

استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست؟

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL 1999

مترجم: محمد محمدی

مستندات^(۱) است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می‌شود. رالف پسرول مدیرعامل مرکز دانش تجاری ارنست اندیوانگ این روش را اینگونه تشریح می‌کند: «بعد از آنکه ما اطلاعات مهم مرتبط با مشتریان را به دست آوردیم اجزای کلیدی موضوع مورد نظر از قبیل راهنماهای مصاحبه، برنامه‌های کاری، داده‌های استاندارد و تجزیه و تحلیل‌های بخش بازار را از مستندات استخراج و پس از توسعه آنها را در حافظه الکترونیکی به منظور استفاده افراد دیگر ذخیره می‌کنیم. این روش به افراد مختلف امکان می‌دهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته‌اند اطلاعات کدگذاری شده را جستجو و بازیافت کنند. استراتژی کدگذاری امکان دستیابی به استفاده مجدد از دانش را افزایش داده و بنابراین موجبات رشد تجارت را فراهم می‌کند.

بسه‌عنوان نمونه، «رانلد لای» که یکی از مشاوران بخش لوس‌آنجلس شرکت ارنست اندیوانگ بود، طرحی را برای استقرار سیستم برنامه‌ریزی منابع شرکت آماده می‌کرد. وی قبلاً پروژه‌هایی را در زمینه بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی در شرکت‌های مختلف صنعتی هدایت کرده بود؛ با وجود اینکه او برای یک پروژه صنعتی به این شکل تجربه‌ای نداشت ولی می‌دانست که سایر تیم‌های مشاوره‌ای شرکت ارنست اندیوانگ در این زمینه از تجربیاتی برخوردارند. بنابراین، او پایگاه الکترونیکی مدیریت دانش را به منظور یافتن اطلاعات مرتبط، موردگناش و جستجو قرار داد. برای کمک به فرایند فروش او طرح‌های مختلفی را شناسایی و مورد استفاده قرار داد، یعنی مستنداتی که درگیرکننده راه‌حلهایی بودند که قبلاً تجربه شده بودند.

طبیعتاً، روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات تنها شیوه‌ای نیست که شرکت‌های مشاوره‌ای چون ارنست اندیوانگ و آندرسون کانسولتینگ بدان متوسل شده‌اند، بلکه آنها می‌توانند از شیوه‌های دیگری نیز استفاده کنند. اما در هر صورت، نکته حائزاهمیت، درجه تاکید آنها بر استراتژی کدگذاری است.

برعکس شرکت‌های پیش‌گفته، شرکت‌های مشاوره‌ای از قبیل گروه مشاوره‌ای بوستون مکینزی بر استراتژی شخصی‌سازی تاکید دارند. این شرکت‌ها به موجب استراتژی دانش خود بر

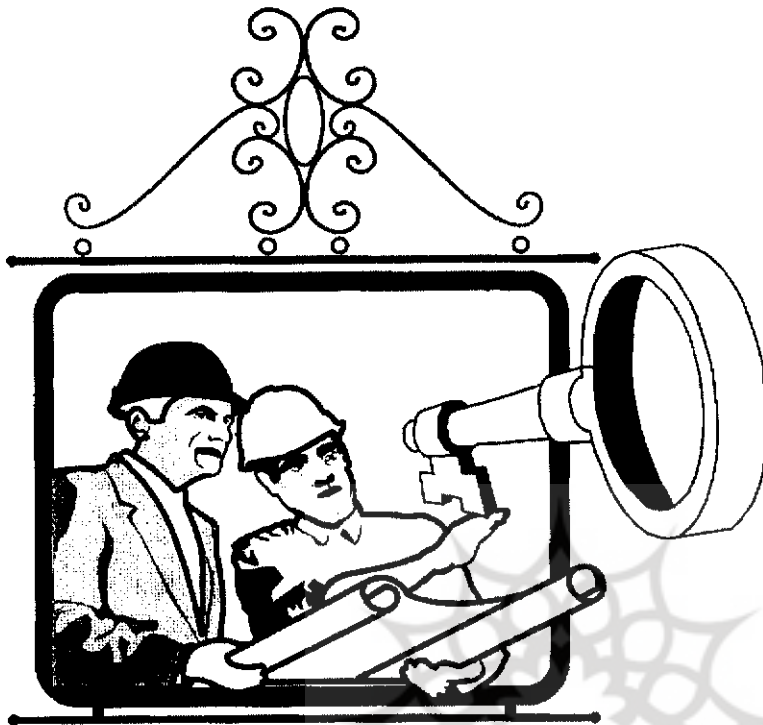
آن برآمده‌اند. از سری دیگر، به نظر محققان فوق، تجارب این شرکت‌ها که در ارتباط با تجارب تمامی شرکت‌هایی بود که به نیروی انسانی خبره و جریانه‌های فکری وابسته بودند، می‌توانست در مورد اینکه چه کارهایی در زمینه مدیریت دانش انجام شده و چه کارهایی انجام نشده آنها را راهنمایی کند. هانسن و همکارانش دریافتند که مشاوران یک روش متحدالشکل را برای مدیریت دانش تعقیب نمی‌کنند بلکه آنها از دو استراتژی متفاوت در این زمینه استفاده می‌کنند که عبارتند از: استراتژی کدگذاری (CODIFICATION STRATEGY) و استراتژی شخصی‌سازی (PERSONALIZATION STRATEGY)

استراتژی کدگذاری یا استراتژی شخصی‌سازی

برخی از شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای مانند آندرسون کانسولتینگ (ANDERSON CONSULTING) و ارنست اندیوانگ، استراتژی کدگذاری را تعقیب می‌کنند. در این استراتژی که پرکامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده می‌شود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع موردنیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. در بیش از پنج سال اخیر، این شرکت‌ها راه‌های بسیاری را برای کدگذاری (به رمز درآوردن)، ذخیره‌سازی و استفاده مجدد از دانش توسعه داده‌اند. یکی از این روشها، روش انتقال اطلاعات از فرد به

مدیریت دانش (KNOWLEDGE MANAGEMENT) چیز جدیدی نیست. در واقع، از صدها سال قبل که مالکان شرکت‌های فامیلی و یا پیشه‌وران زیده تجارت حرفه‌ای خود را به طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خویش انتقال می‌داده‌اند، مدیریت دانش وجود داشته است. اما تا سال ۱۹۹۰ که مدیران عالی سازمانها شروع به بحث درباره مدیریت دانش کردند چیزی به این نام وجود نداشت. به همان اندازه که زیربناهای اقتصاد صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه‌های فکری تغییر حالت پیدا می‌کرد، مدیران نیز ناگزیر از آن بوده‌اند تا به بررسی دانش زیربنایی کسب‌وکارشان و چگونگی استفاده از آن بپردازند. درست در همین زمان، افزایش شبکه‌های کامپیوتری امکان طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و استفاده برابر افراد از انواع مهم دانش را به گونه‌ای آسانتر و ارزاتر از گذشته امکان‌پذیر ساخت.

نویسندگان مقاله - هانسن، توریا و تایرنی - اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مورد مطالعه قرار دادند. در این راستا، آنها کارشان را با مطالعه مدیریت دانش شرکت‌های مشاوره‌ای شروع کردند. زیرا، «دانش» سرمایه اصلی مشاوران بوده و این شرکت‌ها در زمره اولین شرکت‌هایی بودند که به مدیریت دانش توجه کرده و در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های کلانی انجام داده بودند. همچنین آنها در بین اولین شرکت‌هایی بودند که در یک حجم وسیع در پی استفاده از تکنولوژی اطلاعات به منظور تسخیر و گسترش



گفتگوی بین افراژ تاکید دارند نه موضوعهای دانش در پایگاه اطلاعاتی. دانشی که کدگذاری نشده و یا احتمال کدگذاری آن وجود ندارد در جلسات توفان فکری (BRAIN-STORMING) و مکالمات فرد با فرد مابین افراد ردوبدل می‌گردد. در استراتژی شخصی‌سازی، مشاوران به‌طور دسته‌جمعی از طریق برگشت به مشکل و مورد توجه قرارداد آن به منظور یافتن راه‌حل، پیش‌حقیق‌تری را نسبت به مشکل به‌دست می‌آورند. به‌طور خلاصه، در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته‌گروه خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می‌برند.

به‌عنوان مثال، ماریسابلنکو که یکی از مشاوران شرکت بان (BAIN) در بخش لندن بود به موجب درخواست یکی از موسسات بزرگ مالی بریتانیا درصدد طراحی یک استراتژی جهت توسعه این موسسه از طریق پیشنهاد خدمات و محصولات جدید بود. انجام این کار مستلزم بهره‌مندی از نظرات متخصصان جغرافیا و خطوط تولید، شناخت کلی نسبت به صنعت مورد نظر و اقدامات بزرگ در زمینه تفکر خلاق بود. بلنکو که برای مدت ۱۲ سال در شرکت بان کار کرده‌بود به خوبی می‌دانست که چه افرادی در شرکت از تجربیات لازم در این خصوص برخوردارند. بنابراین وی در پایگاه اطلاعاتی «پابنده افراد» (PEOPLE FINDER) به جستجو برای یافتن افراد مورد نظرش پرداخت. در نهایت، وی توانست با ۹ نفر از سایر مشاوران شریک شرکت بان که در طراحی استراتژی توسعه موسسات مالی نقش داشته‌اند، ارتباط برقرار کند. در این راستا، او توانست با یک گروه از آنها در اروپا ملاقات شخصی داشته باشد، با گروه دیگر که در سنگاپور و سیدنی بودند از طریق ویدئو کنفرانس ارتباط برقرار کند و مسافرت کوتاه‌مدتی را به پسونون به‌منظور حضور در میتینگ اقدامات انجام شده در زمینه خدمات مالی، انجام دهد. به‌علاوه او تعداد کمی از هم‌قطاران را به‌عنوان مشاور انتخاب و یکی از مدیران آسیایی را به صورت تمام وقت برای موضوع مورد نظر منصوب کرد. در طول چهار ماه بعدی بلنکو و اعضای تیم‌اش با متخصصان فوق به‌طور منظم از طریق برگزاری جلسات مشترک، تلفن و پست الکترونیک رایزنی‌هایی را انجام دادند. هم‌زمان با فرایند پیشرفت پروژه، اعضای تیم در تلاش بودند تا از طریق شبکه‌های بین‌المللی به‌منظور

در صورت نیاز، اقداماتی را برای انتقال فرد بیمار به بیمارستان انجام می‌دهد. پایگاه اطلاعاتی دانش این مرکز شامل الگوریتمی از علائم بیش از ۵۰۰ نوع بیماری است. جرزف تالمن، مدیر عالی شرکت، استراتژی شرکتش را این چنین بیان می‌کند: «ما ابداع‌کننده یک روش جدید برای درمان بیماریها نیستیم، بلکه ما دانش موجود در دسترس را گرفته و روشهای جدیدی برای استفاده بهتر از آنها ارائه می‌کنیم». اکسیس هلت یک مثال خوب از منافعی است که به‌دنبال استراتژی استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده برای شرکت به ارمغان می‌آید. این شرکت پول بسیار زیادی را صرف توسعه و طراحی الگوریتمها کرده، اما هنوز نیز تمایل دارد که در این زمینه سرمایه‌گذاریهای کلانی انجام دهد. در وهله اول حدود ۳۰۰ الگوریتم که اکسیس هلت توسعه داده بود هر یک به‌طور متوسط ۸۰۰۰ بار در سال مورد استفاده واقع می‌شدند. این سطح از استفاده مجدد به شرکت فوق اجازه می‌داد تا قیمت پایین‌تری را به نسبت هر بار تلفن مطالبه کند. از سوی دیگر با انجام این کار، مشتریان طرف قرارداد شرکت اکسیس هلت از قبیل شرکتهای بیمه و گروههای ارائه‌دهنده خدمات

استفاده از تجارب هم‌قطاران‌شان در سایر نقاط جهان اقداماتی انجام دهند. به‌منظور تسهیل در اجرای استراتژی شخصی‌سازی، شرکتهایی چون «بان» تمایل دارند تا در ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین افراد، سرمایه‌گذاریهای کلانی انجام دهند تا افراد نه تنها از طریق ارتباطات چهره‌به‌چهره^(۱)، بلکه بتوانند از طریق تلفن، پست الکترونیک و ویدئو کنفرانس با یکدیگر تبادل دانش کنند. استراتژیهای کدگذاری و شخصی‌سازی فقط در اختیار شرکتهای مشاوره‌ای نیست. بلکه ارائه‌دهندگان خدمات درمانی و صنایع کامپیوتری نیز به انتخاب یک روش مدیریت دانش جهت رفع نیازها و تحقق اهدافشان نیازمندند.

اکسیس هلت که یک مرکز درمانی تلفنی است مدل استفاده مجدد را به کار گرفته است. وقتی فردی به مرکز، تلفن می‌زند یک پرستار با استفاده از روش کلینیکی تشخیص بیماری علائم بیماری را تشخیص داده و سپس در مورد اینکه چه چیزهایی برای بیمار مورد نظر مفید و چه چیزهایی مضر است، راهنمایی‌هایی را ارائه داده، یک سری داروهای خانگی را تجویز کرده، وقت ملاقات بیمار با پزشک را مشخص می‌کند و

(صورت سفارش) انتخاب کرده، عرضه کنندگان اجزای موردنظر مشتری را بر مبنای سفارش آنها ارائه داده و نهایتاً تولیدکنندگان سفارشات را از سیستم بازیافت و اجزا کامپیوتر را بر مبنای سفارش مشتری سرهم‌بندی می‌کنند. دل مجبور شد سرمایه‌گذاری زیادی را برای تعیین و تشخیص ترکیب سفارشات مشتریان انجام دهد اما توانست به دلیل استفاده مجدد به سرعت آن را جبران کند. در سال ۱۹۹۷، دل ۲ میلیون کامپیوتر شخصی با ۲۰ هزار ترکیب مختلف تولید کرد درحالی که رقبايش در همان زمان توانسته بودند بیش از ۱۰۰ ترکیب ارائه دهند. این بدان معناست که هر ترکیبی به‌طور متوسط ۲۷۵ مرتبه مورد استفاده واقع شده است. این سطح از استفاده مجدد به دل امکان داد تا بتواند در مقایسه با رقبايش به میزان بیشتری از هزینه‌هایش بکاهد و درآمدش را در سال ۱۹۹۷ از ۹۹۴ میلیون دلار به ۱۲/۳ میلیارد دلار افزایش دهد؛ به عبارت دیگر، درآمد شرکت از چهار سال قبل سالانه ۸۳ درصد رشد داشته است.

برعکس شرکت دل، هیولت پاکارد یک استراتژی شخصی‌سازی را به‌منظور پشتیبانی از استراتژی تجاری‌اش که طراحی محصولات ابتکاری بوده به کارگرفت. به این دلیل استراتژی فوق موفق عمل کرده که توانست دانش فنی را به موقع در اختیار تیمهای طراحی محصول قرار دهد. «دانش» از طریق مجاری ارتباطی چون مبادله شخص با شخص انتقال می‌یافت. به‌عنوان مثال، یکی از هواپیماهای شرکت به صورت تمام وقت در اختیار تیم مهندسی طراحی محصول قرار گرفته بود تا آنها بتوانند هر زمانی که خواستند با مراجعه به بخشهای مختلف شرکت در سایر نقاط، از ایده‌ها و نظرات کارکنان این بخشها در تولید محصولات جدید استفاده کنند. مدیران شرکت نیز به جای اینکه بودجه‌های این قبیل مسافرتها را کاهش دهند کارکنان را تشویق به انجام این قبیل مسافرتها می‌کردند به گونه‌ای که تمامی کارکنان بتوانند به هواپیماهای شرکت جهت مسافرت روزانه به ادارات مختلف هیولت پاکارد دسترسی داشته باشند. نکته جالب توجه این بود که این شرکت علی‌رغم دارا بودن ۱۲ هزار کارمند به‌خوبی امکان تبادل دانش را مابین آنها فراهم ساخته بود.

در تمامی شرکتهایی که تا اینجا از آنها نام برده شد استراتژیهای متفاوتی را برای مدیریت دانش برگزیده بودند. اگرچه روشهایشان تا حدودی با هم متفاوت بود اما یک الگوری

افزایش شبکه‌های کامپیوتری امکان طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و استفاده برابری افراد از انواع مهم دانش را ارزاتر از گذشته امکان‌پذیر ساخته است

بسیاری از شرکتها در سالهای اخیر روش انتقال اطلاعات از فرد به مستندات را برای کدگذاری، ذخیره‌سازی و استفاده مجدد از دانش توسعه داده‌اند.

استراتژی کدگذاری امکان دستیابی به استفاده مجدد از دانش را افزایش داده و موجهات رشد تجارت را فراهم می‌کند.

پایه، یافته‌های پزشکی، مراقبتهای لازم برای بیمار و تحقیقاتی که نیاز بود همچنان ادامه داشته باشند بحث و تبادل نظر می‌شد.

شاید تصور اینکه چگونه دو شرکت وابسته به یک صنعت همانند اکسیس هلت و موریل اسلوان کینزیگ در الگوری متفاوت را در زمینه استراتژی مدیریت دانش‌شان دنبال می‌کنند برایتان مشکل باشد. این درحالی است که هر دو به‌خوبی قادرند نوع بیماری مشتریان‌شان را تشخیص داده و توصیه‌های درمانی پزشکی خوبی را به آنها ارائه دهند و هم اینکه هر دو از موفقیت بسیار خوبی برخوردار بوده‌اند. اکسیس هلت توانست ۵۰ درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده و سالانه حدود ۴۰ درصد رشد درآمد داشته باشد. موریل اسلوان نیز پیوسته به‌عنوان بهترین مرکز درمانی و تحقیقاتی سرطان در کشور شناخته شده است.

شرکت‌های کامپیوتری دل (DELL) و هیولت پاکارد (HEWLETT PACKARD) نیز دو استراتژی متفاوت را در زمینه مدیریت دانش تمییز کرده‌اند. شرکت دل استراتژی کدگذاری را در تولید کامپیوترهای شخصی دنبال می‌کرد. مشتریان آنچه را که موردنظرشان بود از یک متو

درمانی، توانستند در هزینه‌هایشان صرفه‌جویی کنند؛ زیرا، تا قبل از آن بیماران مجبور بودند رفت‌وآمدهای هزینه‌ساز زیادی را برای رفتن به اتاق مراقبت‌های ویژه و با مطب پزشک انجام دهند.

برعکس اکسیس هلت، مرکز پزشکی بیماری سرطان موریل اسلوان کینزیگ (۳) درصد توسعه مدل شخصی‌سازی بود. این مرکز بهترین خدمات و معالجات درمانی - پزشکی را به مشتریان عرضه می‌کرد. برای هر بیمار تیمی مرکب از متخصصان بیماریهای مختلف وجود داشت که مشاوره‌های درمانی لازم را به بیمار ارائه می‌دادند. این افراد با یکدیگر در ۱۷ تیم تخصصی مربوط به بیماریهای مختلف کار می‌کردند. به‌عنوان مثال، تیم سرطان پستان شامل ۴۰ متخصص در زمینه‌هایی چون غده، جراحی، رادیولوژی، روان‌شناسی و نیز تعدادی از دانشمندان علوم پایه بود. به‌منظور تسهیل ارتباطات فردی متخصصان با یکدیگر، مکان خاصی در بیمارستان برای همه در نظر گرفته شده بود. اعضای هر تیم در هفته چندین جلسه با یکدیگر ملاقات حضوری داشتند که در آن می‌بایست تمامی اعضای تیم حضور می‌یافتند. در این جلسات پیرامون نوآوریهای جدید علوم

شرکتهای مشاوره‌ای چگونه دانش‌شان را به کار می‌گیرند		
استراتژی کدگذاری	استراتژی شخصی‌سازی	استراتژی رقابتی
<ul style="list-style-type: none"> ● این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده ابزاری برای سیستم‌های اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن «اهتبار» از کیفیت و سرعت بالایی برخوردار می‌باشد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● این استراتژی قادر است با رد و بدل کردن تجربیات افراد مابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حلهای خلاقانه‌ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند ارائه دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● این استراتژی قادر است با رد و بدل کردن تجربیات افراد مابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حلهای خلاقانه‌ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند ارائه دهد.
<ul style="list-style-type: none"> ● مدل اقتصادی متکی بر استفاده مجدد ● سرمایه‌گذاری زمانی در یک دانش انجام می‌گیرد که بتوان آن را در ادوار مختلف مورد استفاده مجدد قرار داد. ● استفاده از تیمهای بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکا باشند. ● تمرکز بر ایجاد بازدهی بالا 	<ul style="list-style-type: none"> ● «مدل اقتصادی متکی بر افراد متخصص» ● بیشترین سرمایه‌گذاری بر روی راه‌حلهایی انجام می‌گیرد که قادرند با کمترین هزینه یک مشکل خاص را حل کنند. ● استفاده از تیمهای کوچک که دارای نرخ پایینی از ارتباط با شرکا - یعنی سایر تیمها و یا شرکتهای مشاوره‌ای تحت تملک یک شرکت - می‌باشند. ● تمرکز بر حفظ حاشیه سود بالا 	<ul style="list-style-type: none"> ● استفاده از تیمهای بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکا باشند. ● تمرکز بر ایجاد بازدهی بالا
<ul style="list-style-type: none"> ● «روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات» ● توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی که قادر به «کدگذاری»، «ذخیره‌سازی» و «بخش» اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● «روش شخص با شخص» ● توسعه شبکه‌های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه‌ای که آنها بتوانند با یکدیگر تبادل دانش پنهان کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توسعه شبکه‌های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه‌ای که آنها بتوانند با یکدیگر تبادل دانش پنهان کنند.
<ul style="list-style-type: none"> ● سرمایه‌گذاری کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط بین افراد با دانش کدگذاری شده قابل استفاده مجدد است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سرمایه‌گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش پنهان است. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سرمایه‌گذاری متوسط در تکنولوژی اطلاعات که هدف از آن تسهیل مکالمه بین افراد و مبادله دانش پنهان است.
<ul style="list-style-type: none"> ● به استخدام درآوردن افرادی که به‌نوعی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرار داده و راه‌حلهای به‌اجرا درآوردند. ● آموزش افراد در گروهها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر (e) ● پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی که برای پایگاه اطلاعاتی داشته‌اند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● استخدام افرادی که دارای مدرک تحصیلی MBA (M) بوده، قادرند مشکلات را حل کنند و تحمل شرایط ابهام را دارا هستند. ● آموزش افراد از طریق مکالمات فرد با فرد ● پاداش به افرادی تعلق می‌گیرد که قادرند مستقیماً در دانش یکدیگر سهیم شوند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● استخدام افرادی که دارای مدرک تحصیلی MBA (M) بوده، قادرند مشکلات را حل کنند و تحمل شرایط ابهام را دارا هستند. ● آموزش افراد از طریق مکالمات فرد با فرد ● پاداش به افرادی تعلق می‌گیرد که قادرند مستقیماً در دانش یکدیگر سهیم شوند.
<ul style="list-style-type: none"> ● اندرسون کانسولتینگ ● ارنست اندینگ 	مثال	<ul style="list-style-type: none"> ● کمپانی مکنزی ● کمپانی بان

عمومی نیز در بین آنها وجود داشت. آنهايي که استراتژی مسرتاز محصولات (ASSEMBLE STRATEGY) بر مبنای سفارش مشتری را تعقیب می‌کردند بر کدگذاری و استفاده مجدد از دانش تاکید داشتند. برعکس، آنهايي که بر استراتژی ارائه خدمات کاملاً سفارشی و یا استراتژی نوآوری محصول تاکید داشتند سرمایه‌گذاری کلانی در زمینه تهییم اطلاعات از طریق ارتباطات شخص با شخص، انجام داده بودند. ویژگیهای کلی این دو استراتژی مدیریت دانش در جدول زیر ارائه شده است.

استراتژیهای متفاوت؛ گردانندگان مختلف
استراتژی مدیریت دانش شرکت می‌بایست انکاس‌دهنده استراتژی رقابتی آن شرکت باشد؛ اینکه این استراتژی قرار است چه قیمتی را به مشتریان عرضه کند، و اینکه این قیمت از طریق کدام نوع «مدل اقتصادی» استراتژی مدیریت دانش امکان‌پذیر است، و بالاخره اینکه این مدل به چه ترکیبی از نیروی انسانی نیازمند است.

● تعیین قیمت برای مشتریان: پاره‌ای شرکتها از قبیل راندل لار به دلیل مواجه بودن با مشکلات مشابه از روش استفاده مجدد دانش کدگذاری شده برای به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی استفاده می‌کنند. در این قبیل شرکتها به دلیل یکدست بودن خدمات ارائه شده مشتریان مستمع می‌گردند؛ زیرا این شرکتها قادرند در مقایسه با شرکتهایی که برنامه‌های کاری، کدهای نرم‌افزاری و راه‌حلهایی که موفقیتشان به اثبات رسیده است را ارائه می‌دهند. سیستم‌های اطلاعاتی معتبر و با کیفیت بالا را سریعتر و باقیمت مناسبتر به مشتریانشان ارائه دهند.

از سوی دیگر، مشاورینی مانند بلنکو گرفتار مشکلاتی می‌شوند که از ابتدا راه‌حلهای مشخصی برای آنها وجود ندارد. آنها تلاش می‌کنند با بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادات مشورتی همکارانشان شناخت بیشتر و عمیق‌تری نسبت به مشکلات پیدا کنند؛ اما در نهایت راه‌حلی انتخاب می‌شود که نسبت به سایر راه‌حلهای اقتصادی‌تر (مقرون به صرفه‌تر) است. بنابراین، از آنجایی که مشکلات مشتریان این قبیل شرکتها - شرکت بان - متفاوت و هرکدام از این سنخ متفاوت هستند، پیداست که آنها حق‌الزحمه‌های نسبتاً بالایی را در ازای خدماتشان مطالبه می‌کنند.

● چرخه سود: شرکتهایی که از استراتژی کدگذاری پیروی کرده و متکی به مدل اقتصادی

با وجود این، شرکتهای مشاوره‌ای که خدمات سفارشی به مشتریان‌شان ارائه می‌دهند در مقایسه با شرکتهایی که خدمات استاندارد شده‌ای ارائه می‌دهند، حق الزحمه بالاتری به اعضای تیمهای مشاوره‌ای‌شان پرداخت می‌کنند. به‌عنوان مثال، در سال ۱۹۹۷ حق الزحمه روزانه (DAILY FEES) برای یک مشاور در شرکت مک‌کینزی به‌طور متوسط بیش از ۲۰۰۰ دلار بود، درحالی‌که در همین زمان حق الزحمه مشاوران شرکت آندرسون پندرت از ۶۰۰ دلار تجاوز می‌کرد.

● مدیریت کارکنان: جای هیچ‌گونه تمجیبی وجود ندارد که چه این دو گروه شرکتهای مشاوره‌ای را به استخدام درآورده و یا اینکه به آنها به‌گونه‌ای متفاوت آموزش و یا پاداش داده می‌شود. شرکتهایی چون ارنست اندینگ و آندرسون کانولتینگ فارغ‌التحصیلان مقطع تحصیلی لیسانس و زیر لیسانس دانشگاههای معتبر را به خدمت گرفته و در مراکز آموزشی فنی و حرفه‌ای خود از طریق طراحی سناریوهای مرتبط آنها را آموزش می‌دهند. در واقع، این قبیل شرکتهای افرادی نیاز دارند که بیشتر «اجراکننده» باشند تا «نوآور». زیرا دانشی که هنوز ابداع نشده است در استراتژی استفاده مجدد جایی ندارد. برعکس، شرکتهایی چون مک‌کینزی و گروه مشاوره‌ای بوستون فارغ‌التحصیلان دارای مدارج عالی MBA که از قوه خلاقیت و نوآوری نیز برخوردار هستند را به استخدام درمی‌آورند تا بتوانند از مهارتهای تجزیه و تحلیل و قوه خلاقه‌شان برای حل مشکلات استفاده کنند. این شرکتهای همچنین تمایل به استخدام افرادی دارند که می‌توانند به‌طور کارآمد با بهره‌گیری از روش «فرد با فرد» با یکدیگر تبادل دانش کنند. به‌منظور حصول اطمینان از استخدام افراد مورد نیاز، این شرکت توجه بسیار زیادی به عمل می‌آورند. به این منظور، شرکتهای مشاوران ارشد این شرکتهای حدود ۶ تا ۸ ساعت قبل از استخدام فرد به‌منظور سنجش میزان مهارتهای مورد نیاز با وی مصاحبه می‌کنند. به‌طور کلی، مهم‌ترین بخش کارآموزی در این شرکتهای زیر نظر مشاوران باتجربه که به‌عنوان «استاد» عمل می‌کنند انجام می‌گیرد.

از سوی دیگر، هر یک از این دو استراتژی مدیریت دانش مستلزم سیستم‌های پاداش (INCENTIVE SYSTEMS) متفاوتی هستند. در استراتژی کدگذاری، مدیران نیاز به طراحی سیستم‌هایی دارند که افراد را تشویق کند به اینکه

شرکتهایی که از دانش به‌طور کارآمد استفاده می‌کنند، یک استراتژی را به‌طور هم‌مورد استفاده قرار داده و از استراتژی دیگر در جهت پشتیبانی از استراتژی اصلی استفاده می‌کنند.

در استراتژی کدگذاری افراد بیشتری می‌توانند به‌طور هم‌زمان به اطلاعات ذخیره شده دسترسی پیدا کنند که خود باعث صرفه‌جویی در کار، زمان و کاهش هزینه‌های ارتباطی می‌شود.

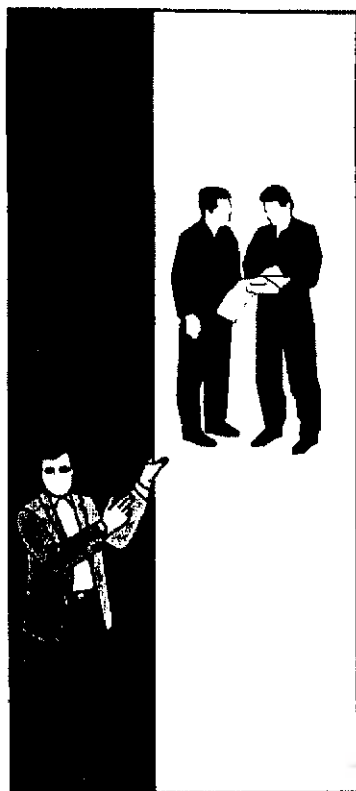
تا زمانی که دانش به‌صورت یک گالری اقتصادی در نیامده، بهتر است از استراتژی شخصی‌سازی در جهت حمایت از آن دانش استفاده کرد.

فعال در این زمینه، توصیه‌ها و راهکارهایی به مشتریان‌شان عرضه می‌دارند که از جهت دانش پنهان، غنی است. فرایند تبادل این نوع از دانش، زمان‌بر و هزینه‌ساز بوده، به‌کندی انجام می‌شود و نمی‌توان آن را به‌طور صحیح قاعده‌مند کرد به‌گونه‌ای که به‌صورت کارآمد ساخته شود. این بدان معناست که اولاً، نسبت مشاوران به شرکاء در این شرکتهای نسبتاً پایین است. به‌عبارت دیگر، تعداد اعضای تیمهای مشاوره‌ای در این شرکتهای به نسبت تعداد اعضای تیمها در شرکتهایی که از استراتژی کدگذاری پیروی می‌کنند کمتر است. ثانیاً، از آنجایی که در استراتژی شخصی‌سازی فرایند سهیم شدن در اطلاعات و پاداش افراد از طریق ارتباطات چهره به چهره انجام می‌گیرد. بنابراین، مشکل است که بتوان تعداد زیادی مشاور را برای یک دوره زمانی کوتاه به خدمت گرفت. زیرا، هر شخص جدیداً استخدام نیاز به میزان خاصی آموزش فرداً فرداً^(۱) دارد. به این دو دلیل، شرکتهای مشاوره‌ای که در زمینه «استراتژی» ارائه خدمت می‌کنند دریافته‌اند که به‌منظور دستیابی به رشد سریع می‌بایست از ارائه خدماتی که به‌صورت سفارشی^(۲) ارائه می‌گردند، دست بردارند.



«استفاده مجدد» هستند زمانی در یک دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند که مطمئن باشند می‌توان آن دانش را در زمانهای مختلف، با هزینه نسبتاً پایین و بدون آنکه نیاز به اصلاحات اساسی داشته باشند، مورد استفاده مجدد قرار داد. از این‌رو در استراتژی کدگذاری به دلیل آنکه «دانش» در پایگاه الکترونیکی دانش ذخیره می‌شود افراد بیشتری می‌توانند به‌طور هم‌زمان به اطلاعات ذخیره‌شده دسترسی پیدا کنند که خود باعث صرفه‌جویی در کار، زمان و کاهش هزینه‌های ارتباطی می‌گردد. این امر به شرکتهای فوق امکان می‌دهد که پروژه‌های بیشتری را عهده‌دار گردیده و از این طریق و باتوجه به اصل «صرفه‌جویی نسبت به مقیاس» به دلیل افزایش استفاده از دانش ذخیره شده، سودآوری خود را افزایش دهند. به‌عنوان مثال، شرکت مشاوره‌ای ارنست اندینگ توانست با بهره‌گیری از استراتژی کدگذاری درآمد خود را از یک میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ به ۲/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ افزایش دهد.

برخلاف استراتژی کدگذاری، استراتژی شخصی‌سازی متکی بر منطق مدل اقتصادی افراد متخصص^(۳) است. شرکتهای مشاوره‌ای



برخلاف استراتژی کدگذاری، استراتژی شخصی سازی، متکی بر منطق مدل اقتصادی افراد متفحص، است.

در استراتژی کدگذاری، سطح و کیفیت نقش افراد در پایگاه اطلاعاتی به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مورد توجه است.

شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند تا در زمینه هر دو استراتژی کدگذاری و شخصی سازی موفق شوند، خود را با ترکیب نامتجانسی از افراد سازمان مواجه می‌سازند و چنین ترکیبی در نهایت باعث فلاکت سازمان خواهد شد.

در پایگاه الکترونیکی دانش وجود داشته، مورد تشویق واقع شده‌اند؛ این درحالی است که این قبیل نوآوری‌های غیر ضروری بسیار هزینه‌زا بوده و رفع تقایص آن هزینه‌های بسیار زیادی را می‌طلبد. از سوی دیگر، تبادل دانش ما بین افراد از طریق ارتباطات چهره‌به‌چهره مستلزم مسافرت‌ها و جلسات ملاقات متعددی است که خود هزینه‌های هنگفتی را طلب می‌کند.

شرکت‌هایی که تلاش می‌کنند تا در زمینه هر دو استراتژی به موفقیت نایل گردند خودشان را با ترکیب نامتجانسی از افراد سازمان مواجه می‌سازند. داشتن چنین ترکیبی از نوآوران و اجراکنندگان باعث بروز اصطکاک در بین آنها و در نهایت فلاکت سازمان خواهد شد. رکود شرکت سی‌اس‌سی ایندکس (CSC INDEX) یعنی همان شرکت مشاوره‌ای که مفهوم مهندسی مجدد را در اوایل سال ۱۹۹۰ ابداع کرد - نشان داد که تا چه حد این مشکلات می‌توانند جدی باشند. باری، موفقیت‌هایی که شرکت با مهندسی مجدد به دست آورد آن را ترغیب کرد که سرمایه‌گذاری خود را در حوزه مدیریت عمومی افزایش دهد. به این منظور، آنها تلاش می‌کردند تا دو گروه از افراد را به خدمت گیرند: اولین گروه، مشاوران ارشد

مستند الکترونیکی متداول گردند مدیران شرکت یک کسافذ اسلاید بزرگ را به عنوان پایگاه اطلاعاتی ذخیره دانش طراحی کرده بودند که شامل کتابهای مرتبط، پیشنهادات، تجزیه و تحلیلها و اطلاعات پیرامون صنایع مختلف بود. هدف از طراحی چنین پایگاه اطلاعاتی‌ای کمک به مشاوران جهت استفاده از تجارب قبلی بدون آنکه نیاز به برقراری ارتباط مستقیم با تیمی که آن کار را انجام داده بود، اعلام شد. این سیستم نتوانست خیلی منظم واقع شود زیرا، همانگونه که یکی از مشاوران شرکت عنوان داشته بود مرکز تصویری از یک کیک را ارائه می‌داد بدون آنکه هیچ‌گونه اشاره‌ای به دستور پخت آن داشته باشد.

از سوی دیگر، هنگامی که شرکتها تنها به استراتژی شخصی سازی متکی می‌شوند از توان خود در زمینه ارائه خدمات مقرون به صرفه به دلیل صرفه‌جوییهای اقتصادی ناشی از استفاده مجدد که از برتریهای استراتژی کدگذاری محسوب می‌شود، می‌کاهند. این بدان دلیل است که افراد سازمان ممکن است دچار این تصور نشوند که به دلیل طراحی راه‌حلهای جدید برای مشکلات حتی زمانی که راه‌حلهای خیلی بهتری

آنچه را که در ذهن دارند بر روی کاغذ پیاده کرده و سپس آن را در حافظه الکترونیکی دانش به صورت مستند ذخیره کنند. بالطبع، کسانی که بتوانند این مراحل را با موفقیت پشت سر گذارند پاداش دریافت می‌کنند. درحقیقت، سطح و کیفیت نقش افراد در پایگاه اطلاعاتی به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مورد توجه است. به عنوان مثال، مسیاری فوق یکی از معیارهای مورد توجه شرکت ارنست اندبانگ در ارزیابی عملکرد افراد است. محرکها و سیستمهای تشویق در شرکت‌هایی که از استراتژی شخصی سازی پیروی می‌کنند به گونه‌ای دیگر است. در این شرکتها پاداش به افرادی تعلق می‌گیرد که قادر بوده‌اند به طور مستقیم با همکارانشان تبادل دانش کنند. به عنوان مثال، در شرکت بان عملکرد سالانه افراد بر پایه معیارهای متفاوتی از قبیل کمکهایی که آنها به طور مستقیم به همکارانشان ارائه داده‌اند، سنجیده می‌شود. در این شرکت، کیفیت گفتگوهای فردی افراد با یکدیگر یکی چهارم پاداش سالانه را به خود اختصاص می‌دهد.

دچار دوگانگی نشوید (DON'T STRDDLE)

شرکت‌هایی که از دانش به‌طور کارآمد استفاده می‌کنند یک استراتژی را به‌طور عمدی مورد استفاده قرار داده و از استراتژی دیگر در جهت پشتیبانی از استراتژی اصلی استفاده می‌کنند. تصور بر آن است که این تسهیم به صورت ۲۰-۸۰ است، به این صورت که ۸۰ درصد تبادل دانش از طریق استراتژی اصلی و ۲۰ درصد از طریق استراتژی دوم صورت می‌گیرد. مدیرانی که در تلاشند تا در زمینه هر دو استراتژی به برتری دست یابند ریسک شکست در هر دو را برای خود افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، شرکت‌هایی که تنها از یک نوع استراتژی استفاده می‌کنند با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند. شرکت‌هایی که تنها به استراتژی کدگذاری تکیه می‌کنند نمی‌توانند دانش پنهان را منتقل کنند. زیرا، فهم غنای دانش و یا منطقی که برای دستیابی به راه‌حلهای به کار گرفته می‌شود مستلزم ارتباطات فردی است و آنها را نمی‌تواند از طریق مستندات منتقل کرد. به عنوان مثال، شرکت بان از جمله شرکت‌هایی است که یک تجربه مهم را از متکی شدن به مستندات آموخته است. در سال ۱۹۸۰ قبل از آنکه سیستم‌های

رقابتی و استراتژی مدیریت دانش خود ارتباط واضح و روشنی برقرار کنند.

● آیا شما محصولات استاندارد شده، را ارائه می‌دهید یا محصولات سفارشی را؟

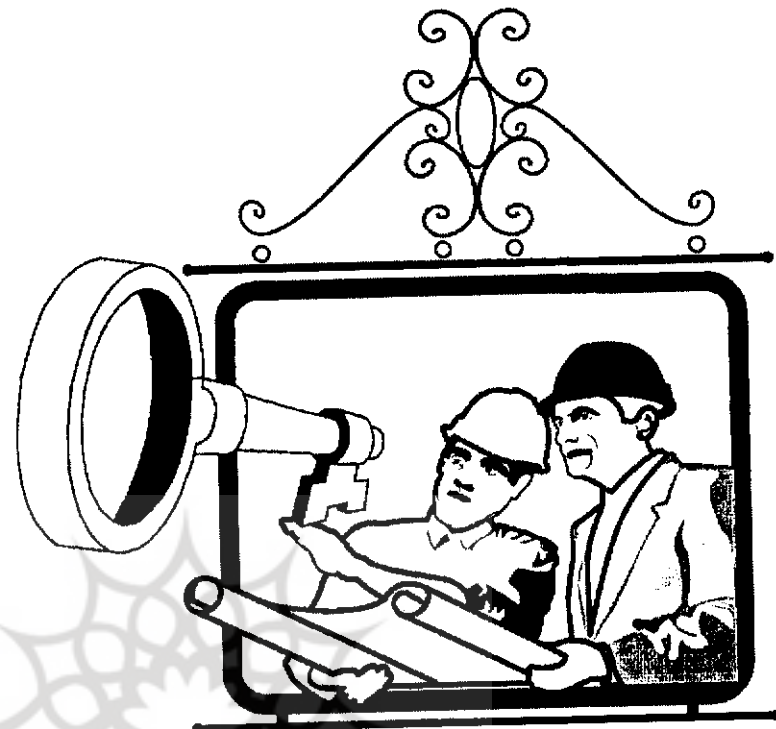
شرکت‌هایی که از استراتژی تولید محصولات استاندارد تبعیت می‌کنند محصولاتی را می‌فروشند که تغییرات چندین زیادی در کل محصول ایجاد نمی‌شود. به عبارت دیگر، محصولات تا حدود زیادی شبیه به هم هستند. حتی شرکت دل که تا حدودی محصولاتش را بومی‌سازی سفارش مشتریان مونتاز می‌کرد و نسبت به تولید انبوه تغییرات بیشتری را در خطوط تولید انجام می‌داد محصولات استاندارد شده‌ای را می‌فروخت. یک استراتژی مدیریت دانش مبتنی بر استفاده مجدد (کدگذاری) مناسب شرکت‌هایی است که محصولات استاندارد شده‌ای را ارائه می‌دهند.

شرکتی که محصولات و خدمات را بومی‌سازی سفارش مشتری به آنها ارائه می‌دهد بیشتر در جهت برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های منحصر به فرد یک حده از مشتریان خاص حرکت می‌کند. به دلیل آنکه نیازهای این حده از مشتریان به سرعت تغییر پیدا می‌کند بنابراین دانش کدگذاری شده، از اهمیت چندانی برخوردار نیست. شرکت‌هایی که از روش تولید بومی‌سازی سفارش مشتری تبعیت می‌کنند می‌بایست از مدل شخصی سازی پیروی کنند.

● آیا کارکنان شما برای حل مشکلات به دانش پنهان (TACIT KNOWLEDGE) متکی هستند یا به دانش آشکار (EXPLICIT KNOWLEDGE)؟

دانش آشکار دانشی است که می‌توان آن را کدگذاری کرد مانند کدهای نرم‌افزاری و داده‌های بازار. وقتی کارکنان یک شرکت متکی به دانش آشکار هستند روش انتقال دانش از افراد به مستندات (استراتژی کدگذاری) می‌تواند بیشترین کارایی را داشته باشد. برعکس، دانش پنهان را به سختی می‌توان بر روی کاغذ پیاده کرد و بیشتر مستلزم تجارب شخصی افراد است. این دانش عمدتاً شامل تخصص‌های علمی، فوت و فن کار، بینش خاص فرد در مورد یک صنعت، قوه تشخیص در زمینه کسب و کار و تخصص فنی است. وقتی شخصی دانش پنهان را برای حل مشکلات به کار می‌گیرد روش فرد به فرد (استراتژی شخصی سازی) از کارایی بیشتری برخوردار است.

مدیران ذاتاً در تلاش‌اند تا دانش پنهان را



آندرسون و ارنست اندیوانگ برابری کنند. در بازاری که از ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۶ سالانه ۲۰ درصد رشد داشت، درآمد سالانه شرکت ایندکس از ۲۰۰ میلیون دلار در سال ۱۹۹۲ به ۱۵۰ میلیون دلار کاهش یافت.

انتخاب استراتژی صحیح

استراتژی رقابتی شرکت می‌بایست استراتژی مدیریت دانش آن را هدایت کند. مدیران می‌بایست قادر باشند به اینکه محاسبه کنند که چرا مشتریان به جای رقبا از آنها خرید می‌کنند؟ مشتریان چه قیمتی را از شرکت انتظار دارند؟ و دانش موجود در شرکت چه قیمتی را می‌تواند به مشتریان ارائه دهد؟ اگر شرکتی پاسخی به این سوالات نداشته باشد نباید دست به انتخاب استراتژی بزند زیرا به احتمال زیاد انتخاب صحیحی نخواهد داشت.

بافرض آنکه استراتژی رقابتی شرکت واضح است با در نظر گرفتن سه سوال زیر مدیران خواهند توانست استراتژی اصلی مدیریت دانش خود را انتخاب کنند. اگرچه مضمون جوابها ممکن است آشکار باشند اما نکته مهم برای مدیران آن است که آنها بتوانند بین استراتژی

شرکت‌های مشاوره‌ای بودند که در زمینه استراتژی فعالیت داشتند و دومین گروه، فارغ‌التحصیلان مدارس بازرگانی دارای مدرک MBA بودند. در نتیجه این شرکت دارای دو ترکیب جمعیتی شد: یک گروه، افراد با تجربه‌ای بودند که علاقه‌مند به سیستم‌های تکنولوژی اطلاعاتی (IT) بوده و از مهارت‌های اجرایی بالاتری برخوردار بودند. گروه دیگر، افراد کم تجربه‌تری بودند که علاقه‌مند به «استراتژی» بوده و از مهارت‌های ادراکی قویتری برخوردار بودند. مشکل زمانی بروز کرد که مهندسی مجدد به عنوان یک کالای اقتصادی برای سازمانها مطرح شد. افراد با تجربه که علاقه‌مند به موضوع مهندسی مجدد بودند احساس می‌کردند که می‌بایست روشهای مورد نیاز را استاندارد کرده و دانشی را ایجاد کنند که از قابلیت استفاده مجدد بیشتری برخوردارند. برعکس، افراد جوانتر که تمایل کمتری به موضوع مهندسی مجدد از خود نشان می‌دادند علاقه‌مند بودند که بر روی موانع و مشکلاتی به مطالعه بپردازند که مانع از اجرای صحیح استراتژی شرکتها می‌شدند و آنها را از کار می‌انداختند. نتیجه این تعارض آن شد که شرکت ایندکس نتوانست با رقبایی چون کانسولینگ

در شرکتهایی که از استراتژی شخصی سازی
بیرونی می‌کنند، پاداش به افرادی تعلق
می‌گیرد که قادر بوده‌اند به‌طور مستقیم با
همکارانشان تبادل دانش کنند.

مدیرانی که در تلاشند تا در زمینه استراتژی
کدگذاری و شخصی سازی به پرتوی دست
یابند، ریسک شکست در هر دو را برای خود
افزایش می‌دهند.

استراتژی مدیریت دانش شرکت می‌بایست
انعکاس دهنده استراتژی رقابتی آن
شرکت باشد.

می‌گردد، ولی چنانچه آنها در انتخاب چنین
استراتژی‌ای با شکست مواجه شوند هر دو -
مشتریان و سازمان - زیان خواهند دید. از این رو
فقط مدیران قوی قادرند جهتی را که سازمان‌شان
در آینده نیاز دارد مشخص کرده، آن را به اجرا
گذارند و بر موانعی که بر سر راه استراتژی
مدیریت دانش‌شان وجود دارد غلبه کنند. □

پانویس:

E-Mail: Mohamadi / M @ Yahoo. Com

1 - PEOPLE - TO - DOCUMENTS

APPROACH.

2 - FACE TO FACE COMMUNICATIONS.

3 - MEMORIAL SLOAN KETTERING.

۴ - MBA - شکل مخفف می‌باشد (MUSTER OF BUSINESS ADMINISTRATION)

که یک درجه

دانشگاهی برای کسب مهارت‌های مورد نیاز برای

تصدی سرپرستی یک سازمان می‌باشد.

5 - COMPUTER - BOSED DISTANCE

LEARNING.

6 - ONE - TO - ONE TRAINING.

7 - CUSTOMIZED SERVICE OFFER.

8 - CHIEF EXECUTIVE OFFICER.

از مدیریت دانش جدا نشوید

بعضی مدیران عالی مدیریت دانش را در
رأس برنامه‌هایشان قرار می‌دهند، اما برخی دیگر
به همان میزانی که به مساله کاهش هزینه‌ها،
ساختاردهی مجدد و یا فعالیت در سطح جهان
توجه دارند به مدیریت دانش توجه نمی‌کنند. در
شرکتهایی که به مدیریت دانش توجه خاص
می‌شود مدیریت دانش در ساختار سازمان
همانند سایر بخش‌های وظیفه‌ای از قبیل مدیریت
منابع و یا تکنولوژی دانش جایی را به خود
اختصاص می‌دهند، اما، شرکتهایی که از مدیریت
دانش فاصله گرفته‌اند ریسک از دست دادن سود
را برای خود افزایش داده‌اند. این درحالی است
که اگر استراتژی مدیریت دانش آنها با مدیریت
منابع، تکنولوژی دانش و یا استراتژی رقابتی‌شان
هماهنگ می‌بود می‌توانست سود شرکت را بیش
از پیش افزایش دهد. ایجاد این هماهنگی از
وظایف مدیران عالی سازمان است. هنگامی که
مدیران اجرایی ارشد (CEO)^(۸) و مدیران عالی
سازمان در راستای استراتژی رقابتی خود یک
استراتژی مدیریت دانش را برای خود
برمی‌گزینند هم سازمان و هم مشتریان آن منتفع

تبدیل به دانش آشکار کنند که خود می‌توانند
مشکلات جدی به‌همراه داشته باشند. زیرا در
دانش پنهان چیزهایی نهفته است که امکان انتقال
آن تنها از طریق ارتباطات چهره‌به‌چهره افراد
امکان‌پذیر است.

• آیا شما یک محصول مرسوم و ثابت را تولید
می‌کنید یا یک محصول بدیع را؟

یک استراتژی مبتنی بر تولید محصولات
مرسوم و ثابت بیشتر از یک مدل استفاده مجدد
استفاده خواهد کرد. فرایندی که برای طراحی و
فروش این قبیل محصولات به کار می‌رود شامل
وظایفی است که به خوبی درک شده و دانشی
است که از قابلیت کدگذاری برخوردار است. از
سوی دیگر، یک استراتژی مبتنی بر ابداع
محصولات جدید از طریق استراتژی
شخصی سازی بهتر می‌تواند مورد حمایت واقع
شود. در شرکتهایی که در جستجوی نوآوری
هستند لازم است کارکنان اطلاعاتی را با یکدیگر
مبادله کنند که در صورت استفاده از استراتژی
کدگذاری آن اطلاعات از دست خواهند رفت.

پاسخ به سه سوال پیش‌گفته که اغلب نوع
استراتژی مدیریت دانش شما را مشخص می‌کنند.
اما مشکل زمانی پیچیده‌تر می‌شود که در شرکت
واحدهای تجاری مختلف وجود داشته باشد و یا
ما قصد آن داشته باشیم که از دانش به‌عنوان یک
کالای اقتصادی، استفاده کنیم.

بدیهی است دو استراتژی مدیریت دانش را
نمی‌توان به‌طور همزمان در واحدهای مختلف
یک شرکت به کار گرفت مگر آنکه این واحدها
مستقل از هم باشند. در شرکتهایی مانند جنرال
موتورز که بخش تولید در ارتباط بسیار کم با
بخش مالی و اعتبارات است امکان استفاده از دو
استراتژی مختلف امکان‌پذیر است. اما، در
شرکتهایی که از واحدهای به شدت به هم مرتبط
تشکیل شده‌اند یا فقط می‌بایست بر یک
استراتژی تکیه کرد و یا اینکه واحدهایی که
نمی‌توانند با کل مجموعه هماهنگ گردند را به
صورت مجزا در نظر گرفت.

از سوی دیگر، تا زمانی که دانش به صورت
یک کالای اقتصادی در نیامده بهتر است از
استراتژی شخصی سازی دو جهت حمایت از آن
دانش استفاده کرد. ولی زمانی که دانش به
صورت یک کالای اقتصادی درآمد - یعنی
شرکت ابداع‌کننده دانش قصد دارد با فروش
دانش خود کسب درآمد کند - بهتر است از
استراتژی استفاده مجدد استفاده کرد.