

استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست؟

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH-APRIL 1999

مترجم: محمد محمدی

مدیریت دانش (KNOWLEDGE MANAGEMENT) پیروز جدیدی نیست. در واقع، از صدها سال قبل که مالکان شرکت‌های فامیلی و یا پیشه‌وران زیده تجارت حرفه‌ای خود را به‌طور 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 کسب و کارشان 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 ارزانتر از گذشته امکان‌پذیر ساخت.

نویسندگان مقاله - هانسن، نوری 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 حجام وسیع دهی استفاده از تکنولوژی اطلاعات به منظور تسخیر و گسترش

آن برآمده‌اند. از سوی دیگر، به‌نظر 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 شخصی‌سازی (PERSONALIZATION STRATEGY) و استراتژی

استراتژی کدگذاری یا استراتژی شخصی‌سازی

برخی از شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای مانند آندرسون کانسولتینگ

(ANDERSON CONSULTING) و ارنست اندیانگ، استراتژی کدگذاری را تعقیب می‌کنند. در این استراتژی که برگامپیوتر 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

مستندات^(۱) است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به‌منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می‌شود. رالف پورول مدیرعامل مرکز دانش تجاری ارنست اندیانگ این روش را اینگونه تشریح می‌کند: «بعد از آنکه ما اطلاعات مهم مرتبط با مشتریان را به‌دست آوردیم اجزای کلیدی موضوع موردنظر از قبیل راهنماهای مصاحبه، برنامه‌های کاری، داده‌های استاندارد و تسجیلهای تحلیلهای بخش بازار را از مستندات استخراج و پس از توسعه آنها را در حافظه الکترونیکی به‌منظور استفاده افراد دیگر ذخیره می‌کنیم. این روش به افراد مختلف امکان می‌دهد بدون ارتباط با افرادی که به‌طور بنیادی در توسعه دانش موردنظر 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.

به‌عنوان نمونه، «رانندل لای» که یکی از مشاوران بخش لوس‌آنجلس شرکت ارنست اندیانگ بوده، 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 اندیانگ در این زمینه از تجربیاتی برخوردارند. بنابراین، او پایگاه الکترونیکی مدیریت دانش را به‌منظور بافتن اطلاعات مرتبط، موردکنکاش و جستجو قرار داد. برای کمک به فرایند فروش او طرحهای مختلفی را شناسایی و مورد استفاده قرار داد. برخی مستندات که دربرگیرنده راه‌حلهایی بودند که قبلاً تجربه شده بودند.

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

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

گفتگوی بین افراد 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 رد و بدل می‌گردد. در استراتژی شخصی‌سازی، مشاوران به‌طور دسته‌جمعی از طریق برگشت به مشکل و مورد توجه قرار دادن آن به منظور یافتن راه‌حل، پیش‌بینی عمیق‌تری 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، ماریسا بلنکو که یکی از مشاوران شرکت بان (BAN) 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 اقیانوس بزرگ در زمینه تفکر خلاق بود. بلنکو که برای مدت ۱۲ سال در شرکت بان کار کرده بود به خوبی می‌دانست که چه افرادی در شرکت از تجربیات لازم در این خصوص برخوردارند. بنابراین وی در پایگاه اطلاعاتی «یابنده افراد» (PEOPLE FINDER) به جستجو برای یافتن افراد مورد نظرش پرداخت. در نهایت، وی توانست با ۹ نفر از سایر مشاوران 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 بوستون به منظور 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 فراپند پیشرفت پروژه، اعضای تیم در تلاش بودند تا از طریق شبکه‌های بین‌المللی به منظور

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، سرمایه‌گذارهای 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 درمورد 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

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. جوزف تسالمن، مدیرهالی شرکت، استراتژی شرکتش را این چنین بیان می‌کند: «ما ابداع‌کننده یک روش جدید برای درمان بیمارها 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 سرمایه‌گذارهای 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

(صورت سفارش) انتخاب کرده، عرضه کنندگان اجزای مورد نظر مشتری را بر مبنای سفارش آنها ارائه داده و نهایتاً تولیدکنندگان سفارشات را از سیستم بازیافت و اجزا کامپیوتر را بر مبنای سفارش مشتری سرهم بندی می کنند. دل مجبور شد سرمایه گذاری 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 در حالی که رقبایش در همان زمان نتوانسته بودند بیش از ۱۰۰ ترکیب ارائه دهند. این بدان معناست که هر ترکیبی به طور متوسط ۲۷۵ مرتبه مورد استفاده واقع شده است. این سطح از استفاده مجدد به دل امکان داد تا بتواند در مقایسه با رقبایش به میزان بیشتری از هزینه هایش بکاهد و درآمدش را در سال ۱۹۹۷ از ۹۹۲ 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 شخصی سازی را به منظور پشتیبانی از استراتژی تجاری اش که طراحی محصولات ابتکاری بوده به کار گرفت. به این دلیل استراتژی فوق موفق عمل کرد که توانست دانش فنی را به موقع در اختیار تیمهای طراحی محصول قرار دهد. «دانش» از طریق مباحثات و ارتباطی چون مبادله شخص با شخص انتقال می یافت. به عنوان مثال، یکی از هواپیمای 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 ایده ها و نظرات کارکنان این بخشها در تولید محصولات جدید استفاده کنند. مدیران شرکت نیز به جای اینکه بودجه های این قبیل مسافرتها را کاهش دهند کارکنان را تشویق به انجام این قبیل مسافرتها می کردند به گونه ای که تمامی کارکنان بتوانند به هواپیمای شرکت جهت مسافرت روزانه به ادارات مختلف هیولت پاکارد دسترسی داشته باشند. نکته جالب توجه این بود که این شرکت هزینه دارا بودن ۱۲ هزار کارمند به خوبی 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 محدودی با هم متفاوت بود اما یک الگوی

افزایش شبکه های کامپیوتری امکان طبقه بندی، ذخیره سازی و استفاده برابر افراد از انواع مهم دانش را ارزاتر از گذشته امکان پذیر ساخته است.

بسازی از شرکتها در سالهای اخیر روش انتقال اطلاعات از فرد به مستندات را برای کدگذاری، ذخیره سازی و استفاده مجدد از دانش توسعه داده اند.

استراتژی کدگذاری امکان دستیابی به استفاده مجدد از دانش را افزایش داده و موجبات رشد تجارت را فراهم می کند.

پایه، پانته های پزشکی، مراقبتهای لازم برای بیمار و تحقیقاتی که نیاز بود همچنان ادامه داشته باشند بحث و تبادل نظر می شد.

شاید تصور اینکه چگونه دو شرکت وابسته به یک صنعت همانند اکیس هلث و مموریال اسلوان کیتزینگ دو الگوی متفاوت را در زمینه استراتژی مدیریت دانش شان دنبال می کنند برایتان مشکل باشد. این در حالی است که هر دو به خوبی قادرند نوع بیماری مشتریان شان را تشخیص داده و توصیه های درمانی پزشکی خوبی را به آنها ارائه دهند و هم اینکه هر دو از موفقیت بسیار خوبی برخوردار بوده اند. اکیس هلث توانست ۵۰ درصد سهم بازار را به خود اختصاص داده و سالانه حدود ۲۰ درصد رشد درآمد داشته باشد. مموریال اسلوان نیز پیوسته به عنوان 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 تعقیب کرده اند. شرکت دل استراتژی کدگذاری را در تولید کامپیوترهای شخصی دنبال می کرد. مشتریان آنچه را که مورد نظر شان بود از یک منو

درمانی، توانستند در هزینه هایشان صرفه جویی کنند؛ زیرا، تا قبل از آن بیماران مجبور بودند رفت و آمدهای هزینه ساز زیادی را برای رفتن به اتاق مراقبت های ویژه و با مطب پزشک انجام دهند.

برعکس اکیس هلث، مرکز پزشکی بیماری سرطان مموریال اسلوان کیتزینگ (۳) درصد توسعه مدل شخصی سازی بود. این مرکز بهترین خدمات و محالجات درمانی - پزشکی را به مشتریان عرضه می کرد. برای هر بیمار تیمی مرکب از متخصصان بیماریهای مختلف وجود داشت که مشاوره های درمانی لازم را به بیمار ارائه می دادند. این افراد با یکدیگر در ۱۷ تیم تخصصی مربوط به بیماریهای مختلف کار می کردند. به عنوان مثال، تیم سرطان پستان شامل ۲۰ متخصص در زمینه های چون فزده، جراحی، رادیولوژی، روان شناسی و نیز تعدادی از دانشمندان علوم پایه بود. به منظور 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 می بایست تمامی اعضای تیم حضور می یافتند. در این جلسات پیرامون نوآوری های 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 «اعتبار» از کیفیت و سرعت بالایی برخوردار می‌باشد. 	<ul style="list-style-type: none"> این استراتژی قادر است با ردوبدل کردن تجربیات افراد مابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حلهای خلاقانه‌ای که موردتجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند ارائه دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> این استراتژی قادر است با ردوبدل کردن تجربیات افراد مابین یکدیگر، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حلهای خلاقانه‌ای که موردتجزیه 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 افوار مختلف مورد استفاده مجدد قرار داد. استفاده از تیمهای بزرگ که دارای نرخ بالایی از ارتباط با شرکاء 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 شرکاء - یعنی سایر تیمها و با شرکتهای مشاوره‌ای تحت تملک یک شرکت - می‌باشند. تمرکز بر حفظ حاشیه سود 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 شرکاء - یعنی سایر تیمها و با شرکتهای مشاوره‌ای تحت تملک یک شرکت - می‌باشند. تمرکز بر حفظ حاشیه سود بالا
<ul style="list-style-type: none"> روش انتقال اطلاعات از افراد به مستندات» توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی که فادریه «کدگذاری»، «ذخیره‌سازی» و «پخش» اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد. 	<ul style="list-style-type: none"> «روش شخصی 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"> استراتژی مدیریت دانش 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"> تکنولوژی اطلاعات 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 به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده مجدد قرار داده و راه‌حلهای را به اجرا درآورند. آموزش افراد در گروهها و از طریق یادگیری از راه دور به وسیله کامپیوتر^(۵) 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^(۶) 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"> منابع انسانی استخدام افرادی که دارای مدرک تحصیلی MBA^(۶) 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"> آندرسون کانسولتینگ ارنست اندیپانگ 	<ul style="list-style-type: none"> کمپانی مکینزی کمپانی بان 	<ul style="list-style-type: none"> مثال

عمومی نیز در بین آنها وجود داشت. آنهايي که استراتژی مونتاز 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 با استراتژی نوآوری محصول تاکید داشتند سرمایه‌گذاری کلانی در زمینه تسهیم 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 انعکاس دهنده 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 لای به دلیل مواجهه بودن با مشکلات مشابه از روش استفاده مجدد دانش کدگذاری شده برای به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی استفاده می‌کنند. در این قبیل شرکتها به دلیل یکدمت بودن خدمات ارائه شده مشتریان مستفیع 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.

● پسرچه سوه: 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 استانداردشده‌ای ارائه می‌دهند، حق‌الزحمه بالاتری به اعضای تیمهای مشاوره‌ای‌شان پرداخت می‌کنند. به عنوان مثال، در سال ۱۹۹۷ حق‌الزحمه روزانه (DAILY FEES) برای یک مشاور در شرکت مک‌کینزی به طور متوسط بیش از ۲۰۰۰ دلار بود، درحالی‌که در همین زمان حق‌الزحمه مشاوران شرکت آندرسون پندرت از ۶۰۰ دلار تجاوز می‌کرد.

● مدیریت کارکنان: جای هیچ‌گونه تمجیب وجود ندارد که چه این دو گروه شرکتها افراد متفاوتی را به استخدام درآورده و با اینکه به آنها به‌گونه‌ای متفاوت آموزش و 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 تبیل شرکتها به افرادی نیاز دارند که بیشتر اجراکننده باشند تا «نوآور». زیرا دانشی که هنوز ابداع نشده است در استراتژی استفاده مجدد بجایی 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 تسبیل و تحلیل و قوه خلاقه‌شان برای حل مشکلات استفاده کنند. این شرکتها همچنین تمایل به استخدام افرادی دارند که می‌توانند به‌طور کارآمد با بهره‌گیری از روش «فرد با فرد» یا یکدیگر تبادل دانش کنند. به‌منظور حصول اطمینان از استخدام افراد موردنیاز، این شرکت توجه بسیار زیادی به عمل می‌آورند. به این منظور، شرکاه و مشاوران ارشد این شرکتها حدود ۶ تا ۸ ساعت قبل از استخدام فرد به‌منظور سنجش میزان مهارتهای موردنیاز با ری مصاحبه می‌کنند. به‌طورکلی، مهمترین بخش کارآموزی در این شرکتها زیرنظر 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 کنگذاری، 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 همده مورد استفاده قرار داده و از استراتژی دیگر در جهت پشتیبانی از استراتژی اصلی استفاده می‌کنند.

در استراتژی کنگذاری 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 کالای 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 به صورت کارآمد ساخته شود. این بدان معناست که اولاً، نسبت مشاوران به شرکاه در این شرکتها نسبتاً پایین است. به عبارت دیگر، تعداد اعضای تیمهای مشاوره‌ای در این شرکتها به نسبت تعداد اعضای تیمها در شرکتهایی که از استراتژی کنگذاری پیروی می‌کنند کمتر است. ثانیاً، از آنجایی که در استراتژی شخصی‌سازی فرایند سهم 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 فردا فرد^(۶) 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 به صورت سفارشی^(۷) ارائه می‌گردند، دست بردارند.

«استفاده مجدد» مستند 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 باشد، مورد استفاده مجدد قرار داد. از این رو در استراتژی کنگذاری به دلیل آنکه «دانش» در پایگاه الکترونیکی دانش ذخیره می‌شود افراد بیشتری می‌توانند به‌طور همزمان به اطلاعات ذخیره شده 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 همده‌دار گردیده و از این طریق و با توجه به اصل «صرفه‌جویی نسبت به مقیاس» به دلیل افزایش استفاده از دانش ذخیره شده، سودآوری خود را افزایش دهند. به عنوان مثال، شرکت مشاوره‌ای ارنست اندینگ ترانست با بهره‌گیری از استراتژی کنگذاری درآمد خود را از یک میلیارد دلار در سال ۱۹۹۵ به ۲/۷ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ افزایش دهد.

برخلاف استراتژی کنگذاری، استراتژی شخصی‌سازی متکی بر منطق مدل اقتصادی «افراد متخصص» است. شرکتهای مشاوره‌ای

◆

**برخلاف استراتژی کدگذاری، استراتژی
شخصی سازی، متکی بر منطق مدل
التصادی «افراد متخصص» 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.**

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، معیار فوق یکی از معیارهای مورد توجه شرکت ارنست اندیانگ 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 به‌طور مستقیم با همکارانشان تبادل دانش کنند. به عنوان مثال، در شرکت بان عملکرد سالانه افراد برپایه معیارهای متفاوتی از قبیل کمک‌هایی که آنها به‌طور مستقیم به همکارانشان ارائه داده‌اند، سنجیده می‌شود. در این شرکت، کیفیت گفتگوهای فردی افراد با یکدیگر یک 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 عمده 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 هنای دانش و با منطقی که برای دستیابی به راه‌حلهای کار گرفته می‌شود مستلزم ارتباطات فرد با فرد 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

مستند الکترونیکی متداول گردند مدیران شرکت یک کاغذ 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 توانست خیلی مثرتر واقع شود زیرا، همانگونه که یکی از مشاوران شرکت عنوان داشته بود مرکز تصویری از یک کیبک 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

در پایگاه الکترونیکی دانش وجود داشته، مورد تشویق واقع شده‌اند؛ این درحالی است که این قبیل نوآوریهای غیرضروری بسیار هزینه‌زا بوده و رفع نقایص 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. رکورد 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

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 محصولات را می‌فروشند که تخیرات چندانی در کلی محصول ایجاد نمی‌شود. به عبارت دیگر، محصولات واحد زیادی شبیه به هم هستند. حتی شرکت دل که واحدی محصولات را بر مبنای سفارش مشتریان مونتاژ می‌کرد و نسبت به تولید انبوه تخیرات 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 بر مبنای سفارش مشتری به آنها ارائه می‌دهد بیشتر در جهت برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های منحصر به فرد یک عده از مشتریان خاص حرکت می‌کند. به دلیل آنکه نیازهای این عده از مشتریان به سرعت تغییر پیدا می‌کند بنابراین دانش کدگذاری شده از اهمیت چندانی برخوردار نیست. شرکت‌هایی که از روش تولید بر مبنای 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 نرم افزاری 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 کاره‌ها، پیش‌فرض‌های 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.

با فرض 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 باتجربه‌ای بودند که علاقه‌مند به سیستم‌های تکنولوژی اطلاعاتی (IT) بوده و از مهارت‌های اجرایی بالاتری برخوردار بودند. گروه دیگر، افراد کم‌تجربه‌تری 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 باتجربه 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 نتواند با رقبایی چون کانسولپتنگ

در شرکتهایی که از استراتژی شخصی سازی پیروی می کنند، پاداش به افرادی تعلق می گیرد که قادر بوده اند به طور مستقیم با همکارانشان تبادل دانش کنند.

مدیرانی که در تلاشند قادر زمینه استراتژی کدگذاری و شخصی سازی به برتری دست یابند، ریسک شکست در هر دو را برای خود افزایش می دهند.

استراتژی مدیریت دانش شرکت می بایست انعکاس دهنده استراتژی رقابتی آن شرکت باشد.

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

پانوش:

E-Mail: Mohamadi / M @ Yahoo. Com

1 - PEOPLE - TO - DOCUMENTS APPROACH.

2 - FACE TO FACE COMMUNICATIONS.

3 - MEMORIAL SLOAN KETTERING.

۴ - MBA شکل مخفف می باشد (MUSTER OF BUSINESS ADMINISTRATION) که یک درجه

دانشگاهی برای کسب مهارت های مورد نیاز برای

نصدی سرپرستی یک سازمان می باشد.

5 - COMPUTER - BASED 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 برنامه هایشان قرار می دهند، اما برخی دیگر به همان میزان که به مساله کاهش هزینه ها، ساختاردهی مجدد و یا فعالیت در سطح جهان توجه دارند به مدیریت دانش توجه نمی کنند. در شرکتهایی که به مدیریت دانش توجه خاص می شود مدیریت دانش در ساختار سازمان همانند سایر بخشهای وظیفه ای از قبیل مدیریت منابع و یا تکنولوژی دانش جایی را به خود اختصاص می دهند. اما، شرکتهایی که از مدیریت دانش فاصله گرفته اند ریسک از دست دادن سود را برای خود افزایش داده اند. این درحالی است که اگر استراتژی مدیریت دانش آنها با مدیریت منابع، تکنولوژی دانش و با استراتژی رقابتی شان هماهنگ می بود می توانست 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 می تواند مشکلات جدی به همراه داشته باشند. زیرا در دانش پنهان چیزهایی نهفته است که امکان انتقال آن تنها از طریق ارتباطات چهره به چهره افراد امکان پذیر است.

● آیا شما یک محصول مرسوم و ثابت را تولید می کنید 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 می رود 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 می تواند 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 پیش گفته که اغلب نوع استراتژی مدیریت دانش شما را مشخص می کند. اما مشکل زمانی پیچیده تر می شود که در شرکت واحدهای تجاری مختلف وجود داشته باشد و یا ما قصد آن داشته باشیم که از دانش به عنوان یکی کالای اقتصادی، استفاده کنیم.

بدیهی است دو استراتژی مدیریت دانش را نمی توان به طور 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 امکان پذیر است. اما، در شرکتهایی که از واحدهای به شدت به هم مرتبط تشکیل شده اند یا فقط می بایست بر یک استراتژی تکیه کرد و یا اینکه واحدهایی که نمی توانند با کل مجموعه هماهنگ گردند را به صورت مجزا در نظر گرفت.

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