

## Managementul cunostintelor în societatea bazata pe cunoastere

Conf.dr. Mihaela MUNTEAN, conf.dr. Doina DANAIATA, asist. Camelia MARGEA  
Catedra de Informatica Economica, Facultatea de Stiinte Economice,  
Universitatea de Vest din Timisoara

Motto: „Knowledge is our currency”  
Lewis Platt, director executiv al firmei HP(1)

*În societatea actuala, în care accesul la date si informatii este tot mai usor de realizat gratie ritmului de dezvoltare a tehnologiilor informatiei si telecomunicatiilor, se pune problema de a cunoaste tot mai mult, de a sti cum sa folosesti imensitatea de informatii pe care o poti avea la un moment dat. Astfel, în aceasta lucrare am încercat sa sintetizam terminologia si opiniile aparute legate de concepte relativ noi, precum cunostinta, management al cunostintelor, capital intelectual, exemplificând câteva initiative care s-au bucurat de succes, pe care le-au avut în acest domeniu diferite firme de renume.*

**Cuvinte cheie:** cunostinte, înțelepciune, managementul cunostintelor, capital intelectual, economie bazata pe cunostinte.

### 1 Cunostinte/cunoastere. Definire si tipologie

Am ajuns într-un moment istoric în care din aproape orice loc se poate accede un volum imens de informatii pe care nici o fiinta umana sau grup de oameni nu ar fi capabili sa le retina. Dar, numai informatiile nu sunt suficiente. De exemplu, pentru a putea dispune de datele furnizate prin Internet, nu este suficient sa fi conectat la Internet, ci trebuie sa si stii sa folosesti computerul, deci sa posezi anumite cunostinte. Caracteristica societatii cunoasterii nu este faptul ca se dispune de mari cantitati de informatii, ci ca în cadrul ei trebuie întotdeauna sa se cunoasca mai mult. Iar capacitatea de a ajunge sa se cunoasca mai mult face apel la subiectul cunoasterii, la fiinta umana. Asadar **informatia** este ceva extern, care se pune la dispozitia noastra. **Cunostinta** în schimb, este o dezvoltare interna, un avans facut noua însine, o îmbogățire a existentei noastre practice, o potentă a capacității noastre operative. Informatia are valoare doar pentru cel care stie ce sa faca cu ea: unde sa o caute, cum sa o aleaga, sa aprecieze informatia pe care a obtinut-o, si – în cele din urma – cum sa o utilizeze.

Daca ar fi sa definim **cunostintele**, ar trebui sa privim în urma pentru a vedea de

unde pornesc ele. Urmând scara evolutiei, mai întâi apar datele, apoi informatia, iar cunostintele sunt pe o treapta superioara celor precedente.

Se constata ca în literatura de specialitate exista o multime de opinii diferite în privinta definirii celor trei concepte: date, informatii si cunostinte. Vom încerca sa le sintetizam si sa le alegem pe acelea care în opinia noastra sunt cele mai corecte privind la conceptele cu care operam în acest paragraf. Vom începe în mod firesc cu definitiile de dictionar, urmând a introduce nuante si sensuri date de diversi autori.

Conform Collins Concise Dictionary(2):

- **Datele** reprezinta "o serie de observatii, masuratori sau fapte".
- **Informatiile** sunt definite ca reprezentând "actul de informare sau conditia de a fi informat."
- **Cunostintele** sunt "fapte sau experiente cunoscute de o persoana sau un grup de persoane; cunoasterea sau înțelegerea acumulate(câștigate) prin experienta sau învățare".

Daca urmarim conexiunile dintre cele trei, **informatiile** ar fi „un ansamblu de date care au fost organizate într-o anumita structura, au fost încadrate într-un context si li s-a dat un anumit sens sau înțeles”(3), iar **cunostinta** este „o informatie codifica-

ta suplimentar”.

Având în vedere ideea de **management al cunostintelor** aceasta notiune este mult mai larga decât cea de informatie, data sau capital intelectual. Nonaka si Takeuchi vorbeau despre o spirala care urca de la nivelul individual si cuprinde mai departe nivelele de grup, organizational si inter-organizational (4).

Datele, informatiile si cunostintele se refera la aceleasi lucruri, dar definitiile se schimba pe masura ce ele devin mai însemnate, mai valoroase, iar noi învățăm cum sa le manipulăm.

Având în vedere cele expuse anterior, în figura nr. 1 încercăm o reprezentare a notiunilor în care sa evidentiem dependentele si elementele care le diferentiaza, modul în care ele evolueaza de la simplu la complex.



**Figura 1**

**Datele** se afla la baza piramidei. Ele sunt scoase dintr-un anumit context si nu au sens luate ca atare. Atunci când se pot încadra într-un anumit context sau li se poate da un anumit sens, datele devin informatii.

**Informatiile** reprezinta sectiunea imediat urmatoare a piramidei, sectiune care evident este mai redusa decât cea de la baza. Explicatia consta în faptul ca informatiile sunt date care devin utile, adica datele pe care le putem folosi într-un mod util.

**Cunostintele** se situeaza la un nivel mai înalt al piramidei. Informatiile devin cunostinte atunci când cel care le foloseste este capabil de a înțelege modelele care exista în informatii pentru a le putea folosi imediat sau de a le aplica în viitor. E vorba

de fapt de a înțelege cum lucreaza informatiile si cum pot fi ele folosite cu succes. Stan Davis si Jim Botkin(5) spuneau ca de fapt, esenta **cunoasterii** ar fi „*abilitatea de a învăța de la cei învățați*”.

Dupa unii autori (6, 7) se mai poate adauga înca un concept deasupra cunostintelor, care ar fi stadiul suprem în evolutia acestor concepte—vârful piramidei. Este vorba de conceptul de **înțelepciune (wisdom)**.

Asemenea apei, fluxul de date în continua crestere poate fi privit ca o resursa abundenta, vitala si indispensabila. Cu o suficienta pregatire, ar trebui sa putem canaliza acest rezervor inepuizabil, prin utilizarea unor cai noi de directionare a datelor brute spre informatii utile. Aceste informatii, la rândul lor, pot deveni apoi cunostinte, care conduc spre înțelepciune. (8)

Legat de cele expuse anterior si de reprezentarea din figura 1, ar fi de remarcat urmatoarele observatii facute de Neil Fleming: (9)

- O colectie de date nu reprezinta informatii.
- O colectie de informatii nu reprezinta cunostinte.
- O colectie de cunostinte nu înseamna înțelepciune.
- O colectie de judecati nu reprezinta adevarul.

Ideea este ca informatiile, cunostintele si judecatile sunt mai mult decât simple colectii; întregul reprezinta mai mult decât suma partilor componente si are o sinergie proprie.

Desi informatia presupune o înțelegere a relatiilor dintre date, ea în general nu furnizeaza o baza pentru ceea ce este data si nici o indicatie pentru cum data se poate schimba în timp. Informatia are o tendinta de a fi relativ statica în timp si liniara în natura sa. Informatia reprezinta o legatura între date si în mare masura este de sine-statoare, semnificatia ei depinzând în mare masura de context si cu putine implicatii pentru viitor.

Dincolo de relatie sta *modelul*, el fiind mai mult decât o simpla relatie între relatii. Modelul implica atât o consistenta cât si o

complementaritate a relatiilor, care, într-o anumita masura creeaza propriul context. Modelul mai servește și ca arhetip (model, standard), implicând atât o repetabilitate, cât și o predictabilitate.

Atunci când există un model care interconectează date și informații, modelul are potențialul de a reprezenta o cunoștință (cunoaștere). Cu toate acestea, ele devin cunoștințe numai atunci când cineva este capabil să realizeze și să înțeleagă modelele și implicațiile lor. Modelele care reprezintă cunoștințe au o tendință de a deveni mai auto-contextualizate. Adică, un asemenea model tinde, în mare măsură, mai degrabă să-și creeze propriul sau context decât să fie dependent de un anumit context, așa cum în mare măsură este informația. Un model care reprezintă cunoștința mai furnizează, atunci când modelul este bine înțeles, un nivel înalt de certitudine sau predicție în ceea ce privește modul în care vor evolua în timp modelele care sunt mai puțin statice. Modelele care reprezintă cunoștințe se caracterizează printr-o unitate (coeziune, interdependentă) a lor, caracteristica pe care o simplă informație nu o posedă.

Rățiunea (wisdom) rezultă atunci când cineva înțelege principiile fundamentale care răspund de modelele care reprezintă cunoștințele ca fiind ceea ce sunt. Iar rățiunea, chiar mai mult decât cunoștința, tinde să își creeze propriul sau context. Aceste principii fundamentale mai pot fi referite ca fiind adevăruri general valabile (eternal truths) (10). Aceste principii fundamentale sunt universale și complet dependente de context. Desigur că aceasta ultimă formulare este un fel de joc de cuvinte redundant: dacă principiul a fost complet dependent de context atunci el nu poate fi universal valabil.

În concluzie, pot fi făcute următoarele asocieri:

- **Informațiile** se referă la descriere, definire sau perspectivă (**ce, cine, când, unde**).
- **Cunoștințele** includ strategii, practici, metode sau abordări (**cum**).

- **Înțelepciunea** cuprinde principii, judecăți, morale sau arhetipuri (**de ce**).

Nu putem închide acest paragraf fără a descrie punctul de vedere al japonezilor, care au deja o tradiție în ceea ce privește modul de a vedea și exploata cunoștințele. Câteva elemente specifice ar fi:

- cunoștința nu este văzută doar ca simple grupări de date sau informații care pot fi stocate în computer; ea mai presupune emoții, valori și intuiție (hunches = instinct, al 6-lea simț);
- firmele nu doar „managerizează” cunoștințe, ci și „crează” cunoștințe;
- fiecare angajat din organizație este implicat în crearea cunoștinței organizaționale, cu managerii de mijloc servind drept proiectanți-cheie de cunoștințe.

În ceea ce privește originea diferită a abordării „vestice” și japoneze a conceptului considerăm interesantă argumentarea făcută de un guru în domeniu – Hirotaka Takeuchi (11).

În literatura de specialitate se face distincția între două tipuri de cunoștințe: **cunoștința explicită** și **cunoștința tacită**.

**Cunoștința explicită** este aceea care poate fi exprimată în cuvinte sau numere și poate fi distribuită sub formă de date, formule științifice, specificații de produs, manuale, principii universale s.a.m.d. Acest tip de cunoștință poate fi transmisă după dorința între indivizi în mod formal și repetat. Acesta a fost tipul dominant de cunoștințe în Vest. Japonezii însă, privesc această formă de cunoștință ca fiind doar vârful aisbergului. Ei văd cunoștința ca fiind în principal tacită, ceva ce nu este ușor vizibil și exprimabil.

**Cunoștința tacită** este foarte personală și greu de formalizat, făcând-o astfel dificil de comunicat sau de împărtășit cu alții. Clarviziunea, intuiția și scrierile de inteligență proprie se încadrează în această categorie de cunoștințe. Mai mult decât atât, cunoștințele tacite sunt adânc înradăcate în acțiunile și experiența individului, precum și în idealurile și valorile pe care persoana respectivă le îmbrățișează.

Mai precis, exista *doua dimensiuni* ale **cunostintei tacite**.

Prima este dimensiunea **tehnica**, care include tipul de aptitudini si abilitati informale si indefinite, adesea cuprinse în termenul de „know-how”. Master craftsmen or three-star chefs, de exemplu, realizeaza rapid o multime de expertize, având în urma ani de experienta. Dar adesea ei au probleme în a explica, a comunica principiile tehnice sau stiintifice care stau în spatele a ceea ce stiu. Rationamentele si gândurile personale foarte subiective, intuitia, simturile si inspiratia ce rezulta din experienta fiecarui individ intra în aceasta dimensiune (categorie).

Cunostintele tacite mai contin o importanta dimensiune **cognitiva**. Ea consta în propriul punct de vedere, perceptia, idealurile, valorile, emotiile si modelele mentale înradacinate în noi, care sunt luate „de bune”. Desi ele nu pot fi transmise foarte usor, aceasta dimensiune a cunostintelor tacite contureaza modul în care percepem lumea ce ne înconjoara.

Diferenta dintre traditia filozofica a Vestului si a Japoniei poate oferi explicatia motivului pentru care managerii vestici tind sa accentueze importanta cunoasterii explicite, pe când cei japonezi pun un accent mai mare pe cele tacite. Filosofia vestica are în mod traditional tendinta de a separa „subiectul care cunoaste” de „obiectul care este cunoscut”, simbolizata în opera rationalistului francez Descartes. El a propus separatia între cunoscator si cunostinta, minte si trup, subiect si obiect. Astfel, dupa modelul lui Descartes, în Vest exista o traditie filozofica îndelungata în a evalua cunostintele în mod exact, conceptual, iar stiintele în mod sistematic. În schimb, traditia intelectuala japoneza pune pret pe încorporarea de experienta directa, personala. Aceasta este acea traditie diferita care marcheaza diferenta în importanta acordata cunoasterii explicite si tacite.

Peter Drucker este printre primii economisti de seama care au subliniat importanta orientarii spre cunostinte ca si resursa

fundamentala: „*cunostintele au devenit resursa, în loc de o resursa*”. Cunoasterea a marginalizat capitalul si forta de munca pentru a deveni ea unicul factor de productie: „activitatile de baza care creeaza bogatia nu va mai fi nici alocarea de capital spre utilizarea productiva nici „munca propriu-zisa” [...] Valoarea este acum creata de „productivitate” si „inovare”, ambele fiind aplicatii ale cunostintelor în procesul muncii.”

Productivitatea cunoasterii urmeaza sa fie factorul determinant al pozitiei competitive al unei firme, al unei industrii, al unei întregi tari. Nici o tara, nici o industrie sau firma nu are un avantaj sau dezavantaj „natural”. Singurul avantaj pe care îl poate avea este abilitatea de a exploata cunostintele care exista pretutindeni.

## 2. Managementul cunoasterii. Viziuni si interpretari

Sveiby mentioneaza ca atât printre „vânzatorii” de management al cunoasterii (cercetatori si consultanti), cât si printre cei ce îl folosesc (firmele în general, cei ce îl pun în aplicare) par sa existe doua „curente” si doua nivele:

- „curentul” **managementul cunoasterii = managementul informatiilor**; raspândit în general printre cei care au o pregatire în domeniul computerelor, informaticii (pentru ei cunostinta = obiect care poate fi identificat si cu care se lucreaza în sisteme informatice)

- „curentul” **managementul cunoasterii = managementul oamenilor**; raspândit în general printre cei care au o pregatire în domeniul filosofiei, psihologiei, sociologiei sau afacerilor/managementului. Ei sunt principalii implicati în evaluarea, schimbarea si îmbunatatirea abilitatilor umane individuale sau/si comportament. Ei sunt în general implicati în învățarea si managerizarea acestor competente la nivel individual - cum sunt psihologii, sau la nivel de organizatie - cum sunt filosofii, sociologii sau teoreticienii în domeniul organizatiilor.

Deci, aceasta “ramura” a managementului se bazeaza pe doua curente de opinie:

- unul se concentreaza pe cunostinta, si combinând definitia lui Nonaka si Sveiby, s-ar defini astfel: „*valoarea cunostintei iese la iveala atunci când sunt puse în miscare diferitele ei forme*”.

- cel care se focalizeaza pe informatie: „*valoarea cunostintei iese la iveala atunci când aceasta este facuta explicit, sub forma informatiei*”.

Malhotra (Malhotra, 1997) da **managementului cunoasterii** urmatoare definitie:

„*Managementul cunoasterii furnizeaza elementele necesare în rezolvarea problemelor critice legate de adaptarea organizatiei, supravietuire si competenta pentru a face fata schimbarilor care au loc în mediu. El cuprinde în esenta procesele organizationale care cauta o combinatie sinergistica între date, capacitatea de procesare a informatiei pe care o au tehnologiile informatice si capacitatea oamenilor de a crea si inova.*”

Aceasta este o viziune strategica a managementului cunoasterii care ia în considerare sinergia dintre chestiunile tehnologice si cele comportamentale atât de necesare supravietuirii în „medii periculoase”. Nevoia de sinergie a capacitatilor umane si tehnologice se bazeaza pe diferentierea dintre „vechea lume a afacerilor” si „noua lume a afacerilor”.

Din acest punct de vedere, „vechea lume a afacerilor” era caracterizata de medii previzibile în care concentrarea era pe previziunea si optimizarea eficientelor realizate. Aceasta este lumea competentei bazata pe „informatie” ca si bun strategic si dezvoltarea se face prin controlarea comportamentului agentilor organizationali spre îndeplinirea telurilor si obiectivelor organizationale prespecificate. Sistemele de informare si control sunt folosite în acest timp pentru a realiza alinierea actorilor organizationali la „cel mai bune practici” predefinite. Ideea este ca aceste „cele mai bune practici” își pastreaza în timp eficacitatea.

În schimb, „noua lume a afacerilor” este caracterizata de un înalt nivel de incertitudine si inabilitate de a prezice viitorul.

Folosirea sistemelor de control si informare si conformitatea cu teluri, obiective si cele mai bune practici predefinite nu realizeaza în mod necesar competenta organizationala pe termen lung. Aceasta este lumea „are-totul”, care pune sub semnul întrebării supozitiile care stateau la baza „modului unanim acceptat de a face lucruri”. Aceasta lume are nevoie sa înțeleaga din nou problemele puse de conditiile schimbatoare de mediu.

MC este un spatiu de lucru (cadru) din interiorul caruia organizatia vede toate procesele sale drept procese de cunoastere. În aceasta viziune, toate procesele de afaceri implica crearea, diseminarea, înnoirea si aplicarea cunostintelor în vederea întretinerii si supravietuirii organizatiei.

În contextul societatii informationale, **generarea de cunostinte** trebuie sa constituie obiectul unor investitii. O serie de lucrari publicate recent demonstreaza o puternica legatura între generarea de cunostinte si procesul de inovare a produselor si serviciilor (figura nr.2).

Mari companii japoneze (Canon, Sharp), precum si unele companii occidentale si-au fundamentat programul lor pe termen lung de inovare si obtinere de performante economice pe generarea de cunostinte. Companiile japoneze, care exceleaza în procesul inovarii productiei s-au concentrat asupra exploatarii cunostintelor „tacite” din interiorul firmei (cunostinte interne care s-au acumulat prin experienta firmei si care sunt greu de transmis sub forma de informatii). Aceste companii au motivat si stimulat generarea de noi cunostinte prin acceptarea unor viziuni curajoase asupra produselor si a strategiei economice, cuplate cu o mentalitate a organizatiei care promoveaza transparenta, diseminarea cunostintelor si folosirea lor activa.

O societate comerciala moderna trebuie sa fie instruibila, angajatii sai trebuie sa învete si sa reflecteze. Generarea de cunostinte nu presupune numai o munca sistematica, multe cunostinte pot fi generate si transferate si la o discutie la o cafea. Pentru aceasta trebuie sa existe o menta-

litate în care cunostintele sunt apreciate la justa lor valoare. Managerii trebuie sa fie constienti ca oamenii sunt cei care posedă cunostinte, ei decid sa creeze, sa utilizeze si sa-si comunice ideile pentru a se lansa în coparticipatie. Managementul cunostintelor se va putea aplica numai acolo unde sunt stimulate adevăratele valori.

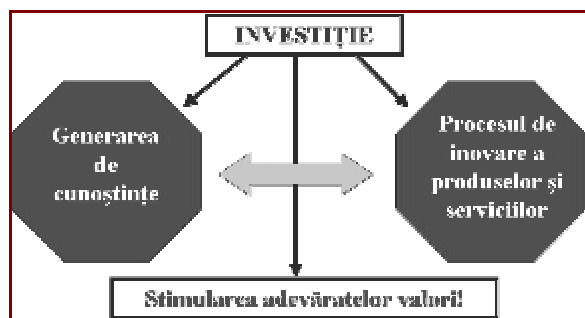


Figura 2

Managementul cunostintelor se diferențiază de managementul informațiilor și prin modul în care liderii mobilizează angajații **sa aplice, sa utilizeze, sa comunice și sa dezvolte cunostintele** existente.

Cunostintele, ca și informațiile, sunt fără valoare dacă nu sunt aplicate în adoptarea deciziilor privind acțiunile necesare în contextul activității economice a firmei. Multe companii au lucrat cu sârguință pentru a stoca informațiile privind cunostintele disponibile, dar nu au acordat suficientă atenție urmăririi modului în care se aplică, se utilizează, nu numai în activitatea curentă, ci și pentru a genera noi idei privind viitorul activității.

Aplicarea și utilizarea cunostintelor sunt activități complexe care, pentru a fi eficiente, trebuie îndeplinite, în general următoarele condiții:

- în cadrul companiei trebuie creată convingerea că organizația stimulează și recompensează deciziile și acțiunile prin care se utilizează și se comunică cunostinte;
- noii angajați trebuie să fie angajați numai dacă doresc să-și aplice cunostintele și să se instruiască continuu; curiozitatea intelectuală este greu de simulat dacă nu este autentică; dacă un angajat la angajare nu a studiat materialele documentare asupra companiei în care vrea să fie angajat

este puțin probabil că ulterior, după angajare, el va începe să se documenteze asupra informațiilor privind cunostintele din cadrul firmei;

- între procesele de lucru bazate pe cunostinte și managementul cunostintelor trebuie să existe legături dinamice; orice activitate trebuie să fie examinată pentru a se vedea dacă aceasta se realizează pe baza cunostintelor angajaților sau pe baza informațiilor furnizate de companie; managerii trebuie să stabilească dacă cunostintele acumulate de salariați în timpul lucrului ar putea fi diseminate în forma unor informații certe, ca o parte a activelor intangibile ale firmei.

În cadrul unei companii există mai multe cai de a se evidenția dacă în procesul activității sunt utilizate cunostintele sau nu.

- O primă cale este de a folosi persoane special desemnate care să faciliteze și să evalueze acest fapt.
- Alta cale este de a se proceda la analize orientate pe tipuri de cunostinte în diferite faze de lucru. Sunt companii care au stabilit că, pe faze de lucru, să se identifice dacă și ce cunostinte noi au fost generate și dacă sunt necesare altele.
- A treia cale este utilizarea de programe specializate în cadrul sistemelor informatice care să furnizeze informațiile necesare privind cunostintele. Aceasta abordare a fost inițiată odată cu elaborarea primelor sisteme expert ce pot suplimenta capacitățile lucrătorului.

Aplicarea și utilizarea cunostintelor impun ca acestea să fie comunicate de la om la om, deși acest transfer nu se realizează lin, fără eforturi. În realitate, la nivelul companiei există o „piață” a cunostintelor, cu un sistem de evaluare a schimburilor, cu vânzatori, cumpărători și intermediari. În multe companii transferul de cunostinte se realizează cu greu pentru că nu există timpul necesar acestui transfer și de aceea „prețul” schimbului de cunostinte crește. Moneda de schimb a cunostintelor, de regulă, este reciprocitatea. Te informez acum pentru că și tu mă vei informa în cutare problemă. În cadrul unei companii

se manifesta si altruism, dar, de regula, principiile pietei sunt aplicate strict si de aceea transferul de cunostinte se realizeaza initial ineficient, punctual sau asimetric. Managerii unei companii trebuie sa faciliteze transferul de cunostinte prin stimularea celor care genereaza noi cunostinte si le disemineaza. Firmele pot sa comunice „portofoliul de cunostinte” pentru a face cunoscut nivelul cunostintelor de care se dispune si cum pot fi accesate. Unele firme japoneze au organizat „camere de convorbiri” unde angajatii se întâlnesc, schimba idei, se informeaza reciproc asupra a ceea ce au realizat. Angajatii pot face schimb de informatii si în cadrul grupului de discutii din Intranetul firmei.

### 3. Capitalul intelectual versus managementul cunostintelor

Întrucât orice termen se definește cel mai bine prin felul în care este folosit, în opinia unor autori suedezi (12) în momentul de fata cel mai corect ar fi sa consideram termenii **Capital intelectual (CI)** si **Managementul cunostintelor (MC)** ca fiind „doua ramuri ale aceluasi copac” sau chiar ca fiind „gemeni”. Diferentierea poate fi facuta daca se iau în considerare diversele conotatii date termenilor respectivi. Astfel, CI este un termen *static* si necesita folosirea unui verb pentru a descrie ce pot face managerii cu acesta (de exemplu: a gestiona CI, a îmbunătăti CI). Termenul MC este *activ* conținând el însusi un verb, dar este în acelasi timp un termen foarte abstract. Din aceste considerente, autorii respectivi prefera sa defineasca MC ca fiind „arta de a crea valoare dintr-o resursa intangibila a unei organizatii”.

Termenul de CI, folosit pentru prima data chiar de catre J.K. Galbraith înca din 1969, a fost definit în nenumarate feluri de catre diversi specialisti, în functie de modul în care acestia puneau accentul fie pe proprietatile *statice* fie pe cele *dinamice* ale cunostintelor.

Astfel CI este definit de unii autori (13) ca fiind „cunostintele care pot fi convertite în valoare” sau „material intelectual care

poate fi formalizat, captat si cuantificat pentru a produce active cu valoare mai mare (higher-valued assets)”.

Cum se poate stabili valoarea unei firme? Multe firme cunosc foarte bine ca faptele si cifrele prezentate de ele în rapoartele financiare periodice nu reusesc sa reflecte cu adevarat întreaga lor valoare. Alte companii sunt frustrate de lipsa unui sistem sigur pentru masurarea a ceea ce ele considera ca fiind cele mai puternice active ale lor, si anume cele intangibile (figura nr.3): know-how-ul acumulat, experienta angajatilor, rezultatele cercetarii-dezvoltarii proprii, satisfactia utilizatorilor produselor firmei, mediul social-economic în care lucreaza; pe scurt: elementele care nu pot fi evidentiata cu actualul sistem de raportare, care sunt greu de masurat, dar care determina ca unele companii sa se diferentieze pe piata, într-o economie bazata pe cunostinte si care evolueaza foarte rapid.

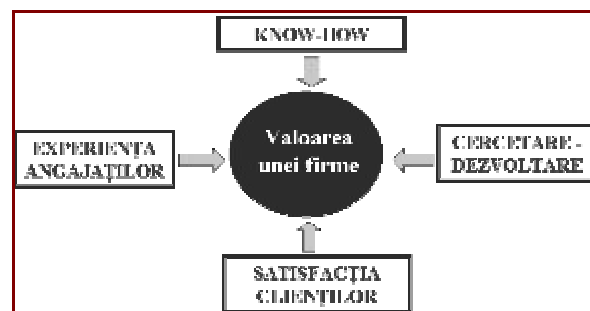


Figura 3

Un recent studiu britanic a aratat ca, în medie, 40% din valoarea reala a unei companii nu se poate evidentia în bilanțurile economice anuale.

În cadrul unui simpozion organizat de Organizatia Europeana de Coordonare si Dezvoltare cu privire la **capitalul intelectual**, la care au participat conducători de companii, oficiali guvernamentali si organizatii financiare, pentru a analiza rezultatele unui sondaj efectuat pe 1800 companii europene membre OECD, s-a evidentiata necesitatea de a se perfecționa sistemul de raportare existent asupra capitalului intelectual sau a „activelor intelectuale”.

Participanții la simpozion au definit capitalul intelectual ca fiind suma activelor

intangibile (structuri organizatorice, rețele de desfacere, rețele de furnizori, software, know-how, drepturi de proprietate intelectuală, rezultatele cercetării și dezvoltării etc.), inclusiv resursele umane și capacitatea intelectuală a acestora de a crea valoare, și au tras următoarele concluzii:

- procesul de creare a valorii în firme se schimbă continuu, în ritmuri accelerate și de aceea, există o cerință pentru informația privind capitalul intelectual, privind relația acestuia cu capitalul tangibil și rolul său în dezvoltarea celui din urmă;
  - organizațiile internaționale, guvernaментale naționale trebuie să încurajeze experimentările care vor duce la stabilirea principiilor generale de raportare periodică a evoluției capitalului intelectual și a valorilor intangibile nou create;
  - să se acorde un larg suport creșterii unui nou sistem de raportare contabilă prin compilarea (la început) a unor indicatori existenți și care să se încheie prin stabilirea unor noi indicatori de bilanț economic anual;
  - angajații, furnizorii de materii prime și materiale, clienții sunt implicați din ce în ce mai mult în procesul creării noilor valori intangibile; îmbunătățirea sistemului de raportare economică trebuie să țină seama și de necesitatea informării mai operative a acționarilor asupra rezultatelor companiei
  - noul sistem de raportare trebuie să evalueze mai exact rolul și rezultatele activității creative; noile abordări vor fi orientate către formele de raportare în timp real pe Internet; o mai mare disponibilitate a informației interne presupune ca aceasta să vină din mai multe surse; ca urmare, o mare parte a informației interne devine externă; în procesul raportării se va evidenția distincția reală existentă între crearea de valori și realizarea acestora.
- Se poate concluziona că evaluarea activelor intangibile este posibilă, contabilizarea capitalului intelectual urmând a se realiza cât mai curând dacă guvernele vor adopta normele necesare, armonizate la nivel european. Companiile private privesc cu

reticenta necesitatea raportării periodice de informații care pot avea și semnificații strategice, dar aceasta reticenta va fi înlăturată în timp.

#### **4. Adaptarea firmelor la următorul val – economia bazată pe cunoștințe**

De-a lungul timpului, până și o serie de inițiative timpurii cum ar fi crearea *bibliotecilor* sau a *scolilor* pot fi considerate ca inițiative în domeniul „managementului cunoștințelor”, profesii ca cea de *bibliotecar* sau *profesor* putând fi incluse în categoria „managerilor de cunoștințe”. La acestea sau adăugat în timp multe altele, cele mai recente profesii din domeniul MC fiind *inginerii de cunoștințe*, *directorii ai CI*, *controlori ai CI*, s.a.

Aparuta din Vest, notiunea de MC semnifică un consens larg privind importanța strategică a unei bune conduceri a cunoștințelor. Un sondaj făcut recent asupra unui lot de 80 de angajați din mari firme din SUA, cum ar fi Chemical Bank, Hewlett-Packard, Kodak și Pillsbury, a arătat faptul că patru din cinci persoane cred că managerizarea cunoștințelor din organizațiile lor ar trebui să constituie o parte esențială sau importantă a strategiei de afaceri. Aceștia au mai realizat faptul că mai au un drum lung de parcurs până la a ajunge să managerizeze bine cunoștințele. Din același sondaj a reieșit că numai 15% simteau că fac acest lucru bine.

Lewis Platt, director executiv la Hewlett-Packard, consideră că firmele de succes ale secolului XXI vor fi cele care reușesc să realizeze cel mai bine captarea, stocarea și punerea în mișcare a ceea ce știu angajații lor. El folosește formularea „*Knowledge is our currency*” („*Cunoștința este valuta noastră*”) ca un leitmotiv pentru a-și răspândi mesajul în cadrul tuturor organizațiilor Hewlett-Packard răspândite în întreaga lume.

Faptul că temei acesteia i se acordă o importanță tot mai mare se poate observa și în inițiativele de pe Internet, dat fiind faptul că au apărut numeroase site-uri care au în centrul atenției cunoștințele, cu



diferite aspecte legate de stocarea în banchi de date, împartășirea de experiențe în domeniu, modalități de evaluare, evidentiere, sau pur și simplu familiarizarea cu noțiuni de genul celor expuse deja. De exemplu, la adresa <http://www.knowledgebusiness.com> se poate accesa un asemenea site, unde sub titulatura de THE KNOW NETWORK, se afla printre altele și un raport creat pe baza unor date stocate într-o bază proprie, cuprinzând peste 150 de „cele mai bune practici”, care ofera „o metoda eficienta si eficace de transfer de know-how si abilitati legate de cunostinte în orice organizatie”. Pe baza a opt dimensiuni-cheie legate de performanțele în domeniul cunostintelor, s-a realizat un top MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises). Clasamentul 2001 MAKE declara drept „învingătoare” următoarele firme: General Electric, Hewlett-Packard, Buckman Laboratories, World Bank, Microsoft, British Petroleum, Siemens, Skandia, McKinsey & Company, Cisco Systems, Andersen, Ernst & Young, KPMG, Xerox, IBM, Accenture, Clarica Life Insurance, Royal Dutch/Shell, Sony și Schlumberger.

Interesanta este sinteza facuta de K.E. Sveiby (15) asupra unui numar de 40 de astfel de initiative în domeniul MC, din cadrul unor firme de pe întreg mapamondul. Autorul grupeaza aceste initiative în trei mari categorii:

➤ **initiative legate de mediul extern al firmei;**

➤ **initiative în cadrul structurii interne a firmei;**

➤ **initiative în domeniul competentei.**

În prima categorie, cea a **initiativelor legate de mediul extern al firmei**, pot fi incluse următoarele tipuri de initiative:

- **obținerea de informații și cunostinte de la clienți** (de ex. General Electric a creat în SUA un centru de răspuns la cererile clienților, care a adunat din 1982 toate plângerile, într-o bază de date; pe baza lor, au fost programate în cadrul sistemului firmei cca. 1,5 milioane de probleme potențiale și soluțiile lor);

- **oferirea de cunostinte aditionale clienților** (de ex. corporatia Agro din SUA, care vinde fertilizatori și seminte, prin analiza datelor obtinute de la clienți asupra soluțiilor acestora, combinarea datelor legate de prognoza vremii și cu informațiile despre recolta, ofera clienților săi soluții pentru cele mai bune combinații de culturi);

- **crearea de noi profituri din cunostintele existente** (de ex. firma finlandeza Outokumpu, specializata în topirea cuprului și alte metale foloseste cunostintele pe care le posedă în domeniul construirii de topitorii pentru a ridica noi uzine în întreaga lume, inclusiv pentru educarea personalului și managerilor acestora; aceasta afacere se dovedeste a fi mai profitabila decât afacerea originala, de topire a minereurilor).

În a doua categorie, cea a **initiativelor legate de structura interna a firmei**, se regasesc următoarele tipuri de initiative:

- **dezvoltarea unei culturi a schimbului de cunostinte** (de ex. firma Hewlett-Packard e renumita pentru răspândita sa cultura a colaborării prin care se încurajeaza schimbul de cunostinte și de asumare a riscului la toate nivelele, firma încurajându-i chiar și pe cei care încearca lucruri care nu merg);

- **captarea, memorarea și răspândirea cunostintelor tacite ale angajaților** (de ex. British Petroleum foloseste CM ca un mijloc de a aduna laolalta talentele răspândite în întreaga organizatie, punând accentul pe transferul de cunostinte tacite prin intermediul unei rețele de comunicații cu facilitati multiple de tip video-conferinte, multi-media, email etc.);

- **masurarea proceselor de creare a cunostintelor și a activelor intangibile** (de ex. firma Skandia masoara astfel de procese folosind indicatori non-financiari, fiind prima firma din lume care a publicat în raportul sau anual un supliment legat de CI al firmei).

Cea de-a treia categorie, cea a **initiativelor legate de competenta**, include următoarele tipuri de initiative:

- *crearea de cariere bazate pe MC* (de ex. IBM-ul si majoritatea marilor companii japoneze încurajeaza angajatii sa-si schimbe functiile manageriale sau profesionale cu scopul de a acumula mai multe cunostinte de tip holistic despre compania în care lucreaza);
- *crearea unor micro-medii favorabile transferului de cunostinte tacite* (de ex. Hewlett-Packard construiește birouri fara pereti sau eventual cu mici paravane despartitoare care nu împiedica contactul vizual între angajati, prin aceasta crescând posibilitatile de transfer a cunostintelor tacite si a schimbului de valori între angajati);
- *încurajarea educatiei continue prin intermediul tehnologiilor de comunicatie* (de ex. universitati ca National Technological University din SUA sau Open University din Marea Britanie ofera cursuri de perfectionare continua via satelit unor companii de prestigiu ca General Electric, H-P, Texas Instruments, cursantii putând comunica permanent via Internet atât între ei, cât si cu instructorii).

Concluzionând, putem spune ca managementul cunoasterii nu este un scop în sine. Afacerile nu exista cu scopul de a propaga si avansa cunostinte – ele exista pentru a vinde produse si servicii. Dar, în ideea în care avantajul competitiv se bazeaza pe luarea de decizii informate în cadrul unei afaceri, managementul cunoasterii are de jucat un rol critic.

### Bibliografie

1. Dintr-un interviu la Stanford, California, 17 iunie 1997 (sursa: Hirotaka Takeuchi – *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*, Iunie 1998)
2. \*\*\* – *Collins Concise Dictionary*, Australian Edition, 3rd Edition, Harper Collins, Sydney Australia, 1995
3. Glazer, R. – *Marketing in an Information Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset*, Journal of Marketing, nr. 55, octombrie, 1991
4. [www.km-forum.org](http://www.km-forum.org)
5. \*\*\* – Harvard Business Review, sept.-oct. 1994
6. Gene Bellinger – *Knowledge Management – Emerging Perspectives* ([www.outsights.com/system/kmgmt/kmgmt.htm](http://www.outsights.com/system/kmgmt/kmgmt.htm))
7. \*\*\* – *Data, Information, Knowledge, & Wisdom*, (<http://igsrnt1.er.usgs.gov/gils/pattern.html> )
8. <http://www.outsights.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm#alb95>
9. Fleming, Neil – *Coping with a Revolution: Will the Internet Change Learning?*, Lincoln University, Canterbury, New Zealand, 1996 (<http://www.lincoln.ac.nz/educ/learning.htm>)
10. Gene Bellinger – *Knowledge Management – Emerging Perspectives*, (<http://www.outsights.com/systems/kmgmt> )
11. H. Takeuchi – *Beyond Knowledge Management: Lesson from Japan*, iunie 1998
12. Karl-Erik Sveiby – *Intellectual Capital and Knowledge Management*, 9.04.1998
13. Leif Edvinsson, Pat Sullivan – în *European Management Journal*, vol. 14, 1996
14. Karl-Erik Sveiby – *What is Knowledge Management*, lucrare publicata în martie 1996, actualizata în martie 1999, (<http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>)