



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(ΜΕ.ΔΙ.ΔΕ.)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«KNOWLEDGE MANAGEMENT»

ΤΟΥΤΟΥΝΤΖΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΑΜ: 21307030

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΓΓΕΛΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΧΙΟΣ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 4 |
| 1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ | 8 |
| 1.1 ΑΥΛΟ- ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ | 8 |
| 1.2 ΓΝΩΣΗ –ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (ΔΓ) | 11 |
| 1.2.1. ΡΗΤΗ & ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ..... | 12 |
| 2 ΕΠΤΑ ΜΟΧΛΟΙ ΓΝΩΣΗΣ | 18 |
| 3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΑΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ | 20 |
| 4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ «ΔΓ»..... | 25 |
| 4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ «3 ΠΕΔΙΩΝ»..... | 25 |
| 4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ» | 28 |
| 4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ» | 30 |
| 5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ | 33 |
| 5.1 ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΆΥΛΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ..... | 34 |
| 5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΆΥΛΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΜΕ ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΕΙΡΑ..... | 37 |
| 6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ | 42 |
| 6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΜ | 42 |
| 6.1.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: Η ΜΗΤΡΑ ΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ NONAKA & TAKEUCHI..... | 42 |
| 6.1.2 ΜΙΑ ΔΕΥΤΕΡΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ «I-SPACE» ΤΟΥ BOISOT..... | 44 |
| 6.1.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ: ΔΙΕΘΝΕΣ BENCHMARKING ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΜΨΗΦΙΣΜΟΥ ΑΡQC..... | 46 |
| 6.1.4 ΜΙΑ ΑΛΛΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ: MCKINSEY & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 47 |

Knowledge Management

| | |
|--|----|
| 6.1.5 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ: TREACY & WIERSEMA, ΑΞΙΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ..... | 48 |
| 6.1.6 ΣΥΝΔΕΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ZACK | 49 |
| 6.1.7 ΜΙΑ ΠΙΟ ΣΥΝΘΕΤΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: ΤΟ ΚΜ ΦΑΣΜΑ ΤΟΥ BINNEY..... | 51 |
| 7 CASE STUDY..... | 53 |
| 7.1 Στρατηγικοί στόχοι..... | 54 |
| 7.2 Ηγετικές Αξίες | 56 |
| 7.3 Ο ρόλος του Knowledge Management στον Όμιλο Allianz | 58 |
| 7.4 Τμήματα υποστήριξης του Knowledge Management (ΚΜ) | 60 |
| 7.5 Εργαλεία ΚΜ..... | 63 |
| 7.6 Προγράμματα για τη διαχείριση δεξιοτήτων και τη δια βίου μάθηση που υποστηρίζουν τη συνεχή καταλληλότητα για απασχόληση των υπαλλήλων..... | 65 |
| 7.7 Παραδείγματα επιτυχίας προγραμμάτων ΔΓ..... | 67 |
| 7.8 Τρόποι μέτρησης αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και των προγραμμάτων ΔΓ | 70 |
| 7.9 Συμπεράσματα..... | 71 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 73 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 75 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις τελευταίες δεκαετίες οι νέοι όροι για τη ανάπτυξη επιχείρησης έχουν οδηγήσει στην έλλειψη επιτυχίας εκείνων των επιχειρήσεων που στηρίζονται κυρίως στα παραδοσιακά απτά κεφάλαια όπως οι ιδιοκτησίες, η εργασία, το οικονομικό κεφάλαιο και άλλοι φυσικοί πόροι.

Η σημερινή οικονομία είναι βασισμένη στη γνώση. Η αξία των αγαθών, των υπηρεσιών και των επιχειρήσεων δημιουργείται όχι μόνο από τα απτά κεφάλαια αλλά συνήθως από τα κεφάλαια που είναι βασισμένα σε όλα τα είδη γνώσης – δηλαδή τα άυλα κεφάλαια. Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τους παραδοσιακούς παράγοντες όπως η εργασία, το έδαφος και το κεφάλαιο εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την αποτελεσματική χρήση της γνώσης, τη διαχείριση γνώσης.

Η παρατήρηση των νέων χαρακτηριστικών της παγκόσμιας αγοράς είναι απαραίτητη για την κατανόηση των νέων συνθηκών. Η ANN Macintosh του ιδρύματος εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης (πανεπιστήμιο του Εδιμβούργου) στο «Position Paper on Knowledge Asset Management» προσδιορίζει μερικούς από τους ειδικούς επιχειρησιακούς παράγοντες της νέας παγκόσμιας αγοράς :

- Οι αγορές είναι όλο και περισσότερο ανταγωνιστικές και το ποσοστό καινοτομίας αυξάνεται.
- Οι μειώσεις προσωπικού δημιουργούν μια ανάγκη να αντικατασταθεί η άτυπη γνώση με τις επίσημες μεθόδους.
- Οι ανταγωνιστικές πιέσεις μειώνουν το μέγεθος του εργατικού δυναμικού που κρατά την πολύτιμη επιχειρησιακή γνώση.
- Το διαθέσιμο χρονικό διάστημα απόκτησης εμπειρίας και γνώσης έχει μειωθεί.
- Υπάρχει μια ανάγκη να ρυθμιστεί η αυξανόμενη πολυπλοκότητα δεδομένου ότι οι μικρές λειτουργούσες επιχειρήσεις υιοθετούν διεθνικές διαδικασίες.

Στις παραπάνω παρατηρήσεις μπορούμε να προσθέσουμε:

Knowledge Management

- Το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας είναι βασισμένο σε πληροφορίες.
- Οι οργανώσεις ανταγωνίζονται βάσει της γνώσης.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι όλο και περισσότερο σύνθετα, χρηματοδοτώντας τους με ένα σημαντικό τμήμα πληροφοριών.
- Η ανάγκη για τη δια βίου μάθηση είναι μια αναπόφευκτη πραγματικότητα.
- Η γνώση μπορεί να ορίσει μια ελάχιστη και ασφαλή τιμή στην αγορά - η εφαρμοσμένη τεχνογνωσία μπορεί να ενισχύσει την αξία (και ως εκ τούτου την τιμή) των προϊόντων και των υπηρεσιών. Τα παραδείγματα είναι τα 'smart drill' π.χ. μια εταιρεία να μαθαίνει πώς να εξαγάγει περισσότερο πετρέλαιο από μια πετρελαιοφόρο περιοχή και μια αλυσίδα ξενοδοχείων να γνωρίζει τις προσωπικές προτιμήσεις σας και να μπορεί έτσι να προσφέρει μια προσωποποιημένη υπηρεσία.
- Διάχυση καλύτερων πρακτικών - οι επιχειρήσεις σώζουν εκατομμύρια ετησίως με τη λήψη της γνώσης από τους καλύτερους εκτελεστές τους και την εφαρμογή της σε παρόμοιες καταστάσεις.
- Επιτυχής καινοτομία - οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις διοικητικές μεθόδους γνώσης έχουν διαπιστώσει ότι μέσω της δικτύωσης γνώσης μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες γρηγορότερα και καλύτερα.

Η γνώση και οι πληροφορίες λοιπόν, έχουν γίνει το πεδίο όπου εμφανίζονται τα επιχειρησιακά προβλήματα. Κατά συνέπεια, η διαχείριση γνώσης αντιπροσωπεύει την αρχική ευκαιρία για την ουσιαστική αποταμίευση, τις σημαντικές βελτιώσεις στην ανθρώπινη απόδοση και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι μικρές εταιρίες χρειάζονται τις επίσημες προσεγγίσεις στη διαχείριση γνώσης ακόμα περισσότερο, λόγω του ότι δεν έχουν τη δύναμη και τους πόρους των μεγάλων εταιρειών. Πρέπει να είναι πιο εύκαμπτες, και περισσότερο "σωστές" (να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις) - επειδή ακόμα και τα μικρά λάθη μπορούν να είναι μοιραία.

Το ενδιαφέρον έχει ξεκινήσει πριν από αρκετά έτη. Πολλές καινοτόμες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει από καιρό την αξία της γνώσης με σκοπό να ενισχύσουν τα προϊόντα και την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Αυτά και άλλα οφέλη, όπως η βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών, η γρηγορότερη επίλυση προβλημάτων και η

γρηγορότερη προσαρμογή στις αλλαγές αγοράς έχουν προκύψει από μια ρητή εστίαση στην εταιρική γνώση ως στρατηγικός πόρος.

Η λογική της επιχείρησης που είναι βασισμένη στη γνώση στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία δημιουργώντας αξία. Μια από τις σημαντικότερες τάσεις στην οικονομία του 21ου αιώνα είναι μια μετατόπιση από την απτή στην άυλη αξία. Τώρα οι κορυφαίες επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν όχι τη μείωση δαπανών αλλά τη δημιουργία αξίας. Μια άλλη τάση είναι ότι η παραγωγή είναι συνήθως βασισμένη σε άυλα κεφάλαια όπως η γνώση, η τεχνογνωσία, η δημιουργικότητα και άλλα. Μια από τις κύριες προκλήσεις για τη διαχείριση είναι να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν οι όροι που θα επιτρέψουν την αύξηση της αξίας των άυλων κεφαλαίων και επομένως την αξία ολόκληρης της επιχείρησης.

Ο Andriessen (2004) έχει περιγράψει τα κύρια χαρακτηριστικά των αναπτυγμένων, βασισμένων στη γνώση, οικονομιών ή διαφορετικά της άυλης οικονομίας ως ότι είναι τα ακόλουθα:

- ❖ η γνώση αντικαθιστά την εργασία και το κεφάλαιο ως θεμελιώδης πόρος της παραγωγής και τα άυλα κεφάλαια δημιουργούν ένα ουσιαστικό μέρος της προστιθέμενης αξίας των επιχειρήσεων
- ❖ το περιεχόμενο γνώσης των προϊόντων και των υπηρεσιών αυξάνεται ραγδαία
- ❖ η έννοια της ιδιοκτησίας των πόρων έχει αλλάξει: η γνώση κατοικεί στο κεφάλι των υπαλλήλων
- ❖ οι οργανώσεις έχουν αλλάξει και η διαχείριση των άυλων πόρων είναι διαφορετική από τους απτούς ή οικονομικούς πόρους.

Όπως, εύκολα, γίνεται κατανοητό, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις είναι τώρα ανίκανες να αντιμετωπίσουν τους κανόνες των καινούργιων αγορών, αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία των άυλων κεφαλαίων (ΑΚ) ως οδηγούς αξίας και πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Barney, 1991 Grant, 1991 Stewart, 1997). Συνεπώς, αυτά τα κεφάλαια έχουν προσδιοριστεί ως βασικά «κλειδιά» προσδιορισμού, υπολογισμού, διαχείρισης και διάχυσης προκειμένου να δημιουργηθεί αξία (Edvinsson, Malone, 1997 Sveiby, 1998).

Μία έρευνα που διεξήχθη σχετικά με την αγορά μετοχών δείχνει ότι ο τρόπος που οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία επηρεάζει την τιμή τους στην αγορά [Chen, Cheng, Hwang, 2005]. Επίσης ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση είναι η μετατροπή των άυλων κεφαλαίων σε απτά των οποίων η συνεισφορά στην εκάστοτε εταιρεία δύναται να μετρηθεί (όπως είναι το εισόδημα, η τιμή αγοράς μετοχής, η προστιθεμένη αξία). Η έρευνα του LEV Baruch που έλαβε χώρα το 2000 έκανε γνωστό ότι τα απτά, οικονομικά κεφάλαια της Microsoft ισοδυναμούν με λιγότερο από το 10% της τιμής της μετοχής της στην αγορά. Ο αντίστοιχος αριθμός για την εταιρεία Cisco είναι ίσος μόνο με 5%».

Ο χαρακτήρας των άυλων κεφαλαίων είναι τέτοιος που δεν αποτυπώνονται απαραίτητα στον ισολογισμό και άρα δεν είναι ορατά υπό την παραδοσιακή έννοια. Στην εργασία του Sveiby το 1998 λέγεται ότι το πνευματικό κεφάλαιο είναι η «γνώση που μπορεί να μετατραπεί σε αξία». Ωστόσο, όπως θα δουμε παρακάτω αυτή η άποψη έχει αμφισβητηθεί και αναλυθεί αρκετά.

Ακόμα κι αν, διάφορες θεωρητικές εργασίες έχουν τονίσει τη στρατηγική σημασία καθώς επίσης και το ρόλο των άυλων πόρων ως βασικούς οδηγούς αξίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Edvinsson, Malone, 1997 Sullivan, 2000 Wenner, LeBer, 1989) υπάρχει ακόμα μια έλλειψη στις προσεγγίσεις που αξιολογούν το μηχανισμό από τον οποίο αυτοί οι πόροι συμβάλλουν για να δημιουργήσουν την αξία (Carlucci, Schiuma, 2007). Αυτό είναι λόγω της ιδιοσυγκρασιακής φύσης αυτών των πόρων (Hoskisson et al., 1999 Lippman, Rumelt, 1982). Κατά συνέπεια περισσότερες μελέτες απαιτούνται προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητή η σχέση μεταξύ των άυλων κεφαλαίων, του τρόπου που συγκεντρώνονται και του ρόλου τους στη δημιουργία αξίας.

Τέλος, σε πολλές εργασίες οι συντάκτες περιγράφουν τη δομή των άυλων κεφαλαίων και προσπαθούν να καθορίσουν το κύριο συστατικό που έχει επιπτώσεις στην τιμή αγοράς των μετοχών της εταιρείας. Ωστόσο, δεν υπάρχει ιδιαίτερη ομοιομορφία σχετικά με το προαναφερθέν ζήτημα από τους ερευνητές, αντίθετα η αντιμετώπιση του θέματος είναι πολύπλευρη.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 ΑΥΛΟ- ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Βάσει των νέων δεδομένων και της αναθεώρησης των πηγών παραγωγής αξίας, γεννήθηκε η ανάγκη καθορισμού ορισμένων εισαγωγικών εννοιών, ξεκινώντας από αυτήν των άυλων ή διανοητικών κεφαλαίων (ΑΚ) ή αλλιώς του άυλου ενεργητικού.

Ο Tom Stewart Fortune, έχει εντοπίσει τον πρώτο όρο που χρησιμοποιήθηκε ως "Διανοητικό Κεφάλαιο" στο *The Intellectual Capital of Michael Kalecki*, (Michael Kalecki,, 1975) που αποδίδεται στον John Kenneth Galbraith ο οποίος σε μια επιστολή στον οικονομολόγο Michael Kalecki το 1969 έγραψε: Αναρωτιέμαι εάν συνειδητοποιείτε πόσοι πολλοί από μας στον κόσμο έχουμε ωφεληθεί από το διανοητικό κεφάλαιο που έχετε παράσχει κατά τη διάρκεια αυτών των προηγούμενων δεκαετιών.

Είναι ο Tom Stewart που στο έργο του *Brain Power - How Intellectual Capital Is Becoming America's Most Valuable Asset*, τον Ιούνιο του 1991 – φέρνει τον όρο Διανοητικό κεφάλαιο στην ατζέντα. Ορίζει το διανοητικό κεφάλαιο ως «το σύνολο αυτών που ξέρουν όλοι οι υπάλληλοι μιας εταιρείας και προσφέρει σε αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Ο Sveiby, το 1997 ορίζει το άυλο ενεργητικό μιας επιχείρησης ως τις εσωτερικές (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, concepts, άδειες, διοικητικό σύστημα, οργανωτική δομή κ.λπ.) και εξωτερικές (εμπορικά σήματα, εμπορικά σήματα, σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές κ.λπ.) δομές οργάνωσης καθώς επίσης και τις ικανότητες του προσωπικού του. Με αυτήν την άποψη συντάσσονται επίσης οι Edvinsson και Guthrie το 2000 λέγοντας ότι το άυλο ενεργητικό μιας επιχείρησης περιλαμβάνει το οργανωτικό και το ανθρώπινο κεφάλαιο (εσωτερικά και εξωτερικά). Η ίδια προσέγγιση περιγράφεται από τους Edvinsson, Mallone, Roos et al. το 1997. Στη

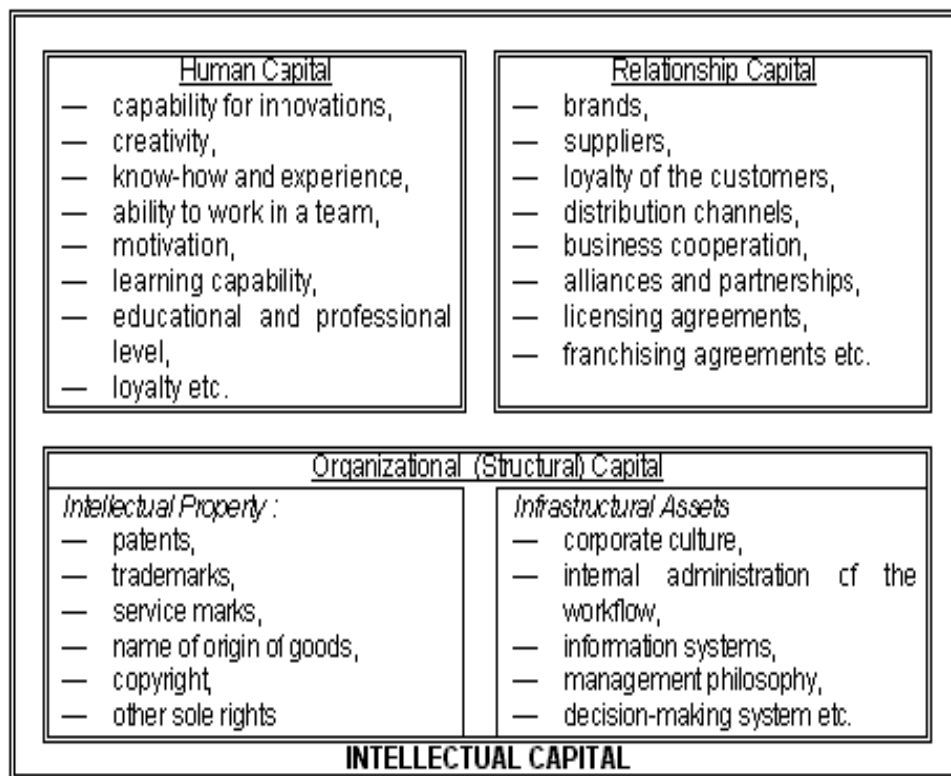
Knowledge Management

μελέτη του (Brooking, 1996) τα άυλα κεφαλαία διακρίνονται σε: κεφάλαια αγοράς, πνευματική ιδιοκτησία, ανθρωποκεντρικά κεφάλαια και κεφάλαια υποδομής.

Μια στενότερη κατανόηση των άυλων κεφαλαίων αναδεικνύεται στην εργασία των Mayo, 2001 και Ahonen, 2000. Σε αυτήν την εργασία υποστηρίζεται ότι η βάση των άυλων κεφαλαίων μιας επιχείρησης αποτελείται συγκεκριμένα από το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο απαιτεί ανάλυση από τρεις απόψεις: τον αριθμό των υπαλλήλων, τις προσωπικές ικανότητες των υπαλλήλων και την τάση για ομαδική εργασία.

Αντίθετα, ένας αρκετά ευρύτερος ορισμός των άυλων κεφαλαίων δίνεται μέσα από τους Andriessen και Tissen, το 2000 οι οποίοι διακρίνουν πέντε ομάδες άυλων κεφαλαίων: 1) χρηματοδοτήσεις, 2) δεξιότητες και άρρητη γνώση 3) κανόνες 4) τεχνολογία και ρητή γνώση, 5) διοικητικές διαδικασίες.

Καταλήγοντας, η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών έχει αναπτύξει μια θεωρία σχετικά με το πρόβλημα της σύνθεσης και της δομής των άυλων κεφαλαίων (IFAC, 1998). Σύμφωνα με αυτήν, τρεις διαχωρισμοί μπορούν να γίνουν και είναι οι εξής: Ανθρώπινο κεφάλαιο, κεφάλαιο σχέσεων και οργανωτικό κεφάλαιο (δείτε το σχήμα 2).



Σχήμα 2: Δομή Πνευματικού κεφαλαίου

Αναλυτικότερα οι παραπάνω κατηγορίες αφορούν:

1) Ανθρώπινο κεφάλαιο - γνώση, δεξιότητες και εμπειρία που οι υπάλληλοι «παίρνουν μαζί τους», όταν αφήνουν την επιχείρηση. Εντούτοις, ορίζουμε το ανθρώπινο κεφάλαιο ως ικανότητα μιας επιχείρησης να ωφεληθεί από τη γνώση, τις δεξιότητες και την εμπειρία των υπαλλήλων.

2) Κεφάλαιο σχέσεων - οι πόροι που είναι συνδεδεμένοι με τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, δηλ. οι σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, και άλλους. Ορίζουμε το κεφάλαιο σχέσης ως ικανότητα μιας επιχείρησης να ωφεληθεί από τους πόρους που συνδέονται με τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης.

3) Οργανωτικό (δομικό) κεφάλαιο - οι επιτεύξεις που παραμένουν μέσα στην επιχείρηση. Καθορίζουμε το δομικό κεφάλαιο όχι μόνο όπως τις επιτεύξεις, αλλά από την ικανότητα μιας επιχείρησης να ωφεληθεί από τις επιτεύξεις που παραμένουν μέσα στην επιχείρηση.

Πολλοί ερευνητές θεωρούν το πνευματικό κεφάλαιο (ΠΚ) και τη διαχείριση γνώσης (ΔΓ) ως ταυτόσημους όρους. (Karl-Erik Sveiby 9 April 1998, updated April 2001). Εάν ψάχνουμε τις διαφορές αυτών, μπορούν να βρεθούν στο πώς οι λέξεις προκαλούν διαφορετικές ερμηνείες: Το ΠΚ είναι στατικό σαν έννοια και χρειάζεται ένα ρήμα για να περιγράψει τον τρόπο που μπορούν οι διευθυντές να το αξιοποιήσουν: όπως τη διαχείριση ή τη βελτίωση αυτού. Συνεπώς έχουμε δει τη γέννηση των εννοιών όπως η πνευματική διαχείριση κεφαλαίου και ο πνευματικός λογιστικός έλεγχος. Η ΔΓ είναι ήδη ενεργή, δεδομένου ότι περιέχει ένα ρήμα το οποίο διευκρινίζει το ρόλο της, εντούτοις, είναι πολύ αφηρημένη και οξύμωρη έννοια.

Άνθρωποι που χρησιμοποιούν ενεργά τον όρο "Πνευματικό Κεφάλαιο" στην εργασία τους φαίνεται να εντρυφούν περισσότερο στη μέτρηση, τον έλεγχο και την εκτίμηση των ζητημάτων καθώς και στον εντοπισμό της γνώσης. Άνθρωποι που χρησιμοποιούν κυρίως τον όρο "ΔΓ" φαίνεται να χωρίζονται σε 2 κατηγορίες ανάλογα με το πώς κατανοούν τον όρο «γνώση»: σαν δυναμική διαδικασία ή ως στατικό αντικείμενο.

1.2 ΓΝΩΣΗ –ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ (ΔΓ)

Παρακάτω παρατίθενται δύο από τους πλέον αντιπροσωπευτικούς ορισμούς του όρου «γνώση» ώστε να μπορέσουμε στη συνέχεια να κατανοήσουμε καλύτερα τον όρο «Διαχείριση Γνώσης».

Σύμφωνα με τον Gregory Wenig, αυτήν την περίοδο, δεν υπάρχει καμία συναίνεση σχετικά με τον όρο «γνώση». Κατά τη διάρκεια των χιλιετιών, οι κυρίαρχες φιλοσοφίες κάθε εποχής πρόσθεταν τον δικό τους ορισμό. Ωστόσο, ο ορισμός που θεωρείται ο πλέον χρήσιμος είναι ο ακόλουθος: η γνώση είναι όροι που κατέχει το γνωστικό σύστημα. Είναι ένα κατασκεύασμα που δεν είναι άμεσα αισθητό. Είναι συγκεκριμένο και δεν υφίσταται εκτός του γνωστικού συστήματος που το δημιούργησε. Οι πληροφορίες και όχι η γνώση μεταβιβάζονται μεταξύ των γνωστικών συστημάτων. Ένα γνωστικό σύστημα μπορεί να είναι ένας άνθρωπος, ομάδα, οργάνωση, ένας υπολογιστής, ή κάποιος συνδυασμός αυτών.

Η γνώση είναι η βάση και ο οδηγός της μεταβιομηχανικής οικονομίας μας. Η γνώση είναι το αποτέλεσμα της εκμάθησης το οποίο παρέχει το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η γνώση είναι δράση, καινοτομία, συγκεντρωμένη πείρα, ιδιαίτερες σχέσεις και συμμαχίες. Η γνώση είναι προστιθεμένη αξία. Για να είναι σημαντική η γνώση πρέπει να είναι συγκεντρωμένη, έγκυρη, ελεγμένη και διάχυτη (Maarten Sierhuis, 1996).

Η προέλευση του όρου "Διαχείριση Γνώσης" (Knowledge Management) είναι πιο περίπλοκη και δεν έχει ερευνηθεί κατάλληλα. Η χρησιμοποίηση του όρου "Knowledge Management" προέκυψε στην Ευρώπη περίπου τα έτη 1992-1994 από τους ερευνητές στο CIBIT στην Ολλανδία, ειδικότερα από τον Rob van der Spek, 1994 σχετικά με μια μεθοδολογία για τη διαχείριση γνώσης η οποία γράφει: Η διαχείριση γνώσης αποτελείται από τις διευθυντικές δραστηριότητες που εστιάζουν στην ανάπτυξη και τον έλεγχο της γνώσης σε μια οργάνωση με σκοπό την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Το έγγραφο περιγράφει τα εργαλεία γνώσης και υπογραμμίζει τον αντίκτυπο τεχνολογίας στη διαχείριση περιεχομένου πληροφοριών. Οι πρόωρες

γραφές από τους αμερικανικούς συντάκτες περίπου το 1994 επίσης θεωρούν τη γνώση ως αντικείμενο και εμπνέονται από το αναδυόμενο Διαδίκτυο.

Η Διαχείριση γνώσης είναι, όπως η ίδια η λέξη υπονοεί, η δυνατότητα οργάνωσης της "γνώσης". Είμαστε εξοικειωμένοι με τον όρο διαχείριση πληροφορίας, ένας όρος που ήρθε περίπου όταν συνειδητοποιήσαν οι άνθρωποι ότι οι πληροφορίες είναι μία πηγή η οποία είναι εφικτό και απαραίτητο να οργανωθεί ώστε να είναι χρήσιμη σε μια οργάνωση. Βάσει αυτής της άποψης γεννήθηκε η ιδέα της Ανάλυσης πληροφοριών και του Σχεδιασμού πληροφοριών. Οι οργανισμοί αρχίζουν τώρα να εξετάζουν τη " γνώση" σαν πηγή επίσης, γεγονός που σημαίνει ότι χρειαζόμαστε τους κατάλληλους τρόπους διαχείρισης της γνώσης σε μια οργάνωση (Maarten Sierhuis).

Η σουηδική προέλευση της διαχείρισης γνώσης είναι από το βιβλίο του Sveiby (1990): *Kunskapsledning*. (Διαχείριση γνώσης της Αγγλίας), όπου δίνεται ο εξής ορισμός: Ένας τρόπος να βλέπεις τον κόσμο και την οργάνωση και κατά συνέπεια να κατανοείς τη ΔΓ ως προοπτική στη θεωρία οργάνωσης που εμπνέεται από την επιστημολογία.

Ωστόσο, ανάμεσα στις μέχρι σήμερα δημοσιεύσεις, το αμερικανικό κέντρο παραγωγικότητας και ποιότητας έχει παράσχει έναν σύντομο και ελκυστικό ορισμό: Η διαχείριση γνώσης είναι μια συνειδητή στρατηγική με σκοπό τη λήψη σωστής γνώσης από τους σωστούς ανθρώπους στη σωστή στιγμή, ώστε να βοηθήσουν τους ανθρώπους να μοιραστούν και να εφαρμόσουν πληροφορίες στην πράξη με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις του οργανισμού»

Ο Ιάπωνας ερευνητής, Ikujiro Nonaka στα μέσα της δεκαετίας του 1980, στην εργασία του *The Knowledge-Creating Company* περιγράφει πως οι Ιαπωνικές εταιρείες καινοτομούν διαχέοντας τη γνώση και διαχωρίζει τον όρο σε δύο πολύ βασικές κατηγορίες: τη ρητή και την άρρητη.

1.2.1. ΡΗΤΗ & ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ

Όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν 2 είδη γνώσης. Το πρώτο είναι η ρητή γνώση η οποία μπορεί να εκφραστεί με λέξεις, νούμερα και μπορεί να μοιραστεί σε μορφή δεδομένων, επιστημονικές φόρμουλες, εγχειρίδια, οδηγίες για προϊόντα κτλ. Είναι το

είδος της γνώσης που μπορεί να μεταφερθεί ανάμεσα στα άτομα, επίσημα και συστηματικά. Αυτή η κατηγορία είναι και η κυρίαρχη μορφή γνώσης στη Δύση.

Η ρητή γνώση μπορεί εύκολα να είναι γίνει αντικείμενο επεξεργασίας από έναν υπολογιστή, να διαβιβαστεί ηλεκτρονικά ή να αποθηκευτεί στις βάσεις δεδομένων. Ωστόσο, η υποκειμενική και διαισθητική φύση της άρρητης γνώσης καθιστά δύσκολη την επεξεργασία, διαβίβαση της επίκτητης γνώσης με οποιοδήποτε συστηματικό ή λογικό τρόπο. Η άρρητη γνώση που επικοινωνείται και μοιράζεται μέσα στην οργάνωση πρέπει να μετατραπεί σε λέξεις ή αριθμούς που καθένας μπορεί να κατανοήσει. Σε αυτή τη χρονική φάση είναι ακριβώς που πραγματοποιείται η μετατροπή της άρρητης σε ρητή γνώση, η δημιουργία δηλαδή της οργανωτικής γνώσης.

Αντίθετα οι Ιάπωνες δίνουν έμφαση στην άλλη κατηγορία γνώσης, την άρρητη. Η άρρητη γνώση είναι ιδιαίτερα προσωπική και δύσκολο να τυποποιηθεί, είναι δύσκολο να μοιραστεί με άλλους. Υποκειμενικές απόψεις, διαισθήσεις και προαισθήματα εμπίπτουν στην κατηγορία της γνώσης. Επιπλέον, η άρρητη γνώση προέρχεται από ατομικές πράξεις, εμπειρίες, ιδέες και συναισθήματα.

Συγκεκριμένα υπάρχουν 2 διαστάσεις της άρρητης γνώσης. Η πρώτη είναι η «τεχνική» διάσταση, που περιλαμβάνει τις άτυπες δεξιότητες ή τεχνικές που συχνά αναφερόμαστε σε αυτές με τον όρο «know how». Για παράδειγμα οι καλύτεροι σεφ αναπτύσσουν υψηλή ειδικευση στα δάχτυλα τους μέσα από την εμπειρία. Συχνά όμως έχουν δυσκολία να εκφράσουν με λόγια τις τεχνικές που γνωρίζουν. Υψηλή υποκειμενικότητα και προσωπικά πιστεύω, ένστικτα, έμπνευση κατευθυνόμενα από σωματική εμπειρία είναι τα στοιχεία που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία.

Η άρρητη γνώση περιλαμβάνει επίσης μια «γνωστική» διάσταση η οποία περιλαμβάνει πιστεύω, αντιλήψεις, ιδανικά, αξίες, συναισθήματα και πεποιθήσεις τόσο παγιωμένες ώστε να τα παίρνουμε σαν δεδομένο. Παρόλο που δεν μπορούν να διατυπωθούν πολύ εύκολα, αυτή η διάσταση της άρρητης γνώσης δίνει μορφή στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας.

Ο διαχωρισμός της γνώσης σε ρητή και άρρητη είναι πολύ σημαντικός διότι δίνει νέα διάσταση στον όρο, πιο ευρεία. Με το εν λόγω ζήτημα ασχολήθηκε διεξοδικά ο Polanyi το 1962 καθώς και αργότερα ο Snowden (2002) σαν επέκταση των

αποτελεσμάτων του πρώτου. Πιο συγκεκριμένα ο Snowden πρόσθεσε στην υπόθεση ότι «μπορούμε να ξέρουμε περισσότερο από αυτά που μπορούμε να πούμε» (Polanyi 1966, σελ. 4) την υπόθεση πως «μπορούμε να πούμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να γράψουμε». Από την ερμηνεία αυτών των δύο εννοιών προκύπτουν οι ακόλουθοι τύποι γνώσεων:

1. Γνώση που δεν μπορούμε να την μεταδώσουμε (άρρητη)
2. Γνώση που μπορεί να μεταδοθεί αλλά δεν μπορεί να εκφραστεί στα έγγραφα (άρρητη)
3. Γνώση που μπορεί να γίνει ρητή και να μοιραστεί μέσω της γραπτής γλώσσας, που ενσωματώνεται συχνά στα έγγραφα.

Μια εκτενής αναζήτηση ενός ορισμού της γνώσης που εξέτασαν τόσο ο Polanyi όσο και οι σύγχρονες τάσεις της ΔΓ οδήγησε στην υιοθέτηση της προσέγγισης των Davenport και Prusak (1998). Σύμφωνα με το Davenport και Prusak (1998, p.5), η γνώση είναι "ένα ρευστό μίγμα της πλαισιωμένης εμπειρίας, των αξιών, των βασισμένων στα συμφραζόμενα πληροφοριών και της διορατικότητας των ειδικών η οποία παρέχει ένα πλαίσιο αξιολόγησης και συνδυασμού νέων εμπειριών και πληροφοριών. Το μίγμα αυτό δημιουργείται και έχει εφαρμογή στο μυαλό του κάθε γνώστη. Στις οργανώσεις, συχνά αποτυπώνεται όχι μόνο σε έγγραφα ή αρχεία αλλά και στις οργανωτικές ρουτίνες, τις διαδικασίες, τις πρακτικές, και τους κανόνες."

Ο ορισμός των Davenport και Prusak αναγνωρίζει το ρόλο του γνώστη σε όλες τις φάσεις της κατανόησης. Υιοθετεί επίσης την άποψη του Polanyi για τη ρητή γνώση και τα μέσα παρουσίασης αυτής όπως είναι τα αρχεία κ.λπ., ως «γνωστικά εργαλεία» που στοχεύουν στην ενεργοποίηση της ανθρώπινης δράσης. Όπως υποστηρίζεται από τους Polanyi και Rosch (1975), αυτά τα εργαλεία δεν μπορούν να διαβαστούν από μόνα τους. Απαιτούν την ανθρώπινη προσωπική κρίση, ενός ικανού αναγνώστη που να ζει και να επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες. Κατά συνέπεια, η άποψη του Davenport και Prusak περί γνώσης αναγνωρίζει την ύπαρξη δύο ειδών γνώσης, αυτής που αποκτιέται μέσω της εμπειρίας και η οποία παραμένει στην άρρητη μορφή της και δεν μπορεί πάντα να εκφραστεί μέσω της γλώσσας, καθώς και της γνώσης που ενσωματώνεται σε γνωστικά εργαλεία όπως τα έγγραφα.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο στον ορισμό των Davenport και Prusak είναι ότι όχι μόνο ερμηνεύουν τη γνώση από την οπτική ενός ατόμου αλλά παράλληλα βλέπουν αυτόν τον πόρο ως κεφάλαιο του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η άποψη των Davenport και Prusak περί γνώσης είναι όχι μόνο συνεπής προς τις θεωρητικές έννοιες που προαναφέρθηκαν αλλά επιπλέον καλύπτει το αναγκαίο επίπεδο πραγματισμού στο τρέχον κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο.

Αν και μετά από διαφορετικές προσεγγίσεις στη γνώση, η θεωρία και η πρακτική της ΔΓ έχουν εξελιχθεί ουσιαστικά στην τελευταία δεκαετία. Οι μελετητές ΔΓ όπως αρχικά ο Polanyi (1962) και στη συνέχεια ο Snowden (2002), περιγράφουν τρεις διαφορετικές γενεές ΔΓ. Στην εργασία του, ο Snowden (2002) υπογραμμίζει ότι «στην τρίτη γενιά, η διαχείριση της γνώσης ως «πράγμα» έχει εξελιχθεί σε διαχείριση της γνώσης ως «ροή» και «πράγμα». Οι παραδοσιακές στρατηγικές ΔΓ έχουν κυρίως βασιστεί στη χρήση των τεχνολογιών πληροφοριών και έχουν κυρίως ασχοληθεί με τα οργανωτικά αποθέματα των ρητών πόρων γνώσης και των ροών τους. Οι ροές γνώσης σε αυτές τις περιπτώσεις, έχουν γίνει κατανοητές ως πρόσβαση σε διαφορετικά έγγραφα και λοιπά. Εντούτοις, ένα μεγάλο μέρος της κρίσιμης γνώσης σε μια οργάνωση στηρίζεται στις δεξιότητες και τα ταλέντα των μελών της οργάνωσης. Η δια-οργανωτική γνώση αναπτύσσεται ενώ ρέει ως αποτέλεσμα των ανθρώπων που συμμετέχουν στις πρακτικές της οργάνωσης ως κοινωνική ομάδα (Wenger, 1998). Η προσωπική προθυμία να μοιραστεί και να μάθουν οι μεν από τους δε προέρχεται από τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων (Mohrman, 2003).

Επομένως η έρευνα εστιάζει σε τρεις γενικές έννοιες γνώσης σχετικές με την άρρητη γνώση. Συγκεκριμένα:

1. τα αποθέματα άρρητης γνώσης

Τα αποθέματα άρρητης γνώσης, μια έννοια που ισχύει τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, συσχετίζονται με τα υπάρχοντα επίπεδα άρρητης γνώσης σε μια ορισμένη συγκεκριμένη στιγμή. Στα οργανωτικά πλαίσια τα αποθέματα άρρητης γνώσης έχουν περιγραφεί ως συσσωρευμένα κεφάλαια γνώσης που είναι εσωτερικά στην εταιρία ή την οργάνωση (Boudreau, 2003). Τα αποθέματα άρρητης γνώσης

απεικονίζουν την οργανωτική γνώση και την απόδοση αλλά σε ατομικό επίπεδο απεικονίζουν τις προσωπικές ιδιότητες όπως η εκπαίδευση ή η εμπειρία. Αυτή η έρευνα έχει εστιάσει στον προσδιορισμό των διαφορετικών τύπων ατομικών αποθεμάτων άρρητης γνώσης που συμβάλλουν ενδεχομένως στους οργανωτικούς στόχους.

Αυτοί, περιλαμβάνουν:

- εκπαίδευση των ατόμων, δυνατότητες, εμπειρία
- ιδέες που εκφράζονται ή όχι στις δημοσιεύσεις ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και
- συνειδητοποίηση της άρρητης γνώσης των άλλων ατόμων μέσα και έξω από τα οργανωτικά όρια.

Ένα παράδειγμα του αποθέματος άρρητης γνώσης θα μπορούσε να είναι η δυνατότητα και η εμπειρία ενός γραφίστα. Τέτοιοι πόροι γνώσης θα μπορούσαν να είναι χρήσιμοι για άλλους μέσα στην οργάνωση εφ' όσον έχουν γνώση των πόρων αυτών και σαφώς εάν ο γνώστης έχει την προθυμία και τα μέσα να τους μοιραστεί.

2. οι ροές άρρητης γνώσης

Οι ροές της γνώσης μπορούν να οριστούν ως η μετακίνηση της γνώσης μεταξύ των οντοτήτων σε διαφορετικά επίπεδα συμπεριλαμβανομένων των οργανώσεων, των οργανωτικών μονάδων και των ατόμων (Deeds, 2003). Στα οργανωτικά πλαίσια οι ροές γνώσης έχουν περιγραφεί ως ρεύματα της γνώσης που μπορούν να αφομοιωθούν με την πάροδο του χρόνου και να αναπτυχθούν σε αποθέματα της γνώσης. Τέτοια ρεύματα μπορεί να είχαν δημιουργηθεί έξω από την οργάνωση, αν και μπορούν επίσης να προκύψουν μέσα από την οργάνωση. Η ροή της άρρητης γνώσης έχει προσδιοριστεί ως ένα σύνολο πόρων που περιλαμβάνουν τη μετακίνηση των εργαλείων (δηλ. μέθοδοι) και των ιδεών (που περιλαμβάνονται στις δημοσιεύσεις και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας) μέσα στην οργάνωση ή μεταξύ των οργανωτικών συμμετεχόντων και των εξωτερικών πηγών.

3. Η ενεργοποίηση της άρρητης γνώσης.

Οι ανασταλτικοί και οι παράγοντες ενεργοποίησης της γνώσης περιλαμβάνουν τις διαδικασίες, τις δομές και τις δραστηριότητες που έχουν τη δυνατότητα του επηρεασμού των ροών γνώσης και κατά συνέπεια έχουν μια επίδραση στα οργανωτικά αποθέματα γνώσης. Η παρουσία των ενεργοποιητών γνώσης έχει θετικές επιπτώσεις στα αποθέματα και τις ροές γνώσης. Εντούτοις, η απουσία τους ενεργεί ενδεχομένως ως ανασταλτικός παράγοντας για τέτοιους πόρους. Επιτρέποντας το μηχανισμό και τις δομές που έχουν επιπτώσεις στα αποθέματα και τις ροές άρρητης γνώσης περιλαμβάνονται οι τεχνολογίες, οποιοδήποτε είδος της προσωπικής ή επαγγελματικής εγγύτητας μεταξύ των οργανωτικών συμμετεχόντων και των συνδέσεων μεταξύ των οργανωτικών συμμετεχόντων και των εξωτερικών οργανώσεων και δικτύων.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές έρευνες για τον εντοπισμό, τη μέτρηση και τη διάχυση της άρρητης γνώσης. Είναι σημαντικό ότι ενώ πρώτα οι Ιάπωνες επικεντρώθηκαν στη σημασία της άρρητης γνώσης, σήμερα είναι γενικώς αποδεκτή η σημασία αυτής στον οποιοδήποτε οργανισμό.

2 ΕΠΤΑ ΜΟΧΛΟΙ ΓΝΩΣΗΣ

Η πρόκληση είναι να μετατραπεί η μεμονωμένη γνώση σε οργανωτική γνώση και να ενσωματωθεί τόσο η ρητή όσο και η άρρητη γνώση στην εκάστοτε εταιρεία. Επάνω στην εφαρμογή αυτού μπορούμε να διατυπώσουμε μια επιτυχή διοικητική στρατηγική γνώσης που θα μετασχηματίσει τη μεμονωμένη γνώση στην οργανωτική γνώση, αυξάνοντας κατά συνέπεια την αξία της επιχείρησης.

Η παρακάτω κατηγοριοποίηση δηλώνει τις σημαντικότερες μορφές γνώσης πάνω στις οποίες κάθε οργανισμός πρέπει να επικεντρωθεί, σε μια προσπάθεια απλούστευσης της πολύπλοκης αυτής έννοιας. Είναι επτά είδη γνώσης τα οποία εφόσον αναπτυχθούν σωστά εντός της εταιρείας μπορούν να προσφέρουν σε αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

| Μοχλοί | Δραστηριότητες | Παραδείγματα |
|------------------|---|---|
| Γνώση Πελατών | Ανάπτυξη βαθιάς εμπέθυνσης στη γνώση. Κατανόηση τις ανάγκες των πελατών σας με έμφαση στις ανικανοποίητες ανάγκες. Ανακάλυψη νέων ευκαιριών | Steelcase - ένας κατασκευαστής προϊόντων γραφείων έχει επαναπροσδιορίσει συνολικά την αγορά του μέσα από την παραγωγικότητα των εργαζομένων γνώσης μέσω του ανοίγματος ενός καναλιού γνώσης πελατών μεταξύ των τελικών χρηστών των προϊόντων του και του τμήματος R& D. |
| Σχέσεις μετόχων. | Βελτίωση της γνώσης που ρέει ανάμεσα σε προμηθευτές, υπαλλήλους, μετόχους κτλ. Χρήση της γνώσης ώστε να ενημερώνονται/βελτιώνονται οι στρατηγικές. | Η Toshiba συλλέγει συγκριτικά ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα σε 200 προμηθευτές. Διαθέτει ένα ενεργές δίκτυο και μια ένωση προμηθευτών όπου η γνώση μοιράζεται και οι προμηθευτές είναι ενσωματωμένοι στις μελλοντικές στρατηγικές. |

Knowledge Management

| | | |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">Γνώση επιχειρησιακού περιβάλλοντος</p> | <p>Συστηματική περιβαλλοντική ανίχνευση, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής, οικονομικής, τεχνολογικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής τάσης. Ανάλυση ανταγωνιστών. Συστήματα νοημοσύνης αγοράς.</p> | <p>Η Smith Kline Beecham έχει αναμίξει μία virtual βιβλιοθήκη η οποία παρουσιάζει τις αναπροσαρμογές της αγοράς, πληροφορίες σχετικά με διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πλήθος υλικού, προερχόμενου από το εξωτερικό περιβάλλον, στις οθόνες των ερευνητικών επιστημόνων.</p> |
| <p style="text-align: center;">Οργανωτική μνήμη</p> | <p>Διανομή γνώσης. Καλύτερης πρακτικής βάσεις δεδομένων. Κατάλογοι εξειδίκευσης. Online έγγραφα, διαδικασίες και φόρουμ συζήτησης. Intranets.</p> | <p>Η Price Waterhouse είναι χαρακτηριστική περίπτωση διάφορων γνωμοδοτήσεων που έχουν τις βάσεις δεδομένων γνώσης για να επιτρέψουν τη διανομή της γνώσης επιχείρησης. Εκτός από το KnowledgeViewSM διαθέτουν τα κέντρα γνώσης που παρέχουν ανθρώπινους αναλυτές και πλοηγούς. Τους βοηθά να λύσουν τα προβλήματα πελατών γρηγορότερα.</p> |
| <p style="text-align: center;">Γνώση στις διαδικασίες</p> | <p>Ενσωματώνοντας τη γνώση στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων .</p> | <p>Η εταιρεία CIGNA κατέστησε την καλύτερη γνώση ασφάλισης διαθέσιμη σε οθόνες καθοδήγησης, σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Αυτό τους βοήθησε να μετατρέψουν την απώλεια σε κέρδος.</p> |
| <p style="text-align: center;">Γνώση σε προϊόντα και υπηρεσίες</p> | <p>Η γνώση ενσωματωμένη στα προϊόντα. Προϊόντα πλαισιωμένα από γνώση. Π.χ. σε οδηγούς χρήσης, υπηρεσίες υψηλής έντασης γνώσης.</p> | <p>Η Campbell Soup's "Intelligent Quisine" (IQ) παραδίδει εβδομαδιαίως, θρεπτικά πακέτα φαγητού. Αποφάσισε να ελέγχει τις μερίδες στους πελάτες οι οποίοι έπασχαν από υψηλή χοληστερίνη ή από υπέρταση.</p> |
| <p style="text-align: center;">Γνώση πάνω στους ανθρώπους</p> | <p>Γνώση που μοιράζεται τις εκθέσεις. Εργαστήρια καινοτομίας. Δίκτυα εκμάθησης. Κοινότητες πρακτικής γνώσης.</p> | <p>Η Tetra Pak Converting Technologies διαθέτει μαθησιακά δίκτυα όπου άνθρωποι από όλο τον οργανισμό μπορούν να λάβουν, ενημερώσουν και αναπτύξουν τις ικανότητες τους σε τεχνολογίες κλειδιά όπως είναι η εκτύπωση και η τοποθέτηση.</p> |

3 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΑΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Υπάρχει κοινή συμφωνία ότι η ΔΓ θα συμβολίσει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις οργανώσεις στη νέα χιλιετία (Drucker, 1993 Quinn, 1992 Stewart, 1997 Toffler, 1990).

Οι Brown και Duguid (1998) πρότειναν ότι οι ικανότητες θα μπορούσαν να είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια οργάνωση. Η βασική προϋπόθεση είναι ότι η γνώση θα μεταφέρεται στους διάφορους τομείς της οργάνωσης. Τόνισαν επίσης τη σημασία παροχής κοινής δομής και της σημασίας μεταφοράς της εμπειρίας.

Ο Coyne (1986) στην έρευνα του έκανε πιο συγκεκριμένη την έννοια «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Έθεσε ότι οι πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιελάμβαναν τέσσερις τύπους «χασμάτων» ικανότητας:

- (1) το λειτουργικό/χάσμα επιχειρησιακών συστημάτων,
- (2) το χάσμα θέσης,
- (3) το πολιτιστικό ή οργανωτικό, ποιοτικό χάσμα, και
- (4) το ρυθμιστικό ή νομικό χάσμα.

Τα χάσμα διαδικασίας αφορά στη διαφορά μεταξύ μιας οργάνωσης και των ανταγωνιστών της σε σχέση με την αποδοτικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών ή της αλυσίδας εφοδιασμού τους. Το πολιτιστικό χάσμα ενσωματώνει τις συνήθειες, τις τοποθετήσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες των ατόμων και των ομάδων τα οποία μετατρέπουν την οργάνωση σε μια λειτουργική μονάδα. Το χάσμα θέσης οφείλεται σε προηγούμενες ενέργειες οι οποίες μπορεί να είχαν δημιουργήσει μια συγκεκριμένη φήμη ή μια ορισμένη συμφέρουσα θέση των εγκαταστάσεων. Το ρυθμιστικό χάσμα εμφανίζεται λόγω της ύπαρξης των πνευματικών αποκτημάτων.

Ο Grant (1995, 1996) συζήτησε περί των ικανοτήτων ολοκλήρωσης και συντονισμού γνώσης που είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία. Έδειξε τέσσερις μηχανισμούς αναβάθμισης της εξειδικευμένης γνώσης: (1) κανόνες και οδηγίες, (2) αλληλουχία, (3) ρουτίνα και (4) επίλυση προβλήματος ομάδας και λήψη αποφάσεων.

Ο Hall (1992) παρήγαγε ένα πλαίσιο για τη στρατηγική ανάλυση των άυλων πόρων που οδηγούν στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αποτέλεσε τη βάση μιας εθνικής έρευνας στους ανώτερους υπαλλήλους στο UK. Μερικά από τα πιο ενδιαφέροντα συμπεράσματα ήταν ότι η τεχνογνωσία και η φήμη υπαλλήλων θεωρούνται ως πόροι που έχουν τη σημαντικότερη συμβολή στην επιχειρησιακή επιτυχία και γι' αυτό για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα.

Οι Miller και Shamsie (1996) χρησιμοποίησαν έναν προσανατολισμό βασισμένο στους πόρους για να εξετάσουν την απόδοση επτά σημαντικών μελετών ταινιών του Hollywood των τελευταίων τριάντα ετών που άρχισε με μια περίοδο σταθερότητας αλλά μετατράπηκε σε μια περίοδο αλλαγής. Έθεσαν πλαίσια μέσα στα οποία οι συγκεκριμένοι πόροι καθορίστηκαν να είναι λιγότερο ή περισσότερο πολύτιμοι. Διαπίστωσαν ότι οι πόροι που είναι βασισμένοι στην ιδιοκτησία υπό μορφή αποκλειστικών μακροπρόθεσμων συμβάσεων με τις πρεμιέρες και τα θέατρα οδήγησαν τη χρηματοοικονομική απόδοση στο σταθερό, προβλέψιμο περιβάλλον του 1936-1950. Αντίθετα, οι πόροι που ήταν βασισμένοι στη γνώση υπό μορφή παραγωγής, συνεργασιών και προϋπολογισμών ώθησαν τη χρηματοοικονομική απόδοση στο πιο αβέβαιο (μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο) μετά-τηλεοπτικό περιβάλλον του 1951-1965.

Οι Prahalad και Hamel (1990) πρότειναν την έννοια των πυρήνων ικανοτήτων σχετικά με τις εσωτερικές ικανότητες των οργανώσεων. Απαρίθμησαν τρία τεστ που εφαρμόζονται για να προσδιορίσουν ένα πυρήνα ικανοτήτων:

- (1) πρέπει να παρέχει πιθανή πρόσβαση σε μια ευρεία ποικιλία αγορών
- (2) πρέπει να υπάρχει σχέση με τα βασικά κριτήρια αγοράς του πελάτη και
- (3) πρέπει να είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες αυτές.

Υπογράμμισαν την εφαρμογή των άυλων προτερημάτων, την καινοτομία, την ηγεσία και τις ικανότητες ή τη γνώση ως τη βάση για την ανταγωνιστική βιωσιμότητα.

Ο Spender (1996) σημείωσε ότι η γνώση μιας οργάνωσης και η δυνατότητά της να παραγάγει τη νέα γνώση είναι το κλειδί για να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, υποστήριξε ότι αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν

προκύπτει μόνο από τη χρήση της λιγοστής, άυλης, συγκεκριμένης εταιρικής γνώσης. Προσδιόρισε περαιτέρω τέσσερα στοιχεία που οι διευθυντές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για να τους βοηθήσουν να καθορίσουν την εταιρία ως ένα βασισμένο στη γνώση, σύστημα δραστηριότητας και να καταλάβουν ακόμα, τη σχέση τους μέσα σε αυτό το σύστημα. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία περιλαμβάνουν

(α) ερμηνευτική ευελιξία,

(β) διαχείριση ορίου,

(γ) προσδιορισμός των θεσμικών επιρροών και

(δ) η διάκριση μεταξύ των συστημικών και συστατικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

Ο Zack (1999a, β) πίστευε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει λόγω της στρατηγικής χρήσης των πόρων και των ικανοτήτων μεταξύ των οποίων η γνώση θεωρείται σημαντικότερη. Πρόσφερε μια περίληψη για την περιγραφή και την αξιολόγηση της στρατηγικής γνώσης μιας οργάνωσης. Η προσέγγιση του Zack στην ενσωμάτωση της στρατηγικής γνώσης στην επιχειρησιακή στρατηγική απεικονίστηκε σε περιπτώσεις που προήλθαν από διάφορες εταιρείες μεγάλης ακτινοβολίας όπως η Dow Chemical, τα εργαστήρια Buckman, και την Image Corp. Το πλαίσιο στρατηγικής γνώσης του Zack ταιριάζει με την παραδοσιακή SWOT ανάλυση (δύναμη-αδυναμία-ευκαιρίες-απειλές) και απεικονίζεται κατά μήκος δύο διαστάσεων. Η πρώτη εστιάζει στο βαθμό στον οποίο η εταιρία είναι κυρίως δημιουργός και όχι χρήστης της γνώσης. Η δεύτερη διάσταση εστιάζει στο κατά πόσο οι πρωταρχικές πηγές γνώσης είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Μαζί, αυτές οι δύο διαστάσεις βοηθούν μια εταιρία να κατανοήσει την τρέχουσα ή επιθυμητή στρατηγική γνώσης της. Ο Zack συμβουλεύει ότι η βασισμένη στη γνώση ανάλυση SWOT μπορεί να οδηγήσει στη χαρτογράφηση των πόρων της γνώσης και των ικανοτήτων ενάντια στις ευκαιρίες και τις απειλές στρατηγικής ώστε να γίνει σαφές το πλεονέκτημα και η αδυναμία. Επίσης, η οργάνωση πρέπει να εκφράσει τη στρατηγική πρόθεσή της και να προσδιορίσει κατόπιν τη γνώση που απαιτείται για την εκτέλεση της. Η απαραίτητη γνώση πρέπει να συγκριθεί με την πραγματική γνώση. Η σύγκριση αναμένεται να καθοδηγήσει στην ανίχνευση των κενών, δύο από τα οποία είναι το στρατηγικό καθώς και το κενό γνώσης.

Knowledge Management

Οι προαναφερθείσες ερευνητικές αναλύσεις δίνουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα θεωρητικό πλαίσιο που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τη θεώρηση της ΔΓ ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας. Στην πράξη, ωστόσο, θα πρέπει να γίνει σαφές το συνολικό όφελος που αποκομίζει μια εταιρεία από τη σωστή εφαρμογή της ΔΓ και τη μετατροπή αυτής σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, τι νοείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια σημερινή επιχείρηση μπορούμε να το ανακαλύψουμε παρατηρώντας μία έρευνα του 2005 από το Economist Intelligence Unit Services, χρηματοδοτούμενη από την εταιρεία «Tata Consultancy» που έγινε σε 122 μανάτζερ μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων σε Ευρώπη και Αμερική. Μας δίνει μια αρκετά καλή εικόνα των στόχων που επιθυμούν να επιτύχουν οι εταιρείες εφαρμόζοντας τη ΔΓ. Στην ερώτηση «Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματα που αναμένετε να αποκτήσετε τα επόμενα 3 χρόνια μέσα από τη νέα γενιά γνώσης και τη ροή αυτής» οι απαντήσεις που δόθηκαν οδήγησαν στα παρακάτω αποτελέσματα :



Knowledge Management

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα οι κύρια επιδίωξη των εταιρειών είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας είτε μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών είτε μέσω της βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων. Στη συνέχεια, παρατηρούμε ότι ένας ακόμη στόχος από την εφαρμογή των συστημάτων ΔΓ είναι η βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας, όπως είναι το κανονιστικό πλαίσιο συνεργασίας, η σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στην εταιρεία και τους υπαλλήλους και οι συνθήκες λήψης αποφάσεων. Όλοι οι παραπάνω τεθειμένοι στόχοι, αποτελούν εν δυνάμει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η επίτευξη τους σε μικρότερο χρονικό διάστημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και στη συνέχεια η μακροπρόθεσμη διατήρηση του πλεονεκτήματος αυτού.

4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ «ΔΓ»

Υπάρχουν αρκετές δημοσιευμένες μελέτες στις οποίες οι ερευνητές προσπαθήσουν να αναλύσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν και τελικά καθορίζουν την επιτυχία ενός συστήματος ΔΓ, δηλαδή τη μετατροπή της ΔΓ σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά οι σημαντικότερες σχετικές μελέτες μέσα από τις οποίες αναδεικνύονται τα σπουδαιότερα κριτήρια προσδιορισμού των αποτελεσμάτων του εκάστοτε συστήματος ΔΓ.

4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ «3 ΠΕΔΙΩΝ»

Σύμφωνα με το άρθρο των Peter A.C Smith, πρόεδρου της εταιρείας « The Leadership Alliance Inc.» και της Moira McLaughlin, διευθύντριας της εταιρείας «moira mclaughlin associates» το 2004, η επιτυχής εφαρμογή της ΔΓ εξαρτάται αυστηρά από τη φύση των συνεργασιών της κοινωνικής δομής της οργάνωσης. Μάλιστα υποστηρίζεται ότι αυτή η κοινωνική δομή επηρεάζεται σημαντικά, είτε θετικά είτε αρνητικά, από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αρχικά θέτονται θεμέλια για την προσέγγιση της απόδοσης και έπειτα εξηγείται πώς ένα περιβάλλον ΔΓ μπορεί να σχεδιαστεί, να εφαρμοστεί και να ελεγχθεί χρησιμοποιώντας ένα απλό σύστημα απόδοσης που αποτελείται από τρεις οδηγούς ή «πεδία» απόδοσης.

Τα τρία πεδία διαμορφώνουν ένα δυναμικό σύστημα. Το πραγματικό τρέχον επίπεδο απόδοσης που επιτυγχάνεται από το σύστημα εξαρτάται από τις αλληλεπιδράσεις και τις αλληλεξαρτήσεις των τριών πεδίων τα οποία είναι τα εξής:

1. Εστίαση,
2. Θέληση,
3. Ικανοποίηση.

Η “εστίαση” αντιπροσωπεύει έναν σαφή καθορισμό και μια κατανόηση της προτεινόμενης απόδοσης. Η εστίαση συνδέεται με ερωτήσεις όπως Τι; Που; Πώς; Ποιός; Πού; Πότε; Γιατί;

Το πεδίο της «Θέλησης» αντιπροσωπεύει τη δύναμη της πρόθεσης να εκτελέσει την απόδοση που καθορίζεται στην εστίαση. Συνδέεται με τις τοποθετήσεις, τις συγκινήσεις, τις πεποιθήσεις και τις νοοτροπίες.

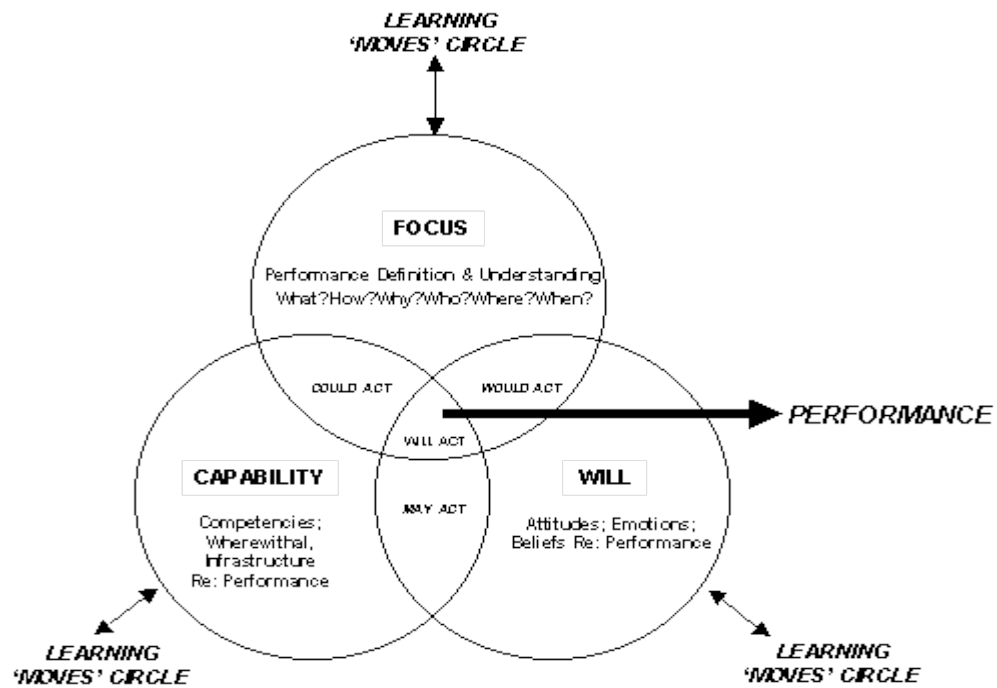
Το πεδίο της “ικανότητας” αντιπροσωπεύει τα μέσα να μετασχηματιστεί στην πραγματικότητα η απόδοση που καθορίζεται στην εστίαση. Η “ικανότητα” συνδέεται με διαφορετικές περιοχές όπως τις δεξιότητες, SW/HW, την υποδομή, τους προϋπολογισμούς, τα εργαλεία, τα περιουσιακά στοιχεία κ.λπ.

Μια αλλαγή σε οποιοσδήποτε από αυτούς τους τομείς μπορεί να πραγματοποιήσει μια αλλαγή στην κατάσταση του ενός ή και σε δύο από τους άλλους τομείς. Η βέλτιστη απόδοση ευνοείται όταν η εστίαση, η θέληση και η ικανότητα ενός αυτοεπισχόμενου συστήματος, είναι σε όλους τους τομείς σε ισορροπία και αρμονία. Όπως το σχήμα 1 παρουσιάζει, η τρέχουσα δυνατότητα απόδοσης αντιπροσωπεύεται από το βαθμό επικάλυψης των κύκλων βέλτιστη απόδοσης που αντιπροσωπεύεται από την πλήρη συμφωνία και των τριών κύκλων.

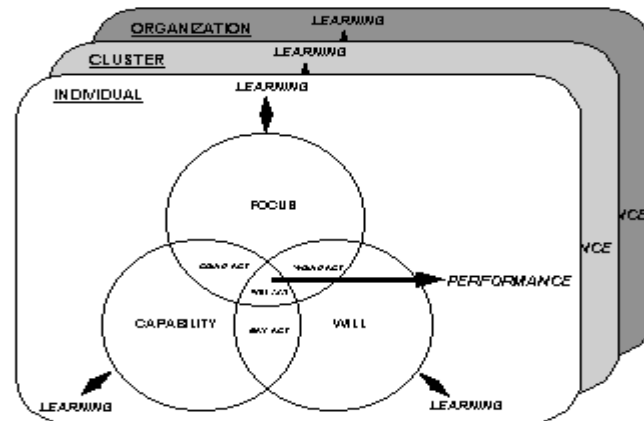
Περιοχές που παρουσιάζονται στο σχήμα 1, όπου μόνο τα δύο από τα τρία πεδία καλύπτονται, είναι χαρακτηριστική των πραγματικών καταστάσεων. Αυτές οι δυσαναλογίες και η έλλειψη συμφωνίας οδηγούν χαρακτηριστικά σε σπαταλημένες προσπάθειες καθώς επίσης και στην απώλεια απόδοσης. Παραδείγματος χάριν, οι οργανώσεις επικεντρώνονται συχνά στην ανάπτυξη ενός συστήματος I/S ΔΓ (ισχυρή ικανότητα) αδιαφορώντας για το γεγονός ότι οι υπάλληλοί τους δεν καταλαβαίνουν γιατί απαιτείται η ΔΓ(αδύνατη εστίαση) ή ένα συναίσθημα εταιρικής κουλτούρας ότι η τεχνογνωσία ενός ατόμου είναι η πηγή δύναμής τους (απουσία θέλησης).

Όπως το σχήμα 2 επεξηγεί, το πρότυπο απόδοσης είναι συνεπές σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης εντούτοις, η έννοια της εστίασης, της θέλησης και της ικανότητας θα αλλάξει για να απεικονίσει το μεταβαλλόμενο πλαίσιο. Αυτό είναι μια πολύ σημαντική δύναμη του προτύπου.

THE PERFORMANCE SYSTEM



ALL LEVELS BASED ON THE SAME MODEL



Όπως συζητείται στο προηγούμενο τμήμα, μόλις η ιδανική εστίαση, θέληση και ικανότητα καθοριστεί, δημιουργείται η μορφή συστήματος που καλείται το «τριφύλλι Attractor», από το οποίο τα άτομα στην οργάνωση μέσω των πεδίων παράγουν τάξη

από το χάος. Αυτό σημαίνει ότι όταν η εστίαση, η θέληση και η ικανότητα καθορίζεται κατάλληλα, η ΔΓ θα προωθηθεί φυσικά.

Το πρότυπο είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή παρέχει τρεις «μοχλούς» που μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή από νέους μάνατζερ σε συνεργασία με τους υπαλλήλους με στόχο την υψηλή απόδοση, συμπεριλαμβανομένης της ΔΓ. Ο τρέχων προσδιορισμός θέσης των «πεδίων» μπορεί να ελεγχθεί και να συγκριθεί με τις σχεδιασμένες τοποθετήσεις (Smith & Tosey, 1999 Tosey & Smith, 1999).

Βάσει της μεγάλης εμπειρίας των συντακτών της έρευνας, στην εφαρμογή «πεδίων», η ικανότητα είναι η πλέον πιθανή να υπεραναπτυχθεί, η εστίαση τείνει να μένει υπανάπτυκτη και η θέληση μη αναπτυχθείσα. Ακόμα για να βελτιστοποιήσει, ή ακόμα και να διατηρήσει την καλή απόδοση, είναι κρίσιμο ότι η ισορροπία και η αρμονία να διατηρηθούν μεταξύ όλων των πεδίων, δεδομένου ότι πάρα πολλή έμφαση σε ένα ή σε δύο τομείς είναι πιθανώς χειρότερη από καθόλου.

4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ»

Μία εξίσου σημαντική, με την παραπάνω μελέτη, είναι αυτή που δημοσιεύτηκε το 2002 από τους A. Ladd και Mark A. Ward από το «Air Force Institute of Technology» και της οποίας τα αποτελέσματα συμπίπτουν με μια έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2007 και αφορά τη διάχυση της γνώσης σε ένα πανεπιστήμιο στην Τουρκία (Murat Gumus, 2007). Η έρευνα αυτή είναι βασισμένη στο γεγονός ότι η μεταφορά της γνώσης είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιτυχία της ΔΓ, επομένως για να αυξηθεί η ικανότητα της ΔΓ, είναι πιθανώς απαραίτητο να γίνει κατανοητό ποιοι παράγοντες τείνουν να έχουν επιπτώσεις στη μεταφορά γνώσης. Μια πρόσφατη βιβλιογραφική επισκόπηση παρείχε τους ακόλουθους πέντε παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά γνώσης:

1. Κανάλια επικοινωνίας ... συχνότητα και βάθος επαφών μεταξύ των ατόμων (Rulke, Zaheer & Anderson, 2000)

2. Βαθμός ομοιότητας μεταξύ συνεργατών π.χ., ενδιαφέροντα, υπόβαθρο, ή εκπαίδευση (Almeida & Kogut, 1999 Darr & Kurtzberg, 2000)

3. Υποτίμηση. Απώλεια γνώσης μετά τη μεταφορά (Argote, Beckman, & Erpple, 1990, Darr, Argote, & Erpple, 1995)

4. Αυτογνωσία επιχείρησης. Γνώση του τι κάνει ο κάθε ένας (Argote, Beckman, & Erpple, 1990 Darr, Argote, & Erpple, 1995)

5. Απόκλιση ενδιαφερόντων μεταξύ των ατομικών και οργανωτικών στόχων (Alchian & Demsetz, 1972 Jensen & Meckling, 1976 Donaldson, 1990).

Κάθε ένας από τους προαναφερθέντες παράγοντες θα μπορούσε να επηρεαστεί από την κουλτούρα μιας οργάνωσης, που καθορίστηκε εδώ ως κοινές αξίες και πεποιθήσεις (Schein, 1990). Η κουλτούρα μιας οργάνωσης είναι μια σημαντική κινητήρια δύναμη σε μια οργάνωση. Αναπτύσσεται και παραμένει σταθερή κατά τη διάρκεια σχετικά των μεγάλων περιόδων και είναι συχνά διακριτή σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης (Schein, 1990 Lundberg, 1996). Διάφορες μελέτες έχουν εντοπίσει ποικίλες κουλτούρες – η κάθε μια χρησιμοποιώντας διαφορετικές ορολογίες και μεθόδους για να περιγράψουν παρόμοιες έννοιες. Η παρούσα μελέτη παγίωσε ένα μεγάλο μέρος αυτής της έρευνας χρησιμοποιώντας την ανάλυση παράγοντα (Χενίκου & Furnham, 1996). Οι συντάκτες προσδιόρισαν τέσσερις βασικές επιχειρησιακές φιλοσοφίες:

Τύπος 1: Δεκτικοί στην αλλαγή/την καινοτομία. Ανθρωπιστικός προσανατολισμός, συνεταιρισμός, επίτευγμα, υποστήριξη στόχου, καινοτομία στόχου, και εμπράγματο διαχείριση (δηλ., διευθυντές που όχι μόνο προγραμματίζουν αλλά και συμμετέχουν).

Τύπος 2: Προσανατολισμένος προς την εργασία. Στόχος η κορυφή, η καινοτομία, η προσοχή στη λεπτομέρεια, ο ποιοτικός προσανατολισμός, ο προσανατολισμός κέρδους και η κοινή φιλοσοφία.

Τύπος 3: Γραφειοκρατία. Έγκριση, συμβατικότητα, εξάρτηση, αποφυγή και έλλειψη προσωπικής ελευθερίας.

Τύπος 4: Ανταγωνισμός. Αντιδιαμετρικός προσανατολισμός, δύναμη, ανταγωνισμός, και τελειοθρηρία (Χενίκου & Furnham, 1996, σελ. 363).

Βάσει του συγκεκριμένου διαχωρισμού έγινε μία στατιστική έρευνα η οποία κατέληξε στην ύπαρξη αλληλεξάρτησης ανάμεσα στην κουλτούρα και τη μεταφορά της γνώσης. Συγκεκριμένα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν οδήγησαν στο συμπέρασμα

ότι οι δύο τύποι κουλτούρας ευνοούν σημαντικά τη μεταφορά της γνώσης ενώ ο τρίτος τύπος και ακόμα περισσότερο ο τέταρτος αποτελεί τροχοπέδη στη ροή των γνώσεων μέσα σε έναν οργανισμό.

4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ»

Τέλος, η εργασία των Kavi Mahesh και J. K. Suresh του 2004, παρουσιάζει ως σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας της ΔΓ, τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

Ο όρος τεχνολογία ΔΓ χρησιμοποιείται συχνά αόριστα περιλαμβάνοντας οποιαδήποτε τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε μια γενική λύση ΔΓ, όπως ποικίλες πληροφορίες και πλαίσιο διαχείρισης, επικοινωνιακές και τεχνολογίες συνεργασίας. Οι λίγες προσπάθειες που έγιναν για να βάλουν την τεχνολογία ΔΓ σε σταθερά θεμέλια (π.χ. Ruggles, 1997, Tiwana, 2000), δεν φαίνεται να είναι σε θέση να σκιαγραφήσουν σαφώς τις ιδιαίτερες ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τις τεχνολογίες ΔΓ.

Όπως μπορεί να είναι προφανής από το παράδειγμα ανωτέρω, η τεχνολογία ΚΜ χρησιμοποιεί κοινές εφαρμογές με τα συστήματα διαχείρισης πληροφορίας. Η διαφορά είναι εξ ολοκλήρου στη φύση των ιδιοτήτων όπως εφαρμόζονται στα συστήματα. Οποιαδήποτε τεχνολογία ΔΓ επιτρέπει προφανώς γνώση που μοιράζεται μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης. Το πιο σημαντικό, εντούτοις, μιας τεχνολογία ΔΓ είναι ότι επιτρέπει τη διανομή γνώσης με το αποδοτικό ταίριασμα των παρόντων και προγενέστερων πλαισίων χρησιμοποιώντας τις ιδιότητες της γνώσης .

Η τεχνολογική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σήμερα, αφορά στο χτίσιμο συστημάτων ΔΓ τα οποία να κάνουν αποτελεσματική χρήση των ιδιοτήτων γνώσης που εμπλουτίζουν τις αλληλεπιδράσεις των χρηστών. Εμπόδια στην έρευνα και ανάπτυξη που κατευθύνεται προς αυτόν το στόχο αποτελούν η υπερβολική διαφήμιση και σύγχυση στις αγορές προϊόντων ΔΓ (Wilson, 2002), έλλειψη πεποίθησης και χρηματοδότησης καθώς και σημαντικά κενά στην απαιτούμενη τεχνολογία.

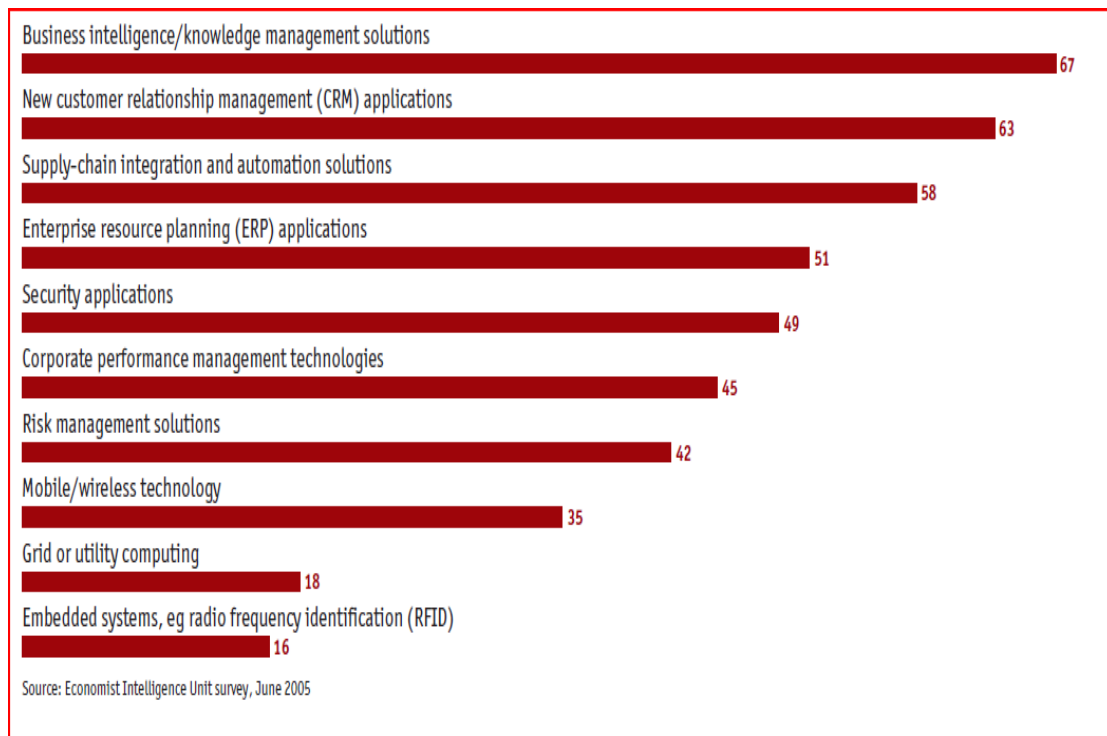
Έχουν γίνει προσπάθειες στον τομέα της τεχνολογίας ώστε τα συστήματα να ξεχωρίζουν από μόνα τους τις ιδιότητες της γνώσης από αυτές των πληροφοριών, συχνά χρησιμοποιώντας τις στατιστικές τεχνικές. Γενικά, στη σημερινή κατάσταση, οι

Knowledge Management

αναζητήσεις λέξης κλειδιών, οι αποσπασματικές περιλήψεις (Mani και Maybury, 1999), και οι ταξινομήσεις θυρίδων γίνονται εύκολα αποδεκτές ως τεχνολογία ΔΓ. Η πρόκληση για τα συστήματα ΔΓ είναι να καταδείξουν την αξία τους στις μεγάλες οργανώσεις, με επείγουσα ανάγκη να αποδειχθεί ότι η τεχνολογία ΔΓ είναι σε θέση να προσφέρει περισσότερα.

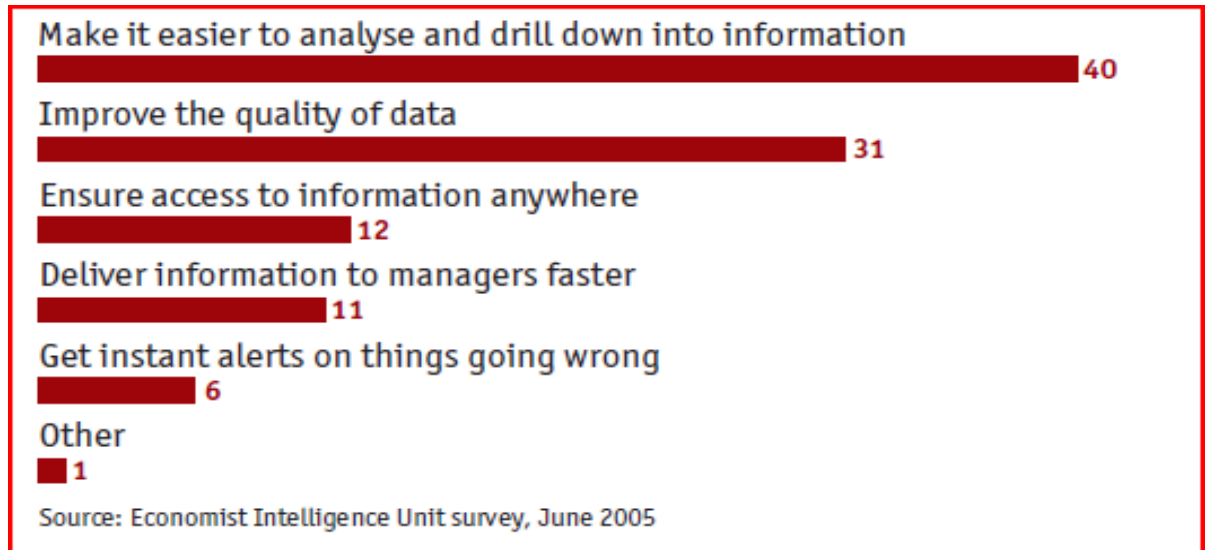
Μια σχετική πρόκληση για τα συστήματα ΔΓ είναι να αποτραπεί ο τεμαχισμός της γνώσης μέσα σε αναπτυσσόμενες οργανώσεις όπου οι πηγές της γνώσης τείνουν να αποσυνδεθούν ή να γίνουν ασυμβίβαστες μεταξύ τους.

Μία έρευνα που έγινε το 2005 από το Economist Intelligence Unit Services, χρηματοδοτούμενη από την εταιρεία «Tata Consultancy» σε 122 μάνατζερ μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων σε Ευρώπη και Αμερική, δίνει μια αρκετά καλή εικόνα για το ρόλο και τη σημασία των σημερινών χρησιμοποιούμενων πληροφοριακών συστημάτων. Στην ερώτηση «Πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω τεχνολογικά συστήματα στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας σας» οι απαντήσεις που δόθηκαν οδήγησαν στα παρακάτω αποτελέσματα :



Knowledge Management

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα τα πεδία στα οποία πρέπει τα πληροφοριακά συστήματα να βελτιωθούν μέσα στα επόμενα 3 χρόνια ώστε να βελτιωθούν οι συνθήκες και άρα οι αποφάσεις των μάνατζερ είναι τα εξής:



Τέλος, από την ίδια έρευνα συνάδει το συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ενώ αντιλαμβάνεται τη ζωτική σημασία των πληροφοριακών συστημάτων ως προς τη ΔΓ, θεωρεί την εταιρική κουλτούρα τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας των συστημάτων διαχείρισης γνώσης.

5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Η έρευνα αφορά στη μέτρηση του άυλου ενεργητικού ή του διανοητικού κεφαλαίου κάποιων επιχειρήσεων που έχουν παράγει έναν μεγάλο αριθμό προτεινόμενων μεθόδων και θεωριών κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών.

Το κύριο πρόβλημα με τα συστήματα μέτρησης είναι ότι δεν είναι δυνατό να μετρηθούν τα κοινωνικά φαινόμενα με επιστημονική ακρίβεια. Όλα τα συστήματα μέτρησης, συμπεριλαμβανομένης της παραδοσιακής λογιστικής, στηρίζονται σε χρήματα και οι δείκτες δεν έχουν σχέση απόλυτη με το ίδιο το γεγονός ή τις αιτίες που το προκάλεσαν. Αυτό δημιουργεί μια βασική ασυνέπεια μεταξύ των προσδοκιών των διευθυντών, τις υποσχέσεις από την ανάπτυξη της μεθόδου και το τι τελικά τα συστήματα μπορούν πραγματικά να επιτύχουν. Αποτέλεσμα αυτού είναι να καθιστούν όλα αυτά τα συστήματα πολύ εύθραυστα και ανοικτά στο χειρισμό. Επομένως, η πρώτη ερώτηση για οποιαδήποτε πρωτοβουλία μέτρησης πρέπει να είναι: Ποιος είναι ο σκοπός της μέτρησής μας.

Ο πιο κοινός λόγος για να μετρηθεί η γνώση είναι να βελτιωθεί η εσωτερική απόδοση, δηλ. ο διοικητικός έλεγχος. Η φράση «μπορείτε μόνο να διαχειριστείτε ο,τι μετράτε» πηγάζει από την παραπάνω ιδέα αλλά δεν είναι απόλυτα σωστή, δεδομένου ότι ένα μέρος μόνο της άρρητης γνώσης μπορεί τελικά να μετρηθεί.

Επίσης ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται κατά την εφαρμογή των διαφόρων μεθόδων μέτρησης, είναι ότι οι άνθρωποι δεν επιθυμούν τη μέτρηση, εκτός εάν αυτή αφορά τους άλλους. Βρίσκουμε, λοιπόν, τρόπους να αποφύγουμε και να εμποδίσουμε τα εν λόγω συστήματα. Η μέτρηση γίνεται αποδεκτή μόνο όταν επιφέρει στους εργαζόμενους ανταμοιβή λόγω της επίτευξης των στόχων που είχαν θέσει. Ωστόσο τα δύο παραπάνω στοιχεία οδηγούν συχνά σε μη θετικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα στον τραπεζικό κλάδο όπου τα πρωτοφανή θετικά οικονομικά αποτελέσματα, απεδείχθη ότι ήταν πλασματικά.

Καταλήγοντας, είναι ανάγκη να ληφθούν υπόψιν όλα τα παραπάνω ώστε να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος μέτρησης της παραγόμενης γνώσης.

5.1 ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΥΛΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Υπάρχουν τουλάχιστον 4 κατηγορίες προτεινόμενων μέτρων μέτρησης. Οι κατηγορίες είναι μια συνέχεια της πρότασης κατηγοριοποίησης από τον Luthy (1988).

Άμεση μέθοδος Πνευματικού κεφαλαίου (DIC). Υπολογίστε την αξία σε € των άυλων κεφαλαίων μέσω του προσδιορισμού των διάφορων συστατικών τους. Μόλις προσδιοριστούν αυτά τα συστατικά, μπορούν να αξιολογηθούν άμεσα, είτε χωριστά είτε ως αθροισμένος συντελεστής.

Μέθοδοι κεφαλαιοποίησης αγοράς (Mcm). Υπολογίστε τη διαφορά μεταξύ της κεφαλαιοποίησης μιας εταιρείας και της αξίας των μετοχών της. Η διαφορά αυτή αποτελεί την αξία του Πνευματικού Κεφαλαίου ή των άυλων κεφαλαίων.

Επιστροφή στις μεθόδους κεφαλαίων (ROA). Οι μέσες αποδοχές προφύρων μιας επιχείρησης για μια χρονική περίοδο διαιρούνται με το μέσο από ενεργητικό της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα είναι ο δείκτης ROA της εταιρείας ο οποίος συγκρίνεται έπειτα με τον αντίστοιχο δείκτη του κλάδου. Η διαφορά πολλαπλασιάζεται με τα μέσα απτά κεφάλαια της εταιρείας για να υπολογιστούν τα μέσα έσοδα από τα άυλα αγαθά. Διαίρεση των μέσων αποδοχών με το μέσο κόστος του κεφαλαίου ή ενός επιτοκίου, μπορεί να παράγει μια εκτίμηση της αξίας των άυλων ή του πνευματικού κεφαλαίου.

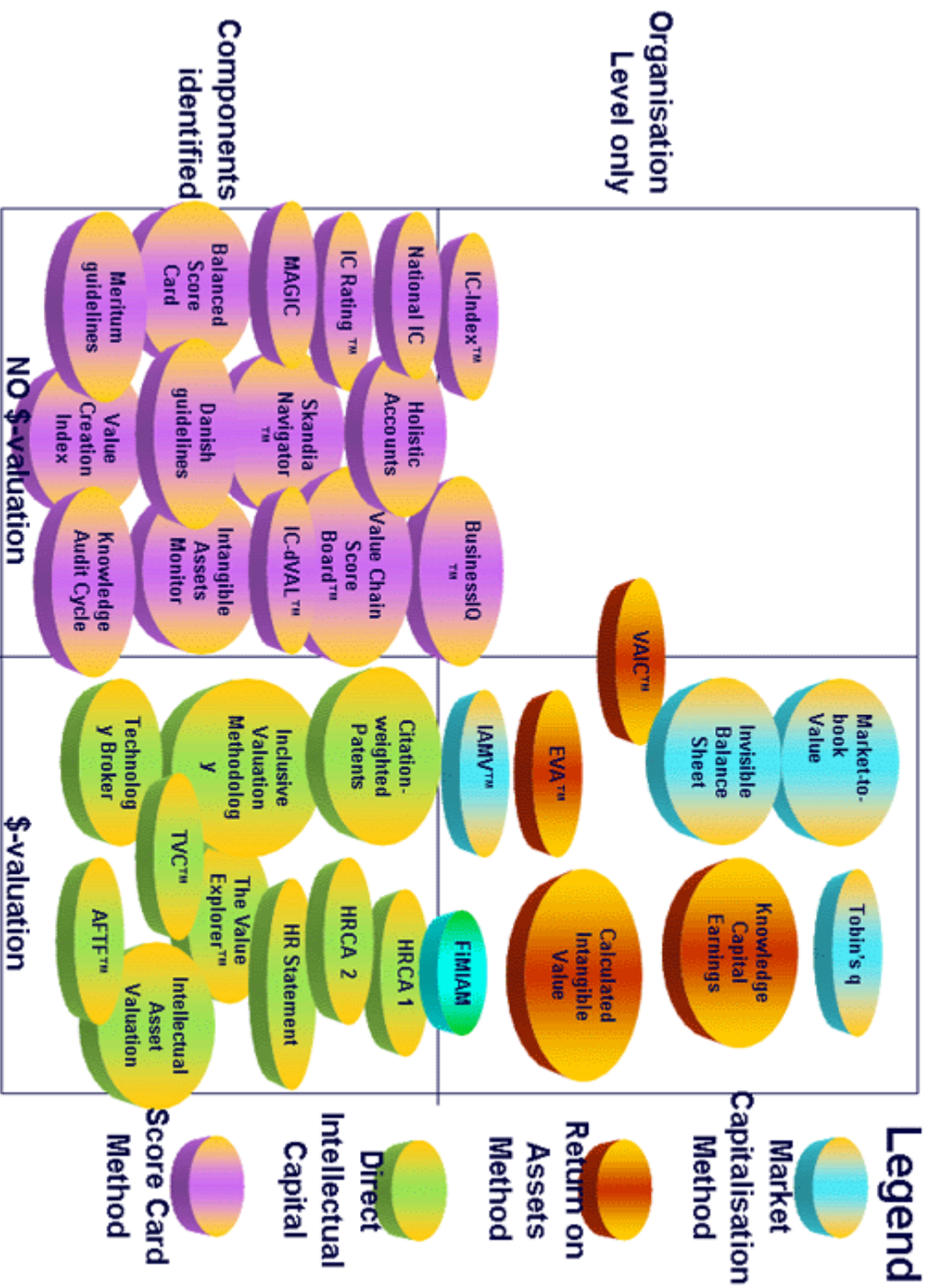
Μέθοδοι Scorecard (Sc). Τα διάφορα συστατικά των άυλων κεφαλαίων ή του διανοητικού κεφαλαίου προσδιορίζονται και καθορίζονται μέσω δεικτών σε scorecards ή σε γραφικές παραστάσεις. Οι μέθοδοι Sc είναι παρόμοιες με τις μεθόδους DIC. Οι μέθοδοι προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα. Οι μέθοδοι που προσφέρουν τις αξιολογήσεις σε €, όπως η ROA και η Mcm είναι χρήσιμες σε συγχωνεύσεις και για τις αξιολογήσεις χρηματιστηρίου. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τις συγκρίσεις μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα στην ίδια βιομηχανία και είναι καλοί για την επεξήγηση της οικονομικής αξίας των άυλων κεφαλαίων. Τέλος, επειδή στηρίζονται στους από παλιά καθιερωμένους κανόνες λογιστικής, τους επικοινωνούν εύκολα με τα αποτελέσματα και τη γενικότερη λογική της λογιστικής. Τα μειονεκτήματά τους είναι ότι με την αναγωγή όλων των στοιχείων σε όρους χρημάτων τα αποτελέσματα μπορεί να

είναι επιφανειακά. Η μέθοδος ROA είναι πολύ ευαίσθητη ως προς το επιτόκιο και σε υποθέσεις εκπτωτικών ποσοστών καθώς και το γεγονός ότι εφαρμόζεται μόνο σε επίπεδο οργάνωσης την καθιστά περιορισμένη σε χρήση. Αρκετές από τις μεθόδους είναι άχρηστες για τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, τα εσωτερικά τμήματα και τις οργανώσεις δημόσιου τομέα γεγονός που ισχύει ιδιαίτερα για τις μεθόδους Mcm. Τα πλεονεκτήματα των μεθόδων DIC και Sc είναι ότι μπορούν να δημιουργήσουν μια περιεκτικότερη εικόνα της υγείας μιας οργάνωσης σε σχέση τις οικονομικές μεθόδους, ακόμη μπορούν να εφαρμοστούν εύκολα σε οποιοδήποτε επίπεδο μιας οργάνωσης. Μετρούν περισσότερο άμεσα ένα γεγονός και η υποβολή αναφοράς μπορεί επομένως να εκδοθεί γρηγορότερα και ακριβέστερα από ότι τα καθαρά οικονομικά μέτρα. Δεδομένου ότι δε μετρούν σε οικονομικούς όρους είναι πολύ χρήσιμες μεθόδους για τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, τα εσωτερικά τμήματα, τις οργανώσεις δημόσιου τομέα και για περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς λόγους. Τα μειονεκτήματά τους είναι ότι οι δείκτες είναι βασισμένοι στα συμφραζόμενα και πρέπει να προσαρμοστούν σε κάθε οργάνωση και κάθε σκοπό, γεγονός που καθιστά τις συγκρίσεις πολύ δύσκολες. Οι μέθοδοι είναι επίσης νέες και αποδεκτές όχι εύκολα από τις κοινωνίες και τους διευθυντές που είναι συνηθισμένοι να τα βλέπουν όλα από μια καθαρά οικονομική προοπτική. Οι περιεκτικές προσεγγίσεις μπορούν να παραγάγουν άπειρα στοιχεία, τα οποία είναι δύσκολο να αναλυθούν και να επικοινωνηθούν.

Καμιά μέθοδος, ωστόσο, δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλους τους σκοπούς. Κάθε φορά θα πρέπει να επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος βάσει του σκοπού, της κατάστασης και των εμπλεκόμενων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται , από τον Karl- Eric Sveiby (2002-2007) 34 δημοσιευμένες μέθοδοι μέτρησης γνώσης, αρχικά χωρισμένες σύμφωνα με τις 4 προαναφερθείσες κατηγορίες (στον κάθετο άξονα) και σύμφωνα με την οικονομική, χρηματική ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος της μέτρησης (στον οριζόντιο άξονα).

34 Intangible Assets Measuring Models



©Karl-Erik Sveiby 2002-2007

Knowledge Management

5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΥΛΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΜΕ ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΕΙΡΑ.

Παρακάτω ακολουθεί ένας πίνακας στον οποίο έχουν ταξινομηθεί οι 34 μέθοδοι σύμφωνα με τη χρονολογική σειρά δημοσίευσής τους. Παράλληλα είναι κατηγοριοποιημένες σύμφωνα με τις 4 βασικές κατηγορίες των Luthy (1988) και Williams (2000) και υπάρχει, πέραν από το όνομα του εμπνευστή, ενδεικτική περιγραφή της κεντρικής ιδέας λειτουργίας της κάθε μεθόδου.

| Year | Label | Major Proponent | Category | Description of Measure |
|----------|-------------------------------------|---|----------|---|
| 2004 | National Intellectual Capital Index | <i>Bontis (2004)</i> | SC | Μια τροποποιημένη έκδοση του πλοηγού Skandia για τα έθνη: Ο εθνικός πλούτος αποτελείται από τον οικονομικό πλούτο και το διανοητικό κεφάλαιο (ανθρώπινο κεφάλαιο + δομικό κεφάλαιο) |
| 2004 | Toplinjen/ Business IQ | <i>Sandvik (2004)</i> | SC | Ένας συνδυασμός τεσσάρων δεικτών Δείκτης ταυτότητας, δείκτης ανθρώπινου κεφαλαίου, κύριος δείκτης γνώσης, δείκτης φήμης. Αναπτυγμένος στη Νορβηγία από τη συμβουλευτική εταιρεία Humankapitalgruppen. http://www.humankapitalgruppen.no |
| 2004 (?) | MAGIC | <i>EU research project</i> | SC | Ένα πρόγραμμα που χρηματοδοτείται εν μέρει από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η μέθοδος ακολουθεί το πρότυπο Skandia με το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οργανωτικό κεφάλαιο, το κεφάλαιο αγοράς και το κεφάλαιο καινοτομίας. MAGIC |
| 2003 | Danish guidelines | <i>Mouritzen, Bukh & al. (2003)</i> | SC | Μια σύσταση από το χρηματοδοτούμενο, από την κυβέρνηση, ερευνητικό πρόγραμμα για το πώς οι εταιρίες στη Δανία πρέπει να εκθέσουν τα άυλα αγαθά τους δημόσια. Οι δηλώσεις για το πνευματικό κεφάλαιο αποτελούνται από 1) ένα αφήγημα γνώσης, 2) ένα σύνολο διοικητικών προκλήσεων, 3) διάφορες πρωτοβουλίες και 4) σχετικοί δείκτες. http://www.handels.gu.se/epc/archive/00003701/ |
| 2003 | IC-dVAL™ | <i>Bonfour (2003)</i> | SC | «Δυναμική αξιολόγηση του πνευματικού κεφαλαίου». Οι δείκτες από τέσσερις διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας υπολογίζονται: Πόροι & Ικανότητες, διαδικασίες, αποτελέσματα και άυλα προτερήματα (δομικοί δείκτες κεφαλαίου και ανθρώπινου κεφαλαίου). In French |
| 2002 | FiMIAM | <i>Rodov & Leliaert (2002)</i> | DIC/MCM | Αξιολογεί τις νομισματικές τιμές των τμημάτων πνευματικού κεφαλαίου. Ένας συνδυασμός μέτρησης απτών και άυλων κεφαλαίων. Η μέθοδος επιδιώκει να συνδέσει την αξία του πνευματικού κεφαλαίου με την αξία στην αγορά (επιπλέον της λογιστικής αξίας). |

Knowledge Management

| | | | | |
|------|------------------------------|--|-----|---|
| 2002 | IC Rating™ | <i>Edvinsson (2002)</i> | SC | Μια επέκταση του πλαισίου πλοηγών Skandia που ενσωματώνει ιδέες από διάφορες θεωρίες όπως: όργανο ελέγχου άυλων προτερημάτων, ποσοστιαία απόδοση και εκτίμηση κίνδυνου http://www.intellectualcapital.se/rating.htm |
| 2002 | Value Chain Scoreboard™ | <i>Lev B. (2002)</i> | SC | Μια μήτρα μη οικονομικών δεικτών χωρισμένη σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τον κύκλο της ανάπτυξης: Ανακάλυψη/εκμάθηση, εφαρμογή, εμπνευματοποίηση. |
| 2002 | Meritum guidelines | <i>Meritum Guidelines (2002)</i> | SC | Ένα υποστηριγμένο από την ΕΕ ερευνητικό πρόγραμμα, το οποίο παρήγαγε ένα πλαίσιο για τη διαχείριση και την κοινοποίηση των άυλων κεφαλαίων σε 3 βήματα: 1) καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους, 2) προσδιορίζει άυλους πόρους, 3) αναπτύσσει τους άυλους πόρους. Τρεις κατηγορίες άυλων αγαθών: Ανθρώπινο κεφάλαιο, δομικό κεφάλαιο και κεφάλαιο σχέσης. Meritum final report. |
| 2001 | Knowledge Audit Cycle | <i>Schiama & Marr (2001)</i> | SC | Μια μέθοδος με έξι διαστάσεις γνώσης των ικανοτήτων μιας οργάνωσης σε τέσσερα βήματα. 1) καθορίστε τα κυριότερα κεφάλαια γνώσης. 2) προσδιορίστε τις κύριες διαδικασίες γνώσης. 3) σχεδιασμό διαδικασιών γνώσης. 4) βελτίωση οργάνων ελέγχου |
| 2000 | Value Creation Index (VCI) | <i>Baum, Ittner, Larcker, Low, Siesfeld, and Malone (2000)</i> | SC | Αναπτυγμένη από την Οικονομική Σχολή Wharton, σε συνεργασία με το κέντρο Cap Gemini Ernst για την επιχειρησιακή καινοτομία. Υπολογίζουν τη σημασία των διαφορετικών μη οικονομικών μετρικών στα πλαίσια της εξήγησης της τιμής στην αγορά των επιχειρήσεων. Διαφορετικοί παράγοντες για διαφορετικές βιομηχανίες http://members.forbes.com/asap/2000/0403/140.html |
| 2000 | The Value Explorer™ | <i>Andriessen & Tiessen (2000)</i> | DIC | Λογιστική μέθοδος που προτείνεται από KMPG για τον υπολογισμό και τη διάθεση της αξίας 5 τύπων άυλων αγαθών: (1) προτερήματα και χρηματοδοτήσεις, (2) δεξιότητες & άρρητη γνώση, (3) συλλογικές τιμές και κανόνες, (4) τεχνολογία και ρητή γνώση, (5) διοικητικές διαδικασίες. |
| 2000 | Intellectual Asset Valuation | <i>Sullivan (2000)</i> | DIC | Μεθοδολογία για τη μέτρηση της αξίας των πνευματικών κεφαλαίων |
| 2000 | Total Value Creation, TVC™ | <i>Anderson & McLean (2000)</i> | DIC | Ένα σχέδιο που αναπτύχθηκε από το Ινστιτούτο Λογιστών του Καναδά. Χρησιμοποιούν τις ταμειακές ροές ώστε να επανεξετάσουν πως τα γεγονότα επηρεάζουν τις προγραμματισμένες δραστηριότητες. http://www.insight-mag.com/insight/03/09/col-2-pt-1-AcquiringMinds.asp |

Knowledge Management

| | | | | |
|------|--|--|---|---|
| 1999 | Knowledge Capital Earnings | <i>Lev (1999)</i> | ROA | Τα κέρδη από το πνευματικό κεφάλαιο υπολογίζονται ως ένα μερίδιο των κανονικών κερδών (με το μέσο όρο της τελευταίας τριετίας του κλάδου και με τις μελλοντικές εκτιμήσεις των αναλυτών). Αποδοχές που χρησιμοποιούνται έπειτα για να κεφαλαιοποιήσουν το κεφάλαιο γνώσης. Παρόμοιος με CIV. http://www.cfo.com/article.cfm/2992913 |
| 1998 | Inclusive Valuation Methodology (IVM) | <i>McPherson (1998)</i> | DIC | Χρησιμοποιεί τις ιεραρχίες των σταθμισμένων δεικτών οι οποίοι συνδυάζονται. Η συνδυασμένη προστιθέμενη αξία = νομισματική προστιθέμενη αξία + την άυλη προστιθέμενη αξία. http://www.infoplex-uk.com/vmp/Origins.htm |
| 1998 | Accounting for the Future (AFTF) | <i>Nash H. (1998)</i> | DIC | Ένα σύστημα των προβαλλόμενων ταμειακών ροών. Η διαφορά μεταξύ της αξίας AFTF στο τέλος και την αρχή της περιόδου είναι η προστιθέμενη αξία κατά τη διάρκεια της περιόδου. http://home.sprintmail.com/~humphreynash/future_of_accounting.htm |
| 1998 | Investor assigned market value (IAMV™) | <i>Standfield (1998)</i> | MCM | Θεωρεί ως αξία της εταιρείας την τιμή της στην αγορά και τη διαιρεί με τον όγκο των αποθεμάτων σε από κεφάλαιο + πραγματοποιημένο πνευματικό κεφάλαιο + διάβρωση πνευματικού κεφαλαίου + SCA (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). |
| 1997 | Market-to-Book Value | <i>Stewart (1997) Luthy (1998)</i> | MCM | Η αξία του πνευματικού κεφαλαίου θεωρείται η διαφορά μεταξύ της τιμής εμπορίου της εταιρίας και της λογιστικής αξίας της επιχείρησης |
| 1997 | Economic Value Added (EVA™) | <i>Stewart (1997)</i> | ROA | Υπολογίζεται με την προσαρμογή του κέρδους της εταιρίας με τις δαπάνες που είναι σχετικές με τα άυλα αγαθά. Οι αλλαγές στη EVA παρέχουν μια ένδειξη για το κατά πόσο το διανοητικό κεφάλαιο της εταιρίας είναι παραγωγικό ή όχι. http://www.sternstewart.com/evaabout/whatis.php |
| 1997 | Calculated Intangible Value (CIV) | <i>Stewart (1997) Luthy (1998)</i> | ROA | Προσαρμογή μιας μεθόδου αμερικανικού φόρου για τον υπολογισμό της αξίας της Goodwill. Υπολογίζει την απόδοση των υλικών κεφαλαίων και έπειτα χρησιμοποιεί τη μέθοδο αυτή για να υπολογίσει την απόδοση των άυλων κεφαλαίων. http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm |
| 1997 | Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™) | <i>Pulic (1997)</i> | ROA (doesn't quite fit any of the categories) | Μια εξίσωση που μετρά πόσο αποτελεσματικά είναι το πνευματικό και ανθρώπινο κεφάλαιο που χρησιμοποιούνται και τα οποία δημιουργούν αξία βάσει 3 σημαντικών συστατικών: (1) απασχολούμενο κεφάλαιο (2) ανθρώπινο κεφάλαιο και (3) δομικό κεφάλαιο. VAIC™ _i = CEE _i + HCE _i + SCE _i http://www.vaic-on.net/start.htm |

Knowledge Management

| | | | | |
|------|---------------------------|--|-----|--|
| 1997 | IC-Index™ | <i>Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson (1997)</i> | SC | Παγιώνει όλους τους μεμονωμένους δείκτες που αντιπροσωπεύουν την πνευματική ιδιοκτησία και τα συστατικά αυτής σε έναν ενιαίο δείκτη. Οι αλλαγές στο δείκτη συσχετίζονται έπειτα με τις αλλαγές στην τιμή της αγοράς της εταιρίας http://www.intcap.com/about_ics.html |
| 1996 | Technology Broker | <i>Brooking (1996)</i> | DIC | Η αξία του πνευματικού κεφαλαίου μιας εταιρίας αξιολογείται βάσει μιας διαγνωστικής ανάλυσης των απαντήσεων μιας εταιρίας σε 20 ερωτήσεις που καλύπτουν τέσσερα σημαντικά τμήματα του πνευματικού κεφαλαίου: ανθρωποκεντρικές ιδιοκτησίες, κεφάλαια πνευματικής ιδιοκτησίας, αξίες αγοράς, υποδομή http://kmi.open.ac.uk/people/sbs/org-knowledge/ic-paper.html |
| 1996 | Citation-Weighted Patents | <i>Bontis (1996)</i> | DIC | Ένας παράγοντας τεχνολογίας υπολογίζεται βασιζόμενος στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που αναπτύσσονται από μια εταιρία. Το διανοητικό κεφάλαιο και η απόδοσή του μετριούνται βάσει των αποτελεσμάτων των προσπαθειών της ερευνητικής ανάπτυξης σε μια σειρά δεικτών, όπως ο αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και το κόστος των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας σε σχέση με τον κύκλο εργασιών. http://econwpa.wustl.edu/eps/dev/papers/0012/0012002.pdf |
| 1995 | Holistic Accounts | <i>Rambøll Group</i> | SC | Η Ramboll είναι μια συμβουλευτική εταιρεία από τη Δανία από το 1995. Περιγράφει εννέα περιοχές κλειδιά με τους εξής δείκτες: Οι τιμές και η διαχείριση, στρατηγικές διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, δομικοί πόροι, συμβουλευτική, ικανοποίηση πελατών και υπαλλήλων, κοινωνικό αντίκτυπο και χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. http://www.ramboll.dk/docs/dan/Pressecenter/Publikationer/generelle/capitalization.pdf |
| 1994 | Skandia Navigator™ | <i>Edvinsson and Malone (1997)</i> | SC | Το διανοητικό κεφάλαιο μετριέται μέσω της ανάλυσης 164 μετρικών μεθόδων (τα 91 βασίζονται στο πνεύμα και 73 σε παραδοσιακές μετρικές) που καλύπτουν πέντε τμήματα: (1) οικονομικό (2) πελάτες (3) διαδικασίες (4) ανανέωση, ανάπτυξη και (5) άνθρωποι. http://www.12manage.com/methods_skandianavigator.html |
| 1994 | Intangible Asset Monitor | <i>Sveiby (1997)</i> | SC | Η διαχείριση επιλέγει τους δείκτες, βασιζόμενος στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας, για να μετρήσουν τέσσερις πτυχές που δημιουργούν αξία από 3 κατηγορίες άυλων κεφαλαίων: Ικανότητα ανθρώπων, εσωτερική δομή, εξωτερική δομή. Οι τρόποι δημιουργίας αξίας είναι: (1) ανανέωση (2) αύξηση (3) χρησιμοποίηση/αποδοτικότητα και (4) μείωση/σταθερότητα κινδύνου. |

Knowledge Management

| | | | | |
|--------|--|---|-----|--|
| | | | | http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/companymonitor.html |
| 1992 | Balanced Score Card | <i>Kaplan and Norton (1992)</i> | SC | Η απόδοση μιας επιχείρησης μετριέται από τους δείκτες που καλύπτουν τέσσερις σημαντικές προοπτικές εστίασης: (1) οικονομική προοπτική (2) προοπτική πελατών (3) εσωτερική προοπτική διαδικασίας και (4) προοπτική εκμάθησης. Οι δείκτες είναι βασισμένοι στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας. http://www.balancedscorecard.org/ |
| 1990 | HR statement | <i>Ahonen (1998)</i> | DIC | Μια διοικητική εφαρμογή της HRCA είναι αρκετά διαδεδομένη στη Φινλανδία. Ο λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης του τμήματος «ανθρώπινου δυναμικού» διαιρεί τις δαπάνες του προσωπικού σε τρία είδη: δαπάνες ανανέωσης, δαπάνες ανάπτυξης και δαπάνες εξαγωγής. |
| 1989 | The Invisible Balance Sheet | <i>Sveiby (ed. 1989) The "Konrad" group</i> | MCM | Η διαφορά μεταξύ της τιμής αγοράς (μετοχές) και της καθαρής λογιστικής αξίας της εξηγείται από τρεις σχετικές «οικογένειες» του κεφαλαίου: Ανθρώπινο κεφάλαιο, οργανωτικό κεφάλαιο και κεφάλαιο πελατών. Οι τρεις κατηγορίες που δημοσιεύονται πρώτα σε αυτό το βιβλίο στα σουηδικά έχουν γίνει de facto πρότυπα |
| 1988 | Human Resource Costing & Accounting (HRCA) | <i>Johansson (1996)</i> | DIC | Υπολογίζει τον αντίκτυπο του τμήματος HR όσον αφορά στη μείωση των κερδών μιας εταιρίας. Ρυθμίσεις γίνονται στο P&L. Το διανοητικό κεφάλαιο μετριέται από τον υπολογισμό της συμβολής του ανθρώπινου κεφαλαίου που κατέχει η επιχείρηση διαιρούμενο με τις κεφαλαιοποιημένες δαπάνες μισθών. |
| 1970's | Human Resource Costing & Accounting (HRCA) | <i>Flamholtz (1985)</i> | DIC | Διάφορες μέθοδοι οι οποίες υπολογίζουν την αξία του ανθρώπινου δυναμικού. http://www.brunel.ac.uk/~bustcf/bola/personnel/assets.html www.fek.su.se/home/bic/meritum/download/NYA_LITT7.rtf |
| 1950's | Tobin's q | <i>Tobin J.</i> | MCM | Το "q" είναι η αναλογία της τιμής αγοράς της εταιρίας που διαιρείται με το κόστος αντικατάστασης των κεφαλαίων του. Οι αλλαγές στο «q» παρέχουν ένα πληρεξούσιο για τη μέτρηση της αποτελεσματικής ή μη απόδοσης του διανοητικού κεφαλαίου μιας εταιρίας. Αναπτυγμένη μέθοδος από το νομπελίστα οικονομολόγο James Tobin. |

6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ένα γεγονός που φαίνεται να συμφωνούν όλοι οι ερευνητές είναι ότι οι διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στους διάφορους οργανισμούς απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές ΔΓ. Αλλά η ύπαρξη διαφορετικών Στρατηγικών ΔΓ, καθιστά συχνά ασαφή την επιλογή μιας στρατηγικής για μια ιδιαίτερη κατάσταση. Θα αρχίσουμε με την εξέταση διάφορων δημοσιευμένων στρατηγικών ΔΓ και θα εξετάσουμε πώς αυτές μπορούν να ταξινομηθούν. Συνεχίζουμε εξετάζοντας μια σειρά κινητήριων δυνάμεων πίσω από τις στρατηγικές, και να προταθούν έπειτα μια στρατηγική και διάφορα heuristics για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ΔΓ.

6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΜ

Σε αυτό το τμήμα, ερευνάμε τις διάφορες στρατηγικές ΔΓ που έχουν προταθεί. Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των διάφορων προσεγγίσεων είναι ότι υπογραμμίζουν τις διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης γνώσης. Μερικές στρατηγικές εστιάζουν στη γνώση, άλλες στις επιχειρησιακές διαδικασίες/τις περιοχές, και άλλες στα τελικά αποτελέσματα.

6.1.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: Η ΜΗΤΡΑ ΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ NONAKA & TAKEUCHI

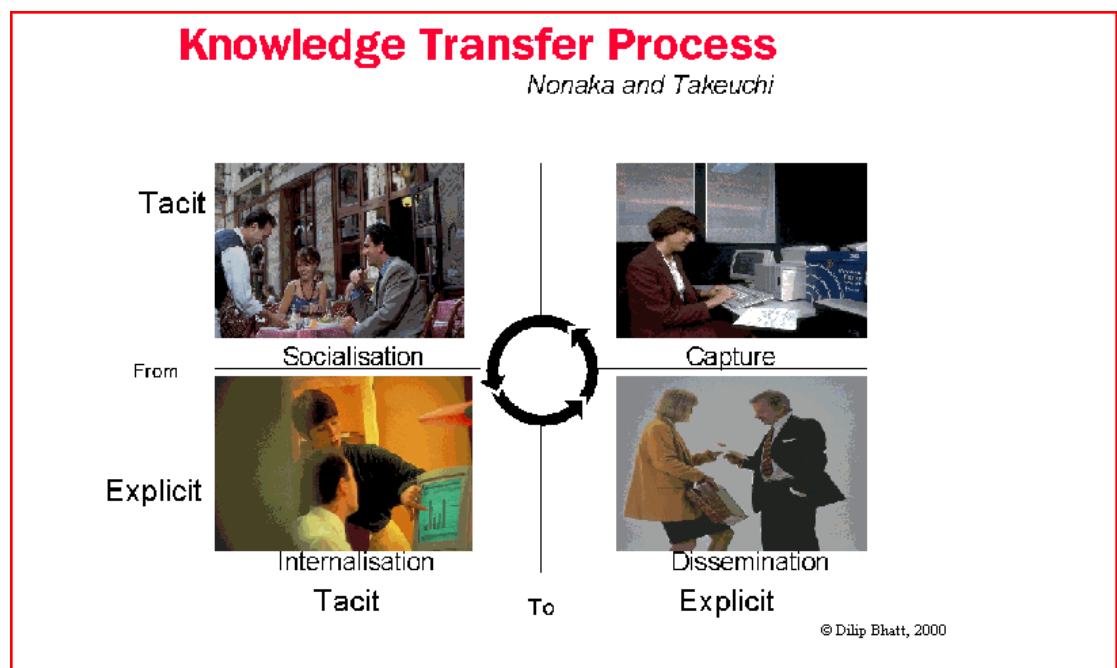
Ένας από τους πολλούς τρόπους κατηγοριοποίησης της γνώσης για τους επαγγελματίες ΔΓ είναι η κατηγοριοποίηση που είναι βασισμένη σε έναν συνδυασμό δυνατότητας πρόσβασης γνώσης (δηλ. πού είναι η γνώση που αποθηκεύεται ή τοποθετείται και σε ποια μορφή;) και μετασχηματισμού γνώσης (δηλ. η ροή της γνώσης από μια θέση σε άλλη και από μια μορφή σε άλλη). Αυτή η προοπτική κρύβεται κάτω από την ανάλυση των Nonaka & Takeuchi στη «μήτρα της γνώσης»

Knowledge Management

(Nonaka & Takeuchi, 1995), καθώς επίσης και του "I-Space" πρότυπου που αναπτύσσεται το 1998 από τον Boisot. Η καινοτομία ή η εκμάθηση εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της ροής και του μετασχηματισμού της γνώσης.

Μια από τις ευρύτατα αποδεκτές και ευρέως αναφερόμενες προσεγγίσεις στην ταξινόμηση της γνώσης από μια προοπτική ΔΓ είναι η «μήτρα γνώσης» Nonaka & Takeuchi. Αυτή η μήτρα ταξινομεί τη γνώση σε ρητή -άρρητη και σε ατομική-συλλογική. Οι Nonaka & Takeuchi πρότειναν επίσης τις αντίστοιχες διαδικασίες γνώσης που μετασχηματίζουν τη γνώση από μια μορφή σε άλλη:

- κοινωνικοποίηση (από άρρητη σε άρρητη, με το οποίο ένα άτομο αποκτά την άρρητη γνώση άμεσα από άλλους μέσω της κοινής εμπειρίας, παρατήρησης, μίμησης και ούτω καθεξής)
- εξωτερίκευση (από άρρητη σε ρητή, μέσω της άρθρωσης της άρρητης γνώσης στις ρητές έννοιες)
- συνδυασμός (από ρητή σε ρητή, μέσω μιας συστηματοποίησης των εννοιών που επισύρουν την προσοχή στους διαφορετικούς οργανισμούς της ρητής γνώσης)
- και εσωτερίκευση (από ρητή σε άρρητη, μέσω μιας διαδικασίας "πρακτικής εκμάθησης" και μέσω μιας διατύπωσης και μιας τεκμηρίωσης της εμπειρίας).



Το μοντέλο των Nonaka & Takeuchi τυποποίησε τη διαδικασία "δημιουργία γνώσης" σαν μήτρα στην οποία η γνώση ενισχύεται μέσω αυτών των τεσσάρων τρόπων μετατροπής. Επίσης θεωρείται ότι η γνώση παγιώνεται μέσα στην οργάνωση σε υψηλότερα επίπεδα μετακινούμενη από το άτομο στην ομάδα και από το οργανωτικό στο διά-οργανωτικό επίπεδο.

6.1.2 ΜΙΑ ΔΕΥΤΕΡΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ «I-SPACE» ΤΟΥ BOISOT.

Ο Boisot (1998) προτείνει ένα πρότυπο ανάπτυξης προτερημάτων γνώσης σύμφωνα με τις απόψεις των Nonaka και Takeuchi. Εντούτοις, ο Boisot προσθέτει μια νέα διάσταση (abstraction, υπό την έννοια ότι η γνώση μπορεί να γίνει γενικευμένη στις διαφορετικές καταστάσεις). Αυτό παράγει ένα πλουσιότερο σχέδιο που επιτρέπει πιο λεπτομερή ανάλυση της ροής και του μετασχηματισμού της γνώσης.

Στο σχέδιο του Boisot, τα προτερήματα γνώσης τοποθετούνται μέσα σε ένα τρισδιάστατο διάστημα που καθορίζεται από τους άξονες από " αποκωδικοποιημένη" σε "κωδικοποιημένη", από "συγκεκριμένη" σε "περιληπτική" και από " συγκεντρωμένη" σε "διασκορπισμένη". Προτείνει έπειτα ένα "Κύκλο Κοινωνικής εκμάθησης" (SLC) χρησιμοποιώντας το I-space για να διαμορφώσει τη δυναμική ροή της γνώσης μέσω μιας σειράς έξι φάσεων:

1. Ανίχνευση: οι ιδέες κερδίζονται από γενικά - διαθέσιμα (διασκορπισμένα) στοιχεία.
2. Επίλυση προβλήματος: τα προβλήματα λύνονται δίνοντας τη δομή και συνοχή σε αυτές τις ιδέες (η γνώση γίνεται 'κωδικοποιημένη').
3. Αφαίρεση: οι πρόσφατα κωδικοποιημένες ιδέες γενικεύονται σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων (η γνώση γίνεται περισσότερο 'abstract').
4. Διάχυση: οι νέες ιδέες μοιράζονται με συγκεκριμένο στόχο σε μια κωδικοποιημένη και αφηρημένη μορφή (η γνώση γίνεται 'diffused')
5. Απορρόφηση: οι πρόσφατα κωδικοποιημένες ιδέες εφαρμόζονται σε ποικίλες καταστάσεις παράγοντας τη νέα εμπειρία εκμάθησης (η γνώση απορροφάται και παράγει τη μαθημένη συμπεριφορά και γίνεται έτσι 'uncodified' ή 'tacit')

6. Αποτελεσματικότητα: η αφηρημένη γνώση ενσωματώνεται σε συγκεκριμένες πρακτικές, παραδείγματος χάριν στα artefacts αντικείμενα, τους κανόνες ή τα σχέδια συμπεριφοράς (η γνώση γίνεται 'concrete').

Στο πρότυπό του, ο Boisot αναπτύσσει μια ενδιαφέρουσα εφαρμογή των νόμων της θερμοδυναμικής στους οποίους τα προτερήματα γνώσης που είναι ιδιαίτερα αφηρημένα, ιδιαίτερα κωδικοποιημένα, μοιάζουν να έχουν έτσι το χαμηλότερο ποσοστό παραγωγής εντροπίας και επομένως έχουν τη μέγιστη δυνατότητα να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση. Τα προτερήματα γνώσης στο αντίθετο άκρο του i-space (λιγότερη περίληψη, λιγότερο κωδικοποιημένα και ελάχιστα διασκορπισμένα) έχουν το πιο υψηλό επίπεδο παραγωγής εντροπίας και, επομένως, έχουν τη μικρότερη δυνατότητα δημιουργίας προστιθέμενης αξίας. Μια οργάνωση που ακολουθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει συνεχώς να κινήσει τα προτερήματα γνώσης τους στην περιοχή της ελάχιστης εντροπίας και ως εκ τούτου να μεγιστοποιεί την αξία της. Εντούτοις, η δυναμική του SLC σημαίνει ότι δεν μπορεί ποτέ να μείνουν σε αυτήν την περιοχή, αλλά τραβιέται συνεχώς σε έναν συνεχή κύκλο καινοτομίας και εφαρμογής, δεδομένου ότι η γνώση πρέπει να διασκορπιστεί σε εκείνους που δεν την κατέχουν προκειμένου να υπάρξει οποιαδήποτε πρακτική αξία.

Αυτή η θερμοδυναμική αναλογία δείχνει την αόριστη και δυναμική φύση της γνώσης. Φαίνεται ότι αυτό που συμβαίνει είναι ένας κύκλος στον οποίο το στοιχείο φιλτράρεται για να παραγάγει τις σημαντικές πληροφορίες και αυτές οι πληροφορίες αφαιρούνται έπειτα και κωδικοποιούνται για να παραγάγουν τη χρήσιμη γνώση. Δεδομένου ότι η γνώση εφαρμόζεται σε διαφορετικές καταστάσεις, παράγονται νέες εμπειρίες σε μη κωδικοποιημένη μορφή, η οποία παράγει τα στοιχεία για ένα νέο κύκλο δημιουργίας γνώσης.

Αυτό που φαίνεται σαφές και από τα δύο μοντέλα, του Boisot και αυτό των Nonaka & Takeuchi είναι ότι η διαδικασία και τα προτερήματα γνώσης μέσα στις οργανώσεις αλλάζουν πάντα. Οι οργανώσεις είναι οργανισμοί διαβίωσης που πρέπει συνεχώς να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική KM που προσδιορίζεται ως κατάλληλη σε μια δεδομένη στιγμή ανάλογα με την περίπτωση, εγκαίρως θα πρέπει να αλλάξει όταν ο κύκλος της μάθησης μπαίνει σε μια νέα φάση. Ο βαθμός στον οποίο αυτός ο κύκλος λειτουργεί είναι διαφορετικός για τον

κάθε τομέα, έτσι, σε μερικούς τομείς η νέα γνώση εξελίσσεται γρήγορα ενώ σε άλλους λιγότερο καθιερωμένους τομείς, ο κύκλος ζωής της καινοτομίας είναι πολύ πιο αργός.

6.1.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ: ΔΙΕΘΝΕΣ BENCHMARKING ΜΕΛΕΤΗ ΣΥΜΨΗΦΙΣΜΟΥ ΑΡQC

Ο Karl Wiig (1997) και το ΑΡQC (αμερικανικό κέντρο παραγωγικότητας και ποιότητας) προσδιόρισαν έξι αναδυόμενες στρατηγικές ΔΓ σε μια μελέτη για επιχειρήσεις που θεωρήθηκαν ηγέτες στον κλάδο τους. Οι στρατηγικές απεικονίζουν τις διαφορετικές φύσεις και τις δυνάμεις των επιχειρήσεων που ενεπλάκησαν (Wiig, 1997 Manasco, 1996):

1. **Στρατηγική γνώσης** ως επιχειρησιακή στρατηγική

Μια περιεκτική, εταιρική προσέγγιση της ΔΓ, όπου συχνά η γνώση αντιμετωπίζεται ως προϊόν.

2. **Στρατηγική διαχείρισης πνευματικού ενεργητικού**

Εστίαση στα προτερήματα που ήδη υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση που μπορούν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα ή να ενισχυθούν.

3. **Στρατηγική Προσωπικής ευθύνης γνώσης**

Ενθάρρυνση και υποστήριξη των μεμονωμένων υπαλλήλων ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τη γνώση τους καθώς επίσης και να μοιραστούν τη γνώση τους.

4. **Στρατηγική δημιουργίας γνώσης**

Υπογραμμίζει την καινοτομία και τη δημιουργία της νέας γνώσης μέσω του τμήματος R&D (έρευνας και ανάπτυξης).

5. **Στρατηγική μεταφοράς γνώσης.**

Μεταφορά της γνώσης και των καλύτερων πρακτικών προκειμένου να βελτιωθούν η λειτουργική ποιότητα και η αποτελεσματικότητα.

6. **Πελατοκεντρική στρατηγική γνώσης**

Στόχοι να γίνουν κατανοητοί οι πελάτες και οι ανάγκες τους και να τους παρασχεθεί ό,τι ακριβώς θέλουν.

6.1.4 ΜΙΑ ΑΛΛΗ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ: MCKINSEY & COMPANY

Οι Day and Wendler της εταιρείας McKinsey & Company, υιοθέτησαν 5 στρατηγικές γνώσης (Day & Wendler, 1998).

1. Ανάπτυξη και μεταφορά των καλύτερων πρακτικών

Παρόμοια με τη Στρατηγική Μεταφοράς Γνώσης" όπως προσδιορίζεται από τους Wiig και το APQC ανωτέρω, αυτή η στρατηγική εστιάζει στον προσδιορισμό των καλύτερων πρακτικών μέσα σε μια οργάνωση και τη διάδοση τους μέσω ενός δικτύου.

2. Δημιουργία μιας νέας βιομηχανίας ενσωματωμένης γνώσης

Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει το γεγονός ότι μια οργάνωση μπορεί να έχει γνώση η οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί με νέους τρόπους. Συγκεκριμένα, μπορεί να ενισχύσει τη γνώση των πελατών της ώστε να καλύψει ένα χάσμα στην αγορά για ένα νέο προϊόν.

3. Διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής γύρω από τη γνώση

Αυτή η στρατηγική προσδιορίστηκε από την εμπειρία του Monsanto, η οποία κάλυψε δύο πολύ διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες: χημικές εταιρείες και μια ομάδα βιολογικών εταιρειών. Η πρώτη ομάδα στράφηκε στην επιλογή της καλύτερης πρακτικής ενώ η ομάδα των βιολογικών ήταν βασισμένη στην καινοτομία. Οι στρατηγικές γνώσης για αυτές τις δύο ομάδες ήταν τόσο διαφορετικές που ο Monsanto αποφάσισε να εγκαταλείψει τη μελέτη της ομάδας των χημικών και να επικεντρωθεί στην επιχείρηση των βιολογικών επιστημών. Αυτό είναι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα των εντάσεων μεταξύ δύο πολύ διαφορετικών στρατηγικών ΔΓ.

4. Ενθάρρυνση και εμπορευματοποίηση καινοτομίας

Παρόμοια με τη στρατηγική δημιουργίας γνώσης που προσδιορίζεται από τον Wiig και το APQC ανωτέρω, αυτή η στρατηγική εστιάζει στην καθιέρωση μιας ανταγωνιστικής θέσης μέχρι την αυξανόμενη τεχνολογική καινοτομία και το μειωμένο χρόνο στην αγορά.

5. Δημιουργώντας πρότυπα με την απελευθέρωση της ιδιόκτητης γνώσης

Το παράδειγμα αναφέρεται στις περιπτώσεις που επιλέγεται η απελευθέρωση της γνώσης μιας εταιρείας έχοντας στόχο την αύξηση των πωλήσεων ή την καθιέρωση του brand name κτλ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Netscape που ανταποκρινόμενη στη γρήγορη πτώση του μεριδίου αγοράς στην αγορά μηχανών αναζήτησης Διαδικτύου, οδηγήθηκε στην ελεύθερη πρόσβαση του κοινού στη μηχανή αναζήτησης της, χωρίς κωδικούς και χρηματικό αντίτιμο. Η στρατηγική είναι ένα παράδειγμα "Στρατηγικής διαχείρισης πνευματικού ενεργητικού" του Wiig και της μελέτης APQC. Σε αυτήν την περίπτωση, η Netscape θεώρησε ότι θα μπορούσε να κεφαλαιοποιήσει ένα βασικό προτέρημα (τον κωδικό της πηγής του) γνωστοποιώντας το. Σε αντάλλαγμα, ελπίζει να καθιερώσει τη μηχανή αναζήτησης της ως ένα ευρέως χρησιμοποιημένο πρότυπο (που αυξάνονται από την προσαρμογή σε νέες περιοχές ειδικότητας) και κερδίζει έμμεσα, με την εξασφάλιση του μεριδίου αγοράς ενός συμπληρωματικού προϊόντος, δηλαδή του λογισμικού διακομιστή.

6.1.5 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ: TREACY & WIERSEMA, ΑΞΙΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ.

Εξετάζοντας μερικές μελέτες που προσδιορίζουν τις διάφορες στρατηγικές ΔΓ που χρησιμοποιούνται, γυρίζουμε τώρα σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις που προσπαθούν να παρέχουν ένα επιχειρησιακό πλαίσιο για την επιλογή μιας στρατηγικής ΔΓ. Η πρώτη είναι βασισμένη σε μια ιδέα που ξεκίνησε από τους Michael Treacy και Fred Wiersema η οποία εξελίχθηκε από τη Carla O' Dell και G. Τζάκσον Grayson σαν ένα τρόπο να επικεντρωθεί η προσοχή σε μια προσπάθεια ΔΓ (O' Dell & Grayson, 1998). Οι Treacy και Wiersema πρότειναν 3 "αξίες πειθαρχίας" σαν τρόπο επικέντρωσης σε επιχειρησιακές δραστηριότητες (Treacy & Wiersema, 1993). Οι επιτυχημένες οργανώσεις συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε μια ιδιαίτερη περιοχή και υπερέχουν σε αυτή, παρά την προσπάθεια να είναι σε όλους τους τομείς καλοί και τελικά να μην υπερέχουν σε τίποτα.

1. Οικειότητα πελατών
2. Ηγεσία προϊόντων
3. Λειτουργική τελειότητα

Αυτές οι αξίες απεικονίζουν το γεγονός ότι η 'αξία' ορίζεται ως ευκολία, ποιότητα και τιμή. Είναι αυτές οι τρεις ιδιότητες ενός προϊόντος που κάθε οργάνωση εστιάζει στην υπεροχή σε έναν από αυτούς. Υπάρχουν μερικές οργανώσεις που έχουν κατορθώσει να γίνουν ηγέτες σε δύο αξίες πειθαρχίας αλλά το έχουν επιτύχει εστιάζοντας σε μια περιοχή πρώτα και κατόπιν ασχολούνται με μια δεύτερη.

Σε απλοϊκό επίπεδο, υπάρχουν τρία αρχικά στοιχεία σε οποιαδήποτε ανταγωνιστική επιχείρηση: η ίδια η επιχείρηση, το προϊόν και οι πελάτες του. Κάθε ένα από αυτά τα συστατικά αντιπροσωπεύει την εστίαση της προσοχής σε μια από τις πειθαρχίες αξίας. Η εστίαση είναι στους πελάτες, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, η εστίαση επίσης είναι στο προϊόν και στην ίδια την οργάνωση και τις διαδικασίες παράδοσής της.

Μερικές οργανώσεις θα επικεντρωθούν στη σχέση τους με τους πελάτες (για να αυξήσουν την ικανοποίηση πελατών κατανοώντας καλύτερα τις ανάγκες και προτιμήσεις τους). Άλλες οργανώσεις θα εστιάσουν στα προϊόντα τους (αναπτύσσουν συνεχώς νέες ιδέες που φτάνουν στην αγορά γρήγορα). Η τρίτη ομάδα οργανώσεων εστιάζει πρώτιστα στους ίδιους και τις εσωτερικές διαδικασίες τους (μοίρασμα των καλύτερων πρακτικών μεταξύ των διαφορετικών μονάδων, μειώνοντας τις δαπάνες και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα).

6.1.6 ΣΥΝΔΕΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ZACK

Μια άλλη προσέγγιση στον προσδιορισμό ποιας στρατηγικής ΔΓ να προτιμάται έρχεται από τον Michael Zack (1999). Προτείνει ένα πλαίσιο που βοηθά μια οργάνωση να κάνει μια ρητή σύνδεση μεταξύ της ανταγωνιστικής κατάστασής και μιας στρατηγικής ΔΓ για να βοηθήσει την οργάνωση να διατηρήσει ή να καθιερώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. Καθιστά σαφές ότι εφόσον κάθε οργάνωση εντοπίσει τη σύνδεση μεταξύ της γνώσης και της στρατηγικής, κάθε τέτοιο ανταγωνιστικό

Knowledge Management

πλεονέκτημα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε σχέση με την καινοτομία (πχ βασικό, προηγμένο ή καινοτομικό) :

- Η βασική γνώση είναι ένα αρχικό επίπεδο γνώσης που απαιτείται από όλα τα μέλη μιας βιομηχανίας. Δεν αντιπροσωπεύει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά είναι απλά η γνώση που απαιτείται για να είναι σε θέση να λειτουργήσει.

- Η προηγμένη γνώση δίνει σε μια οργάνωση μια ανταγωνιστικότητα. Είναι συγκεκριμένη γνώση που διαφοροποιεί μια οργάνωση από τους ανταγωνιστές της, είτε λόγω της περισσότερης γνώσης σε σχέση με του ανταγωνιστή της είτε με την εφαρμογή της γνώσης με διαφορετικούς τρόπους.

- Η καινοτόμος γνώση είναι αυτή που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να είναι πρωτοπόρος στην αγορά. Επιτρέπει σε μια οργάνωση να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας ενός εργασιακού τομέα και αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης από άλλες οργανώσεις.

Αφού έχει προσδιοριστεί η ανταγωνιστική θέση γνώσης της εταιρείας, η προσέγγιση του Zack είναι να χρησιμοποιηθεί μια SWOT ανάλυση (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) για να προσδιοριστούν τα στρατηγικά κενά της οργανωτικής γνώσης. Αυτό επιτρέπει στην οργάνωση να προσδιορίσει: που έχει τη γνώση που μπορεί να εκμεταλλευτεί, που πρέπει να αναπτύξει γνώση για να διατηρήσει ή να αυξήσει την ανταγωνιστική θέση της. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση της θέσης της οργάνωσης κατά μήκος δύο διαστάσεων:

- Εξερεύνηση εναντίον εκμετάλλευσης

Αυτό είναι "ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση πρέπει να αυξήσει τη γνώση της σε μια ιδιαίτερη περιοχή εναντίον της ευκαιρίας να αξιοποιήσει επαρκώς την υπάρχουσα".

- Εσωτερική εναντίον εξωτερικής γνώσης

Αυτό αναφέρεται εάν η γνώση είναι πρώτιστα μέσα στην οργάνωση ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Μερικές οργανώσεις είναι περισσότερο εξωτερικά προσανατολισμένες, που επισύρουν την προσοχή στις δημοσιεύσεις, τα πανεπιστήμια, τους συμβούλους, τους πελάτες, κ.λπ. Άλλες είναι εσωτερικά προσανατολισμένες, ενισχύοντας τη μοναδική γνώση και εμπειρία που είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν. Βάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις μαζί, ο Zack

περιγράφει τις οργανώσεις που εκμεταλλεύονται περισσότερο την εσωτερική γνώση, έχοντας ένα "συντηρητικό" σύστημα ΔΓ ενώ εκείνοι που είναι πιο καινοτόμοι (ερευνώντας την εξωτερική γνώση) έχουν ένα περισσότερο "επιθετικό" σύστημα ΔΓ. Εντούτοις, επισημαίνει ότι μια στρατηγική ΔΓ δεν μπορεί να γίνει χωρίς αναφορά στους ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια, μερικές βιομηχανίες (όπου η γνώση αλλάζει γρηγορότερα) τείνουν να χαρακτηριστούν από τις επιθετικότερες εταιρίες, ενώ άλλες βιομηχανίες είναι γενικά πιο συντηρητικές.

6.1.7 ΜΙΑ ΠΙΟ ΣΥΝΘΕΤΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: ΤΟ ΚΜ ΦΑΣΜΑ ΤΟΥ BINNEY

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ταξινομήσεις από τη γνώση που απαριθμείται ανωτέρω (η μήτρα γνώσης των Nonaka & Takeuchi' και το μοντέλο I-Space του Boisot) εστιάζουν στη διαδικασία του μετασχηματισμού γνώσης. Ορισμένοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι 2 κατηγορίες γνώσης "ρητή" και "άρρητη" πρέπει να θεωρηθούν στις άκρες ενός φάσματος των τύπων γνώσης παρά ως οι μόνες δύο κατηγορίες. Ο Beckman (1999) έχει προτείνει ότι η ρητή γνώση είναι μια ενδιάμεση κατηγορία γνώσης που είναι άρρητης μορφής, αλλά είναι προσιτή μέσω της συζήτησης. Ο Nickols (2000) προτείνει ότι οι κατηγορίες των Nonaka & Takeuchi πρέπει να αναλυθούν περαιτέρω σύμφωνα με το εάν εστιάζουν στη δηλωτική ή στη διαδικαστική γνώση.

Αυτό που απαιτείται είναι μια ταξινόμηση που προτείνει ένα φάσμα προσεγγίσεων ΔΓ. Εάν αυτό το φάσμα μπορεί να προσαρμόσει τις διάφορες προσεγγίσεις που προτείνονται στο προηγούμενο τμήμα τότε μπορεί να θεωρηθεί αρκετά περιεκτικό και να είναι χρήσιμο. Ο Derek Binney (2001) παρέχει ένα πλαίσιο, το φάσμα ΔΓ, για να βοηθήσει τις οργανώσεις να κατανοήσουν τη μεγάλη ποικιλομορφία του υλικού που εμφανίζεται υπό τον τίτλο ΔΓ και για να τους βοηθήσει να αξιολογήσουν που βρίσκονται σε όρους ΔΓ. Η εστίασή του είναι στις δραστηριότητες ΔΓ που πραγματοποιούνται, ομαδοποιημένες σε έξι κατηγορίες:

1. Συναλλασσόμενη ΔΓ: Η γνώση ενσωματώνεται στην τεχνολογία.

2. Αναλυτική ΔΓ: Η γνώση προέρχεται από τις εξωτερικές πηγές στοιχείων, εστιάζοντας χαρακτηριστικά στις σχετικές με τον πελάτη πληροφορίες.

3. Διαχείριση ενεργητικού ΔΓ: Ρητή διαχείριση των προτερημάτων γνώσης (που δημιουργούνται συχνά ως υποπροϊόν της επιχείρησης) που μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους.

4. Διαδικασία βασισμένη στη ΔΓ: Η κωδικοποίηση, η βελτίωση της επιχειρηματικής πρακτικής και η διανομή αυτών των βελτιωμένων διαδικασιών μέσα στην οργάνωση.

5. Αναπτυξιακή ΔΓ: Ενίσχυση των ικανοτήτων των ΔΓ εργαζόμενων μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης προσωπικού.

6. Καινοτομία/δημιουργία ΔΓ: Ενθαρρύνοντας ένα περιβάλλον που προωθεί τη δημιουργία της νέας γνώσης, παραδείγματος χάριν μέσω του R & D και μέσω της διαμόρφωσης των ομάδων των ανθρώπων από τις διαφορετικές πειθαρχίες.

7 CASE STUDY



Η Allianz, ένας από τους κορυφαίους Ομίλους παροχής υπηρεσιών στον κόσμο, δραστηριοποιείται στον κλάδο της ιδιωτικής ασφάλισης, στον τραπεζικό κλάδο καθώς και στη διαχείριση κεφαλαίων.

Ο Όμιλος Allianz απασχολεί περισσότερους από 178.000 εργαζόμενους και εξυπηρετεί περισσότερους από 80 εκατομμύρια πελάτες σε 70 χώρες παγκοσμίως. Η Allianz είναι ηγέτιδα εταιρία στην παγκόσμια αγορά των γενικών ασφαλίσεων με εξίσου ισχυρή παρουσία σε όλους τους κλάδους που δραστηριοποιείται.

Κατά το οικονομικό έτος 2007 ο συνολικός κύκλος εργασιών του Ομίλου Allianz ξεπέρασε τα 102 δισεκατομμύρια ευρώ. Παράλληλα, είναι ένας από τους μεγαλύτερους διαχειριστές κεφαλαίων παγκοσμίως, με τα υπό διαχείριση κεφάλαια τρίτων να ανέρχονται σε 764 δισεκατομμύρια ευρώ στο τέλος του 2007.

Το 2006 η Allianz SE, η μητρική εταιρία, έγινε η πρώτη εταιρία του δείκτη Dow Jones EURO STOXX 50 που απέκτησε το νομικό καθεστώς της Ευρωπαϊκής εταιρίας (Societas Europaea), μια καινούργια πανευρωπαϊκή νομική μορφή για πολυμετοχικούς οργανισμούς, με έδρα το Μόναχο.

Η Allianz Ελλάδος, η εταιρεία στην οποία έλαβε χώρα η παρούσα έρευνα, είναι μέλος της Allianz Group. Όπως και η θυγατρική εταιρεία έτσι και η Allianz Ελλάδος δραστηριοποιείται στους κλάδους της ιδιωτικής ασφάλισης, της διαχείρισης κεφαλαίων καθώς και της προώθησης προϊόντων λιανικής τραπεζικής, σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.

Το 2007 βρήκε την Allianz Ελλάδος να εξυπηρετεί περισσότερους από 240.000 ασφαλισμένους με συμβόλαια Ζωής και Υγείας και 120.000 κατόχους συμβολαίων

περιουσίας, μέσα από 22 υποκαταστήματα, 1.248 συνεργάτες, 414 πρακτορεία και 268 εργαζόμενους στις κεντρικές της υπηρεσίες.

Ο κύκλος εργασιών όλων των δραστηριοτήτων της Allianz Ελλάδος για το 2007 ανήλθε σε 192 εκατ. ευρώ, ενώ τα λειτουργικά της κέρδη ξεπέρασαν τα 16 εκατ. ευρώ. Τα ίδια κεφάλαια έφθασαν σε 79 εκατ. ευρώ, εξασφαλίζοντας υπερδιπλάσιο του προβλεπόμενου από το νόμο περιθωρίου φερεγγυότητας. Παράλληλα, η Allianz Ελλάδος μέσω της θυγατρικής Allianz ΑΕΔΑΚ, διαχειρίζεται συνολικά κεφάλαια ύψους 542 εκατ. Ευρώ.

7.1 Στρατηγικοί στόχοι

Βασικός στόχος της Allianz είναι να αποτελέσει τον πλέον αξιόπιστο οργανισμό παροχής ασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών διεθνώς, χτίζοντας μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τους μετόχους.

Η επίτευξη του παραπάνω στόχου υποστηρίζεται και συμπληρώνεται από την επιθυμία της εταιρείας να λειτουργεί με τον πλέον πελατοκεντρικό χαρακτήρα, καλύπτοντας τις ανάγκες κάθε αγοράς μέσω αποτελεσματικής και πειθαρχημένης διαχείρισης εργασιών. Η Allianz επιδιώκει να εκπληρώνει στο ακέραιο τις προσδοκίες των πελατών της σε κάθε αγορά, να ξεπερνά τον ανταγωνισμό σε αξιοπιστία και να επιτυγχάνει εξαιρετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Η στρατηγική του Ομίλου Allianz “3+One” επικεντρώνεται στα παρακάτω σημεία:

1. Διαφύλαξη και Ενίσχυση Κεφαλαιακής Βάσης

- Αυξήσεις μετοχικών κεφαλαίων ή απελευθέρωση κεφαλαίων μέσω απόσυρσης από δευτερεύουσες δραστηριότητες, προκειμένου να διευρυνθεί η κεφαλαιακή επάρκεια (αυξημένη φερεγγυότητα, υψηλή αξιολόγηση από αναλυτές) και η δυνατότητα ανάληψης μεγάλου “όγκου” ασφαλιστικών κινδύνων (capacity).

- Εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο ολοκληρωμένου πλαισίου και μεθοδολογία Διαχείρισης Κινδύνων (Risk Management) προκειμένου να διαφυλάσσεται

η κεφαλαιακή επάρκεια έναντι κάθε μορφής κινδύνου, σχεδιάζοντας “άμυνες” ανάλογα με τη συχνότητα αλλά και τη σφοδρότητα των κινδύνων (π.χ φυσικές καταστροφές, χρηματιστηριακές διακυμάνσεις) σε μακροχρόνια βάση.

- Καθορισμός και εφαρμογή συγκεκριμένου πλαισίου Διαχείρισης Επενδύσεων, με στόχο την μείωση της “μεταβλητότητας” των κεφαλαίων από τη συμπεριφορά των οικονομικών αγορών, αλλά επίσης και την πλήρη αξιοποίησή τους (αποφυγή “λιμνάζοντων” κεφαλαίων).

2. Ενδυνάμωση Λειτουργικής Κερδοφορίας (κερδοφορία ανεξάρτητη από επενδυτικά έσοδα).

- Σύσταση ειδικών διοικητικών ομάδων εργασίας με σκοπό την επιστροφή ζημιολόγων έως σήμερα δραστηριοτήτων (οπουδήποτε στον κόσμο) σε κερδοφορία. Ο στόχος αυτός συνδέεται άμεσα με το πρόγραμμα Knowledge Management που τρέχει η ίδια η εταιρεία.

- Προγράμματα αναθεώρησης διαχειριστικών εξόδων, καθώς και επανασχεδιασμός λειτουργικών δομών και διαδικασιών με σκοπό την πλέον αποτελεσματική διαχείριση κόστους.

- Ενέργειες (projects) που βελτιώνουν τη λειτουργική κερδοφορία, κυρίως για τις ασφαλίσεις Ζωής, εκσυγχρονίζοντας μεθόδους ποιοτικής ανάληψης κινδύνων, σχεδιασμού προϊόντων, πρακτικές παροχής υπηρεσιών στους πελάτες κ.τ.λ.

3. Μείωση Πολυπλοκότητας

- Ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υιοθέτηση των αποδεδειγμένα καλύτερων πρακτικών εφαρμογών (best practices). Εκμετάλλευση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της Allianz – την ηγετική παρουσία σε παγκόσμιο επίπεδο – μέσα από μεταφορά και αξιοποίηση της “γνώσης” σε όλες τις θυγατρικές. Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε η Allianz Group Business Services με στόχο την επίτευξη συνεργειών σε κάθε λειτουργικό τομέα, μεταξύ όλων των εταιρειών του Ομίλου. Όπως αναλύεται παρακάτω η ίδρυση

αυτού του τμήματος είναι η πηγή της δημιουργίας και διάχυσης γνώσης σε όλο τον Όμιλο.

- Επανασχεδιασμός οργανωτικών δομών και αύξηση της λειτουργικής ευελιξίας (λιγότερη “γραφειοκρατία”), μέσω σχεδιασμού πελατοκεντρικών μηχανισμών για όλη τη δραστηριότητα, με στόχο την άμεση και ουσιαστική ανταπόκριση στις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Επικέντρωση σε κύριες επιχειρησιακές δραστηριότητες (κυρίως ασφαλιστικές εργασίες), ακόμη και μέσω απόσυρσης από επιμέρους αγορές/υπηρεσίες ή συμμετοχές σε κοινές εταιρείες, που δεν αποτελούν τον κορμό της δραστηριότητας.

+One. Διαρκής αύξηση της ανταγωνιστικότητας παγκοσμίως.

Οι παραπάνω στόχοι συμβάλλουν στην επίτευξη ενός μακροπρόθεσμου στόχου (+One): τη σταθερή αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αξίας του Ομίλου Allianz. Μακροπρόθεσμη επιτυχία θα έχουν οι επιχειρήσεις του Ομίλου που θα αποκομίσουν υψηλές αποδόσεις από τα κεφάλαια όχι μόνο μέσω του ελέγχου εξόδων αλλά και μέσω της αξιοποίησης και διασφάλισης αναπτυξιακών ευκαιριών.

Οι πρωτοβουλίες που εντάσσονται στο "+One" περιλαμβάνουν:

- Την πρωτοβουλία εστίασης στον πελάτη (Customer Focus Initiative CFI)
- Το πρόγραμμα σταθερότητας (Sustainability Program)
- Τις Ηγετικές Αξίες (Leadership Values)
- Το παγκόσμιο εμπορικό σήμα & επικοινωνία (Global Brand & Communication).

7.2 Ηγετικές Αξίες

Οι Ηγετικές Αξίες εφαρμόστηκαν ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα διοίκησης της Allianz και να επιταχυνθεί η ανάπτυξη μίας πολιτικής υψηλής απόδοσης. Οι Ηγετικές Αξίες στοχεύουν να δώσουν την απαιτούμενη κατεύθυνση στα διευθυντικά στελέχη σε σχέση με το εργασιακό σχέδιο και τη λειτουργική εφαρμογή του προγράμματος

"3+One". Οι αξίες αυτές αφορούν σε ολόκληρο τον Όμιλο και αυτό είναι χαρακτηριστικό της πολιτικής της εταιρείας βάσει της οποίας όλες οι θυγατρικές εταιρείες πρέπει να έχουν πρόσβαση στην ίδια γνώση. Σκοπός των Αξιών αυτών είναι να διασφαλιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη κατανοούν με τον ίδιο τρόπο τους θεμελιώδεις στόχους της εταιρείας:

- **Ευθυγράμμιση Στρατηγικής & Επικοινωνίας**

Ομαδική εργασία ώστε να επιτυγχάνεται μία συνεπής επιχειρησιακή στρατηγική. Μία από τις κύριες ευθύνες είναι να διαβιβαστεί αυτή η στρατηγική σε όλους τους συμμετόχους.

- **Πρωώθηση μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης.**

Η δημιουργία σαφών στόχων που είναι ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική του Ομίλου. Παρέχουν βοήθεια, καθοδηγούν τους υπαλλήλους και ανταμείβουν την εξαιρετική απόδοση.

- **Εστίαση στους πελάτες.**

Εξασφάλιση μίας συνεχούς προσήλωσης στους πελάτες. Ανάπτυξη ισχυρών πελατειακών σχέσεων, ώστε να επιτευχθεί κερδοφόρα αύξηση και με αυτό τον τρόπο να αυξηθεί η αξία των μετοχών. Αυτό απαιτεί τελειότητα σε όλα τα προϊόντα, στις λειτουργίες, στις διαδικασίες και στις συμπεριφορές μας.

- **Ανάπτυξη όλου του ανθρώπινου δυναμικού.**

Επένδυση στους ανθρώπους. Επιλογή και ανάπτυξη στελεχών σύμφωνα με υψηλά πρότυπα. Εξισορρόπηση της διαφοροποίησης και ενθάρρυνση μίας κουλτούρας που σέβεται αξίες και οφέλη κάτω από διαφορετικά υπόβαθρα και προοπτικές. Επιβολή διαφάνειας με τον τρόπο που δημιουργούν τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας βασισμένες στα προσωπικά επιτεύγματα και στις ικανότητες.

- Αμοιβαία εμπιστοσύνη και ανατροφοδότηση.

Η εταιρεία στηρίζεται στην επιτυχία βασιζόμενη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη, αξιοπιστία και ειλικρινή επικοινωνία. Ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να καινοτομούν, να αναγνωρίσουν τις επιχειρησιακές ευκαιρίες, να μοιραστούν γνώση και ιδέες και να συνεργάζονται εποικοδομητικά.

7.3 Ο ρόλος του Knowledge Management στον Όμιλο Allianz

Χαρακτηριστικό της φιλοσοφίας που διέπει τον Όμιλο Allianz είναι η άποψη ότι ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης είναι η γνώση που κατέχουν οι άνθρωποί της. Ιδιαίτερα στο τομέα των υπηρεσιών, η εμπειρία και η τεχνογνωσία είναι παράγοντες κλειδί για την οικονομική επιτυχία.

Η σύμπραξη επίτευξης σε επίπεδο Ομίλου είναι ένα θεμελιώδες ζήτημα για την Allianz. Η αποτελεσματική διαχείριση του κρίσιμου πόρου «γνώση» απαιτείται για να εξασφαλίσει τόσο τις καλές ιδέες, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και την πείρα στις τοπικές οντότητες οι οποίες μπορούν να μοιραστούν όλα τα παραπάνω προς όφελος όλου του Ομίλου. Με περισσότερα από 162.000 υπαλλήλους σε περίπου 70 χώρες, η διαχείριση γνώσης στην Allianz δεν είναι εύκολος στόχος.

Υπάρχουν περίπου 700 επιχειρήσεις Allianz και αγκαλιάζουν μια ογκώδη δυνατότητα από άποψη γνώσης. Αυτή η δυνατότητα αυξάνεται συνεχώς. Με τα προγράμματα ΔΓ καθιστάμε αυτόν τον θησαυρό διαθέσιμο. Η πρόσβαση αφορά περισσότερο τη γνώση που αποθηκεύεται στα κεφάλια των υπαλλήλων και δεν έχει τεκμηριωθεί ποτέ.

Ένα ειδικευμένο τμήμα που εδρεύει στο Μόναχο βοηθά την Allianz να υπερνικήσει τα διεθνή εμπόδια. Μέχρι τώρα, η διαχείριση γνώσης στην Allianz διευκόλυνε τη σφαιρική διαχείριση γνώσης μόνο σε R&C και σε δραστηριότητες σχετικές με τις πωλήσεις. Στο τέλος του 2002, οι δραστηριότητες ΔΓ επεκτάθηκαν για να υποστηρίξουν την υγεία και τη ζωή των επιχειρησιακών γραμμών επίσης.

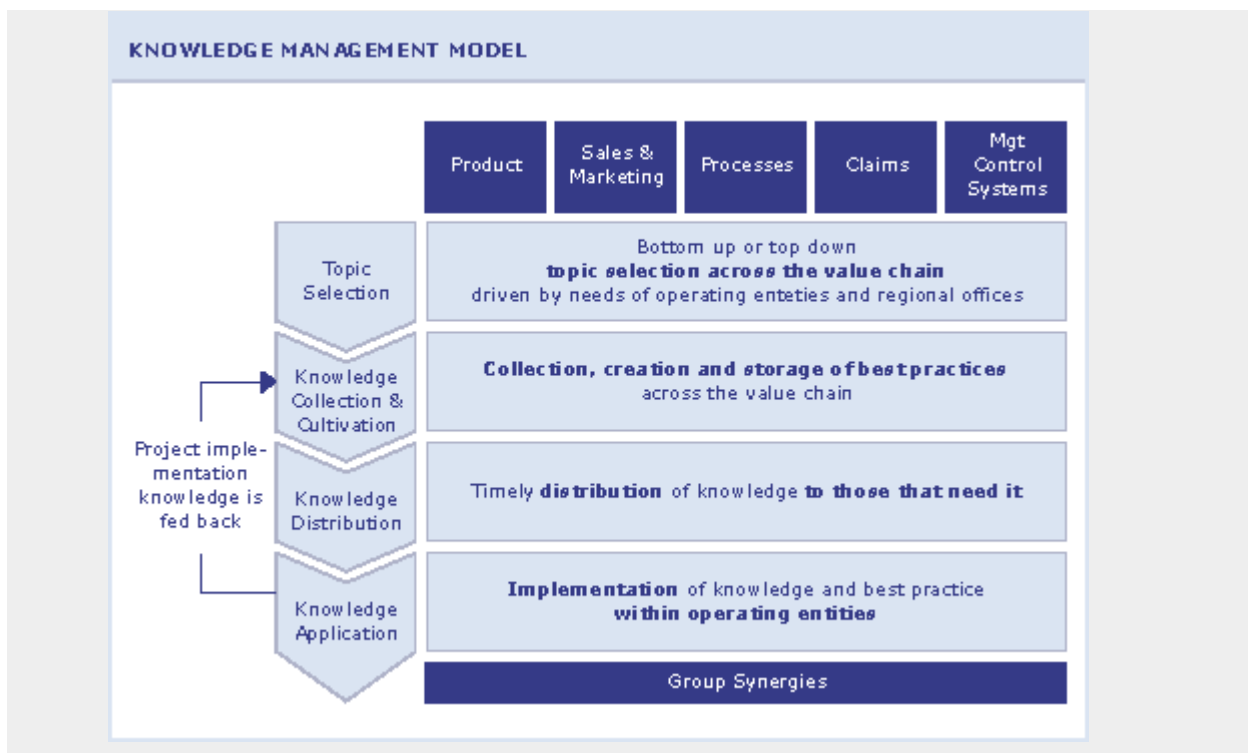
Στο κεντρικό γραφείο του Μονάχου, το τμήμα υπηρεσιών του Ομίλου βοηθά τις επιχειρήσεις της Allianz να διοχετεύουν την υπάρχουσα γνώση και την εμπειρία

Knowledge Management

δύναμης με την παροχή των εργαλείων διαχείρισης και των υπηρεσιών γνώσης συν τις εσωτερικές συμβουλευτικές υπηρεσίες ώστε να υποστηριχτεί η τοπική εφαρμογή, ιδιαίτερα στις διαδικασίες ασφαλειών.

«Οι συμμετοχοί μας αναμένουν απ' την Allianz να είναι κάτι περισσότερο από μια χαλαρή συνομοσπονδία τοπικών επιχειρήσεων. Με το να κάνουμε την καλύτερη δυνατή χρήση των εμπειρογνομώνων μας παγκοσμίως, μπορούμε να επιταχύνουμε την υιοθέτηση των καινοτόμων πρακτικών και να βοηθήσουμε τις λειτουργούσες οντότητές μας» λέει ο Rainer Förster, προϊστάμενος του τμήματος ΔΓ της Allianz.

Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε ένα σχεδιάγραμμα στο οποίο συνοψίζεται η ροή της γνώσης εντός του Ομίλου (κάθετη στήλη) καθώς και τα βήματα που ακολουθούνται για τη δημιουργία, συγκέντρωση και διάχυση της υπάρχουσας γνώσης.



Κατόπιν λήψης κοινής απόφασης για τη σημασία της ΔΓ εντός του Ομίλου πάρθηκε η απόφαση για τη δημιουργία μιας νέας Υπηρεσίας που θα υπηρετεί όλους τους σχετικούς στόχους. Πιο συγκεκριμένα για να βοηθήσει την καλύτερες υπάρχουσες

Knowledge Management

γνώσεις και την εμπειρία, η Allianz πρέπει να φέρει διάφορους υπάρχοντες πόρους κάτω από μια κοινή «στέγη». Έτσι δημιουργήθηκε το νέο κέντρο του Ομίλου, αποκαλούμενο Τμήμα Υπηρεσιών Επιχειρήσεων του Ομίλου Allianz (AGBS).

Η AGBS διαμορφώθηκε τον Ιανουάριο του 2004 με τη συγχώνευση τριών υπαρχουσών μονάδων:

- 1) Διαχείριση γνώσης Allianz,
- 2) Σύμβουλοι προγραμμάτων σύμπραξης και
- 3) Το τμήμα διεθνής υγείας (η ερευνητική ομάδα για την ασφάλεια υγείας).

Κάθε μια από αυτές τις ανεξάρτητες μονάδες υποστήριζε ήδη τη σύμπραξη με τον τρόπο της, αλλά τώρα λειτουργούν μαζί ως ενιαία ομάδα που διευθύνεται από τον Uwe Michel. «Ο συνδυασμός των συμβουλευτικών υπηρεσιών με τη διαχείριση γνώσης, η AGBS μπορεί να παρέχει την καλύτερη υπηρεσία για να ομαδοποιήσει τις επιχειρήσεις χωρίς τη χρησιμοποίηση περισσότερων πόρων».

Για έναν αποκεντρωμένο Όμιλο, η χρήση της σύμπραξης είναι ένα θεμελιώδες ζήτημα για την επιτυχία. Είναι όχι μόνο ένας στόχος έδρας να παρέχει τα εργαλεία και τις τεχνικές για την ενεργό και αποτελεσματική διανομή γνώσης, απαιτεί επίσης την ενεργό χρήση της σύμπραξης από κάθε υπάλληλο και διευθυντή. Ακόμα περισσότερο, το να μην χρησιμοποιήσει τη σύμπραξη ή να μην παρέχει στην ομάδα την απαραίτητη γνώση διακινδυνεύει τα ενδιαφέροντα του Ομίλου.

7.4 Τμήματα υποστήριξης του Knowledge Management (KM)

"Λειτουργική Τελειότητα"

Επίσης στα πλαίσια του KM προγράμματος δημιουργήθηκε ένα νέο τμήμα στην AGBS το οποίο έχει επίσης έναν άλλο σημαντικό στόχο: να οδηγήσει τον Όμιλο σε "Λειτουργική Τελειότητα". Το τμήμα αυτό οφείλει να αναπτύξει τη μεθοδολογία για την επανακατασκευή των επιχειρησιακών διαδικασιών για να επιτύχει την υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών και την αποδοτικότητα.

Η μεταφορά της φιλοσοφίας της εταιρείας προς τους υπαλλήλους της, δημιούργησε την ανάγκη για τη δημιουργία ενός «εγχειριδίου» το οποίο έχει το όνομα

OPEX. Το OPEX είναι η προσαρμοσμένη έκδοση στην Allianz, της προσέγγισης της ποιοτικής διαχείρισης Six Sigma που χρησιμοποιείται ευρέως από τις μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις. Η μεθοδολογία OPEX ενσωματώνεται στην AGBS όπου θα κυβερνήσει τα ποιοτικά πρότυπα και θα ενισχύσει τις δεξιότητες διαβούλευσης της AGBS και άλλων συμβούλων του Ομίλου. Η υποστήριξη διαβούλευσης OPEX είναι άμεσα διαθέσιμη στις επιχειρήσεις της Allianz σε όλο τον κόσμο, σε επιλεγμένο βέβαια εργατικό δυναμικό.

Μάλιστα, τον Ιούλιο του 2006, η Allianz προώθησε μια σφαιρική πρωτοβουλία OPEX με στόχο το 1% του συνολικού εργατικού δυναμικού να αποκτήσει μαύρες ζώνες (δηλαδή την συνολικότερη δυνατή κατάρτιση σχετικά με το εν λόγω εγχειρίδιο) μέχρι το 2011. Ως τμήμα αυτού του γενικού στόχου, 650 υπάλληλοι ολοκλήρωσαν τη μαύρη ζώνη εκπαίδευσης OPEX εντός του 2008. Στο τέλος του Μαρτίου του 2008, 2.335 υπάλληλοι έχουν εκπαιδευθεί ως μπλε ζώνες OPEX, 512 αυτών των υπαλλήλων έχει επιτύχει τη μαύρη εκπαιδευμένη ζώνη θέση OPEX και 72 είναι πλήρως επικυρωμένες μαύρες ζώνες OPEX.

"Κοινότητες Πρακτικής"

Ένα επιπλέον εργαλείο που υπηρετεί τους σκοπούς του KM είναι οι **"Κοινότητες Πρακτικής"** οι οποίες επιτρέπουν στους μεμονωμένους επαγγελματίες σε όλο τον κόσμο στο δίκτυο να μοιράζονται τις πολύτιμες πληροφορίες on-line, χωρίς αναχώρηση από τα γραφεία τους. Καλύτερα από τους εξωτερικούς συμβούλους που συνεργάζονταν η Allianz στο παρελθόν, η AGBS αναπτύσσει ή ενισχύει τα εργαλεία σύμπραξης που κυμαίνονται από τις ευκαιρίες διάχυσης γνώσης με ελάχιστες δυνατές δαπάνες.

Επιπλέον, η AGBS υποστηρίζει ενεργά τη στρατηγική του Ομίλου "+One", δηλαδή τις πρωτοβουλίες με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αξίας. Σύμφωνα με αυτήν τη στρατηγική οι σημαντικά καλύτερες πρακτικές μέσα στον Όμιλο προσδιορίζονται και μεταφέρονται σε άλλες επιχειρήσεις που είτε εργάζονται στα ίδια πεδία είτε πρόκειται να εργαστούν στο μέλλον. Ωστόσο, όλη αυτή η διαδικασία είναι βασισμένη στην ανηλεή εστίαση στις ανάγκες των πελατών.

Εκτός από το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους εξωτερικούς συμβούλους, εν τούτοις, θεωρείται ότι η χρησιμοποίηση της εσωτερικής υποστήριξης έχει απλά

καλύτερο επιχειρησιακό αποτέλεσμα. Οι άνθρωποι εντός της εταιρείας γνωρίζουν καλύτερα την εταιρεία και δεδομένου ότι συνδυάζουν τώρα την πείρα στο κεντρικό γραφείο με αυτήν όλων των συναδέλφων σε όλη την υδρόγειο, μπορούν να είναι βέβαιοι ότι παίρνουν τις καλύτερα δοκιμασμένες μεθόδους.

[«Ινστιτούτο Management της Allianz Group \(AMI\) στην Κοπεγχάγη»](#)

Ένα ακόμη δημιούργημα του τμήματος KM είναι το **Ινστιτούτο Management της Allianz Group στην Κοπεγχάγη**. Η Allianz δημιουργεί ένα διεθνές κέντρο στη λίμνη Starnberg. Το Ινστιτούτο δεν αποτελεί απλά την εστίαση της διοικητικής ανάπτυξης που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση της Allianz, αλλά είναι επίσης ο τόπος συναντήσεως για τα γεγονότα που συνδέονται με τη διαχείριση γνώσης και χρησιμεύει ως ένα κέντρο επικοινωνίας. Στο μέλλον, οι διευθυντές και οι ειδικοί στον Όμιλο Allianz θα συναντιούνται στο νέο διοικητικό Ινστιτούτο του Ομίλου στην Κοπεγχάγη, λίμνη Starnberg, όχι μακριά από το Μόναχο.

Πρόσφατα, η Allianz αγόρασε ένα κτήμα εκεί, όπου θα παράσχει τις εγκαταστάσεις και τον απαραίτητο εξοπλισμό ώστε περίπου 1500 εκπρόσωποι ετησίως από περισσότερες από 70 χώρες θα είναι σε θέση να συνεργαστούν στην ανάπτυξη νέων ιδεών. Θα δημιουργήσουν τις καινοτόμες λύσεις και το κέντρο θα ενθαρρύνει μια ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των εκπροσώπων. Η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων από ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών πολιτισμών απεικονίζουν την ποικιλομορφία μέσα στον Όμιλο Allianz. Η Allianz θεωρεί αυτήν την ποικιλομορφία ως μια από τις δυνάμεις του Ομίλου.

Το «Allianz Group Management Institute» θα συμβάλει σημαντικά στην ακολουθία των κοινών στόχων, την ανάπτυξη των συμπράξεων μέσω της μεταφοράς γνώσης και θα διδάξει τις διοικητικές μεθόδους», σύμφωνα με τον κo Henning Schulte-Noelle, Πρόεδρο του Συμβουλίου της διαχείρισης της Allianz . Το Allianz Group Management Institute προωθήθηκε το 1998 και είναι η οργάνωση που επιτηρεί τα διοικητικά προσόντα για όλες τις εθνικές οργανώσεις στην ομάδα Allianz.

Στους διευθυντές Allianz προσφέρεται μια ευρεία σειρά προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των σεμιναρίων για τα διοικητικά προσόντα και των

σεμιναρίων για τα supraregional τεχνικά προσόντα. Παρέχει επίσης τις συμβουλές και την υποστήριξη για να υποστηρίξει σημαντικές διαδικασίες αλλαγής. Η στενή συνεργασία με τους καθηγητές και τους ομιλητές από τα πανεπιστήμια του Μόναχου και άλλα παγκόσμιας εμβέλειας ιδρύματα και πανεπιστήμια, π.χ. INSEAD, το ST Gallen και Wharton, εγγυάται την τακτική ενημέρωση για τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας ανάπτυξης. Το AMI χρησιμοποιεί επίσης έρευνες από εξωτερικά ερευνητικά κέντρα και χορηγούς με τη χρηματοδότηση των πανεπιστημιακών εδρών. Το διεθνές πρόγραμμα επεκτείνεται αυτό το έτος από πέντε γεγονότα σε 21 σεμινάρια για περίπου 400 εκπροσώπους από τη διοίκηση και για τους εκπαιδευόμενους διευθυντές. «Ο στόχος είναι να προετοιμαστούν οι διευθυντές μας για τις αυξανόμενες ζητήσεις των παγκόσμιων αγορών», λέει ο Ντάνιελ Dirks, προϊστάμενος της πολυεθνικής για τις επενδύσεις. Μερικά σεμινάρια και εργαστήρια είναι εθελοντικά, ενώ άλλα είναι υποχρεωτικά.

7.5 Εργαλεία ΚΜ

Η διαχείριση γνώσης έχει επίσης την ύψιστη προτεραιότητα στην Allianz. Η επιχείρηση έχει αυτήν την περίοδο πέντε εργαλεία ώστε να διευκολύνει τη διαχείριση γνώσης μέσα στην ομάδα:

1. Τα ειδικά επιλεγμένα υποκαταστήματα αναπτύσσουν δραστηριότητες ως εσωτερικά κέντρα καλύτερης πρακτικής μέσα στην ομάδα.

2. Η Matching Service εργάζεται μαζί με μια επιχείρηση που επιδιώκει τις συμβουλές για να προσδιορίσει τη γνώση που απαιτείται σε μεμονωμένη βάση. Η υπηρεσία φέρνει έπειτα τους αναζητητές γνώσης και τους προμηθευτές γνώσης από κοινού.

3. Η εμπειρία και η γνώση ανταλλάσσονται σε μια εξαιρετικά ευρεία ποικιλία των θεμάτων στα διεθνή διοικητικά εργαστήρια γνώσης.

4. Οι δώδεκα καλύτεροι ειδικοί τεχνικοί στον ιδιαίτερο τομέα αρμοδιότητάς τους συναντιούνται μαζί τακτικά στις διεθνείς ομάδες εργασίας για να αντιμετωπίσουν τα βασικά στρατηγικά ζητήματα.

5. Η γνώση αποθηκεύεται στις βάσεις δεδομένων για όλες τις επιχειρήσεις ομάδας.

«Ένα από τα κρίσιμα αποτελέσματα σύμπραξης ενός μεγάλου Ομίλου είναι να δημιουργηθεί μια μεγάλη ομάδα γνώσης και εμπειρίας έτσι ώστε να παρέχει σε όλες τις επιχειρήσεις του Ομίλου τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα», εξήγησε ο Reiner Hagemann, Πρόεδρος του Συμβουλίου της διαχείρισης της γερμανικής Allianz. Η πρόθεση είναι για όλες τις επιχειρήσεις μέσα στον Όμιλο να χρησιμοποιηθεί η δυνατότητα του AMI. Αυτό περιλαμβάνει τη λειτουργία του ως σημείο συνεδρίασης για την κορυφαία διαχείριση, τα διεθνή γεγονότα και τις ειδικευμένες συνεδριάσεις - μακριά από το ταραχώδες περιβάλλον του καθημερινού εργασιακού χώρου. Ο Michael Diekmann, μέλος της επιτροπής της διαχείρισης Allianz AG, αρμόδιας για τη διεθνή ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και ο Ihno Schneenoigt, μέλος του συμβουλίου που είναι αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό στη Γερμανία, έχουν ένα κοινό όραμα: «Πιστεύουμε ότι το AMI του Ομίλου Allianz θα αποτελέσει εμπνευσμένο φόρουμ μέσα στον εταιρικό πολιτισμό μας - ένας τόπος συναντήσεως που θα δώσει στους διευθυντές μας νέες ιδέες και το κίνητρο για πολλές διαφορετικές δραστηριότητες.

Σε πιο προσωπικό επίπεδο η Allianz ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των υπαλλήλων της και τη δια βίου εκπαίδευση αυτών, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα και να αισθάνονται ότι ο Όμιλος ενδιαφέρεται να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν, ότι εκτιμά και αξιολογεί κάθε προσπάθεια που γίνεται προς αυτήν την κατεύθυνση. Άλλωστε όπως αναφέρθηκε και στη θεωρητική ανάλυση του θέματος, δύο από τα τρία βασικά πεδία επιτυχίας ενός προγράμματος KM είναι η Θέληση και η Ικανοποίηση του προσωπικού της εταιρείας.

Δεδομένου της σημασίας της εικόνας των υπαλλήλων για τη φιλοσοφία της εταιρείας η Allianz συμμορφώνεται απόλυτα με όλη την αντίστοιχη νομοθεσία σχετικά με την εργασία και το εργατικό δυναμικό στις εκάστοτε χώρες που λειτουργεί. Ο κώδικας δεοντολογίας, μαζί με την πολιτική κινδύνου του Ομίλου, καθοδηγεί τους υπαλλήλους τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Αυτός ο κώδικας εξασφαλίζει ότι εκτιμούμε, σεβόμαστε και διατηρούμε την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων μας. Η πολιτική ανθρώπινων δυναμικών του Ομίλου ακολουθεί την αρχή : «τοπικό όπου είναι απαραίτητο, τυποποιημένο και συντονισμένο όπου είναι δυνατόν και αποδίδει».

Επιπλέον η εταιρεία θεωρεί ότι η δια βίου κατάρτιση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τη δημιουργία κινήτρων από πλευράς του προσωπικού. Για το λόγο αυτό λειτουργούν πολλά προγράμματα μετεκπαίδευσης εντός του Ομίλου αλλά και σε κάθε θυγατρική ανεξάρτητα. Ο καθορισμός της κατάρτισης έχει ανακαθοριστεί πλέον. Μόνο οι περίοδοι άσκησης τουλάχιστον 3 ωρών συνεχόμενα, αναγνωρίζονται ως μετρήσιμες ώρες κατάρτισης. Επομένως, αυτοί οι αριθμοί δεν μπορούν να συγκριθούν με τους προηγούμενους χρόνους. Περίπου 40.2% των υπαλλήλων προσωπικού συμμετείχε τουλάχιστον σε μια περίοδο άσκησης το 2007. Η αναλογία είναι υψηλότερη για τους διευθυντές κατά 59.2%. Το 2007, σε επίπεδο Ομίλου η επένδυση στην τρέχουσα κατάρτιση υπαλλήλων ανήλθαν σε €159.00m .

7.6 Προγράμματα για τη διαχείριση δεξιοτήτων και τη δια βίου μάθηση που υποστηρίζουν τη συνεχή καταλληλότητα για απασχόληση των υπαλλήλων

Σφαιρική διαχείριση ταλέντου

Εισάγουμε ένα νέο λειτουργούν πρότυπο για να εξασφαλίσουμε ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων λειτουργεί με συνέπεια σε όλο τον Όμιλο. Καθορίζει τα κοινά πρότυπα και δημιουργεί ένα πλαίσιο όπου τα άτομα μπορούν καλύτερα να εκμεταλλευτούν τις επαγγελματικές ευκαιρίες και οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιστοποιήσουν το ταλέντο. Το σύστημα είναι ιδιαίτερα διαφανές, επιτρέποντας στη διαχείριση να αναπτύξει το ταλέντο αποτελεσματικότερα σε ολόκληρη τον Όμιλο, δίνοντας στους μελλοντικούς ηγέτες ξεκάθαρους στόχους ανάπτυξης και ελκυστικότερες ευκαιρίες ανάπτυξης, και καλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ των στόχων σταδιοδρομίας και επιχειρησιακές ανάγκες.

- Το διοικητικό ίδρυμα ομάδας **Allianz Allianz Group Management Institute (AMI Group)** βοηθά να αναπτύξει κορυφαίους διευθυντές και τους υποψηφίους για τις ανώτερες θέσεις και διατηρεί το διάλογο με την κορυφή της διαχείρισης. Η **AMI** για τις επενδύσεις αφιερώνεται σε τρεις κύριους στόχους:

Knowledge Management

- **προγράμματα ανάπτυξης**, τα οποία περιλαμβάνουν το «Allianz Πρόγραμμα τελειότητας», στο οποίο οι διεθνείς ομάδες εργάζονται στα ζητήματα επιχειρησιακής πολιτικής που ανατίθενται από την επιτροπή Διαχείρισης

- **προώθηση μιας διεθνών προοπτικής και μιας πολυπολιτισμικής απόδοσης** με τη συμμετοχή με τις top-class Οικονομικές Σχολές σχετικές στο σχεδιασμό των προγραμμάτων ταλέντου, ή τη διεύθυνση των προγραμμάτων τους στο εσωτερικό.

- **διαχείριση ταλέντου** μέσω των σεμιναρίων στρατηγικής (προγράμματα πανεπιστημιούπολεων) που περιλαμβάνουν τα μέλη του πίνακα SE Allianz Διαχείριση και τοπική διαχείριση. Τα οφέλη είναι αμοιβαία, οι συμμετέχοντες γίνονται καλύτερα εξοικειωμένοι με τις στρατηγικές απαιτήσεις της ομάδας και μπορούν στη συνέχεια να παρουσιάσουν τις ιδέες τους στην επιτροπή της διαχείρισης.

Έννοια ποικιλομορφίας και ανάπτυξης

Πρωθούμε τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων διαφορετικής πολιτιστικής προέλευσης, ηλικίας, επίπεδα εμπειρίας και δυνατότητες. Πιστεύουμε ότι η ποικιλομορφία είναι ο ιδανικός τρόπος να προωθηθεί η ικανότητά μας για καινοτομία και να βρεθούν οι βιώσιμες λύσεις στις ποικίλες και συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές. Οι οδηγίες ποικιλομορφίας μας καθορίζουν το συγκεκριμένο πλαίσιο για επιτυχή, αμερόληπτη συνεργασία, και οι δύο εσωτερικά και έξω από την επιχείρηση. Υπάρχει μια σφαιρική πολιτική HR σε ισχύ για τον ανώτερο υπάλληλο/την κορυφή διαχείρισης, η οποία απαιτεί όλες τις τοπικές επιχειρήσεις ομάδας για να εκπληρώσει μια διαδικασία ανάπτυξης αξιολόγησης και σταδιοδρομίας απόδοσης. Άλλα επίπεδα υπαλλήλων καλύπτονται από τοπικό πολιτικές επιχείρησης που αντιμετωπίζονται τοπικά

Ποικιλομορφία & Ίση ευκαιρία

Η σύνθεση βασισμένη στην εθνική προέλευση δεν καταγράφεται σε επίπεδο Ομίλου. Το ποσοστό των σοβαρά με ειδικές ανάγκες ατόμων Allianz Deutschland AG είναι 3.9% από τους 28.155 υπαλλήλους (θέση: 31/12/2007). Οι ακόλουθες

υπηκοότητες αντιπροσωπεύονται στην επιτροπή της διαχείρισης του SE Allianz: Γερμανία, Αυστρία, Αργεντινή, Νότια Αφρική, Ιταλία και Γαλλία. Ενώ σχεδόν 56% του εργατικού δυναμικού είναι θηλυκό, 29.2% των διοικητικών θέσεων και 15.8% των θέσεων διοίκησης (επίπεδο 0 και επίπεδο 1) οι γυναίκες. > Περίπου εμείς Δείκτες των ανθρώπινων δικαιωμάτων DMA σεβόμαστε τις οδηγίες του ΟΟΣΑ και συμμετέχουμε στη σφαιρική συμφωνία. Ο κώδικας δεοντολογίας μας έχει 22 αρχές ότι σαφώς καθοδήγηση λεπτομέρειας για τη συμπεριφορά όλων των υπαλλήλων και εσωτερικά και εξωτερικά. Αναμένουμε το ίδιο πράγμα από τους προμηθευτές μας. Αυτό υποστηρίζεται από το ενεργό αγοράζοντας εγχειρίδιό μας, το οποίο καθορίζει μια γενική διαδικασία αγοράς συμπεριλαμβανομένου κοινωνικός και περιβαλλοντικός πρότυπα. Λειτουργούμε τη μηδενική ανοχή της παιδικής εργασίας, των καταναγκαστικών έργων και της διάκρισης.

7.7 Παραδείγματα επιτυχίας προγραμμάτων ΔΓ.

1. Παράδειγμα μεσιτών

Η Allianz χρησιμοποιεί το knowledge management στις ασφαλιστικές εταιρείες της πχ ώστε να βελτιώσει τα κανάλια πωλήσεων των πωλητών της. Ο Andrew Clayton ηγείται μια ειδική ομάδα ειδικών που μοιράζουν την αντίστοιχη γνώση εντός της Allianz Group.

Η διαχείριση των διαύλων διανομής, όπως οι πωλήσεις μεσιτών, είναι μια κορυφαία στρατηγική πρόκληση για όλες τις ασφαλιστικές εταιρείες της Allianz. " Ξέραμε ότι μερικές από τις επιχειρήσεις μας είχαν αναπτύξει και είχαν εφαρμόσει χρήσιμες στρατηγικές " εξηγεί ο Andrew Clayton, διευθυντής ειδικών ομάδων του Ομίλου Allianz. " Γι' αυτό αποφασίσαμε τη δημιουργία μιας διοικητικής ειδικής ομάδας γνώσης για αυτό το θέμα το Φεβρουάριο του 2000".

Ένδεκα εμπειρογνώμονες μεσιτών, κάθε ένας αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση της ομάδας Allianz από μια διαφορετική χώρα, συναντήθηκαν αρκετές φορές ετησίως

Knowledge Management

για περίπου τρεις ημέρες για να συζητήσουν τις στρατηγικές και τις συστάσεις για το πώς να διαχειριστούν το κανάλι μεσιτών αποτελεσματικότερα. Αρχικά, η ομάδα επικεντρώθηκε στην ασφάλεια ιδιοκτησίας και ατυχημάτων για τις εμπορικές γραμμές.

Οι ασφαλιστικοί μεσίτες πωλούν τα προϊόντα διάφορων ασφαλιστικών εταιρειών και είναι υποχρεωμένοι να συστήσουν την ανταγωνιστικότερη προσφορά στους πελάτες τους. Η συνεχής πίεση από άλλα δίκτυα πώλησης αυξάνει την ανάγκη για τους μεσίτες και τους ασφαλιστές στην εργασία πολύ από κοινού. Αυτή η πρόκληση προσφέρει την πιθανότητα να κερδηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις ομάδας Allianz.

"Ένα πρώτο βήμα είναι να βρεθούν εκείνοι οι μεσίτες που είναι πραγματικά πρόθυμοι και ικανοί να διαμορφώσουν μια μακροπρόθεσμη συνεργασία που είναι κερδοφόρα και για τις δύο πλευρές," εξηγεί ο Clayton. " Μετά από αυτό, αναπτύξαμε τα εργαλεία για να βοηθήσουμε εκείνους τους μεσίτες για να επιτύχουμε τους στόχους τους, και για να ανταμείψουμε το καλό performance."

Η ειδική ομάδα ανέπτυξε δύο λεπτομερείς εκθέσεις σχετικά με τη συνεργασία πωλήσεων μεσιτών και την αποτελεσματική διαχείριση πωλήσεων. Συγχρόνως, οι εμπειρογνώμονες εφάρμοσαν εκείνες τις στρατηγικές στις επιχειρήσεις τους - μερικές είχαν αρχίσει ήδη προτού να διαμορφωθεί η ειδική ομάδα, άλλες είχαν τον ευκολότερο στόχο: να ακολουθήσουν τις συστάσεις που ήταν ήδη ελεγμένες.

Η εστίαση στη διαχείριση μεσιτών είναι μια συντριπτική επιτυχία για την ομάδα Allianz.

Ο Clayton υποστήριξε: " Πολλές επιχειρήσεις Allianz έχουν κατορθώσει ήδη να βελτιώσουν τους βασικούς δείκτες επιχειρησιακής απόδοσης αφότου χρησιμοποίησαν τη γνώση της ομάδας μας. Τα εργαλεία τους βοήθησαν για να αυξήσουν τα μεικτά γραπτά ασφάλιστρα και τις νέες ισοτιμίες επιχειρησιακού συναλλάγματός τους, να μειώσουν τις αναλογίες απώλειας, να βελτιώσουν την επιχειρησιακή διατήρηση και τα επίπεδα ικανοποίησης των πωλητών.

Αλλά η διανομή της γνώσης μέσα στην ομάδα δεν περιορίζεται μόνο στις " ομάδες ειδικών": Η Allianz Ουγγαρίας, για παράδειγμα, μετέφρασε την πρώτη έκθεση στα ουγγρικά και έχει εισαγάγει ένα νέο ποιοτικό σύστημα μεσιτών. " Αυτό καθιστά τη

σχέση μας σε αυτό το σημαντικό δίκτυο πώλησης επαγγελματικότερη και βαθιά, " εν λόγω Tamas Kalozdi, αρμόδιο μέλος συμβουλίων Allianz Hungária.

Προκειμένου να διανεμηθούν τα συμπεράσματα και οι πρακτικές ευρύτερα, η ειδική ομάδα οργάνωσε ένα διοικητικό εργαστήριο γνώσης στο πώς να αναπτύξει το δίκτυο πώλησης μεσιτών το Μαΐο του 2003. Τα ειδικά μέλη ομάδας από τις επιτυχείς επιχειρήσεις, όπως η Allianz Ιρλανδίας και Allianz Cornhill, παρουσίασαν τις στρατηγικές τους ως πρότυπες μελέτες περίπτωσης στους εμπειρογνώμονες μεσιτες.

2. Παράδειγμα Δικτύου των διευθυντών γνώσης

Για το τμήμα ασφαλειών, το AKM έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο των διευθυντών γνώσης στις διάφορες χώρες και περιοχές. Ενεργούν ως πρεσβευτές για όλες τις ερωτήσεις σχετικά με τα διοικητικά ζητήματα γνώσης και διαδραματίζουν έναν βασικό ρόλο στον καθορισμό των ετήσιων προτεραιοτήτων του AKM.

Ωστόσο, μερικοί εμπειρογνώμονες γνώσης αισθάνθηκαν μια σύγκρουση ανάμεσα στην εργασία τους πάνω στα παγκόσμια ζητήματα ενώ ανταμείβονται και ελέγχονται βάσει της τοπικής απόδοσής τους μόνο. Η Allianz εξέτασε αυτό το ζήτημα και έλαβε μια πρόσφατη πολιτική απόφαση: οι βασικοί διευθυντές που διορίζονται στους διεθνείς διοικητικούς ρόλους γνώσης θα αξιολογούνται πλέον και στις τοπικές και στις διεθνείς ευθύνες τους.

Μια νέα διοικητική πύλη γνώσης στο ενδοδίκτυο της Allianz group επιτρέπει στους υπαλλήλους της σε όλο τον κόσμο να ανακαλύψουν ποιες διοικητικές δραστηριότητες γνώσης πραγματοποιούνται, και ποιος ασχολείται με αυτές. Μία κουλτούρα «συνεργασίας και αλληλοβοήθειας» έχει έρθει στη ζωή της Allianz, παρατηρεί ο Förster. Η «τακτική επαφή με άλλους ειδικούς και διευθυντές γνώσης δημιουργεί εμπιστοσύνη. Όπου υπάρχει εμπιστοσύνη, υπάρχουν λιγότερα εμπόδια στη διανομή των πληροφοριών. Αυτό μας επιτρέπει να αποδώσουμε καλύτερα τόσο ως ανεξάρτητη μονάδα όσο και ως ομάδα. Βλέπουμε την ανάπτυξη μιας αληθινά διεθνούς κουλτούρας εργασίας στην Allianz,» λέει.

3. Παράδειγμα τηλεφωνικού κέντρου

Hagemann: Η επιχείρησή μας στην Ελλάδα απαιτήσε την εμπειρία και τις συμβουλές για τη δημιουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου. Οργανώθηκαν οι επισκέψεις των υπευθύνων από την Ελλάδα στα τηλεφωνικά κέντρα στο Μιλάνο και τη Στουτγάρδη και η κατάλληλη εμπειρία μεταφέρθηκε. Το τηλεφωνικό κέντρο ήταν έτοιμο να πάρει τις κλήσεις μέσα σε διάστημα έξι μηνών - από τα αρχικά βήματα στη λειτουργική ετοιμότητα. Η θυγατρική επιχείρησή μας στην Πολωνία έχει απολαύσει την επιτυχία στην πώληση της ασφάλειας αυτοκινήτων μέσω του δικτύου εμπόρων της VW. Η απαραίτητη εμπειρία προήλθε από την επιχείρησή μας στη Φρανκφούρτη όπου είμαστε επιτυχείς για περισσότερο από 50 έτη.

Επίσης υπάρχει ένα αρχείο προϊόντων για τις επιχειρήσεις ασφάλειας υγείας μας με το όνομα MedBase. Όλες οι επιχειρήσεις της Allianz έχουν παγκοσμίως πρόσβαση στη MedBase και μπορούν να πάρουν τις πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων, τα ποσοστά, κ.λπ. Μπορούν έπειτα να μεταφέρουν τη γνώση στην εγχώρια αγορά τους.

7.8 Τρόποι μέτρησης αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και των προγραμμάτων ΔΓ

Οι κυριότερες πηγές μέτρησης της λειτουργικότητας των προγραμμάτων KM στον Όμιλο είναι οι παρακάτω:

Υπάλληλοι

Οι τοπικές επιχειρήσεις της Allianz πρέπει να τρέξουν μια έρευνα δέσμευσης υπαλλήλων και τα αποτελέσματα καλύπτονται από τη στρατηγική HR scorecard. Όπου συμπεριλαμβάνεται η ηγεσία, η εμπιστοσύνη και η οποία ανατροφοδοτεί την ποικιλομορφία και την καινοτομία. Μια σφαιρική έρευνα πολιτισμού ηγεσίας (Leadership Culture Survey) είναι στη θέση που στοχεύει να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές των ηγετών επιχείρησης με στόχους της Allianz.

Πελάτες:

Το αποτέλεσμα υποστηρικτών δικτύου Net Promoter Score (NPS) χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την πίστη των πελατών στον Όμιλο. Η NPS χρησιμοποιείται επίσης από τις λειτουργικές οντότητές μας σαν μέτρο ικανοποίησης πελατών και ανατροφοδότησης πληροφοριών από τον πελάτη στα κρίσιμα σημεία επαφής. Ένα διοικητικό σχεδιάγραμμα καταγγελίας εισάγεται για όλες τις επιχειρήσεις για να εξασφαλίσει μια υψηλής ποιότητας υπηρεσία κατά την εξέταση των καταγγελιών των πελατών. Η πρωτοβουλία εστίασης πελατών είναι μια εκτεταμένη πρωτοβουλία που προορίζεται για να προωθήσει την πίστη πελατών στις λειτουργικές οντότητες.

Κοινότητες, Κοινωνία Πολιτών:

Οι πληροφορίες υποβολής εκθέσεων είναι μαζεμένες και επηρεασμένες εν μέρει, μέσω διάφορων περιοχών, εσωτερικά και εξωτερικά εργαστήρια, έρευνες των μετόχων και οι συνεταιρισμοί μας με εξωτερικούς οργανισμούς όπως η WWF. Η εκτενής κοινωνικοοικονομική έρευνα πραγματοποιείται. Η εταιρική στρατηγική μας οδηγείται εν μέρει από τη στρατηγική 3+1 η οποία εφαρμόζεται σε όλη την ομάδα για να προωθήσει τη στρατηγική της επιχείρησής μας και να διαμορφώσει και να επιτύχει τη βιώσιμη και κερδοφόρα ανάπτυξη. Η στρατηγική 3+1 είναι μια ευρεία στρατηγική που είναι υποστηριγμένη από αρκετές από τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μας όπως οι Ηγετικές Αξίες μας, η πρωτοβουλία εστίασης πελατών και η HR scorecard. Η Ομάδα Διοίκησης είναι τώρα σε θέση να βελτιώσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Allianz και την αξία επιχείρησης ακόμα περισσότερο από πριν με την εστίαση στις τρέχουσες πρωτοβουλίες μας, «Sustainability», «εστίαση πελατών» και «Ideas to success» καθώς επίσης και το νέο επιχειρησιακό πρότυπό μας.

7.9 Συμπεράσματα

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω η Allianz Group έχει αντιληφθεί την αξία που έχει η υπάρχουσα γνώση και πείρα των στελεχών της σε όλο τον κόσμο. Επίσης, ενώ η

Knowledge Management

ύπαρξη εταιρειών διαφορετικής κουλτούρας, εντός του Ομίλου, θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί ως μειονέκτημα από το τμήμα της Διαχείρισης Γνώσης, αντίθετα αντιμετωπίζεται από τους ειδικούς ως επιχειρηματική ευκαιρία. Το εν λόγω τμήμα έχει αντιληφθεί τη διαφορετικότητα των κατά τόπους επιχειρήσεων και έχει θέσει ως στόχο τη συγκέντρωση, την επιλογή και την εξέλιξη των καλύτερων εφαρμοσμένων πρακτικών.

Επίσης με διάφορες πρακτικές που αναφέρθηκαν παραπάνω η ηγεσία του Ομίλου έχει εξασφαλίσει την οικειοθελή συμμετοχή των υπαλλήλων της σε όλο τον κόσμο. Η διανομή της γνώσης μεταξύ των συναδέλφων είναι ένα μέρος της καθημερινής εργασίας κάθε υπαλλήλου. Παράλληλα έχει επενδύσει σε ανάλογη τεχνολογία την οποία αξιοποιεί πλήρως προσφέροντας στους υπαλλήλους της την αντίστοιχη εκπαίδευση. Από την άλλη πλευρά η διοίκηση του Ομίλου ανταμείβει τους εργαζόμενους οι οποίοι προσπαθούν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Ήδη η εφαρμογή των μέχρι τώρα προγραμμάτων και των επί μέρους εργαλείων του τμήματος της Διαχείρισης Γνώσης έχουν επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις τόσο σε οικονομικά όπως και σε ποιοτικά αποτελέσματα του Ομίλου. Σύμφωνα με τις δηλώσεις των διοικούντων της Allianz, οι προσπάθειες διαχείρισης γνώσης σε επίπεδο γκρουπ, πρόκειται να επεκταθούν. Εταιρείες όπως η Allianz είναι το καλύτερο δυνατό παράδειγμα απόδειξης της σπουδαιότητας του KM για τις εταιρείες του σήμερα που έχουν να αντιμετωπίσουν πρωτόγνωρες προκλήσεις, αφενός στην εσωτερική τους λειτουργία και αφετέρου στην παγκόσμια αγορά.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία, τόσο στο θεωρητικό κομμάτι όσο και στη μελέτη περίπτωσης, κατέστησε σαφή τη σπουδαία σημασία της γνώσης σε κάθε οργανισμό. Το πνευματικό κεφάλαιο έχει πλέον κερδίσει εξίσου σημαντική θέση με τα λοιπά κεφάλαια που διαθέτει και χρησιμοποιεί μια εταιρεία. Δεδομένου αυτού του συμπεράσματος έχουν πραγματοποιηθεί όλες οι έρευνες, και άλλες ακόμα, που γίναν αντικείμενο ανάλυσης στο παρόν έγγραφο.

Η «γνώση» που φαίνεται να απασχολεί όλες τις αναπτυγμένες επιχειρήσεις, αφορά σε όλους τους εμπλεκόμενους και τους τομείς ενός οργανισμού. Αναλυτικά, συγκεκριμένα για τις επιχειρήσεις πρόκειται για γνώση η οποία αφορά σε πελάτες, προϊόντα, υπαλλήλους, διαδικασίες, μετόχους κτλ. Οι πιο πρόσφατες έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η «γνώση» διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες τη ρητή και την άρρητη. Η δεύτερη δημιουργεί μεγαλύτερο επιστημονικό ενδιαφέρον λόγω του ότι αφενός ο προσδιορισμός της και αφετέρου η μέτρηση της είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη.

Η σωστή επιλογή και στη συνέχεια η εφαρμογή της στρατηγικής γνώσης εξασφαλίζει στον εκάστοτε οργανισμό ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι στρατηγικές γνώσης υπηρετούν πάντα τη γενικότερη στρατηγική ενός οργανισμού και οι επιμέρους στόχοι αναπροσδιορίζονται αντίστοιχα. Σύμφωνα με τις διάφορες σχολές, οι βασικότερες προϋποθέσεις ώστε να διασφαλίζεται η επιτυχημένη εφαρμογή μιας στρατηγικής και ειδικότερα των προγραμμάτων ΔΓ είναι η εστίαση, η θέληση και η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων, η εταιρική κουλτούρα και η εφαρμοσμένη τεχνολογία.

Μεγάλο κομμάτι της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αφορά στις μεθόδους μέτρησης της γνώσης. Οι δεκάδες προτεινόμενες μέθοδοι είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις βασικές ομάδες αυτές της κεφαλαιοποίησης, του κεφαλαίου, του πνευματικού κεφαλαίου και των scorecards. Λόγω του ότι κάθε μία από αυτές τις ομάδες είναι περισσότερο ή λιγότερο ευαίσθητη σε διαφορετικά κριτήρια

καθώς και ότι βασίζονται σε διαφορετικούς δείκτες, η πιο σοφή επιλογή είναι ανάλογα το σκοπό για τον οποίο μετρείται κάθε φορά η γνώση, να επιλέγεται και η κατάλληλη μέθοδος.

Εδώ είναι μερικά παραδείγματα εταιρειών οι οποίες μέσω της σωστής χρήσης των συστημάτων διαχείρισης γνώσης κατάφεραν να αποκομίσουν οφέλη στους τομείς που επεδίωκαν να βελτιώσουν:

- BP - με την εισαγωγή εικονικού team working έχει επιταχύνει τη λύση των κρίσιμων προβλημάτων λειτουργίας

- Hoffman-La Roche - μέσω του Right First Time προγράμματος έχει μειώσει το κόστος και το χρόνο των εγκρίσεων των νέων φάρμακων.

- Dow Chemical - με την εστίαση στην ενεργό διαχείριση του διπλώματος ευρεσιτεχνίας έχει δημιουργήσει πάνω από \$125 εκατομμύρια εισόδημα από τις εξουσιοδοτήσεις και άλλους τρόπους διαχείρισης των άυλων προτερημάτων τους.

- Texas Instruments - με τη διανομή της καλύτερης πρακτικής μεταξύ των εγκαταστάσεων επεξεργασίας έσωσαν το αντίτιμο της επένδυσης σε νέες εγκαταστάσεις.

- Διαβεβαίωση Skandia - με την ανάπτυξη των νέων μεθόδων μέτρησης του πνευματικού κεφαλαίου και θέτοντας οι διευθυντές ως στόχο την αύξηση της αξίας του, έχουν αυξηθεί τα εισοδήματα πολύ πιο γρήγορα από το μέσο όρο βιομηχανίας τους.

- Hewlett Packard - η διάχυση της υπάρχουσας εμπειρίας της επιχείρησης, σε όλα τα τμήματα συμπεριλαμβανομένου και αυτό της ανάπτυξης, δημιουργούν πλέον νέα προϊόντα τα οποία εμπορεύονται γρηγορότερα από πριν.

Όπως φαίνεται όλο και περισσότερες εταιρείες- ηγέτες αντιλαμβάνονται την κρίσιμη σημασία που έχει αποκτήσει η "γνώση" και η σωστή διαχείριση αυτής, στη δημιουργία καθώς και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στην παγκόσμια αγορά απαιτούν την ανάλογη ετοιμότητα τόσο των επιχειρήσεων όσο και των επιστημόνων ερευνητών, ώστε να εξελιχθεί περαιτέρω το νέο σχετικά πεδίο της Διαχείρισης Γνώσης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Macintosh A. (1997) *"A position paper on knowledge asset management"*, Edinburgh, Artificial Intelligence Applications Institute (Aiai),
2. Andriesen, D. (2004) *"Making sense of Intellectual Capital - Designing a method for the evaluation of intangibles"*, Elsevier Butterworth-Heinemann, MA, USA.
3. Barney, J.B. (1991) *"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"*, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp 99-120.
4. Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997) *"Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower"*, Harper Business, New York, New York.
5. Grant, R.M. (1991) *"The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation"*, California Management Review, Vol. 33, No. 3, pp 14-35.
6. Stewart T. (1997) *Intellectual Capital*, Nicolas Brealey Publishing, London
7. Edvinsson, L. and Malone, M. (1997) *"Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower"*, HarperBusiness, New York
8. Sveiby, K. E. (1998) "Measuring intangibles and intellectual capital-an emerging first standard", [online], <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>
9. Chen, M-C., Cheng, S-J. and Hwang, Y. (2005) *"An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance"*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No. 2, pp 159-176.
10. Sveiby, K. E. (1998) *"Measuring intangibles and intellectual capital-an emerging first standard"*, [online], <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>
11. Sullivan, P. (2000), *Value-Driven Intellectual Capital ± How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*, John Wiley and Sons, New York, NY
12. Wenner, D.L. and LeBer, R.W. (1989), *"Managing for shareholder value ± from top to bottom"*, Harvard Business Review, November-December, pp 52-66.

Knowledge Management

13. Carlucci D. and Schiuma G. (2007) *Assessing the role of knowledge assets in value creation dynamics by using the Analytic Network Process*. Paper presented at the IC Congress, May, Amsterdam
14. Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P. and Yiu D. (1999) “*Theory and research in strategic management: Swings of the pendulum*”, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp 417-456.
15. Lippman S.A. and Rumelt, R.P. (1982) “*Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, pp 418-438
16. Kalecki M. (1975) “*The Intellectual Capital of Michael Kalecki*”,
17. Stewart, T.R. (1991). “*Scientists' uncertainty and disagreement about global climate change: A psychological perspective*”, *International Journal of Psychology*, **26**, 565-573.
18. Sveiby K. (1997) “*The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*”, Barrett-Kohler Publishers, San Francisco.
19. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C. (1997). “*Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*”. London: Macmillan
20. Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997). “*Intellectual Capital*”. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
21. Brooking A. (1996) “*Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millenium Enterprise*”, International Thomson Business Press, London
22. Mayo, A. (2001) “*The Value of the Enterprise: Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring, Managing*”, Nicholas Brealey Publishing, London.
23. Ahonen, G. (2000) Generative and commercially exploitable intangible assets. Classification of intangibles, Jouy-en-Josas, Groupe HEC, pp 206-213.
24. Andriessen, D. and Tiessen R. (2000) “*Weightless Weight – Find your real value in a future of intangible assets*”, Pearson Education, London.
25. Sveiby K. (1998), *Intellectual Capital and Knowledge Management*, [on line], www.sveiby.com/portals/0/articles/intellectualcapital.html
26. Wenig R. G. (1996), “*Knowledge Management*”, [on line], <http://members.aol.com/rgwenig/homepage.htm> [Accessed 6/11/08]

Knowledge Management

27. Sierhuis M. (1996), "*What Is Knowledge Management*", [on line], http://www.km-forum.org/what_is.htm, [Accessed 6/12/08]
28. Rob van der Spek, (1994), "*Towards a Methodology for Knowledge Management*", [on line], <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/intellectualcapital.html>, [Accessed 3/10/08]
29. Sveiby KE (1990): "*Knowledge Management*", Affärsvärlden
30. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), "*The Knowledge-Creating Company*", Oxford University Press, New York.
31. Polanyi, M. (1962), *Personal Knowledge*, London, Routledge and Kegan Paul.
32. Snowden, D. (2002). *Complex acts of knowing-paradox and descriptive self-awareness*. [online]: http://www-1.ibm.com/services/files/Complexactsofknowing_1.pdf. [Accessed 3/11/08].
33. Davenport, Thomas H., and Lawrence Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
34. Polanyi, M., & Rosch, H. (1975), "*Meaning*", Chicago, IL: University of Chicago Press.
35. Mohrman, S.A. (2003). "*Designing work for knowledge-based competition.*" In: Jackson, S.E., Hitt, M.A. and DeNisi, A.S. "*Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Designing Strategies for Effective Human Resource Management.*" Jossey-Bass, Newark.
36. Boudreau, J.W. (2003). *Strategic knowledge measurement and management*. In: Jackson, S.E., Hitt, M.A. and DeNisi, A.S. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. Jossey-Bass: Newark.
37. Deeds, D.L. (2003). *Alternative Strategies For Acquiring Knowledge*. In: Jackson, S.E., Hitt, M.A. and DeNisi, A.S. *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. Jossey-Bass, Newark.
38. Drucker, P. F. (1993) *Post-Capital Society*, Harper and Collins, New York.

Knowledge Management

39. Quinn, J. B. (1992) "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 4, pp. 48-63.
40. Stewart, T. A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday, New York
41. Toffler, A. (1990) *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, Bantam Books, New York.
42. Brown, J. S., and Duguid, P. (1998) 'Organizing Knowledge', *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 90-111
43. Coyne, K. P. (1986) "Sustainable Competitive Advantage - What It is, What it Isn't", *Business Horizons*, Jan/Feb, pp. 54-61
44. Grant, R. (1995) "A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration", *Academy of Management - Best Paper Proceedings*, pp. 17-21.
45. Grant, R. M. (1996, Winter) "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Special Issue), pp. 109-122.
46. Hall, R. (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.
47. Miller, D., and Shamsie, J. (1996) "The Resource-Based View of The Firm In Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 519-543
48. Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
49. Spender, J. C. (1996) "Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
50. Zack, M. (1999a) *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinmann, Boston.
51. Zack, M. H. (1999b, Spring) "Developing a Knowledge Strategy", *California Management*
52. A.C Smith P. and McLaughlin M. (2004),"Knowledge Management: People Are Important", *Journal of Knowledge Management Practice*[online]: <http://www.tlinc.com/articl60.htm> [Accessed 3/10/08]

Knowledge Management

53. Tosey, P. and Smith, P.A.C. (1999), "Assessing the Learning Organization: Part 2 – Exploring Practical Assessment Approaches", *The Learning Organization*, Vol. 6 No. 3, pp. 107-115
54. Ladd A. & Ward A. M. (2002), "Knowledge Management: People Are Important", *Journal of Knowledge Management Practice*[online]: <http://www.tlinc.com/articl38.htm> [Accessed 3/10/08]
55. Rulke, D. L., Zaheer, S, & Anderson, M. (2000). Sources of managers' knowledge of organizational capabilities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 134-149.
56. Almeida, P. & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, 45(7), 905-917.
57. Darr, E., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11): 1750-1762
58. Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62, 777-795
59. Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
60. Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119
61. Lundberg, C. (1996). Designing organizational culture courses: Fundamental considerations. *Journal of Management Education*, 20, 11-22
62. Xenikou, Athena and Adrian Furnham. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(4): 349-371.
63. Ruggles, R. L. (1997), III. *KnowledgeManagement Tools*. Butterworth Heinemann.
64. Tiwana, A. (2000), *The Knowledge ManagementToolkit: Practical Techniques forBuilding a KnowledgeManagement System*. Prentice Hall.
65. Wilson, T.D. (2002), *The nonsense of "knowledgemanagement"*, *InformationResearch*, Vol. 8 No. 1, <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>, [Accessed 3/10/08]

Knowledge Management

66. Mani, I. And Maybury, M. T. (1999), (eds.) *Advances in Automatic Text Summarization*. The MIT Press.
67. Sveiby, K. E. (2001) "Methods for Measuring Intangible Assets [online] <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangibleMethods.htm> [Accessed 3/10/08]
68. Luthy, D.H. (1998): *Intellectual capital and its measurement*. Available Online: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm>
69. Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, San Francisco, CA. Chapter on measuring intangibles available on-line: <http://www.sveiby.com/portals/0/articles/MeasureIntangibleAssets.html>
70. Abdolmohammadi, M.J., Greenlay, L. and Poole, D.V. (1999): *Accounting methods for measuring intellectual capital*.
71. Ahonen G. (2000): *Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Kauppakaari, Helsinki 1998
72. Andriessen (2005): *Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools*. Journal of Intellectual Capital Vol6:4.
73. Andersen R. & McLean R. (2000): [Accounting for the Creation of Value](#). Ongoing research project sponsored by the Canadian Institute of Chartered Accountants
74. Baum, Chris Ittner, David Larcker, Jonathan Low, Tony Siesfeld, and Michael S. Malone , [Introducing the new Value Creation Index. Forbes 04.03.00](#)
- Bonfour A (2003): *The IC-dVAL approach* Journal of Intellectual Capital vol 4, pp396-412.
75. Bontis, N. (2003): *Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital*. Working paper, Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises.
76. Bontis, N. (2004): *National Intellectual Capital Index: A United Nations initiative for the Arab region*. Journal of Intellectual Capital 2004. Vol 5:1
77. Bornemann, M. (1999): *Empirical analysis of the intellectual potential of value systems in Austria according to the VAIC*. <http://www.inderscience.com/offer.php?id=2781>

Knowledge Management

78. Brooking, A. (1996): *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London, United Kingdom.
79. Campbell, D.J. (2000) "Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969-1997" *Accounting Forum*, Vol. 24 No.1, pp. 80-100.
80. Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York, New York.
81. Edvinsson L. <http://www.intellectualcapital.se/>
82. EU commission: Home page <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/> Guidelines for committee work: http://www.ii-a.fr/intangibles/ec_work.htm
83. Flamholtz E. (1985): *Human Resource Accounting and Effective Organizational Control: Theory and Practice*. Jossey Bass.
84. Johansson (1996): *Human Resource Costing and Accounting*. –[on line] <http://www.svieby.com/portals/0/articles/OECDartUlfjoh.htm>
85. Johansson et al. (1996): *Human Resource Accounting versus the Balanced Scorecard – A literature review*. [Download article](#) .(Part of the Meritum project)
86. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992): *The balanced scorecard measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
87. Lev, B. (1999): *Seeing is Believing - A Better Approach To Estimating Knowledge Capital* in CFO magazine April 2000. [online] http://www.cfo.com/premium/index.cfm/l_centre/2992913?pi=/article.cfm/2992913
88. Lev B. (2002): *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*.
89. Luthy, D.H. (1998): *Intellectual capital and its measurement*. Available Online: <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm>
90. Meritum Guidelines (2001): Guidelines for managing and reporting on Intangibles, final report. Not available on the web. Several of the members in the project have issued their own reports; i.e. <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/>. Summary on http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/business_services/documents/policy_papers/zambon.pdf

Knowledge Management

91. Mouritzen, Bukh & al (2003): (Danish Guidelines): *Intellectual Capital Statements - The New Guideline*. Ministry of Science and Education Denmark (2003): http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline_uk/html/complete.htm#1_0
92. McPherson P. and Pike S. (2001): *Accounting, empirical measurement and intellectual capital*. Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No. 3, p.246.
93. Nash (1998): *Accounting for the Future, a disciplined Approach to Value-Added Accounting*. [online] <http://home.sprintmail.com/~humphreynash/indexback.htm>.
94. Pulic, A. (2000): *An accounting tool for IC management*. [online]:<http://www.vaic-on.net/>
- Pulic, A. (1997), "The physical and intellectual capital of Austrian banks", [online] <http://irc.mcmaster.ca> (accessed 11 June 2004), .
95. Pulic, A. (1998), "Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy", [online] www.vaic-on.net (accessed 30 June 2004), .
96. Roos, J, Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997) *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, Houndsmills, Basingtoke.
97. Rodov I. & Leliaert P. (2002): *FiMIAM – Financial method of intangible assets measurement*. Journal of Intellectual Capital Vol 3. 2002. p.323-336
98. Sandvik E. (2004): *Topplinjen - Sanseapparatet som gjør bedriften smartere*. Described on <http://www.humankapitalgruppen.no>
99. Schiuma, G.; Marr, B. (2001) *Managing Knowledge in eBusinesses: The Knowledge Audit Cycle*. in *Profit with People*, : Deloitte & Touche
100. Skandia Insurance Company (1995-2000) *Visualizing Intellectual Capital in Skandia: Supplemetst to Skandia Annual Reports 1994-2000* Skandia Insurance Company, Stockholm, Sweden. [online] <http://www.skandia.com/>
101. Skyrme, D. and Associates (2000b). *Measuring intellectual capital – A plethora of methods*. [online] <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm#meas> Accessed: October, 2000.
102. Standfield K (1998): *Extending the Intellectual Capital Framework*.
103. Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York.

Knowledge Management

104. Sullivan P. (2000): *Value-driven Intellectual Capital. How to convert intangible corporate assets into market value.* Wiley
105. Sullivan P. (2000): *Profiting from Intellectual Capital : Extracting Value from Innovation.* Wiley
106. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
107. Boisot, M. (1998) *Knowledge Assets: Securing competitive advantage in the Information Economy*, New York: Oxford University Press.
108. K. M. Wiig, (1997), *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*, Expert Systems with Applications, 13, 1, 1-14.
109. Manasco B., (1996), *Leading Firms Develop Knowledge Strategies*, Knowledge Inc., October
110. Day J.D. and J.C. Wendler, (1998), *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies*, McKinsey Quarterly, 1, 19-25, Winter
111. Treacy M. and F. Wiersema, (1993), *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, Harvard Business Review, January-February.
112. O'Dell C. and C. J. Grayson, Jr, (1998), *If Only We Knew What We Know*, The Free Press, New York.
113. Zack M.H., (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, 41, 3, 125-145, Spring.
114. Beckman T.J., (1999), *The Current State of Knowledge Management, in the Knowledge Management Handbook*, ed. J. Liebowitz, CRC Press.
115. Nickols F., (2000), *The Knowledge in Knowledge Management*, The Knowledge Management Yearbook 2000-2001, ed. J.W. Cortada and J.A. Woods, Butterworth-Heinemann, 12-21
116. Binney D., (2001), *The knowledge management spectrum - understanding the KM landscape*, Journal of Knowledge Management, 5, 1, 33-42