

# Μέρος 3 Υλοποίηση

## Κεφάλαιο 10 Διαχείριση αλλαγών

# Διδακτικά πορίσματα

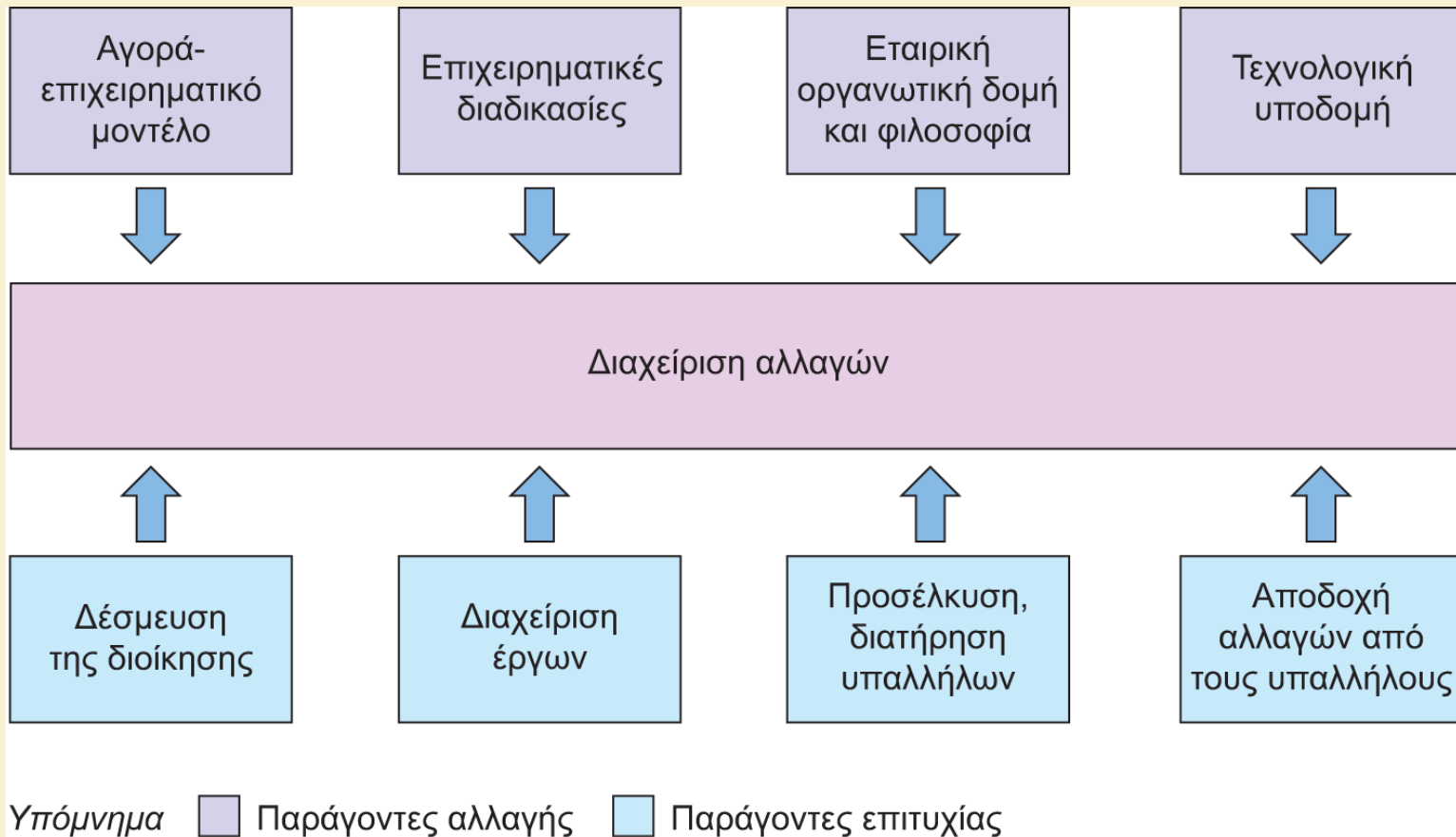
- Οι διάφορες αλλαγές που απαιτούνται για την υλοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- Δημιουργία ενός περιγράμματος για την υλοποίηση των αλλαγών που επιτάσσει το ηλεκτρονικό εμπόριο
- Εναλλακτικές προσεγγίσεις οργανωτικών εταιρικών δομών που προκύπτουν από τις οργανωσιακές αλλαγές

# Θέματα διοίκησης

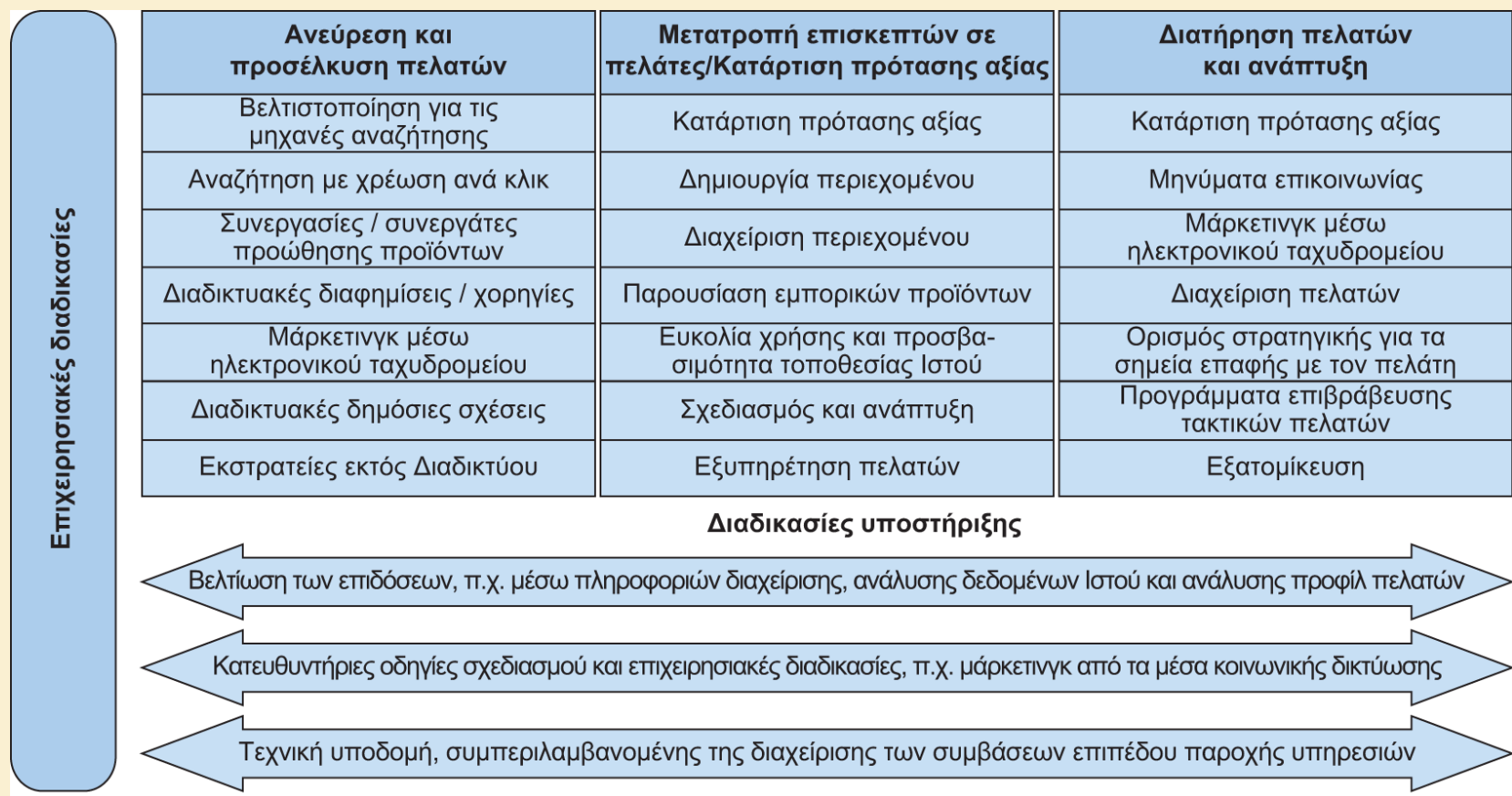
- Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση των αλλαγών;
- Πρέπει η εταιρεία να αλλάξει την οργανωτική δομή της με αφορμή το ψηφιακό επιχειρείν; Αν ναι, ποιες επιλογές έχει;
- Πώς θα διαχειριστεί η εταιρεία τις ανθρώπινες πτυχές που έχουν να κάνουν με την υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών;
- Στη σκιά των υψηλών ρυθμών εναλλαγής προσωπικού και των τάχιστων αλλαγών στις συνθήκες της αγοράς, πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να έχουν άμεση πρόσβαση στις συσσωρευμένες γνώσεις της εταιρείας;

# Βασικά ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση των αλλαγών

- *Χρονοδιάγραμμα*—ποια είναι τα στάδια που ενδείκνυνται για την εισαγωγή και καθιέρωση των διάφορων αλλαγών;
- *Κατάρτιση προϋπολογισμού*—πώς κοστολογεί η εταιρεία την επένδυσή της στα συστήματα και τα έργα ψηφιακού επιχειρείν;
- *Απαραίτητοι πόροι*—τι είδους πόρους χρειάζεται η εταιρεία, από πού θα τους εξασφαλίσει, ποιες ευθύνες θα τους εκχωρήσει;
- *Οργανωτική δομή*—η εταιρεία χρειάζεται να επανεξετάσει την οργανωτική δομή της;
- *Διαχείριση των επιπτώσεων των αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό*—ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να παρουσιαστούν μεγάλης κλίμακας αλλαγές στους εργαζομένους;
- *Τεχνολογικά μέσα υποστήριξης των αλλαγών για το ψηφιακό επιχειρείν*—πρέπει να διερευνηθεί ο ρόλος της διαχείρισης γνώσεων, του λογισμικού συλλογικής χρήσης και των ενδοδικτύων.
- *Διαχείριση κινδύνων*—μέθοδοι διαχείρισης πιθανών ρίσκων που κρύβουν τα έργα ψηφιακού επιχειρείν.



Εικόνα 10.1 Βασικοί παράγοντες για την επιτυχή πραγματοποίηση αλλαγών



Εικόνα 10.2 Δραστηριότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ που χρήζουν διαχείρισης στο ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων

Πηγή: E-consultancy (2005).

<b>Διοικητικές διαδικασίες</b>	<b>Στρατηγική και σχεδιασμός</b>	<b>Διαχείριση σχέσεων</b>
	Δημιουργία οράματος Αξιολόγηση της τεχνολογικής καινοτομίας	Επαφές με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη
	Ανάλυση της αγοράς και συγκριτική αξιολόγηση των ανταγωνιστών	Επαφές με τα τμήματα μάρκετινγκ και εταιρικών επικοινωνιών
	Οικονομική ανάλυση και δημιουργία οικονομικών μοντέλων	Επαφές με το τμήμα ΤΠ
	Ορισμός της πολυκαναλικής εμπειρίας για τον πελάτη Διαχείριση πληροφοριών του πελάτη	Ανάπτυξη, εκπαίδευση και διατήρηση προσωπικού
	Ετήσιος σχεδιασμός και προϋπολογισμός	Διαχείριση εξωτερικών σχέσεων Επιλογή και διαχείριση προμηθευτών
	Σχεδιασμός και διαχείριση έργων ΤΠ και εκστρατειών	Διαχείριση των βελτιώσεων και των αλλαγών

Εικόνα 10.2 Δραστηριότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ που χρήζουν διαχείρισης στο ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων (συνέχεια)

Πηγή: E-consultancy (2005).

Στοιχείο του πλαισίου 7S	Πώς σχετίζεται με τη διαχείριση του ψηφιακού επιχειρείν	Κύρια ζητήματα
Στρατηγική (Strategy)	Η συμβολή του ψηφιακού επιχειρείν στη διαμόρφωση και υποστήριξη της στρατηγικής της εταιρείας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η εξασφάλιση των κατάλληλων οικονομικών πόρων και η απόδειξη/παροχή αξίας και απόδοσης επί των επενδεδυμένων πόρων· ετήσιος προγραμματισμός</li> <li>• Τεχνικές χρήσης του ψηφιακού επιχειρείν με αντίκτυπο στη εταιρική στρατηγική</li> <li>• Τεχνικές εναρμόνισης της στρατηγικής για το ψηφιακό επιχειρείν με τη γενική οργανωτική στρατηγική και τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας</li> </ul>
Δομή (Structure)	Η τροποποίηση της εταιρικής οργανωτικής δομής ώστε να υποστηρίζει το ψηφιακό επιχειρείν	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενοποίηση του τμήματος ηλεκτρονικού εμπορίου με το υπόλοιπο διοικητικό προσωπικό, το προσωπικό μάρκετινγκ (εταιρικές επικοινωνίες, προώθηση εμπορικής επωνυμίας, άμεσο μάρκετινγκ) και το προσωπικό ΠΣ</li> <li>• Διατμηματικές ομάδες και διευθύνουσες επιτροπές</li> <li>• Εσωτερική ή εξωτερική ανάθεση;</li> </ul>
Συστήματα (Systems)	Η ανάπτυξη συγκεκριμένων διαδικασιών, διεργασιών ή πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη του διαδικτυακού μάρκετινγκ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προγραμματισμός ενιαίων εκστρατειών</li> <li>• Διαχείριση/διαμοιρασμός πληροφοριών για τους πελάτες</li> <li>• Διαχείριση ποιότητας περιεχομένου</li> <li>• Ενιαίες αναφορές για την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μάρκετινγκ</li> <li>• Εσωτερικές ή εξωτερικές λύσεις τεχνολογίας; Επιλογή της καλύτερης εφαρμογής για κάθε ανάγκη ξεχωριστά ή εξωτερικό ενιαίο πακέτο εφαρμογών για όλες τις ανάγκες;</li> </ul>

Πίνακας 10.1 Το στρατηγικό πλαίσιο των 7 S και πώς εφαρμόζεται στη διαχείριση του ψηφιακού επιχειρείν



Στοιχείο του πλαισίου 7S	Πώς σχετίζεται με τη διαχείριση του ψηφιακού επιχειρείν	Κύρια ζητήματα
Προσωπικό (Staff)	Η κατανομή του προσωπικού με γνώμονα το γνωσιακό υπόβαθρο, την ηλικία, το φύλο και άλλα χαρακτηριστικά, όπως ειδίκευση σε ΠΣ ή σε μάρκετινγκ· χρήση αναδόχων/συμβούλων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εσωτερική ή εξωτερική ανάθεση;</li> <li>• Εξασφάλιση της υποστήριξης των ανώτερων διοικητικών στελεχών και της ενασχόλησής τους με το ψηφιακό μάρκετινγκ</li> <li>• Πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού· εικονική (virtual) εργασία</li> <li>• Ανάπτυξη και κατάρτιση του προσωπικού</li> </ul>
Στυλ (Style)	Περιλαμβάνει τόσο τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν κάποια στελέχη-κλειδιά για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας όσο και τη φιλοσοφία (κουλτούρα) της εταιρείας συνολικά	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αφορά τον ρόλο του τμήματος ηλεκτρονικού εμπορίου στη διαμόρφωση της στρατηγικής –το προσωπικό που ασχολείται με το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι δυναμικό και ασκεί επιρροή ή συντηρητικό και ψάχνει να βρει τα πατήματά του;</li> </ul>
Δεξιότητες (Skills)	Οι ξεχωριστές ικανότητες κομβικών μελών του προσωπικού, οι οποίες μπορούν να είναι συγκεκριμένα προσόντα κάποιων μελών του τμήματος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεξιότητες σε συγκεκριμένους τομείς: επιλογή προμηθευτών, διαχείριση έργων, διαχείριση περιεχομένου, συγκεκριμένες μέθοδοι ψηφιακού μάρκετινγκ (μέσω μηχανών αναζήτησης, συνεργατική προώθηση προϊόντων, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διαδικτυακές διαφημίσεις)</li> </ul>
Υπερτασσόμενες έννοιες (Superordinate)	Οι ιδέες που καθοδηγούν την εταιρεία στο ηλεκτρονικό εμπόριο και ανήκουν σε ένα κοινό σύνολο αξιών και φιλοσοφίας· ο τρόπος με τον οποίο γίνονται αντιληπτοί αυτοί οι στόχοι εντός και εκτός της εταιρείας μπορεί να διαφέρει	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση της αντίληψης των ανώτερων στελεχών και του συνεργαζόμενου προσωπικού (στελέχη γενικού μάρκετινγκ και στελέχη ΠΣ) για τη σημασία και την αποτελεσματικότητα του τμήματος ηλεκτρονικού εμπορίου</li> </ul>

Πίνακας 10.1 Το στρατηγικό πλαίσιο των 7 S και πώς εφαρμόζεται στη διαχείριση του ψηφιακού επιχειρείν (συνέχεια)

Όρος	Περιλαμβάνει	Πρόθεση	Κίνδυνος αποτυχίας
Ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών	Νέα, εκ βάθρων διαφορετική αποτύπωση όλων των βασικών εταιρικών διαδικασιών μέσα από ενέργειες που θα εφαρμοστούν σε ολόκληρη την επιχείρηση	Υψηλά οφέλη στην απόδοση (ίσως και >100%);	Υψηλότετος
Βελτίωση επιχειρηματικών διαδικασιών	Στοχεύει στον διαδοχικό ανασχεδιασμό ορισμένων κεντρικών διαδικασιών	(<50%)	Μεσαίος
Αυτοματοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών	Χρήση τεχνολογικών μέσων σε υφιστάμενες διαδικασίες· συχνά χρησιμοποιείται λογισμικό για τον έλεγχο της ροής εργασιών (δείτε το Κεφάλαιο 2)	(<20%)	Χαμηλός

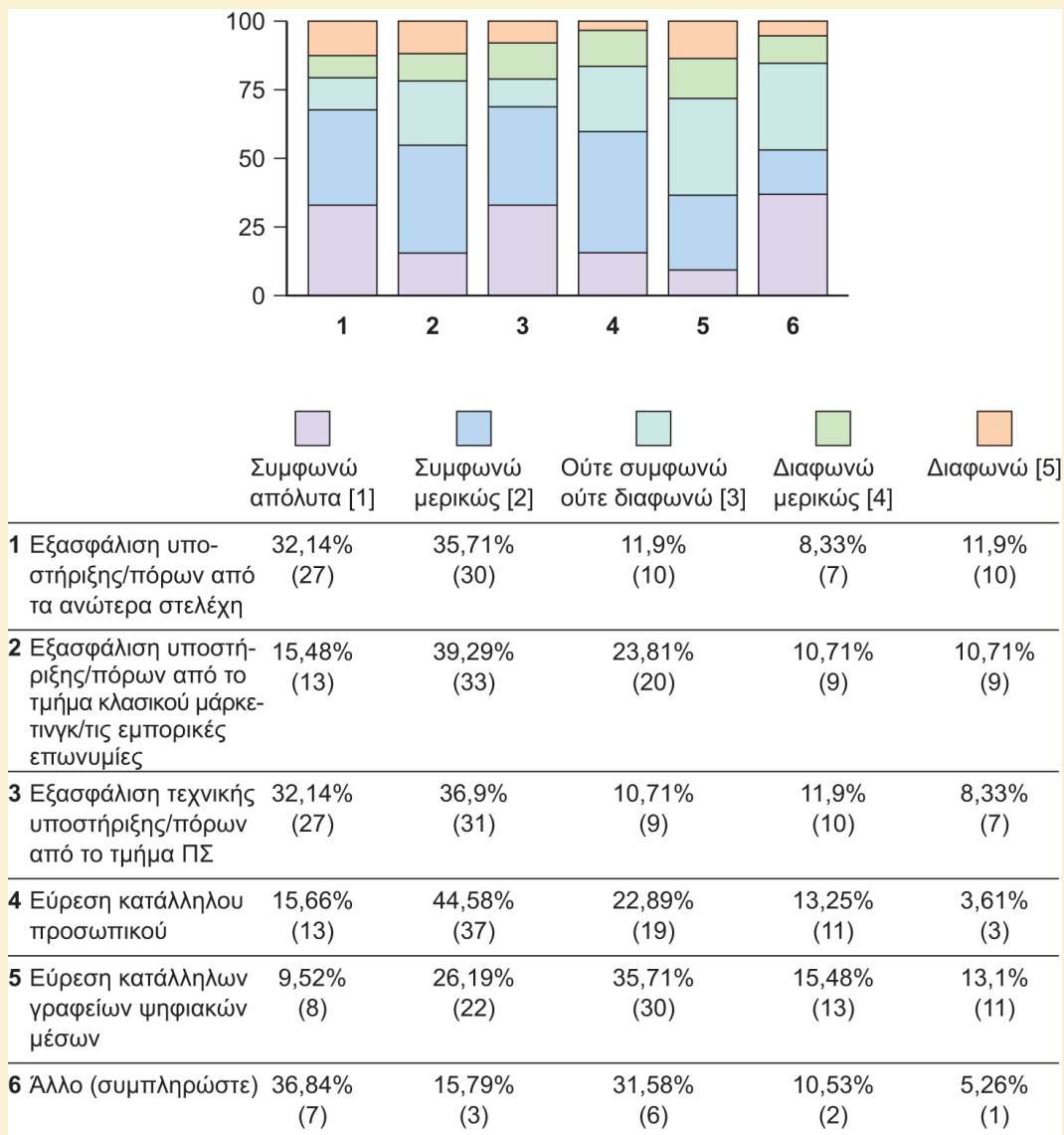
Πίνακας 10.2 Εναλλακτικοί όροι για τη χρήση ΠΣ με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης

# Το εύρος των αλλαγών

- Οι Hammer & Champy (1993) ορίζουν τον ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) ως *«την εκ βάθρων αναθεώρηση και ριζοσπαστική νέα αποτύπωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων σε κρίσιμους δείκτες απόδοσης, όπως το κόστος, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την ταχύτητα»*.
- *«εκ βάθρων αναθεώρηση»*—ο ανασχεδιασμός συνήθως αφορά την τροποποίηση σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως εξυπηρέτηση πελατών, επεξεργασία παραγγελιών, παραγωγή.

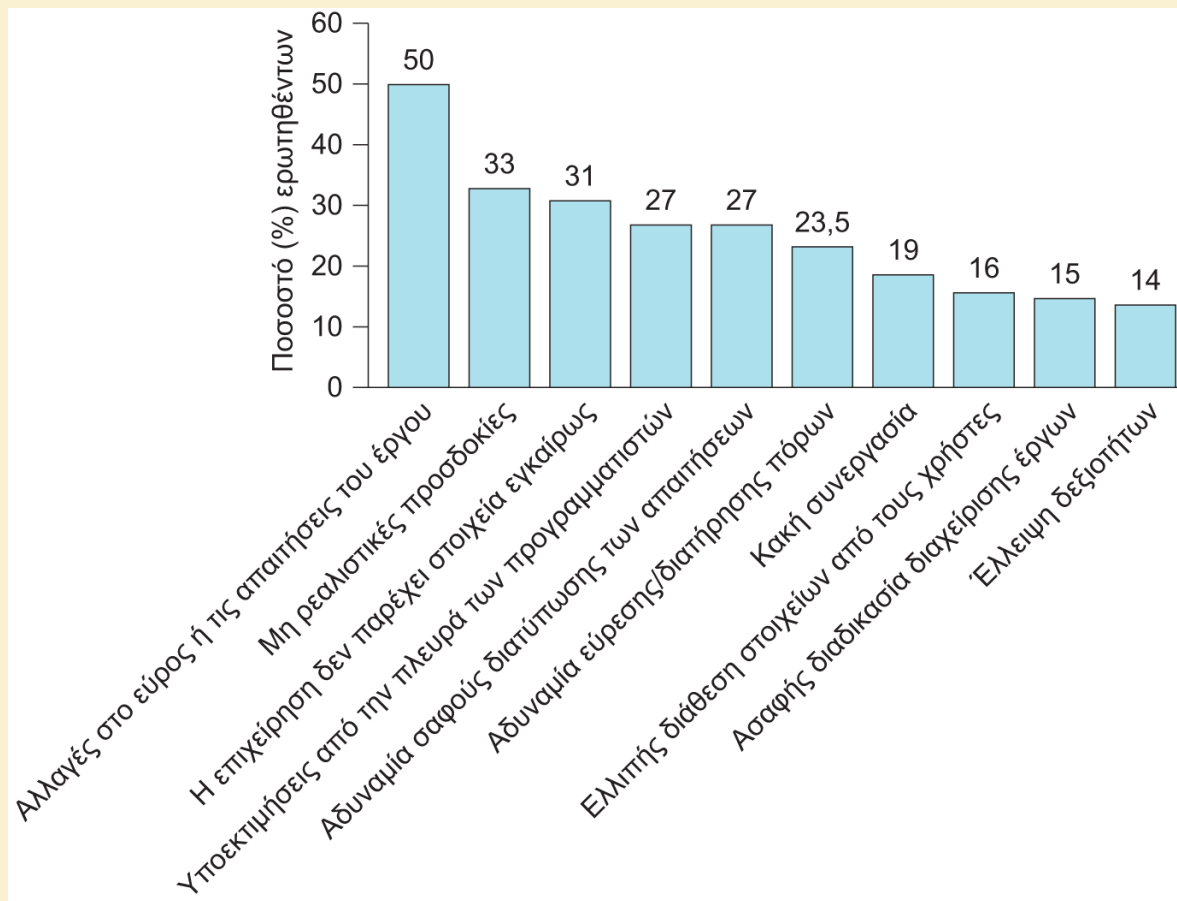
# Το εύρος των αλλαγών (συνέχεια)

- *«ριζοσπαστική νέα αποτύπωση»*—ο ανασχεδιασμός δεν αφορά μικρές, τμηματικές ή σταδιακές αλλαγές ή την αυτοματοποίηση υφιστάμενων τρόπων εργασίας, αλλά προβλέπει την πλήρη επανεξέταση της λειτουργίας των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- *«θεαματικές βελτιώσεις»*—στόχος του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών είναι η επίτευξη βελτιώσεων της τάξης των δεκάδων ή εκατοντάδων ποσοστιαίων μονάδων. Η αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών επιτρέπει βελτιώσεις που κινούνται απλώς σε μονοψήφια επίπεδα.
- *«κρίσιμοι δείκτες απόδοσης»*—αναφορά στη σημασία της ποσοτικής μέτρησης της εύρυθμης λειτουργίας των διαδικασιών από άποψη κόστους, ποιότητας, εξυπηρέτησης και ταχύτητας, δηλαδή με γνώμονα τους τέσσερις πιο σημαντικούς παράγοντες.



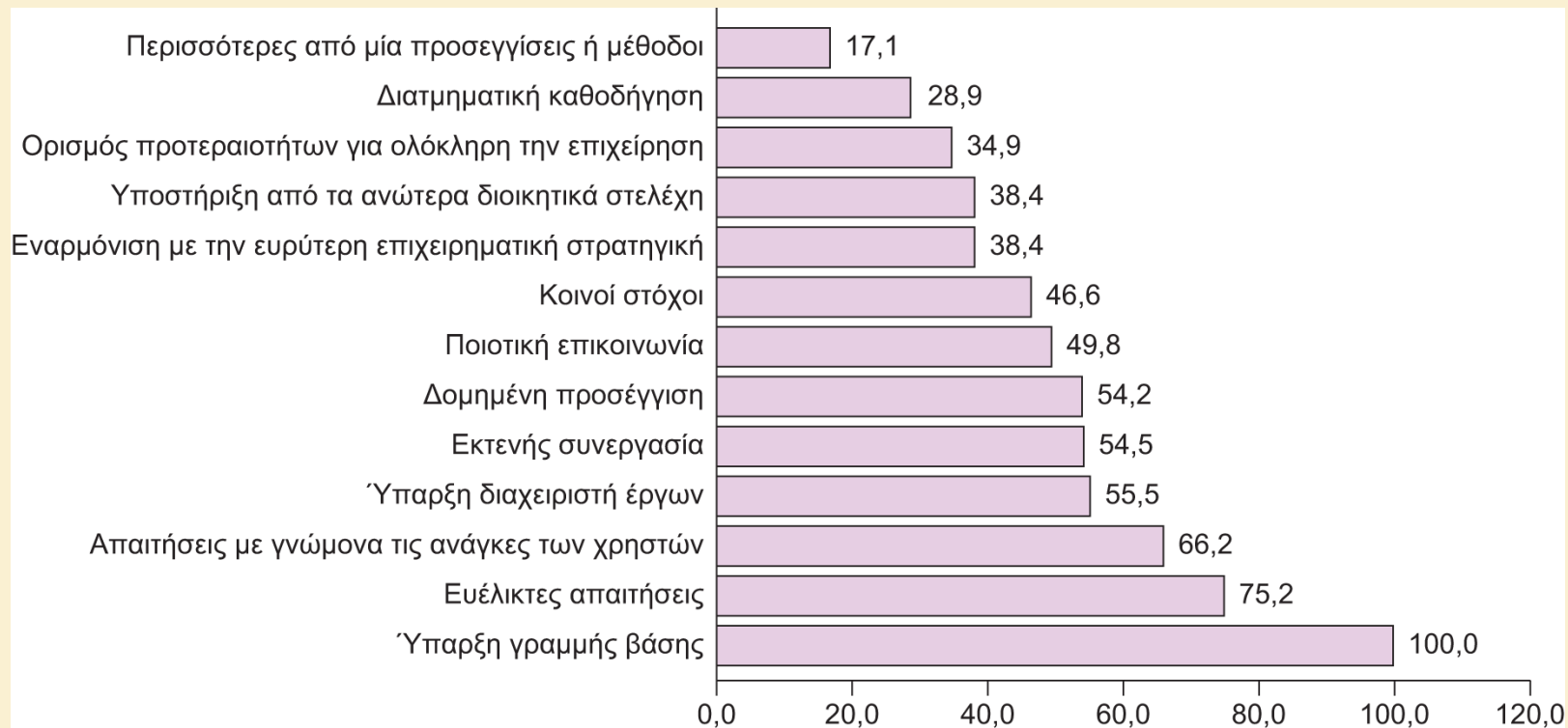
Εικόνα 10.3 Οι κύριες προκλήσεις στη διαχείριση του ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων (n = 84)

Πηγή: E-consultancy (2005).



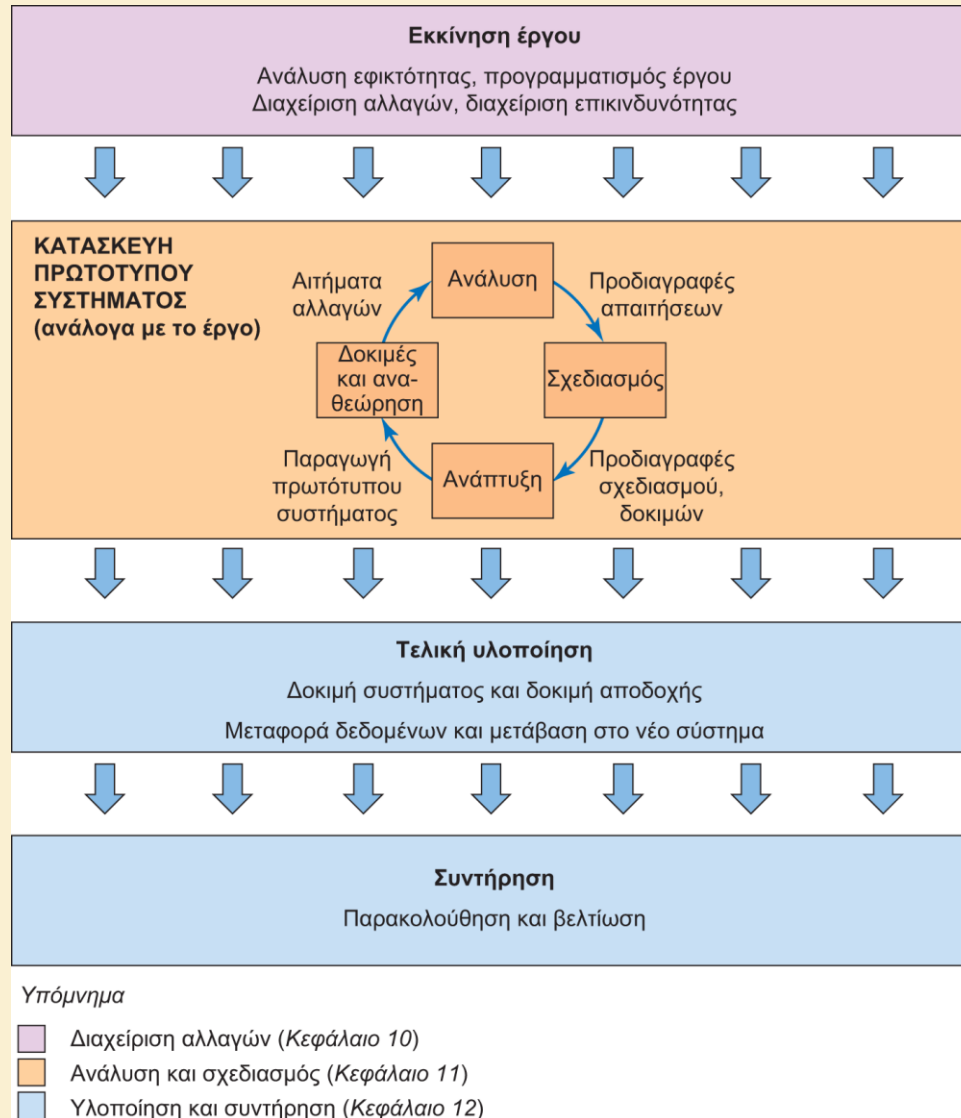
Εικόνα 10.4 Προκλήσεις στη διαχείριση έργων Ιστού (n = 527)

Πηγή: E-consultancy (2007).



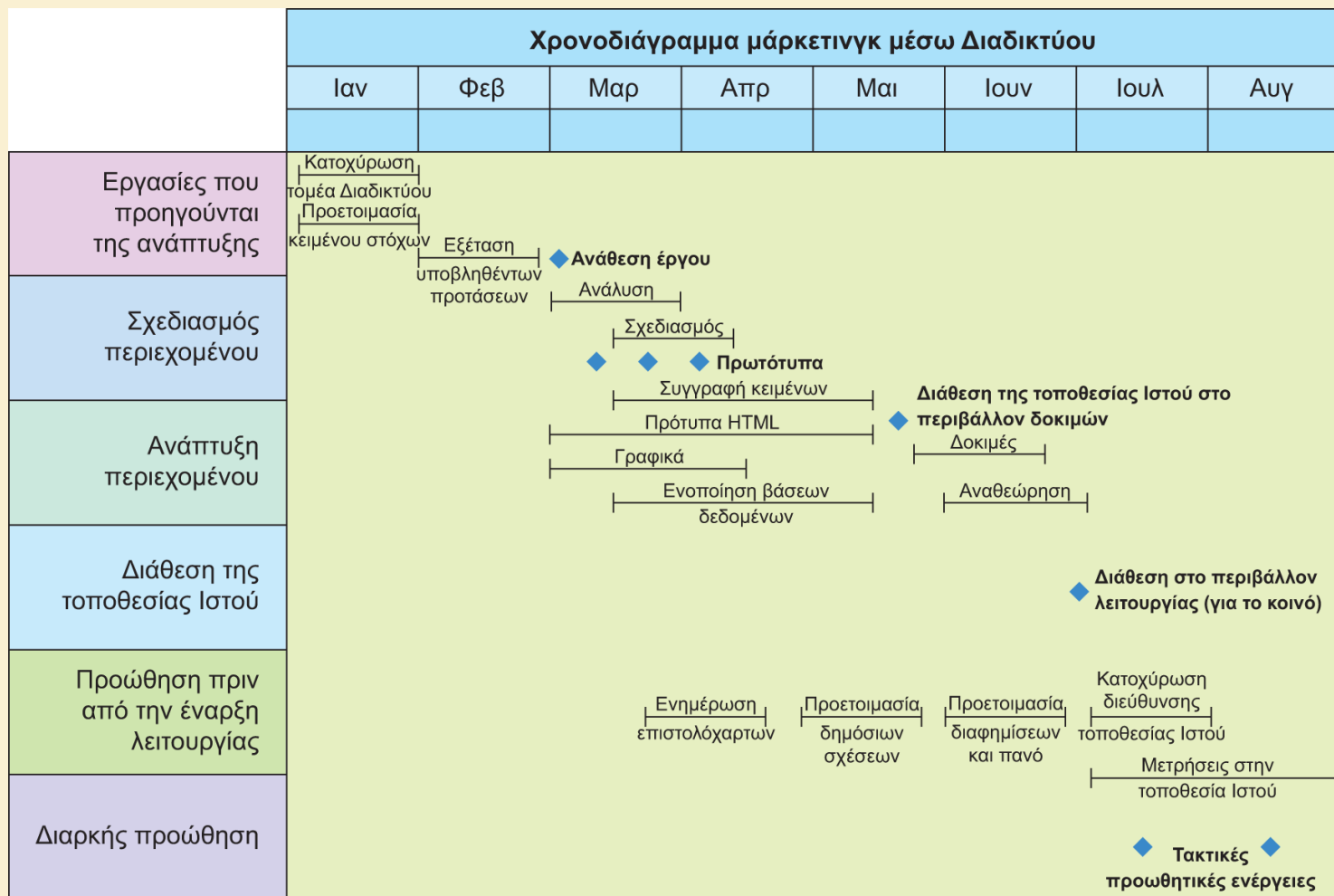
Εικόνα 10.5 Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη διαχείριση έργων Ιστού (αναφέρεται το ποσοστό των ερωτηθέντων που διαθέτουν τα αντίστοιχα προσόντα ή πλεονεκτήματα)

Πηγή: E-consultancy (2007).

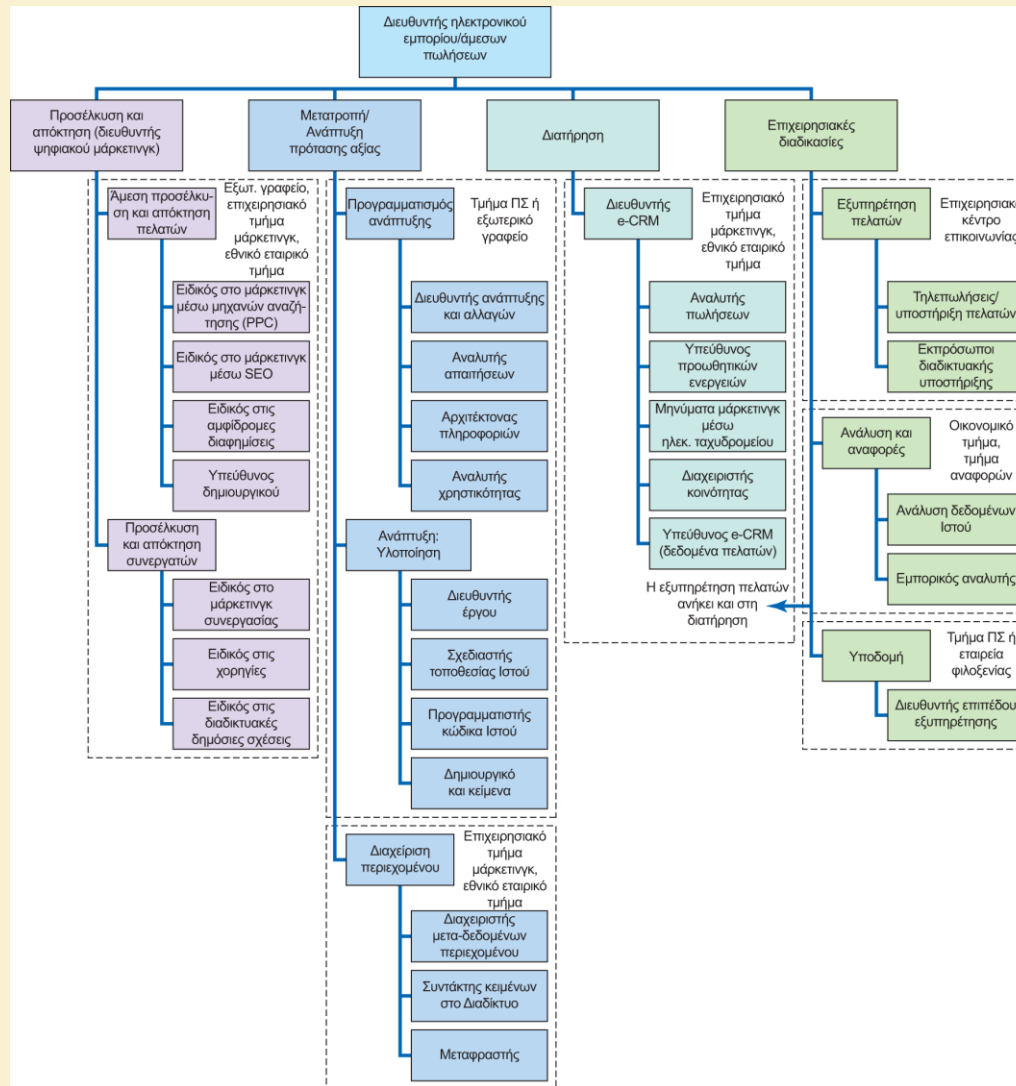


Εικόνα 10.6 Τα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος ψηφιακού επιχειρείν



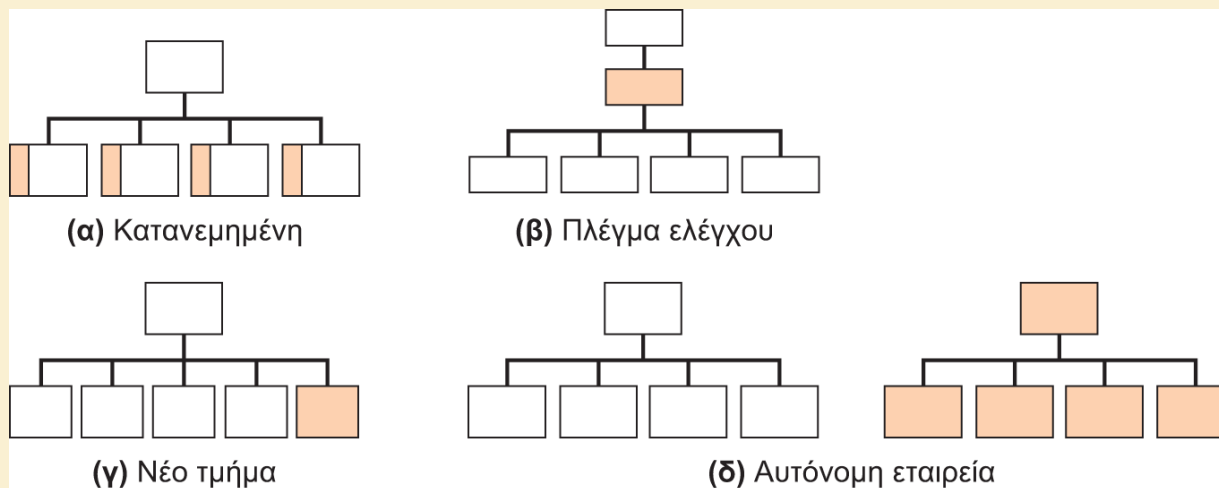


Εικόνα 10.7 Παράδειγμα χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης μιας τοποθεσίας Ιστού

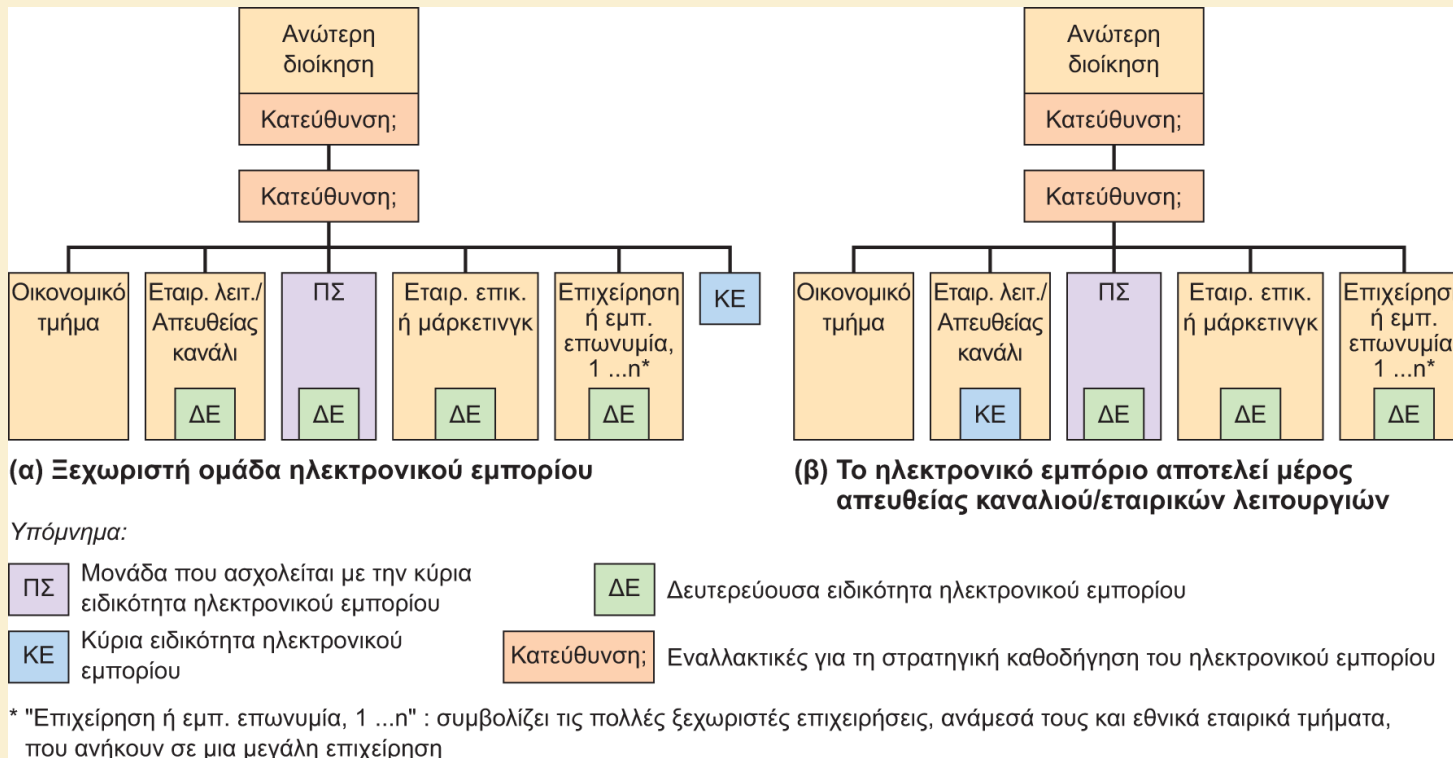


Εικόνα 10.8 Τυπική δομή και καθήκοντα ενός μεγάλου τμήματος ηλεκτρονικού εμπορίου

Πηγή: E-consultancy (2005).

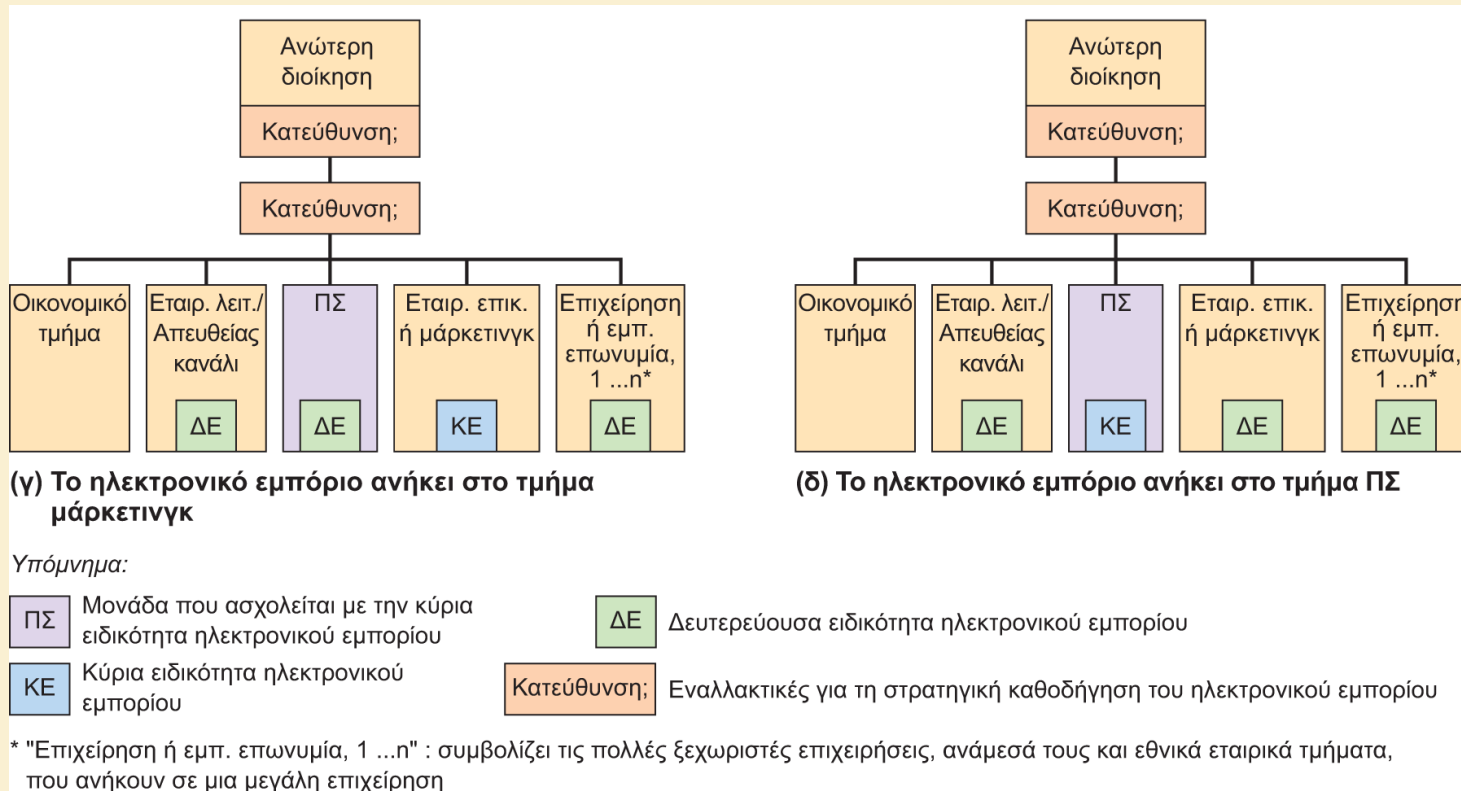


Εικόνα 10.9 Εναλλακτικές οργανωτικές δομές για τη διαχείριση του ηλεκτρονικού εμπορίου (από Parsons κ. ά., 1996)



Εικόνα 10.10 Επιλογές για την ανάθεση του ελέγχου του ηλεκτρονικού εμπορίου

Πηγή: E-consultancy (2005).



Εικόνα 10.10 Επιλογές για την ανάθεση του ελέγχου του ηλεκτρονικού εμπορίου (συνέχεια)

Πηγή: E-consultancy (2005).

Μεταβατική φάση	Ποιες είναι οι συνήθειες ενέργειες των διαχειριστών των αλλαγών	Τι συνεπάγονται για την υλοποίηση του ψηφιακού επιχειρείν
1 Αιφνιδιασμός/ επίγνωση	Δημιουργία κλίματος αποδοχής των αλλαγών. Πρέπει να ανακοινώνονται αρκετό χρόνο εκ των προτέρων ώστε να διευκολύνεται η ανάμιξη των ανώτερων στελεχών.	Η εκ των προτέρων ανακοίνωση και ανάμιξη μπορούν πρακτικά να εφαρμοστούν άμεσα στο ψηφιακό επιχειρείν. Είναι σημαντικό να γίνει η ανακοίνωση και να αναληφθεί η ευθύνη από κάποιο ανώτερο στέλεχος.
2 Άρνηση	Είναι σημαντικό να διαγνωστεί ο λόγος για την άρνηση. Το προσωπικό πρέπει να υποστηριχθεί διακριτικά για να ξεπεράσει το πρόβλημα. Το μήνυμα που αναλύει τον λόγο για τον οποίο επιβάλλεται η αλλαγή πρέπει να επαναλαμβάνεται και να αιτιολογείται. Πρέπει να βρίσκονται τρόποι για να εμπλέκεται το προσωπικό στις αλλαγές από νωρίς.	Η ανάμιξη του προσωπικού είναι συνήθως προαπαιτούμενο των έργων ψηφιακού επιχειρείν, άρα αυτό είναι και πρακτικό για κάποια μέλη του προσωπικού· όσον αφορά τα άλλα μέλη, πρέπει να τους γνωστοποιούνται τα οφέλη και η πρόοδος του έργου, καθώς και το τι σημαίνουν αυτά σε ατομικό επίπεδο.
3 Κατάθλιψη	Σε αυτό το στάδιο, τα μέλη του προσωπικού χρειάζονται υποστήριξη· τα παράπονά τους πρέπει να εισακούονται, όχι να αγνοούνται.	Αυτό το στάδιο μπορεί να διευκολυνθεί μέσω της δημιουργίας πρωτοτύπων και της καταγραφής των σχολίων μέσα από το ίδιο το σύστημα που έχει τεθεί σε λειτουργία.
4 «Απογαλακτισμός» από το παλαιό σύστημα	Διαρκής εξήγηση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει το νέο σύστημα, χωρίς όμως να γίνονται υποτιμητικές αναφορές στην παλαιότερη προσέγγιση. Ορισμός στόχων για το νέο σύστημα.	Σε αυτό το στάδιο, θα υπάρχουν πλέον πρωτότυπα του νέου συστήματος τα οποία θα συμβάλουν στη διαδικασία του «απογαλακτισμού» καθώς το σύστημα και, καλώς εχόντων των πραγμάτων, τα οφέλη του θα είναι πια απτά.

Πίνακας 10.5 **Διευκόλυνση των οργανωσιακών αλλαγών με ένα μοντέλο μεταβατικών φάσεων** Πηγή: Η μεσαία στήλη βασίζεται στη σύνοψη των σχολίων του Hayes (2002).

Μεταβατική φάση	Ποιες είναι οι συνήθεις ενέργειες των διαχειριστών των αλλαγών	Τι συνεπάγονται για την υλοποίηση του ψηφιακού επιχειρείν
5 Δοκιμές	Γίνονται δοκιμές στην πράξη εφόσον ενθαρρύνεται ο πειραματισμός από μέρους των χρηστών χωρίς να καταλογίζεται ευθύνη σε περίπτωση που παρουσιαστούν προβλήματα.	Αυτή είναι η φάση δοκιμής του νέου συστήματος και της αποδοχής του με την ανάμιξη των χρηστών. Οι χρήστες πρέπει να καλούνται να υποβάλουν παρατηρήσεις τους για το νέο σύστημα, είτε θετικές είτε αρνητικές, οι οποίες κατόπιν θα εξετάζονται. Εφόσον είναι απαραίτητο, θα λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα.
6 Εμπέδωση	Η εμπέδωση επιτυγχάνεται με την επισκόπηση της απόδοσης, την εκμάθηση, και την αναγνώριση των οφελών, τη γνωστοποίησή τους και την ανάλογη επιβράβευση.	Οι βελτιώσεις που επιτυγχάνονται μέσω του συστήματος πρέπει να αξιολογούνται και να κοινοποιούνται στο προσωπικό.
7 Στοχασμός και μάθηση	Στη φάση αυτή, προωθείται η δομημένη εκμάθηση των αλλαγών μέσα από κριτικές και αναθεωρήσεις, χωρίς να παραβλέπεται και η μη δομημένη εκμάθηση, όπως μέσω των παρατηρήσεων για το σύστημα.	Διατυπώνονται κριτικές μετά την υλοποίηση του συστήματος αφού έτσι αναγνωρίζεται ότι κανένα σύστημα δεν είναι εξ αρχής τέλειο και ότι σχεδιάζονται μελλοντικές βελτιώσεις. Επίσης θα βοηθήσει και η ύπαρξη ενός δομημένου συστήματος καταγραφής προβλημάτων του συστήματος και των διαδικασιών.

Πίνακας 10.5 Διευκόλυνση των οργανωσιακών αλλαγών με ένα μοντέλο μεταβατικών φάσεων (συνέχεια) *Πηγή: Η μεσαία στήλη βασίζεται στη σύνοψη των σχολίων του Hayes (2002).*

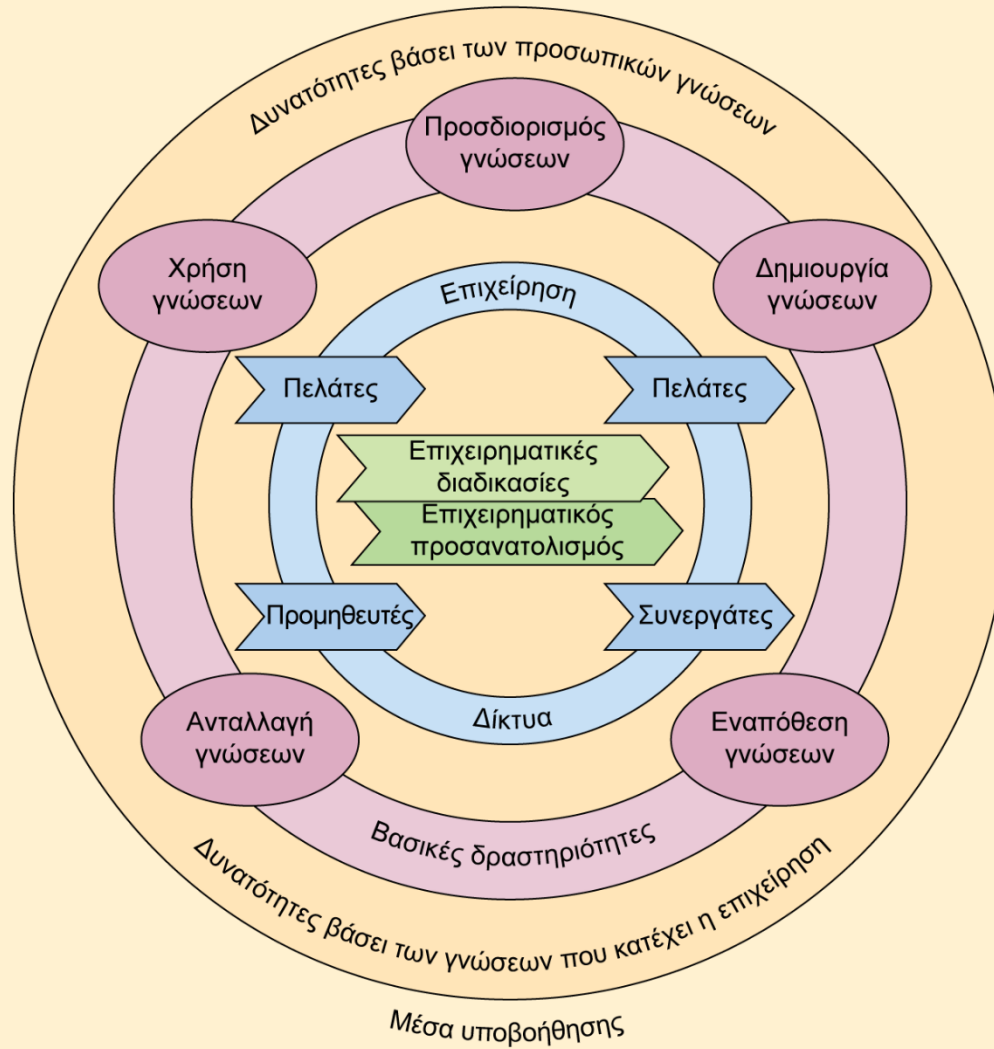
# Διαχείριση γνώσεων

Saunders (2000)

*«Κάθε μέρα, από την επιχείρησή σας "φεύγουν" απολύτως απαραίτητες γνώσεις... και, μάλιστα, πολλές χάνονται οριστικά. Κάποιοι υπάλληλοι αποχωρούν, οι πελάτες από τη μεριά τους έρχονται και παρέρχονται, παίρνοντας μαζί τους τις γνώσεις που κατέχουν.*

*Αυτή η διαρροή πληροφοριών κοστίζει στην επιχείρησή σας χρόνο, χρήμα και πελάτες.»*





Εικόνα 10.11 Το πλαίσιο της διαχείρισης γνώσεων

# Έρευνα της IDC—Οι αντικειμενικοί στόχοι της διαχείρισης γνώσεων

- Η αύξηση των κερδών/εσόδων (67%)
- Η διατήρηση βασικών στελεχών/ειδικών (54%)
- Η αύξηση της διατήρησης ή/και της ικανοποίησης των πελατών (52%)
- Η προάσπιση του μεριδίου της αγοράς που διατηρεί η επιχείρηση από τις νεοεισερχόμενες εταιρείες (44%)
- Η βελτίωση του χρόνου εισαγωγής των προϊόντων στην αγορά (39%)
- Η διείσδυση σε νέα τμήματα της αγοράς (39%)
- Η μείωση του κόστους (38%)
- Η ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών (35%).

# Σε τι διαφέρουν η διαχείριση γνώσεων, η επεξεργασία δεδομένων και η διαχείριση πληροφοριών

- Ας εξετάσουμε την περίπτωση ενός υπεύθυνου λιανικών πωλήσεων που μελετά τα στοιχεία πωλήσεων της επιχείρησης
- Τα πρωτογενή δεδομένα πωλήσεων είναι τα στατιστικά στοιχεία από κάθε κατάσταση σε μηνιαία βάση.  
Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να παρουσιάσουν αυτά τα στοιχεία αντιπαραβάλλοντάς τα με τα αντίστοιχα προηγούμενων μηνών, άρα να δώσουν πληροφορίες (δομημένα δεδομένα).

## Σε τι διαφέρουν η διαχείριση γνώσεων, η επεξεργασία δεδομένων και η διαχείριση πληροφοριών (συνέχεια)

- Αυτές οι πληροφορίες έχουν ελάχιστη αξία αν ο υπεύθυνος δεν γνωρίζει πώς να ανταποκριθεί σε αυτές. Τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους για να αποφασίσουν πώς θα αντιδράσουν όταν, για παράδειγμα, οι πωλήσεις σε μια γεωγραφική περιοχή υπολείπονται κατά πολύ σε σχέση με άλλες περιοχές ή αν κάποιο κατάστημα έχει ξεφύγει από τον προϋπολογισμό του.
- Άρα, γνώσεις είναι η επεξεργασία των πληροφοριών και αποτελούν δεξιότητα που βασίζεται σε πρότερη κατανόηση, προηγούμενες διαδικασίες και προϋπάρχουσα πείρα.

# Εμφανείς και αφανείς γνώσεις

- *Διαχείριση γνώσεων*—τεχνικές και εργαλεία για την καταγραφή και διάδοση γνώσεων στους κόλπους της επιχείρησης.
- *Εμφανείς (ή δομημένες) γνώσεις (explicit)*—τα λεπτομερή στοιχεία που αφορούν διαδικασίες και διεργασίες. Οι εμφανείς γνώσεις αναλύονται σαφώς στα εγχειρίδια διαδικασιών και στις βάσεις δεδομένων. Παραδείγματα: πρακτικά συνεδριάσεων μεταξύ εκπροσώπων πωλήσεων και μεγάλων βασικών πελατών, διαδικασίες επίλυσης ερωτημάτων εξυπηρέτησης πελατών και διαδικασίες υποβολής αναφορών στη διοίκηση.

# Εμφανείς και αφανείς γνώσεις (συνέχεια)

- *Αφανείς (ή μη δομημένες) γνώσεις (tacit)*—δεν είναι απτές όπως οι εμφανείς γνώσεις· πρόκειται για πείρα σχετικά με την αντίδραση που ενδείκνυται σε μια κατάσταση με πολλές παραμέτρους. Αυτού του είδους οι γνώσεις, που συχνά τις γνωρίζουν μόνο οι ίδιοι οι υπάλληλοι, αποτυπώνονται πιο δύσκολα.

# Binney—κατηγορίες εφαρμογών διαχείρισης γνώσεων

1. **Εφαρμογές διεκπεραίωσης συναλλαγών.** Εφαρμογές για την υπηρεσία βοήθειας και εξυπηρέτησης των πελατών
2. **Εφαρμογές ανάλυσης.** Αποθήκες δεδομένων και εξόρυξη δεδομένων για εφαρμογές διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM)
3. **Εφαρμογές διαχείρισης πόρων.** Διαχείριση εγγράφων και περιεχομένου
4. **Εφαρμογές υποστήριξης διαδικασιών.** Διαχείριση ολικής ποιότητας, συγκριτική αξιολόγηση, ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών, μέθοδος Έξι Σίγμα
5. **Εφαρμογές ανάπτυξης.** Βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του προσωπικού—κατάρτιση, εκμάθηση με ηλεκτρονικά μέσα
6. **Εφαρμογές καινοτομίας και δημιουργίας.** Κοινότητες, συνεργασία, εικονική (virtual) ομαδική εργασία.

# Δύο θεωρήσεις για τη διαχείριση γνώσεων

- *«Είναι αδύνατη η πλήρης αξιοποίηση της διαχείρισης γνώσεων εφόσον οι άνθρωποι δεν είναι διατεθειμένοι και δεν έχουν κίνητρο να διαθέσουν τις γνώσεις τους ή αν οι εταιρείες δεν εγκαταλείψουν τη δομική ακαμψία τους ώστε να επιτρέψουν τη ροή πληροφοριών και γνώσεων.» (IDC, 2000)*
- *«Οι γνώσεις παρέχονται μόνον αυτοβούλως, δεν επιστρατεύονται υποχρεωτικά.» (Snowden, 2002)*



# Διαχείριση κινδύνων

1. Αναγνώριση των κινδύνων, των πιθανοτήτων και του αντίκτυπού τους
2. Αναγνώριση πιθανών λύσεων γι' αυτούς τους κινδύνους
3. Εφαρμογή των λύσεων, με πιο άμεση εκείνη για τους κινδύνους με τον υψηλότερο αντίκτυπο και τη μεγαλύτερη πιθανότητα εκδήλωσης
4. Παρακολούθηση των κινδύνων για μελλοντικές εκτιμήσεις