργανισμούς σήμερα;

Το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει κατά τη διάρκεια των περασμένων δεκαετιών. Πολλές φορές, οι αγορές δεν καταναλώνουν όλα τα παραγόμενα προϊόντα. Οι καταναλωτές είναι πιο ενήμεροι και πιο απαιτητικοί από παλαιότερα. Η διαφοροποίηση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης που στηρίζονταν στον έλεγχο του κόστους δεν παρέχουν πλέον στους Διευθυντές επαρκή πληροφορία. Σήμερα, θεωρείται απαραίτητη η κατανόηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως και η κατανόηση των κρίσιμων πόρων ενός οργανισμού καθώς και πως οι δυο αυτοί παράγοντες θα συνδυαστούν για να παρέχουν περισσότερη αξία¹².

Στις γενικές τάσεις της οικονομίας συγκαταλέγεται η παγκοσμιοποίηση. Ο οικονομικός κόσμος “συρρικνώνεται” και η διαχείριση των υλικών πόρων δεν παρέχει από μόνη της διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι παραδοσιακοί πόροι θεωρούνται ότι έχουν προσωρινή μόνο αξία, όπως και η τεχνική γνώση. Σήμερα, υπάρχει πολύ μεγαλύτερη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορία και γνώση από ότι παλαιότερα, κυρίως μέσω του Διαδικτύου (Internet). Επιπροσθέτως, συνεχώς αυξάνεται η τάση συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Το 1959 ο Drucker¹³ καθόρισε τη γνώση σαν ένα πολύ σημαντικό πόρο. Ο Machlup(1966)¹⁴ ήταν ο πρώτος μοντέρνος οικονομολόγος που ανέλυσε την έννοια της γνώσης σαν παράγοντα των επιχειρήσεων. Το 1977, ο Teece¹⁵ δημοσίευσε τα αποτελέσματα μιας νέας έρευνας για τη μετάδοση της γνώσης και την επίδρασή της στην καινοτομία. Με βάση τις μελέτες οικονομολόγων, όπως του Solow¹⁶ (1956) και του Arrow¹⁷(1962), στις “καμπύλες μάθησης” (learning curves), αυξήθηκε το ενδιαφέρον για τη γνώση σαν ενός διαφορετικού είδους, οικονομικό πόρο. Οι Nonaka και Takeuchi¹⁸ (1985) βοήθησαν στη διασαφήνιση της έννοιας της γνώσης ως οικονομικού πόρου, με το βιβλίο τους “η επιχείρηση που δημιουργεί γνώση” (the knowledge creating company). Υποστηρίζουν ότι ένας σημαντικός πόρος για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση και ενδιαφέρονται κυρίως για την ασαφή (tacit) διάσταση της γνώσης.

4.3 Η γνώση σαν στρατηγικός επιχειρηματικός πόρος

Οι μεγάλες αλλαγές στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η αγορά γίνεται συνεχώς πιο ανταγωνιστική και η ανάγκη για καινοτομίες αυξάνεται, έκαναν τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι η γνώση είναι η σημαντικότερη αξία τους. Ο Drucker¹⁹ (1993) σωστά επισημαίνει ότι οι πιο πολύτιμοι επιχειρηματικοί πόροι του 21^{ου} αιώνα είναι *η γνώση και οι εργαζόμενοι που τη χρησιμοποιούν*. Επομένως, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εκμεταλλεύονται τους άυλους πόρους τους είναι περισσότερο σημαντική από την ικανότητά τους να επενδύουν και να διαχειρίζονται τους υλικούς πόρους τους.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν την εκμετάλλευση των πόρων γνώσης, χρειάζεται να συμβαδίζει η αποστολή και οι στόχοι του οργανισμού με τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι τόσο οι στόχοι όσο και οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές του οργανισμού²⁰. Ο Tiwana²¹ σωστά αναφέρει ότι η “γνώση καθοδηγεί τη στρατηγική και η στρατηγική καθοδηγεί τη διαχείριση γνώσης”. Ο Tiwana²¹ αναφέρει ακόμη ότι “χωρίς μια σαφή σύνδεση ανάμεσα στη διαχείριση γνώσης και τη στρατηγική μιας επιχείρησης, ακόμη και το καλύτερο σύστημα διαχείρισης γνώσης θα είναι αναποτελεσματικό”. Επομένως, τα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική και οι διευθυντές της διαχείρισης γνώσης θα χρειαστεί να λάβουν υπόψη τους τη σημαντική επίδραση της γνώσης για το σχεδιασμό της στρατηγικής και της οργανωτικής επιτυχίας. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εξασφαλίσουν ότι η στρατηγική και το πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης είναι σε συμβατότητα με τους σκοπούς της επιχείρησης, και ότι οι τεχνικές, οι τεχνολογίες, οι πόροι, οι δεξιότητες και η κουλτούρα ευθυγραμμίζονται και υποστηρίζουν τους στόχους της επιχείρησης²². Όταν αυτή η ευθυγράμμιση ανάμεσα στη στρατηγική διαχείρισης γνώσης και στη στρατηγική της επιχείρησης είναι σαφώς καθορισμένη, τότε το σύστημα διαχείρισης γνώσης μπορεί να αποδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τρεις οικονομικοί στόχοι καθοδηγούν τη στρατηγική κατεύθυνση σχεδόν κάθε επιχειρηματικού οργανισμού, και αυτοί είναι: η επιβίωση μέσω ανάπτυξης και κερδοφορίας². Κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να είναι επικερδής πρέπει να αναζητήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανταγωνιζόμενες κατά έναν από δυο τρόπους²:

- με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών χαμηλότερου κόστους ή
- με τη διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους

Επιπροσθέτως στις γενικές στρατηγικές (χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης), οι περισσότεροι επιχειρηματικοί αναλυτές συμφωνούν ότι η καινοτομία είναι ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία για την ανάπτυξη και επιβίωση²³. Στη δεκαετία του '90, οι εφαρμογές της Πληροφοριακής τεχνολογίας διαδόθηκαν και αναπτύχθηκαν σε τέτοιο βαθμό που έδιναν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με νέες και καινοτόμες μεθόδους. Οι οργανισμοί, χρησιμοποιώντας βάσεις δεδομένων, αποθήκες δεδομένων και πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, όπως τα συστήματα διαχείρισης γνώσης, ξεκίνησαν να εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε αυτές τις δυνάμεις της αγοράς που μπορούσαν να τους ευνοήσουν σημαντικά, μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στην ουσία, με την απόκτηση γνώσης για το

ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εταιρείες μπορούν τώρα να ανταγωνίζονται τουλάχιστον βραχυχρόνια συγχρόνως για το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση.

Συγγραφείς, όπως οι Davenport and Prusak²⁴, θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσδοκούν ότι τα προϊόντα και οι πρακτικές που τους οδήγησαν στην επιτυχία στο παρελθόν, θα τους βοηθήσουν να επιβιώσουν στην ανταγωνιστική αγορά και στο μέλλον. Οι Skyrme²⁵, Zack²⁶, Murray²⁷, Teece²⁸ και Tiwana²¹ δηλώνουν ότι η γνώση αποτελεί τη μόνη πηγή από την οποία μπορεί να προκύψει καινοτομία και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Skyrme²⁵ αναφέρει ότι η γνώση καθώς και άλλες μορφές “διανοητικού κεφαλαίου”(intellectual capital) αποτελούν τους “κρυμμένους σημαντικούς πόρους” της επιχείρησης. Ο Zack²⁶ δηλώνει ότι “οι επιχειρήσεις που κατέχουν σημαντική γνώση είναι ικανές να συντονίσουν και να συνδυάσουν τους συνηθισμένους πόρους και τις ικανότητές τους με νέους τρόπους, ώστε να παρέχουν περισσότερη αξία στους πελάτες τους από ότι μπορούν να δώσουν οι ανταγωνιστές τους”. Ο Teece²⁸ αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να δημιουργούν, να χρησιμοποιούν και να προστατεύουν τους πόρους γνώσης που είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Ο Murray²⁷ αναφέρει ότι η γνώση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους της επιχείρησης που της δίνει τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική, καθώς ο πόρος αυτός δεν μπορεί να αντιγραφεί επακριβώς. Η αιτία γι’ αυτό είναι ότι η γνώση ενώ μπορεί να διαχυθεί, ο τρόπος με τον οποίο διαδίδεται και εφαρμόζεται είναι διαφορετικός από άτομο σε άτομο, και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ο Tiwana²¹ συμπληρώνει ότι “καμιά τεχνολογία, κανένα μερίδιο αγοράς, κανένα προϊόν, δεν μπορεί να παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν είναι προσωρινό. Όλοι οι άλλοι πόροι μπορούν να αντιγραφούν- ενώ η γνώση αποτελεί το μόνο πόρο που δεν μπορεί να αντιγραφεί επακριβώς, γιατί η γνώση προστατεύεται από το περιβάλλον όπου εντοπίζεται”. Ο Zack²⁶ δηλώνει ότι “για την απόκτηση της ίδιας ακριβώς γνώσης, οι ανταγωνιστές πρέπει να εμπλακούν σε παρόμοιες εμπειρίες που ωστόσο είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί αυξημένες επενδύσεις”.

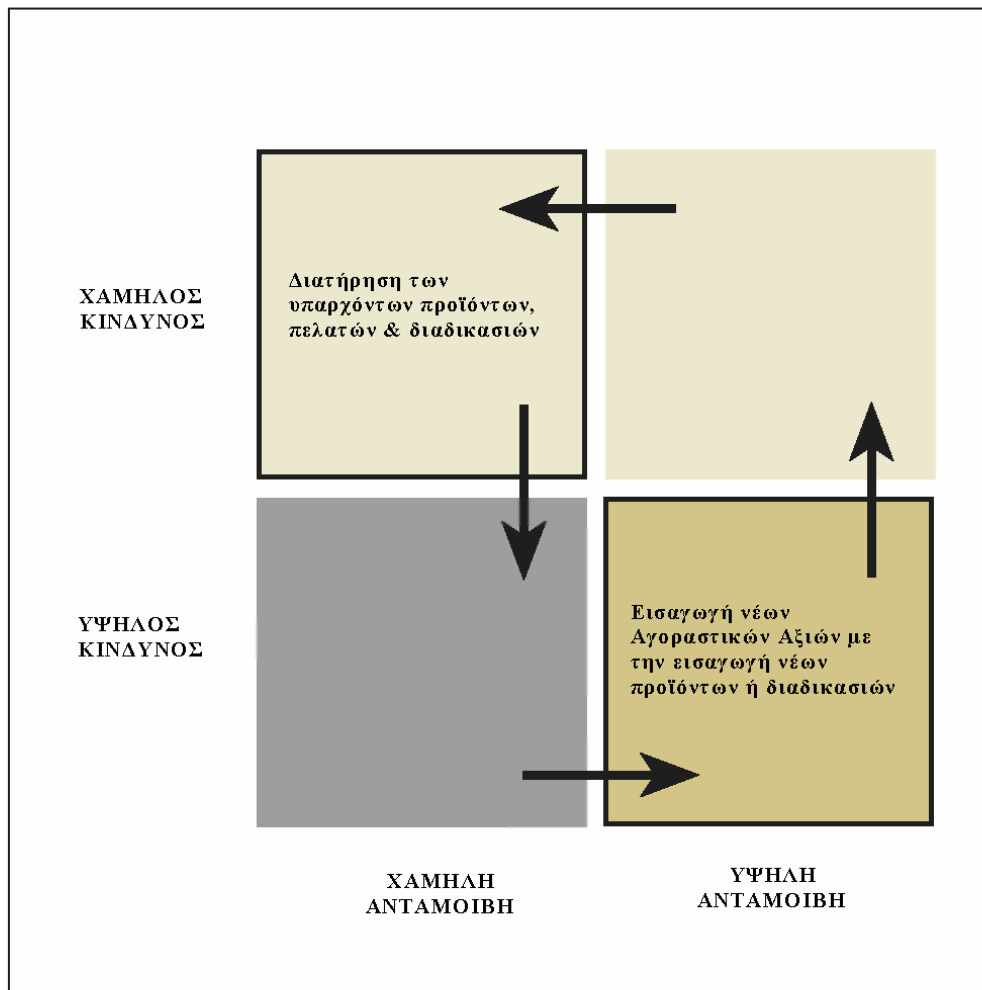
Οι Davenport και Prusak²⁴ δηλώνουν ότι η γνώση παράγει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή συνεχώς αυξάνει την απόδοση της επιχείρησης. Σε αντίθεση με τους υλικούς πόρους, οι οποίοι μειώνονται καθώς χρησιμοποιούνται, οι πόροι γνώσης αυξάνονται με τη χρήση. Οι ιδέες γεννούν νέες ιδέες, και η διάχυση της γνώσης μένει σε αυτόν που διαχέει τη γνώση, ενώ προστίθεται σε αυτόν που τη λαμβάνει. Οι Cohen και Leventhal (όπως αναφέρεται από το Zack²⁶) υποστηρίζουν

ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται στη γνώση είναι διατηρήσιμο, επειδή όσα περισσότερα γνωρίζει μια επιχείρηση, τόσα περισσότερα μπορεί να μάθει. Οι ευκαιρίες μάθησης για έναν οργανισμό που ήδη κατέχει περισσότερη γνώση μπορεί να είναι περισσότερο χρήσιμες, από ότι θα ήταν στους ανταγωνιστές της που έχουν ίδιες ευκαιρίες μάθησης αλλά ξεκινούν γνωρίζοντας λιγότερα (Goldstein και Zack όπως αναφέρεται στο Zack²⁶).

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η γνώση (σαν στρατηγικός πόρος) παίζει σημαντικό ρόλο στο σχηματισμό επιτυχημένων στρατηγικών. Η αληθινή δύναμη της γνώσης οφείλεται στην ικανότητά της να επηρεάζει θετικά, και να ενεργοποιεί, την επιχειρηματική στρατηγική. Η συνέργια ανάμεσα στην επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης είναι γι' αυτό σημαντική. Σύμφωνα με το Zack²⁹ “αν κάποιος δεχτεί το γεγονός ότι η γνώση είναι ο πιο στρατηγικός (ή το λιγότερο, ένας από τους πιο στρατηγικούς) πόρους της επιχείρησης, τότε η επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να αντικατοπτρίζει το ρόλο της γνώσης ως βοηθού της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης”. Από τη στιγμή που η σχέση ανάμεσα στη στρατηγική και τη γνώση οριστεί, τότε άλλα θέματα στρατηγικής διαχείρισης όπως η διάθεση των πόρων, ο σχεδιασμός της οργάνωσης, η ανάπτυξη προϊόντων και ο διαχωρισμός της αγοράς σε τμήματα μπορούν να ρυθμιστούν ώστε να αυξήσουν τη δύναμη της γνώσης και να περιορίσουν τις αδυναμίες της³⁰.

4.4 Η ηγετική θέση που προκύπτει από τη γνώση (knowledge leadership)

Η προσέγγιση της έννοιας της “γνώσης” που προκύπτει από την έρευνα της γνώσης σε σχέση με τη στρατηγική διασαφηνίζεται στο διάγραμμα 4.1. Το διάγραμμα 4.1 αποτελεί παράδειγμα σύνδεσης του Κινδύνου και της Ανταμοιβής (Risk and Reward), και αποδεικνύει μια κυκλική διαδρομή που συνδέει τις αποφάσεις υψηλού ή χαμηλού κινδύνου με την ανταμοιβή.



Διάγραμμα 4.1: Το παράδειγμα σύνδεσης του Κινδύνου και της Ανταμοιβής

Πηγή: Newman, V. (1997), "Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol.1 No 2,

Στην πραγματικότητα, ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει τακτική χαμηλού κινδύνου με χαμηλή ανταμοιβή, αν εκμεταλλευτεί και διατηρήσει τα υπάρχοντα προϊόντα ή διαδικασίες καθώς και τους υπάρχοντες πελάτες της. Αυτή η

αρχικά χαμηλού κινδύνου στρατηγική μπορεί να εξελιχθεί σε υψηλού κινδύνου στρατηγική στη διάρκεια του χρόνου, μέσω του ανταγωνισμού.

Εναλλακτικά, ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει την κρίση επιλέγοντας να εισάγει Νέες Αγοραστικές Αξίες (New Market Values), δηλαδή επιλέγοντας συνειδητά να καινοτομήσει κάνοντας κάτι διαφορετικό. Στην περίπτωση αυτή, ακολουθεί μια τακτική υψηλού κινδύνου που δίνει τη δυνατότητα υψηλής ανταμοιβής. Με το πέρασμα του χρόνου, αυτή η στρατηγική υψηλού κινδύνου και υψηλής ανταμοιβής σταθεροποιείται, αφού έχει ήδη εισάγει στην αγορά ένα συγκεκριμένο προϊόν, και μετατρέπεται σε στρατηγική χαμηλού κινδύνου με πιθανότητα αύξησης ή μείωσης των κερδών. Στο σημείο αυτό, οι ανταγωνιστές μπαίνουν στην αγορά, αντιγράφουν, και ο κύκλος ξεκινά από την αρχή. Στη βάση αυτής της λογικής, η ηγεσία ενός προϊόντος στην αγορά, που προκύπτει από τη γνώση (knowledge leadership), διασαφηνίζεται στο διάγραμμα 4.2 όπου απεικονίζεται το Johari παράθυρο.

Σε αυτό το Johari παράθυρο, η ηγεσία στην αγορά, που προκύπτει από τη γνώση (knowledge leadership), πραγματοποιείται εφόσον αυτό που είναι γνωστό και έχει υψηλή επίδραση στη στρατηγική της εταιρείας μας, είναι γνωστό μόνο σε μας. Για ότι είναι γνωστό και σε άλλους αλλά έχει υψηλή στρατηγική σημασία για την εταιρεία μας, μπορεί να υπάρξει συνεργασία, προκειμένου να προσδιοριστεί ο ακριβής χρόνος που θα ήταν δυνατό να προκαλέσει κάποια σημαντική επίδραση. Και ότι τελικά, έχει χαμηλή στρατηγική επιρροή και είναι γνωστό μόνο σε μας, μπορεί να ανταλλαγεί ή να διαχυθεί και σε άλλους. Συνδυάζοντας τα δυο διαγράμματα, η ανταγωνιστική και εξαρτημένη από το χρόνο φύση της ηγεσίας που προκύπτει από τη γνώση (knowledge leadership) είναι σαφής. Στην πραγματικότητα, η ευθύνη ενός Διευθύνοντα Συμβούλου (CEO) είναι:

- να ενημερώνεται συνεχώς για το αν ο οργανισμός του διαθέτει αυτή τη γνώση που οδηγεί στην ηγεσία στην αγορά,
- να επανεκτιμά συνεχώς την αξία της διαθέσιμης γνώσης,
- να επανεκτιμά την ετοιμότητα του οργανισμού για εκμετάλλευσή της,
- να προσδιορίζει το σωστό χρόνο για διάθεση ενός νέου προϊόντος στην αγορά, ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος που το προϊόν θα κατέχει ηγετική θέση πριν αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.

Υψηλή στρατηγική σημασία	Γνωστό σε μας	Γνωστό στους άλλους
	Προστασία & Ανάπτυξη	Συνεργασία
Χαμηλή στρατηγική σημασία	Διάχυση	Αγνόηση

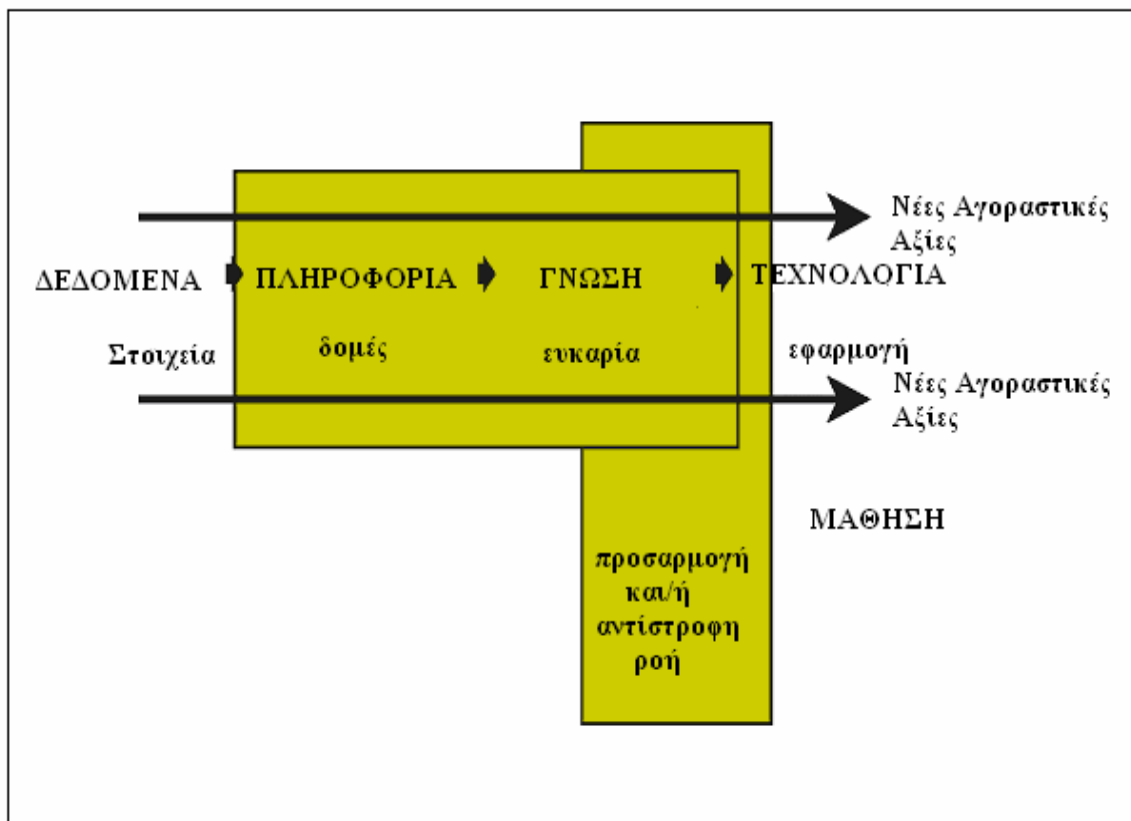
Διάγραμμα 4.2: Η ηγεσία που προκύπτει από τη γνώση (Knowledge leadership) σύμφωνα με το Johari παράθυρο

Πηγή: Newman, V. (1997), "Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol.1, No 2,

4.5 Η Διαδικασία μάθησης από τη μετατροπή Δεδομένων σε Πληροφορία-Γνώση-Τεχνολογία (DIKT Learning Process)

Όπως προκύπτει τελικά, η γνώση δεν είναι στατική έννοια, αλλά η αξία της έγκειται στην εκμετάλλευσή της για την παραγωγή Νέων Αγοραστικών Αξιών ή για την αποσταθεροποίηση της θέσης στην αγορά των υπάρχοντων ανταγωνιστικών προϊόντων, προκειμένου να εισαχθούν στην αγορά νέα προϊόντα. Όπως παρατήρησε ο Peter Drucker, πολλές φορές αδυνατούμε να διακρίνουμε τα δεδομένα από τη γνώση³¹. Αν ο de Geus έχει δίκιο, και το μόνο αληθινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στην ικανότητα να μαθαίνει ένας οργανισμός γρηγορότερα από τον ανταγωνιστή του, τότε η σχέση ανάμεσα στη γνώση, την τεχνολογία, τα δεδομένα και την πληροφορία χρειάζεται να διασαφηνισθεί³².

Στο διάγραμμα 4.3, συνδέονται αυτές οι έννοιες (γνώση, τεχνολογία, δεδομένα, πληροφορία) με μια μεταβατική διαδικασία. Η ανάλυση ξεκινά με την πρώτη μετάβαση από τα δεδομένα στην πληροφορία. Στην ουσία, τα δεδομένα υπάρχουν σε απεριόριστο πλήθος και ποικιλία, αλλά η μετατροπή τους σε πληροφορία γίνεται μέσω της επεξεργασίας τους με πρόγραμμα Λογισμικού όπως το Statistical Process Control. Η μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορία συχνά αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία γιατί πολλές φορές γίνεται σύγχυση ανάμεσα στις δυο αυτές έννοιες.



Διάγραμμα 4.3: Η διαδικασία μάθησης με τη μετάβαση Δεδομένα-Πληροφορία-Γνώση-Τεχνολογία (DIKT learning process)

Πηγή: Newman, V. (1997), "Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol.1 No 2,

Το Διαδίκτυο (Internet)³³ προσφέρει πλήθος δεδομένων που όμως χρειάζονται επεξεργασία, προκειμένου να μετατραπούν σε χρήσιμη πληροφορία. Η πληροφορία μπορεί να δημιουργηθεί μόνο όταν μπορούν να διακριθούν ή να δημιουργηθούν δομές και συνδέσεις μέσα στο πλήθος των διαθέσιμων δεδομένων. Η πληροφορία που δημιουργείται με τον τρόπο αυτό, σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή των δεδομένων, το μέσο παρουσίασης της και τους στόχους που διεκπεραιώνει.

Η επόμενη μετάβαση από την πληροφορία στη γνώση ορίζεται από μια προσέγγιση που ξεκινά από ότι είναι ήδη γνωστό από πριν και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον, προκειμένου να προσδιοριστούν ευκαιρίες για την παραγωγή Νέων Αγοραστικών Αξιών³⁴. Αυτή η μετάβαση από την πληροφορία στη γνώση, περιλαμβάνει πολλές φορές μια δημιουργική τεχνική που λαμβάνει υπόψη μια συγκεκριμένη δομή σε ένα δεδομένο περιβάλλον και τοποθετεί αυτή τη δομή σε ένα νέο, τελείως διαφορετικό περιβάλλον ή αντιστρέφει σκόπιμα τη δεδομένη κατεύθυνσή της.

Ένα παράδειγμα αποτελεί η προσέγγιση του Richard Branson για την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά, καθώς αντιστρέφει τη συμβατική λογική σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να αποφεύγεται η εισαγωγή νέων προϊόντων σε αγορές πολύ αναπτυγμένες, που ελέγχονται πλήρως και όπου το κόστος εισόδου είναι υψηλό. Ο Branson διαπίστωσε ότι με το πέρασμα του χρόνου προκύπτουν νέοι πελάτες για μια νέα, μικρή, πολύ εξειδικευμένη αγορά (niche) μέσα σε μια υπάρχουσα σταθερή αγορά. Αν αυτοί οι πελάτες δημιουργήσουν Νέες Αγοραστικές Αξίες, τότε οι υπάρχουσες σταθερές και πλήρως ελεγχόμενες Αγορές μπορούν να αποσταθεροποιηθούν και να προκύψουν νέα κερματισμένα τμήματα που προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες κερδοφορίας.

Η τελική φάση της διαδικασίας μετατροπής είναι η εκμετάλλευση της γνώσης για την εύρεση της επιχειρηματικής ευκαιρίας μέσα από μια πρακτική εφαρμογή της γνώσης ή μέσα από την τεχνολογία. Αυτή η τελική φάση περιλαμβάνει την ανάπτυξη σε έναν οργανισμό, τόσο σταθερών διαδικασιών όσο και μιας κουλτούρας που είναι το αποτέλεσμα της μάθησης η οποία δημιουργείται από την αντιμετώπιση μιας σειράς κρίσεων σε έναν οργανισμό, για τη σταθεροποίηση της τεχνολογίας που παράγει τα προϊόντα τα οποία δημιουργούν νέες προσδοκίες στην αγορά. Η σημασία της διαδικασίας μάθησης, μέσω της μετατροπής των δεδομένων σε πληροφορία και μετά σε γνώση που χρησιμοποιείται από τεχνολογικές εφαρμογές, βασίζεται στο

συγκεκριμένο κάθε φορά χρόνο και την αξία που δημιουργεί σε έναν οργανισμό. Στο πέρασμα του χρόνου, καθώς η πιο πρωτοποριακή τεχνολογία εισάγει νέα πρότυπα, δημιουργούνται ευκαιρίες επιχειρηματικών ιδεών ή ανάπτυξης της γνώσης των εταιρειών που προσπαθούν να αντιγράψουν όσους προηγούνται. Οπότε, η γνώση που αρχικά ανήκει μόνο σε μια εταιρεία που διαθέτει τεχνολογικό προβάδισμα, αφού σταδιακά αντιγράφεται και αποσαφηνίζεται, μετατρέπεται σε πληροφορία και τελικά γίνεται γνώση που διαχέεται σε όλους και διδάσκεται στα Πανεπιστήμια.

Η δημιουργικότητα είναι βασική έννοια σε αυτή τη διαδικασία:

- δημιουργικότητα για την υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων προκειμένου να δημιουργηθούν νέες δομές,
- δημιουργικότητα για την εφαρμογή ή αντιστροφή αυτών των δομών σε διαφορετικά κάθε φορά περιβάλλοντα, και τελικά
- δημιουργικότητα για την οργάνωση της διαδικασίας μάθησης, προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα από την εφαρμογή της τεχνολογίας σε διαδικασίες.

Αλλά αυτή η δημιουργικότητα απαιτεί δημιουργικούς ανθρώπους με διαφορετικές μεταξύ τους προσεγγίσεις σε νέες ιδέες.

4.6 Η διαχείριση γνώσης και η σημασία της στη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν επίμονα να δημιουργήσουν μηχανισμούς για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους στην αγορά. Επειδή πολλές αγορές είναι σχεδόν κορεσμένες από το πλήθος των επιχειρήσεων που προσπαθούν να διαφοροποιηθούν βελτιώνοντας τα σημεία υπεροχής τους (core competencies) έναντι των ανταγωνιστών τους, συχνά επιβάλλεται οι οργανισμοί να αναλύσουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες με σκοπό να καθορίσουν τι μπορεί να παράγει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage). Η εποχή της πληροφορίας και οι αλλαγές που προέκυψαν από αυτήν επηρέασαν τις επιχειρήσεις να στρέψουν το ενδιαφέρον τους από την εκμετάλλευση των υλικών πόρων προς την εκμετάλλευση και των άυλων πόρων τους. Ενώ οι επιχειρήσεις μέχρι τώρα θεωρούσαν τη διαχείριση της πληροφορίας σαν το πιο σημαντικό στοιχείο για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προσφάτως εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στη διαχείριση της γνώσης που επηρεάζει περισσότερο τη στρατηγική της εταιρείας.

Η διαχείριση γνώσης αφορά τη δημιουργία δομών που συνδυάζουν τη σύγχρονη τεχνολογία και τη συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων (Raisinghani, 2000)³⁵. Η διαχείριση γνώσης υπήρχε ανέκαθεν στις επιχειρήσεις. Οι εταιρείες είχαν από παλαιότερα διαδικασίες για να συνδυάζουν τις δικές τους εμπειρίες και τη γνώση που αποκτούσαν από εξωτερικές πηγές (Sarvary, 1999)³⁶. Ωστόσο, μόλις πρόσφατα οι ερευνητές και επιστήμονες άρχισαν να εξετάζουν την εφαρμογή της γνώσης στους οργανισμούς. Η έρευνα αυτή βασίζεται στο συνδυασμό της θεωρίας της τεχνολογίας της πληροφορίας και στην εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων μάθησης σε οργανισμούς (Senge, 1994)³⁷.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε πως η διαχείριση γνώσης σε έναν οργανισμό συμβάλει στην ανάπτυξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γι' αυτό ο τομέας της διαχείρισης γνώσης ορίζεται διαφοροποιημένος από άλλους πιο παραδοσιακούς τομείς της τεχνολογίας των πληροφοριών. Επιπλέον, ορίζεται το πλαίσιο για την υλοποίηση της επιτυχημένης διαχείρισης γνώσης που οδηγεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

4.7 Η διαχείριση γνώσης και τα σημεία διαφοροποίησης της από την τεχνολογία της πληροφορίας

Η αφηρημένη έννοια της γνώσης μπορεί να κατανοηθεί μέσω της σχέσης της με τα δεδομένα και την πληροφορία. Ο Parikh (2001) αναφέρει ότι τα δεδομένα είναι ακατέργαστα στοιχεία που συλλέγονται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και ότι τα δεδομένα πρέπει να δομηθούν σε μια αντιληπτή και σύνθετη μορφή προκειμένου να γίνουν πληροφορία³⁸. Εφόσον η πληροφορία δημιουργηθεί από τη σύνθεση απλών δεδομένων, τότε φιλτράρεται μέσω της αντίληψης. Έτσι δημιουργείται η γνώση, καθώς η πληροφορία ελέγχεται και εκτιμάται σύμφωνα με ένα διανοητικό μοντέλο. Επειδή τόσο τα άτομα όσο και οι εταιρείες αντιλαμβάνονται διαφορετικά την κάθε πληροφορία (Senge, 1994)³⁷, η γνώση που προκύπτει από την ίδια πληροφορία μπορεί να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό, όχι μόνο στην ποιότητα αλλά και στη δυνατότητα εφαρμογής της. Επομένως, η διαχείριση γνώσης διαφέρει από τη διαχείριση πληροφορίας, επειδή η διαχείριση γνώσης εμπεριέχει μια συνεχή, επακριβή προσπάθεια εξαγωγής από τη διαθέσιμη πληροφορία των ουσιαστικών

στοιχείων για την επιτυχία της επιχείρησης, ενώ η διαχείριση της πληροφορίας αφορά κυρίως τη διάθεση μιας κρίσιμης πληροφορίας στη σωστή χρονική στιγμή στους εργαζομένους της επιχείρησης. Η διαχείριση γνώσης είναι επομένως η δημιουργική σύνθεση πληροφοριών από ποικίλες πηγές με στόχο την εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών. Καθώς η εταιρεία εργάζεται επίμονα για την επεξεργασία των πληροφοριακών της πόρων, τότε πολύ συχνά προκύπτουν πολύτιμες ιδέες που μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά τη βάση της παραγωγής, όπως και όλους τους σημαντικούς συντελεστές μιας επιχείρησης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί από το 2^ο κεφάλαιο, η διαφορά ανάμεσα στην ασαφή γνώση (tacit) και στη σαφή γνώση (explicit) είναι πολύ σημαντική για την κατανόηση των διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης. Ο Lubit (2001) παρατηρεί ότι η σαφής γνώση είναι κωδικοποιημένη και αποθηκευμένη στη “μνήμη του οργανισμού” και είναι διαθέσιμη στους εργαζομένους της επιχείρησης³⁹. Αντιστρόφως, η ασαφής γνώση είναι προσωπική γνώση κάθε εργαζόμενου και είναι δύσκολο να μεταδοθεί σε άλλους. Επειδή το σύνολο των εργαζομένων κατέχει θεωρητικά ένα απεριόριστο αριθμό διαφορετικών μοντέλων αντίληψης ή μεθόδων κατανόησης των πληροφοριών, η ασαφής γνώση είναι συχνά εξατομικευμένη και πολύ εξειδικευμένη. Ο Lubit (2001) θεωρεί ότι είναι αυτή η γνώση που είναι συχνά δύσκολο να διαδοθεί σε άλλους μέσα στο εργασιακό χώρο, αλλά η διάδοσή της είναι πολύ χρήσιμη, επειδή είναι ένας μοναδικός πόρος που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια για να αντιγραφεί από άλλες εταιρείες³⁹. Επομένως, σύμφωνα με τη θεωρία του Lubit, προκύπτει λογικά ότι η ασαφής γνώση μπορεί να σχηματίσει τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά για να γίνει αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ιδανικά, μια εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα το διανοητικό της κεφάλαιο με την αποκάλυψη της ασαφούς γνώσης των εργαζομένων της και τη μετατροπή της σε σαφή γνώση, διαθέσιμη σε άλλους εργαζομένους της (Erickson & Rothberg, 2000)⁴⁰.

Ο Stonehouse (2001) σημειώνει ότι ο τομέας της διαχείρισης γνώσης έχει προκύψει από την έρευνα σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν μοντέλα μάθησης⁴¹. Θεωρεί ότι είναι απλά η επόμενη φάση της εξέλιξης των στρατηγικών δομών που επινοήθηκαν για να εξηγήσουν πως ένας οργανισμός μπορεί να έχει καλύτερη επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές του στην αγορά. Προηγούμενες έρευνες εστίαζαν το ενδιαφέρον τους στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο. Σημερινές έρευνες εστιάζουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη των σημείων

υπεροχής (core competencies) ενός οργανισμού για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρόσφατα, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην πρακτική εφαρμογή της γνώσης για να αποκτηθούν οικονομικά κέρδη που θα αντικατοπτρίζονται στις οικονομικές καταστάσεις και στις χρηματιστηριακές τιμές της επιχείρησης. Ο Senge (1994) ισχυρίζεται ότι το μόνο στοιχείο σε έναν οργανισμό, το οποίο θα παράγει ένα διατηρήσιμο πλεονέκτημα, είναι η χρήσιμη γνώση που προκύπτει από μια οργανωμένη διαδικασία εκπαίδευσης για όλους τους υπαλλήλους μέσα στην επιχείρηση³⁷. Αυτή η συνεργασία για την επίτευξη της μάθησης και της αφομοίωσης νέων ιδεών, σχηματίζει μια κουλτούρα δημιουργίας που αποτελεί τη βάση του οργανισμού μάθησης.

Μια μεγαλύτερη έρευνα της διαχείρισης γνώσης αφορά τη συλλογή γνώσης που υπάρχει στο μυαλό του κάθε εργαζόμενου (Nidumolu, 2001)⁴². Αυτή η προσπάθεια συλλογής γνώσης μέσα από την επιχείρηση αποτελεί σημείο έναρξης για την ανάπτυξη μιας σημαντικής βάσης γνώσης που όμως χρειάζεται να συμπληρωθεί. Η έρευνα εύρεσης της γνώσης σε μια μεγάλη περιοχή έξω από τα παραδοσιακά όρια της επιχείρησης μπορεί να αποδειχτεί εξίσου σημαντική (Gold, 2001)⁴³. Ωστόσο, η εύρεση χρήσιμης γνώσης για την επιχείρηση μέσα από ένα αμέτρητο πλήθος διαθέσιμων πληροφοριών παραμένει μια επίπονη διαδικασία (Oder, 2001)⁴⁴. Αν όμως μια εταιρεία έχει εφαρμόσει μεθόδους μάθησης (Senge, 1994)³⁷, μπορεί να αναπτύξει δομές και διαδικασίες που ενεργούν συμπληρωματικά για την απόκτηση της γνώσης τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

4.8 Η διαχείριση Γνώσης σύμφωνα με πλαίσιο

Η επιστήμη της διαχείρισης γνώσης μπορεί να κατανοηθεί σαν μια ακολουθία δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται για να παράγουν αποφάσεις για τη διαχείριση των υλικών πόρων και την οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με απώτερο στόχο την παραγωγή καθαρών κερδών και την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η διαχείριση γνώσης είναι μια στρατηγική διαδικασία, που έχει ως στόχο τη διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της, με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με έρευνες, τα εξής πέντε στοιχεία είναι βασικά για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης: συλλογή, φιλτράρισμα, ρύθμιση, διάδοση, και εφαρμογή. Για να επιτευχθεί τελικά το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα, και οι πέντε αυτές δραστηριότητες πρέπει να συνδυαστούν, ώστε να δημιουργήσουν ένα εργασιακό μοντέλο για τη διαχείριση της γνώσης.

Συλλογή

Πριν η γνώση χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς της επιχείρησης, πρέπει να συλλεχθεί μέσα από την επιχείρηση ή από το εξωτερικό της περιβάλλον. Αυτές οι δραστηριότητες οδηγούν θεωρητικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το στάδιο της συλλογής της γνώσης τα όρια ανάμεσα στη γνώση και την πληροφορία, όπως ορίστηκαν προηγουμένως, επικαλύπτονται σημαντικά (Jacob & Ebrahimpur, 2001)⁴⁵. Όταν γίνεται έρευνα σχετικών εξωτερικών πηγών γνώσης, είναι κατανοητό ότι η εταιρεία μπορεί να συγκεντρώνει τόσο πληροφορία όσο και γνώση με τη βοήθεια όσων γνωρίζουν τα σημεία υπεροχής (core competencies) της επιχείρησης. Ωστόσο, η γνώση συνεχίζει να είναι πιο πολύτιμη από την πληροφορία, γιατί η γνώση περιλαμβάνει όχι μόνο την απόκτηση της πληροφορίας αλλά και την κατανόηση των ωφελειών που μπορεί να προκύψουν από την κατάλληλη χρησιμοποίηση της πληροφορίας για την ανάπτυξη των στρατηγικών πρωτοβουλιών του οργανισμού.

Από την έρευνα του Yli-Renko (2001) προέκυψαν αποτελέσματα που δείχνουν ότι η απόκτηση της γνώσης σχετίζεται θετικά με τη χρησιμοποίηση της για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴⁶. Σε αυτή τη βάση, οι επιχειρήσεις πρέπει να προχωρούν σύμφωνα με κάποιους στόχους προκειμένου να συλλέξουν τη γνώση που θα χρησιμοποιήσουν. Στην πραγματικότητα, ο αντικειμενικός στόχος είναι ο προσδιορισμός της σχετικής γνώσης που θα είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί για τις τρέχουσες και προβλέψιμες μελλοντικές ανάγκες (Parikh, 2001)³⁸, παρά η συλλογή γνώσης που υποστηρίζει απλά τις ιδέες της διοίκησης στα αρχικά στάδια.

Η γνώση που μπορεί να συλλεχθεί μέσα από την εταιρεία είναι η ασαφής γνώση που υπάρχει στο μυαλό των εργαζομένων ή είναι αποθηκευμένη στις βάσεις δεδομένων της εταιρείας σαν κωδικοποιημένη πληροφορία με υποσημειώσεις που επεξηγούν μια τέτοια πληροφορία. Ο Gold (2001) θεωρεί ότι με τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους ξεκινά η διαδικασία μετασχηματισμού της ασαφούς γνώσης σε σαφή⁴³. Με τη συνεργασία, οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους και αναλύουν τις διαφορές τους στις μεθόδους υλοποίησης των διαδικασιών, με αποτέλεσμα να παράγονται πολλές φορές καινοτόμες στρατηγικές μέθοδοι επίτευξης των στόχων

της επιχείρησης. Αν αυτή η διάχυση της γνώσης είναι επιτυχής, θα επιτευχθεί η μάθηση που συχνά οδηγεί στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η γνώση μπορεί να αποκτηθεί και από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας σαν καινούργια γνώση. Δυο παραδείγματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι η ανάλυση των διαδικασιών των επιχειρήσεων με την καλύτερη απόδοση (benchmarking) και η δια-επιχειρησιακή συνεργασία (Gold, 2001)⁴³. Με την πρώτη μέθοδο (benchmarking), ένας οργανισμός προσδιορίζει τις εξαιρετικές μεθόδους των ανταγωνιστών με ισχυρή θέση στην αγορά και μετά εκτιμά την τρέχουσα κατάσταση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας στην επιχείρηση, προκειμένου να προσδιορίσει τα κενά ή τα προβλήματα στο σχεδιασμό της. Από τη στιγμή που αυτές οι διαφορές προσδιοριστούν, η επιχείρηση συλλέγει τη γνώση που έχει ήδη αποκτηθεί και τη χρησιμοποιεί για τη βελτίωση των εσωτερικών της διαδικασιών. Επιπροσθέτως, η συνεργασία ανάμεσα σε έναν οργανισμό και το δίκτυο των επιχειρηματικών του συνεταιριών μπορεί να παράγει γνώση μέσω μεθόδων, όπως η ανταλλαγή τεχνογνωσίας, η μετακίνηση προσωπικού, οι διασυνδέσεις ανάμεσα σε επιχειρηματικούς συνεργάτες ή οι εξαγορές. Αν δεχτούμε ότι η επιχείρηση έχει τόσο τη διανοητική όσο και την υλική υποδομή αφομοίωσης τέτοιων δια-επιχειρησιακών πόρων, τότε οι παραπάνω μέθοδοι έχει αποδειχτεί ότι βοηθούν τη συσσώρευση γνώσης (Gold, 2001)⁴³.

Φιλτράρισμα

Οι Hibbard & Carrillo (1998)⁴⁷ προειδοποιούν ενάντια στη συλλογή όλης της υπάρχουσας πληροφορίας και γνώσης χωρίς να είναι γνωστό πότε θα χρησιμοποιηθεί. Οι οργανισμοί δεν πρέπει να αποθηκεύουν και να ταξινομούν τη γνώση μόνο και μόνο επειδή έχει συλλεχτεί. Όλη η γνώση δεν είναι σχετική με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και όλη η σχετική γνώση δεν δημιουργείται με τον ίδιο τρόπο (Lubit, 2001)³⁹, οπότε κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μεθόδων διαχωρισμού της μη αναγκαίας πληροφορίας από τη χρήσιμη και εφαρμόσιμη πληροφορία για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Θεωρείται ότι οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στο φιλτράρισμα των πληροφοριών βοηθούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με την ευρύτερη έννοια, η διαδικασία του φιλτραρίσματος γίνεται σύμφωνα με το όραμα του οργανισμού και την αποστολή του, ώστε να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση μπορεί επιτυχώς να εκτιμήσει τη γνώση.

Με αυτό τον τρόπο, οι διευθυντές πρέπει να αναρωτιούνται: “Ποιά είναι η αξία της πληροφορίας;” (Hibbard & Carillo, 1998)⁴⁷. Άλλες σημαντικές ερωτήσεις είναι: “Πώς η διαχείριση γνώσης μπορεί να συμπληρώσει τις υπάρχουσες στρατηγικές δραστηριότητες; Κατά πόσο μπορεί αυτή η γνώση να παράγει αξία και ωφέλειες στις δραστηριότητες της εταιρείας; Μπορεί η συγκεκριμένη γνώση να συνεισφέρει ουσιαστικά στη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της;” Αν οι εργαζόμενοι δεν έχουν όραμα, τότε μπορεί να παραβλέψουν ή το λιγότερο να υποεκτιμήσουν την ισχύ της διαθέσιμης γνώσης. Κάτι τέτοιο όχι μόνο μπορεί να περιορίσει σημαντικά την επιτυχία διαχείρισης της γνώσης, αλλά μπορεί να περιορίσει τη μάθηση στον οργανισμό (Gogan, 1998)⁴⁸, με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιοριστούν και οι καινοτόμες ιδέες που πηγάζουν από τη χρήσιμη και πολύτιμη γνώση.

Ο Mullin (1996) προτείνει τη δημιουργία ομάδων με τη συμμετοχή εργαζομένων από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, προκειμένου να αποφασιστεί ποια γνώση είναι σημαντική για την επιχείρηση⁴⁹. Μέσω αυτής της συνεργασίας για την εκτίμηση της γνώσης, η σημαντική γνώση που προέρχεται από διάφορα τμήματα μπορεί να είναι διαθέσιμη σε άλλα τμήματα της επιχείρησης. Με τον ίδιο τρόπο, μια ομάδα ειδικών που έχει εξειδικευτεί στον έλεγχο της γνώσης φαίνεται να είναι κατάλληλη να ελέγξει τη γνώση που συλλέγεται από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Μια τέτοια ομάδα πρέπει να γνωρίζει τόσο τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, όσο και τις εσωτερικές διαδικασίες καθώς και τη λειτουργία των τμημάτων του οργανισμού, προκειμένου να κρίνει σωστά τη γνώση που μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία. Επιπλέον, οι Hibbard & Carrillo (1998)⁴⁷ προτείνουν ένα συνδυασμό της τεχνολογίας και του ανθρώπινου παράγοντα για να αποφασιστεί ποια σαφή γνώση χρειάζεται να διαχειριστεί ο οργανισμός καθώς και πως να τη διαχειριστεί.

Ρύθμιση

Από τη στιγμή που όλη η διαθέσιμη γνώση της επιχείρησης έχει ελεγχθεί ουσιαστικά για τη στρατηγική και πραγματική χρησιμότητά της, τότε ο οργανισμός θα ωφεληθεί από την ανάπτυξη μεθόδων για την οργάνωση και την αποθήκευση αυτής της γνώσης. Θεωρείται ότι οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο σχηματισμό αυτών των μεθόδων βοηθούν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι βάσεις δεδομένων και οι αποθήκες γνώσης παρέχουν την τυπική δομή για την οργάνωση της γνώσης. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση της συσσωρευμένης γνώσης είναι σημαντικές, επειδή συχνά, νέες ιδέες των

εργαζομένων όπως και πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να έχουν στρατηγική σημασία, αλλά να μην είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν στο άμεσο μέλλον. Αυτό είναι λογικό γιατί η εταιρεία χρειάζεται συνήθως να επιλύσει πιεστικά επιχειρηματικά θέματα του παρόντος, ή μπορεί ήδη να σχεδιάζει άλλες πρωτοβουλίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Μια τέτοια κωδικοποίηση της γνώσης μπορεί να επεκτείνει την ανταλλαγή γνώσης, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο στη μελλοντική αυτόματη ανάπτυξη της καινοτομίας για ολόκληρο ίσως το σύστημα της επιχείρησης (Parikh, 2001)³⁸. Για την ερμηνεία της αποθηκευμένης γνώσης μελλοντικά, είναι σημαντικό να διατηρούνται και οι σχετικές διαδικασίες στρατηγικής σκέψης που οδήγησαν στην οργάνωση των αποθηκευμένων ιδεών, έτσι ώστε να υποδηλώνονται τα υπάρχοντα φίλτρα μέσω των οποίων κατανοείται το σύνολο των πληροφοριών (Senge, 1994)³⁷. Με τον τρόπο αυτό, η κωδικοποιημένη πληροφορία μετατρέπεται σε δομημένη, χρήσιμη γνώση. Ο απώτερος στόχος όλων αυτών των προσπαθειών οργάνωσης της γνώσης είναι να δοθεί στους εργαζόμενους της επιχείρησης η αποθηκευμένη γνώση που χρειάζονται και που θα τους βοηθήσει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Chandra et al., 2001)⁵⁰.

Ο Tidd (2000) αναφέρει ότι η επιτυχημένη διαχείριση της γνώσης εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την επιτυχημένη διαχείριση των εγγράφων, αφού ένα σημαντικό ποσοστό της πληροφορίας που συλλέγεται και διαχέεται βρίσκεται σε κάποια μορφή κειμένου⁵¹. Επιπλέον, ορίζει αρκετές εφαρμογές λογισμικού που έχουν σχεδιαστεί για το λειτουργικό σύστημα των Windows, προκειμένου να βελτιωθεί η οργάνωση της γνώσης. Λογισμικό όπως το Linkman 5 Professional, Harvest One, KeeBoo 2.1, και PaperMaster Pro 7 επιτυγχάνουν τη διαχείριση ψηφιακών εγγράφων (Tidd, 2000)⁵¹. Ουσιαστικά βελτιώνουν τη διαδικασία της διαχείρισης γνώσης επιτρέποντας στους χρήστες να οργανώνουν, να ταξινομούν, να αναζητούν και να μοιράζονται αρχεία.

Διάδοση

Η διάδοση της σημαντικής γνώσης επιδρά ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δυο πιο σημαντικοί παράγοντες που διευκολύνουν τη διάδοση της γνώσης είναι η διευκόλυνση της επικοινωνίας και η ανάπτυξη της κουλτούρας του οργανισμού. Ο Buckman (1998) θεωρεί ότι ένας από τους κεντρικούς σκοπούς της διαχείρισης γνώσης και της διάχυσής της είναι η ανάπτυξη της επικοινωνίας σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, έτσι ώστε ολόκληρη η εταιρία να λειτουργεί σαν σύνολο για να προσδιορίσει επιχειρηματικές προκλήσεις και να ανακαλύψει επιχειρηματικές ευκαιρίες⁵². Με τον τρόπο αυτό, οι διαχειριστές

της γνώσης χρειάζεται να αναζητήσουν ειδικά εργαλεία και μεθόδους που θα ενθαρρύνουν τη χρήσιμη και παραγωγική συνεργασία των εργαζομένων. Η διαχείριση της ροής της πληροφορίας είναι ένα σημαντικό βήμα στην ενεργοποίηση της αποθηκευμένης γνώσης (Fahey & Prusak, 1998)⁵³. Με την αποδοτική διάδοση της γνώσης, η ικανότητα της επιχείρησης να λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις αυξάνει σημαντικά, επειδή οι εργαζόμενοι της εταιρείας αποκτούν πρόσβαση σε σημαντικές στρατηγικές ιδέες, και η γνώση δεν διατηρείται απλά μόνο στις υψηλές βαθμίδες διοίκησης. Δίνοντας στους εργαζομένους τη δυνατότητα για απευθείας πρόσβαση του ενός στις ιδέες του άλλου, παρά της πρόσβασης μέσω κάθετων καναλιών προς τις βαθμίδες της ανώτερης διοίκησης, όσοι κατέχουν την πιο σύγχρονη γνώση μπορούν να τη μοιραστούν με αυτούς που θα μπορούσαν να ωφεληθούν περισσότερο από αυτή (DeTienne & Jackson, 2001)⁵⁴. Έτσι βελτιώνεται η ικανότητα του οργανισμού να λάβει άμεσες αποφάσεις και να τις υλοποιήσει αποτελεσματικά.

Οι Pfeffer & Sutton (2000) αναφέρουν ότι για τη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας ώστε να μετατραπεί η ασαφής γνώση σε γνώση προσπελάσιμη από όλους, πρέπει να εγκαταλειφθούν μέθοδοι που αποφεύγουν τη δημιουργία κωδικοποιημένης γνώσης⁵⁵. Παρά την ανάγκη που έχει επισημανθεί από πολλούς ερευνητές να επανεξεταστεί η διαδικασία ελέγχου που ασκείται από τη διοίκηση και να αντικατασταθεί από μια διαδικασία που έχει στόχο να διευκολύνει και να συμβουλεύει τους εργαζόμενους, στην πραγματικότητα η διοίκηση παραμένει ακόμη εξαρτημένη από τις μεθόδους ελέγχου (Beech & Crane, 1999)⁵⁶. Ένας σημαντικός παράγοντας που θα διευκολύνει τους εργαζόμενους ώστε να μοιράζονται μεταξύ τους ιδέες και να μην είναι επιφυλακτικοί, είναι η δημιουργία με πρωτοβουλία της διοίκησης, ενός περιβάλλοντος κατανόησης, κοινού ελέγχου, αλληλοβοήθειας και μάθησης. Όλες οι ιδέες που αποσκοπούν στο όφελος της επιχείρησης και τεκμηριώνονται από επιστημονική ανάλυση πρέπει να υποστηριχθούν και να διαδοθούν στα τμήματα της επιχείρησης, αφού ενισχύουν τις προσπάθειες της διοίκησης να δημιουργήσει στρατηγική που αποσκοπεί στην καινοτομία, ακόμη και αν μια τέτοια γνώση που διαχέεται δεν παράγει άμεσα σημαντικά αποτελέσματα.

Εφαρμογή

Οι Pfeffer & Sutton (2000) συμφωνούν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν δημιουργείται στις εταιρείες που έχουν την καλύτερη γνώση, αλλά σε εκείνες που χρησιμοποιούν τη γνώση καλύτερα⁵⁵. Υποστηρίζουν ότι αν δεν πραγματοποιηθεί αυτό το τελικό στάδιο και δεν εφαρμοστεί η γνώση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τότε όλες οι προηγούμενες φάσεις διαχείρισης της γνώσης είναι

άσκοπτες. Θεωρούμε ότι η εφαρμογή της γνώσης στις διαδικασίες οργάνωσης, βοηθά στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, οι Pfeffer & Sutton (2000) αναφέρουν ότι υπάρχει πραγματικά ένα “κενό” ανάμεσα στη γνώση και την εφαρμογή της στο χώρο των σύγχρονων επιχειρήσεων⁵⁵. Το “κενό” αυτό δημιουργεί μια παθητική κουλτούρα και η αναδρομική διαδικασία της μάθησης μέσω της πρακτικής εφαρμογής (learning-by-doing) δεν υλοποιείται αποτελεσματικά (Pfeffer & Sutton, 2000)⁵⁵. Η αναδρομική αυτή διαδικασία (learning-by-doing) περιλαμβάνει εφαρμογή της γνώσης ώστε να αποκτηθεί η σχετική μάθηση (Parikh, 2001)³⁸. Με τον τρόπο αυτό, η καινούργια αποκτημένη γνώση όχι μόνο προστίθεται στη βάση γνώσης της εταιρείας, αλλά επίσης παρουσιάζεται και πιο αξιόπιστη από ότι μια πιο θεωρητική και αφηρημένη γνώση.

Οι Pfeffer & Sutton (2000) θεωρούν ότι οι διευθυντές των σύγχρονων επιχειρήσεων πρέπει να προσπαθούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα οργάνωσης που ωφελεί την επιχείρηση και εφαρμόζει τη γνώση⁵⁵. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ενίσχυση και υποστήριξη ενεργειών που συμβάλλουν στην πρόβλεψη των αλλαγών βελτιστοποίησης μιας διαδικασίας, πριν ακόμη αυτό θεωρηθεί αναγκαίο.

Η μάθηση μέσω εφαρμογής της γνώσης περιλαμβάνει την εκ των υστέρων ανάλυση και εκτίμηση των κρίσιμων διαδικασιών. Τέτοιες εκτιμήσεις καθοδηγούν τη διοίκηση να γνωρίζει ποιες πρωτοβουλίες που βασίζονται στη γνώση μπορούν να παράγουν πραγματικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η μάθηση αυτή, επειδή συχνά απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για να επιτευχθεί, αγνοείται συνήθως από τις επιχειρήσεις, ωστόσο είναι σημαντική η διατήρηση αυτής της πηγής της γνώσης (Parikh, 2001)³⁸. Αυτός ο κύκλος εφαρμογής της γνώσης και διαρκούς ελέγχου της διαδικασίας, βοηθά στη γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στη θεωρητική γνώση και στην πρακτική εφαρμογή της. Με αυτή την έννοια, οι θεωρητικές ιδέες που θα μπορούσαν να έχουν επίδραση στη βάση του οργανισμού ελέγχονται πρακτικά στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων. Αυτό είναι ένα άλλο σημαντικό βήμα στη μετατροπή της θεωρητικής γνώσης σε χρήσιμη γνώση που μπορεί να επηρεάσει τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Μέσω της διαχείρισης της γνώσης θα πρέπει να παρέχεται η σχετική γνώση που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους στα γραφεία να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις που θα καθορίζουν με επιτυχία τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Parikh, 2001)³⁸. Στο σημείο αυτό προσδιορίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τη διαχείριση της γνώσης. Οποιαδήποτε τεχνολογία πληροφορικής και δεδομένων δεν μπορεί να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μακρύ χρονικό διάστημα, ούτε ακόμη και οι

αποφάσεις που ίσως λαμβάνονται. Μόνο η μετατροπή των πληροφοριών και των αποφάσεων σε υλοποιήσιμες ενέργειες μπορεί να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁵⁷. Οπότε η γνώση βασίζεται στη δράση: στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων των δεδομένων και των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων που οδηγούν και υλοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες.

4.9 Η διαχείριση γνώσης συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μετά την ανάλυση των παραπάνω πέντε βασικών στοιχείων του πλαισίου που περιγράψαμε, προκύπτουν δύο ερωτήσεις. Μπορεί ένα από αυτά τα στοιχεία να παράγει αποτελεσματική διαχείριση γνώσης για την επιχείρηση; Μπορεί κάποιος από αυτά τα στοιχεία να βελτιώσει τη διαχείριση γνώσης αποτελεσματικά και να παράγει μεθόδους για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος; Αυτές οι ερωτήσεις ισχύουν και για ολόκληρο το πλαίσιο συνολικά. Αυτό το πλαίσιο αναλύει τη διαδικασία από την απόκτηση της γνώσης μέχρι την εφαρμογή της. Ωστόσο, μόνο ο συστηματικός επαναλαμβανόμενος έλεγχος των θεωρητικών υποθέσεων παράγει εμπειρικά αποτελέσματα από τα οποία προκύπτουν συμπεράσματα που αφορούν την πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης.

Ένα σημαντικό μέτρο για την αύξηση της απόδοσης μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να μετρηθεί. Πολλές πρωτοβουλίες που οδηγούν για παράδειγμα, στην αύξηση της αποδοτικότητας, την εξέλιξη των σημείων υπεροχής της επιχείρησης ή τον περιορισμό των παγίων εξόδων, μπορεί να βοηθήσουν στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Η διαχείριση γνώσης είναι ένα τομέας που σχεδιάζεται για να επηρεάσει κατεξοχήν την παραγωγικότητα και την καινοτομία. Αντιπροσωπεύει μια νέα τεχνολογία που αλλάζει το τοπίο ανταγωνισμού των σύγχρονων επιχειρήσεων (Sarvary, 1999)³⁷. Η διαχείριση γνώσης μπορεί να χρησιμοποιήσει αποδοτικά τις οικονομίες κλίμακας τόσο για τις αγορές πρώτων υλών όσο και για τις πωλήσεις προϊόντων (Ofek & Sarvary, 2001)⁵⁸. Στην πρώτη περίπτωση, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης περιορίζει το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η διαχείριση γνώσης δημιουργεί πρόσθετη αξία στους πελάτες, καθώς αυξάνει σημαντικά την ποιότητα των

προϊόντων. Επομένως, αποδεικνύεται ότι η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, από τις μικρότερες λεπτομέρειες των καθημερινών λειτουργιών της, μέχρι τις πιο σημαντικές διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Θα υπάρχουν πάντα καλύτερες μέθοδοι μετασχηματισμού των πρώτων υλών της επιχείρησης σε προϊόντα, αν βελτιωθούν οι διαδικασίες. Έχοντας αντιληφθεί το γεγονός αυτό, τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επιχειρηματίες, ξεκινούν να χρησιμοποιούν την ισχύ της γνώσης προκειμένου να βοηθήσουν τη βελτίωση και ανάπτυξη των διαδικασιών.

4.10 Συμπεράσματα

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μια επιχείρηση που επιτυγχάνει καλύτερη επιχειρηματική επίδοση από τους ανταγωνιστές της σημαίνει ότι κατέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, μια επιχείρηση υλοποιεί μια στρατηγική που δημιουργεί αξία, όταν η στρατηγική αυτή δεν υλοποιείται ταυτόχρονα από σημερινούς ή μελλοντικούς ανταγωνιστές της. Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται από μια εταιρεία που υλοποιεί μια στρατηγική που δημιουργεί αξία και παραμένει μοναδική, παρά τις προσπάθειες απομίμησης από σημερινούς ή μελλοντικούς ανταγωνιστές της⁸. Ελάχιστα, αν πράγματι υπάρχουν μερικά, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διατηρούνται με το πέρασμα των χρόνων. Νέες τεχνολογίες γνώσης, και νέα προϊόντα θα μειώσουν την ανταγωνιστική ισχύ της υπάρχουσας γνώσης, τεχνολογίας ή προϊόντος.

Διαδικασίες γνώσης

Όταν η γνώση ήδη υπάρχει, τότε η αποτελεσματική χρήση της έχει μεγάλη σημασία για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος απαιτούν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁵⁹ και οι σύμβουλοι και ειδικοί των επιχειρήσεων σχεδιάζουν και υλοποιούν στρατηγικές ανάπτυξης που δεν υλοποιούνται ταυτόχρονα από τους σημερινούς και μελλοντικούς ανταγωνιστές, και ένα από τους στόχους αυτών των στρατηγικών είναι η αποθάρρυνση προσπαθειών απομίμησης και αντιγραφής τους.

Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα παράγονται από διαδικασίες χαμηλού κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας, -και /ή από διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία. Η διαφοροποίηση είναι το αποτέλεσμα:^{2,60}

- ενός προϊόντος μοναδικής ποιότητας ή
- χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που έχουν αξία για τους πελάτες ή
- μιας μοναδικής γεωγραφικής θέσης ή
- προσφοράς μοναδικών δεξιοτήτων και υπηρεσιών.

Στρατηγικός ρόλος της γνώσης

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, η γνώση μπορεί να διαχωριστεί σε δυο γενικές κατηγορίες:

- Τη γνώση που υπάρχει αποκλειστικά σε μια συγκεκριμένη εταιρεία
- Τη γνώση που υπάρχει σε αρκετούς ανταγωνιστές

Για να είναι η γνώση που διατηρείται αποκλειστικά από μια μόνο εταιρεία, ένας πόρος διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να ικανοποιεί τρία ακόμη κριτήρια⁸:

- Να είναι πολύτιμη
- Να μην μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές
- Να μην μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί με υποκατάστατα.

Η ασαφής (tacit) γνώση, απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να αντιγραφεί, από ό,τι η σαφής (explicit) γνώση που συλλέγεται σε έγγραφα ή εγχειρίδια οδηγιών (manuals). Στην πρώτη περίπτωση, η γνώση είναι πραγματικά αδύνατο να αντιγραφεί, ή η διαδικασία αντιγραφής είναι τόσο ακριβή που αποθαρρύνει το μιμητή εφόσον δεν υπάρχει προοπτική οφέλους. Τελικά, για να είναι η γνώση ένας πόρος διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι ανταγωνιστές πρέπει να αντιμετωπίζουν δυσκολία για να επιτύχουν το ίδιο επίπεδο κόστους ή διαφοροποίησης, αντικαθιστώντας τη γνώση της εταιρείας που προηγείται με άλλη γνώση.

Ενώ, η γνώση που δεν είναι αποκλειστική αλλά υπάρχει σε αρκετές εταιρείες μπορεί να μην είναι φανερό ότι αποτελεί πόρο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η γνώση που διατηρείται αποκλειστικά σε μια και μόνο εταιρεία, είναι γενικά αποδεκτό ότι η διαδικασία έχει μεγαλύτερη σημασία από ότι το περιεχόμενο. Με άλλα λόγια, ό,τι

κάνει τελικά μια εταιρεία σε σχέση με τη γνώση που κατέχει, προκειμένου να την εφαρμόσει σε διαδικασίες που δημιουργούν αξία, είναι πιο σημαντικό από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη γνώση είναι διαθέσιμη σε όλους. Η ικανότητα μετάδοσης της γενικής γνώσης σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης, και η διαδικασία από μόνη της μπορεί να είναι μοναδική, πολύτιμη, δύσκολη στην αντιγραφή της, και δύσκολη στην αντικατάστασή της. Οπότε, ακόμη και η κοινή γνώση που διαχέεται στις μονάδες του οργανισμού, σε διαφορετικά προϊόντα, αγορές, ή επιχειρήσεις, μπορεί να βελτιώσει την καινοτομία μιας επιχείρησης και τελικά να διασφαλίσει τους πόρους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, τόσο η γνώση όσο και τα δεδομένα ή οι πληροφορίες ή ακόμα και οι αποφάσεις που πιθανόν να λαμβάνονται, δεν αποτελούν πόρους που από μόνοι τους δημιουργούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την εφαρμογή της γνώσης για τη λήψη σωστών αποφάσεων που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Αναφορές

- ¹ Chamberlin, E. (1939), *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ² Porter, M.E. (1985), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.
- ³ Barney, J. (1986), “Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No 4, σελ. 791-800
- ⁴ Ghemawat, P., “Sustainable advantage”, *Harvard Business Review*, September-October 1986.
- ⁵ Williams, J.R., “How sustainable is your competitive advantage?”, *California Management Review*, Vol. 34 No.3, Spring 1992, σελ. 29-51.
- ⁶ Lippman, S. and Rummelt, R. (1982), “Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, Vol.13 No 2, σελ. 418-38.
- ⁷ Reed, R. and DeFillippi, R. (1990), “Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 1, σελ. 88-102.
- ⁸ Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, σελ. 99-120.
- ⁹ Von Krogh, G., and Roos J. (1995), “A perspective on knowledge, competence and strategy”, *Personnel Review*, Vol.24 No.3, σελ. 56-76.
- ¹⁰ Bell, D. (1999), *The Coming of Post-Industrial Society: A venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York, NY.
- ¹¹ Prusak, L. (2001), “Where did knowledge management come from?”, *IBM Systems Journal*, Vol. 40 No 4, σελ. 1002-6.
- ¹² Marr, B. and Spender J.-C. (2004), “Measuring knowledge assets-implications of the knowledge economy for performance measurement”, *Measuring Business Excellence* Vol. 8 No 1, σελ. 18-27.
- ¹³ Drucker, P.F. (1959), “Challenge to management science”, *Long Range Planning*, Vol.5 No 2, σελ.238-42.
- ¹⁴ Machlup, F. (1980), *Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance*, Princeton University Press.

-
- ¹⁵ Teece, D.J. (1977), “Technology transfer by multinational firms: the resource cost of international technology transfer”, *Economic Journal*, Vol. 87, σελ. 242-61.
- ¹⁶ Solow, R.M. (1957), “Technical change and the aggregate production function”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, σελ. 312-20.
- ¹⁷ Arrow, K. (1962), “The economic implications of learning by doing”, *Review of Economic Studies*, Vol. 29, No 3, σελ. 155-73.
- ¹⁸ Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- ¹⁹ Drucker, P. (1993), *Post-Capital Society*, Harper & Collins, New York, NY.
- ²⁰ Kim, Y-G., Yu, S.-H. and Lee, J.-H. (2003), “Knowledge strategy planning: methodology and case”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 24, σελ. 295-307.
- ²¹ Tiwana, A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- ²² Bate, B. (1999), “Knowledge management: a model approach”, *Managing Information*, Vol.6 No 8, σελ. 38-41.
- ²³ Darroch, J. and McNughton, R. (2002), “Examining the link between knowledge management practices and types of innovation”, *Proceedings of the 7th World Congress on Intellectual Capital*, Hamilton, Ontario, 16-18 January 2002, McMaster University, Hamilton, Ontario.
- ²⁴ Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ²⁵ Skyrme, D.J. (1998), “Developing a knowledge strategy”, www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm.
- ²⁶ Zack, M.H.. (1999), “Developing a knowledge strategy”, *California Management Review*, Vol.41 No.3, σελ. 125-45.
- ²⁷ Murray, P. (2000), “Designing for business benefits from knowledge management”, in Depres, C. and Chauvel, D., *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, Boston, MA, σελ. 171-94.

-
- ²⁸ Teece, D.J. (2002), "Managing knowledge assets in diverse industrial contexts", in Depres, C. and Chauvel. D., *Knowledge Horizons: The The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, Boston, MA, σελ. 1131-47.
- ²⁹ Zack, M.H. (2001), "Developing a knowledge strategy: epilogue", <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2/kstrat2.htm>.
- ³⁰ Snyman R., and Kruger C.J. (2004), "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", *Journal of Knowledge Management* Vol.8 No1, σελ. 5-19.
- ³¹ Drucker, P. F., "The New Productivity Challenge", *Harvard Business Review*, November-December 1991, σελ. 69-79.
- ³² de Geus, A., "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, March-April 1988, σελ. 70-74.
- ³³ Clark, S., "Stop the World", *Sunday Times Magazine*, 3 August 1997.
- ³⁴ Newman V. (1997), "Redefining Knowledge Management to Deliver Competitive Advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol.1 No2, σελ. 123-128.
- ³⁵ Raisinghani, M.S. (2000), "Knowledge management: A cognitive perspective on business and education" *American Business Review*, Vol.18 No 2, σελ.105-112.
- ³⁶ Sarvary, M. (1999), "Knowledge management and competition in the consulting industry". *California Management Review*, Vol. 41 No 2, σελ. 95-107.
- ³⁷ Senge, P.M. (1994), "The fifth discipline: The art and practice of the learning organization", New York: Currency Doubleday.
- ³⁸ Parikh, M. (2001), "Knowledge management framework for high-tech research and development", *Engineering Management*, Vol.13 No 3, σελ. 27-33.
- ³⁹ Lubit, R. (2001), "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 29 No 3, σελ.164-178.
- ⁴⁰ Erickson, G.S. & Rothberg, H.N. (2000), "Intellectual capital and competitiveness: Guidelines for policy", *Competitiveness Review*, Vol. 10 No 2, σελ.192-198.
- ⁴¹ Stonehouse, G.H., Pemberton, J.D., & Barber, C.E. (2001), "The role of knowledge facilitators and inhibitors: Lessons from airline reservations systems", *Long Range Planning*, Vol. 34 No 2, σελ.115-138.

-
- ⁴² Nidumolu, S.R., Subramani, M., & Aldrich, A. (2001), "Situated learning and the situated knowledge web: Exploring the ground beneath knowledge management". *Journal of Management Information Systems*, Vol.18 No 1, σελ.115-150.
- ⁴³ Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol.18 No 1, σελ. 185-214.
- ⁴⁴ Oder, N. (2001), "The competitive intelligence opportunity". *Library Journal*, Vol.126 No 4, σελ. 42-44.
- ⁴⁵ Jacob, M. & Ebrahimpur, G. (2001), "Experience vs. expertise: The role of implicit understandings of knowledge in determining the nature of knowledge transfer in two companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No 1, σελ.74-85.
- ⁴⁶ Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H.J. (2001), "Social capital, knowledge acquisitions, and knowledge exploitation in young technology-based firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No 6, σελ. 587-613.
- ⁴⁷ Hibbard, J. & Carillo, K. (1998), "Knowledge revolution", *Information Week*, 663, σελ.49-54.
- ⁴⁸ Gogan, J.L. (1998), "What do you know?" *Information Week*, 682, σελ.208-209.
- ⁴⁹ Mullin, R. (1996), "Knowledge management: A cultural evolution". *Journal of Business Strategy*, Vol.17 No 1, σελ.56-59.
- ⁵⁰ Chandra, C., Kumar, S., & Smirnov, A.V. (2001), "E-management of scalable supply chains: Conceptual modeling and information". *Human Systems Management*, Vol. 20 No2, σελ.83-94
- ⁵¹ Tidd, R.R. (2000), "Document management applications software for the Information Age", *The Journal of the American Taxation Association*, Vol. 22 No 2, σελ.100-102.
- ⁵² Buckman, R.H. (1998), "Knowledge sharing at Buckman Labs", *Journal of Business Strategy*, Vol.19 No 1, σελ.1-15.
- ⁵³ Fahey, L. & Prusak, L. (1998), "The eleven deadliest sins of knowledge management". *California Management Review*, Vol.40 No 3, σελ.265-276
- ⁵⁴ DeTienne, K.B. & Jackson, L.A. (2001), "Knowledge management: Understanding theory and developing strategy", *Competitiveness Review*, Vol. 11 No 1, σελ.1-11.

-
- ⁵⁵ Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000), *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- ⁵⁶ Beech, N. & Crane, O. (1999), “High performance teams and a climate of community”. *Team Performance Management*, Vol.5 No 3, σελ.87-102.
- ⁵⁷ Malhotra, Y., “Is Knowledge the ultimate competitive advantage?”, *Business Management*, September 2003, Q3/4, σελ. 66-69
- ⁵⁸ Ofek, E. & Sarvary, M. (2001), “Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management”, *Management Science*, Vol.47 No 11, σελ.1441-1456
- ⁵⁹ Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, NY.
- ⁶⁰ Rummelt, R. (1980), *The evolution of Business Strategy. In Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, NY.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Επιχειρηματική Στρατηγική και Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης

5.1 Εισαγωγή

Στο 4^ο κεφάλαιο περιγράψαμε την επίδραση της εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τη Διαχείριση Γνώσης σε σχέση με τη στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση για την εξασφάλιση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην αρχή πραγματοποιείται μια αναφορά στις βασικές θεωρίες στρατηγικού σχεδιασμού. Αναφέρεται το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (1979) στο οποίο στηρίζεται η θεωρία του ανταγωνισμού. Στη συνέχεια περιγράφεται η θεωρία πόρων και ικανοτήτων (resource-based) όπως ορίστηκε από τον Wernerfelt (1984) και η θεωρία Γνώσης (knowledge-based). Ακολουθως, εξετάζεται ο ρόλος της Διαχείρισης Γνώσης στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής, αναλύοντας τη θεωρία πόρων και περιγράφοντας διάφορες στρατηγικές διαχείρισης γνώσης. Στη συνέχεια, περιγράφεται η εξέλιξη της διαδικασίας σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής με τη βοήθεια στρατηγικών μοντέλων. Τελικά εξετάζεται η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου σχεδιασμού επιχειρηματικής στρατηγικής που θα ενσωματώνει και τη Διαχείριση Γνώσης.

5.2 Βασικές θεωρίες στρατηγικού σχεδιασμού

Οι βασικές θεωρίες σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι τρεις:

- Θεωρία Ανταγωνισμού (competitive)
- Θεωρία Πόρων (resource-based)
- Θεωρία Γνώσης (knowledge-based)

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων κατανοούν ότι όταν σχεδιάζουν μια επιχειρηματική στρατηγική δεν είναι αρκετό να προσδιορίσουν απλά τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή τις ευκαιρίες και απειλές του κλάδου, όπως είχε προτείνει ο Porter¹ (1980). Επιπροσθέτως, οι διευθυντές χρειάζεται να προσδιορίσουν τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης και τους πόρους της προκειμένου να αξιολογήσουν τις στρατηγικές τους ευκαιρίες². Διαφορετικές εταιρείες δημιουργούν διαφορετικά σημεία υπεροχής³ και η ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί είναι: ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί συγκεκριμένες ευκαιρίες; Ο Andrews² ερευνά τη στρατηγική σημασία των σημείων υπεροχής της επιχείρησης και δηλώνει: “η αναζήτηση και η εκμετάλλευση των ευκαιριών χωρίς η επιχείρηση να έχει τις κατάλληλες δυνατότητες είναι ενέργειες αναποτελεσματικές”.

Αυτή η θεωρία του ανταγωνισμού αναπτύχθηκε από τον Penrose⁴ (1959) και αργότερα βελτιώθηκε από τους Wernerfelt⁵ (1984), Rumelt⁶ (1984) και Barney⁷ (1986) που θεωρούνται σήμερα οι δημιουργοί της σύγχρονης θεωρίας πόρων⁸. Οι υποστηρικτές της θεωρίας πόρων βλέπουν τις εταιρείες σαν ετερογενή συστήματα με μια μοναδική βάση πόρων^{9,10} για την κάθε εταιρεία. Αυτή η βάση δημιουργείται και επαυξάνεται από πόρους γνώσης της επιχείρησης^{11,12,13,14,15,16}.

Η γνώση των πόρων και των δυνατοτήτων μιας εταιρείας αποτελεί τη βάση όπου μπορεί να στηριχθεί η στρατηγική του οργανισμού για την επίτευξη της κερδοφορίας της επιχείρησης¹⁷. Γι' αυτό, οι εταιρείες χρειάζεται να προσδιορίσουν και να αναπτύξουν τους διανοητικούς τους πόρους προκειμένου να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ώστε να αυξήσουν την επίδοσή τους^{18,19,20}. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη της θεωρίας γνώσης (knowledge-based) της επιχείρησης που θεωρεί τη γνώση σαν την κύρια πηγή οικονομικής ανάπτυξης^{21,22,23}.

5.3 Στρατηγικά Μοντέλα

Στο σημείο αυτό θα αναφερθεί το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (Porter's five forces model) και θα ακολουθήσει η ανάλυση των τριών παραπάνω θεωριών.

5.3.1 Το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter (Porter's five forces model):

Η εφαρμογή του μοντέλου πέντε δυνάμεων του Porter με την ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών (SWOT) έχει κυριαρχήσει για περισσότερα από 20 χρόνια. Σύμφωνα με τον Porter²⁴ (1979), η φύση και ο βαθμός ανταγωνισμού σε έναν κλάδο βασίζεται σε πέντε δυνάμεις:

- την απειλή των νεο-εισερχόμενων,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες και
- το βαθμό ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η γνώση αυτών των δυνάμεων που ασκούν ανταγωνιστική πίεση, παρέχει τη βάση για το σχεδιασμό ενός στρατηγικού προγράμματος. Το μοντέλο του Porter επικεντρώνει το ενδιαφέρον στη στρατηγική του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (task environment), και βοηθά την ανάλυση των δυνάμεων ενός κλάδου όπου δημιουργούνται ευκαιρίες και απειλές. Σύμφωνα με τον Barney²⁵ (1995), οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τις εσωτερικές τους δυνάμεις για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και τη μείωση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ ταυτόχρονα, περιορίζουν τις εσωτερικές τους αδυναμίες, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απ' ότι άλλες εταιρείες.

5.4 Η Θεωρία Ανταγωνισμού-Ανταγωνιστική Στρατηγική

Σύμφωνα με τη θεωρία της ανταγωνιστικής στρατηγικής^{1,26,27}, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παράγεται από το περιβάλλον της επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα από τον κλάδο όπου ανταγωνίζεται. Πράγματι, ο στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας είναι να:

.....βρει μια θέση στον κλάδο όπου μπορεί να υπερασπίσει καλύτερα τον εαυτό της ενάντια.....¹

στις ανταγωνιστικές δυνάμεις (νεο-εισερχόμενοι, απειλή από υποκατάστατα, δύναμη των αγοραστών, δύναμη των προμηθευτών, αντιπαλότητα ανάμεσα στους υπάρχοντες ανταγωνιστές) ή να επηρεάσει αυτές τις ανταγωνιστικές δυνάμεις για το δικό της όφελος¹.

Οπότε, η θεωρία της ανταγωνιστικής στρατηγικής μπορεί να θεωρηθεί σαν μια προσέγγιση “από έξω προς τα μέσα” για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²⁸. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στο ότι μια επιτυχημένη ανταγωνιστική στρατηγική καλεί την εταιρεία να λάβει επιθετικά ή αμυντικά μέτρα για να υπερασπίσει τη θέση της ενάντια στις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Οπότε, οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο καθορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού ως προς τη φύση του ανταγωνισμού και τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.

Όπως υποδεικνύεται από τον Teece²⁹, το πρόβλημα για τους ερευνητές της στρατηγικής είναι ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή ένα αναλυτικό διάγραμμα που να απεικονίζει πλήρως την ανταγωνιστική στρατηγική.

Μια βασική υπόθεση αυτής της θεωρίας είναι ότι όλοι οι πόροι που είναι συγκεκριμένοι σε κάθε κλάδο διανέμονται ομοιογενώς και μπορούν συνεχώς να μετακινούνται¹⁰. Οπότε προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο ανταγωνισμός που αναπτύσσει η επιχείρηση δεν οφείλεται στην ίδια την επιχείρηση, αλλά μάλλον στα χαρακτηριστικά του κλάδου. Συνεπώς, η καλύτερη επίδοση ενός κλάδου ή μιας στρατηγικής ομάδας προκύπτει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παράγεται από το περιβάλλον.

Μια δεύτερη υπόθεση της θεωρίας αυτής η οποία βασίζεται στην οικονομική θεωρία των επιχειρήσεων, είναι ότι οι συνθήκες προσφοράς και ζήτησης είναι δεδομένες, και συνεπώς οι συνθήκες της αγοράς είναι σχετικά σταθερές^{10,30,31,32}. Σε ένα περιβάλλον

όπου η ζήτηση είναι σταθερή, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρείες που υπάρχουν και όσες θα δημιουργηθούν θεωρείται ότι δεν μπορεί να παρέχει κάποιο επιπρόσθετο μερίδιο αγοράς. Επίσης, επειδή η ζήτηση της αγοράς είναι γνωστή ή προβλέψιμη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει σε αυτήν την περίπτωση από την προσφορά³³.

Συνεπώς, η επιλογή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δίνει την καλύτερη οικονομική απόδοση σε μια επιχείρηση, απαιτεί διεξοδική ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης, των προμηθευτών, των αγοραστών, των νεο-εισερχόμενων, των απειλών από υποκατάστατα, όπως αναλύθηκε σε βάθος από τον Porter¹ και άλλους συγγραφείς. Ο Ghemawat³⁴ για παράδειγμα, ανακάλυψε ότι η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκύπτει από τον πόρο που παράγει αυτό το πλεονέκτημα, τον κλάδο και το βαθμό του ανταγωνισμού. Οπότε, η ουσία του σχεδιασμού μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η αντιστοίχιση της εταιρείας με το περιβάλλον της, λαμβάνοντας υπόψη τις ευκαιρίες και απειλές που αποτελούν τμήμα της κλασικής SWOT ανάλυσης³⁵. Η ουσία αυτής της προσέγγισης εκφράστηκε από τον Porter³⁶ “η επιχείρηση πρέπει να δείχνει περισσότερο ενδιαφέρον για το εξωτερικό της περιβάλλον και όχι τόσο για το εσωτερικό της”.

5.5 Θεωρία Πόρων (*resource-based view*)

Μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την ανάπτυξη και εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι εταιρείες πρέπει να έχουν δυνατότητες να δημιουργήσουν πολύτιμους, σπάνιους και αδύνατο να αντιγραφούν πλήρως, πόρους¹⁰.

Η θεωρία πόρων δημιουργήθηκε από τον Penrose⁴ (1959), και αναπτύχθηκε από τον Wernerfelt⁵ (1984). Η θεωρία πόρων υποθέτει ότι οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρείας επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επίδοση της^{4,10,37}. Η θεωρία πόρων εστιάζεται σε πόρους των οποίων η αντιγραφή τους στοιχίζει ακριβά και οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος^{10,38,18}. Οι ερευνητές αυτής της θεωρίας αποδίδουν το διατηρήσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην κατοχή των πολύτιμων πόρων που δεν μπορούν να αντικατασταθούν και να αντιγραφούν.

Οι πόροι της εταιρείας διακρίνονται σε υλικούς και άυλους, ανθρώπινους και μη, τους οποίους κατέχει ή ελέγχει η εταιρεία και οι οποίοι της επιτρέπουν να επανοεί και να εφαρμόζει στρατηγικές που αυξάνουν την αξία της^{10,5}. Ο Wernerfelt⁵ (1984) δήλωσε ότι “οι πόροι είναι υλικά και άυλα αγαθά που υπάρχουν σχεδόν μόνιμα στην επιχείρηση”. Παραδείγματα τέτοιων πόρων είναι τα ονόματα εταιρειών, η τεχνολογική γνώση που αναπτύσσεται μέσα στην εταιρεία, κ.α. Οι πόροι και οι ικανότητες που είναι πολύτιμες, ασυνήθιστες, δύσκολο να αντιγραφούν και αδύνατο να αντικατασταθούν¹⁰ δημιουργούν τα σημεία υπεροχής της εταιρείας¹⁹ και αναπτύσσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι άυλοι παρά οι υλικοί πόροι είναι πιθανότερο να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα³⁹. Συγκεκριμένα, οι άυλοι –εξειδικευμένοι πόροι, όπως είναι η γνώση, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προσθέτουν αξία στις πρώτες ύλες της παραγωγής⁴⁰ και αντιπροσωπεύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας^{19,40,41,42,43}.

Το πλεονέκτημα αυτό αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια του χρόνου και δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Τα σημεία υπεροχής συγκεντρώνουν όλη τη συσσωρευμένη μάθηση σε έναν οργανισμό¹⁹. Ο Barney¹⁰ ερευνά τους πόρους που ελέγχονται από την εταιρεία και τη βοηθούν να σχεδιάσει και να υλοποιήσει στρατηγικές που αυξάνουν την απόδοση της. Ανέπτυξε τέσσερα κριτήρια για την αξιολόγηση των πόρων οι οποίοι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα οποία είναι: δημιουργία αξίας για τους πελάτες, σπανιότητα των πόρων και αδυναμία εύρεσης ή δημιουργίας τους από τους ανταγωνιστές, αδυναμία αντιγραφής και υποκατάστασής τους. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε σαφώς, ότι η γνώση αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να αντιγραφεί. Θα πρέπει να αναπτύσσεται σαν τομέας ενός οργανισμού μάθησης και να χρησιμοποιείται σαν τμήμα της οργανωτικής μνήμης. Η γνώση είναι ένα σημείο υπεροχής που δεν μειώνεται ούτε καταναλώνεται με τη χρησιμοποίησή του. Εφόσον οι πόροι δεν μπορούν σε όλες τις περιπτώσεις να μεταφερθούν ή να αντιγραφούν, οι οργανισμοί πρέπει να αναζητήσουν στο εσωτερικό τους την ύπαρξη των πραγματικά σημαντικών πόρων^{5,7,10,19,38,41,42,43}. Οι πόροι που δημιουργεί μια εταιρεία έχουν κύρια επίδραση στις στρατηγικές της⁴⁴ αφού μπορεί να την καθοδηγήσουν στη λήψη αποφάσεων⁴⁵.

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων, και σε αντίθεση με τη θεωρία του ανταγωνισμού, η εταιρεία θεωρείται σαν ένα σύνολο πόρων. Ότι μπορεί να κάνει μια εταιρεία για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι απλά μια συνάρτηση των ευκαιριών του περιβάλλοντος αλλά και των πόρων που μια επιχείρηση μπορεί να συγκεντρώσει^{10,4,5}. Οπότε, η θεωρία πόρων είναι μια θεωρία “από μέσα προς τα έξω” για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η θεωρία πόρων έχει προχωρήσει πέρα από τις βασικές υποθέσεις της οικονομικής θεωρίας, ότι όλα τα τμήματα έχουν τέλεια πληροφόρηση, και ότι όλοι οι πόροι είναι μετακινήσιμοι και πλήρως κατανοημένοι και γι’ αυτό ρέουν ελεύθερα ανάμεσα στις εταιρείες. Η θεωρία πόρων βασίζεται στη θεωρία της οικονομικής εξέλιξης, και γι’ αυτό έχει επαναπροσδιορίσει τη σημασία της ατομικής επιχείρησης, σαν μονάδα ανάλυσης⁴⁶, σε αντίθεση με τη θεωρία ανταγωνισμού που ανέλυε τον κλάδο της επιχείρησης. Η θεωρία πόρων εστιάζει το ενδιαφέρον της στους εσωτερικούς πόρους του οργανισμού ως τη βάση για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος^{10,4,5,47}. Η ουσία αυτής της θεωρίας διατυπώθηκε από τον Rummelt⁴⁸: “...η ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας καθορίζεται από το σύνολο των μοναδικών πόρων και σχέσεων της”.

Αν και οι πόροι μπορούν να κατανοηθούν⁴, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς έναν κλάδο όπου οι επιχειρήσεις κατέχουν ακριβώς τους ίδιους πόρους, κάτι που αποτελεί μια από τις βασικές υποθέσεις της θεωρίας ανταγωνισμού. Αν οι εταιρείες είχαν ακριβώς τους ίδιους πόρους, αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες θα είχαν το ίδιο κεφάλαιο σε φυσικούς πόρους⁴⁹, την ίδια οργάνωση⁵⁰ και τους ίδιους ανθρώπινους πόρους⁵¹. Σε αυτή την περίπτωση, οι στρατηγικές που εκτελούνται από μια από τις εταιρείες του κλάδου μπορεί, εξ ορισμού, να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί και από τις άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου. Θα ήταν απλά θέμα χρόνου πριν οι άλλες εταιρείες δημιουργήσουν το ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως η πρώτη εταιρεία, και να διαβρώσουν εύκολα τη θέση της πρωτοπόρου εταιρείας. Το μόνο πιθανόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα προέλθει από την επιχείρηση που θα κινηθεί πρώτη¹⁰ στον κλάδο.

Η υπόθεση ότι όλες οι εταιρείες μέσα σε έναν κλάδο είναι ομοιογενείς αντιπαράκειται στη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εμπόδια εισόδου^{52,53} υπάρχουν μόνο όταν οι ανταγωνίστριες εταιρείες είναι ετερογενείς από άποψη πόρων. Τέτοια εμπόδια αποτελούν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν οι πόροι των ανταγωνιστικών εταιρειών είναι ετερογενείς και μη

πλήρως μετακινούμενοι. Πράγματι, "...πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι οργάνωσης μπορούν να είναι πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν οι εταιρείες που δεν κατέχουν αυτούς τους πόρους δεν μπορούν και να τους αποκτήσουν"¹⁰.

Υποθέτοντας ότι οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να διανέμονται διαφορετικά μέσα στον κλάδο, ότι ίσως να μη μπορούν να μετακινηθούν ανάμεσα στις εταιρείες, και ότι οι συνθήκες ζήτησης είναι πιο δυναμικές από το στατικό περιβάλλον ενός μοντέλου ανταγωνιστικής στρατηγικής, τότε προκύπτει μια διαφορετική εικόνα για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος^{54,10,34}. Το βασικό έργο μιας εταιρείας είναι τότε η διατήρηση της πρωτοτυπίας των προϊόντων ή υπηρεσιών της, ή στην περίπτωση όμοιων προϊόντων, η διατήρηση του χαμηλότερου κόστους. Η πρόκληση βρίσκεται στην ισορροπία του κόστους για διατήρηση αυτής της διαφοράς σε σχέση με την οικονομική απόδοση μιας εταιρείας⁵⁵.

Μοναδικές ικανότητες ή πόροι που εισάγονται για επεξεργασία στην επιχείρηση και η αντιγραφή τους στοιχίζει ακριβά⁵⁵, αποτελούν εξειδικευμένους πόρους. Τέτοιοι πόροι αναφέρονται από τους συγγραφείς, με μια ποικιλία ονομάτων, π.χ. "διακεκριμένες ικανότητες"^{56,29,36}, "άυλοι πόροι"⁵⁷, "σημεία υπεροχής"¹⁹, "βασικές ικανότητες"⁵⁸, "εσωτερικές ικανότητες στον οργανισμό"⁵⁵, "συγκέντρωση δεξιοτεχνιών και ικανοτήτων"⁵⁹ "ενσωματωμένη γνώση"⁶⁰, "μοναδικός συνδυασμός επιχειρηματικής εμπειρίας"^{61,62} και "επιχειρηματική κουλτούρα"⁶³.

Η θεωρία πόρων εστιάζεται στην εκμετάλλευση αυτού του είδους εξειδικευμένων πόρων και στρατηγικών για τη δημιουργία και ανάπτυξη νέων πόρων^{4,5,64,65,66}. Ένας τέτοιος προσανατολισμός ανάπτυξης δεξιοτεχνίας και μάθησης είναι ότι ο Teece²⁸ αποκάλεσε "δυναμική προσέγγιση για την απόκτηση δεξιοτεχνιών και ικανοτήτων". Το πρόβλημα είναι ότι οι εταιρείες συχνά στερούνται την οργανωτική δυνατότητα να αναπτύξουν αυτούς τους πόρους σε σύντομο χρονικό διάστημα⁶⁵. Μερικοί πόροι, όπως η γνώση (know-how) και η καλή φήμη (goodwill), δεν είναι καν εμπορεύσιμοι^{65,66}.

Στην θεωρία πόρων, η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υποδηλώνει ότι ένας πόρος της εταιρείας πρέπει να έχει τα τέσσερα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- (1) να είναι πολύτιμος
- (2) να μην υπάρχουν ισοδύναμα υποκατάστατα του

- (3) να μην μπορεί να αντιγραφεί πλήρως
- (4) να είναι σπάνιος ανάμεσα στους ανταγωνιστές¹⁰

Τα παραπάνω δείχνουν τη στρατηγική σημασία των πόρων για την εταιρεία και για την ανταγωνιστική της δύναμη. Οπότε, η θεωρία πόρων οδηγεί αναπόφευκτα σε μια εστίαση στην αντιγραφή των άυλων, εξειδικευμένων και ενσωματωμένων στην επιχείρηση πόρων⁶⁷.

5.6 Θεωρία Γνώσης

Η Θεωρία Γνώσης αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας Πόρων. Σύμφωνα με τη θεωρία Γνώσης ο κυριότερος πόρος από τον οποίο μπορεί να προκύψει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό είναι η γνώση.

Η γνώση, ωστόσο, δεν είναι μια σαφή έννοια. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη γνώση και πολλές διαφορετικές μέθοδοι για τη Διαχείρισή της. Ο Davenport θεωρούσε τη γνώση σαν συνδυασμό του ανθρώπινου παράγοντα και της πληροφορίας, ώστε η πληροφορία να γίνει χρήσιμη⁶⁸. Ο Sanchez⁶⁹ όρισε τη γνώση σαν την ικανότητα ταυτόχρονης εκμετάλλευσης των πόρων και των δεξιοτεχνιών με τρόπο που εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων.

Ο O'Dell and Grayson⁷⁰ όρισαν τη γνώση σαν τη χρήσιμη πληροφορία. Εναλλακτικά, οι Davenport και Prusak⁶⁹ όρισαν τη γνώση σαν ένα μείγμα εμπειριών, αξιών, πληροφοριών, και εξειδικεύσεων, που παρέχει το πλαίσιο για την εκτίμηση και ολοκλήρωση της νέας εμπειρίας ή πληροφορίας.

Ο ορισμός της Διαχείρισης Γνώσης (KM) δεν είναι επίσης απλό να προσδιοριστεί, επειδή υπάρχουν πολλές ερμηνείες⁷¹. Μερικές από αυτές είναι οι ακόλουθες:

Η Διαχείριση Γνώσης (KM) εφαρμόζει συστηματικές (systematic) μεθόδους για να βρει, να κατανοήσει, και να χρησιμοποιήσει τη γνώση που δημιουργεί αξία για την επιχείρηση⁷².

Η Διαχείριση Γνώσης (KM) είναι ο σχεδιασμός για την προσπέλαση της εμπειρίας, της γνώσης και της εξειδίκευσης που δημιουργεί νέα σημεία υπεροχής, βελτιώνει την

απόδοση, ενθαρρύνει την καινοτομία, και δίνει περισσότερη αξία στους πελάτες⁷³. Η KM είναι μια στρατηγική που μετατρέπει τους διανοητικούς πόρους του οργανισμού- την καταγεγραμμένη πληροφορία και τις ικανότητες των εργαζομένων- σε αύξηση παραγωγής, νέα αξία και αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ενθαρρύνει επίσης τη συνεργασία ανάμεσα στους διευθυντές και τους υπαλλήλους για την παραγωγή ή βελτίωση των δεξιοτήτων ενός ενιαίου συνόλου μέσα στον οργανισμό⁷⁴. Η KM είναι μια στρατηγική για την παροχή της κατάλληλης γνώσης, στους σωστούς ανθρώπους, τη σωστή στιγμή, και βοηθά τη διάχυση και χρησιμοποίηση της πληροφορίας για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού^{75,76} (American Productivity Quality Center, 1999a, b).

Η Διαχείριση Γνώσης είναι ένας τομέας που συνδυάζει στοιχεία από ένα μεγάλο πλήθος επιστημονικών πεδίων και τεχνολογιών όπως: γνωσιακή επιστήμη (cognitive science), έμπειρα σύστημα, τεχνητή νοημοσύνη και συστήματα διαχείρισης γνώσης, συνεργασία με την υποστήριξη υπολογιστικών συστημάτων, επιστήμη πληροφορικής και βιβλιοθηκονομίας, διαχείριση εγγράφων, συστήματα λήψης αποφάσεων, δίκτυα επικοινωνιών (semantic networks), σχεσιακές και αντικειμενοστραφείς βάσεις δεδομένων, προσομοίωση και διοικητική επιστήμη⁷⁷. Η KM αποτελεί μείγμα ιδεών που αναπτύχθηκαν την περασμένη δεκαετία, και περιλαμβάνει τις θεωρίες των σημείων υπεροχής και πόρων, τη διαχείριση των πληροφοριακών πόρων, τον οργανισμό μάθησης και τις “ομάδες συνεργασίας”, τη διαχείριση ολικής ποιότητας και την επιχειρηματική αναδιοργάνωση, καθώς και το δικτυακό οργανισμό⁷⁸.

Ενώ υπάρχει ένα πλήθος αντιλήψεων και μεθοδολογιών διαχείρισης γνώσης, όλες εστιάζονται γύρω από την αντίληψη ότι η γνώση είναι ένας σημαντικός πόρος και χρειάζεται να τη διαχειριστούμε προσεκτικά. Η ουσία της KM είναι η ανάπτυξη προσεγγίσεων που δίνουν τη σωστή γνώση στους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή, στη σωστή μορφή. Οι οργανισμοί χρειάζεται να δημιουργήσουν μια επαρκή KM οργανωτική δομή. Θεωρητικά, η διαδικασία είναι απλή, αλλά η υλοποίηση είναι αρκετά πολύπλοκη. Οι οργανισμοί χρειάζεται να περιγράψουν αναλυτικά την πολιτική τους για την υλοποίηση μιας KM δομής στην επιχείρηση. Επιπροσθέτως, απαραίτητη κρίνεται η υποστήριξη από τα στελέχη προς τους απλούς εργαζόμενους και η δημιουργία μιας κουλτούρας που δίνει αξία στη γνώση⁷⁹. Τελικά, οι οργανισμοί χρειάζεται να αναγνωρίσουν ότι οι KM λύσεις βασίζονται σε ποσοστό 10 ως 20 % στην τεχνολογία, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό αφορά την κουλτούρα και διοίκηση της επιχείρησης καθώς και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

5.7 Διαχείριση γνώσης (KM) και στρατηγικός σχεδιασμός

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί σαν “αντιστοίχιση των εσωτερικών πόρων και δυνατοτήτων ενός οργανισμού, με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος”⁴⁶. Οι στρατηγικές προκύπτουν από την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην εταιρεία και το περιβάλλον της όπως και ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση⁸⁰. Σύμφωνα με τον Porter⁸¹, η ουσία της στρατηγικής βρίσκεται στις ενέργειες της εταιρείας, στην επιλογή της να εκτελέσει τις λειτουργίες της διαφορετικά ή να εκτελέσει διαφορετικές λειτουργίες από τους ανταγωνιστές της.

Πώς μπορεί η γνώση να συνδυαστεί με το στρατηγικό σχεδιασμό; Ο Fahey⁸² δηλώνει ότι και η στρατηγική και η γνώση είναι δυναμικές, πολύπλευρες έννοιες. Η στρατηγική μιας εταιρείας μπορεί να εμπεριέχει την τρέχουσα στρατηγική της θέση, ή την επιθυμητή μελλοντική της θέση. Η γνώση που συνδέεται με τη στρατηγική προκύπτει από πολλά διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, όπως από τους πελάτες, ανταγωνιστές, όσους έρχονται και όσους φεύγουν από τον κλάδο, προμηθευτές, νέες τεχνολογίες, ρυθμίσεις και κανονισμούς. Μια εταιρεία μπορεί να αναζητήσει σε μια υπάρχουσα στρατηγική τη γνώση που θα την κάνει να αναπτυχθεί, ή να ανατρέξει στη γνώση που ήδη υπάρχει στην επιχείρηση για να προσδιορίσει τη στρατηγική που θα την ωφελήσει περισσότερο. Επιπλέον, είναι δυνατόν να οριστεί η σχέση στρατηγικής και γνώσης με τους όρους που η γνώση και η αποτελεσματική της διαχείριση μπορεί να δημιουργήσει στρατηγικό ή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.

Σύμφωνα με το Zack^{83,84} για να οριστεί η σχέση ανάμεσα στη στρατηγική και τη γνώση ενός οργανισμού, πρέπει να σχεδιαστεί το στρατηγικό σχέδιο, να προσδιοριστεί η γνώση που απαιτείται για την υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής και να συγκριθεί με την υπάρχουσα γνώση στον οργανισμό, ώστε να αποκαλυφθεί το στρατηγικό κενό γνώσης.

Ο Teece⁸⁵ δηλώνει ότι οι ερευνητές πρέπει να εξετάσουν την πρόταση ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ανοιχτή οικονομία προκύπτει ουσιαστικά από τους πόρους γνώσης που δεν μπορούν να αντιγραφούν.

5.8 Στρατηγικές διαχείρισης γνώσης

Με απλούς όρους, μια στρατηγική διαχείρισης γνώσης (KM) είναι μια διαδικασία παραγωγής, κωδικοποίησης, και μεταφοράς σαφή και ασαφή γνώσης μέσα στον οργανισμό, λήψης της σωστής πληροφορίας και διάθεσής της στους κατάλληλους ανθρώπους, στο κατάλληλο μέρος και χρόνο. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων, οι σύμβουλοι, οι διοικητές, συνήθως χρησιμοποιούν τέσσερις βασικές στρατηγικές διοίκησης που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να διαχειρίζεται τη γνώση του. Αυτές οι στρατηγικές διοίκησης είναι γνωστές σαν^{69,71,86}:

- κουλτούρα,
- ηγεσία,
- τεχνολογία και
- μέτρηση

Η στρατηγική γνώσης προσδιορίζει τις απαιτήσεις, τον τρόπο και τις ενέργειες για την επίτευξη των στόχων. Μια στρατηγική γνώσης είναι διαφορετική από μια στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης (KM), η οποία είναι μια στρατηγική ή ένας οδηγός με ευθύνη για θέματα Διαχείρισης γνώσης ή άλλα θέματα σχετικά με τη γνώση, και υποστηρίζει τη Διαχείριση Γνώσης (KM). Και οι δυο στρατηγικές, θεωρείται απαραίτητο, να ευθυγραμμίζονται συνεχώς⁸⁷. Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής γνώσης είναι σχετικά απλή⁸⁸. Το πρώτο βήμα είναι η ανάπτυξη σεναρίων για το τρέχον και το μελλοντικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το επόμενο βήμα είναι η απεικόνιση επικερδών επιχειρήσεων με βάση μελλοντικά σενάρια. Το επόμενο σημαντικό βήμα είναι ο προσδιορισμός των ατόμων μέσα στην εταιρεία που κατέχουν τη γνώση που απαιτείται ή έχουν την ικανότητα να αποκτήσουν αυτήν τη γνώση. Το τελευταίο βήμα για τον οργανισμό είναι να κάνει ένα μοντέλο με τις ενέργειές του για την υποθετικά ιδανική επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική για μια τέτοια τέλεια εταιρεία αποτελείται από ένα σχέδιο για την απόκτηση και διατήρηση της ουσιαστικής γνώσης. Από τη στιγμή που καθορίζεται η στρατηγική διαχείρισης γνώσης ξεκινά και η διαδικασία για την απόκτηση ή διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης μιας εταιρείας πρέπει να αποκαλύπτει την ανταγωνιστική της στρατηγική. Επιπροσθέτως, η ανταγωνιστική της στρατηγική πρέπει να καθορίζει τη στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης⁸⁹.

Σύμφωνα με το McKinsey Quarterly⁹⁰, το πρώτο βήμα για τον καθορισμό μιας στρατηγικής γνώσης είναι η κατανόηση τεσσάρων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών:

- (1) χρησιμοποίηση της γνώσης για αύξηση κερδών
- (2) απροσδιόριστη αξία αφού η αξία μια επένδυσης στη γνώση είναι συχνά δύσκολο να προβλεφθεί
- (3) απροσδιόριστη κατανομή της αξίας και
- (4) τμηματοποίηση, διαρροή και ανάγκη για ανανέωση

Καθώς η γνώση αυξάνεται, δημιουργείται η τάση να επιμερισθεί.

Ο Wiig^{91,92} προσδιόρισε πέντε βασικές στρατηγικές γνώσης. Μερικοί θεωρούν τη διαχείριση γνώσης ως μια επιχειρηματική στρατηγική και εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στη δημιουργία, τη συλλογή, τη διαχείριση, την ανανέωση, τη διάχυση και τη χρησιμοποίηση της γνώσης σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Άλλοι εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στη στρατηγική διαχείρισης συγκεκριμένων διανοητικών πόρων όπως είναι οι πατέντες και οι σχέσεις με τους πελάτες. Μια τρίτη προσέγγιση είναι η εστίαση του ενδιαφέροντος στην προσωπική στρατηγική γνώσης, η οποία υπογραμμίζει την προσωπική ευθύνη κάθε εργαζόμενου για τη Διαχείριση Γνώσης του οργανισμού. Μια τέταρτη στρατηγική είναι η στρατηγική δημιουργίας γνώσης, η οποία δίνει έμφαση στη μάθηση σε έναν οργανισμό, στην έρευνα (βασική και εφαρμοσμένη) και ανάπτυξη, και στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για να καινοτομήσουν, να μάθουν από προηγούμενες εμπειρίες, και να αποκτήσουν νέα και καλύτερη γνώση ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η πέμπτη στρατηγική είναι η στρατηγική μεταφοράς γνώσης που δίνει έμφαση στη συστηματική μεταφορά της γνώσης μέσα στον οργανισμό και την υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών.

Ο Drew⁹³ (1994) ερεύνησε πώς οι διευθυντές μπορούν να συμπεριλάβουν τη Διαχείριση Γνώσης μέσα στη στρατηγική της επιχείρησης. Επεσήμανε την ανάγκη της ύπαρξης της Διαχείρισης Γνώσης μέσα στη διαδικασία σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής, από το αρχικό στάδιο καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και διερεύνησης του περιβάλλοντος μέχρι το προσδιορισμό των σημείων υπεροχής και την ανάλυση σεναρίων. Σύμφωνα με τη θεωρία του, ένα μοντέλο πόρων βοηθά τη στρατηγική σκέψη για τον καθορισμό της γνώσης. Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής γνώσης, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από μοναδικούς πόρους γνώσης, παρέχει την καλύτερη αξία στους πελάτες και αντιγράφεται δύσκολα από τους ανταγωνιστές.

Όπως δηλώνεται από την Broadbent⁹⁴ (1998), ο στόχος των επιχειρήσεων είναι να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές με βάση την ικανότητα των εργαζομένων τους να προσαρμοστούν και να καινοτομήσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το σημαντικό στοιχείο των στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης είναι η μετατροπή της γνώσης από ασαφή σε ασαφή, από σαφή σε σαφή, από ασαφή σε σαφή και από σαφή σε ασαφή, με έμφαση στις δυο τελευταίες διαδικασίες που αποτελούν τις σημαντικές προκλήσεις της Διαχείρισης Γνώσης. Τα παραπάνω συνοψίζονται σε τέσσερα βήματα:

- (1) τη διάκριση της γνώσης
- (2) δημιουργία γνώσης
- (3) ανάπτυξη μια κουλτούρας γνώσης
- (4) δημιουργία μιας δομής γνώσης

Οι οργανισμοί αποκτούν αρκετά πλεονεκτήματα με την υλοποίηση μιας στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης. Συγκεκριμένα, μπορούν να μειώσουν το χάσιμο διανοητικού κεφαλαίου από την αποχώρηση ατόμων από την επιχείρηση, μπορούν να μειώσουν το κόστος με την εφαρμογή οικονομιών κλίμακας, να αυξήσουν την παραγωγικότητα με την ευκολότερη και γρηγορότερη διάχυση της γνώσης, και να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων βοηθώντας την προσωπική τους ανάπτυξη και ενισχύοντάς τους⁹⁵. Η καλύτερη ωστόσο αιτιολογία δημιουργίας μιας στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης είναι η στρατηγική ανάγκη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά⁹⁶.

Ο Zack⁸⁵ πρότεινε ότι οι πόροι γνώσεις πρέπει να αναλυθούν σε σχέση με την υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής σύμφωνα με μια SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές) ανάλυση. Μια έρευνα του 1999 σε 200 διευθυντές Πληροφορικής, απέδειξε ότι το 94% από αυτούς θεωρούσαν τη διαχείριση γνώσης σαν διαδικασία στρατηγικής σημασίας⁹⁷.

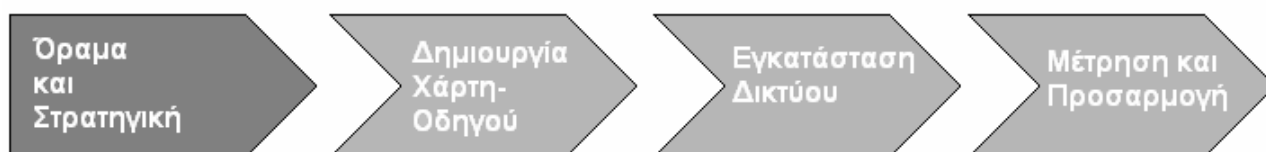
Η έρευνα της ομάδας του Αμερικάνικου Κέντρου Παραγωγικότητας και Ποιότητας (American Productivity and Quality Center-APQC) προσδιόρισε έξι βασικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να είναι πιο ανταγωνιστικοί με τη χρήση της γνώσης και την προώθηση μιας κουλτούρας διάχυσης της πληροφορίας. Αυτές οι στρατηγικές φαίνεται να επιδρούν: στην προθυμία των εργαζομένων να διαδώσουν τη γνώση και να υλοποιούν την επιχειρηματική στρατηγική, στην αξία της επιχειρηματικής κουλτούρας, στην καθημερινή εργασία, στο ρόλο της ηγεσίας, στο ρόλο των ανθρώπινων δικτύων, στην αμοιβή και αναγνώριση. Από την έρευνα

προέκυψε ότι για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ένας οργανισμός χρειάζεται να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους για να μεταδώσουν τις γνώσεις τους⁷⁷ (Το Αμερικάνικο Κέντρο Ποιότητας και Παραγωγικότητας, 1999b).

Οι Bierly και Chakrabarti⁹⁸ απέδειξαν ποσοτικά την ύπαρξη αρκετών διαφορετικών στρατηγικών ανάλογα με τον τρόπο που οι εταιρείες αποκτούν ή παράγουν τη γνώση, με βάση τον κλάδο της Αμερικάνικης φαρμακευτικής βιομηχανίας. Ονόμασαν όσους ακολουθούν αυτές τις γενικές στρατηγικές γνώσης ως: καινοτόμους, εξερευνητές, εκμεταλλευτές ή μεμονωμένους.

5.9 Όραμα και Στρατηγική

Στους σύγχρονους οργανισμούς το όραμα και η στρατηγική δίνουν έμφαση σε δραστηριότητες γνώσης και παρέχουν ένα διάγραμμα για την περαιτέρω εξέλιξή τους. Το όραμα και η στρατηγική για την οργάνωση ενός οργανισμού γνώσης θεσμοθετεί δραστηριότητες γνώσης, και παρέχει μια υποδομή για την εγκατάσταση μιας δομής με βάση τη γνώση σε έναν οργανισμό. Εκτός από την εστίαση του οράματος και της στρατηγικής στην ανάπτυξη και άλλοι παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί (διάγραμμα 5.1).



Διάγραμμα 5.1: Στάδια δημιουργίας δικτύων γνώσης για την υλοποίηση στρατηγικής ανάπτυξης

Πηγή: Von Krogh G., Enkel E., Back A., (2007) *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin.

5.9.1 Όραμα

Το όραμα παρέχει μια αίσθηση και μια κατεύθυνση για την ανάπτυξη της εταιρείας τώρα και στο μέλλον. Η μελλοντική ευημερία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το σημερινό όραμα της εταιρείας καθώς και από το όραμα της για την ανάπτυξη ενός οργανισμού γνώσης προκειμένου να βελτιστοποιήσει την απόδοσή της και να επιτύχει. Ο σχεδιασμός του οράματος, και συγκεκριμένα του οράματος γνώσης, βασίζεται στη δημιουργία μιας σύνδεσης ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας και στην επιθυμητή μελλοντική της κατάσταση⁹⁹. Ένα όραμα μπορεί να σχεδιαστεί καλύτερα απαντώντας τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιά είναι η τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας;
- Ποιά είναι η επιθυμητή μελλοντική της κατάσταση;

5.9.2 Δημιουργία ενός οράματος οργανισμού γνώσης

Το όραμα για τη δημιουργία ενός οργανισμού γνώσης είναι μια εικόνα της γνώσης που παράγει και αναζητεί η εταιρεία. Ο στόχος του οράματος είναι να παράγει δραστηριότητες γνώσης τέτοιου επιπέδου, ώστε να διασφαλίσει τους επιθυμητούς στόχους, για παράδειγμα, την ανάπτυξη της εταιρείας.

Η κατανόηση των τάσεων της ανταγωνιστικής αγοράς είναι βασική για τον καθορισμό της γνώσης σαν μιας πιθανής κύριας πηγής ανάπτυξης της εταιρείας. Ο ορισμός ενός οράματος ενός οργανισμού γνώσης συνεπάγεται την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, τον προσδιορισμό της μελλοντικής και υποθέσεις για τους τρόπους που μπορεί η εταιρεία να μεταβεί από την τρέχουσα στη μελλοντική επιθυμητή κατάσταση.

Το όραμα, επομένως, σχηματίζει τον χάρτη-οδηγό, για την ανάπτυξη της εταιρείας¹⁰⁰. Η ευελιξία στο σχεδιασμό επιτρέπει την ανάπτυξη νέων ιδεών και ωθεί τους υπαλλήλους να αναθεωρούν συνεχώς τη σύνδεση ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας, τις διαθέσιμες τεχνολογικές δυνατότητες και το εξωτερικό της περιβάλλον.

5.9.3 Καινοτομία

Είναι απαραίτητη η ευθυγράμμιση του επιχειρηματικού οράματος και της μακροχρόνιας στρατηγικής που διασφαλίζει ότι η καινοτομία και η γνώση είναι σημαντικές και κύριες πηγές ανάπτυξης. Το όραμα ενός οργανισμού γνώσης προσδιορίζει την ισορροπία ανάμεσα στην καινοτομία που προκύπτει από το εσωτερικό της επιχείρησης και από τους εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

Προκειμένου να δημιουργηθεί καινοτομία από τους εξωτερικούς συνεργάτες, θα πρέπει να υπάρχει πρόθεση συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς, όπως πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές. Χρειάζεται να προσδιοριστεί μια προσέγγιση για δημιουργία καινοτομίας που θα διαδοθεί σε όλους τους εργαζόμενους.

Μια επιχειρηματική πολιτική ορίζεται στο ανώτερο οργανωτικό επίπεδο και μετά υλοποιείται από τα κατώτερα επίπεδα, συχνά σαν έργα (projects), που εστιάζονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ανάπτυξης της καινοτομίας. Η σύνδεση ανάμεσα στους δημιουργούς της πολιτικής και σε αυτούς που την υλοποιούν είναι μερικές φορές δυσδιάκριτη.

5.10 Προσδιορισμός της στρατηγικής γνώσης

Το όραμα ενός οργανισμού γνώσης χρειάζεται να αντικατοπτρίζεται στη στρατηγική του. Από τη στιγμή που το όραμα προσδιορίζει τα υπάρχοντα κενά και υποδεικνύει την κατεύθυνση ανάπτυξης, η στρατηγική το υλοποιεί μέσω μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η σύνδεση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης γνώσης και της στρατηγικής είναι σημαντική. Χρειάζεται να υπάρχει μια συνεχόμενη εστίαση της διαχείρισης γνώσης στην αξία της επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων γνώσης με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους που όλα τα επιμέρους τμήματα βρίσκουν χρήσιμους, διασφαλίζει ότι και τοπικά θα γίνουν προσπάθειες που θα βοηθήσουν την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας. Όμως ποιοί επιχειρηματικοί στόχοι θα τραβήξουν το ενδιαφέρον μας όταν διαχειριζόμαστε τη γνώση για την ανάπτυξη της εταιρείας;

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την υλοποίηση τριών βασικών επιχειρηματικών στόχων προκειμένου να επιτύχουν την ανάπτυξη, να μειώσουν όσο το δυνατό τον κίνδυνο, να βελτιστοποιήσουν την απόδοση και να αυξήσουν την καινοτομία.

Μείωση κινδύνου:

Χρειάζεται να δημιουργηθεί και να διαχυθεί η γνώση σε συγκεκριμένους τομείς προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος.

Αύξηση απόδοσης:

Χρειάζεται να βελτιωθεί η απόδοση με τη μεταφορά γνώσης σε συγκεκριμένους τομείς και χρειάζεται να δημιουργηθεί η απαραίτητη γνώση προκειμένου να αναδιοργανωθούν οι εσωτερικές διαδικασίες.

Ανάπτυξη καινοτομίας

Προκειμένου να αυξηθεί ο ρυθμός ανάπτυξης χρειάζεται να διαχυθεί η υπάρχουσα γνώση και να δημιουργηθεί νέα γνώση σαν μια προϋπόθεση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Γενικά, η στρατηγική γνώσης μπορεί να διαιρεθεί σε δυο τμήματα:

- Στρατηγική επιβίωσης (**survival strategy**), στην οποία η εταιρεία συγκεντρώνει τις προσπάθειες ανάπτυξης γνώσης στη διατήρηση του τρέχοντος επιπέδου επιτυχίας και απόδοσης, και
- Στρατηγική επέκτασης (**advancement strategy**) που δίνει έμφαση στη μελλοντική επιτυχία και στη βελτίωση της απόδοσης.

Αν και η μείωση του κινδύνου και η βελτίωση της απόδοσης σχετίζονται άμεσα με την στρατηγική επιβίωσης, η αύξηση της καινοτομίας σχετίζεται περισσότερο με την στρατηγική επέκτασης. Η δεύτερη μπορεί να επιτευχθεί με το αυξημένο ενδιαφέρον για τη γνώση που δημιουργείται εσωτερικά στον οργανισμό και στις μεθόδους καινοτομίας, όπως και στις εξωτερικές πηγές καινοτομίας, όπως είναι οι νέες τεχνολογίες, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, ή η δημιουργία ισχυρών συνδέσεων με προμηθευτές και πελάτες.

Στο τρέχοντα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η προτεραιότητα για την ανάπτυξη της καινοτομίας είναι φανερή. Ωστόσο, η ισορροπία ανάμεσα στις στρατηγικές επιβίωσης και στις στρατηγικές ανάπτυξης είναι αναγκαία για την εκπλήρωση του απώτερου στόχου της στρατηγικής γνώσης: η διασφάλιση της κερδοφορίας της επιχείρησης πάνω από το μέσο όρο του κλάδου, σε βραχυχρόνιο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

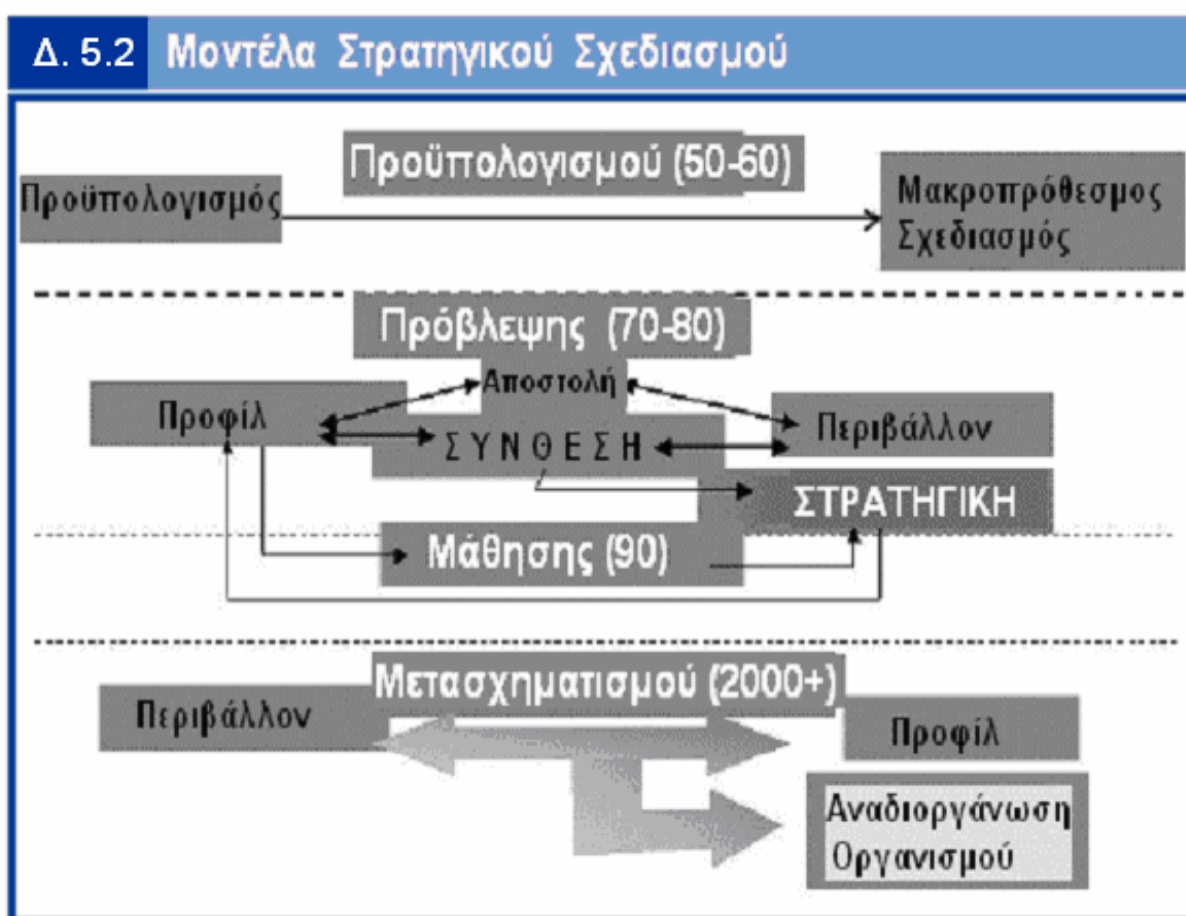
5.11 Μοντέλα για το σχεδιασμό της στρατηγικής στις επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τον Byrne¹⁰¹ (1996), τους Pearce και Robinson¹⁰² (2000), καθώς και τους Ward και Griffiths¹⁰³ (1998), ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία που χρειάζεται συνεχή βελτίωση (διάγραμμα 5.2), και αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς της διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Κινέζο μελετητή Sun Tzu (1971), η έννοια της στρατηγικής υπήρχε ήδη από τον 4^ο αιώνα και αναφερόταν στην στρατιωτική οργάνωση της Κίνας¹⁰⁴. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών των 1950 και 1960, η σχεδίαση της στρατηγικής βασιζόταν κυρίως στον προϋπολογισμό (master budget) και στο μακροχρόνιο προγραμματισμό. Στη δεκαετία του 1970 άλλαξε η μέθοδος σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής. Το ενδιαφέρον στράφηκε στο σχεδιασμό της στρατηγικής με βάση την ανάλυση και πρόβλεψη του μέλλοντος, με συνέπεια την ανάπτυξη ενός μοντέλου πρόβλεψης. Η ουσία αυτών των μοντέλων ήταν να βρουν τη βέλτιστη αντιστοιχία ανάμεσα στα σημεία υπεροχής της επιχείρησης (core capabilities-profile) και στο εξωτερικό περιβάλλοντος της¹⁹. Σύμφωνα με τους Rajagopalan και Spreitzer¹⁰⁵ (1996), κάθε οργανισμός θεωρείται σαν ένα σύνολο δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses). Μια αποτελεσματική στρατηγική προκύπτει από την κατάλληλη προσαρμογή (fit) των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης (δυνάμεις και αδυναμίες) στις συνθήκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές).

Οι ραγδαίες αλλαγές στον τομέα των επιχειρήσεων κατά τη δεκαετία του 1980 έφεραν αναταραχή στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα θεαματικά κέρδη της Ιαπωνικής και Γερμανικής βιομηχανίας οδήγησαν τους οργανισμούς να επαναπροσδιορίσουν τη μέθοδο σχεδιασμού της στρατηγικής τους. Οι οργανισμοί, προσπαθώντας να προσαρμοστούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, άρχισαν να δίνουν περισσότερη έμφαση στην παρατήρηση των επιτυχημένων επιχειρήσεων προκειμένου να βελτιώσουν τις δικές τους διαδικασίες (learning from

the best). Η μέθοδος σύγκρισης της απόδοσης των επιμέρους διαδικασιών της επιχείρησης με την απόδοση των ίδιων διαδικασιών των καλύτερων επιχειρήσεων (benchmarking) καθώς και οι μέθοδοι μάθησης (learning methodologies) αποτέλεσαν θέματα έντονου ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με τους Rajagoralan και Spreitzer¹⁰³ (1996), το μοντέλο μάθησης κατέχει κύριο ρόλο στις ενέργειες της διοίκησης για την αλλαγή της στρατηγικής της επιχείρησης. Το μοντέλο μάθησης έδωσε έμφαση στη μάθηση όχι μόνο από τις διαδικασίες των καλύτερων επιχειρήσεων κάθε κλάδου, αλλά και στη μάθηση από τις προηγούμενες εμπειρίες και τα λάθη της ίδιας της επιχείρησης.



Διάγραμμα 5.2: Μοντέλα Στρατηγικού Σχεδιασμού

Πηγή: Snyman R. and Kruger C. J, (2004) “The interdependency between strategic management and strategic knowledge management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8 No.1, σελ. 5-19.

Ο έντονος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων που παρατηρήθηκε στη δεκαετία του 1990, για μια ακόμη φορά οδήγησε στον επαναπροσδιορισμό της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι Mintzberg¹⁰⁶ (1994), Porter¹⁰⁷ (1996) και Camillus¹⁰⁸

(1997) άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι το νέο περιβάλλον επέβαλλε ένα εντελώς νέο τρόπο σκέψης. Η αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς ήταν απρόβλεπτη και απαιτούσε μεγάλη προσπάθεια για να αντιμετωπιστεί, ανάγκασε τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις κάθε κλάδου να επιβάλλουν τη δική τους αλλαγή στο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Rajagopalan και Spreitzer¹⁰³ (1996), η σχεδίαση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που χρειάζεται συνεχή βελτίωση (ongoing process), μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία αναπροσαρμόζεται συνεχώς κάθε οργανισμός προκειμένου να ανταποκριθεί στο μέλλον. Σαν συνέπεια, αναπτύχθηκαν τα μοντέλα μετασχηματισμού (transformational models) τα οποία βοηθούν αυτή τη διαδικασία και αποτελούν θέματα έντονου ενδιαφέροντος.

Καθένα από τα ήδη αναφερόμενα μοντέλα έχει διαφορετική επίδραση στο σχεδιασμό της στρατηγικής κάθε οργανισμού και ειδικά στην αλληλεπίδρασή του (interaction) με το προφίλ (profile) και με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Οπότε μπορεί να θεωρηθεί ότι καθένα από τα αναφερόμενα μοντέλα θα επηρεάζει διαφορετικά:

- τη γνώση ως στρατηγικό πόρο,
- τα συστήματα διαχείρισης γνώσης ως βασικό στοιχείο του προφίλ του οργανισμού, καθώς και την
- ανάπτυξη μιας στρατηγικής διαχείρισης γνώσης μέσα στην επιχειρηματική στρατηγική.

Ωστόσο, είναι φανερό από τις παραπάνω προσεγγίσεις ότι είναι αναγκαίο τα στελέχη να γνωρίζουν τους σημαντικούς πόρους ενός οργανισμού, και πως πρέπει να αναπτυχθούν τα σημεία υπεροχής, για να μπορέσει η επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο μέλλον. Όπως αναφέρουν οι Mintzberg και Waters¹⁰⁹ (1985) “μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων προκειμένου να αποφασίσουν τη στρατηγική της κατεύθυνση είναι η πολύ καλή γνώση των δυνατοτήτων της επιχείρησης”. Κάθε προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης που στοχεύει στην απεικόνιση της σύνθεσης ανάμεσα στη στρατηγική της εταιρείας και στη στρατηγική διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνει όχι μόνο την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και την λεπτομερή ανάλυση των σημείων υπεροχής του προφίλ (profile) της επιχείρησης. Με δεδομένα τα ήδη αναφερόμενα μοντέλα στρατηγικής, ποιά είναι η καλύτερη μέθοδος που μπορεί να εφαρμοστεί για το σχεδιασμό της στρατηγικής; Στο άρθρο του με το τίτλο: “Στρατηγική σκέψη: κυριαρχία των επιτυχημένων επιχειρήσεων”, στο περιοδικό *Management Today* το Μάιο του 1988, ο Roberts δηλώνει: “Οι επιχειρήσεις που θα ευημερήσουν και θα ξεπεράσουν

τους ανταγωνιστές τους στη διάρκεια των δύο επόμενων δεκαετιών, θα είναι εκείνες που θα μπορέσουν να ξεπεράσουν τους αντιπάλους τους, με βάση περισσότερο τη στρατηγική και όχι τόσο τις καλύτερες διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης”.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στην ανάπτυξη ενός μοντέλου στρατηγικής¹¹⁰ που συνδυάζει τη στρατηγική της επιχείρησης και τη στρατηγική διαχείρισης της γνώσης, αποτελεί η γνώση και ειδικά η γνώση των σημείων υπεροχής. Οι παραπάνω αναφερόμενες προσεγγίσεις/μοντέλα βασίζονται στη γνώση. Στο μοντέλο πρόβλεψης (predictive model), τρία στοιχεία είναι σημαντικά για την επιτυχία μιας στρατηγικής. Πρώτον, η στρατηγική χρειάζεται να είναι συμβατή με τις συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, χρειάζεται να επωφελείται από τις υπάρχουσες ή προβλεπόμενες ευκαιρίες και να ελαχιστοποιεί την επίδραση των πιο σημαντικών απειλών. Κάτι τέτοιο είναι δυνατόν μόνο με την ουσιαστική γνώση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές). Δεύτερον, η στρατηγική χρειάζεται να βασιστεί στην εκμετάλλευση των σημείων υπεροχής, π.χ. η στρατηγική πρέπει να θέτει ρεαλιστικές απαιτήσεις με βάση τις εσωτερικές δυνατότητες μιας επιχείρησης (δυνατά και αδύνατα σημεία). Η γνώση των δυνατοτήτων, και των σημείων υπεροχής της επιχείρησης είναι θέμα πρωταρχικής σημασίας. Τρίτον, προκειμένου να υλοποιηθεί μια στρατηγική με επιτυχία, η γνώση και η κατανόηση της στρατηγικής χρειάζεται να διαδοθεί στον οργανισμό. Σε συμφωνία με αυτήν την προσέγγιση του μοντέλου πρόβλεψης, το μοντέλο μάθησης (learning model) δίνει έμφαση στην ευελιξία των επιχειρήσεων αλλά και στο ότι οι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν μεθόδους μάθησης, οπότε να γίνουν οργανισμοί γνώσης (knowledgeable organizations), δημιουργώντας στρατηγικές με βάση τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης (core competencies). Η βάση του μοντέλου μάθησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής είναι η πιο γρήγορη μάθηση από τους ανταγωνιστές παρά η περιθωριοποίησή τους, οπότε κάποιος συμπεραίνει ότι η γνώση θα έχει βασική επίδραση στη δημιουργία μιας στρατηγικής μάθησης.

Τελικά, η ουσία της μετασχηματιστικής προσέγγισης στο σχεδιασμό της στρατηγικής είναι ότι όλες οι στρατηγικές πρέπει να βασίζονται στην κατάλληλη χρησιμοποίηση της γνώσης που προέρχεται τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον¹¹¹. Το μοντέλο μετασχηματισμού δίνει έμφαση στο ότι οι κύριοι πόροι και τα σημεία υπεροχής της κάθε επιχειρηματικής μονάδας και του κάθε συνεργάτη χρειάζεται να αναπτύσσονται συνεχώς. Η διάχυση της γνώσης στον οργανισμό και η γνώση των σημείων υπεροχής είναι πολύ σημαντική στο σχεδιασμό και την

υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής μετασχηματισμού (transformational strategy).

Δυστυχώς, σε κανένα από τα παραπάνω μοντέλα/προσεγγίσεις σχεδιασμού στρατηγικής δεν τοποθετείται η στρατηγική διαχείριση γνώσης μέσα στην επιχειρηματική στρατηγική. Ωστόσο, αυτά τα μοντέλα/προσεγγίσεις παρέχουν εντούτοις ένα πλήθος οδηγιών για την τοποθέτηση μιας στρατηγικής διαχείρισης γνώσης μέσα στην επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σχηματισμού ενός γενικού μοντέλου, ικανού να ενσωματώνει τη διαχείριση γνώσης και από μια προσέγγιση μάθησης, και από μια μετασχηματιστική προσέγγιση.

Η επιτυχία μιας στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την άριστη εκτέλεση των διαδικασιών ανάπτυξης των σημείων υπεροχής της επιχείρησης. Στην ουσία, η στρατηγική πρέπει να καθορίζει πως θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες και η γνώση. Ταυτόχρονα, η γνώση πρέπει να δημιουργεί νέες στρατηγικές και νέες δυνατότητες ανταγωνισμού. Ο Tiwana¹¹¹ (2000), προκειμένου να καθορίσει την αλληλεξάρτηση ανάμεσα στις δυο στρατηγικές (επιχειρηματική στρατηγική και στρατηγική διαχείρισης γνώσης) δηλώνει ότι: “Η επιχειρηματική στρατηγική καθοδηγεί τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης χωρίς να συμβαίνει το αντίστροφο”. Ωστόσο, προσαρμόζει αυτή τη δήλωση αργότερα¹⁰⁸, λέγοντας ότι “Η διαχείριση γνώσης και η επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να καθοδηγούν η μια την άλλη. Κάτι τέτοιο είναι δυνατό μόνο αν οι δυο διαδικασίες βρίσκονται σε τέλεια ευθυγράμμιση”.

Ακολούθως, θα διερευνηθεί η σημασία της ανάπτυξης μιας στρατηγικής διαχείρισης γνώσης μέσα στην επιχειρηματική στρατηγική.

5.12 Η στρατηγική διαχείριση της γνώσης

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι μια επιτυχημένη στρατηγική βασίζεται στην άριστη εκτέλεση των σημείων υπεροχής (core capabilities), και ότι η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ένα από τα σημεία υπεροχής (core capability). Η σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής της γνώσης απαιτεί τη συνεργασία όλων των στελεχών που χαράζουν τη στρατηγική του οργανισμού. Ο σωστός σχεδιασμός της στρατηγικής γνώσης της επιχείρησης μπορεί να μετατραπεί σε μια περίπλοκη διαδικασία αν κάποιος δεν ξεκινήσει το σχεδιασμό

από το στρατηγικό επιχειρηματικό επίπεδο. Δυστυχώς, ο σχεδιασμός της στρατηγικής δεν είναι εύκολη διαδικασία, και όπως ο Guns δηλώνει¹¹² “πολύ συχνά η στρατηγική είναι το τελευταίο θέμα με το οποίο ασχολείται κανείς. Χρειάζεται να ασχοληθεί με όλα τα άλλα πριν ασχοληθεί πραγματικά με τον καθορισμό της στρατηγικής”. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης που θα περιλαμβάνει την ουσιαστική ένταξη της γνώσης, (σαν πόρου στρατηγικής σημασίας καθώς και σαν πόρου που βοηθά το στρατηγικό σχεδιασμό (strategy enabler)) υλοποιείται μόνο με τη σαφή τοποθέτηση της διαχείρισης γνώσης μέσα στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ενώ είναι εύκολο να δηλώνει κανείς ότι η διαχείριση γνώσης πρέπει να ενσωματώνεται μέσα στην επιχειρηματική στρατηγική, δεν είναι σαφές πως μπορεί αυτό να επιτευχθεί, με δεδομένες τις ραγδαίες αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων και στην τεχνολογία.

Ο Mitre, όπως αναφέρεται από τον Taylor¹¹³ (2000), ερευνά τη διαχείριση γνώσης (KM) από μια προοπτική δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση αποτελείται από τις δραστηριότητες που είναι κρίσιμες στη δημιουργία γνώσης και την καινοτομία: την ανταλλαγή γνώσης, τη συλλογή γνώσης, τη χρησιμοποίηση και διάδοση της γνώσης από όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η δεύτερη διάσταση αποτελείται από αυτά τα στοιχεία που βοηθούν ή επηρεάζουν τις δραστηριότητες δημιουργίας γνώσης και περιλαμβάνει:

- Στρατηγική** – ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης.
- Μέτρηση** – οι μετρήσεις και τα στοιχεία που επιλέγονται για μέτρηση προκειμένου να καθοριστεί αν αναπτύσσεται η Διαχείριση Γνώσης (KM) και αν παράγεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Πολιτική** – η καθορισμένη πολιτική και οι οδηγίες που παρέχονται από τον οργανισμό.
- Δεδομένα** – η βάση γνώσης της επιχείρησης που είναι ηλεκτρονικά διαθέσιμη.
- Διαδικασία** – οι διαδικασίες που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι στα γραφεία προκειμένου να υλοποιήσουν την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού.
- Τεχνολογία** – η πληροφοριακή τεχνολογία που διευκολύνει τον προσδιορισμό, τη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση και σε άλλες επιχειρήσεις, όπως π.χ. μια επιχειρηματική εφαρμογή διαδικτύου (portal).

Κουλτούρα – το περιβάλλον στο οποίο πρέπει να υλοποιηθούν οι διαδικασίες διαχείρισης γνώσης¹¹⁰.

Συγκεντρωτικά, αυτές οι διαδικασίες υποστηρίζουν μια μεθοδολογία μάθησης και ουσιαστικά δημιουργούν έναν οργανισμό μάθησης – έναν οργανισμό που θα μπορεί να δημιουργεί, να διαθέτει και να διαδίδει τη γνώση, όπως και να προσαρμόζει τις διαδικασίες του σε νέες ιδέες και καινοτομίες¹¹⁰.

Σε αντίθεση με το Mitre, ο Gartner (όπως αναφέρει ο Caldwell¹¹⁴, 2001, σελ. 4, Logan¹¹⁵, 2001, σελ. 29) δίνει έμφαση στο ότι πέντε σημαντικοί παράγοντες είναι αναγκαίοι σε κάθε διαδικασία υλοποίησης της διαχείρισης γνώσης:

- Η διαχείριση γνώσης πρέπει να συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού
- Η διαχείριση γνώσης απαιτεί μια κουλτούρα και μια μέθοδο που υποστηρίζει τη διάχυση γνώσης, τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους/επιχειρηματικά τμήματα (business units) και την τάση προς την καινοτομία.
- Η διαχείριση γνώσης πρέπει να ενεργοποιείται από σαφείς επιχειρηματικές και ανθρώπινες διαδικασίες
- Η διαχείριση γνώσης εξαρτάται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας προκειμένου να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες και να ευνοηθεί η συνεργασία.
- Η διαχείριση γνώσης απαιτεί μια διευρυμένη επιχειρηματική προσέγγιση των διαδικασιών, των εργαζομένων και των δεδομένων. Επιπροσθέτως, αυτή η διευρυμένη επιχειρηματική άποψη πρέπει να υποστηρίζει τόσο τις τυπικές όσο και τις άτυπες σχέσεις στον οργανισμό¹¹².

Ο Bate¹¹³ δίνει έμφαση στο ότι μια στρατηγική διαχείριση γνώσης πρέπει να επιβεβαιώνει ότι το πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης είναι συμβατό με τις φιλοδοξίες της επιχείρησης, ότι οι τεχνικές, οι τεχνολογίες, οι πόροι, οι δεξιότητες και η κουλτούρα ευθυγραμμίζονται και υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους. Το μοντέλο του Bate ουσιαστικά δείχνει πως η διαχείριση γνώσης υποστηρίζει το *στρατηγικό σχεδιασμό* μέσω της στρατηγικής της γνώσης και πως η *διαχείριση γνώσης*, με τη σειρά της, υποστηρίζεται από την *πληροφοριακή τεχνολογία (IT)*, και πως αυτή η διαδικασία αποτελεί κεντρικό σημείο για τους τρεις τομείς¹¹³.

Αυτή η αιτιολόγηση είναι συμβατή με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Zack⁸⁵(1999) σε περισσότερες από 25 εταιρείες. Ο Zack ανακάλυψε ότι το πιο

σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τον τομέα διαχείρισης γνώσης σε μια εταιρεία είναι η στρατηγική της εταιρείας. Ο καθορισμός της στρατηγικής ενός οργανισμού βοηθά τον προσδιορισμό των ενεργειών ανάπτυξης της διαχείρισης γνώσης, για την υποστήριξη του σκοπού ή της αποστολής του οργανισμού, την ενίσχυση της ανταγωνιστικής του θέσης, και τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους. Δυστυχώς, η σύνδεση ανάμεσα στη διαχείριση γνώσης και την επιχειρηματική στρατηγική, ενώ συχνά συζητείται, συνήθως όμως αγνοείται στην πράξη.

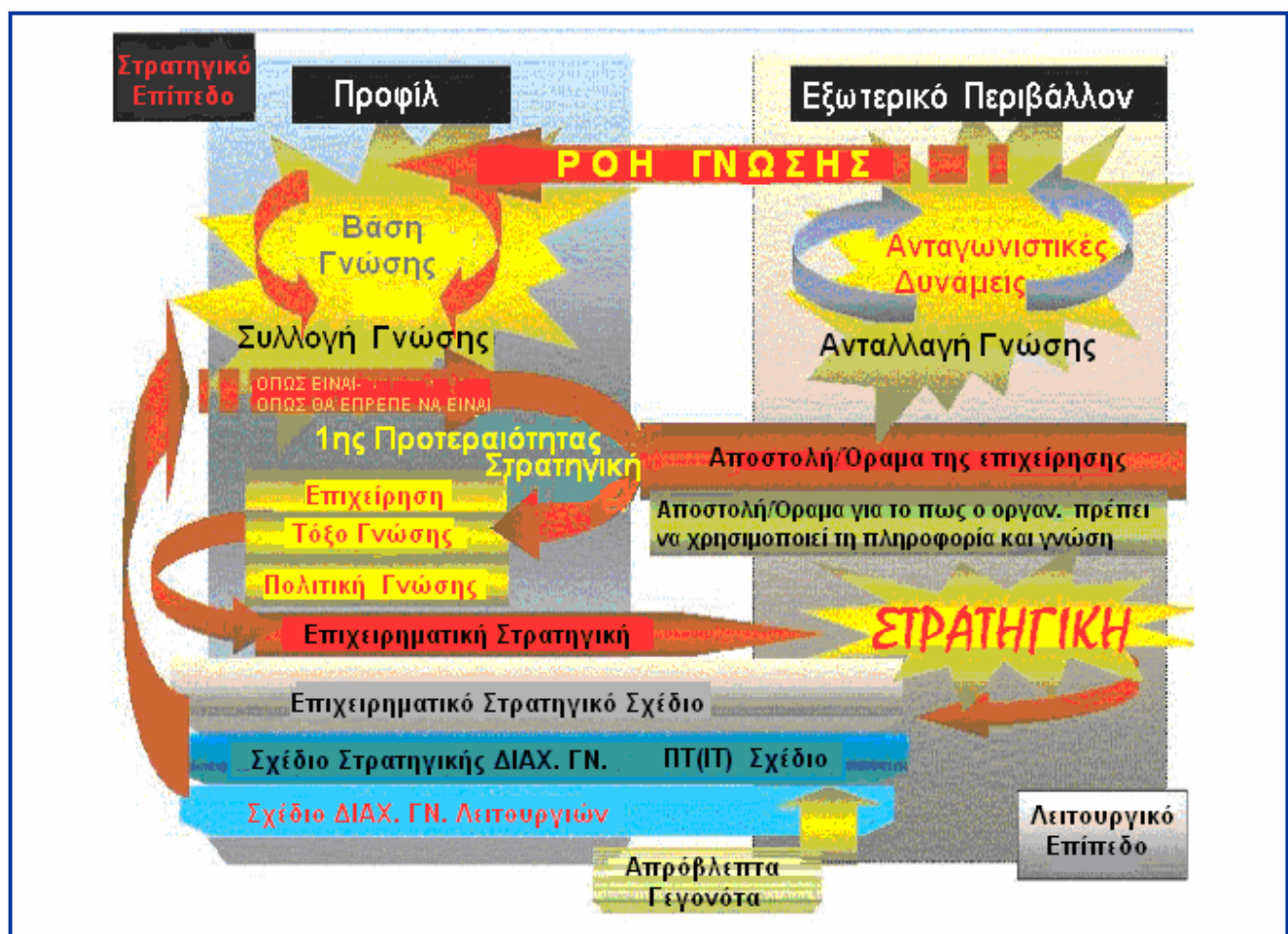
Αν και όλες οι προηγούμενες προσεγγίσεις που ήδη έχουν αναφερθεί μας παρέχουν διαφορετικές απόψεις όσον αφορά τη θεσμοθέτηση της γνώσης στη δομή του οργανισμού, καμιά από αυτές δεν μας παρέχει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που να διασαφηνίζει τη σύνδεση ανάμεσα στο σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής στρατηγικής και το σχεδιασμό της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης. Η αιτία γι' αυτό είναι το γεγονός ότι η στρατηγική διαχείριση της γνώσης θεωρείται ακόμη και σήμερα διαφορετική από τη στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης. Ευτυχώς, αυτά τα μοντέλα σε ένα μεγάλο βαθμό παρέχουν οδηγίες για τη σύνδεση ανάμεσα στην επιχειρηματική στρατηγική διαχείριση και τη στρατηγική διαχείριση της γνώσης. Γενικά, παρέχουν μια λίστα από παράγοντες, οι οποίοι ίσως έχουν στρατηγική σημασία όταν σχεδιάζεται ή ενσωματώνεται μια στρατηγική διαχείρισης γνώσης μέσα στην επιχειρηματική στρατηγική.

5.13 Ο σχεδιασμός ενός γενικού μοντέλου που ενσωματώνει το σχεδιασμό της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης με το σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής

Αναλύοντας όλες τις διαφορετικές απόψεις όσον αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό, είναι φανερό ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να αποτελεί μια ολοκληρωμένη διαδικασία, που βασίζεται στην άριστη εκτέλεση των σημείων υπεροχής. Έχει ήδη διασαφηνιστεί ότι η γνώση αποτελεί πόρο στρατηγικής σημασίας, αλλά αποδεικνύεται ακόμη ότι η γνώση έχει σημαντική επίδραση στην επίτευξη της στρατηγικής σύνδεσης (fit) ανάμεσα στον οργανισμό και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Επιπροσθέτως αποδεικνύεται ότι η γνώση έχει σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές υποστήριξης, όπως και στις κύριες στρατηγικές, που σχηματίζονται με βάση την πρόβλεψη, τη μάθηση και το μετασχηματισμό. Οπότε, τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης δεν πρέπει να τη διαχειρίζεται κανείς παράλληλα με την

επιχειρηματική στρατηγική, αλλά η στρατηγική διαχείριση γνώσης πρέπει να αποτελεί ακέραιο τμήμα της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Σε αυτό το σημείο προτείνεται ένα ολοκληρωμένο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού (διάγραμμα 5.3) που ενσωματώνει τις κύριες αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού και διασαφηνίζει την αλληλεξάρτηση ανάμεσα στη στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης και τη στρατηγική διαχείριση της γνώσης. Ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή του μοντέλου, που αποτελείται από τέσσερα στοιχεία.



Διάγραμμα 5.3: Γενικό Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού

Πηγή: **Snyman R. and Kruger C. J,** (2004) “The interdependency between strategic management and strategic knowledge management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8 No.1, σελ. 5-19.

5.14 Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Αν η στρατηγική είναι μια διαδικασία που συνεχώς εξελίσσεται, και αν οι επιτυχημένες στρατηγικές εξαρτώνται από τη συνεχή βελτίωση των μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού, τότε η γνώση μπορεί να αναδειχθεί σαν μια από τις πρωταρχικές κατευθυντήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στις μεθόδους στρατηγικού σχεδιασμού. Σύμφωνα με τους Manville και Foote¹¹⁶ (1996), οι στρατηγικές που βασίζονται στη γνώση (knowledge-based strategies) -και θα αναφερθούμε σε αυτές πιο διεξοδικά παρακάτω – ξεκινούν από τη στρατηγική και όχι από τη γνώση. “Αν μια εταιρεία δεν στηρίζεται σε βασικές αρχές, όλη η περαιτέρω μάθηση, η πληροφοριακή τεχνολογία και οι βάσεις γνώσεων δεν θα της χρησιμεύσουν. Μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τι είδους αξία παρέχει και σε ποιους”. Η παραπάνω δήλωση μπορεί να είναι αληθής σε ένα σταθερό περιβάλλον, αλλά σε ένα περιβάλλον που αλλάζει δυναμικά θα μπορούσε εύκολα κανείς να υποστηρίξει ότι η λέξη στρατηγική πρέπει να αντικατασταθεί από τη λέξη όραμα. Δυστυχώς και το όραμα (vision) σαν έννοια από μόνη της δεν είναι αρκετή. Το όραμα χρειάζεται να συνδυαστεί με τη γνώση- τη γνώση όλων των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που επιδρούν στον οργανισμό. Το όραμα χωρίς να στηρίζεται σε αιτιολόγηση με βάση τη γνώση δεν είναι στην καλύτερη περίπτωση τίποτα περισσότερο από όνειρο. Οπότε, προκειμένου να σχεδιαστεί η καλύτερη στρατηγική, οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεκινήσουν από το πώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον του οργανισμού μπορεί να αλλάξει στο μέλλον και πώς ο οργανισμός με βάση τη γνώση, μπορεί να μετασχηματίσει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, και να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό μέλλον.

Οι οργανισμοί διεξάγουν ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για να προσδιορίσουν και να αναλύσουν τις εξωτερικές δυνάμεις που έχουν επίδραση στην ικανότητα του οργανισμού να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να είναι επικερδής. Ωστόσο, όχι μόνο η ανάλυση του περιβάλλοντος, αλλά και η μάθηση από αυτό, θα πρέπει να είναι από τους πρωταρχικούς στόχους. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση χρειάζεται να ορίσει και να κατανοήσει τον κλάδο της, να προσδιορίσει τους ανταγωνιστές της, να καθορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της, προκειμένου να προβλέψει τις μελλοντικές κινήσεις τους. Σε όλες αυτές τις διαδικασίες, η συλλογή και η ανταλλαγή γνώσης, όπως και τα συστήματα διαχείρισης γνώσης, παίζουν σημαντικό ρόλο.

Εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν την αλληλεξάρτηση των λειτουργιών της επιχείρησης και τη δομή των στρατηγικών πόρων (π.χ. ανθρώπινων πόρων, οικονομικών πόρων, τεχνολογίας κ.α.) για την υποστήριξη αυτών των λειτουργιών. Στην ουσία κάτι τέτοιο δεν είναι τίποτα περισσότερο από την εγκατάσταση μιας βάσης δεδομένων που περιλαμβάνει τα δεδομένα για τους πόρους και τις λειτουργίες του οργανισμού. Η δημιουργία της βάσης δεδομένων απαιτεί μια εκτίμηση της ευθυγράμμισης της αποστολής του οργανισμού με τους στόχους της, αξιολόγηση του σχεδίου και της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και της δομής της, η οποία αποτελείται από την κύρια οργανωτική δομή και τις αντίστοιχες σχέσεις ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού και τις σχέσεις του οργανισμού με άλλους του ίδιου κλάδου. Με λίγα λόγια, θα πρέπει να διεξαχθεί ένας εσωτερικός έλεγχος(audit) της επιχείρησης.

Κατά τη διαδικασία του προσδιορισμού της σχέσης ανάμεσα στις επιχειρηματικές διαδικασίες, είναι ουσιαστικό να καθοριστεί η κατεύθυνση ροής της πληροφορίας. Στην ουσία οι επιχειρηματικές διαδικασίες, μπορεί να θεωρηθούν ότι αποτελούν μια προέκταση της ροής πληροφορίας μέσα στον οργανισμό. Αφού προσδιοριστεί η κατεύθυνση ροής της πληροφορίας, οι διοικητές θα είναι ικανοί να αξιολογήσουν τη ροή και ανταλλαγή της γνώσης -π.χ. αν είναι διαθέσιμη η σημαντική πληροφορία για την καθιέρωση σχέσεων και εξαρτήσεων ανάμεσα στις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες. Επιπροσθέτως, αξιολογείται η φύση των αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες. Αποδεικνύεται ότι η γνώση, τα συστήματα γνώσης και η διαχείριση γνώσης έχουν στρατηγική σημασία για την υποστήριξη των λειτουργιών και διαδικασιών, κατά τον έλεγχο που διεξάγεται. Όπως με κάθε άλλο πόρο, ο σχεδιασμός της στρατηγικής γνώσης (planning process) πρέπει να αποτελεί τμήμα της επιχειρηματικής αξιολόγησης, με ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση της χρήσης της γνώσης και των συστημάτων γνώσης για την υποστήριξη των σημείων υπεροχής της επιχείρησης και των διαδικασιών της. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει:

- Έρευνα των απαιτήσεων σε γνώση σε σχέση με τις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες
- Όχι μόνο επανεξέταση της κατεύθυνσης ροής της πληροφορίας στον οργανισμό, αλλά και εκτίμηση του τρόπου με τον οποίο η γνώση συλλέγεται, ανταλλάσσεται και χρησιμοποιείται ξανά στον οργανισμό
- Μέτρηση της χρήσης του πόρου γνώσης μέσα στον οργανισμό και σύγκριση με κάποια πρότυπα (standards) – αυτά τα πρότυπα (standards) μπορούν να

προέλθουν από προηγούμενη επίδοση του οργανισμού, τεχνικά πρότυπα (benchmarks), βιομηχανικά τυπικά πρότυπα

- Αξιολόγηση της ποιότητας και της ποσότητας των πόρων γνώσης, και της σαφής και της ασαφής, και αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών της διαχείρισης γνώσης του οργανισμού και της δομής διαχείρισης γνώσης.

Είναι λοιπόν φανερό ότι η γνώση είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην αποτελεσματική αξιολόγηση του προφίλ του οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος-στοιχεία αξιολόγησης που όχι μόνο ενεργοποιούν το σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής, αλλά αποτελούν βάση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Αν ο εσωτερικός επιχειρηματικός έλεγχος διεξάγεται με αποδοτικό τρόπο, πρέπει να παρέχει σε όσους χαράζουν τη στρατηγική μια καθαρή εικόνα- τη ρεαλιστική γνώση για το τρέχον προφίλ του οργανισμού. Μετά την αξιολόγηση του τρέχοντος προφίλ, τα άτομα που χαράζουν τη στρατηγική χρειάζεται να αποφασίσουν αν το προφίλ είναι επαρκές να εξασφαλίσει την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων του οργανισμού, των στρατηγικών και της τρέχουσας αποστολής. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση χρειάζεται να συγκρίνει το τρέχον προφίλ με τα ακόλουθα:

- Ποιες επιχειρηματικές διαδικασίες χρειάζονται για να κατευθύνουν την επιχείρηση
- Ποιες επιχειρηματικές διαδικασίες χρειάζονται για τη διεξαγωγή των σημείων υπεροχής της επιχείρησης και
- Ποιες επιχειρηματικές διαδικασίες είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της επιχείρησης

Η παραπάνω σύγκριση περιλαμβάνει στην ουσία τη σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ που θα “έπρεπε να έχει ο οργανισμός” και το τρέχον προφίλ του. Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ του οργανισμού που ισχύει σήμερα και το επιθυμητό, θα οδηγήσει τα στελέχη που σχεδιάζουν τη στρατηγική να προσδιορίσουν το στρατηγικό “χάσμα”. Αυτό το στρατηγικό “χάσμα” θα πρέπει να διορθωθεί με την άριστη εκτέλεση των σημείων υπεροχής. Η διαδικασία διόρθωσης του ανεπιθύμητου “χάσματος” αποτελεί στρατηγική πρώτης προτεραιότητας για τον οργανισμό. Όλες οι στρατηγικές πρώτης προτεραιότητας πρέπει να βασίζονται στη μάθηση από τα λάθη, στη ρεαλιστική χρησιμοποίηση των πρωταρχικών πόρων για την ανάπτυξη και βελτίωση

των σημείων υπεροχής, προκειμένου να διορθωθούν προηγούμενα λάθη και ελλείψεις.

Αυτή η λογική που ακολουθήσαμε μέχρι τώρα οδηγεί σε μια επιτυχημένη προσέγγιση πρόβλεψης, μετασχηματισμού και μάθησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής. Με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της γνώσης που αποκτήθηκε (από τη διεξαγωγή της ανάλυσης για τον ανταγωνισμό και την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος), η στρατηγική πρώτης προτεραιότητας του οργανισμού θα είναι συνεπής με τις συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να εκμεταλλευτούν τις υπάρχουσες ή τις μελλοντικές ευκαιρίες, και να ελαχιστοποιήσουν την επίδραση των κύριων απειλών. Δεύτερον, η αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο δομείται η γνώση για να υποστηρίξει τις επιχειρηματικές διαδικασίες (εσωτερικές και εξωτερικές) θα εξασφαλίσει ρεαλιστικές απαιτήσεις για τις εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης. Θα δώσει επίσης τη δυνατότητα στα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική να προσδιορίσουν τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν την υπεροχή, διαδικασίες (επιτυχημένες φόρμουλες) που μπορούν εύκολα να αντιγραφούν μέσα στον οργανισμό. Αυτό θα εξασφαλίσει ότι οι στρατηγικές πρώτης προτεραιότητας (στρατηγικές για την κάλυψη του χάσματος ανάμεσα στο τρέχον προφίλ και το επιθυμητό) βασίζονται στην αναδιανομή των σημείων υπεροχής που αναπτύσσονται από τη γνώση. Οπότε, οι πιο σημαντικές δυνατότητες του οργανισμού δεν θα βασίζονται μόνο στα σημεία υπεροχής του, αλλά και στις βασικές ικανότητες και γνώσεις των συνεργατών ακόμη και των ανταγωνιστών. Είναι λοιπόν φανερό ότι το προτεινόμενο μοντέλο είναι σωστό για την επιτυχία μιας προβλέψιμης στρατηγικής, όπως και μια στρατηγικής μάθησης. Όμως, τι συμβαίνει με την προσέγγιση της στρατηγικής μετασχηματισμού;

Η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του προφίλ της εταιρείας δεν είναι μόνο σημαντική για τον καθορισμό για το “που είναι ένας οργανισμός” και που “θα έπρεπε να είναι”. Η πρωταρχική λειτουργία της αξιολόγησης είναι να δώσει τη δυνατότητα στα άτομα που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις να αποφασίσουν πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον του οργανισμού μπορεί να αλλάξει στο μέλλον, και πως ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα προκύψουν. Κάτι τέτοιο αποτελεί μια προσπάθεια να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στο “πως είναι” και “πως θα έπρεπε να είναι” ο οργανισμός. Το πρώτο βήμα προσδιορισμού της πιο αποδοτικής χρήσης οποιασδήποτε βασικής ικανότητας (αυτές τις ικανότητες στις οποίες πρέπει να βασίζεται η στρατηγική) είναι η δημιουργία μιας στρατηγικής κατεύθυνσης για την επιχείρηση – μια εικόνα του μέλλοντος για το που ρεαλιστικά θα

πρέπει να βρίσκεται ο οργανισμός στο μέλλον. Όπως αναφέρθηκε, όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες με σπουδαία σημασία στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, θα πρέπει να αναλυθούν διεξοδικά κατά το στάδιο αξιολόγησης.

5.15 Δημιουργία στόχων

Σύμφωνα με τους Pearce και Robinson¹¹⁷, το πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας στρατηγικής σε μια επιχείρηση είναι ο καθορισμός επιχειρηματικών στόχων- στόχων που θα επιτευχθούν στο μέλλον. Για τον καθορισμό των στόχων χρειάζεται η συμμετοχή των εργαζομένων από τα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, όλοι οι στόχοι τίθενται σε συσχέτισμό με τη γνώση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επιδρούν στον οργανισμό. Όλοι οι μέτοχοι χρειάζεται να συμφωνήσουν ότι οι στόχοι που τίθενται μπορούν να επιτευχθούν. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι κύριοι στόχοι αναφέρονται στις βασικές διαδικασίες του οργανισμού, οι δευτερεύοντες στόχοι προκύπτουν από τους κύριους στόχους. Συμβατή με τους μελλοντικούς στόχους θα είναι και η αποστολή/το όραμα της επιχείρησης. Με τον ορισμό της αποστολής/οράματος δημιουργείται ουσιαστικά μια σαφή άποψη για το πως ο οργανισμός θα μπορούσε να μετασχηματιστεί στο μέλλον. Οι κανόνες σύμφωνα με τους οποίους θα χρησιμοποιηθούν οι βασικοί πόροι για την υλοποίηση της αποστολής/οράματος μπορούν τώρα να οριστούν.

Ας θεωρήσουμε πάλι τη γνώση, σαν έναν από τους βασικούς πόρους του οργανισμού. Αν κανείς υποστηρίξει ότι η επιλογή της αποστολής/οράματος της επιχείρησης χρειάζεται να αιτιολογηθεί π.χ. να αιτιολογηθεί με επιχειρήματα που βασίζονται στη γνώση, και αν κάποιος θεωρήσει ότι αυτή η αποστολή/όραμα διαθέτει τη βασική αιτιολόγηση στην οποία θα στηριχθούν όλες οι μελλοντικές αποφάσεις για τον οργανισμό, τότε είναι προφανές ότι ο οργανισμός χρειάζεται να δημιουργήσει ένα τμήμα για να εξασφαλίσει τη διαθεσιμότητα της κατάλληλης γνώσης για την υποστήριξη των στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού. Όπως έχει ήδη διασαφηνιστεί, η γνώση που απαιτείται για τον επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό δεν περιλαμβάνει μόνο τη γνώση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τη σωστή πρόβλεψη για το μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί χρειάζεται να δημιουργήσουν ένα διατμηματικό τμήμα για τη διαχείριση των άυλων πόρων. Ο διευθυντής αυτού του τμήματος πρέπει να είναι ενήμερος για όλα τα θέματα της επιχειρηματικής στρατηγικής, όπως το όραμα και την αποστολή, τη ροή

πληροφοριών εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης, τους ανθρώπινους πόρους που κατέχουν την ασαφή γνώση καθώς και για όλους τους άλλους πόρους γνώσης της επιχείρησης. Το τμήμα διαχείρισης γνώσης έχει την ευθύνη παροχής πληροφοριών στα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική προκειμένου να βελτιωθεί η υπάρχουσα δομή της επιχείρησης “από αυτή που είναι“ σε “αυτή που θα έπρεπε να είναι” και να αναπτυχθεί “μελλοντικά” μια δομή ενός οργανισμού γνώσης για την υποστήριξη των μελλοντικών κύριων επιχειρηματικών διαδικασιών. Ο προσδιορισμός της αποστολής και της δομής της επιχείρησης σχηματίζει τη βάση για την ανάπτυξη μιας πολιτικής και μιας στρατηγικής γνώσης με κανόνες για: συλλογή, προσπέλαση, χρήση, ποιότητα, ροή και ανταλλαγή πληροφορίας, ασφάλεια και εμπιστοσύνη, κόστος και αξία, πνευματικά δικαιώματα, κακή χρήση της πληροφορίας, κ.α.

Η πολιτική της γνώσης και η στρατηγική της γνώσης θεωρούνται σαν αλληλεξαρτώμενες οντότητες, π.χ. οντότητες που συνεχώς αναθεωρούν η μια την άλλη. Εδώ χρειάζεται να σημειωθεί ότι δεν πρέπει να συγχέεται η στρατηγική της γνώσης[1] με τη στρατηγική διαχείρισης της γνώσης. Η στρατηγική της γνώσης είναι στην ουσία μια στρατηγική υψηλότερου επιπέδου, που προκύπτει από τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων του οργανισμού, και παρέχει ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο διαδίδεται η γνώση στον οργανισμό. Η στρατηγική της γνώσης περιλαμβάνει τη λεπτομερή πολιτική όσον αφορά τους στόχους, τους σκοπούς και τις ενέργειες για την απόκτηση υπεροχής στη γνώση σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον. Η πολιτική και η στρατηγική της γνώσης χρειάζεται να παρέχει τους κανόνες όχι μόνο για το σχεδιασμό των στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης, αλλά και των επιχειρηματικών στρατηγικών. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον, η στρατηγική της γνώσης πρέπει να έχει την ικανότητα να βελτιώνει, να αλλάζει και να διορθώνει την πολιτική της γνώσης και τη στρατηγική διαχείρισης της γνώσης.

5.16 Δημιουργία στρατηγικών πρωτοβουλιών

Η ταυτόχρονη αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού προφίλ του οργανισμού θα δώσει τη δυνατότητα στα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική να προσδιορίσουν ένα σύνολο πιθανών ευκαιριών οι οποίες πολύ πιθανόν να οδηγήσουν στη βελτίωση της δομής του οργανισμού στο μέλλον. Ωστόσο, απαιτείται

πρώτα, να ελεγχθεί η συμβατότητα των ευκαιριών αυτών με την αποστολή του οργανισμού, την πολιτική που ακολουθεί, την επιχειρηματική ηθική και τις αξίες του, για να προσδιοριστούν τελικά οι πραγματικές ευκαιρίες¹¹⁵. Η διαδικασία ελέγχου έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή των ευκαιριών που πιθανόν να οδηγήσουν σε μελλοντικές στρατηγικές επιλογές. Σύμφωνα με τους Pearce και Robinson¹¹⁵ (2000), από αυτή τη διαδικασία προκύπτει ένας συνδυασμός μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών που βελτιώνουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο της και της παρέχουν τη δυνατότητα να επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της στο μέλλον.

Εφαρμόζοντας τις στρατηγικές αυτές, τα στελέχη της επιχείρησης αποφασίζουν για την κατανομή των πόρων στις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού. Η σωστή κατανομή των πόρων είναι απαραίτητη προκειμένου ο οργανισμός να αναπτυχθεί και να είναι επικερδής. Ο σχεδιασμός των άμεσων, κύριων και υποστηρικτικών στρατηγικών χρειάζεται να επηρεάζει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και να αποτελεί μέρος του σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής ολόκληρου του οργανισμού. Ο σκοπός της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να κατευθύνει την επιχείρηση προς το μέλλον που έχουν οραματιστεί τα στελέχη της. Όλες οι στρατηγικές του οργανισμού χρειάζεται να βασίζονται στη γνώση-τη γνώση που υποστηρίζει και αναπτύσσει τα σημεία υπεροχής του οργανισμού (core capabilities). Οι στρατηγικές οπότε, χρειάζεται να δημιουργούνται γύρω από τα σημεία υπεροχής, να βοηθούν την αναδιοργάνωση και την ανακατανομή των πόρων, ώστε να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η υλοποίηση των στρατηγικών απαιτεί τον καθορισμό προτεραιοτήτων για την εφαρμογή των σχεδίων. Παράλληλα με τα κύρια επιχειρηματικά σχέδια, σχεδιάζονται και δευτερεύοντα σχέδια υποστήριξης για την ανάλωση των στρατηγικών πόρων και όλων των άλλων πόρων του οργανισμού. Αυτά τα σχέδια περιλαμβάνουν σχέδια ειδικών, καθώς και επιμέρους σχέδια κάθε τμήματος και λειτουργίας προκειμένου να υλοποιηθεί η επιχειρηματική στρατηγική σε έναν οργανισμό. Τα σχέδια αυτά βελτιστοποιούν τη χρήση των πόρων στρατηγικής σημασίας (ανθρώπινων πόρων, οικονομικών πόρων, δομής, ICT, διανοητικού κεφαλαίου/γνώσης, κ.α.). Από τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης δημιουργείται ένα στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης γνώσης (Strategic Knowledge Management Plan - SKMP) που ρυθμίζει την αποτελεσματική διαχείριση και τη μελλοντική καθιέρωση της γνώσης και των συστημάτων γνώσης μέσα στη δομή του οργανισμού. Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει ένα σύνολο από μακροπρόθεσμους στόχους για τη δομή ενός οργανισμού με

συστήματα γνώσης, καθώς και όλες τις σχετικές ενέργειες που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Το SKMP σχέδιο περιλαμβάνει, κατά μια έννοια, τις κύριες ενέργειες, που ακόμη δεν έχουν καθοριστεί ακριβώς για να αποτελέσουν έργα (projects), και τις οποίες χρειάζεται να υλοποιήσει ένας οργανισμός σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προκειμένου να καθιερώσει τη γνώση σαν στρατηγικό πόρο μέσα στη δομή του οργανισμού και να υλοποιήσει το στρατηγικό σχέδιο. Στο SKMP σχέδιο χρειάζεται να περιγράφονται τα αποτελέσματα που είναι επιθυμητό να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρόνο, όπως και οι απαραίτητες ενέργειες υλοποίησης. Προκειμένου να αποφασιστεί ο καλύτερος τρόπος για να καθιερωθεί η γνώση και τα συστήματα γνώσης στη δομή του οργανισμού με τη χρήση της διαθέσιμης τεχνολογίας, τα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική χρειάζεται να ενσωματώσουν τη διαχείριση γνώσης στο σχεδιασμό της πληροφοριακής τεχνολογίας (Information Technology Master Planning-ITMP). Σε αντίθεση με το SKMP σχέδιο, το ITMP σχέδιο καθορίζει την πληροφοριακή τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να διασφαλιστεί ότι γίνεται συλλογή και διάχυση της γνώσης στον οργανισμό. Μετά το σχεδιασμό του SKMP σχεδίου, οι ενέργειες που περιγράφονται σε αυτό πρέπει να μεταφραστούν σε ένα σύνολο από καλά ορισμένα έργα με συγκεκριμένα αποτελέσματα, χρονοδιαγράμματα, προτεραιότητες και ευθύνες.

Είναι λοιπόν φανερό ότι, η εκτίμηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και η δημιουργία στόχων και στρατηγικών ενεργειών-βήματα σημαντικά για την αποτελεσματική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού- είναι όλα βήματα που χρειάζεται να γίνουν πριν το σχεδιασμό ενός SKMP σχεδίου. Οπότε συμπεραίνουμε, ότι μια αποτελεσματική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί προϋπόθεση για το σχεδιασμό ενός αποδοτικού SKMP σχεδίου.

5.17 Καθιέρωση της στρατηγικής σαν στοιχείο της δομής της επιχείρησης

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σημαντική διαδικασία, είναι ακόμη πιο σημαντικό οι στρατηγικές και τα σχέδια να καθιερωθούν σαν διαδικασίες της δομής της επιχείρησης. Προκειμένου να αξιολογηθεί αν οι στρατηγικές και τα σχέδια έχουν καθιερωθεί ουσιαστικά μέσα στη δομή του οργανισμού, είναι απαραίτητο να

υπάρχουν πληροφορίες ανάδρασης από τις λειτουργίες και διαδικασίες του οργανισμού. Επιπροσθέτως, οι αλλαγές που μπορεί να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον και στο προφίλ του οργανισμού καθιστούν αναγκαία την καθιέρωση νέας στρατηγικής, ή την αλλαγή της υπάρχουσας στρατηγικής. Τα διορθωτικά βήματα στη στρατηγική περιέχονται στα σχέδια λειτουργίας (π.χ. SKMP). Οπότε τα στελέχη που χαράζουν τη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν για αυτές τις διορθώσεις και να τις συμπεριλαμβάνουν στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Μερικές από αυτές τις αλλαγές έχουν βασική επίδραση στην εκτέλεση των σημείων υπεροχής της επιχείρησης. Δυστυχώς, ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που συμβαίνει μια φορά το χρόνο, οπότε αποτελεί μια πολύ αργή διαδικασία για την αντιμετώπιση των απροσδόκητων καταστάσεων. Προηγουμένως, αναλύθηκε πως το φαινόμενο αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη του μοντέλου μάθησης και μετασχηματισμού για το στρατηγικό σχεδιασμό. Προκειμένου το προτεινόμενο μοντέλο να παρέχει δυνατότητες πρόβλεψης, μάθησης και μετασχηματισμού ταυτόχρονα, και να εξασφαλίζει την αποτελεσματική καθιέρωση της στρατηγικής στη δομή της επιχείρησης, προτείνεται ότι τα λειτουργικά σχέδια, για παράδειγμα το SKMP, πρέπει να έχουν σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Εφόσον το SKMP σχέδιο γίνει αποδεκτό, χρειάζεται να καθοριστεί η πολιτική που αντιστοιχεί σε αυτό. Η πολιτική αυτή πρέπει να δημιουργεί το πλαίσιο για το σχηματισμό του επιθυμητού προφίλ του οργανισμού που να εμπεριέχει στη δομή του τη γνώση. Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια συνεχή ροή “νέας” γνώσης στον οργανισμό, η σύγκριση ανάμεσα στο “όπως είναι” και “όπως θα έπρεπε να είναι” η οργανωτική δομή, χρειάζεται να είναι μια συνεχόμενη διαδικασία. Οπότε ο σχεδιασμός της στρατηγικής δεν πρέπει να είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο, αλλά να είναι συνεχόμενη. Οι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζεται να αποτελούν τμήμα, ή το λιγότερο να επηρεάζουν άμεσα τη διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής πρώτης προτεραιότητας-μιας στρατηγικής που υποστηρίζει τη μάθηση, το μετασχηματισμό, την τμηματοποίηση και τη βελτίωση των δομών οργάνωσης σε συνεχόμενη βάση. Οι μελλοντικές στρατηγικές πρέπει να αιτιολογούνται με βάση τη γνώση-να υπάρχει αιτιολόγηση για το πως ο οργανισμός σκοπεύει να επιτύχει τις μελλοντικές του αποστολές και τους στόχους του.

5.18 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιτυχημένη διαχείριση των πόρων του οργανισμού μελλοντικά, θα καθοριστεί από την ικανότητα του οργανισμού να συνδυάσει τη διαχείριση γνώσης και την πλήρη κατανόηση των αρχών σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής για την ανάπτυξη των πληροφοριακών πόρων και συστημάτων της εταιρείας. Μόνο όταν συνδυαστεί η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (δημιουργία οράματος, σχεδιασμός δομής και τεχνολογικών συστημάτων) με την άριστη διαχείριση των άυλων πόρων, μπορεί ένας οργανισμός να λειτουργήσει όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά. Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τη στρατηγική σημασία των υλικών στην στρατηγική σημασία των άυλων πόρων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, επιβάλλει σε μεγάλο βαθμό στους διοικητές των επιχειρήσεων να συμμετέχουν ενεργά, αν όχι να καθοδηγούν, τη λήψη αποφάσεων για τη στρατηγική διαχείρισης της γνώσης. Η πλήρης κατανόηση του σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι σημαντική για το σχεδιασμό μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης γνώσης και αντιστρόφως. Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης απαιτεί μια στρατηγική-αιτιολογημένη προσέγγιση, σωστό σχεδιασμό και δομές υποστήριξης. Δυστυχώς, δεν υπάρχει γενικά αποδεκτό μοντέλο που να ενσωματώνει το σχεδιασμό της στρατηγικής διαχείρισης της γνώσης στο σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτό οδηγεί τους διοικητές των επιχειρήσεων να θεωρούν ακόμη και σήμερα τη διαχείριση της γνώσης σαν κάτι ξεχωριστό από το σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής, με αποτέλεσμα την αποτυχία ευθυγράμμισης των στόχων της διαχείρισης της γνώσης με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Αναλύοντας όλες τις διαφορετικές προσεγγίσεις στο σχεδιασμό της στρατηγικής από επιχειρηματική άποψη, όπως και από την άποψη της διαχείρισης γνώσης, δημιουργείται ένα γενικό μοντέλο – το οποίο μπορεί να προβλέψει το μέλλον, να μαθαίνει από λάθη και να μετασχηματίζει τους στρατηγικούς πόρους σε σημεία υπεροχής για την επιχείρηση. Αν και το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση όλων των πόρων του οργανισμού, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση της γνώσης σαν πόρου στρατηγικής σημασίας. Ωστόσο, το μοντέλο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σαν οδηγός, σαν ένα χρήσιμο εργαλείο στην προσπάθεια να διασαφηνιστεί η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στη διαχείριση ενός στρατηγικού πόρου (στην περίπτωση αυτή της γνώσης) και του σχεδιασμού της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οπότε, η επιχειρηματική στρατηγική και η στρατηγική διαχείρισης γνώσης είναι δυο στρατηγικές που χρειάζεται να υποστηρίζουν η μια την άλλη και να λειτουργούν σε αλληλεξάρτηση. Προκειμένου να σχεδιαστεί μια στρατηγική διαχείρισης γνώσης, το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για τον τομέα της διαχείρισης της γνώσης χρειάζεται να είναι ενήμερο για όλα τα θέματα της επιχειρηματικής στρατηγικής, όπως:

- το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης,
- τις ροές της πληροφορίας εσωτερικά και εξωτερικά στην επιχείρηση,
- τους ανθρώπινους πόρους που αντιπροσωπεύουν την ασαφή γνώση καθώς και
- όλους τους άλλους πόρους γνώσης της επιχείρησης.

Υποσημείωση

1. Ο Zack¹¹⁸ (2001) κάνει διάκριση ανάμεσα στη στρατηγική γνώσης και τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης. Η στρατηγική γνώσης αναφέρεται σε μια στρατηγική που βασίζεται στη γνώση, είναι ανταγωνιστική και δημιουργείται γύρω από τους διανοητικούς πόρους και τις ικανότητες. Εφόσον μια εταιρεία προσδιορίσει τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις δυνάμεις και αδυναμίες που σχετίζονται με τους διανοητικούς πόρους και τις ικανότητες, μετά προκειμένου να διαχειριστεί την έλλειψη ή το πλεόνασμα αυτών των πόρων εφαρμόζει τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης. Η στρατηγική της γνώσης βασίζεται στην κατανόηση και επιλογή της γνώσης με στρατηγική σημασία. Η στρατηγική διαχείρισης γνώσης καθοδηγεί και καθορίζει τις διαδικασίες και τη δομή διαχείρισης της γνώσης.

Αναφορές

- ¹ Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.
- ² Andrews, K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ³ Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York, NY.
- ⁴ Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York, NY.
- ⁵ Wernerfelt, B. (1984), “A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No3, σελ. 171-80
- ⁶ Rumelt, R.P. (1984), “Towards a strategic theory of the firm”, in Lamp, R.B. (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, NJ
- ⁷ Barney, J.B. (1986), “Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy”, *Management Science*, Vol. 32, σελ. 1231-41.
- ⁸ Foss, N. (1997), *Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*, Oxford University Press, Oxford, σελ. 3-18
- ⁹ Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982), *An Evolution Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ¹⁰ Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, σελ. 99-120.
- ¹¹ Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, NY.
- ¹² Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*, Macmillan, London.
- ¹³ Lev, B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institution, Washington, DC
- ¹⁴ Sveiby, K.E. (2001), “A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2 No. 4.
- ¹⁵ Sveiby, K.E. (1997), “The intangible assets monitor”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 2 No 1.
- ¹⁶ Marr, B. and Schiuma, G. (2001), “Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organizations”, in Bourne, M. (Ed.), *Handbook of Performance Measurement*, Gee, London.

-
- ¹⁷ Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, σελ. 14-35.
- ¹⁸ Petergraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, σελ. 179-88.
- ¹⁹ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No.3, σελ. 79-91.
- ²⁰ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No.7, σελ. 509-33.
- ²¹ Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No.3, σελ. 14-35
- ²² Spender, J.-C. and Grant, R.M. (1996), "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, σελ. 5-9.
- ²³ Spender, J.-C. (1994), "Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents", *International Business Review*, Vol. 3 No 4, σελ. 353-67.
- ²⁴ Porter, M.E. (1979), "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 57 No.2, σελ. 137-45.
- ²⁵ Barney, J.B. (1995), "Looking inside for competitive advantage" *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No.4, σελ. 49-61.
- ²⁶ Bain, J., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1996.
- ²⁷ Caves, R.E. and Porter, M.E. (1997), "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, σελ. 241-62.
- ²⁸ von Krogh G. and Roos J., (1995), "A perspective on knowledge, competence and strategy" *Personnel Review*, Vol. 24 No3, σελ. 56-76
- ²⁹ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1990), "Firm capabilities, resources and the concept of strategy" working paper, University of California at Berkeley, CA, 1990.
- ³⁰ Caves, R.E. and Porter, M.E., (1977) "From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, σελ. 241-62.

-
- ³¹ Conner, K.,(1991) “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: do we have a new theory of the firm?”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, σελ. 121-54.
- ³² Day, G.S., (1984) *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West, St. Paul, MN.
- ³³ McWilliams, A. and Smart, D., (1992) “Incorporating demand dynamics into our theory of competitive advantage: an extension of the resource-based view of the firm”, Working paper, Graduate School of Business Administration, Texas A&M University, College Statatown, TX, 1992.
- ³⁴ Ghemawat, P., (1986) “Sustainable advantage”, *Harvard Business Review*, September-October.
- ³⁵ Andrews, K.R., (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, Homewood, IL.
- ³⁶ Porter, M.E., (1991) Statement made during a plenary session at the 11th annual Strategic Management Society conference, Toronto, 23-26 October.
- ³⁷ Mahoney, J.T. and Pandian, J.R. (1992), “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, σελ. 363-80.
- ³⁸ Dierickx, I. and Cool, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35 No. 12, σελ. 1504-11.
- ³⁹ Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001), “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 1, σελ. 13-28.
- ⁴⁰ Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995), “Competing on resources: strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July-August, σελ. 118-28.
- ⁴¹ Post, H.E. (1997), “Building a strategy on competences”, *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 5, σελ. 733-40.
- ⁴² Markides, C. (1997), “Strategic innovation”, *Sloan Management Review*, Spring, σελ. 9-23.
- ⁴³ Bogner, W.C., Thomas, H. and McGee, J. (1999), “Competence and competitive advantage toward a dynamic model”, *British Academy of Management*, Vol. 10, σελ. 275-90.
- ⁴⁴ Barney, J.B. (1996), “The resource-based theory of the firm”, *Organization Science*, Vol. 7 No. 5, σελ. 469.

-
- ⁴⁵ Grant, R.M. (1991), “The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, σελ. 114-35.
- ⁴⁶ Barney, J. and Ouchi, W.G., (1986) *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- ⁴⁷ Dietrickx, L. and Cool, K., (1989) “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35 No. 12, σελ. 1514-30.
- ⁴⁸ Rummelt, R.P., (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ⁴⁹ Williamson, O.E., (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, NY.
- ⁵⁰ Tomer, J.F., (1987) *Organizational Capital: The Path to Higher Profitability and Well-being*, Praeger, New York, NY.
- ⁵¹ Becker, G.S., (1964) *Human Capital*, Columbia, New York, NY.
- ⁵² Bain, J., (1956) *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ⁵³ Yip, G.,(1982) *Barriers to Entry: A Corporate Strategy Perspective*, Lexington, Lexington, MA.
- ⁵⁴ Barney, J., (1986) “Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, σελ. 791-800.
- ⁵⁵ Conner, K., (1991) “A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: do we have a new theory of the firm?”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, σελ. 121-54.
- ⁵⁶ Hofer, C.W. and Schendel, D., (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul, MN .
- ⁵⁷ Itami, H., (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ⁵⁸ Stalk, G., Evans, P. and Schulman, L.E.,(1992) “Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy”, *Harvard Business Review*, March-April, σελ. 57-69.
- ⁵⁹ Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., (1990) “Firm capabilities, resources and the concept of strategy”, working paper, University of California at Berkeley, CA .
- ⁶⁰ Badaracco, J.L., (1991) *Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

-
- ⁶¹ Huff, A.S., (1982) “Industry influence on strategy reformulation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3 No. 2, σελ. 119-31.
- ⁶² Prahalad, C.K. and Bettis, R., (1986) “The dominant logic: a new linkage between diversity and performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 6, σελ. 485-501.
- ⁶³ Fiol, C.M., (1991) “Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, σελ. 191-211.
- ⁶⁴ Dietrickx, L. and Cool, K.,(1989) “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35 No. 12, σελ. 1514-30.
- ⁶⁵ Teece, D.J., (1980) “Economics of scope and the scope of the enterprize”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1 No. 3, σελ. 223-47.
- ⁶⁶ Castanias, R.P. and Helfat, C.E., (1991) “Managerial resources and rents”, *Journal of Management*, Vol. 7 No. 1, σελ. 155-71.
- ⁶⁷ Reed, R. and DeFillippi, R., (1990) “Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 1, 1990, σελ. 88-102.
- ⁶⁸ Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ⁶⁹ Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (1996), *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practices in the New Strategic Management*, Elsevier, Oxford.
- ⁷⁰ O’Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), “If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, σελ. 154-74.
- ⁷¹ Choi, Y.S. (2000), “An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management”, *Doctoral Dissertation*, Graduate College at the University of Nebraska, University of Nebraska, Lincoln, NB.
- ⁷² O’Dell, C. (1996), “A current review of knowledge management best practice”, *Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices*, Business Intelligence, London.
- ⁷³ Beckman, T. (1997), *A Methodology For Knowledge Management*, International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference: Banff, Alberta, Canada.

-
- ⁷⁴ Murray, P.C. (1998), *New Language For New Leverage. The Terminology of Knowledge Management*, CorporateEducation. Biz, LLC, NY, available at: www.ktic.com/topic6/13_term2.htm.
- ⁷⁵ American Productivity and Quality Center (1999a), available at: www.it-consultancy.com/extern/apge.html.
- ⁷⁶ American Productivity and Quality Center (1999b), *APQC Benchmarking Study*, American Productivity and Quality Center, Houston, TX.
- ⁷⁷ Barclay, R.O. and Murray, P.C. (2000), *What is Knowledge Management?*, Available at: www.media-access.com/whatis.html.
- ⁷⁸ Corral, S. (1998), "Knowledge management: are we in the knowledge management business?", *Ariadne*, No. 18, available at: www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt.
- ⁷⁹ Shepard, S. (2000), *Telecommunications Convergence*, McGraw Hill, New York, NY.
- ⁸⁰ Nurmi, R. (1998), "Knowledge-intensive firms", *Business Horizons*, May-June, σελ. 26-32.
- ⁸¹ Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, σελ. 61-79.
- ⁸² Fahey, L. (1996), "Putting knowledge into strategy", *Presentation at the Ernst & Young Managing the Knowledge of the Organization Conference*, Phoenix, AZ.
- ⁸³ Zack, M. (1999a), *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinmann, Boston, MA.
- ⁸⁴ Zack, M.H. (1999b), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 125-45.
- ⁸⁵ Teece, D.J. (1998), "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, σελ. 55-79.
- ⁸⁶ Davenport, T.H. (1999), *Some Principles Of Knowledge Management*, McCombs Graduate School of Business, University of Texas, Austin, TX, : www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm.
- ⁸⁷ Hofer-Alfeis, J. (2003), "Effective integration of knowledge management into the business starts with a top-down knowledge strategy", *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9 No. 7, σελ. 719-28.
- ⁸⁸ Clarke, P. (1998), "Implementing a knowledge strategy for your firm", *Research Technology Management*, Vol. 41 No. 2, σελ. 28-31.

-
- ⁸⁹ Civi, E. (2000), "Knowledge management as a competitive asset: a review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 No. 4, σελ. 166-74.
- ⁹⁰ McKinsey Quarterly (1998), "Best practice and beyond: knowledge strategies", *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, pp. 19-25.
- ⁹¹ Wiig, K. (1997a), "Knowledge management: an introduction and perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, σελ. 6-14.
- ⁹² Wiig, K.M. (1997b), "Knowledge management: where did it come from and where will it go?", *Expert Systems with Applications*, Vol. 13 No. 1, σελ. 1-14.
- ⁹³ Drew, S. (1999), "Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective", *Long Range Planning*, Vol. 32 No. 1, σελ. 130-6.
- ⁹⁴ Broadbent, M. (1998), "The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession", *Information Outlook*, Vol. 2 No. 5, σελ. 23-31.
- ⁹⁵ Halawi L., McCarthy R., Aronson J., (2006) "Knowledge management and the competitive strategy of the firm", *The Learning Organization* Vol.13, No.4
- ⁹⁶ Knapp, E.M. (1998), "Knowledge management", *Business and Economic Review*, Vol. 44 No. 4.
- ⁹⁷ Stahl, S. (1999), "Knowledge yields impressive returns", *Information Week*, April.
- ⁹⁸ Bierly, P. and Chakrabarti, A. (1996), "Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter, σελ. 123-35.
- ⁹⁹ Von Krogh G., Nonaka I., Nishiguchi T., (2000) *Knowledge Creation: A source of value*, Palgrave Macmillan
- ¹⁰⁰ Von Krogh G., Enkel E., Back A., (2007) *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin.
- ¹⁰¹ Byrne, J.A. (1996), "Strategic planning", *Business Week*, σελ.46-51.
- ¹⁰² Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2000), *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*, McGraw-Hill, Boston, MA, .
- ¹⁰³ Ward, J., Griffiths, P. (1998), *Strategic Planning for Information Systems*, John Wiley & Sons, New York, NY .
- ¹⁰⁴ Sun Tzu (1971), *The Art of War*, Oxford University Press, New York, NY.

-
- ¹⁰⁵ Rajogapalan, N., Spreitzer, G.M. (1996), "Towards a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, Vol. 22 No.1, σελ.48-80.
- ¹⁰⁶ Mintzberg, H. (1994), *The fall and rise of strategic planning*, Free Press, New York.
- ¹⁰⁷ Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No.November-December, σελ.61-78.
- ¹⁰⁸ Camillus, J. (1997), "Shifting the strategic management paradigm", *European Management Journal*, Vol. 15 No.1, σελ.1-8.
- ¹⁰⁹ Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985), "Of strategies, deliberate or emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 3 No.July-September, σελ.257-72.
- ¹¹⁰ Snyman R. and Kruger C. J, (2004) "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol.8 No.1, σελ. 5-19.
- ¹¹¹ Tiwana, A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. .
- ¹¹² Manasco, B. (2000), "Knowledge strategies: generate lasting value", www.webcom.com/quantera/KIO19901.html
- ¹¹³ Bate, B. (1999), "Knowledge management: a model approach", *Managing Information*, Vol.6 No.8, σελ. 38-41.
- ¹¹⁴ Caldwell, F. (2001), "Knowledge management scenario", *Gartner Group*, 15.October.
- ¹¹⁵ Logan, D. (2001), "Knowledge management scenario: measuring and managing intellectual assets", *Proceedings of the Gartner Symposium/ITxpo Africa*, Sandton, South Africa, 2001
- ¹¹⁶ Manville, B., Foote, N. (1996), "Strategy as if knowledge mattered", www.fastcompany.com/online/02/stratsec.html
- ¹¹⁷ Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2000), *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*, 7th ed., McGraw-Hill, Boston, MA, .
- ¹¹⁸ Zack, M.H. (2001), "Developing a knowledge strategy: epilogue", <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2/kstrat2.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Μέτρηση της απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης

6.1 Εισαγωγή

Η γνώση αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και της αξίας της επιχείρησης. Ωστόσο, η γνώση είναι άυλο αγαθό και η μέτρησή της είναι διαδικασία που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Όπως έχει αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της επιχείρησης. Όμως, για την αποτελεσματική διαχείριση της Γνώσης, είναι αναγκαία η μέτρηση της¹, έστω και εάν δεν είναι σαφές ότι η γνώση μπορεί πραγματικά να μετρηθεί². Αν και υπάρχουν διάφορες μελέτες που επιχειρούν να αναπτύξουν μεθόδους μέτρησης της γνώσης^{3,4,5}, όλοι γνωρίζουν ότι η μέτρησή της είναι ένας από τους πιο πολύπλοκους τομείς της Διαχείρισής της⁶. Μερικές μελέτες υποστηρίζουν ότι η γνώση δεν μπορεί να μετρηθεί, ενώ μπορούν να μετρηθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της⁷. Ωστόσο, οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της γνώσης εστιάζονται στη μέτρηση της γνώσης μέσα στον οργανισμό, κάτι που δεν θεωρείται τόσο ουσιαστικό, αφού η πραγματική αιτία για τη μέτρηση της γνώσης είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γι' αυτό, πιο σημαντικό θεωρείται η σύγκριση της απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης μέσα στον οργανισμό με την απόδοση των κύριων ανταγωνιστών του, για να βρεθούν οι απαιτήσεις διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω θα περιγραφεί μια μεθοδολογία σύγκρισης της απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης μιας επιχείρησης με αυτή των βασικών ανταγωνιστών της, η μεθοδολογία ανάλυσης δικτύου ANP (Analytical Network Process). Η ANP είναι μια θεωρία λήψης αποφάσεων βάσει πολλαπλών κριτηρίων MCDM (Multiple criteria decision making) και αποδεικνύεται χρήσιμη για την εκτίμηση των πληροφοριών που σχετίζονται με τα υλικά και άυλα αγαθά. Η μέθοδος αυτή έχει σχεδιαστεί για να συγκρίνει την απόδοση της διαχείρισης γνώσης μιας επιχείρησης με αυτή των κύριων ανταγωνιστών της, για να προκύψει χρήσιμη πληροφορία για τη διαχείριση της και τη λήψη αποφάσεων. Αν και δεν παρέχει τη βέλτιστη λύση, είναι χρήσιμο ότι βασίζεται στη μεθοδολογία MCDM και συμπεριλαμβάνει κατά τον υπολογισμό της τα

χαρακτηριστικά των άυλων αγαθών που σχετίζονται με στρατηγικούς παράγοντες⁸. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα χρησιμοποίησης της ANP μεθόδου είναι ότι στις δυαδικές συγκρίσεις λαμβάνει υπόψη τη σχετική επίδραση του περιβάλλοντος.

6.2 Η σημασία Μέτρησης της Απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης

Υπάρχουν τέσσερα βασικά συστήματα μέτρησης των άυλων πόρων, και αυτά είναι:

- (1) υπολογισμός των ανθρώπινων πόρων (Human Resource Accounting-HRA),
- (2) προστιθέμενη οικονομική αξία (Economic Value Added-EVA),
- (3) ισοσταθμισμένη κάρτα (Balanced Scorecard-BSC),
- (4) διανοητικό κεφάλαιο (Intellectual Capital-IC)

Ο Sackmann κ' άλ.⁹ αναφέρουν ότι ο στόχος της μεθόδου μέτρησης HRA είναι να υπολογίσει την οικονομική αξία των εργαζομένων στον οργανισμό προκειμένου να παρέχει δεδομένα για διοικητικές και οικονομικές αποφάσεις. Η μέθοδος μέτρησης EVA αναφέρθηκε πρώτα από τον Schmalenbach, έναν από τους κορυφαίους Γερμανούς θεωρητικούς της οικονομίας και λογιστικής των επιχειρήσεων¹⁰. Έπειτα, ο Stewart¹⁰ χρησιμοποίησε τη μέθοδο EVA σαν εργαλείο που θα βοηθούσε τους οργανισμούς να μεγιστοποιήσουν τον πλούτο των μετόχων τους. Ο στόχος της μεθόδου EVA είναι η ανάπτυξη ενός μέτρου μέτρησης της απόδοσης το οποίο να συμπεριλαμβάνει όλους τους παράγοντες που προσθέτουν ή αφαιρούν αξία στην επιχείρηση. Οι Kaplan και Norton^{11,12} ανέπτυξαν τη BSC μέθοδο χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό μέτρησης τεσσάρων παραγόντων (οικονομικής απόδοσης, γνώσης για τους πελάτες, εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, μάθησης και ανάπτυξης), προκειμένου να ευθυγραμμιστούν οι ατομικές ενέργειες με τις συλλογικές ενέργειες και τις ενέργειες οργάνωσης της επιχείρησης. Ο BSC πίνακας στοχεύει να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ελέγξουν και να αναδιοργανώσουν τη στρατηγική τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών και στους αντικειμενικούς στόχους των μετόχων. Ο Brooking¹³ ανέλυσε τα πολλαπλά στοιχεία του διανοητικού κεφαλαίου, και παρείχε λίστες με κρίσιμες ερωτήσεις για τον έλεγχο και τον προσδιορισμό του διανοητικού κεφαλαίου σε έναν οργανισμό. Ο Bontis κ' άλ.¹⁴ ανέλυσαν τις τέσσερις παραπάνω διαδεδομένες μεθόδους μέτρησης των άυλων αγαθών και παρουσίασαν τη λειτουργικότητά τους.

Τα τελευταία χρόνια, η εκτίμηση της απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης είναι εξαιρετικά σημαντική, επειδή παρέχει πληροφόρηση για κρίσιμους τομείς οργάνωσης

και για τις απαιτήσεις των πελατών^{15,16}. Μερικά πρόσφατα παραδείγματα είναι τα ακόλουθα. Ο Aih κ' άλ.¹ ανέπτυξαν τη μεθοδολογία AP³ για να υπολογίσουν τη συνεισφορά της γνώσης στην επιχειρηματική απόδοση. Ο Gonzalez κ'άλ.¹⁷ πρότειναν ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης (KMS) το "KM-centric help desk", που σχεδιάστηκε για να ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία του help desk, και να παρέχει δεδομένα από τους ποικίλους πόρους γνώσης του οργανισμού, όπως βάσεις δεδομένων, αρχεία, έμπειρα συστήματα, βάσεις γνώσης, και συζητήσεις ομάδων. Τα πλεονεκτήματα από ένα σύστημα KMS υπολογίζονται με μελέτη προσομοίωσης με βάση αληθινά δεδομένα που παρέχονται από το help desk. Ο Lee κ. άλ.⁴ επινόησαν έναν δείκτη απόδοσης της διαχείρισης γνώσης, το KMPI (Knowledge Management Performance Index), για την εκτίμηση της απόδοσης της KM σε έναν οργανισμό. Για τον προσδιορισμό του KMPI δείκτη, όρισαν μια διαδικασία μέτρησης της γνώσης σαν λογιστικής συνάρτησης με τις εξής πέντε παραμέτρους: δημιουργία γνώσης, συσσώρευση γνώσης, διάχυση γνώσης, χρησιμοποίηση γνώσης, και ενσωμάτωσή της στον οργανισμό. Όταν αυξάνει η KCP απόδοση, ο δείκτης KMPI αυξάνεται και αυτός, με αποτέλεσμα τη μετατροπή των επιχειρήσεων σε επιχειρήσεις γνώσης.

Οι μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης της KM αποτελούν θέματα σύγχρονης έρευνας. Σε πρώτο στάδιο, ταξινομούμε τις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης της KM με βάση τις ακόλουθες οκτώ κατηγορίες¹⁸:

- I. ποιοτική ανάλυση,
- II. ποσοτική ανάλυση,
- III. ανάλυση οικονομικών δεικτών,
- IV. ανάλυση μη-οικονομικών δεικτών,
- V. ανάλυση εσωτερικής απόδοσης,
- VI. ανάλυση εξωτερικής απόδοσης,
- VII. ανάλυση έργων, και
- VIII. ανάλυση οργάνωσης,

Θα περιγραφούν οι παραπάνω οκτώ μέθοδοι ανάλυσης μαζί με τις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιεί κάθε ανάλυση. Η ταξινόμηση των διαφορετικών κατηγοριών ανάλυσης περιγράφεται συγκεντρωτικά στον πίνακα 6.1.

Μέθοδοι μέτρησης της ΚΜ απόδοσης

Κατηγορίες	Υποκατηγορίες	Ερευνητές	
Ποιοτική Ανάλυση	Ερωτηματολόγια	Changchit κ. άλ., 2001 ¹⁹	
	Συνεντεύξεις σε ειδικούς	Longbottom και Chourides, 2002 ²⁰	
	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας	Chourides κ. άλ., 2003 ²¹	
	Σύστημα υποστήριξης αποφάσεων	Mitri (2003) ²²	
Ποσοτική Ανάλυση	<i>Οικονομική Ανάλυση Δεικτών</i>	Απόδοση επένδυσης	Laitamaki και Kordupleski, 1997 ²³
		Καθαρή παρούσα αξία	Stein κ. άλ. 2001 ²⁴
		Tobin's q	Hall κ. άλ., 2000 ²⁵ (), Lev, 2001 ²⁶
	<i>Μη-οικονομική ανάλυση δεικτών</i>	Ομάδες συνεργασίας	Smits και Moor, 2004 ²⁷
		Εκτίμηση της γνώσης σε διαδικασίες	Holt κ. άλ., 2004 ²⁸
Ανάλυση εσωτερικής απόδοσης	Ισοσταθμισμένη Κάρτα (BSC)	Kaplan και Norton, 1996 ¹²	
	Εκτίμηση βάση λειτουργιών (activity-based)	Martinsons κ. άλ. 1999 ²⁹ Hasan και Gould, 2001 ³⁰	
Ανάλυση εξωτερικής απόδοσης	Benchmarking	Marr, 2004 ³¹ , Pemberton κ.άλ. 2001 ³²	
	Βέλτιστες Μέθοδοι	Asoh κ. άλ., 2002 ³³	
Ανάλυση έργων	Κοινωνικές ομάδες	Bresnena κ. άλ., 2003 ³⁴ ()	
	ΚΜ μοντέλο διαχείρισης έργου	Kasvi κ. άλ., 2003 ³⁵	
Ανάλυση οργάνωσης	Διανοητικό κεφάλαιο	Edvinsson, 1997 ³ , Sveiby, 1998 ³⁶	

Πίνακας 6.1: Ταξινόμηση των μεθόδων μέτρησης της ΚΜ απόδοσης

Πηγή: M.J. Huang, M.Y. Chen, K.Yieh, (2007) "Comparing with your main competitor: the single most important task of knowledge management performance measurement" *Journal of Information Science*, Vol.33 No.4, σελ. 416-434.

6.3 Μέθοδοι μέτρησης απόδοσης της διαχείρισης γνώσης

Θα εξετάσουμε τώρα πιο αναλυτικά κάθε μια από τις μεθόδους μέτρησης απόδοσης της διαχείρισης γνώσης.

6.3.1 Ποιοτική ανάλυση

Η ποιοτική ανάλυση είναι κατάλληλη για τη μέτρηση της ασαφούς γνώσης. Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μη-ποσοτικές μεθόδους. Αρκετές από αυτές τις μη-ποσοτικές μεθόδους βασίζονται στις κοινωνικές επιστήμες και το κοινωνικό έργο. Μια ποιοτική ανάλυση ολοκληρώνεται με τη χρήση αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων των ερευνητών από πιλοτικές μελέτες για τη μάθηση που επιτυγχάνεται μέσα από τις διαδικασίες του οργανισμού. Για παράδειγμα, η επιτυχία από τη διάχυση γνώσης στην κουλτούρα του οργανισμού δεν αφορά μόνο την τεχνολογία αλλά σχετίζεται και με παράγοντες συμπεριφοράς των εργαζομένων^{37,38,39}. Εκτός από τις συνεντεύξεις σε ειδικούς και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors-CSFs) και τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται για να υλοποιήσουν ποιοτικές μεθόδους έρευνας συγκεκριμένων εργασιακών προβλημάτων των εργαζομένων.

Ο Changchit κ.άλ. χρησιμοποίησαν ένα ερωτηματολόγιο για να εξετάσουν αν η εφαρμογή ενός έμπειρου συστήματος μπορούσε να διευκολύνει τη μεταφορά της γνώσης από τον εσωτερικό έλεγχο μιας διαδικασίας στη διοίκηση⁴⁰. Τα αποτελέσματα της έρευνας απέδειξαν ότι τα έμπειρα συστήματα είναι χρήσιμα εργαλεία μεταφοράς της γνώσης από τον εσωτερικό έλεγχο στους διευθυντές, των όποιων η εργασιακή εμπειρία δεν περιλαμβάνει εξειδίκευση σε λογιστική ανάλυση ή συστήματα ελέγχου. Οι Longbottom και Chourides ερεύνησαν ένα πλήθος κρίσιμων παραγόντων και προσδιόρισαν κατάλληλες μεθόδους μέτρησης σε πέντε τομείς οργάνωσης: στρατηγική, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, πληροφοριακή τεχνολογία, ποιότητα και marketing⁴¹. Επιπροσθέτως, το ASSESS είναι ένα πρωτότυπο σύστημα υποστήριξης αποφάσεων για τη διαχείριση της μέτρησης της ασαφούς γνώσης, το οποίο χρησιμοποιεί τεχνικές διαχείρισης γνώσης²². Αυτές οι τεχνικές περιλαμβάνουν βάσεις δεδομένων, αρχιτεκτονική δικτύου και τεχνητή νοημοσύνη. Ο πίνακας 6.1 παρουσιάζει τις μεθοδολογίες της ποιοτικής ανάλυσης.

6.3.2 Ποσοτική ανάλυση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι Nonaka και Takeuchi όρισαν τη σαφή ή κωδικοποιημένη γνώση σαν τη γνώση που μπορεί να προσδιοριστεί μέσω της τυπικής γλώσσας, των γραμματικών και μαθηματικών εκφράσεων, και των τεχνικών εγχειριδίων (manuals)⁴². Η σαφής γνώση, εφόσον κωδικοποιηθεί, μπορεί

να μεταφερθεί ανάμεσα στους εργαζομένους, εύκολα και με τυπικές διαδικασίες. Ο Choo ανέφερε ότι η σαφής γνώση είναι γνώση που διαδίδεται μέσω της γλώσσας, των συμβόλων και των αντικειμένων⁴³.

Ο στόχος της ποσοτικής ανάλυσης είναι να παρουσιάσει την επίδραση που έχει στη λήψη αποφάσεων και στην απόδοση των έργων, η χρήση ιστορικών δεδομένων που είναι εύκολα διαθέσιμα, σχετικά, ακριβή, και πρόσφατα. Η ποσοτική ανάλυση μπορεί να αποφύγει τα ελαττώματα της ποιοτικής ανάλυσης και ειδικά την υποκειμενική εκτίμηση των εμπειρικών αποτελεσμάτων. Γι' αυτό, μια ποσοτική έρευνα διεξάγεται για να προσδιοριστεί μια συγκρίσιμη αναλογία (ratio). Με άλλα λόγια, η ποσοτική ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει τη σαφή γνώση ενός οργανισμού ή ενός ατόμου, με την ταυτόχρονη χρήση οικονομικών και μη-οικονομικών δεικτών, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 6.2.

Ωφέλειες από την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση

Ωφέλειες από τη Διαχείριση Γνώσης

Ποιοτικός Δείκτης	Ποσοτικός Δείκτης
<ul style="list-style-type: none">• Βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών των εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none">• Μείωση κόστους λειτουργίας
<ul style="list-style-type: none">• Βελτίωση στρατηγικών ποιότητας	<ul style="list-style-type: none">• Μείωση χρόνου παραγωγής προϊόντος
<ul style="list-style-type: none">• Βελτίωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none">• Αύξηση παραγωγικότητας
<ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες	<ul style="list-style-type: none">• Αύξηση μεριδίου αγοράς
<ul style="list-style-type: none">• Ανάπτυξη σχέσεων με προμηθευτές	<ul style="list-style-type: none">• Αύξηση μετοχικού μεριδίου• Αύξηση εσόδων

Πίνακας 6.2: Ωφέλειες από την ποιοτική και ποσοτική ανάλυση

Πηγή: **M.Y. Chen and A.P. Chen**, (2006) "Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004", *Journal of Information Science*, Vol. 32, No.1, σελ.17-38.

6.3.3 Ανάλυση οικονομικών δεικτών

Οι πιο διαδεδομένες ποσοτικές μέθοδοι εστιάζονται σε γνωστές οικονομικές μεθόδους μέτρησης, όπως η ανάλυση οικονομικών καταστάσεων, η περίοδος αποπληρωμής (payback), η απόδοση επένδυσης (Return on Investment-ROI), η καθαρή παρούσα αξία (Net Present Value-NPV), η απόδοση της γνώσης (Return of Knowledge- ROK) και Tobin's q . Αυτές οι μέθοδοι είναι περισσότερο κατάλληλες για τη μέτρηση της απόδοσης των συστημάτων επεξεργασίας καθημερινών συναλλαγών.

Ο Stein κ. άλ. ανέπτυξαν ένα σύστημα γνώσης (knowledge-based system), το οποίο σχεδιάστηκε για να αυτοματοποιήσει συγκεκριμένες εργασίες, να εκπαιδεύσει νέους εργαζόμενους, και να συγκεντρώσει νέα γνώση. Η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας (NPV) χρησιμοποιήθηκε για να προσδιοριστεί το αποτέλεσμα από τη χρησιμοποίηση του νέου συστήματος γνώσης. Τελικά, αποδείχτηκε ότι το σύστημα έδινε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό²⁴.

Από την εμπειρία, είναι γνωστό ότι ο δείκτης Tobin's q αγνοεί το κόστος αντικατάστασης των άυλων αγαθών, εξαιτίας της λογιστικής μεθόδου που χρησιμοποιείται για τα άυλα αγαθά²⁶. Τα υλικά αγαθά κεφαλαιοποιούνται και αναφέρονται στους ισολογισμούς των εταιρειών. Σε αντίθεση, τα άυλα αγαθά αναφέρονται στον πίνακα εσόδων-εξόδων μαζί με τα σταθερά έξοδα της εταιρείας, όπως: τα ενοίκια, οι μισθοί, και οι τόκοι αποπληρωμής δανείων. Σαν αποτέλεσμα, η λογιστική αξία της εταιρείας δεν αποδίδει την αξία των άυλων αγαθών της, ενώ η αξία της εταιρείας στην αγορά αποδίδει την αξία των άυλων αγαθών της. Ο Villalonga χρησιμοποίησε τη μέθοδο Tobin's q για να ελέγξει πρακτικά την υπόθεση ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αξία των άυλων πόρων της εταιρείας, τόσο περισσότερο διατηρείται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα⁴⁴.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι τα άυλα αγαθά μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να διατηρήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ο Stein κ. άλ. παρουσίασαν ένα σύστημα γνώσης (knowledge-based system) που βοήθησε την εύρεση και διόρθωση σφαλμάτων σε δέσμη από ακτίνες ηλεκτρονίων, που χρησιμοποιήθηκε για να λιώνει το τιτάνιο⁴⁵. Αυτό το έργο (project) χρησιμοποίησε τη μέθοδο ανάλυσης περιόδου αποπληρωμής για τη μέτρηση μελλοντικών ταμειακών ροών για μια περίοδο τριών ετών. Στη

στρατηγική των επιχειρήσεων του οικονομικού κλάδου, η πρόβλεψη μιας τραπεζικής αποτυχίας είναι σημαντικό θέμα. Το σύστημα Early Warning Systems (EWS) μπορεί να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά μιας οικονομικής αναταραχής, με βάση μεταβλητές που αναφέρονται σε δημοσιοποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Ένα EWS σύστημα είναι ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης, το οποίο χρησιμοποιεί μια βάση γνώσης για να βοηθήσει τον έλεγχο του τραπεζικού συστήματος⁴⁶.

Δυστυχώς, οι μέθοδοι μέτρησης που βασίζονται σε οικονομικές μεθόδους μέτρησης δεν μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία στις σύνθετες εφαρμογές Πληροφοριακής Τεχνολογίας (IT). Τα συστήματα IT στοχεύουν να προσφέρουν ένα πλήθος πλεονεκτημάτων, πολλά από τα οποία είναι άυλα. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να προσδιοριστεί η ακριβής αξία ενός συστήματος παρακολούθησης των πωλήσεων POS (point-of sales)⁴⁷ ή ενός συστήματος κατανομής επιχειρηματικών πόρων ERP (Enterprise Resource Planning)⁴⁸.

Οι Benaroch και Kauffman⁴⁹ ερεύνησαν το πρόβλημα της επένδυσης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, χρησιμοποιώντας το Black-Scholes μοντέλο. Η εργασία τους δεν δίνει απάντηση αν θα πρέπει να υλοποιηθεί μια επένδυση αλλά τότε πρέπει να υλοποιηθεί μια συγκεκριμένη IT λύση. Σε επόμενη έρευνά τους χρησιμοποίησαν ανάλυση ευαισθησίας⁴⁹ για να ελέγξουν την εκτίμηση των Black-Scholes για IT ευκαιρίες επένδυσης. Ο Taudes κ' άλ.⁵⁰ σύγκριναν την NPV μέθοδο με την Black-Scholes μέθοδο που χρησιμοποίησαν για να εγκαταστήσουν το SAP R/2 και να το αντικαταστήσουν με το SAP R/3. Η μεθοδολογία της ανάλυσης οικονομικών δεικτών παρουσιάζεται στον πίνακα 6.1.

6.3.4 Ανάλυση μη-οικονομικών δεικτών

Οι σημαντικές παράμετροι που βοηθούν τη μέτρηση της απόδοσης της γνώσης, όπως η ομαδική εργασία, η μάθηση, η επικοινωνία, οι διαδικασίες γνώσης, εργαλεία και τεχνικές, απαιτούν τη μέτρηση της απόδοσης με μη οικονομικούς δείκτες για να διασφαλιστεί ότι έχει επιτευχθεί πρόοδος, όπως και για να καθοριστεί αν πρέπει να γίνουν διορθωτικές κινήσεις. Πράγματι, οι μη-οικονομικές μέθοδοι είναι διαφορετικές από τη γνωστή οικονομική ανάλυση καταστάσεων, επειδή χρησιμοποιούν μη-οικονομικούς δείκτες, όπως τη "συχνότητα" που οι εργαζόμενοι ανατρέχουν στη βάση γνώσης, πόσες φορές ένας εργαζόμενος αναφέρει μια νέα πρόταση, πόσες αναφορές υπάρχουν στον πίνακα συζητήσεων, το επίπεδο ικανοποίησης των

πελατών, το βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων και τον αριθμό των ομάδων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί οι δείκτες σχετίζονται με παράγοντες συμπεριφοράς των εργαζομένων και χρησιμοποίησης του KMS συστήματος. Επιπλέον, οι μη-οικονομικοί δείκτες είναι τόσο σημαντικοί όσο οι οικονομικοί δείκτες, και ανήκουν στην ποσοτική ανάλυση.

Για να διαχειριστεί κανείς τη γνώση με επιτυχία, θα πρέπει να τη μετρήσει. Ωστόσο, δεν είναι πάντα σαφές πως μπορεί να γίνει αυτό, αφού δεν υπάρχουν κατάλληλα συστήματα μέτρησης της γνώσης, με αποτέλεσμα η γνώση να μην μπορεί πραγματικά να μετρηθεί. Αυτό το θέμα απασχόλησε τους Aih και Chang που προσπάθησαν να αξιολογήσουν τη συνεισφορά της γνώσης στην απόδοση της επιχείρησης, παρά να μετρήσουν απευθείας την αξία της¹. Πρότειναν μια μέθοδο εκτίμησης της συνεισφοράς της γνώσης στην επιχειρηματική απόδοση, μέσα από προϊόντα και διαδικασίες. Με τον ίδιο τρόπο ο Holt κ.άλ. χρησιμοποίησαν τέσσερις παραμέτρους για να αξιολογήσουν τη γνώση και αυτές περιλαμβάνουν το άτομο, το περιβάλλον, το αντικείμενο έρευνας, τη διαδικασία²⁸. Αυτές οι μέθοδοι μέτρησης βοηθούν το συσχετισμό της γνώσης με την επιχειρηματική απόδοση καθώς και τη στρατηγική διαχείριση της γνώσης.

Η οργανωσιακή επίδοση (organizational performance) μιας επιχείρησης συνήθως ορίζεται με τη χρήση μη αριθμητικών μεθόδων μέτρησης, και η μέτρηση της είναι σχεδόν αδύνατη. Αν και μπορεί να μετρηθεί εμμέσως, χρησιμοποιώντας ενδιάμεσες μεθόδους, όπως τη μέτρηση του αριθμού των νέων ιδεών, του αριθμού των νέων προϊόντων, του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, και της συνεισφοράς των δραστηριοτήτων διαχείρισης γνώσης στην οργάνωση, όλες αυτές οι παράμετροι δεν μπορούν να μεταφραστούν σε υλικές ωφέλειες. Η απόδοση της οργάνωσης είναι τόσο σημαντική όσο η οικονομική απόδοση και η ποιότητα της οργάνωσης μπορεί να επηρεάσει έμμεσα την οικονομική απόδοση. Η μεθοδολογία ανάλυσης των μη-οικονομικών δεικτών παρουσιάζεται στον πίνακα 6.1.

6.3.5. Ανάλυση εσωτερικής απόδοσης

Η ανάλυση της εσωτερικής απόδοσης εστιάζεται στην απόδοση των διαδικασιών και στο βαθμό επίτευξης των στόχων. Αυτή η μέθοδος υπολογίζει την απόδοση Διαχείρισης Γνώσης (KM) μέσω της διαφοράς ανάμεσα στην τρέχουσα και την επιδιωκόμενη. Η μέθοδος της εσωτερικής απόδοσης περιλαμβάνει τους δείκτες ROI,

NPV, την ισοσταθμισμένη κάρτα (BSC), την εκτίμηση βάσει απόδοσης, την εκτίμηση βάσει δραστηριοτήτων, και άλλα μοντέλα εκτίμησης.

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton που ανέπτυξαν τη BSC μέθοδο, όλες οι μέθοδοι μέτρησης έχουν ελαττώματα. Ωστόσο, αν ισοσταθμιστούν μερικά από τα ελαττώματα μιας μεθόδου με τα πλεονεκτήματα μιας άλλης, τότε μπορεί να ληφθούν αποφάσεις που θα οδηγήσουν σε βραχυχρόνια κέρδη και μακροχρόνια επιτυχία^{11,12}. Σαν αποτέλεσμα, υπέθεσαν ότι οι οικονομικές μέθοδοι μέτρησης θα πρέπει να συμπληρωθούν από άλλες που αφορούν το βαθμό ικανοποίησης πελατών, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και την ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης. Πολλοί ερευνητές χρησιμοποίησαν την ισοσταθμισμένη κάρτα (BSC) για να καθορίσουν τη σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης και την υλοποίηση έργων Πληροφοριακής Τεχνολογίας(IT)^{29,51,52}. Υλοποίησαν μια IT επένδυση σε KM, βάση ενός KM πίνακα που υπολογίζει την τρέχουσα οικονομική απόδοση του διανοητικού κεφαλαίου και μελλοντικά κέρδη που πιθανόν να προκύψουν από το ανθρώπινο κεφάλαιο ή το κεφάλαιο υποδομής.

Η ικανότητα καινοτομίας μιας επιχείρησης είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας της ανταγωνιστικής δυνατότητας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνει σημαντικά την αξία της επιχείρησης, και ο πρωταρχικός στόχος της Διαχείρισης Γνώσης είναι να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο Cavusgil κ. άλ. χρησιμοποίησαν τρεις παραμέτρους για να μετρήσουν την ικανότητα καινοτομίας⁵³. Μέτρησαν αν τα έργα καινοτομίας επιτυγχάνουν τους κύριους στόχους: οικονομικούς και αύξησης του ROI. Οι παράμετροι που χρησιμοποίησαν βασίζονται στη μέτρηση της απόδοσης, τη διάχυση γνώσης εσωτερικά στην επιχείρηση και στην ικανότητα καινοτομίας.

Σε μερικές έρευνες αποδεικνύεται ότι η KM υλοποιείται μέσω IT εφαρμογών, όπου πληροφοριακά συστήματα όπως τα EIPs (Enterprise Information Portals) προσφέρουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες, και διευκολύνουν τη μετατροπή των δεδομένων σε γνώση, οπότε αυξάνουν και την απόδοση διαχείρισης της γνώσης.

Πολλά συστήματα μέτρησης αποτυγχάνουν να είναι αποτελεσματικά, επειδή είναι πολύ εξειδικευμένα, και συχνά μετρούν την απόδοση δραστηριοτήτων της επιχείρησης που είναι συγκεκριμένου ή ατομικού ενδιαφέροντος για έναν διευθυντή, και δεν μετρούν την απόδοση κρίσιμων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο Pervaiz

κ. άλ. πρότειναν ένα μοντέλο μέτρησης για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της γνώσης⁵⁴. Η μεθοδολογία ανάλυσης της εσωτερικής απόδοσης ταξινομείται στον πίνακα 6.1.

6.3.6. Ανάλυση εξωτερικής απόδοσης

Η ανάλυση της εξωτερικής απόδοσης περιλαμβάνει σύγκριση της απόδοσης μιας εταιρείας με αυτή των καλύτερων εταιρειών του κλάδου, των σημαντικότερων ανταγωνιστών, ή του μέσου όρου ολόκληρου του κλάδου. Με τη σύγκριση με τις καλύτερες εταιρείες ή με τη χρήση των καλύτερων μεθοδολογιών, οι εταιρείες μπορούν να προσδιορίσουν τη δική τους ΚΜ απόδοση, να συγκριθούν με τους ανταγωνιστές τους, και να ενεργήσουν αποτελεσματικά.

Η ανάλυση της εξωτερικής απόδοσης χρησιμοποιεί την έρευνα των μεθόδων των καλύτερων εταιρειών (benchmarking) κάθε κλάδου για να καθορίσει την καλύτερη επιχείρηση κάθε κλάδου, η οποία θέτει τα πρότυπα (standards), καθώς και ποια είναι τα συγκεκριμένα πρότυπα (standards). Οπότε οι εταιρείες που είναι ηγέτες (leaders) στην αγορά μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να αυξήσουν τη διαφορά με τους ανταγωνιστές τους.

Μέχρι σήμερα η έρευνα των επιτυχημένων επιχειρήσεων (benchmarking) έχει περιγραφεί σαν μια μέθοδος που οδηγεί στην απομίμηση. Ωστόσο σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, η μέθοδος αυτή (benchmarking) επιτρέπει την παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, τη σύγκριση με άλλους ως προς την απόδοση και τις δραστηριότητες, ώστε να αποκτηθεί σαφή και ασαφή γνώση^{55,56,57}. Η νέα αποκτημένη γνώση, από τη στιγμή που ενσωματώνεται στη γνώση που ήδη υπάρχει στην εταιρεία, μπορεί να δημιουργήσει νέα γνώση και να βελτιώσει τη δυνατότητα καινοτομίας.

Μια άλλη μέθοδος που χρησιμοποιεί η ανάλυση εξωτερικής απόδοσης είναι η έρευνα των καλύτερων πρακτικών (Best Practice) που αποτελούν σημαντικό παράγοντα της Διαχείρισης Γνώσης (KM). Οι καλύτερες πρακτικές (Best Practice) παρέχουν τη δυνατότητα να διατηρηθεί και να χρησιμοποιηθεί η γνώση, ακόμη και με την απουσία ενός εξειδικευμένου εργαζομένου (expert). Ο Asoh κ. άλ. ερεύνησαν πως οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να προσφέρουν καινοτόμες υπηρεσίες σε απαιτητικό κοινό⁵⁸ και πρότειναν ότι οι κυβερνήσεις θα πρέπει να υλοποιούν νέες υπηρεσίες,

όπως την ηλεκτρονική κυβέρνηση (e-Government) και το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-Commerce). Η διαχείριση της γνώσης είναι υποχρεωτική για την επιτυχία. Η υλοποίηση της βελτιώνει την εικόνα της ηγεσίας, την κουλτούρα, την τεχνολογία και τη μέτρηση της απόδοσης των καλύτερων μεθόδων (best practice), στοιχείων που αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Η μεθοδολογία ανάλυσης της εξωτερικής απόδοσης ταξινομείται στον πίνακα 6.1.

6.3.7. Ανάλυση έργων

Η σύγχρονη έρευνα για τη Διαχείριση Γνώσης (KM) και τη μάθηση σε έναν οργανισμό έδωσε έμφαση στη μάθηση από έργα (projects)- όχι μόνο ατομικά, αλλά και από έργα συνεργασίας⁵⁹. Στην ανάλυση έργων (project-oriented) εντούτοις, ένας οργανισμός απαιτεί τη συστηματική και αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης, προκειμένου να αποφευχθεί ο κατακερματισμός της γνώσης και η απώλεια μάθησης. Προκειμένου ένα έργο (project) να διαχειριστεί συστηματικά τη γνώση πρέπει να γίνει συστηματική διαχείριση του έργου (project) από το μοντέλο ανάλυσης έργων (project-oriented).

Μερικές μελέτες ερευνούν τη σημασία των κοινωνικών παραγόντων για τη διαχείριση γνώσης στον κατασκευαστικό κλάδο^{34,60}. Ο Brensen κ. άλ. αποκάλυψαν ότι οι διαδικασίες της συλλογής, μεταφοράς της γνώσης και μάθησης βασίζεται σε κοινωνικά πρότυπα, πρακτικές και διαδικασίες, σε τρόπους που δίνουν έμφαση στην υιοθέτηση προσεγγίσεων διαχείρισης γνώσης³⁴. Ο Brensen κ. άλ. υποστηρίζουν την ανάπτυξη της διαχείρισης γνώσης μέσω έργων (project).

Σύμφωνα με τον Kamara⁶¹, η διαχείριση γνώσης δεν αποτελεί αυτοσκοπό για μια επιχείρηση, αλλά μέσο επίλυσης επιχειρησιακών προβλημάτων που ελαττώνουν τις αδυναμίες και βελτιώνουν τη δυνατότητα καινοτομίας της επιχείρησης.

Εντούτοις, η διαχείριση των έργων απαιτεί συστηματική και αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης, προκειμένου να αποφευχθεί ο κατακερματισμός της γνώσης και η έλλειψη μάθησης⁶². Ο Kasvi κ. άλ. ερεύνησαν τη διαχείριση γνώσης στην υλοποίηση έργων από έναν οργανισμό, από την πλευρά του προγραμματιστή³⁵. Τελικά, πρότειναν ένα μοντέλο μάθησης (Learning Programme Model) για τη συστηματική διαχείριση της γνώσης που δημιουργείται κατά τη διάρκεια υλοποίησης του έργου. Η μεθοδολογία της ανάλυσης έργων ταξινομείται στον πίνακα 6.1.

6.3.8. Ανάλυση οργάνωσης

Με την αύξηση του ενδιαφέροντος της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης στους οργανισμούς, είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς να μετρήσουν την απόδοση της διαχείρισης γνώσης. Η ανάλυση απόδοσης εστιάζει το ενδιαφέρον σε ολόκληρο τον οργανισμό, στη πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη οργάνωσή του. Η εκτίμηση της ΚΜ απόδοσης μπορεί να αναλυθεί σύμφωνα με τις μεθόδους μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου, της ισοσταθμισμένης κάρτας (BSC), της τεχνολογίας και των διαδικασιών. Ο πρωταρχικός στόχος είναι η εκτίμηση της ΚΜ απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Στην οριζόντια κατεύθυνση οργάνωσης η εκτίμηση της απόδοσης της ΚΜ βασίζεται στην ηγεσία, την κουλτούρα, και τις διαδικασίες. Στην κάθετη κατεύθυνση οργάνωσης, η εκτίμηση της απόδοσης της ΚΜ βασίζεται στη στρατηγική, τη διοίκηση, και την υλοποίηση. Ο κύριος στόχος είναι ο υπολογισμός της απόδοσης της ΚΜ σε ολόκληρο τον οργανισμό και υλοποιείται με το Scandia AFS (Assurance and Financial Services) μοντέλο, τα εργαλεία τεχνολογίας και την ισοσταθμισμένη κάρτα (BSC).

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μια γενική άποψη για τις επενδύσεις τους σε άυλα αγαθά, όσο και για τις αποδόσεις αυτών των επενδύσεων. Τα πιο διαδεδομένα λογιστικά συστήματα δεν επιτρέπουν τον εύκολο υπολογισμό των επενδύσεων σε άυλα αγαθά. Χωρίς μεθόδους μέτρησης του διανοητικού κεφαλαίου, πολλές εταιρείες αγνοούν τις πλήρεις δυνατότητές τους. Ανάμεσα στις πιο γνωστές μεθόδους διαχείρισης του διανοητικού κεφαλαίου (IC) είναι η μέθοδος του Sveiby καθώς και αυτή των Edvinsson και Van Buren που παρουσιάστηκαν αρχικά από την ασφαλιστική εταιρεία Skandia^{3,36,63}. Οι μέθοδοι αυτές σχεδιάστηκαν για να μετρήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, την καινοτομία, την απόδοση των διαδικασιών, το κεφάλαιο των πελατών και αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες που παρέχουν πληροφόρηση την οποία χρειάζονται οι εταιρείες και οι μέτοχοί τους για να προβλέψουν το μέλλον. Επιπροσθέτως, κάποιες εταιρείες χρησιμοποίησαν την ισοσταθμισμένη κάρτα (Balanced Scorecard-BSC) – που αρχικά αναπτύχθηκε για τη στρατηγική διαχείριση, τον έλεγχο, και τη μέτρηση επίδοσης – για τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου και την παροχή πληροφοριών σχετικά με αυτό^{64,65,66}.

Τα εργαλεία της Διαχείρισης Γνώσης μπορούν να υποστηρίξουν την απόδοση των εφαρμογών και των δραστηριοτήτων, όπως την παραγωγή γνώσης, τη κωδικοποίηση ή μεταφορά της, καθώς και τη βελτίωση και καθιέρωση της διαχείριση γνώσης στον οργανισμό προκειμένου να βελτιωθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο Ruggles υποστήριξε ότι η κωδικοποίηση της γνώσης είναι η συλλογή και αναπαράσταση της γνώσης, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει προσπέλαση, χρήση και μεταφορά της, μεταξύ εργαζομένων ή οργανισμών⁶. Ο Jackson ερεύνησε 59 εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης και εξέτασε το λογισμικό και την τεχνολογία της διαχείρισης γνώσης⁶⁷. Ο Wensley απλά απέρριψε οποιοδήποτε εργαλείο που δεν βασίζεται σε περιβάλλον Διαδικτύου⁶⁸. Ο Tyndale αξιολόγησε την απόδοση τέτοιων KM εργαλείων που διατίθενται στην αγορά λογισμικού⁶⁹.

Ο Van Den Hooff κ. άλ. παρουσίασαν μια μέθοδο σκαναρίσματος για τον έλεγχο των οργανισμών και την παροχή επαρκούς πληροφορίας για τις διαδικασίες γνώσης του οργανισμού⁷⁰. Η μέθοδος σκαναρίσματος θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός εργαλείου που είναι πρακτικά και επιστημονικά έγκυρο και επιπλέον, θα δώσει περισσότερη χρήσιμη πληροφορία για τη διαχείριση γνώσης. Οι μέθοδοι ανάλυσης του οργανισμού ταξινομούνται στον πίνακα 6.1.

6.4. Μέτρηση της KM απόδοσης: σύγκριση με τους βασικούς ανταγωνιστές

Η συστηματική εκτίμηση για το εάν η KM απόδοση μιας επιχείρησης υπερέχει από αυτήν των ανταγωνιστών της, αποτελεί το κυριότερο έργο της επιχείρησης για τη μέτρηση της KM απόδοσης. Θα αναλυθεί τώρα η ANP (Analytical Network Process) μεθοδολογία-μια μεθοδολογία ανάλυσης δικτύου- για να κριθεί και να καταταχθεί η KM απόδοση της εταιρείας σε σύγκριση με αυτή των κύριων ανταγωνιστών της. Η ANP μέθοδος επιλέγεται γιατί αποτελεί κατάλληλη θεωρία μέτρησης και προσδιορισμού των υλικών και άυλων κριτηρίων για τη λήψη αποφάσεων, και επιπλέον προσφέρει μεγάλο πλήθος πλεονεκτημάτων.

Η αναλυτική ιεραρχική διαδικασία AHP (Analytical Hierarchical Process) που προτάθηκε από τον T.L. Thomas είναι μια πολύ διαδεδομένη και δημοφιλής μέθοδος λήψης αποφάσεων βάση πολλαπλών κριτηρίων MCDM (multiple criteria decision making)⁷¹. Η AHP αποτελεί χρήσιμο εργαλείο λήψης αποφάσεων⁷². Η ANP μέθοδος

αποτελεί μια πιο γενικευμένη μορφή της AHP. Ενώ η AHP μέθοδος σχεδιάζει το πλαίσιο λήψης απόφασης χρησιμοποιώντας μια ιεραρχική σχέση μιας κατεύθυνσης ανάμεσα στα επίπεδα αποφάσεων, η ANP δίνει τη δυνατότητα να σχεδιαστούν πιο πολύπλοκα και δυναμικά περιβάλλοντα που είναι πιο χρήσιμα στο στρατηγικό σχεδιασμό και επηρεάζονται συνεχώς από μεταβαλλόμενες εξωτερικές δυνάμεις⁷³. Η ANP μέθοδος ορίζεται σε μια μη-γραμμική σχέση δικτύου πολλών παραμέτρων⁷⁴.

Όπως η AHP, έτσι και η ANP μέθοδος χρησιμοποιείται για να παράγει δείκτες από συγκεκριμένες, δυαδικές συγκρίσεις σε πολυ-επίπεδες δομές δικτύων. Τα πλεονεκτήματα είναι η ευκολία χρησιμοποίησής της, η εξειδίκευση του υπολογισμού, η χρησιμοποίηση κατάλληλων μονάδων μέτρησης, και η εφαρμογή τους στον προσδιορισμό της απόδοσης⁷⁵.

Η ANP μέθοδος προσδιορίζει το βαθμό ανεξαρτησίας των στοιχείων του μοντέλου που σχεδιάζεται, διατηρώντας συγκεκριμένα βάρη στην ανάπτυξη ενός σύνθετου πίνακα⁷⁶. Ο Saaty⁷⁷ περιγράφει την ιδέα του σύνθετου πίνακα σαν μια διαδικασία παράλληλη της Markov διαδικασίας. Η μεθοδολογία για την εκτίμηση της KM απόδοσης ακολουθεί μια σειρά από βήματα:

- Βήμα 1:* Δομή μοντέλου και προβλήματος.
- Βήμα 2:* Πίνακες σύγκρισης ανεξάρτητων επιπέδων.
- Βήμα 3:* Υπολογισμός της KM απόδοσης.
- Βήμα 4:* Ανάλυση της KM απόδοσης.

Πριν να εφαρμόσουμε την ANP μέθοδο είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου. Ο Ravi κ' άλ.⁷⁸ συνόψισαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ANP μεθόδου ως ακολούθως:

6.4.1. Πλεονεκτήματα της ANP:

- (1) Η ANP είναι μια τεχνική που περιλαμβάνει υλικά και άυλα κριτήρια, που παίζουν ρόλο στη διαδικασία λήψης απόφασης.
- (2) Η ANP επιτρέπει μια πιο σύνθετη σχέση ανάμεσα στα επίπεδα αποφάσεων και τα στοιχεία τους, αφού δεν απαιτεί μια αυστηρή ιεραρχική δομή, ενώ η AHP σχεδιάζει ένα πλαίσιο λήψης απόφασης που υποθέτει μια ιεραρχική σχέση μιας κατεύθυνσης ανάμεσα στα επίπεδα αποφάσεων.

- (3) Η ANP επιτρέπει τις αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα επίπεδα κριτηρίων και γι' αυτό αποτελεί ένα ελκυστικό εργαλείο λήψης αποφάσεων με βάσει πολλαπλά κριτήρια. Αυτό το χαρακτηριστικό την καθιστά ανώτερη μέθοδο από την AHP, η οποία δεν επιτυγχάνει την καθορισμό της αλληλεξάρτησης ανάμεσα σε διαφορετικά κριτήρια και υπο-κριτήρια.
- (4) Η ANP είναι χρήσιμη γιατί λαμβάνει υπόψη τόσο τα ποιοτικά όσο και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά, όπως και τη μη γραμμική σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα σε αυτά τα χαρακτηριστικά.
- (5) Η ANP παρέχει τη δυνατότητα σύνθετων υπολογισμών που βοηθούν στην κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών γι' αυτόν που λαμβάνει αποφάσεις.

6.4.2. Μειονεκτήματα της ANP:

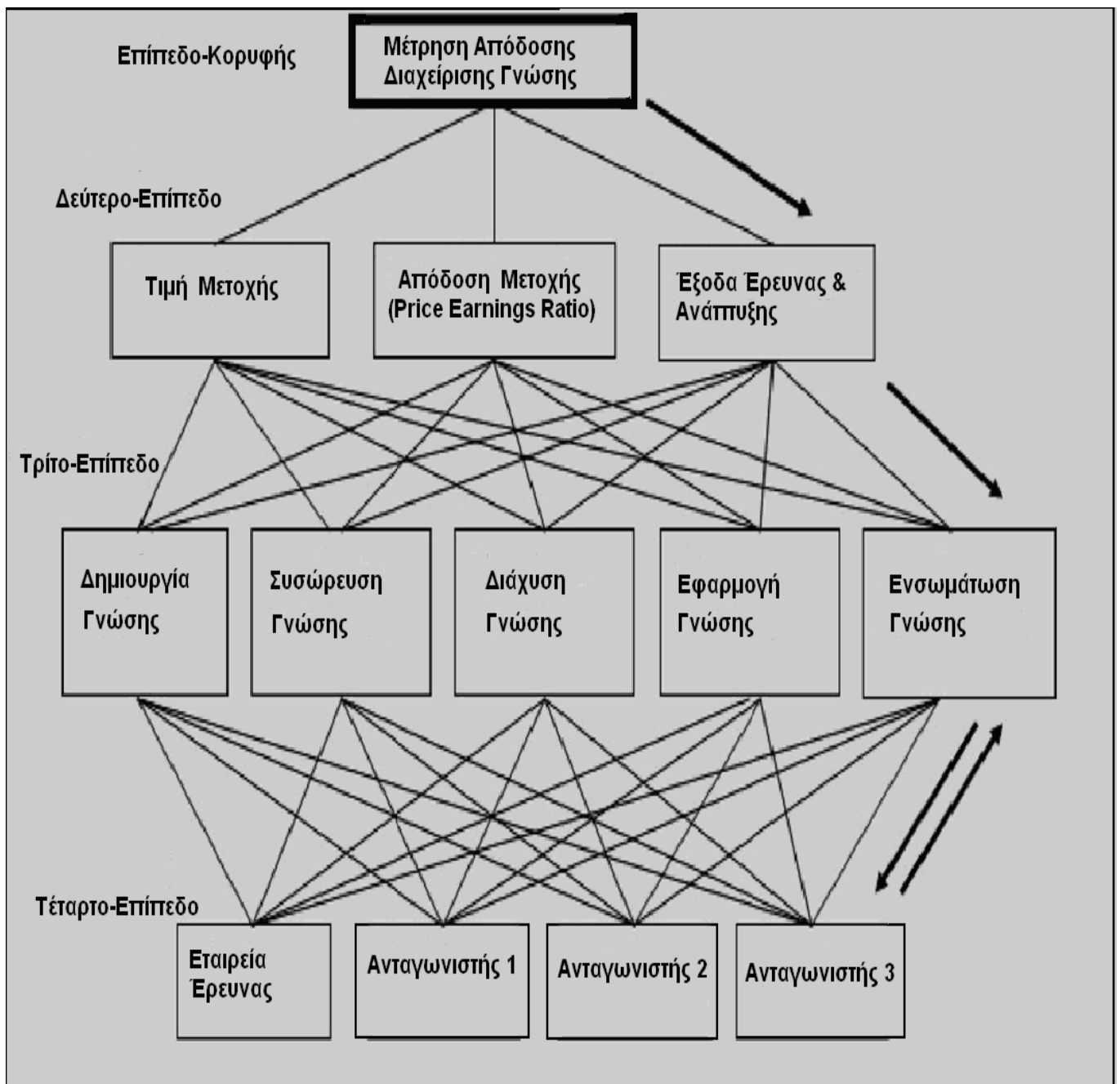
- (1) Η ANP απαιτεί περισσότερους υπολογισμούς και τη δημιουργία επιπρόσθετων πινάκων σύγκρισης σε σχέση με την AHP διαδικασία. Γι' αυτό, είναι απαραίτητη μια προσεκτική καταγραφή των πινάκων και των συγκρίσεων.
- (2) Ο προσδιορισμός των στοιχείων του προβλήματος και της αλληλεξάρτησής τους απαιτεί συνεδριάσεις και εκτενείς συζητήσεις των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, η συλλογή δεδομένων είναι μια κρίσιμη διαδικασία που απαιτείται να διεκπεραιωθεί σε συγκεκριμένο χρόνο για την ανάπτυξη της ANP μεθοδολογίας.
- (3) Οι συγκρίσεις μπορούν να επιτευχθούν μόνο υποκειμενικά, και η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από την κατάρτιση του ειδικού που συμπεριλαμβάνεται για το συγκεκριμένο τομέα.

Ενώ η έρευνα επιβεβαιώνει τα πλεονεκτήματα της ANP, θα πρέπει να αναλυθούν και τα μειονεκτήματα της μεθόδου. Πρώτα, πρέπει να οργανωθεί μια έμπειρη ομάδα ειδικών με κατάλληλη εξειδίκευση στο συγκεκριμένο τομέα. Δεύτερον, πρέπει να υπάρχει αρκετός χρόνος και αρκετοί εργαζόμενοι για τη συλλογή δεδομένων. Τρίτον, χρειάζεται να εφαρμοστούν χρήσιμα εργαλεία όπως τα "Expert Choice" και "Mathematica" για τον υπολογισμό και σχεδιασμό πινάκων σύγκρισης.

6.5 Δομή μοντέλου ANP

Ο σχεδιασμός μιας δομής μέτρησης της ΚΜ απόδοσης για τον υπολογισμό των βασικών της στοιχείων αποτελεί το πρώτο βήμα. Η δομή που σχηματίζεται είναι μια ιεραρχική δομή (Διάγραμμα 6.1), με αντικειμενικό στόχο τον υπολογισμό της ΚΜ απόδοσης μέσα στην εταιρεία και ανάμεσα στην εταιρεία και τους κύριους ανταγωνιστές της. Το δεύτερο επίπεδο κριτηρίων αποτελείται από: την τιμή της μετοχής, την απόδοση της μετοχής (PER-price earnings ratio), και τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης (R & D E). Και τα τρία αυτά κριτήρια αποτελούν δείκτες της ΚΜ απόδοσης, όπως απέδειξε ο Lee κ' άλ⁴. Η γνώση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και της μελλοντικής αξίας της επιχείρησης, οπότε η ΚΜ απόδοση θα επηρεάσει την τιμή της μετοχής της εταιρείας. Στη σημερινή εποχή της γνώσης, όσο υψηλότερη είναι η ΚΜ απόδοση, τόσο υψηλότερη είναι η απόδοση της μετοχής (price earnings ratio). Μέσα σε έναν οργανισμό, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R & D) είναι συνήθως το τμήμα που εξαρτάται περισσότερο από τη σύγχρονη και επίκαιρη γνώση, άρα τα R & D έξοδα επηρεάζουν θετικά την ΚΜ απόδοση. Οπότε, η τιμή μετοχής, η απόδοση της μετοχής (price earnings ratio), και τα R&D έξοδα είναι σημαντικοί παράγοντες της ΚΜ απόδοσης

Στο τρίτο επίπεδο της ιεραρχίας υπάρχουν 5 υπο-κριτήρια που επηρεάζουν το μοντέλο και τα οποία υποστηρίζουν όλους τους δείκτες του δεύτερου επιπέδου σχετικά με την ΚΜ απόδοση. Τα 5 υπο-κριτήρια είναι: η δημιουργία γνώσης (KC-Knowledge Creation), η συσσώρευση γνώσης (KA-Knowledge Accumulation), η διάχυση γνώσης (KS-Knowledge Sharing), η χρησιμοποίηση της γνώσης (KU-Knowledge Utilization), και η εφαρμογή της νέας γνώσης εσωτερικά στον οργανισμό (KI-Knowledge Internalization), και ορίζονται από τον Lee κ' άλ⁴. Η δημιουργία νέας γνώσης είναι μια συνεχή διαδικασία⁴². Το σημαντικότερο στοιχείο στη δημιουργία νέας γνώσης είναι η ενεργοποίηση της παλιάς γνώσης και η μετατροπή της σε νέα μέσω της τεχνολογίας⁷⁹. Για τη μέτρηση της γνώσης που δημιουργείται απαιτούνται δυο παράγοντες: η κατανόηση του έργου και η κατανόηση της τεχνολογίας. Η γνώση που συσσωρεύεται στην εταιρεία παίζει σημαντικό ρόλο στη μείωση των εμποδίων και των ελλείψεων του οργανισμού και στη βελτίωση της διοίκησης.



Διάγραμμα 6.1: Το ANP μοντέλο για τη μέτρηση της ΚΜ απόδοσης (KMPM).

Πηγή: M.J. Huang, M.Y. Chen, K.Yieh, (2007) "Comparing with your main competitor: the single most important task of knowledge management performance measurement" *Journal of Information Science*, Vol.33 No.4, σελ. 416

Ωστόσο, αν η γνώση που δημιουργείται μέσω διοικητικών ενεργειών δεν συγκεντρώνεται συστηματικά, τότε δεν μπορεί να είναι ωφέλιμη για τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων. Ένα εργαλείο για την εκτίμηση της γνώσης που έχει συγκεντρωθεί, χρησιμοποιεί τρεις παράγοντες: βάσεις δεδομένων, συστηματική διαχείριση της γνώσης, και δυνατότητα συγκέντρωσής της από τον καθένα εργαζόμενο ατομικά. Η διάχυση της γνώσης βελτιώνει τις διαδικασίες της επιχείρησης. Ωστόσο, η διάχυση γνώσης είναι περισσότερο χρήσιμη, αν οι απόψεις μιας ομάδας διαφέρουν από τις απόψεις άλλων, εφόσον καθένας δεν μαθαίνει τίποτα από την πλήρη ταύτιση απόψεων⁸⁰. Ο βαθμός διάχυσης της γνώσης εξαρτάται από τη συγκεκριμένη δομή του οργανισμού. Η χρησιμοποίηση της γνώσης μπορεί να γίνει από όλα τα επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης. Ένας από τους καλύτερους τρόπους χρήσης της γνώσης είναι η εφαρμογή των καλύτερων μεθόδων (best practices) των οργανισμών που ηγούνται στον κλάδο, η εύρεση της κατάλληλης γνώσης και η εφαρμογή της.

Η χρησιμοποίηση της γνώσης εξαρτάται από δυο παράγοντες: το βαθμό χρησιμοποίησης της γνώσης στον οργανισμό και την κουλτούρα του οργανισμού όσον αφορά τη γνώση. Η ενσωμάτωση της γνώσης στον οργανισμό είναι η διαδικασία πρόσθεσης της σαφούς γνώσης στην ασαφή γνώση⁴². Η ενσωμάτωση της γνώσης υλοποιείται όταν οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν τη σχετική γνώση, την προσδιορίζουν και την εφαρμόζουν. Η ενσωμάτωση της γνώσης σ' έναν οργανισμό μπορεί να αναπτύξει νέα γνώση. Με αυτόν τον τρόπο, τίθεται η βάση για τη δημιουργία χρήσιμης γνώσης. Ο βαθμός ενσωμάτωσης της γνώσης μπορεί να μετρηθεί με τρεις παραμέτρους: ικανότητα ενσωμάτωσης γνώσης που αφορά την υλοποίηση έργων, δυνατότητα εκπαίδευσης, και δυνατότητα μάθησης από τις διαδικασίες του οργανισμού.

Το τέταρτο επίπεδο της ιεραρχίας αποτελείται από την εταιρεία που πραγματοποιεί την έρευνα και τους βασικούς αντιπάλους της. Το πιο σημαντικό στοιχείο για τη μέτρηση της απόδοσης της Διαχείρισης Γνώσης (KM) είναι η σύγκριση της απόδοσης με αυτή των ανταγωνιστών της. Η γνώμη των εξειδικευμένων εργαζομένων θα βοηθήσει στη σύγκριση της σχετικής σημασίας των κριτηρίων και στη δημιουργία πινάκων που χρησιμοποιούνται από το ANP μοντέλο. Τα αποτελέσματα σύγκρισης των τριών δεικτών και των πέντε στοιχείων από την ενεργοποίηση της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό θα χρησιμοποιηθούν στον υπολογισμό του γενικού δείκτη με ειδικό βάρος για τη μέτρηση της KM απόδοσης, ο οποίος καθορίζει τελικά τους

βαθμούς αξιολόγησης που καταχωρούνται στην εταιρεία της έρευνας και στους κύριους ανταγωνιστές της. Η ισχύς του ANP μοντέλου προκύπτει από τη δυνατότητα ανάδρασης που παρέχει. Μπορούμε να συγκρίνουμε την εταιρεία του παραδείγματος με τους κύριους αντιπάλους της μέσω της γενικής KM απόδοσης καθώς και μέσω καθενός στοιχείου της διαδικασίας ενεργοποίησης της γνώσης. Μπορούμε επίσης να ταξινομήσουμε την απόδοση με βάση οποιοδήποτε στοιχείο της διαδικασίας ενεργοποίησης της γνώσης στην εταιρεία του παραδείγματος ή για καθ' έναν από τους κύριους ανταγωνιστές της. Βάση του ANP μοντέλου ιεραρχικής δομής που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.1 πραγματοποιούνται μαθηματικοί υπολογισμοί για τον προσδιορισμό της KM απόδοσης τόσο της εταιρείας της έρευνας όσο και των ανταγωνιστών της.

6.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αν και η γνώση δεν μπορεί εύκολα να μετρηθεί, οι ερευνητές έχουν προτείνει διάφορες μεθόδους για τη μέτρηση της απόδοσης της εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης (KM) στην επιχείρηση. Η μέτρηση της απόδοσης του KM συστήματος και της συμβολής του στην οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, αποτελεί κρίσιμη επιχειρηματική διαδικασία. Ο προσδιορισμός της απόδοσης δεν είναι μόνο θέμα που μπορεί να εξεταστεί εσωτερικά στον οργανισμό, αλλά η πιο χρήσιμη μέτρηση γίνεται με τη σύγκριση της απόδοσης μιας εταιρείας με την απόδοση των κύριων ανταγωνιστών στον κλάδο της. Η ταξινόμηση της KM απόδοσης μιας επιχείρησης σε σχέση με την απόδοση των κύριων ανταγωνιστών της αποτελεί την πιο σημαντική προσπάθεια της επιχείρησης για τη μέτρηση της KM απόδοσής της.

Αναφορές

- ¹ J.H. Ahn and S.G. Chang, (2004) “Assessing the contribution of knowledge to business performance: the KP3 methodology”, *Decision Support Systems*, Vol.36 No4, σελ. 403–16.
- ² J. Liebowitz, (1999) “Key ingredients to the success of an organization’s knowledge management strategy”, *Knowledge and Process Management*, Vol.6 No1, σελ. 37–40.
- ³ L. Edvinsson, (1997) “Developing intellectual capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Vol.30 No3, σελ. 366–73.
- ⁴ K.C. Lee, S. Lee and I.W. Kang, (2005) “KMPI: measuring knowledge management performance”, *Information and Management*, Vol.42 No3, σελ. 469–82.
- ⁵ J. Liebowitz and K. Wright, (1999) Does measuring knowledge make “cents”? *Expert Systems with Applications*, Vol.17 No2, σελ. 99–103.
- ⁶ R. Ruggles (ed.), (1997) *Knowledge Management Tools*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- ⁷ R. Ruggles, (1998) “The state of the notion: knowledge management in practice”, *California Management Review*, Vol.40 No3, σελ. 80–89.
- ⁸ S. Joseph and R.P. Sundarraj, (2002) “Hub location at digital equipment corporation: a comprehensive analysis of qualitative and quantitative factors”, *European Journal of Operation Research*, Vol.137 No.1–2, σελ. 336–47.
- ⁹ S. Sackmann, E. Flamholz and M. Bullen, (1989), “Human resource accounting: a state of the art review”, *Journal of Accounting Literature*, Vol.8, σελ. 235–64.
- ¹⁰ S. Stewart, (1994) “EVA roundtable”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.7 No.2, σελ. 46–70.
- ¹¹ R. Kaplan and D. Norton, (1992) “The balanced scorecard: measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol.70 No.1, σελ. 71–9.
- ¹² R. Kaplan and D. Norton, (1996) “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, Vol.74 No.1, σελ. 75–85.
- ¹³ A. Brooking (ed.), (1996) *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London.
- ¹⁴ N. Bontis, N. Dragonetti, K. Jacobsen and G. Roos, (1999) “The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources”, *European Management Journal*, Vol.17 No.4, σελ. 391–402.
- ¹⁵ M. Mitri, (2003) “Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment”, *Computers & Education* Vol.41 No.2, σελ. 173–89.

-
- ¹⁶ D.J. Teece, (2000) *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, London.
- ¹⁷ L.M. González, R.E. Giachetti and G. Ramirez, (2005) “Knowledge management-centric help desk: specification and performance evaluation”, *Decision Support System*, Vol.40 No.1, σελ. 389–405.
- ¹⁸ M.Y. Chen and A.P. Chen, (2006) “Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004”, *Journal of Information Science*, Vol.32 No.1, σελ. 15–36.
- ¹⁹ C. Changchit, C.W. Holsapple and R.E. Viator,(2001) “Transferring auditors’ internal control evaluation knowledge to management”, *Expert Systems with Applications*, Vol.20 No.3, σελ. 275–291.
- ²⁰ D. Longbottom and P. Chourides, (2001) “Knowledge management: a survey of leading UK companies”. In: P. Hermel (ed.), *Proceedings of the 2nd MAAOE International Conference*, UVSQ Press, Versailles, σελ.113–26.
- ²¹ P. Chourides, D. Longbottom and W. Murphy, (2003) “Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures”, *Measuring Business Excellence*, Vol.7 No.2, σελ. 29–45.
- ²² M. Mitri, (2003) “Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment”, *Computers & Education*, Vol.41, σελ.173–89.
- ²³ J. Laitamaki and R. Kordupleski, (1997) “Building and deploying profitable growth strategies based on the waterfall of customer value added”, *European Management Journal*, Vol.15 No.2, σελ. 158–66.
- ²⁴ E.W. Stein, M.P. Manco and S.A. Manco, (2001) “A knowledge-based system to assist university administrators in meeting Disability Act requirements”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 21 No.2, σελ. 65–74.
- ²⁵ B.H. Hall, A. Jaffé and M. Trajtenberg (eds), (2000) *Market Value and Patent Citations: A First Look*, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- ²⁶ B. Lev (ed.), (2001) *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington.
- ²⁷ M. Smits and A.D. Moor, “Measuring knowledge management effectiveness in communities of practice”. In:R. Sprague (ed.), (2004) *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Press,Big Island, 80236b.
- ²⁸ D.T. Holt, S.E. Bartczak, S.W. Clark and M.R. Trent, “The development of an instrument to measure readiness for knowledge management”. In: R. Sprague (ed.), (2004) *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Press, Big Island, 80238b.

-
- ²⁹ M. Martinsons, R. Davison and D. Tse, (1999) “The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems”, *Decision Support Systems*, Vol.25 No.1, σελ. 71–88.
- ³⁰ H. Hasan and E. Gould, (2001) “Support for the sense-making activity of managers”, *Decision Support Systems*, Vol.31 No.1, σελ.71–86.
- ³¹ B. Marr, “Measuring and benchmarking intellectual capital”, (2004) *Benchmarking*, Vol.11 No.6, σελ.559–70.
- ³² J.D. Pemberton, G.H. Stonehouse and D.J. Yarrow, (2001) “Benchmarking and the role of organizational learning in developing competitive advantage”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 8 No.2, σελ.123–35.
- ³³ D. Asoh, S. Belardo and R. Neilson, “Knowledge management: issues, challenges and opportunities for governments in the new economy”. In: R. Sprague (ed.), (2002) *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Press, Big Island, σελ.129.
- ³⁴ M. Bresnena, L. Edelman, S. Newell, H. Scarbrough and J. Swan, (2003) “Social practices and the management of knowledge in project environments”, *International Journal of Project Management*, Vol.21 No.3, σελ.157–66.
- ³⁵ J.J. Kasvi, M. Vartiainen and M. Hailikari, (2003) “Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations”, *International Journal of Project Management*, Vol.21 No.8, σελ.571–82.
- ³⁶ K.E. Sveiby (ed.), (1998) *Intellectual Capital: Thinking Ahead*, CPA Australia, Melbourne.
- ³⁷ R.J. Calantone, S.T. Cavusgil and Y. Zhao, (2002) “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol.31, σελ.515–24.
- ³⁸ M. Hertzum, (2002) “The importance of trust in software engineers assessment and choice of information sources”, *Information and Organization*, Vol.12, σελ.1–18.
- ³⁹ G. Walsham, (2002) “Knowledge management: the benefits and limitations of computer systems”, *European Management Journal*, Vol.19 No.6, σελ.599–608.
- ⁴⁰ C. Changchit, C.W. Holsapple and R.E. Viator, (2001) “Transferring auditors’ internal control evaluation knowledge to management”, *Expert Systems with Applications*, Vol.20, σελ.275–91.
- ⁴¹ P. Chourides, D. Longbottom and W. Murphy, (2003) “Excellence in Knowledge Management: an empirical study to identify critical factors and performance measures”, *Measuring Business Excellence* Vol.7 No.2, σελ.29–45.
- ⁴² I. Nonaka and H. Takeuchi, (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.

-
- ⁴³ C.W. Choo, (1998) *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York.
- ⁴⁴ B. Villalonga, (2004) “Intangible resources, Tobin’s q , and sustainability of performance differences”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.54 No.2, σελ.205–30.
- ⁴⁵ E.W. Stein, M.C. Pauster and D. May, (2003) “A knowledge-based system to improve the quality and efficiency of titanium melting,” *Expert Systems with Applications*, Vol.24 No.2, σελ.239–46.
- ⁴⁶ W.L. Tung, C. Quek and P. Cheng, (2004) “GenSo-EWS: a novel neural-fuzzy based early warning system for predicting bank failures”, *Neural Networks*, Vol. 17 No.4, σελ.567–87.
- ⁴⁷ M. Benaroch and R.J. Kauffman, (1999) “A case for using real options pricing analysis to evaluate information technology project investments”, *Information Systems Research*, Vol.10 No.1, σελ.70–86.
- ⁴⁸ A. Taudes, M. Feurstein and A. Mild, (2000) “Options analysis of software platform decisions: a case study”, *MIS Quarterly*, Vol.24 No.2, σελ. 227–43.
- ⁴⁹ M. Benaroch and R.J. Kauffman, (2000) “Justifying electronic banking network expansion using real options analysis”, *MIS Quarterly*, Vol.24 No.2, σελ.197–225
- ⁵⁰ A. Taudes, M. Feurstein and A. Mild, (2000) “Options analysis of software platform decisions: a case study”, *MIS Quarterly*, Vol. 24 No.2, σελ.227–43.
- ⁵¹ A.M. Fairchild, (2002) “Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology.” In: R. Sprague (ed.), *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Press, Big Island, σελ.243.
- ⁵² W. Van Grembergen and D. Vander Borcht, (1997) “Audit guidelines for IT outsourcing”, *EDP Auditing* σελ.1–8.
- ⁵³ S.T. Cavusgil, R.J. Calantone and Y. Zhao, (2003) “Tacit knowledge transfer and firm innovation capability”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18 No.1, σελ.6–21.
- ⁵⁴ K.A. Pervaiz, K.L. Kwang and Z. Mohamed, (1999) “Measurement practice for knowledge management”, *Journal of Workplace Learning*, Vol.11 No.8, σελ.304–11.
- ⁵⁵ K.H. Chai, M. Gregory and Y. Shi, (2003) “Bridging islands of knowledge: a framework of knowledge sharing mechanisms”, *International Journal of Technology Management*, Vol.25 No.8, σελ.703– 27.
- ⁵⁶ H.N. Leung, W.K. Chan and W.B. Lee, (2004) “Benchmarking the role-modification process for successful knowledge transfer”, *Benchmarking*, Vol.11 No.6, σελ.601–9.

-
- ⁵⁷ S. Massa and S. Testa, (2004) “Innovation or imitation? Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services”, *Benchmarking*, Vol.11 No.6, σελ.610–20.
- ⁵⁸ D. Asoh, S. Belardo and R. Neilson, (2002) “Knowledge management: issues, challenges and opportunities for governments in the new economy”. In: R. Sprague (ed.), *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences 2002*, IEEE Press, Big Island, σελ.129.
- ⁵⁹ R.J. DeFillippi, (2001) “Project-based learning, reflective practices and learning outcomes”, *Management Learning*, Vol.32 No.1, σελ. 5–10.
- ⁶⁰ L. Edelman, M. Bresnen, S. Newell, H. Scarbrough and J. Swan, (2001) “The paradox of social capital: structural, cognitive and relational dimensions”. In: R.A. Bettis (ed.), *Reinventing strategic management: old truths and new insights: Strategic Management Society, 21st Annual International Conference, San Francisco, 2001*, Blackwell, San Francisco, σελ.153–74.
- ⁶¹ J.M. Kamara, C.J. Anumba and P.M. Carrillo, (2002) “A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy”, *International Journal of Project Management*, Vol.20, σελ.205–11.
- ⁶² M. Vartiainen, M. Hakonen, A. Simola, A. Kokko and T. Rantamaki, (1999) “Learning project model and transfer of experiences”. In: P. Chung (ed.), *Proceedings of the 6th International Product Development Conference 1999*, Cambridge U.P., Cambridge, σελ.774–86.
- ⁶³ M.E. Van Buren, (1999) “A yardstick for knowledge management”, *Training & Development*, Vol.53 No.5, σελ.71–8.
- ⁶⁴ P.N. Bukh, M.E. Johansen and J. Mouritsen, (2002) “Multiple integrated performance management systems: IC and BSC in a software company”, *Singapore Management Review*, Vol.24 No.3, σελ.21–33.
- ⁶⁵ J. De Gooijer, (2000) “Designing a knowledge management performance framework”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.4 No.4, σελ.303– 10.
- ⁶⁶ U. Johanson, M. Martensson and M. Skoog, (2001) “Measuring to understand intangible performance drivers”, *European Accounting Review*, Vol.10 No.3, σελ.407–37.
- ⁶⁷ C. Jackson, (1999) “Process to product – creating tools for knowledge management.” In: Y. Malhotra (ed.), *Knowledge Management for Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey, σελ.402–13.
- ⁶⁸ A. Wensley, (2000) “Tools for knowledge management.” In: D. Chauvel and C. Despres (eds), *Proceedings of the BPRC 2000 Conference on Knowledge Management: Concepts and Controversies*, Butterworth-Heinemann, Warwick, σελ.21.

-
- ⁶⁹ P. Tyndale, (2002) “A taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications”, *Evaluation and Program Planning*, Vol.25, σελ.183–90.
- ⁷⁰ B. Van Den Hooff, J. Vijvers and J. De Ridder, (2003) “Foundations and applications of a knowledge management scan”, *European Management Journal*, Vol.21 No.2, σελ.237–46.
- ⁷¹ B. Malcolm, (2002) “An analysis of distributions of priority values from alternative comparison scales within AHP”, *European Journal of Operation Research*, Vol.140 No.1, σελ.104–17.
- ⁷² A.A. Kamal, (2001) “Application of the AHP in project management”, *Project Management*, Vol.19 No.1, σελ.19–27.
- ⁷³ S. Joseph, (1999) “A methodological framework for evaluating environmentally conscious manufacturing programs”, *Computer & Industrial Engineering*, Vol.36 No.4, σελ.793–810.
- ⁷⁴ M. Laura, (1998) “Strategic analysis of logistics and supply chain management systems using the analytical network process”, *Transportation Research Engineering*, Vol.34 No.3, σελ.201–15.
- ⁷⁵ S. Joseph, (2003) “Quantitative models for performance measurement systems – alternate considerations”, *International Journal of Production Economics*, Vol.86 No.1, σελ.81–90.
- ⁷⁶ T. Madjid and B. Saehamay, (1995) “Evaluating strategic alternatives: an analytical model”, *Computers & Operations Research*, Vol.22 No.7, σελ.731–43.
- ⁷⁷ T.L. Saaty (ed.), (1996) *Decision Making with Dependence and Feedback: the Analytic Network Process*, RWS Publications, Pittsburgh.
- ⁷⁸ V. Ravi, S. Ravi and M.K. Tiwari, (2005) “Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach”, *Computers and Industrial Engineering*, Vol.48 No.2, σελ.327–56.
- ⁷⁹ E.M. Awad and H.M. Ghaziri (eds), (2004) *Knowledge Management*, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, NJ.
- ⁸⁰ G. Walsham, (2002) “Knowledge management: the benefits and limitations of computer systems”, *European Management Journal*, Vol.19 No.6, σελ.599–608.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Πρακτικές εφαρμογές της Διαχείρισης Γνώσης σε επιχειρήσεις

Για να κατανοηθεί καλύτερα η σημασία της Διαχείρισης Γνώσης (KM) θα περιγραφούν ακολούθως πρακτικές εφαρμογές της σε σύγχρονες επιχειρήσεις.

7.1 Η Εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης σε επιτυχημένες επιχειρήσεις

Αν αναλύσουμε τις ακόλουθες εταιρείες όπως: τη Microsoft που αναπτύσσει λειτουργικά συστήματα όπως τα Windows, την Intel που κατασκευάζει μικροεπεξεργαστές που τρέχουν τα Windows, τη Merck και Pfizer που παράγουν νέα φάρμακα, την Coke που έχει αρκετούς πιστούς καταναλωτές που αρνούνται να πιουν Pepsi, τη Lucent που ανακάλυψε το transistor και τώρα παράγει, ανάμεσα σε άλλα, chips ημιαγωγών, τη Citigroup που δραστηριοποιείται στον κλάδο της οικονομίας, και τη Citibank που παρέχει πιστωτικές κάρτες, όλες αυτές είναι εταιρείες με “πραγματικούς” υλικούς πόρους όπως κτίρια, εγκαταστάσεις παραγωγής, εξοπλισμό, και γραφεία πολύ μικρότερης αξίας από την αξία των επιχειρήσεων αυτών στην αγορά. Η Wal-mart, για παράδειγμα, δεν θεωρείται μόνο σαν μια επιχείρηση που παρέχει προϊόντα με έκπτωση και δεν αξιολογείται μόνο με βάση τα προϊόντα της προς πώληση. Το δυνατό της πλεονέκτημα είναι η ανάπτυξη συστημάτων μεταφορών πραγματικού χρόνου (real-time logistics).

Το κοινό στοιχείο που ενώνει όλες αυτές τις εταιρείες και τους πολύ διαφορετικούς λόγους της επιτυχίας τους είναι ότι εταιρείες όπως η Microsoft, Intel, AMD, Cyrix, AOL, Coca-Cola, eBay, eFax, και Yahoo μοιράζονται κάτι που δεν μπορεί να παρουσιαστεί στους πίνακες ισολογισμού: τα άυλα αγαθά, όπως:

- Μεγάλη αναγνώριση του ονόματος της εταιρείας
- Όραμα για την ανάπτυξη της βιομηχανικής τους παραγωγής
- Πατέντες και εφευρέσεις
- Εμπιστοσύνη πελατών
- Καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες

- Μελλοντικά προϊόντα που προσδοκά η αγορά
- Επιτεύγματα του παρελθόντος
- Επιτυχημένες στρατηγικές

Είτε είναι η δημιουργία ενός νέου καναλιού διανομής για βιβλία μέσω του Δια-δικτύου (Amazon.com) ή η δημιουργία ενός γραφικού περιβάλλοντος δικτύου (Netscape), ή μια τεχνολογική εφεύρεση, ή η απόκτηση ολόκληρου του μεριδίου αγοράς για τα λειτουργικά συστήματα των PC και των μελλοντικών λειτουργικών συστημάτων (Microsoft), ένα επίτευγμα που εκ των υστέρων παρουσιάζεται πολύ εφικτό, αλλά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές το υλοποίησαν πρώτες και σχεδόν σωστά, όταν ήταν ελάχιστα αναμενόμενο, είναι αυτό που μετράει. Αυτές οι επιχειρήσεις καθοδηγούνται και αξιολογούνται με βάση τη γνώση τους και όχι τα υλικά αγαθά τους.

7.1.1 Επιχείρηση Walt Disney

Η επιχείρηση Walt Disney είχε αντιληφθεί την αξία των άυλων αγαθών από τις αρχές της δεκαετίας του 1970. Το 1978, η ταινία της Walt Disney η Star Wars είχε ως έσοδα \$25 εκατομμύρια από τα κινηματογραφικά εισιτήρια και άλλα \$22 εκατομμύρια από τις πωλήσεις των δικαιωμάτων της Star Wars. Το 1979, η λιανική αξία των προϊόντων που χρησιμοποιούσαν χαρακτήρες της Walt Disney υπολογίζεται ότι ξεπερνούσε τα \$3 δισεκατομμύρια. Η Walt Disney είναι μια από τις λίγες, πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις που έχουν μετατρέψει τα άυλα αγαθά τους σε υλικά κέρδη. Επιπροσθέτως, οι σύγχρονες επιτυχίες της έχουν αυξήσει τα έσοδα της επιχείρησης από τα δικαιώματα των δημιουργών των ταινιών της.

7.2 Παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν εκμεταλλεύτηκαν σωστά τις καινοτόμες ιδέες τους.

Ας θεωρήσουμε την Apple Computer, για παράδειγμα. Η εταιρεία είχε δημιουργήσει καινοτομίες στη βιομηχανία των υπολογιστών για μεγάλο χρονικό διάστημα, ωστόσο η επιχειρηματική της επιτυχία, θεωρείται στην καλύτερη περίπτωση, μέτρια. Το 1999,

η Apple δημιούργησε τον Cube υπολογιστή, έναν υπολογιστή πολύ μπροστά από την εποχή του, που αποτελούσε μεν ένα τεχνολογικό επίτευγμα αλλά συγχρόνως και μια εμπορική καταστροφή. Οπότε είναι φανερό, ότι η δυνατότητα καινοτομίας και η δυνατότητα εφαρμογής της γνώσης με εμπορική επιτυχία δεν συσχετίζονται απαραίτητα.

Όπως είναι γνωστό στη Silicon Valley, δεν είναι οι καινοτόμοι αλλά όσοι εκμεταλλεύονται τις καινοτόμες ιδέες που δημιουργούν υλικό πλούτο. Η Apple Computer, δημιουργήθηκε από το Steve Jobs, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όταν ο Jobs συμμετείχε σε μια παρουσίαση του γραφικού συστήματος GUI (Graphical User Interface) στο ερευνητικό κέντρο της Xerox (Xerox Palo Alto Research Center-PARC)¹. Ο Jobs τότε σωστά αναρωτήθηκε: Πώς μπορούσε να χρησιμοποιήσει αυτή τη νέα τεχνολογία για να αλλάξει τη σχεδίαση των υπολογιστών; Το GUI –μέσω της Apple- είναι τώρα το βασικό σύστημα επικοινωνίας στα σύγχρονα λειτουργικά συστήματα υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένων και των Windows.

Η Apple σχεδίασε το GUI με βάση την παρουσίαση στο PARC, η Microsoft² εκμεταλλεύτηκε το λειτουργικό σύστημα της Apple για να δημιουργήσει τα Windows. Η Xerox δημιούργησε το ποντίκι (mouse) των υπολογιστών που σήμερα παράγεται από εκατοντάδες άλλες εταιρίες διαφορετικές από τη Xerox. Η Sony, η οποία συχνά θεωρείται λανθασμένα ως ο εφευρέτης της video εγγραφής (Video Cassette Recorder-VCR) εκμεταλλεύτηκε την καινοτομία της Ampex το 1950 για τη Video εγγραφή και η βιομηχανία ημιαγωγών (semiconductor) δημιουργήθηκε από την εφεύρεση των εργαστηρίων Bell (Bell Labs) στα οποία απονεμήθηκε και το βραβείο Nobel για την εφεύρεση του transistor.

Το πιο απογοητευτικό παράδειγμα μιας επιχείρησης που δεν εκμεταλλεύτηκε την καινοτομία της είναι ίσως η Xerox, της οποίας το ερευνητικό κέντρο PARC δημιούργησε τα βασικά στοιχεία της τεχνολογίας στην οποία στηρίχθηκε η σύγχρονη βιομηχανία των υπολογιστών. Η Xerox είχε τις μεγαλύτερες καινοτόμες ιδέες των προηγούμενων δεκαετιών αλλά εκμεταλλεύτηκε παθητικά τη δική της γνώση. Η Xerox ακόμη παράγει φωτοτυπικά μηχανήματα.

7.3 Παραδείγματα εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης σε κλάδους επιχειρήσεων

Η Γνώση αποτελεί τη βασική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μερικών κλασικών εταιρειών (όπως η Coke) για εκατοντάδες χρόνια, και δεν αποτελεί νέα ιδέα³. Εκτός από σπάνιες περιπτώσεις όπου τα άυλα αγαθά (όπως η σύσταση της Coke) δεν αυξάνουν αν διαδοθούν, η γνώση αυξάνει με την κατάλληλη διάδοσή της.

7.3.1 Ανάλυση της Διαχείρισης Γνώσης σε Νομικές Υπηρεσίες: Ένα παράδειγμα

Πολλές νομικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν απλά προγράμματα λογισμικού για τη συμπλήρωση νομικών εγγράφων. Με απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, το πρόγραμμα λογισμικού συμπληρώνει νομικά έγγραφα.

Η διεκπεραίωση των φόρων μπορεί να υλοποιηθεί με ένα απλό πρόγραμμα λογισμικού. Ο στόχος της KM είναι να υλοποιούμε απλά, και εύκολα, χρονοβόρες διαδικασίες με τη χρησιμοποίηση του κατάλληλου λογισμικού προγράμματος.

Ωστόσο, αν η διαδικασία είναι αρκετά πολύπλοκη όπως η συμπλήρωση φόρων ανθρώπων πολλαπλής υπηκοότητας ή φόρων ανθρώπων που ίσως έχουν αλλάξει κατοικία, τότε δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί απλά μια αυτόματη μεθοδολογία.

7.3.2. Η Διαχείριση Γνώσης στο Ποινικό Δίκαιο: Ένα παράδειγμα

Ας εξετάσουμε την περίπτωση του ποινικού δικαίου. Σε αυτήν την περίπτωση απαιτείται από έμπειρους και ικανούς δικηγόρους να χρησιμοποιήσουν την ασαφή γνώση, την εμπειρία και την κρίση. Οι δικηγόροι που ασχολούνται με το ποινικό δίκαιο έχουν ασαφή γνώση και δεξιότητες που τις χρησιμοποιούν για να υλοποιήσουν δικηγορικά έργα, αλλά είναι σπανίως ικανοί να εξηγήσουν με πλήρη λεπτομέρεια πως τα υλοποιούν.

Ωστόσο, και σε αυτή την περίπτωση κάποιες διεργασίες μέσα σε αυτά τα έργα μπορούν να αυτοματοποιηθούν. Στο ποινικό δίκαιο, η ΚΜ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να φέρει στο παρόν, το προφίλ παρόμοιων περιπτώσεων του παρελθόντος, ώστε να αυτοματοποιηθεί η επιχειρηματική υπεράσπιση που χρησιμοποιείται στο δικαστήριο.

7.4. Παραδείγματα διαχείρισης Γνώσης σε διάφορες επιχειρήσεις

7.4.1. Χημική Βιομηχανία Buckman

Η Buckman είναι μια πολυεθνική χημική βιομηχανία που εφεύρει, αναπτύσσει, και παράγει ειδικά χημικά για βιομηχανικές και αγροτικές χρήσεις. Η βιομηχανία των 1.200-υπαλλήλων είναι εγκατεστημένη στο Memphis, Tennessee με γραφεία και αντιπροσώπους σε 82 χώρες. Μια επιχείρηση όπως η Buckman, με γραφεία σε περισσότερες από 80 χώρες, αντιμετωπίζει προβλήματα όσον αφορά την κουλτούρα, τη γλώσσα, το χρόνο παράδοσης προϊόντων και την απόσταση ανάμεσα στα διάφορα γραφεία της σε όλο τον κόσμο. Η εταιρεία συνειδητοποίησε ότι για να δώσει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της να εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών της θα έπρεπε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον διάδοσης της γνώσης στους πελάτες της με ταυτόχρονη εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες πελατών. Έτσι δημιούργησε ένα ΚΜ πρόγραμμα που στοχεύει να βοηθήσει τους υπαλλήλους της να έχουν πρόσβαση στη γνώση που χρειάζονται για την εργασία τους και να εξυπηρετούν πιο ικανοποιητικά τις ανάγκες των πελατών τους.

7.4.2 Hewlett-Packard

Η εταιρεία Hewlett-Packard, με περισσότερους από 100.000 υπαλλήλους έχει έσοδα που ξεπερνούν τα \$35 δισεκατομμύρια ετησίως, και δραστηριοποιείται σε 110 χώρες. Η λύση στο διαρκώς αυξανόμενο πρόβλημα του κατακερματισμού των δεξιοτήτων και της γνώσης λόγω της παγκόσμιας δραστηριότητάς της, προέκυψε όταν μια διευθυντική ομάδα της HP δημιούργησε ένα τμήμα το PPO (Product Process Organization) μέσα στην HP. Αυτό το τμήμα είναι μια ομάδα συμβούλων εσωτερικά της εταιρείας και χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους (best practices) για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ανάμεσα στις πλήρως αποκεντρωμένες και αυτόνομες λειτουργίες της επιχείρησης σε ολόκληρο τον κόσμο. Η PPO μονάδα είναι μια

εσωτερική ομάδα συμβούλων της επιχείρησης και συγκεντρώνει υπαλλήλους από διαφορετικά τμήματα ολόκληρης της επιχείρησης.

7.4.3 Wal-Mart

Η Wal-Mart αποτελεί καλό παράδειγμα μιας επιχείρησης που έχει εφαρμόσει το σύστημα διαχείρισης αποθηκών just-in-time (JIT) αποτελεσματικά. Η Wal-Mart δραστηριοποιείται στον κλάδο λιανικής πώλησης μαζί με άλλους ανταγωνιστές, όπως η Kmart και Target. Ωστόσο, η Wal-Mart είναι η μόνη επιχείρηση λιανικής πώλησης που βρίσκεται μέσα στη λίστα των 10 πρώτων εταιριών του περιοδικού Fortune επειδή δίνει αξία στους πελάτες όχι μόνο μέσω των καλύτερων προϊόντων της αλλά και μέσω ενός υποδειγματικού συστήματος μεταφορών (logistics) που βασίστηκε στη γνώση που αποκτήθηκε από δεδομένα πωλήσεων⁴ και εφαρμόστηκε για να κάνει τη διαφορά.

7.4.4 Octicon

Σε αντίθεση με τους πεπερασμένους οικονομικούς πόρους⁵ όπως είναι η γη, το κεφάλαιο και η εργασία, η γνώση και τα διανοητικά αγαθά είναι μη πεπερασμένοι πόροι που παράγουν αυξημένες αποδόσεις με τη συστηματική χρήση και εφαρμογή τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει με το να γνωρίζει κανείς περισσότερα για το ίδιο θέμα από τους ανταγωνιστές του⁶.

Γύρω στο 1988, η εταιρεία Octicon, η Δανέζικη εταιρεία παραγωγής βοηθημάτων ακοής, είδε το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη της να μειώνονται αισθητά καθώς οι ανταγωνιστές της προώθησαν στην αγορά πιο βελτιωμένα και φθηνότερα προϊόντα. Όταν ο Lars Kolind έγινε Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας το 1990, ξεκίνησε τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προωθούσε τη ροή της γνώσης και ενθάρρυνε την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, επειδή συνειδητοποίησε ότι η τεχνολογική καινοτομία και ο χρόνος εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Οι πίνακες οργάνωσης, τα γραφεία, η περιγραφή της εργασίας, και η τυπική οργάνωση εγκαταλείφθηκαν, ενώ οι υπάλληλοι μπορούσαν πλέον να επιλέξουν σε ποια έργα θα συμμετέχουν και να εργαστούν σε διατμηματικές ομάδες που λειτουργούσαν συντονισμένα.

7.4.5 Microsoft

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να συνδυάσει τη γνώση που προέρχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον με την εξειδίκευση που προκύπτει από το εσωτερικό της περιβάλλον παρέχει στις επιχειρήσεις την ικανότητα να προβλέψουν την αλλαγή που θα συμβεί στην αγορά και να προετοιμαστούν για την αντιμετώπισή της. Η ικανότητα πρόβλεψης και ανταπόκρισης στις τάσεις της αγοράς είναι πολύ σημαντική, επειδή έτσι θα προσδιοριστούν οι νέες δυνατές αγορές της επιχείρησης. Πολύ συχνά ακόμη και οι καλύτερες εταιρείες του κλάδου χάνουν το προβάδισμα και ακολουθούν τις άλλες του κλάδου. Η Microsoft, για παράδειγμα, δεν προέβλεψε την εκρηκτική αύξηση της χρήσης του Internet και γρήγορα ανακάλυψε ότι η Netscape, μια φαινομενικά ασήμαντη εταιρεία στο ξεκίνημά της, μπόρεσε να εισαχθεί σε μια πολύ μικρή αγοραστική αγορά (niche market) και διασφάλισε μια κυρίαρχη θέση σε αυτήν.

Η Microsoft αποτελεί παράδειγμα εταιρείας που έχει εφαρμόσει συστήματα διαχείρισης γνώσης. Η κρίσιμη διαφορά ανάμεσα στο γνωστό ερευνητικό κέντρο PARC της Xerox και τη Microsoft είναι ότι το PARC δημιούργησε νέα γνώση σε μεγάλο βαθμό, αλλά η Microsoft, ουσιαστικά, την εφάρμοσε και έκανε τη διαφορά, δημιούργησε νέες αγορές για τα προϊόντα της, και παρήγε οικονομική αξία.

Στη βιομηχανία της τεχνολογίας, οι εταιρείες που είδαν οικονομική ευημερία δεν ήταν οι επιχειρήσεις που εφεύραν τη νέα τεχνολογία, αλλά εκείνες που την εφάρμοσαν⁷. Η Microsoft αποτελεί καλό παράδειγμα εταιρείας που στηρίχθηκε αρχικά στο καλό marketing, έπειτα στο μερίδιο αγοράς, και σήμερα στην καινοτομία που προέρχεται από τη γνώση-και τις περισσότερες φορές τη γνώση που προέρχεται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η πελατειακή της βάση που δημιουργήθηκε λόγω του λειτουργικού της συστήματος των Windows ήταν πιθανόν το πιο δυνατό της πλεονέκτημα όταν αποφάσισε να ανταγωνιστεί σοβαρά στην αγορά για την επικράτηση του δικού της browser στο Διαδίκτυο (Web browser).

Η Microsoft, ενώ εισήχθη καθυστερημένα στην αγορά του Διαδικτύου, συνειδητοποίησε άμεσα ότι το Διαδίκτυο πρόκειται να αλλάξει τα πάντα, συμπεριλαμβανομένων και των δικών της προϊόντων. Η στρατηγική της άλλαξε πορεία το 1995 και ξεκίνησε να εστιάζεται στο Διαδίκτυο (οποιοδήποτε προϊόν λογισμικού που δημιούργησε η Microsoft το 1999 συνδεόταν με το Internet με κάποιο τρόπο). Η φήμη της Microsoft και τα ισχυρά της σημεία, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα ταμειακή ροής, της παρείχε ότι χρειαζόταν για τον ανταγωνισμό στην

επιχείρηση λιανικής πώλησης αυτοκινήτων (www.carpaint.com), έπειτα στην επιχείρηση τουρισμού (www.expedia.com), και πιο πρόσφατα, στην επιχείρηση παιχνιδιών. Πέρα από τη δυνατή φήμη του ονόματος της εταιρείας, η επιχείρηση χρησιμοποίησε τις δεξιότητές της για να σχεδιάσει το μέλλον. Όταν η Microsoft ξεκίνησε την εισαγωγή της στο χώρο της αγοράς παιχνιδιών στα τέλη του 1998 με την ηλεκτρονική σειρά παιχνιδιών Actimates, συνέδεσε μαζί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών τμημάτων⁸ της επιχείρησης, όπως: ικανότητες marketing, ικανότητες δημιουργίας λογισμικού και hardware, καθώς και τη σημαντική αξία της φήμης του ονόματος της επιχείρησης.

7.4.6 Citibank

Μακροχρόνια, η τεχνολογία, οι νόμοι, οι πατέντες, και το μερίδιο αγοράς δεν αποτελούν πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τίποτα δεν παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περισσότερο από ένα προσωρινό χρονικό διάστημα. Η τεχνολογία παρείχε στη Citibank μόνο προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εισήγαγε στην αγορά τα Αυτόματα Μηχανήματα Συναλλαγών (ATM-Automatic Teller Machine). Η αντιγραφή της διαφορετικής και καινοτόμου τεχνολογίας μπορεί να είναι ακριβή διαδικασία αλλά όχι αδύνατη. Από το παρελθόν, οποιαδήποτε τεχνολογία παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση σε σύντομο χρονικό διάστημα αποτελούσε στοιχείο των προϊόντων που προσφέρονταν από οποιαδήποτε εταιρεία του κλάδου. Η Citibank έχασε το πλεονέκτημα όταν άλλες τράπεζες άρχισαν να παρέχουν ATM υπηρεσίες, και τα ATMs δεν έδιναν πλέον επιπρόσθετη αξία αλλά αποτελούσαν μάλλον αναμενόμενη αξία. Παρομοίως, η υπηρεσία Hotmail της Microsoft διέδωσε τα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) που έδιναν στους χρήστες τη δυνατότητα να ελέγξουν τα e-mail τους μέσω ενός συμβατικού Web browser. Γρήγορα η τεχνολογία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αντιγράφηκε, και τώρα το Web-based interface αποτελεί πρότυπο για όσους παρέχουν υπηρεσίες Internet. Ότι αποτελούσε αρχικά μια καινοτόμα τεχνολογική εφαρμογή γρήγορα έγινε μια βασικά αναμενόμενη εφαρμογή στην καταναλωτική αγορά.

7.4.7. ING Baring Χρηματιστηριακή

Ο Τραπεζικός κλάδος δίνει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πως η γνώση που διαφεύγει από την εταιρεία μπορεί να αποτελέσει μια άμεση απειλή⁹: 60 από τους 140 αναλυτές που εργάζονταν για την Χρηματιστηριακή ING Baring έφυγαν από την

τράπεζα και εμφανίστηκαν ξανά στο χώρο συναλλαγών του ανταγωνιστή, της Deutsche Morgan Granfell. Σύντομα έπειτα από αυτό, η Baring Χρηματοπιστηριακή πτώχευσε.

7.4.8. American Airlines

Όταν η εταιρεία American Airlines συνειδητοποίησε ότι είχε μεγαλύτερα έσοδα πουλώντας κρατήσεις εισιτηρίων και μεταφέροντας πληροφορία μέσω του SABRE συστήματος κράτησης εισιτηρίων, έπρεπε να σταματήσει να σκέφτεται σαν αεροπορική εταιρεία. Χρειάστηκε να σταματήσει να πιστεύει ότι η δουλειά της εστιαζόταν στην πώληση αεροπορικών εισιτηρίων και να πετά τα δικά της αεροπλάνα. Τέτοιες εκτιμήσεις που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν εκ νέου τη στρατηγική και τους στόχους τους δεν προκύπτουν εύκολα και είναι συχνά πολύ εύκολο να μην καθοριστούν. Η KM βοηθά να προσδιοριστούν τέτοιες μετατοπίσεις του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, και ενθαρρύνουν συστηματικά τις προσπάθειες αυτές ελέγχοντας τα δεδομένα εξωτερικά και εσωτερικά της επιχείρησης, προκειμένου να προσδιορίσουν τις τάσεις της αγοράς που απαιτούν άμεση προσοχή.

7.4.9 Pfizer φαρμακευτική βιομηχανία

Στη φαρμακευτική βιομηχανία, για παράδειγμα, εταιρείες όπως η Pfizer χρησιμοποιούν την τεχνολογία της πληροφορικής για να μετατρέψουν τους πόρους δεδομένων τους σε ανταγωνιστικά εργαλεία¹⁰ και να παρέχουν στους πελάτες τους σημαντική πληροφορία και βελτιωμένες υπηρεσίες. Η Pfizer Inc., μια επιχείρηση \$10 δισεκατομμυρίων που εδρεύει στη Νέα Υόρκη, έχει αναπτύξει ένα αυτόματο πρόγραμμα μαζικής προώθησης των πωλήσεων της που δίνει τη δυνατότητα στους 2.700 αντιπροσώπους της να αυξάνουν τις πωλήσεις τους, έχοντας άμεση πρόσβαση στην πληροφορία για οποιοδήποτε φάρμακο. Ενώ παράλληλα, παρέχει στους γιατρούς ακριβείς λεπτομέρειες της δόσης, των παρενεργειών, και της θεραπευτικής αγωγής για καθένα από τα φαρμακευτικά προϊόντα της¹¹.

7.4.10. British chemicals company

Μια σημαντική Βρετανική εταιρεία χημικών ανέπτυξε μια διαδικασία και την έλεγξε μέσα από πολλά πιλοτικά τεστ πριν λίγα χρόνια. Καθώς η εταιρεία αποφάσισε να ενσωματώσει τη διαδικασία αυτή στη γραμμή παραγωγής της, εμφανίστηκε ένα ελάττωμα στη φαινομενικά τέλεια λύση: Ένα μη προβλεπόμενο υπόλειμμα παράχθηκε στον πάτο της δεξαμενής. Η επιχείρηση προσπάθησε να συνεχίσει την ανάπτυξη αυτής της διαδικασίας και επένδυσε σε περαιτέρω έρευνα, ελπίζοντας να εξαλείψει το πρόβλημα. Μια μικρή ομάδα εργαζομένων αποφάσισε να ερευνήσει τις υπάρχουσες Βρετανικές πατέντες, μήπως τυχόν κάποια άλλη εταιρεία έχει ήδη αντιμετωπίσει παρόμοιο πρόβλημα. Θεώρησαν ότι να αγοράσουν την άδεια για τη συγκεκριμένη πατέντα που θα εξασφάλιζε τη συνέχιση της διαδικασίας, θα κόστιζε φθηνότερα από την εξαρχής ανάπτυξή της. Το γραφείο έρευνας εξέτασε όλες τις πατέντες και βρήκε ότι υπήρχε μια πατέντα που θα έλυσε το πρόβλημα που είχε ανακύψει και ήταν στην ιδιοκτησία αυτής της ίδιας εταιρίας.

Μερικές φορές, τα δεδομένα που ήδη υπάρχουν εμπεριέχουν πολύτιμη γνώση που οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να χρησιμοποιήσουν, επειδή απλά το αγνοούν^{12,13}. Η Wal-Mart χρησιμοποίησε την τεχνολογία για να βρει δεδομένα και να αποκτήσει γνώση σχετικά με τις πωλήσεις συγκεκριμένων προϊόντων της. Η Wal-Mart αποτελεί παράδειγμα επιχείρησης που χρησιμοποιεί τη γνώση και όχι την πληροφοριακή τεχνολογία, για την καλύτερη διαχείριση της αποθήκης της. Η Wal-Mart δεν χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς, αλλά εφαρμόζει τη γνώση για την ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης αποθήκης (inventory management).

7.4.11 Rosenbluth Travel-Εταιρεία Ταξιδιών

Ο Hal Rosenbluth, Διευθύνων Σύμβουλος της Rosenbluth Travel, μιας παγκόσμιας επιχείρησης ταξιδιών με έσοδα \$1,3 δισεκατομμύρια ετησίως, ανέφερε σε μια συνέντευξη του στο Sloan Management Review ότι η εταιρεία του δεν ήταν μια επιχείρηση ταξιδιών αλλά μια επιχείρηση του κλάδου της Πληροφορικής. Το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής του ήταν ότι είχε αντιληφθεί και εφαρμόσει τη γνώση και τη διαίσθηση για το πως η ελεύθερη αγορά θα άλλαζε την επιχείρησή του. Οι πρόγονοι του Rosenbluth, που ίδρυσαν την επιχείρηση πριν πολλά χρόνια, είχαν και αυτοί καταλάβει ότι η επιχείρησή τους δεν ήταν απλά μια επιχείρηση πώλησης ακτοπλοϊκών εισιτηρίων στους ανθρώπους που ήθελαν να

διασχίσουν τον Ατλαντικό, αλλά μια επιχείρηση που φρόντιζε για την επιτυχημένη εγκατάσταση ολόκληρων ομάδων ανθρώπων στην τότε αναπτυσσόμενη Αμερική.

7.4.12. Starbucks

Ο Howard Schultz, ο πρόεδρος της επιχείρησης Starbucks ακόμη πιστεύει ότι η επιχείρησή του ανήκει στον κλάδο “των θεατρικών επιχειρήσεων” και όχι στον κλάδο των επιχειρήσεων της καφετέριας. Η επιχείρηση Starbucks αποτελεί παράδειγμα επιτυχημένης, πέρα από κάθε αμφιβολία επιχείρησης, απλά γιατί εστίασε το ενδιαφέρον της στη γνώση (π.χ. γνωρίζει τι σημαίνει θεατρική επιχείρηση και κάνει ότι χρειάζεται για να συνδεθεί με το θεατρικό χώρο), ενώ εργάστηκε μεθοδικά για να διατηρήσει τη γνώση σε συνεχόμενη και μακροχρόνια βάση¹⁴.

7.4.13. Verifone

Για την ανάπτυξη σύνθετων προϊόντων και υπηρεσιών, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη εξειδικευμένων διεργασιών, όπως είναι ο τεχνολογικός σχεδιασμός, η συσκευασία, η παραγωγή, και το marketing. Απαιτείται συγκέντρωση γνώσης από τα τμήματα στα οποία η δημιουργική συνεργασία είναι κρίσιμη για την καινοτομία¹⁵.

Οι επιχειρήσεις που κάποτε είχαν οργανωθεί με βάση γεωγραφικά όρια, τώρα ξαναοργανώνονται με βάση τις νέες αγορές, προϊόντα, και διαδικασίες. Εταιρείες όπως η Lotus, Verifone και Microsoft οργανώνουν τη συνεργασία τμημάτων από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές των γραφείων της επιχείρησης προκειμένου να επιτύχουν τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων.

7.4.14. Texas Instruments

Στην Texas Instruments, ο βαθμός εξυπηρέτησης πελατών ήταν σε χαμηλά επίπεδα το 1992 εξαιτίας της ασυνήθιστης αποτυχίας της εταιρείας να παραδώσει έγκαιρα τους ημιαγωγούς στους πελάτες της. Η TI παγκόσμια ομάδα παραγωγής ημιαγωγών υιοθέτησε βέλτιστες μεθόδους παραγωγής και τις μετέφερε εσωτερικά σε αρκετά διαφορετικά γεωγραφικά σημεία της εταιρείας. Εκτός από το ότι εξοικονόμησε μισό δισεκατομμύριο δολάρια για επιπρόσθετες επενδύσεις, αυτή η πρωτοβουλία διάχυσης της γνώσης μετέφερε την εταιρεία από την τελευταία θέση στην κορυφή της ταξινόμησης¹⁶, όσον αφορά το βαθμό εξυπηρέτησης των πελατών της.

7.4.15. Kaiser Permanente

Η Kaiser Permanente, μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της υγείας, χρησιμοποίησε εκτεταμένα τις βέλτιστες μεθόδους. Σε μια περίπτωση, η εταιρεία υλοποίησε ένα πρόγραμμα άμεσης πρόσβασης σε πληροφορίες, ένα χρόνο νωρίτερα από το αναμενόμενο, μόνο και μόνο επειδή μετέφερε βέλτιστες μεθόδους παραγωγής από τη μια γεωγραφική περιοχή των εγκαταστάσεων της εταιρείας στην άλλη, μέσα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η επιτυχία μιας βέλτιστης μεθόδου σε μια περιοχή κάνει ευκολότερη την υιοθέτησή της από τα διευθυντικά στελέχη μιας άλλης περιοχής της ίδιας επιχείρησης.

7.4.16 Price Waterhouse

Η Price Waterhouse χρησιμοποίησε ένα πληροφοριακό σύστημα και δημιούργησε μια ομάδα εργασίας για να προσδιορίσει, να συλλέξει και να αναλύσει τις βέλτιστες μεθόδους της επιχείρησης. Οπότε, βελτίωσε σημαντικά τη συνεργασία και τη ροή της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση. Η Price Waterhouse μέτρησε την απόδοση της επένδυσης της με βάση το κέρδος που προέκυψε από τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου συστήματος.

7.4.17. Canon

Εταιρείες όπως η Canon έκαναν σημαντικές επενδύσεις στην ανάπτυξη της γνώσης για τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης. Αυτή η επένδυση έφερε μακροχρόνια κέρδη: η Canon αποδίδει 30 από τα πολύ επιτυχημένα προϊόντα της σε αυτήν την επένδυση.

7.4.18 Rolls Royce

Η Rolls Royce ιδρύθηκε το 1906. Εκτός της παραγωγής ακριβών αυτοκινήτων, η Rolls Royce αποτελεί επίσης και κύριο προμηθευτή της αγοράς μηχανών αεροπλάνων. Το 1999, η Rolls Royce εξυπηρετούσε 300 αεροπορικές επιχειρήσεις. Το πρόβλημα που προέκυψε στη Rolls Royce ήταν ότι για τη συντήρηση-επισκευή των μηχανών, ο χρόνος αποτελούσε κρίσιμο παράγοντα. Κάθε μοντέλο μηχανής είχε πάνω από 20 τύπους. Κάθε διαφορετικός τύπος μηχανής απαιτούσε διαφορετική επισκευή και συντήρηση. Περίπου 100 αεροπορικές εταιρείες με τις οποίες

συνεργαζόταν η Rolls Royce βρίσκονταν σε άλλες χώρες. Παρά τα αρκετά gigabites δεδομένων στους mainframes της εταιρείας, ήταν συχνά χρονοβόρο να ανατρέξουν οι τεχνικοί στην κατάλληλη πληροφορία σε δεδομένη χρονική στιγμή. Οι συνέπειες δεν περιορίζονταν μόνο στην παραγωγικότητα και την οικονομική ευρωστία της εταιρείας αλλά συνδέονταν με την ασφάλεια του αεροσκάφους στο οποίο εργάζονταν οι υπάλληλοι της εταιρείας.

Αποφασίστηκε ότι ο στόχος του αρχικού KM project θα περιοριζόταν: στους μηχανισμούς που θα επέτρεπαν στους εργαζομένους να βρουν, να χρησιμοποιήσουν, και να συμπληρώσουν τη γνώση που σχετίζεται με τη συντήρηση των μηχανών των αεροπλάνων. Συγκεκριμένα οι στόχοι του KM project αφορούσαν:

- *Στόχους σε σχέσεις με τους πελάτες:*
 1. Μείωση του απαιτούμενου χρόνου συντήρησης
 2. Βελτίωση της ποιότητας συντήρησης
 3. Βελτίωση του χρονικού προγραμματισμού συντήρησης
 4. Μείωση των δεδομένων όπως και του κόστους προσπέλασης και εύρεσης πληροφοριών για τη συντήρηση.
- *Στόχους για την εταιρεία:*
 1. Βελτίωση της δυνατότητας προσπέλασης δεδομένων πελατών από πολλές διαφορετικές υποδομές
 2. Δημιουργία εφαρμογών που απαιτούν ελάχιστη ή καθόλου εκπαίδευση
 3. Μείωση κόστους δημοσίευσης, εξασφάλιση ασφάλειας και εφαρμογή των διεθνών standards εναέριας κυκλοφορίας.

7.4.18.1 Μέτρηση

Με την έλλειψη οποιουδήποτε άλλου μηχανισμού μέτρησης, η Rolls Royce μέτρησε το ROI (Return on Investment) χρησιμοποιώντας οικονομικά μέτρα. Τελικά από την εφαρμογή του KM συστήματος προέκυψαν τα παρακάτω οφέλη:

- 5% βελτίωση στους χρόνους συντήρησης
- Σημαντική μείωση του κόστους επεξεργασίας δεδομένων
- Έσοδα από βελτίωση της παραγωγικότητας των πελατών
- Μείωση του κόστους κατά \$3 εκατομμύρια από μείωση του όγκου εγγράφων.

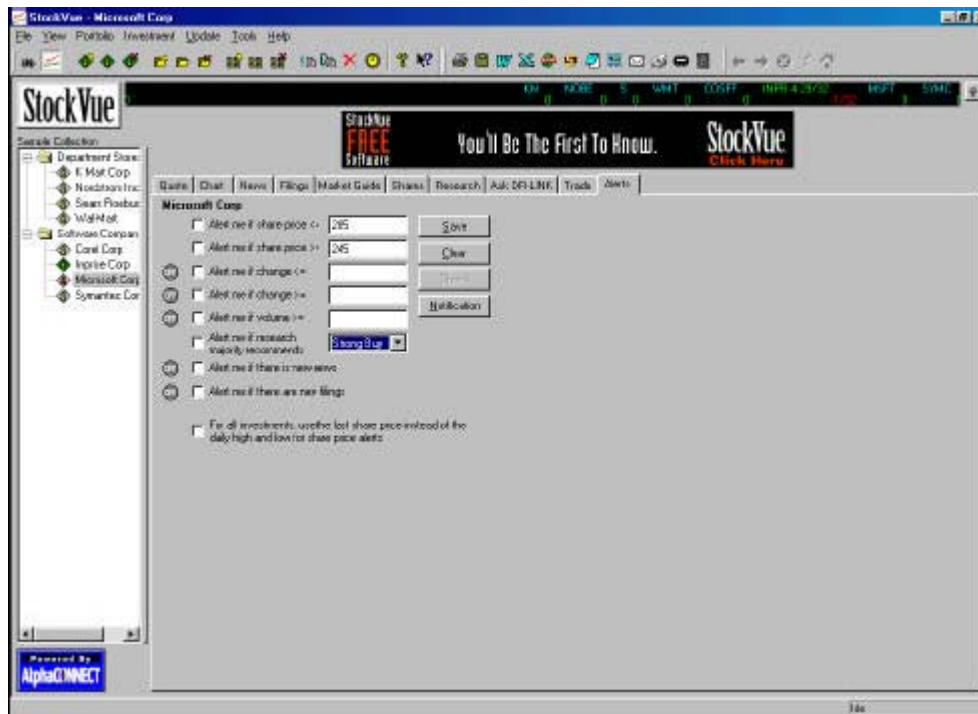
7.5 Προγράμματα Λογισμικού Διαχείρισης Γνώσης (KM Tools)

Θα περιγράψουμε μερικά από τα διαδεδομένα προγράμματα λογισμικού που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις σαν εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης.

7.5.1 Alpha StockVue 99

Το πρόγραμμα AlphaCONNECT StockVue 99 (Διάγραμμα 7.1) εντοπίζει αυτόματα μετοχές και αμοιβαία κεφάλαιο από το Διαδίκτυο. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας μεθόδου που χρησιμοποιεί εξωτερική πληροφορία (όπως την πληροφορία για τους ανταγωνιστές) και “τροφοδοτεί” ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης γνώσης. Με το πρόγραμμα StockVue 99, μπορεί να γίνει προσπέλαση των επιχειρηματικών νέων, και πληροφοριών για μετοχές και αμοιβαία κεφάλαια απευθείας από το Διαδίκτυο (Internet). Το StockVue εξάγει αυτόματα τα οικονομικά δεδομένα που ανακτά στο πρόγραμμα Quicken, Microsoft Word, ή το Excel για καλύτερη γραφική παρουσίαση της απόδοσης και καλύτερη διαχείριση των επενδύσεων. Το StockVue ακόμη, ενημερώνει αυτόματα χαρτοφυλάκια και υπολογίζει τις τρέχουσες τιμές από μια φορά τη μέρα μέχρι και κάθε 15 λεπτά.

Ένα χαρακτηριστικό του προγράμματος που αξίζει να αναφερθεί είναι η ικανότητά του να ανταλλάσσει πληροφορία με προγράμματα σε κινητά τηλέφωνα, όπως το πρόγραμμα PalmPilot και τα Windows CE. Το StockVue 99 μπορεί ακόμη να διατηρήσει ένα “ημερολόγιο”, όπου μπορεί κανείς εύκολα να προσδιορίσει τις σημαντικές διακυμάνσεις των τιμών των μετοχών, και τις υψηλότερες και χαμηλότερες τιμές μετοχών για 52 εβδομάδες. Ακόμη δίνει τη δυνατότητα να διαπραγματεύεται κανείς μετοχές με τη χρήση online χρηματιστή. Επιπροσθέτως μπορεί κανείς να λάβει ειδοποίηση μέσω e-mail, fax και pager όταν μετοχές φτάνουν σε συγκεκριμένες τιμές ή αριθμό.



Διάγραμμα 7.1: Το πρόγραμμα StockVue της AlphaCONNECT

Περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, αυτό το πρόγραμμα επιδεικνύει έναν άριστο σχεδιασμό λογισμικού και δυνατότητα σύνδεσης με υπάρχοντα εξαρτήματα όπως το PalmPilot και pager. Το StockVue πρόγραμμα αποτελεί οδηγό για δημιουργία άλλων χρήσιμων KM προγραμμάτων που λαμβάνουν εξωτερική πληροφορία-η οποία είναι συχνά άμεσα διαθέσιμη σε ηλεκτρονική μορφή- και τη μετασχηματίζουν σε χρήσιμη πληροφορία, π.χ., γνώση.

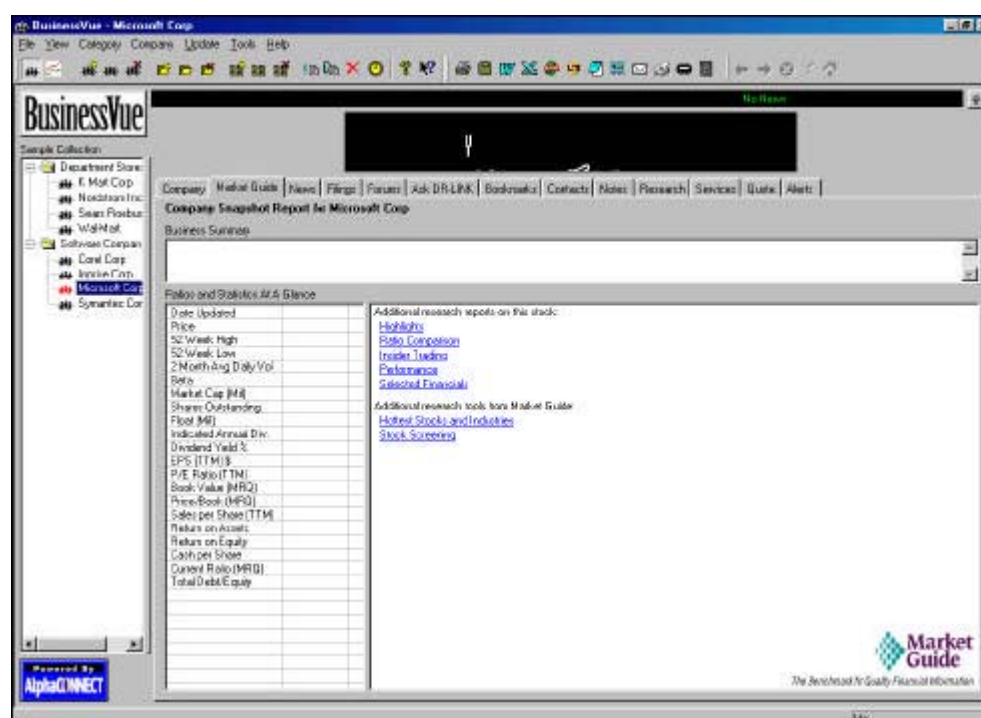
7.5.2 Ascent

Το Ascent δημιουργεί πρόγραμμα εύρεσης χρήσιμης πληροφορίας από βάσεις δεδομένων, σύμφωνα με τις ανάγκες του χρήστη, χρησιμοποιώντας ένα εύρος τεχνικών που αναπτύχθηκαν στην τεχνική νοημοσύνη και σε συνεργαζόμενους κλάδους³. Αυτές οι τεχνικές περιλαμβάνουν την κατασκευή δέντρων αποφάσεων, εκπαίδευση σε νευρωνικά δίκτυα, ταξινόμηση. Τα χαρακτηριστικά κάθε εφαρμογής καθοδηγούν τη διαδικασία επιλογής μιας τεχνικής. Το Ascent αναπτύσσει ακόμη την πολύπλοκη υποδομή που χρειάζεται για την υποστήριξη τις εφαρμογές εύρεσης της χρήσιμης πληροφορίας, με εξειδίκευση στη διαχείριση συστημάτων βάσεων

δεδομένων, συστημάτων client/server, διαχείρισης γνώσης μέσω λογισμικών προγραμμάτων, και κατασκευής γραφικού περιβάλλοντος επικοινωνίας με το χρήστη.

7.5.3 BusinessVue 2.0

Το πρόγραμμα BusinessVue (Διάγραμμα 7.2) είναι ένα λογισμικό τεχνητής νοημοσύνης για επιχειρήσεις που περιλαμβάνεται και στο AlphaCONNECT StockVue 99 πρόγραμμα. Αυτό το πρόγραμμα επιτρέπει την ανάκτηση επιχειρηματικών προφίλ μέσω του Market Guide, τη δημιουργία ερωτήσεων (queries) στη βάση δεδομένων DR-LINK, την πρόσβαση σε χιλιάδες νέες επιχειρηματικές πληροφορίες, τη σύνδεση στο Dun & Bradstreet για επιχειρηματική πληροφορία σχετικά με πιστωτικά θέματα παγκοσμίως, ειδήσεις για μετοχές και νέα από το PC Quote. Μπορεί να στείλει αυτόματα πληροφορία με συνδέσεις μέσω e-mail, pager, ή fax και να εξαγει πληροφορία σε επιχειρηματικές εφαρμογές όπως το EXCEL και ACT.



Διάγραμμα 7.2: BusinessVue 2.0

Το BusinessVue αποτελεί άριστο παράδειγμα της τεχνολογίας φιλτραρίσματος δεδομένων μέσω κριτηρίων και χρησιμοποιείται για να συγκεντρώνονται επιχειρηματικά δεδομένα από το Διαδίκτυο.

7.5.4 CBR Content Navigator

Το CBR Content Navigator παρέχει προσπέλαση σε πολλαπλές πηγές γνώσης με βάση συζητήσεις. Η τεχνολογία CBR διαχείρισης γνώσης προσπαθεί να επιλύσει επιχειρηματικά προβλήματα με τη δημιουργία μιας αντίστοιχης βάσης με το πρόβλημα βάσης γνώσης. Οι χρήστες μπορούν μετά να διατυπώνουν ερωτήσεις σε καθημερινή γλώσσα. Με ανάλυση των ερωτήσεων αυτών δημιουργούνται οι παράμετροι που καθορίζουν την έρευνα στη βάση γνώσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας στη βάση γνώσης παράγουν ένα σύνολο ερωτήσεων για τη διάγνωση προβλημάτων πελατών και προτείνουν λύσεις.

7.5.5. DataWare Knowledge Management Suite

Το πρόγραμμα DataWare knowledge management suite ενοποιεί την πρόσβαση σε απομονωμένες αποθήκες γνώσης της επιχείρησης όπως τα συστήματα διαχείρισης κειμένων, RDBMS, εφαρμογές GroupWare, συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και εξωτερικών πηγών πληροφορίας. Ενοποιεί απόλυτα το υλικό όλων αυτών των πηγών πληροφορίας σε μια κεντρική αποθήκη πληροφοριών, ενώ επιτρέπει στους χρήστες να συνεχίζουν να εργάζονται σε γνωστά σε αυτούς προγράμματα. Η πρόγραμμα Dataware χρησιμοποιεί ερωτήσεις σε απλή γλώσσα, ένα ANSI θησαυρό, ομαδοποίηση και ταξινόμηση που διευκολύνει τη σύνδεση ανάμεσα σε σχετικά θέματα και σύμφωνα με απαιτήσεις, ειδοποιεί τους χρήστες για ενημερώσεις ή αλλαγές σε συγκεκριμένα θέματα ενδιαφέροντος.

7.5.6. DeltaMiner

Το AG's DeltaMiner ενοποιεί τεχνικές νέων ερευνών και μεθοδολογιών επιχειρηματικής νοημοσύνης.

7.5.7 HyperKnowledge

Το HyperKnowledge είναι ένα εργαλείο γνώσης. Βοηθά τη συλλογή γνώσης, το σχεδιασμό διεργασιών, τη δημιουργία ομάδων, την εκπαίδευση και τον καθορισμό των πληροφοριακών συστημάτων. Μια αποθήκη γνώσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλαπλούς τρόπους. Το Hyperknowledge θεωρεί όλη τη γνώση σαν γνώση που προέρχεται από διαδικασίες. Όταν χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό Πληροφοριακών συστημάτων, μπορεί να παράγει ένα περιβάλλον ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων χρησιμοποιώντας standards της βιομηχανίας.

7.5.8 Microsoft Project

Το *Microsoft Project* είναι ένα δημοφιλές εργαλείο project management που βοηθά το σχεδιασμό και το χρονικό προγραμματισμού κάθε project. Επιτρέπει τον προγραμματισμό και την καταγραφή κάθε σχετικής με το project πληροφορίας ανά ώρα, μέρα, εβδομάδα ή μήνα. Χαρακτηριστικό του προγράμματος είναι ότι επιτρέπει τη σύγκριση πολλαπλών έργων για την εύρεση των μεταξύ τους συσχετίσεων. Η σύνδεση του με το Διαδίκτυο επιτρέπει την προβολή πληροφοριών όταν κάποιο μέλος ανεβάζει πληροφορίες για το project στο Διαδίκτυο από άλλα μέλη του project με την χρήση ενός browser Διαδικτύου. Ακόμη προσφέρει δυνατότητες προβολής πληροφοριών του project μέσω άλλων Microsoft εφαρμογών. Μέσω της βάσης δεδομένων ανοιχτής επικοινωνίας (ODBC) μπορεί ένα μέλος του project να αποθηκεύσει και να προσπελάσει δεδομένα του Microsoft Project από συμβατές βάσεις δεδομένων ανοιχτής επικοινωνίας (ODBC), όπως Microsoft SQL Server και Oracle, με αποτέλεσμα να διευκολύνει την επιχειρηματική ανάλυση, και τη σύνδεση αναφορών και δεδομένων.

7.6. Αναλυτική παρουσίαση εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης στη Unilever

7.6.1 Η εταιρεία Unilever

Η Unilever είναι μια Αγγλο-Γερμανική εταιρεία λιανικής πώλησης καταναλωτικών αγαθών με το επιχειρηματικό της κέντρο στο Λονδίνο και στο Ρότερνταμ. Με ετήσιες πωλήσεις να πλησιάζουν τα \$48 δισεκατομμύρια, η Unilever είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες λιανικής πώλησης. Παράγει και πουλάει μια πολύ μεγάλη ποικιλία από τρόφιμα και προϊόντα για το σπίτι και την προσωπική ατομική φροντίδα, που είναι γνωστά και τα εμπιστεύονται εκατομμύρια καταναλωτές στον κόσμο. Ανάμεσα στα προϊόντα που εμπορεύεται ανήκουν τα προϊόντα της Dove, Omo, παγωτά Magnum, Flora, μαγιονέζες Hellmann's, Τσάι Lipton και τα προϊόντα της Knorr.

Η στρατηγική της εταιρείας υποστηρίζει τη συνεχή ανάπτυξη, γι' αυτό περίπου 2% από τον ετήσιο τζίρο της επενδύεται στη βασική έρευνα και καινοτομία για νέα προϊόντα, με αποτέλεσμα να καταχωρούνται στην εταιρεία περισσότερες από 400 πατέντες ετησίως. Η ουσία της στρατηγικής της Unilever βασίζεται σε ένα σχέδιο για την ανάπτυξη της εταιρείας που προσδιορίζει τομείς προτεραιότητας και καθορίζει συγκεκριμένους ρυθμούς ανάπτυξης. Η Unilever υποσχέθηκε να αυξήσει τα έσοδα κατά 5-6% ετησίως. Επίσης προσπάθησε να δώσει διψήφια κέρδη ανά μετοχή και να καταταχθεί στους πρώτους τρεις στον κλάδο της σε σχέση με την απόδοση των μετοχών της.

Συνοπώς, τον Αύγουστο του 2000, η Unilever ανακοίνωσε την αναδιοργάνωση της διοικητικής της υποδομής προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητά της (efficiency) και να υποστηρίξει τα προϊόντα των εταιρειών που διέθετε στην αγορά. Δημιούργησε δύο παγκόσμια τμήματα- ένα για τα Τρόφιμα και ένα για προϊόντα προσωπικής φροντίδας και σπιτιού. Αυτά τα δύο παγκόσμια τμήματα οργανώνονται τοπικά σε επιχειρηματικές ομάδες. Ανάλογα με το προϊόν, η κάθε ομάδα που αναφέρεται σε μια κατηγορία προϊόντος είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση των λειτουργιών της Unilever, και συνεργάζεται στενά με τις επιχειρηματικές ομάδες για να αναπτύξει στρατηγικές ανά περιοχή. Αυτές οι ομάδες που δημιουργούνται ανά κατηγορία

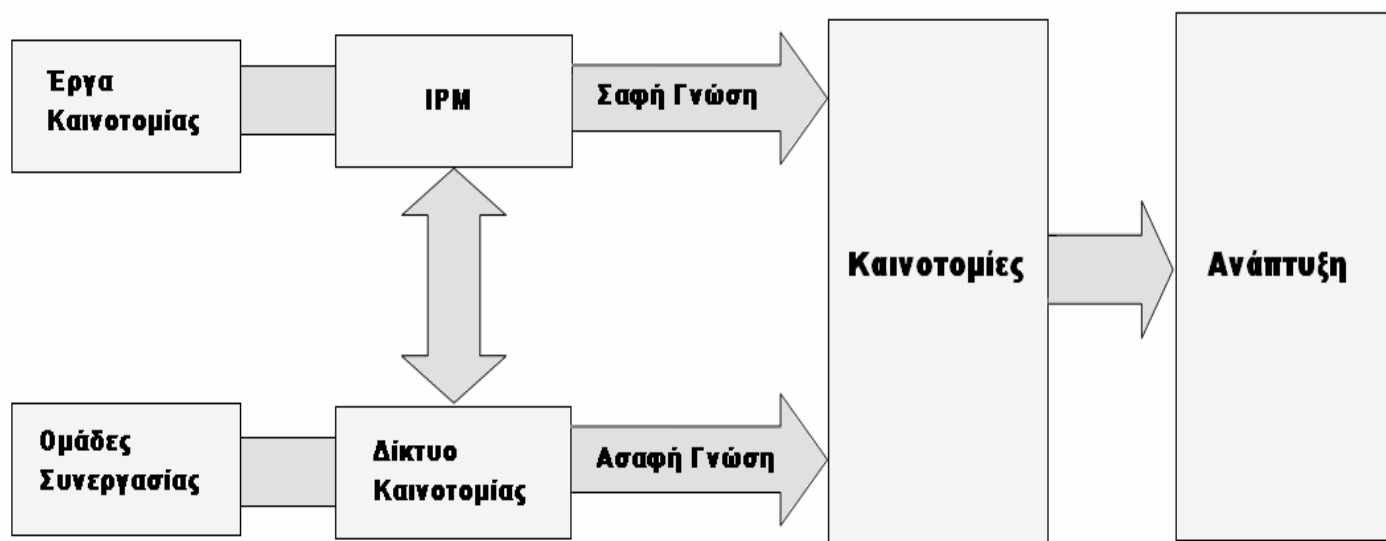
προϊόντος μπορούν ακόμη να κατανείμουν τους πόρους Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D) της επιχείρησης.

Για να εξασφαλίσει την επιτυχία της αναπτυξιακής της στρατηγικής, η Unilever αγόρασε και έναν αριθμό βιομηχανιών παραγωγής προϊόντων, μια από τις οποίες είναι η μεγάλη διεθνής επιχείρηση, BestFoods. Η βιομηχανική της υποδομή ανά γεωγραφική περιοχή και τα προϊόντα της αποτέλεσαν τμήμα των δραστηριοτήτων της Unilever, η οποία ξεκίνησε κάποιες αλλαγές στις κατηγορίες των προϊόντων της. Ανάμεσα στις σημερινές κατηγορίες προϊόντων της είναι η Food Solutions, της οποίας ένα μεγάλο τμήμα ανήκει στη BestFoods. Η Food Solutions αποτελεί μια γρήγορα αναπτυσσόμενη κατηγορία που διαθέτει έτοιμα προϊόντα στην αγορά, και εξυπηρετεί σαν προμηθευτής, μεγάλες αλυσίδες fast foods, όπως τα McDonalds καθώς και ανεξάρτητα εστιατόρια. Αν και ο όγκος πωλήσεων της ανά προϊόν είναι μικρός σε σχέση με τον όγκο πωλήσεων άλλης κατηγορίας προϊόντων, αυτή η κατηγορία θεωρείται ότι έχει μεγάλη δυνατότητα ανάπτυξης, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μετακίνηση από την αγορά της Αμερικής στην Ευρωπαϊκή αγορά. Οι ενέργειες που επιτυγχάνουν μεταφορά γνώσης και δημιουργούν τοπικές ομάδες συνεργασίας με στόχο την καινοτομία θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της Food Solutions. Οπότε δημιουργούνται ιδανικές συνθήκες για την ανάπτυξη μιας νέας δομής οργάνωσης που θα εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης γνώσης για την επίτευξη καινοτομιών.

Όπως έχει δηλώσει ο κ. Niall FitzGerald, ο Πρόεδρος της Unilever PLC της Αγγλίας: “Η στρατηγική ανάπτυξης στην ουσία αποτελεί συνένωση της γνώσης της Unilever, της μάθησης, της κατανόησης και της εφαρμογής της με ένα πολύ συγκεκριμένο τρόπο στην αγορά”. Προκειμένου να υποστηρίξει τις διαδικασίες γνώσης για την ανάπτυξη, δημιούργησε ένα εργαλείο γνωστό ως Unilever IPM. Το Unilever IPM, σαν ένα σύνολο διαδικασιών, και το Inorplan, σαν IT εργαλείο, αναπτύχθηκαν για να διευκολύνουν τις διαδικασίες γνώσης ανά κατηγορία προϊόντος και ανά επιχειρηματική ομάδα κάθε περιοχής¹⁷. Επιπροσθέτως, απλοποίησαν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έργα καινοτομίας που αναφέρονταν σε προϊόντα. Το IPM υλοποιήθηκε παγκοσμίως και σχεδιάστηκε για να παρέχει άμεση πρόσβαση σε χρήσιμη πληροφορία σε όλους τους εργαζόμενους της Unilever που συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία καινοτομίας.

Η ομάδα Διαχείρισης Γνώσης (KMG) είναι ένα ινστιτούτο που δημιουργήθηκε για την καλύτερη χρήση της διαθέσιμης γνώσης της Unilever και για να δημιουργήσει νέα

γνώση, σχετική με την επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους ανάπτυξης. Παραδείγματα εφαρμογών διαχείρισης γνώσης που προσφέρονται από τη KMG περιλαμβάνουν αξιολόγηση της γνώσης, συλλογή και διάχυση της γνώσης, δημιουργία και διατήρηση ομάδων συνεργασίας (CoP)¹⁸ κ.α. Οι ομάδες συνεργασίας που ενισχύουν τη διάχυση και τη δημιουργία της γνώσης που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των επιχειρηματικών και ατομικών στόχων, παίζουν σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες γνώσης. Οι ομάδες συνεργασίας συνήθως αποτελούνται από 10-12 βασικά άτομα που μπορεί να αυξηθούν. Η ομάδα διαχείρισης γνώσης (KMG) με την εμπειρία της στη δημιουργία και υποστήριξη ομάδων συνεργασίας (CoPs) όπως και στην υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων γνώσης, αποτελεί συνέταιρο της Food Solutions για τη μετακίνησή της από την Αμερικάνικη στην Ευρωπαϊκή αγορά. Η KMG πρέπει να υλοποιήσει μια νέα οργανωτική δομή που βασίζεται σε ομάδες συνεργασίας και στοχεύει στο συντονισμό των ενεργειών για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Η σημασία του IPM συστήματος όπως και των ομάδων συνεργασίας απεικονίζεται στο Διάγραμμα 7.3



Διάγραμμα 7.3: Το σύστημα IPM και ο ρόλος του στη στρατηγική της Unilever

Πηγή: Back, A., Enkel E., Von Krogh G., (2007) *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin.

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.3, η τυπική διαδικασία δημιουργίας προϊόντων καινοτομίας αρχίζει από τα έργα καινοτομίας και ενσωματώνεται στο IPM σύστημα. Εστιάζεται στην ασαφή διάσταση της καινοτόμας διαδικασίας, όπως και στα χαρακτηριστικά των ομάδων συνεργασίας. Μια τέτοια δομή (Διάγραμμα 7.3) βοηθά στη βελτίωση των διαδικασιών και την αξιοπιστία ενώ διασφαλίζει ότι οι πολύτιμες επιχειρηματικές καινοτομίες που δημιουργούνται, θα αναγνωριστούν και θα προωθηθούν στην παραγωγή και την αγορά προϊόντων. Η βελτίωση των διαδικασιών παίζει σημαντικό ρόλο στη μείωση των επιπλέον εξόδων και παρέχει τη βάση για συνεργασίες και συνεργίες.

7.6.2. Αναλυτική παρουσίαση του Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης IPM της Unilever

Ένα παράδειγμα εφαρμογής των KM διαδικασιών αποτελεί το σύστημα IPM (Innovation Process Management) της Unilever.

7.6.2.1 Το IPM σύστημα της Unilever

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η Unilever είναι μια από τις κορυφαίες εταιρείες πώλησης καταναλωτικών αγαθών για την οποία η δημιουργία νέων προϊόντων αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης. Η επιχείρηση εξαπλώνεται σε περίπου 150 χώρες, μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα, και περιλαμβάνει 190 ξεχωριστές επιχειρήσεις. Το Βραβείο για τον Καλύτερο Οργανισμό Γνώσης (Most Admired Knowledge Enterprises Award) αποδόθηκε στην Unilever το 2004¹⁹ (Teleos, 2004). Στα μέσα της δεκαετίας του '90, η ανώτερη διοίκηση της εταιρείας αναγνώρισε την ανάγκη δημιουργίας μιας συγκεκριμένης διαδικασίας για τη διαχείριση και υποστήριξη της καινοτομίας. Ο στόχος ήταν η ανάπτυξη προϊόντων καινοτομίας και η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης με τη μείωση του χρόνου και του κόστους που χρειάζεται για να βγει ένα νέο προϊόν στην αγορά.

Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους, η Unilever δημιούργησε το IPM σύστημα. Το σύστημα IPM χρηματοδοτήθηκε με απόφαση των δυο προέδρων της εταιρείας και η

διαχείριση του γινόταν από μια μικρή βασική ομάδα εργαζομένων. Το σύστημα απευθύνεται σε 15.000 υπαλλήλους σε περίπου 100 χώρες. Ο κύριος στόχος είναι η μείωση των μη απαραίτητων διαδικασιών, η μείωση του συνολικού αριθμού των εταιρειών των οποίων διαθέτει τα προϊόντα στην αγορά και η ανάπτυξη όσο το δυνατό σημαντικότερων καινοτομιών στα προϊόντα της. Το IPM σύστημα αποτελεί μια σημαντική επιχειρηματική διαδικασία, και αποτελεί στην ουσία μια δομή που επεξεργάζεται καινοτόμες ιδέες marketing για την προώθηση νέων προϊόντων στην αγορά. Εργαλεία διαχείρισης έργων, διαχείρισης κινδύνου, διαχείρισης πόρων, και διάχυσης πληροφοριών ενσωματώνονται στο IPM σύστημα. Παρέχει μια κοινή γλώσσα και δομή για τη διάχυση της πληροφορίας στις επιχειρήσεις της Unilever στις διάφορες χώρες και περιοχές. Καθορίζει ακόμη, τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών σε κάθε χώρα, σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Το IPM έχει δημιουργήσει δικό του όνομα στη Unilever, και αντιπροσωπεύει την επίτευξη της καινοτομίας.

Από το 1998 μέχρι σήμερα έχουν δημιουργηθεί αρκετές νέες εκδόσεις του IPM συστήματος, με σημαντικές βελτιώσεις σε κάθε στάδιο. Κατά τη διάρκεια του 2003 και 2004, υλοποιήθηκε μια έρευνα για την εκτίμηση της απόδοσης του συστήματος IPM^{20,21} με στόχο τη μεταφορά αυτής της γνώσης σε ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRMS). Τα αποτελέσματα της έρευνας που μπορούν να επιταχύνουν την υλοποίηση ενός HRMS συστήματος σε μια άλλη εταιρεία είναι:

- Το σύστημα IPM αποτελεί κρίσιμη επιχειρηματική διαδικασία
- Το IPM έχει γίνει γενικά αποδεκτό κατά τη διάρκεια το χρόνου
- Το IPM φαίνεται πολύπλοκο αλλά μπορεί να είναι ευέλικτο
- Το IPM συνέβαλλε στην μάθηση όταν εφαρμόστηκε αποδοτικά
- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση κατευθύνεται από τις επιχειρηματικές ανάγκες
- Η επιτυχία απαιτεί κατανόηση του IPM πριν την υλοποίησή του
- Η τεχνολογία απαιτεί προϋπόθεση, αλλά δεν επαρκή για την επιτυχία
- Η εκπαίδευση για τη βελτίωση ατομικών ελλείψεων είναι απαραίτητη
- Απαιτεί την ενίσχυση των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και δημιουργία ομάδων συνεργασίας
- Η μέτρηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων είναι σημαντική
- Η ανταμοιβή και η αναγνώριση είναι σημαντική

- Η ενσωμάτωση του συστήματος στη δομή της εταιρείας απαιτεί αρκετό χρόνο- η έλλειψη χρόνου αποτελεί κύριο εμπόδιο εφαρμογής του συστήματος
- Η μεθοδολογία πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα προγράμματα διαδικασιών που μεταβάλλονται

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμήσει την απόδοση του IPM συστήματος, έλαβε υπόψη τα αποτελέσματα ερευνών και συνεντεύξεων σε διαχειριστές έργων και χρήστες του συστήματος²².

Το σύστημα INOPLAN είναι ένα IT εργαλείο και αποτελεί ηλεκτρονική βάση γνώσης που περιέχει πληροφορία για την καινοτομία των διάφορων προϊόντων. Μερικοί εργαζόμενοι ανταλλάσσουν ιδέες μέσω της INOPLAN βάσης δεδομένων. Το IPM όμως, μπορεί να αποτελέσει καλύτερο πόρο για ανάπτυξη δικτύου μεταφοράς γνώσης, βελτιώνει την επίδοση και δημιουργεί νέες ιδέες, και αποτελεί πηγή πληροφορίας για προϊόντα. Αν δεχθούμε ότι ο κύκλος γνώσης συνεχίζεται, το IPM συνεισφέρει στη βελτίωση της απόδοσης της Unilever, μέσω των υπαρχόντων και βελτιωμένων διαδικασιών μάθησης που συνδέονται άμεσα με την καινοτομία, αλλά μπορεί να επεκταθούν και σε άλλες πρωτοβουλίες αλλαγών μεγάλης κλίμακας.

Για την εφαρμογή του HRMS συστήματος χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα του IPM συστήματος:

- Οι επιχειρηματικές ανάγκες πρέπει να καθοδηγούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός HRMS συστήματος
- Εκπαίδευση όλων των χρηστών στο ότι το HRMS είναι μια κρίσιμη επιχειρηματική διαδικασία (όχι ένα σύστημα τεχνολογίας)
- Η επιτυχία απαιτεί την κατανόηση του HRMS συστήματος πριν την υλοποίησή του.
- Η τεχνολογία είναι μια προϋπόθεση (enabler) αλλά δεν εξασφαλίζει την επιτυχία
- Οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να καθοδηγήσουν την HRMS υλοποίηση.
- Η μέτρηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων είναι σημαντική
- Η σαφήνεια του ρόλου, οι διάφορες δεξιότητες και ικανότητες είναι σημαντικές.
- Οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη ομάδων πρέπει να ενισχύονται

- Η ανταμοιβή και η αναγνώριση είναι σημαντική
- Κατανόηση ότι το HRMS μπορεί να είναι πολύπλοκο αλλά διαβεβαίωση ότι μπορεί να είναι ευέλικτο.
- Έλλειψη αρκετού χρόνου αποτελεί το κύριο εμπόδιο εφαρμογής-η ενσωμάτωση στη δομή απαιτεί χρόνο.
- Διασφάλιση μιας συνεχόμενης και αποτελεσματικής χρήσης του HRMS – αρχικά χρησιμοποιείται από θετικούς χρήστες
- Διασφάλιση ότι το HRMS κερδίζει παγκόσμια αποδοχή
- Η μάθηση επιτυγχάνεται όταν το HRMS εφαρμοστεί αποτελεσματικά

Υπάρχουν καθαροί στόχοι για την υλοποίηση ενός HRMS συστήματος. Οι διαδικασίες μάθησης από την ανάλυση του περιβάλλοντος, τη διάχυση γνώσης, την ερμηνεία, θα προωθήσουν τη συνεχή βελτίωση κατά τη διάρκεια υλοποίησης. Οι επιχειρηματικές ενέργειες υποδηλώνουν τη χρήση του KM συστήματος. Η ομάδα υλοποίησης μπορεί να δημιουργήσει μια ομάδα συνεργασίας και μια ομάδα χρηστών. Μπορεί να υπάρχει συνεχόμενη αξιολόγηση, μάθηση σε κάθε στάδιο του έργου και καθώς η επιχειρηματική μονάδα υλοποιεί το HRMS σύστημα. Όπως έχει γίνει κοινή πρακτική στη Unilever τα συμπεράσματα θα καταγραφούν και θα χρησιμοποιηθούν. Μια διαδικασία αναδρομής θα προσδιορίσει τι έγινε σωστά, τι θα μπορούσε να γίνει καλύτερα, τα συμπεράσματα για το μέλλον (νέες καλύτερες μέθοδοι) και θα δημιουργήσει έτσι νέους πόρους γνώσης.

Τελικά, η επίδραση των KM εργαλείων χρειάζεται να εκτιμηθεί. Αυτό απαιτεί μια εκτίμηση της μείωσης του χρόνου για να αποκτηθεί χρήσιμη γνώση όπως και για τη χρησιμοποίηση και μεταφορά της γνώσης. Τα κριτήρια εκτίμησης περιλαμβάνουν τα εξής: Λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα; Υπάρχει αύξηση του χρόνου των διευθυντικών στελεχών για εργασίες που προσθέτουν σημαντική αξία στην επιχείρηση παρά για εργασίες ρουτίνας σαν αποτέλεσμα εφαρμογής της γνώσης;

Στο τελικό στάδιο ενός σημαντικού έργου, διεξάγεται μια αναδρομή προκειμένου να εξεταστεί “τι πήγε καλά”, “τι θα μπορούσε να πάει καλύτερα” και ποια είναι “τα συμπεράσματα για το μέλλον”. Αυτή η διαδικασία μπορεί να προσδιορίσει τη συνεισφορά της KM για την εύρεση των καλύτερων μεθόδων. Οι βέλτιστες μέθοδοι πρέπει να καθοριστούν και να ενσωματωθούν στον επόμενο κύκλο μάθησης έτσι ώστε να υπάρχει μια σταθερή εξέλιξη τους.

7.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τη ανάλυση της εφαρμογής του IPM συστήματος-ενός KM συστήματος- στη Unilever προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

Η απόδοση ενός οργανισμού και η μάθηση είναι έννοιες που συνδέονται μεταξύ τους σε οργανισμούς μάθησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ανάπτυξη. Οι οργανισμοί αποτελούν πολύπλοκα συστήματα (που συνεχώς αλλάζουν) και χρειάζεται να καθορίζουν κάθε φορά το κέρδος, την κουλτούρα, τις πολιτικές, τα κοινωνικά δίκτυα, τις ομάδες συνεργασίας, όπως και τις αξίες, τους ηθικούς κώδικες και τους στόχους μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η απόδοση της επιχείρησης καθορίζεται από την προσαρμογή στο περιβάλλον, την επίτευξη στόχων και την κουλτούρα. Η μάθηση περιλαμβάνει ανάλυση του περιβάλλοντος, διάχυση γνώσης, ερμηνεία και μνήμη. Όλα τα παραπάνω μαζί δημιουργούν μια μεγάλη ευκαιρία για ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη χρήση του KM συστήματος που αναλύσαμε προηγουμένως. Συμφωνούμε με τον Firestone²³ ότι η KM είναι μια φυσική διαδικασία για τους ανθρώπινους οργανισμούς, και γίνεται όλο το χρόνο με ένα άτυπο τρόπο από τον καθένα που αναλαμβάνει δραστηριότητες προκειμένου να αναπτύξει και να εφαρμόσει νέα γνώση. Η κατανόηση και η απόκτηση δεξιοτήτων αποτελεί ένα φυσικό KM σύστημα. Επίσης θεωρούμε το KM σαν μια μέθοδο μάθησης με κάποιο τυπικό τρόπο. Έχουμε ήδη περιγράψει την ανάγκη πολλών οργανισμών για τη θεσμοθέτηση της KM. Για τα διευθυντικά στελέχη που θέλουν να εφαρμόσουν την KM στους οργανισμούς, οι ερωτήσεις που χρειάζεται να απαντήσουν είναι οι εξής: Τι πρέπει να κάνω; Τι μπορώ να κάνω; Ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσω; Που μπορώ να επένω για να εξασφαλίσω τη μεγαλύτερη απόδοση για τον οργανισμό; Αν κάποιος θεωρήσει ότι η επιβίωση ενός οργανισμού βασίζεται στην αλλαγή και ερευνήσει το KM σύστημα που ήδη περιγράφηκε για να βρει απαντήσεις στις προηγούμενες ερωτήσεις, τότε θα συμφωνήσει ότι ενώ το KM σύστημα υλοποιήθηκε, στην ουσία δεν υλοποιήθηκε, με την έννοια ότι δεν ολοκληρώθηκε, και όπως μερικοί θα συμφωνήσουν το KM σύστημα δεν θα υλοποιηθεί ποτέ με την έννοια ότι δε θα φτάσει ποτέ σε σημείο τελειωτικό που να μην μπορεί να δεχτεί περαιτέρω βελτίωση.

Αναφορές

- ¹ Leifer et al., presentation at Stanford Center for Design and Manufacturing Research, Palo Alto, CA, March 1990.
- ² Yli-Renko, H., Autio, E., and Sapienza, H., (2001) “Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Technology-based Firms”, *Strategic Management Journal*, vol.22, σελ. 587-613.
- ³ Davenport, Thomas, Jarvenpaa, and Beers, Michael, (1996) “Improving Knowledge Work Processes”, *Sloan Management Review*, σελ. 53-65, Davenport, Thomas, DeLong, David, and Beers, Michael, (1998) “Successful Knowledge Management Projects”, *Sloan Management Review*, vol. 39, no.2, σελ. 43-57
- ⁴ Teece, David, (1998) “Research Directions for Knowledge Management”, *California Management Review*, vol. 40, no. 3, σελ. 289-292.
- ⁵ Drucker, P., (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, New York.
- ⁶ Zack, Michael H, “Developing a Knowledge Strategy”, *California Management Review*, vol. 41, no.3, Spring, σελ. 125-145.
- ⁷ Basili, V., and Caldiera, G., (1995) “Improve Software Quality by Reusing Knowledge and Experience”, *Sloan Management Review*, σελ. 55-64.
- ⁸ Song, Michael, and Montoya-Weiss, Mitzi, (1998) “Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, σελ. 124-135.
- ⁹ Nonaka, I., and Konno, N., (1998) “The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, vol.40, no.3, σελ. 40-55.
- ¹⁰ Nonaka, I., (1994) “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, vol. 5, σελ. 14-37.
- ¹¹ Tiwana A. (2007), *The Knowledge Management Toolkit*, Pearson Education, Inc, NJ.
- ¹² Dhar, Vasant, and Stein, Roger (1997), *Seven Methods for Transforming Corporate Data into Business Intelligence*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- ¹³ Tiwana, A., and McLean, E., (2002) “Managing the Unexpected”, *Communications of the ACM* and Alavi, M., and Tiwana, A., (2002) “Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of Knowledge Management Systems”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*

-
- ¹⁴ Swanson, E.B., and Ramiller, N.C., (1997) “The Organizing Vision in Information Systems Innovation,” *Organization Science*, vol. 8, no. 5, σελ. 458 and Fransman, M., (1998) *Information, Knowledge, Vision, and Theories of the Firm*, In Technology, Organization, and Competitiveness, G. Dosi, D. Teece and J. Chytry (eds.), Oxford University Press, London, σελ. 147-191.
- ¹⁵ Grudin, J., (1996), *Evaluating Opportunities for Design Capture*, in M.Carroll (Ed.), *Design Rationale: Concepts, Techniques and Use*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- ¹⁶ Pisano, G., (1994) “Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development”, *Strategic Management Journal* 15, σελ. 85-100.
- ¹⁷ Back, A., Enkel E., Von Krogh G., (2007) *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin
- ¹⁸ Wenger, E., (1998) *Communities of Practice*, Cambridge University Press. New York (NY)
- ¹⁹ Teleos (2004), “The Most Admired Knowledge Enterprises Award”, www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/upload/2004EuropeMAKE-ES.pdf
- ²⁰ Gorelick, C., Milton, N. and April, K., (2004) *Performance through Learning: Knowledge Management in Practice*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- ²¹ Gorelick, C., Tantawy-Monsou, B. and Sugarman, B., (2004) “Large-scale change project –Unilever innovation process management, preliminary findings”, *Society for Organizational Learning*, Cambridge, MA.
- ²² Gorelick, C., Tantawy-Monsou, B., (2005) “For performance through learning, knowledge management is the critical practice”, *The Learning Organization*, Vol.12, No. 2, σελ. 125-139.
- ²³ Firestone, J. (2004b), “Has KM been done? – part 3”, <http://radio.weblogs.com/0135950/2004/04/14.html>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασικό στόχο κάθε επιχείρησης. Η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης συμβάλει θετικά στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μεγάλο χρονικό διάστημα, οπότε αυξάνει την αξία της επιχείρησης στην αγορά. Η αύξηση αυτή της αξίας της επιχείρησης δεν μπορεί να προσδιοριστεί με τις συνήθεις λογιστικές μεθόδους μέτρησης των υλικών αγαθών της επιχείρησης. Επειδή η αύξηση της αξίας προκύπτει στη συγκεκριμένη περίπτωση από την εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης και η γνώση αποτελεί άυλο αγαθό, γίνονται προσπάθειες από τους ερευνητές να προσδιοριστεί η αύξηση της αξίας της επιχείρησης και η αύξηση της απόδοσής της με μεθόδους μέτρησης της απόδοσης που εφαρμόζονται κυρίως σε άυλα αγαθά. Οι μέθοδοι αυτοί είναι:

1. ποιοτική ανάλυση, 2. ποσοτική ανάλυση, 3. ανάλυση οικονομικών δεικτών,
4. ανάλυση μη-οικονομικών δεικτών, 5. ανάλυση εσωτερικής απόδοσης
6. ανάλυση εξωτερικής απόδοσης, 7. ανάλυση έργων, 8. ανάλυση οργάνωσης.

Αν και δεν έχει επιβεβαιωθεί ότι η γνώση μπορεί πράγματι να μετρηθεί, οι ερευνητές προσπαθούν να τη μετρήσουν με βάση την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης από την εφαρμογή της διαχείρισής της. Η μέτρηση αυτή κρίνεται αναγκαία για να προσδιοριστεί κατά πόσο είναι επιτυχής η διαχείρισή της και αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές ενέργειες.

Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στην επιχείρηση βασίζεται στη σύγχρονη Πληροφοριακή τεχνολογία. Μερικά από τα προγράμματα λογισμικού μέσω των οποίων υλοποιείται η Διαχείριση Γνώσης είναι τα ακόλουθα: Alpha StockVue 99, Ascent, BusinessVue 2.0, HyperKnowledge, Microsoft Project.

Η γνώση διακρίνεται σε δυο κατηγορίες, την σαφή και ασαφή γνώση. Η σαφής γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και να αποθηκευτεί στις βάσεις γνώσης της επιχείρησης, οπότε οι εργαζόμενοι μπορούν να ανατρέχουν εύκολα σε αυτού του είδους τη γνώση και να τη χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους εργασία. Η ασαφής

γνώση υπάρχει στο μυαλό των εργαζομένων, εφαρμόζεται μέσω δεξιοτεχνιών και ικανοτήτων και δεν μπορεί εύκολα να κωδικοποιηθεί.

Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης προσπαθούν, μέσω των μεθόδων συλλογής, φιλτραρίσματος, επεξεργασίας, να συλλέξουν γνώση από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να την αποθηκεύσουν, έτσι ώστε να είναι εύκολα προσπελάσιμη μελλοντικά. Η συλλογή γνώσης από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οδηγεί και στη δημιουργία νέας γνώσης. Η νέα γνώση συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της καινοτομίας που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα απόκτησης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εφόσον, η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασικό στόχο της επιχείρησης και συμβάλλει θετικά στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης, η δημιουργία της νέας γνώσης οδηγεί στην αύξηση της καινοτομίας και κατά συνέπεια στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της οπότε και στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Η γνώση αποτελεί άυλο αγαθό και σε κάθε περίπτωση η εφαρμογή της δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις όπως η Microsoft, η Walt Disney, η Coke Cola, η Rolls Royce κ. ά. έχουν υλοποιήσει συστήματα διαχείρισης γνώσης, με αποτέλεσμα να έχουν ήδη αποκτήσει και να συνεχίζουν να διατηρούν μεγάλα μερίδια αγοράς. Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρείες αποτελούν ηγέτες (leaders) στον κλάδο τους και η αξία τους δεν μπορεί να μετρηθεί με τις συνήθεις λογιστικές μεθόδους μέτρησης των υλικών αγαθών, επειδή η αξία τους στην αγορά είναι πολύ μεγαλύτερη από την αξία των υλικών αγαθών τους, λόγω της μεγάλης αξίας των άυλων αγαθών τους που δυστυχώς δεν μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί, και στην οποία στηρίζεται η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που τους προσφέρει ηγετική θέση στην αγορά προϊόντων.

Η διαχείριση γνώσης εφαρμόζεται με τη βοήθεια της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και συγκεκριμένα των βάσεων δεδομένων, των Δικτύων και της τεχνητής νοημοσύνης. Η εφαρμογή της στηρίζεται ακόμη στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, των ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων των εργαζομένων, των ομάδων συνεργασίας, της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης συνδέεται άμεσα με την επιχειρηματική στρατηγική. Η διαχείριση γνώσης συλλέγει γνώση από το εσωτερικό και εξωτερικό

περιβάλλον της επιχείρησης και αυτή η γνώση είναι χρήσιμη και αποτελεί τη βάση για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η γνώση αποτελεί άυλο πόρο της επιχείρησης και η εφαρμογή της στηρίζεται στη θεωρία πόρων και αποτελεί εξέλιξή της. Όπως στη θεωρία διαχείρισης πόρων απαιτείται η καλύτερη διαχείρισή τους προκειμένου να ληφθούν οι κατάλληλες επιχειρηματικές αποφάσεις που θα οδηγήσουν στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έτσι απαιτείται και η σωστή διαχείριση της γνώσης σαν άυλου πόρου της επιχείρησης, προκειμένου να ληφθούν οι πιο σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις που θα οδηγήσουν και σ' αυτήν την περίπτωση στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως η γνώση δίνει ισχύ στους ανθρώπους και τους βοηθά να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία μελλοντικές περιστάσεις της ζωής τους, έτσι και η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις τις βοηθά να είναι ισχυρές, να έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν επιτυχώς, με τη λήψη σωστών αποφάσεων από τα στελέχη τους, τις μελλοντικές επιχειρηματικές προκλήσεις που θα τους προσφέρουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν και να ευημερήσουν.