



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΓΑΛΑΝΟΥ Ν. ΜΑΡΙΑ

Πειραιάς, 2008

Αφιερώνεται στους γονείς μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΓΑΛΑΝΟΥ Ν. ΜΑΡΙΑ

Σημαντικοί όροι: Γνώση, Διαχείριση Γνώσης, Σχεδιασμός Στρατηγικής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον, μια εταιρεία έχει δύο όπλα: τη διαχείριση γνώσης και το στρατηγικό μάνατζμεντ. Σύμφωνα με την άποψη πολλών ερευνητών, η γνώση είναι ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία. Η αξιοποίηση της γνώσης συμβάλει στη δημιουργία δυναμικών ικανοτήτων, ενώ ο διαχωρισμός της γίνεται σε δύο κατηγορίες: τη σιωπηρή γνώση και τη σαφή γνώση. Η γνώση σε ένα οργανισμό μπορεί να δημιουργηθεί μέσω των πυλών γνώσης, των κοινοτήτων πρακτικής και των κοινοτήτων γνώσης.

Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τη δημιουργία, σύλληψη, μεταφορά και πρόσβαση στη σωστή γνώση και συμβάλει στη κάλυψη του «κενού της στρατηγικής γνώσης». Θεωρείται ως μια βασική στρατηγική διαδικασία, ενώ δεν είναι πολυτέλεια για μια εταιρεία αλλά ανάγκη στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον. Η στρατηγική είναι το μέσο αλληλεπίδρασης μεταξύ της εταιρείας και του περιβάλλοντος της. Ο σχεδιασμός στρατηγικής είναι η διαδικασία, στην οποία αποφασίζεται σε ποιες δραστηριότητες θα συμμετάσχει η εταιρεία και πως θα κατανεμηθούν οι πόροι σε αυτές τις δραστηριότητες. Οι οργανισμοί που βασίζονται τη στρατηγική τους σε άυλα περιουσιακά στοιχεία αποδίδουν καλύτερα. Επομένως, προκύπτει η ανάγκη καθορισμού της διαχείρισης γνώσης ως προσδιοριστικού παράγοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Εκπρόσωποι στον τομέα της διαχείρισης γνώσης στην Ελλάδα είναι οι εταιρείες IMC και Melon Web. Σκοπός της IMC είναι η εισαγωγή του αντικείμενου της διαχείρισης γνώσης στην Ελλάδα, ενώ βασική δραστηριότητα της είναι η παροχή συστημάτων διαχείρισης γνώσης, περιεχομένου και ηλεκτρονικής συμμετοχής. Η αποστολή της Melon Web είναι η διαμοίραση της γνώσης και της εμπειρίας με σκοπό την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την προώθηση της καινοτομίας, ενώ οι κύριες δραστηριότητες της είναι η διαχείριση γνώσης, πληροφορίας και περιεχομένου.

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, στον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά, Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε ως επιβλέπων καθηγητής κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Οι σημαντικές παρατηρήσεις και υποδείξεις του, καθώς επίσης και η καθοδήγηση του στο πολυδιάστατο θέμα της διαχείρισης γνώσης υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κ. Γεωργολιό Πάνο και Καφεντζή Κωνσταντίνο για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχαν. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου υπέδειξε όλο αυτό το χρονικό διάστημα της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 2.1: Κλίμακα της γνώσης (Jay Edwin Gillette)	9
Πίνακας 2.2: Προέχοντα χαρακτηριστικά της σιωπηρής και της σαφούς γνώσης (Hislop 2002)	14
Πίνακας 4.1: Οι διαστάσεις της Διαχείρισης Γνώσης (Despres and Chauvel 2000)	37
Πίνακας 4.2: Εμπόδια στη διαχείριση γνώσης (Despres and Chauvel 2000)	42
Πίνακας 4.3: Δεδομένα, Πληροφορία και Γνώση (Earl 1998)	49
Πίνακας 5.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών (Γεωργόπουλος 2006)	70

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Η σχέση μεταξύ της σιωπηρής γνώσης και της σαφούς γνώσης κατά τη λύση ενός προβλήματος (Dou, Liu, Chen, Cheung and Cai 2007)	15
Διάγραμμα 2.2: Η συστηματοποίηση της γνώσης από τις χειρονακτικές εταιρείες στις βιομηχανικές εταιρείες (Despres and Chauvel 2000)	16
Διάγραμμα 4.1: Το πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης (Bellaver and Lusa 2002)	32
Διάγραμμα 4.2: Το μοντέλο SECI (Nonaka 1998)	49
Διάγραμμα 4.3: Γνώση και Γνωρίζοντας (Earl 1998)	50
Διάγραμμα 4.4: Περιγραφή των καταστάσεων της Γνώσης και Γνωρίζοντας (Earl 1998)	51
Διάγραμμα 4.5: Οι κολώνες και οι λειτουργίες της Διαχείρισης Γνώσης (Wiig 1993)	52
Διάγραμμα 4.6: Τύποι και Μεταφορά της Γνώσης (Inkpen and Dinur 1998)	53
Διάγραμμα 4.7: Το μοντέλο DIKAR (Despres and Chauvel 2000)	54
Διάγραμμα 4.8: Η Αλυσίδα Αξίας της Διαχείρισης Γνώσης (Laudon & Laudon 2007)	55
Διάγραμμα 6.1: Ευθυγράμμιση των δύο στρατηγικών (Suresh 1999)	82
Διάγραμμα 6.2: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Suresh 1999)	84

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κατάσταση Πινάκων.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 2: Η Γνώση.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.1 Ορισμοί.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.2 Η εξέλιξη της γνώσης	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.3 Συστατικά της γνώσης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.4 Η γνώση ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.5 Κατηγοριοποίηση της γνώσης. Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 3: Δημιουργία της γνώσης και διάδοση της.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.1 Κατάλληλες συνθήκες.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.2 Μέσα δημιουργίας γνώσης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.3 Διαδικασία δημιουργίας γνώσης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.4 Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Γνώσης	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.1 Ορισμοί.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.2 Ιστορική εξέλιξη	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.3 Η αξία της Διαχείρισης Γνώσης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.4 Απαραίτητες προϋποθέσεις	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.5 Κατάλληλη κουλτούρα	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.6 Πρόκληση αλλαγών.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.7 Στρατηγικές διαχείρισης γνώσης	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.8 Μοντέλα Διαχείρισης Γνώσης.. Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.8.1 Το μοντέλο SECI	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.8.2 Γνωρίζοντας και Γνώση.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.8.3 Οι τρεις κλώνες της Διαχείρισης Γνώσης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.8.4 Διαδικασίες της Διαχείρισης Γνώσης	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.8.5 Το μοντέλο DIKAR.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.9 Η αλυσίδα αξίας της Διαχείρισης Γνώσης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.10 Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 5: Στρατηγικό Μάνατζμεντ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.1 Ορισμοί.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2 Ιστορική εξέλιξη	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.3 Εξωτερικό περιβάλλον	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.4 Εσωτερικό περιβάλλον.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.5 Επιχειρησιακές Στρατηγικές	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.6 Επιχειρηματικές στρατηγικές...	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

- 5.7 Σχεδιασμός στρατηγικής **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 Κεφάλαιο 6: Η συμβολή της Διαχείρισης Γνώσης στο Σχεδιασμό Στρατηγικής
 **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 6.1 Λόγοι αναγκαιότητας της **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 6.2 Απαραίτητη γνώση **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 6.3 Αξιοποίηση της γνώσης..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 6.4 Τρόποι αξιοποίησης της γνώσης..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
σελιδοδείκτης.
 6.5 Τα οφέλη **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 Κεφάλαιο 7: Μελέτες Περίπτωσης. **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.1 Εταιρεία IMC e-services **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.1.1 Τρόπος προσέγγισης **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.1.2 Ιστορία της εταιρείας..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.1.3 Οι δραστηριότητες της..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.1.4 Οι προϊοντικές λύσεις που προσφέρει..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
σελιδοδείκτης.
 7.1.5 Το ανταγωνιστικό της περιβάλλον **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
σελιδοδείκτης.
 7.1.6 Η διαχείριση γνώσης από τη σκοπιά της εταιρείας **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
οριστεί σελιδοδείκτης.
 7.1.7 Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο σχεδιασμό στρατηγικής
 **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.2 Εταιρεία Melon Web **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.2.1 Τρόπος προσέγγισης **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.2.2 Ιστορία της εταιρείας..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.2.3 Οι δραστηριότητες της..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 7.2.4 Οι προϊοντικές λύσεις που προσφέρει..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
σελιδοδείκτης.
 7.2.5 Το ανταγωνιστικό της περιβάλλον **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
σελιδοδείκτης.
 7.2.6 Η διαχείριση γνώσης από τη σκοπιά της εταιρείας **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
οριστεί σελιδοδείκτης.
 Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
 8.1 Συμπεράσματα **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 8.2 Προτάσεις για έρευνα **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 Κεφάλαιο 9: Βιβλιογραφία **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 9.1 Ελληνόγλωσση (Βιβλίο)..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 9.2 Ξενόγλωσση (Βιβλίο)..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 9.3 Ξενόγλωσση (Άρθρο)..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 9.4 Δικτυακοί τόποι..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
 9.5 Ελληνόγλωσση (Άρθρα εφημερίδων και περιοδικών) **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
οριστεί σελιδοδείκτης.
 Παράρτημα..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το να μεταδίδεις τη γνώση, σημαίνει να ανάβεις από το λυχνάρι σου τα κεριά των άλλων χωρίς να στερείσαι τίποτα από τη φλόγα σου.

Jane Porter, 1776-1850, Σκωτσέζα συγγραφέας

Σήμερα, οι επιχειρήσεις είναι, γενικά, πιο πολύπλοκες απ' ό τι ήταν στο παρελθόν. Η διεθνοποίηση και η εκρηκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών έχουν δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα. Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του περιβάλλοντος είναι ο πρωτοφανής ρυθμός αλλαγής που ζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις από τη δεκαετία του '90, και πιο συγκεκριμένα από το δεύτερο μισό της δεκαετίας. Σχεδόν όλοι οι τομείς των κλάδων αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό, πιο πολύπλοκη παραγωγική τεχνολογία και πιο ενημερωμένους καταναλωτές. Το συστατικό της εξυπηρέτησης στη μεταφορά των προϊόντων αυξάνεται, και γενικότερα οι δραστηριότητες της εξυπηρέτησης χαρακτηρίζονται από υψηλή ένταση στη λήψη αποφάσεων (Klein and Methlie, 1995).

Η προσφορά και η ζήτηση είναι πιο στενά συνδεδεμένες. Το κενό ανάμεσα στην παραγωγή και στους πελάτες μειώνεται. Οι περισσότερες αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται στην πρώτη γραμμή και περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να αναμειγνύονται στη λήψη αποφάσεων. Ο αυξανόμενος αριθμός των προϊόντων που μεταφέρονται, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των προϊόντων, οι περισσότεροι απαιτητικοί πελάτες και ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός τοποθετούν ένα βαρύ φορτίο στους ανθρώπους που λαμβάνουν αποφάσεις στην πρώτη γραμμή (Klein and Methlie, 1995). Η λήψη αποφάσεων πρέπει να αποκεντρωποιηθεί και ταυτόχρονα να ελέγχεται. Ωστόσο, η διαφοροποίηση και η καινοτομία στο μίγμα των προϊόντων του οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε αχρηστία της γνώσης. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την υποβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών, το αυξανόμενο ρίσκο της αναποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες και την έλλειψη ελέγχου των περιφερειακών αποφάσεων.

Μέσα σε αυτό το περίπλοκο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον αποκτά ιδιαίτερη σημασία η επιχείρηση να μπορεί να αντιδρά αποτελεσματικά στις αλλαγές και τις προκλήσεις που της παρουσιάζονται. Στη νέα επιχειρηματική πραγματικότητα το

στέλεχος πρέπει να μπορεί να έχει την ικανότητα να αποφασίζει γρήγορα και εμπεριστατωμένα.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται πολύς λόγος για τον «οργανισμό που μαθαίνει» και την οργανωσιακή μάθηση, την οργανωσιακή γνώση και τη διαχείριση της γνώσης. Το ενδιαφέρον της οργανωσιακής θεωρίας και του μάνατζμεντ για την γνώση και τη μάθηση αντανακλούν την αναγνώριση του ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα σύστημα που διαχειρίζεται και επεξεργάζεται πληροφορία και γνώση στις συναλλαγές της με το εξωτερικό περιβάλλον. Είτε πρόκειται για προϊόντα, πρώτες ύλες, εξοπλισμό, είτε ανθρώπινο δυναμικό, αυτό που εισρέει, γίνεται αντικείμενο επεξεργασίας και αποτελεί εκκρή του συστήματος στο περιβάλλον ενσωματώνοντας στον ένα ή στον άλλο βαθμό πληροφόρηση και γνώση. Όπως καθετί ζωντανό η επιχείρηση που δεν μαθαίνει είναι καταδικασμένη. Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση που μαθαίνει δεν κάνει τίποτα άλλο από το να αντλεί «μαθήματα» γύρω από το «τι δουλεύει καλά και τι όχι» -μαθήματα που αντλεί μέσα από τις εμπειρίες που αποκτά από την καθημερινή της δραστηριότητα- και την ενσωμάτωση αυτών των «μαθημάτων» στους τρόπους που οργανώνει τις λειτουργίες της (Σπανός, 2005).

Η τεχνολογία που προσφέρεται από τα συστήματα λήψης αποφάσεων, τα έμπειρα συστήματα και τα συστήματα που βασίζονται στη γνώση μπορεί να βελτιώσει την κατάσταση. Τα συστήματα που βασίζονται στη γνώση μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα της λήψης αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό κάνοντας τη γνώση διαθέσιμη στο επίπεδο των πελατών (Klein and Methlie, 1995). Επίσης, μπορούν να υποστηρίξουν τις αποφάσεις που είναι συνεπείς με τους κανόνες που θέτονται από τον οργανισμό και να παρέχουν μια σταθερή εξυπηρέτηση στους πελάτες εξαιτίας της ευκολότερης εφαρμογής της γνώσης.

Για τη διαχείριση και τον έλεγχο των επιχειρήσεων για ιδίους σκοπούς και κοινωνικό έλεγχο (κυβερνητικούς φορείς, κοινωνία, μετόχους, ρυθμιστικές αρχές κλπ.) απαιτούνται ορθές και γρήγορες πληροφορίες.

Αυτές οι πληροφορίες εκφραζόμενες σε πληροφοριακές ανάγκες, με τη διαδικασία συλλογής συγκεκριμένων στοιχείων και δεδομένων, την επεξεργασία τους με κανόνες και αλγόριθμους, με τη χρήση πόρων (ανθρώπινου δυναμικού, κεφαλαίων, εξοπλισμού, λογισμικού, συνεργατών, προμηθευτών) και τεχνολογικών υποδομών (τεχνογνωσίας, μεθοδολογιών, δικτύων, τηλεφωνικών γραμμών, καλωδιώσεων,

διαδικασιών, πολιτικών), τηρούν επεξεργασμένες πληροφορίες σε πληροφοριακά αρχεία (Κυριαζόγλου, 2001).

Αυτές οι επεξεργασμένες πληροφορίες, σε διάφορες μορφές παρουσίασης και απεικόνισης, χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται στη διαδικασία ελέγχου και αποφάσεων της διοίκησης της εταιρείας και για οικονομικό και κοινωνικό έλεγχο από εξωτερικούς φορείς.

Πολλές φορές στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η διαχείριση της γνώσης οδηγεί με πολλαπλούς τρόπους στη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Κάτι τέτοιο διαπιστώνεται σε πλειάδα μελετών περίπτωσης με συνέπεια το πεδίο τα τελευταία χρόνια πέραν του έξοχου θεωρητικού ενδιαφέροντος να συγκαταλέγεται στις πρώτες θέσεις των προτεραιοτήτων μεγάλων οργανισμών.

Στην Ελλάδα την τελευταία διετία διαπιστώνεται μια συνεχώς αυξανόμενη «κινητικότητα» σε σχέση με τη σημασία της διαχείρισης της γνώσης, με αιχμή του δόρατος μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η γνώση αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο επιχειρηματικό πόρο, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει πολλές ιδιομορφίες στη διαχείριση της. Έχει αποδειχθεί ότι ενώ οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πλήρως την αξία και την σημασία της στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, δε χρησιμοποιούν μεθόδους και εργαλεία για την αποτελεσματική αξιοποίηση της. Τα αποτελέσματα αυτής της αδυναμίας είναι πολλαπλασιαστικά. Τις τελευταίες δεκαετίες, η διαχείριση γνώσης σαν στρατηγική επιλογή των διοικήσεων, έχει κερδίσει έδαφος τόσο στην ακαδημαϊκή όσο και στην επιχειρηματική κοινότητα. Ταυτόχρονα, όμως, οι βασικές αρχές, οι ακριβείς παράμετροι και οι λειτουργίες αυτών των συστημάτων δεν έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα, ενώ μέχρι τώρα, δεν έχει παρουσιασθεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση της γνώσης, η οποία θα αντανάκλα ένα ολοκληρωμένο και άμεσα εφαρμόσιμο σύστημα.

Το θέμα της εργασίας πραγματεύεται τη σημαντικότητα της διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συμβάλει στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους. Η διαθέσιμη βιβλιογραφία είναι κυρίως ξενόγλωσση, ενώ τα άρθρα που έχουν γραφτεί είναι πολύ περισσότερα από τα βιβλία.

Το πρώτο κεφάλαιο είναι μια εισαγωγή στο θέμα. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η γνώση και τα είδη που υπάρχουν σε ένα οργανισμό. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται οι διαδικασίες δημιουργίας της γνώσης και τα μέσα διάδοσης της. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η διαχείριση γνώσης εξετάζοντας διάφορες παραμέτρους της. Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται το στρατηγικό μάντζμεντ ενώ στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η συμβολή που μπορεί να προσφέρει η διαχείριση γνώσης στο σχεδιασμό στρατηγικής. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μελέτες περίπτωσης, ενώ στο όγδοο αναφέρονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν καθώς και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Κεφάλαιο 2: Η Γνώση

2.1 Ορισμοί

Θεωρητικά, γνώση είναι «η κατανόηση οποιασδήποτε υλικής ή άυλης έννοιας και η χρήση της ως βάση. Η γνώση αποτελεί τη βάση κάθε δραστηριότητας και αναφέρεται ως “γνωστική βάση”» (Bellaver and Lusa, 2002). Είναι ένα εκλεκτό μίγμα πληροφοριών που ενώνει τα άτομα και τις εμπειρίες τους μέσα σε πλαίσια πρακτικής (Martensson, 2000 and Baumard, 1999).

Από την άποψη των επιχειρήσεων, λέγεται ότι η γνώση είναι η δικαιολογημένα αληθινή πεποίθηση των ατόμων (Nonaka, 1994). Επιπλέον, ο ίδιος ερευνητής υποστηρίζει ότι η γνώση είναι ο μοναδικός παράγοντας που συμβάλει στην επιβίωση του οργανισμού και στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως το θέτει ο Quinn (1992, p. 241): «με σπάνιες εξαιρέσεις, η οικονομική και παραγωγική δύναμη της εταιρείας βρίσκεται περισσότερο στις διανοητικές της ικανότητες και γνώσεις παρά στα απτά περιουσιακά της στοιχεία. Ουσιαστικά όλες οι δημόσιες και ιδιωτικές εταιρείες μετατρέπονται σε αποθήκες και συντονιστές της διάνοησης». Ορισμοί, όπως οι παραπάνω, αναφέρονται στο επίπεδο του οργανισμού. Όμως, η γνώση μπορεί να διατηρηθεί σε άλλα επίπεδα (ατομικό και ομαδικό επίπεδο) και να μην μεταφραστεί σε οργανωσιακό επίπεδο. Αυτή η έλλειψη μετάφρασης έχει εμπειρικά αποδειχθεί ότι επηρεάζει αρνητικά την οργανωσιακή επίδοση (Bontis et al., 2002).

Θεωρώντας τη γνώση ως ένα κεφάλαιο της εταιρείας μπορεί να της δοθεί ο παρακάτω ορισμός: «μια πηγή βασισμένη στη γνώση ή στην ικανότητα για αξία που δίνει τη δυνατότητα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες να εξελιχθούν και έχει μια οικονομική ζωή βιώσιμη με τον κλάδο και το περιεχόμενο της αγοράς» (Paul James, 2004). Γνώση είναι η πληροφορία που παρέχει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο κάποιος μπορεί να εκτιμήσει νέες εμπειρίες (Davenport and Prusak, 2000). Τα κεφάλαια γνώσης είναι αποθέματα γνώσης που χρησιμοποιούνται για να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες (Boisot, 1999). Αυτά πρέπει να προσθέτουν αξία, να δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να προσφέρουν δυνατότητες για το μέλλον, να είναι διατηρήσιμα στην αγορά και να ελέγχονται από τον οργανισμό (Andriessen, 2001).

Σε μια οικονομία που αλλάζει συνεχώς και είναι αβέβαιη, η γνώση δεν είναι στατική, αλλά πρέπει να είναι αναγνωρίσιμη, υπολογίσιμη, επίκτητη, μεταφέρασιμη, αποθηκεύσιμη, χρησιμοποιήσιμη, διατηρήσιμη και πιθανόν να μπορεί να απαλειφθεί (Drucker 1993; Hamel 2002; Nonaka 1991; Pemberton & Stonehouse 2000).

Η γνώση είναι πληροφορία με προσωπική ή οργανωσιακή εμπειρία που προσθέτει αξία στον άνθρωπο ή στον οργανισμό μέσω του αποτελέσματος του παραγωγικού κέρδους και της καινοτομίας. Η κατανόηση της έννοιας της βοηθάει, ώστε να διαπιστωθεί πως επηρεάζει διάφορους παράγοντες στην εταιρεία, όπως τους ανθρώπους, την κουλτούρα, τη στρατηγική.

2.2 Η εξέλιξη της γνώσης

Η αξία της γνώσης έγινε αντιληπτή από την αρχαιότητα. Όλα τα μεγάλα ανθρώπινα επιτεύγματα από τις αρχές της ανάπτυξης των πολιτισμών βασίζονταν στη γνώση (Despres and Chauvel, 2000). Παραδείγματα τέτοιων εφαρμογών είναι το χτίσιμο μεγαλιθικών μνημείων, που προέρχονται από τη γνώση που αναπτύχθηκε για τη γη. Επίσης, η αγροτική και βιομηχανική εξέλιξη τον 18^ο και αρχές του 19^{ου} αιώνα είναι συνέπεια της ανάπτυξης της νέας γνώσης. Βέβαια, ο ρόλος της γνώσης στη σημερινή εποχή είναι διαφορετικός απ' ό,τι ήταν παλαιότερα. Η βασική διαφορά είναι ότι το μεγαλύτερο απόθεμα γνώσης υποστηρίζει ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας. Είναι προφανές ότι κάθε είδος επαγγέλματος χρησιμοποιεί διαφορετικό είδος γνώσης. Τα διάφορα είδη γνώσεων διαφέρουν ως προς την κατανομή τους στα άτομα και τον απαραίτητο χρόνο απόκτησης τους.

Στο παρελθόν, οι οργανισμοί της βιομηχανικής κοινωνίας θεωρούσαν ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τρεις παραγωγικούς πόρους, την εργασία, τη γη και το κεφάλαιο. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 εμφανίστηκε και ένας τέταρτος παραγωγικός πόρος, ο οποίος έχει αυξημένη βαρύτητα στην πρόσθεση αξίας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες, και αυτός είναι η γνώση. Σήμερα, χρησιμοποιείται ο όρος οικονομία της γνώσης, επειδή η ταχύτητα με την οποία η γνώση ομαδοποιείται στο φυσικό και στο ανθρώπινο κεφάλαιο έχει αυξηθεί σημαντικά (Georgopoulos, 2005). Η οικονομία που βασίζεται στη γνώση έχει δύο γνωρίσματα (Despres and Chauvel, 2000). Πρώτον, η γνώση δεν υπάρχει αποκλειστικά στους ανθρώπους και στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, αλλά έχει ενσωματωθεί στο λογισμικό. Δεύτερον, οι

οικονομικές αρχές ενός τέτοιου λογισμικού είναι διαφορετικές από τις οικονομικές αρχές που σχετίζονται με τους παραδοσιακούς παραγωγικούς παράγοντες.

Η οικονομία της γνώσης διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά. Πρώτον, ο κύριος παραγωγικός πόρος είναι η γνώση, όπως ήταν το κεφάλαιο στη βιομηχανική οικονομία και η γη στην αγροτική οικονομία (Quinn 1992, Drucker 1993, Burton – Jones 2000). Δεύτερον, επικεντρώνεται σε άυλα παρά σε υλικά περιουσιακά στοιχεία (Stewart 1997, Edvinsson and Malone 1997). Τρίτον, υπάρχει διαδικτύωση. Η διασύνδεση είναι πιθανή με την ανάπτυξη νέων μέσων επικοινωνίας, όπως η κινητή τηλεφωνία, η δορυφορική επικοινωνία, το Διαδίκτυο και η διαδραστική τηλεόραση. Αυτά τα μέσα συμβάλουν στη συνεργασία τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και μεταξύ των οργανισμών (Castells, 1999). Η οικονομία της γνώσης είναι ψηφιακή. Ο Don Tapscott (1995) αναφέρεται σε αυτήν την εποχή ως την «εποχή της άμμου», αφού τα βασικά στοιχεία της ψηφιακής τεχνολογίας –τα τσιπς και τα οπτικά καλώδια– βασίζονται στην άμμο. Επιπλέον, είναι εικονική. Οι περισσότερες λειτουργίες μπορούν να γίνουν εικονικά, όπως εικονικές συναλλαγές, επικοινωνίες, χρήματα. Τέλος, κινείται γρήγορα. Μερικώς λόγω του γρήγορου περάσματος των καινοτομιών και μερικώς λόγω της αποδοτικής επικοινωνίας που οδηγεί σε γρήγορη εξάπλωση της γνώσης. Το πέρασμα των τεχνολογικών αλλαγών επιταχύνεται ραγδαία. Η υψηλή ταχύτητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον επιβάλλει την επανεκτίμηση της στρατηγικής της εταιρείας (Brown and Eisenhart, 1998).

Μετά την ανακάλυψη της σημασίας που έχει η γνώση για ένα οργανισμό, οι περισσότεροι οργανισμοί άρχισαν να συλλέγουν δεδομένα, για να δημιουργήσουν γνώση. Λόγω, όμως, της μη ανεπτυγμένης ικανότητας διαχείρισης όλης αυτής της γνώσης, υπάρχουν αρκετές δυσκολίες χειρισμού της. Έτσι, πολλοί οργανισμοί δημιούργησαν εκτενείς βάσεις γνώσης, οι οποίες είναι κατακερματισμένες. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι δεν είναι όλα τα δεδομένα αποθηκευμένα σε γραπτή ή ηλεκτρονική μορφή. Σε άλλες περιπτώσεις, αρκετή από τη γνώση βρίσκεται αποθηκευμένη σε προϊόντα, κανόνες που αφορούν συγκεκριμένες καταστάσεις και σε ανεπίσημες μορφές. Επομένως, δεν μπορούν όλοι να έχουν πρόσβαση σε αυτή τη γνώση. Επιπλέον, το κάθε είδος γνώσης είναι χρήσιμο σε διαφορετικές πηγές και σε διαφορετικές καταστάσεις. Γι' αυτούς τους λόγους, σε πολλούς οργανισμούς η γνώση θεωρείται κατακερματισμένη, όχι μόνο επειδή δεν είναι ενοποιημένη με τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού, αλλά και επειδή δεν είναι διαθέσιμη στους ανθρώπους τη σωστή στιγμή.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του σημερινού περιβάλλοντος είναι η απειθαρχία και οι γρήγορες αλλαγές. Οι εταιρείες έχουν ανάγκη όλων των ειδών τις πηγές, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών γνώσης. Όσο το περιβάλλον αλλάζει πολύ γρήγορα, οι εταιρείες έχουν ως στόχο την αναδιαμόρφωση των πηγών για την ικανοποίηση των πελατών (Carrion, 2006). Αυτή η ανάγκη για αναδιαμόρφωση οδηγεί τις εταιρείες στις συνεχείς καινοτομίες και αλλαγές. Η καινοτομία που βασίζεται στη νέα γνώση, είτε αυτή είναι επιστημονική, είτε τεχνική είτε κοινωνική, επιφέρει υψηλά αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση. Τόσο το πολυτάραχο περιβάλλον όσο και η ανάγκη για αναδιαμόρφωση των εταιρειών έχουν κάνει τη σημαντικότητα των πηγών γνώσης ιδιαίτερα κρίσιμη. Πολλοί επιστήμονες έχουν διαγνώσει σημαντική διασύνδεση μεταξύ της γνώσης και των δυναμικών ικανοτήτων (Zollo and Winter, 2002). Οι δυναμικές ικανότητες έχουν περιγραφεί ως οι στρατηγικές διαδικασίες με τις οποίες ο οργανισμός δημιουργεί αξία μέσω της διαμόρφωσης των υπαρχόντων πηγών σε νέες λειτουργικές ικανότητες που ταιριάζουν καλύτερα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Teecce et al., 1997, Eisenhardt and Martin, 2000, Helfat and Peteraf, 2003). Έτσι, η ικανότητα της εταιρείας να αναδιαμορφώνει τις πηγές γνώσης υποστηρίζει τις δυναμικές ικανότητες.

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται ως εποχή της γνώσης. Νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέες επιχειρηματικές πρακτικές καθορίζουν την οικονομική δραστηριότητα. Νέα πρότυπα εργαζομένων, νέες συνήθειες των καταναλωτών, νέοι τρόποι διασκέδασης και επικοινωνίας αλλάζουν τις κοινωνίες (Georgoroulos, 2005). Όσο η οικονομία της γνώσης συνεχίζει να αναπτύσσεται, η γνώση θεωρείται ως περιουσιακό στοιχείο και ως ένα σημαντικό στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής (Teecce, 2000b). Γι' αυτό η διαχείριση της γνώσης έχει γίνει μια αναγκαία ικανότητα για την εξασφάλιση και τη διατήρηση της επιτυχίας και την αντοχή του οργανισμού στη γνωστική οικονομία (Grant, 1996). Όταν η γνώση διαχειρίζεται πρακτικά και αποτελεσματικά, τότε επιτυγχάνονται οι λειτουργικοί και οι στρατηγικοί σκοποί. Τα στελέχη προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν όσο καλύτερα μπορούν τη γνώση που δημιουργείται μέσα στον οργανισμό. Απαραίτητη προϋπόθεση, όμως, είναι να γνωρίζουν ποια δεδομένα και ποιες πληροφορίες έχουν συλλεχθεί και να έχει γίνει η κατάλληλη επεξεργασία τους, ώστε να παραχθεί η απαραίτητη γνώση. Επομένως, η γνώση είναι ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που πρέπει πρωτίστως να αναγνωρισθεί και έπειτα να διαχειρισθεί.

Η γνώση, οι ικανότητες, η τεχνολογία, η ευελιξία στην παραγωγή, η ανάγκη για νέες βιομηχανίες, προϊόντα και υπηρεσίες είναι οι κύριοι μοχλοί ανάπτυξης (Hansen et al.,

1999). Οι δυναμικές αγορές ζητούν μια δυναμική αντίδραση, απαιτώντας από τους οργανισμούς να ανταποκριθούν μέσω της ανάπτυξης νέας γνώσης, ώστε να αποκτήσουν νέους πόρους και ικανότητες (Andriessen, 2004), διασφαλίζοντας ότι οι πηγές του οργανισμού θα ταιριάζουν στις μελλοντικές απαιτήσεις. Οι οργανισμοί, όπως και άλλες οντότητες, εξελίσσονται μέσω της προσαρμογής τους στην οργανωσιακή τους γνώση, η οποία περιλαμβάνει τη συνολική γνώση των ανθρώπων της και τις ικανότητες του οργανισμού (Spender, 1996).

2.3 Συστατικά της γνώσης

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι τα δύο σημαντικά συστατικά της γνώσης. Τα δεδομένα δομούν τη βάση για τη δημιουργία της πληροφορίας. Με τον όρο «δεδομένα» εννοούμε τα στοιχεία εκείνα που συλλέγονται από διάφορες πηγές μέσα και έξω από την εταιρεία και με τα οποία περιγράφουμε γεγονότα, πράγματα, πρόσωπα και ιδέες (Curtis and Cobham, 2005). Αντιθέτως, με τον όρο «πληροφορία» εννοούμε το αποτέλεσμα της επεξεργασίας (ταξινόμησης, μετατροπής, ερμηνείας) των δεδομένων με στόχο την αύξηση της γνώσης. Η πληροφορία είναι η βάση της κατανόησης. Με την επεξεργασία τα δεδομένα αλλάζουν από τη μια μορφή, που δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, σε άλλη μορφή, ώστε να γίνει η απ' ευθείας χρήση τους για τη λήψη αποφάσεων. Από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι τα δεδομένα δεν μπορούν να θεωρηθούν σαν πληροφορία μέχρι να λάβουν την κατάλληλη μορφή, για να έχουν αξία για τον συγκεκριμένο παραλήπτη (Laudon and Laudon, 2004).

Πέραν, όμως, των δεδομένων και των πληροφοριών υπάρχουν και άλλα συστατικά στοιχεία που δομούν τη γνώση. Αυτά τα στοιχεία βρίσκονται σε μια κλίμακα, όπου η πληροφορία καταλαμβάνει τη μεσαία θέση. Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζεται η ανάλυση αυτών των στοιχείων.

Πίνακας 2.1: Κλίμακα της γνώσης

Σοφία

Η ικανότητα της κρίσης, της απονομής δικαιοσύνης. Η κριτική σοφία βασίζεται στη διαφορά ή στις διαφορές. Σοφία είναι η ικανότητα διάκρισης της διαφοράς. Η σοφία καθοδηγεί την κατανόηση. Η κατανόηση πληροφορεί τη σοφία.

Κατανόηση
Η ικανότητα της αναγνώρισης και της επιλογής πληροφοριών στη βάση της σοφίας. Η γνώση της σημασίας της πληροφορίας. Κατανόηση σημαίνει πώς να εφαρμόσεις την πληροφορία και για ποια πληροφορία να ψάξεις. Να ξέρεις τη σημασία των σημείων της πληροφορίας. Η κατανόηση είναι η βάση της έρευνας.
Πληροφορία
Η άποψη που σχηματίζεται στη συνείδηση του αποδέκτη. Στη βασική της λειτουργία, πληροφορία είναι η συλλογή δεδομένων, η διαλογή και η χρήση τους για τη λήψη αποφάσεων ή η ενίσχυση της θέσης ενός χρήστη. Πληροφορία είναι η εφαρμογή των δεδομένων. Η αξία της πληροφορίας είναι στην ουσία συνδεδεμένη με το χρήστη.
Δεδομένα
Οργανωμένα γεγονότα. Τα δεδομένα είναι επεξεργασμένα, δομημένα γεγονότα.
Γεγονότα
Αναπαράσταση φαινομένων. Ένα γεγονός παρουσιάζει ένα φαινόμενο. Τα γεγονότα είναι εκφραστές των φαινομένων.
Φαινόμενα
Αυτά που εμφανίζονται. Η αντίληψη των φαινομένων είναι η γνώση.
Πηγή: 1993, 1994, 1995, 1999, Jay Edwin Gillette.

Από την παραπάνω κλίμακα, το σημαντικότερο στοιχείο είναι η πληροφορία. Είναι το σημείο κλειδί στο μονοπάτι της γνώσης. Η πληροφορία είναι το σημείο που η σοφία αλληλεπιδρά με τα φαινόμενα, είναι η γνώση σε κίνηση. Έτσι, για τη δημιουργία της νέας γνώσης πραγματοποιείται η εισαγωγή νέων στοιχείων, τα οποία συνδέονται με την ήδη υπάρχουσα γνώση. Αυτές οι συνδέσεις κυμαίνονται από χαρακτηρισμένες σχέσεις μέχρι αόριστες συσχετίσεις. Η νέα γνώση, που δημιουργείται, είναι η ανάμιξη της προηγούμενης γνώσης και των νέων εισαγωγών. Επομένως, μεταξύ της πληροφορίας και της γνώσης υπάρχει κάποια ασυνέχεια, αφού στις εισαγωγές προστίθεται η παλιά γνώση, ώστε να δημιουργηθεί η νέα γνώση.

Είναι προφανές ότι οι μηχανές δεν μπορούν να δημιουργήσουν γνώση. Η πλειονότητα της γνώσης των οργανισμών βρίσκεται στο μυαλό των εργαζομένων τους. Η τεχνολογία και οι μηχανές είναι σημαντικά μέσα για την επεξεργασία των δεδομένων και τη διάχυση της πληροφορίας μέσα στους οργανισμούς (Spiegler, 2003). Όμως, το ανθρώπινο μυαλό είναι εκείνο το μέσο που μετατρέπει την πληροφορία σε γνώση. Πολλοί άνθρωποι, που δουλεύουν σε οργανισμούς,

παίρνουν αποφάσεις, λύνουν προβλήματα και είναι φορείς καινοτομίας (Paul James, 2004). Η γνώση στη μορφή της κατανόησης και της εμπειρίας απαιτείται για να υποστηρίξει και αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις και τους καινοτόμους. Όμως, για να είναι αποτελεσματικοί σε αυτούς τους τομείς πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη γνώση.

2.4 Η γνώση ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πολλοί ερευνητές του μάνατζμεντ (Drucker 1993; 1995; Hamel 2002; Leonard-Barton 1998; Michalisin, Smith & Kline 1997; Nonaka 1991; Pemberton & Stonehouse 2000) πιστεύουν ότι η γνώση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται ως η άθροιση από μια ευρεία, και δύσκολο να αντιγραφεί, σειρά από ικανότητες που μπορούν να εφαρμοσθούν στα προϊόντα και στις αγορές (Liedka and Rosenblum, 1996). Επιπλέον, είναι απαραίτητη η απόκτηση γνώσης για το πώς θα ενοποιηθούν όλοι οι πόροι του οργανισμού με τέτοιο τρόπο που να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό, ώστε να δημιουργηθεί μια ικανότητα που οι πελάτες θα θεωρήσουν μοναδική ή προτιμητέα. Επίσης, οι οργανισμοί στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζεται να λαμβάνουν γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Γι' αυτό οι οργανισμοί αναζητούν συνεχώς τρόπους, μέσω της πληροφοριακής τεχνολογίας, για να βοηθήσουν τους εργαζομένους τους να δημιουργήσουν και να αποκτήσουν γνώση, ώστε να εμπλουτίσουν τις ικανότητες τους για καλύτερη λήψη αποφάσεων (Georgoroulos, 2005).

Έχει αναγνωρισθεί από πολλούς επιστήμονες ότι οι άνθρωποι και η συμπεριφορά τους συνεισφέρουν περισσότερο στην επιτυχία της εταιρείας απ' ό,τι τα υλικά περιουσιακά στοιχεία (Despres and Chauvel, 2000). Η διαχείριση της γνώσης σε έναν οργανισμό συμβάλει στην αποδοτικότερη λειτουργία του και γενικότερα προσφέρει αρκετά οφέλη. Η σωστή αξιοποίηση της γνώσης παρέχει την ικανότητα της ανακάλυψης νέων τρόπων χειρισμού των διαφορετικών καταστάσεων. Ο οργανισμός αποκτά αξία με την ανακάλυψη της γνώσης και τη χρήση της δύναμης της τεχνολογίας, αφού η γνώση γίνεται άμεσα διαθέσιμη σε όποιον τη χρειάζεται. Η γνώση προσφέρει δημιουργικότητα, η οποία είναι σημαντική στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η γνώση είναι «πόρος-κλειδί» (Gehani 2002) σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη παγκόσμια αγορά που η ανάπτυξη καινοτομικών υπηρεσιών, προϊόντων και λύσεων απαιτείται, ώστε να προσελκυσθούν και να διατηρηθούν πελάτες, και να ξεπερασθεί ο ανταγωνισμός. Σε μια εποχή, όπου ολοένα και περισσότερα προϊόντα γίνονται πανομοιότυπα, ανεξαρτήτως προμηθευτή, ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αξία στοχεύοντας στην απόκτηση γνώσης για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, παρά στην κατευθείαν τελειοποίηση των προϊόντων.

2.5 Κατηγοριοποίηση της γνώσης

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί δύο θεωρίες ως προς την κατηγοριοποίηση της γνώσης. Η πρώτη θεωρία αναφέρεται στην ύπαρξη δύο ειδών γνώσης. Η δεύτερη θεωρία υποστηρίζει την ύπαρξη μιας συνέχειας, όπου στα δύο άκρα βρίσκονται οι δύο κατηγορίες της προηγούμενης θεωρίας και η γνώση κυμαίνεται ανάμεσα τους, έχοντας στοιχεία και από τις δύο κατηγορίες.

Στην πρώτη θεωρία, η γνώση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στην σαφή (explicit) και στην σιωπηρή (tacit) γνώση, που η καθεμία συνεισφέρει στη δημιουργία και στη διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κάθε κατηγορία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και αυτός ο διαχωρισμός είναι ο πιο ευρέως αποδεκτός. Ξεκινώντας από την πρώτη κατηγορία, η σιωπηρή γνώση είναι η γνώση που παραμένει σε προσωπικό επίπεδο και πιθανόν ανέκφραστη σαν αδιαμφισβήτητη γνώση. Περιλαμβάνει διαίσθηση, προαίσθημα και, γενικότερα, ικανότητες που είναι ατομικές και δύσκολα μπορούν να τυποποιηθούν και ως αποτέλεσμα είναι δύσκολο να μοιραστούν με τους άλλους. Για να μεταφερθούν απαιτείται να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων. Η χρήση αυτού του είδους της γνώσης επιφέρει κάποια πλεονεκτήματα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Spender (1995), η σιωπηρή γνώση που υπάρχει στους οργανισμούς είναι πιο ασφαλής και στρατηγικά σημαντική, επειδή οι άλλοι οργανισμοί είναι δύσκολο να την καταλάβουν και να τη μιμηθούν. Η σιωπηρή γνώση είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω της αδυναμίας μετακίνησης και μίμησης της, ενώ θεωρείται διφορούμενη με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Επιπλέον, η σιωπηρή γνώση συμβάλει στην καινοτομία και στη μειωμένη ανάγκη για επενδύσεις στην πληροφοριακή τεχνολογία.

Η δυσκολία που παρουσιάζει αυτού του είδους η γνώση είναι ότι δεν μπορεί να εξαχθεί άμεσα από το μυαλό των ατόμων και να μεταφερθεί σε άλλα άτομα. Επίσης,

οι κάτοχοι αυτής της γνώσης δεν είναι πρόθυμοι να τη μοιραστούν από φόβο μήπως χάσουν τη δύναμη τους και το κύρος τους (Szulanski, 1996). Το μεγαλύτερο, όμως, μειονέκτημα είναι όταν χάνεται αυτή η γνώση λόγω της απώλειας των εργαζομένων από τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Hall και Andriani (2003), η χρήση της σιωπηρής γνώσης κάνει την εταιρεία «εσωτερικά ευάλωτη».

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στη σαφή γνώση. Είναι η γνώση που εκφράζεται και μπορεί εύκολα να μεταφερθεί στα άτομα. Περιλαμβάνει κωδικοποιημένες πληροφορίες, δεδομένα, γεγονότα και κείμενα, και διατηρείται σε πολλές διαφορετικές μορφές. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση αυτού του είδους της γνώσης είναι ότι μεταδίδεται εύκολα από άτομο σε άτομο και μπορεί να αποθηκευθεί λόγω της κωδικοποίησής της. Δεν χάνεται αυτή η γνώση όταν οι εργαζόμενοι φεύγουν από την εταιρεία, επειδή η σαφής γνώση έχει αποθηκευθεί στις βάσεις της εταιρείας. Έτσι, αυτή η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον καθένα. Όμως, αν χρησιμοποιείται η πληροφοριακή τεχνολογία για την εξόρυξη και αποθήκευση της γνώσης, τότε πρέπει να γίνουν σημαντικές επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα. Επιπλέον, απαιτείται αρκετός χώρος για να φυλαχτεί αυτή η γνώση. Αρκετά μεγάλη είναι η πιθανότητα να μιμηθούν αυτή τη γνώση οι ανταγωνιστές και να χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Hall και Andriani (2003) χαρακτηρίζουν την εταιρεία που βασίζεται στην σαφή γνώση ως «εξωτερικά ευάλωτη».

Συγκρίνοντας τις δύο κατηγορίες, η σιωπηρή γνώση εκφράζεται από την εμπειρία των ατόμων και είναι η βάση για την σαφή γνώση. Η δημιουργία αυτού του είδους της γνώσης θα γίνει ένα αξιόλογο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας και το κέντρο του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Birkinshaw, 2001b). Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι κατέχουν τη σιωπηρή γνώση, ενώ η σαφής γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί σε απτή μορφή. Έτσι, η σιωπηρή γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων, έχει αποκτηθεί από την εμπειρία τους και γι' αυτό είναι πιο δύσκολο να μετατραπεί σε σαφή γνώση. Αντιθέτως, η σαφής γνώση μπορεί να απεικονισθεί σε έγγραφα, να μεταφερθεί και να γίνει προσιτή από πολλούς ανθρώπους. Κατά την άποψη του Polanyi (1967), η γνώση που μπορεί να εκφραστεί είναι μόνο ένα μικρό κομμάτι της γνώσης που υπάρχει. Όπως δηλώνει ο ίδιος: «ξέρουμε περισσότερα από όσα λέμε». Στον πίνακα 2.2 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τη γνώση σε σιωπηρή και σαφή, όπως καταγράφονται από τον Hislop (2002).

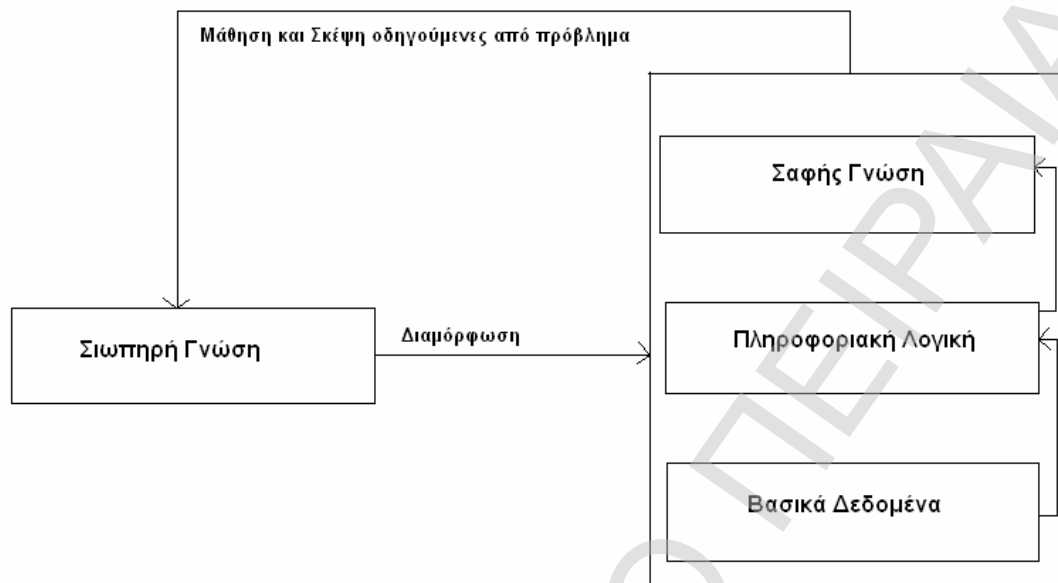
Πίνακας 2.2: Προέχοντα χαρακτηριστικά της σιωπηρής και της σαφούς γνώσης

Χαρακτηριστικά	Σιωπηρή γνώση	Σαφής γνώση
Περιεχόμενο (Polanyi 1967, Hu 1995, Nonaka and Kanoo 1998)	Μη κωδικοποιήσιμο	Κωδικοποιήσιμο
Έκφραση (Spender 1995)	Δύσκολη	Εύκολη
Τοποθεσία (Polanyi 1958, 1967)	Ανθρώπινο μυαλό	Ηλεκτρονικοί υπολογιστές
Επικοινωνία (Ambrosini and Bowman 2001)	Δύσκολη	Εύκολη
Μέσα (Boje 1991, Connell et al. 2003, Johannessen et al. 2001)	Επαφή πρόσωπο με πρόσωπο, αφήγηση ιστοριών	Πληροφοριακά τεχνολογία και άλλα αρχεία
Αποθήκευση (Boiral 2002, Connell et al. 2003)	Δύσκολη	Εύκολη
Στρατηγική (Hansen et al. 1999)	Προσωπική	Μη προσωπική
Κάτοχοι	Οργανισμός και τα μέλη του	Οργανισμός

Πηγή: Hislop (2002)

Η γνώση συχνά υλοποιείται σε θεωρήματα, κανόνες, τεχνικούς προσδιορισμούς και τεχνικές. Η παρουσίαση της μορφοποιημένης γνώσης αποκαλείται σαφής γνώση (Sun et al., 2001). Και οι δύο κατηγορίες γνώσης είναι απαραίτητες στη διαδικασία της λύσης προβλημάτων, επειδή έχουν σαν χαρακτηριστικά την ευφυΐα και τις εσωτερικές ικανότητες. Η εξόρυξη γνώσης και η αναγνώριση προτύπων είναι δύο τυπικοί τρόποι για τη μετατροπή της σιωπηρής γνώσης σε σαφή γνώση (Dou, Liu, Chen, Cheung and Cai, 2007). Μέσω της μάθησης κατακτάται η σαφής και η σιωπηρή γνώση (Frasconi et al., 1995, Sun et al., 2001). Στο διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ της σαφούς γνώσης και της σιωπηρής γνώσης κατά τη λύση ενός προβλήματος.

Διάγραμμα 2.1: Η σχέση μεταξύ της σιωπηρής γνώσης και της σαφούς γνώσης κατά τη λύση ενός προβλήματος

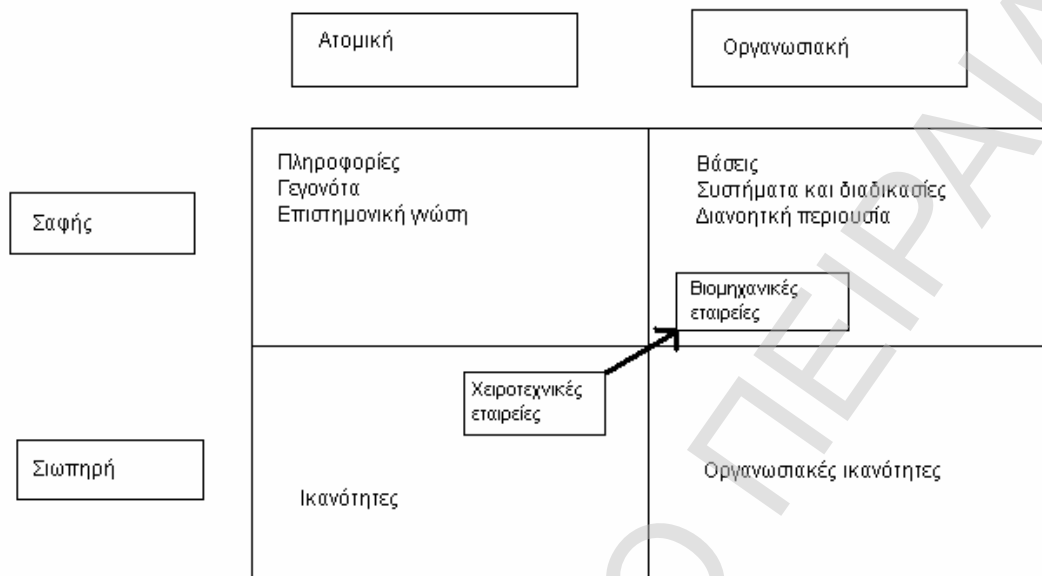


Πηγή: Dou, Liu, Chen, Cheung and Cai (2007)

Στη δεύτερη θεωρία, η γνώση δε χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στη σιωπηρή και στη σαφή, αλλά προτείνεται ότι κάθε γνώση έχει σιωπηρά και σαφή στοιχεία. Οι Kogut και Zander (1992) υποστηρίζουν ότι η γνώση δε χωρίζεται μεταξύ σιωπηρής και σαφούς, αλλά υπάρχει σε μια συνέχεια σαφήνειας και ασάφειας. Υπό αυτήν την άποψη, η σαφής και η σιωπηρή γνώση είναι οι δύο πόλοι του φάσματος της γνώσης.

Οι τεχνολογίες συμβάλουν στη συστηματοποίηση της γνώσης σε κωδικοποιημένη μορφή και στη μείωση του κόστους αντιγραφής της. Αυτή η διαδικασία της συστηματοποίησης της σιωπηρής γνώσης παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2 (Despres and Chauvel, 2000):

Διάγραμμα 2.2: Η συστηματοποίηση της γνώσης από τις χειροτεχνικές εταιρείες στις βιομηχανικές εταιρείες



Πηγή: Despres and Chauvel (2000)

Για την καλύτερη εκμετάλλευση της γνώσης απαιτείται η μετατροπή της γνώσης από ατομική και σιωπηρή σε οργανωσιακή και σαφή. Παραδείγματα εταιρειών που χρησιμοποίησαν τη γνώση προς όφελος τους είναι τα παρακάτω:

- Στη βιομηχανία Ford, το σύστημα παραγωγής συνέβαλε στη λήψη της γνώσης από τους εργαζόμενους και στην ενσωμάτωση της στα εργαλεία.
- Στα Starbucks, εισήχθη η δημιουργία του καφέ σε φόρμουλα, ώστε να διαδοθεί σε όλον τον κόσμο, ανοίγοντας νέα καταστήματα.

Ερευνητές, όπως οι Johannessen et al. (2001), υποστηρίζουν ότι τόσο η σιωπηρή όσο και η σαφής γνώση είναι σημαντικοί οργανωσιακοί πόροι. Η γνωσιακή βάση ενός οργανισμού είναι τόσο σαφής όσο και σιωπηρή και η υπερβολική έμφαση μόνο στη μια από τις δύο κατηγορίες μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σχέση αυτών των δύο ειδών γνώσης είναι όπως τα κομμάτια ενός παγόβουνου, μέσα και έξω από το νερό. Η εκτεθειμένη σαφής γνώση υποστηρίζεται από την κρυμμένη σιωπηρή γνώση.

Μια τρίτη θεωρία υποστηρίζει ότι η γνώση έχει διπλή υπόσταση (Despres and Chauvel, 2000). Στη μια υπόσταση η γνώση θεωρείται ως αντικείμενο. Σε αυτήν την

περίπτωση δίνεται ελάχιστη προσοχή στους ανθρώπους αν διαπιστωθεί ότι η γνώση δεν είναι αναπόσπαστο κομμάτι τους. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στις μηχανές, στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, στην αποθήκευση της ανθρώπινης γνώσης και στην επίτευξη καλύτερου ελέγχου της ανθρώπινης δραστηριότητας. Στην άλλη υπόσταση, η γνώση θεωρείται ως διαδικασία, στην οποία ενσωματώνονται οι διαδικασίες της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της παρακίνησης και της επικοινωνίας.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Bellaver F. Richard, Lusa M. John, "Knowledge Management Strategy and Technology", Artech House, Boston, London, 2002
2. Nonaka I., (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, Vol. 5/1, p. 14-37
3. Davenport T. H. & Prusak L., (1998), "Working knowledge", Boston, MA: Harvard Business School Press
4. Despres Charles, Chauvel Daniele, "Knowledge Horizons, The present and the promise of knowledge management", Butterworth-Heinemann, 2000
5. Georgopoulos N.B., (2005), "Knowledge management as an integral part of strategic management in e-business era", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 1, No. 4, pp.373-387
6. Brown J. S. & Duguid P., (2001), "Balancing Act: How to capture knowledge without killing it", Harvard Business Review, May-June, p. 73-80
7. Grant R., (1996), "Toward a knowledge based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 109-122
8. Laudon C. Kenneth, Laudon P. Jane, "Management Information Systems, Managing The Digital Firm", Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, 2006
9. Birkinshaw J., Nobel R., Ridderstrale J., (2002), "Knowledge as a Contingency Variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure", Organization Science, Vol. 13, No. 3, p. 274-289
10. Sun Y.T. Peter and Scott L. John, (2006), "Process level integration of organisational learning, learning organisation and knowledge management", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 2, Nos. ¾, pp.308-319
11. Dou W., Liu X., Chen G., Cheung S.C. and Cai S., (2007), "Knowledge flow management supporting complex problem solving: learning spectrum and its infrastructure", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 3, No. 1, pp.88-105

Κεφάλαιο 3: Δημιουργία της γνώσης και διάδοση της

3.1 Κατάλληλες συνθήκες

Στην παγκόσμια οικονομία, το άυλο κεφάλαιο κατέχει πρωταρχική θέση στις προτεραιότητες των επιχειρήσεων. Αυτό το κεφάλαιο πρέπει να προστατεύεται από παράνομη χρήση και πρέπει οι οργανισμοί να εστιάζουν στη δημιουργία, απόκτηση, μεταφορά και συγκέντρωση τέτοιων κεφαλαίων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών. Υπάρχουν πολλοί τρόποι, με τους οποίους μπορεί να δημιουργηθεί η γνώση και να διαδοθεί στον οργανισμό. Κάθε οργανισμός, που σκοπεύει να δημιουργήσει ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης, πρέπει να ακολουθήσει τις εξής γενικές αρχές διαχείρισης γνώσης (Suresh, 1999).

- Δημιουργία ομάδων γνώσης.
- Συμμετοχή στις καλύτερες πρακτικές.
- Ανάπτυξη βάσεων γνώσης.
- Δημιουργία κέντρων γνώσης.
- Επιλογή και χρήση συνεργαζόμενων τεχνολογιών.
- Δημιουργία πνευματικών ομάδων.

Η γνώση ανήκει στους άυλους πόρους της εταιρείας και λόγω της υπόστασης της δημιουργούνται κάποιες δυσκολίες στη μεταφορά της. Αυτές οι δυσκολίες οφείλονται κυρίως στη φύση της γνώσης, αφού οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται περιέχουν ρουτίνες που βασίζονται τόσο στη σιωπηρή γνώση των μελών των ομάδων όσο και σε πολύπλοκα υποδείγματα προσωπικών αλληλεπιδράσεων. Δυσκολία στη μεταφορά δημιουργείται και από τα εμπόδια που υπάρχουν σε ένα οργανισμό λόγω των δομών του, των συστημάτων και των συμπεριφορών του. Το μοίρασμα της γνώσης περιέχει όψεις εμπιστοσύνης και πολιτικής που σχετίζονται με αυτό και χρειάζονται τη δικιά τους διοικητική προσέγγιση για να αναπτυχθούν.

Έχουν αναπτυχθεί τρεις θεωρίες, μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια να αξιοποιηθεί η σιωπηρή γνώση (Despres and Chauvel, 2000). Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία, αναγνωρίζεται ο τύπος της γνώσης που μπορεί να μεταφερθεί. Έτσι, αν διαπιστωθεί ότι η γνώση κατέχεται από τους ειδικούς, τότε πραγματοποιείται η μεταφορά των ειδικών στο σημείο της εταιρείας που απαιτείται η γνώση ή γίνεται

προσπάθεια εξαγωγής της γνώσης από τις δράσεις τους. Στη δεύτερη θεωρία αναγνωρίζεται το κοινωνικό πλαίσιο που απαιτείται για τη μεταφορά της σιωπηρής γνώσης. Αυτό το πλαίσιο είναι συνήθως ανεπίσημες κοινωνικές ομάδες που καλούνται «κοινότητες πρακτικής». Μέσα σε αυτές τις ομάδες η γνώση μεταφέρεται ευκολότερα λόγω της ύπαρξης κοινής γλώσσας, κοινών ενδιαφερόντων και κοινών βάσεων γνώσης. Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται και διαχειρίζονται ως όργανα της διαχείρισης γνώσης. Στην τρίτη θεωρία περιγράφεται η περίπτωση όπου η γνώση δεν μπορεί να μεταφερθεί αλλά μπορεί να ενοποιηθεί. Δηλαδή, αν οι ικανότητες των ειδικών δεν μπορούν να μεταφραστούν σε γνώση, τότε μπορούν οι ειδικοί να συνεργασθούν για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η μεταφορά της γνώσης είναι απαραίτητη όταν σκοπός είναι η αντιγραφή της γνώσης. Στην περίπτωση, όμως, της επίτευξης ενός αποτελέσματος αρκεί η συνεργασία των ειδικών που κατέχουν τη γνώση.

Συμπερασματικά, το κλειδί για την επιτυχημένη διάδοση της γνώσης είναι να παραμείνουν τα οφέλη από την ειδίκευση των ατόμων (Despres and Chauvel, 2000). Αν οι μηχανικοί, οι οικονομικοί αναλυτές και οι ειδικοί του μάρκετινγκ σπαταλούν το χρόνο τους διδάσκοντας τις γνώσεις τους ο ένας στον άλλο, τότε υπάρχει ο κίνδυνος να προκύψουν μέτριοι μηχανικοί, οικονομολόγοι και ειδικοί του μάρκετινγκ.

3.2 Μέσα δημιουργίας γνώσης

Όπως οι άνθρωποι, έτσι και οι οργανισμοί δημιουργούν και συλλέγουν γνώση χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μηχανισμών οργανωσιακής μάθησης. Μέσω της συλλογής δεδομένων, της προσεκτικής μέτρησης των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων, των δοκιμών και του λάθους (πειραματισμός) και της ανατροφοδότησης από τους πελάτες και το περιβάλλον γενικότερα, οι οργανισμοί κερδίζουν εμπειρία (Laudon & Laudon, 2007). Οι Fernie et al. (2003) ισχυρίζονται ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι τεμαχισμού και τυποποίησης της γνώσης και όλοι αυτοί οι τρόποι μοιράζονται την άποψη ότι η δημιουργία και η χρήση της γνώσης είναι αναμφίβολα μια ανθρώπινη προσπάθεια και γι' αυτό η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί πρακτικά μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης των ατόμων. Οι Nonaka και Takeuchi (1995) στηρίζουν την ανάγκη να θεωρηθεί ότι η γνώση υπάρχει μέσα στις κοινωνικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις και ότι δημιουργείται από και μέσω αυτών στην κοινότητα ή το δίκτυο των ανθρώπων (Swan et al., 1999). Ειδικότερα, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια πύλη γνώσης στο εσωτερικό δίκτυο του

οργανισμού, να ιδρύσουν κοινότητες πρακτικής και να συλλέξουν τη γνώση που κερδίζεται από τα άτομα ενός οργανισμού, μέσω των χρόνων εμπειρίας και των διαδικασιών της καθοδήγησης. Παρακάτω αναλύονται αυτοί οι θεσμοί.

Πύλες Γνώσης

Η Πύλη Γνώσης (Knowledge Portal) είναι ένα σημείο αναφοράς για την αποθήκευση, την αναζήτηση και τη διάδοση της γνώσης μέσα στον οργανισμό. Αυτό λειτουργεί ιδανικά στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρείας (intranet) και ένα από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα με τα οποία η γνώση μπορεί να συλλεχθεί και να φυλαχτεί είναι μέσω συζητήσεων στην πύλη γνώσης (forum), από όπου η γνώση μπορεί να αναζητηθεί και να εξαχθεί.

Κοινότητες Πρακτικής

Η εστίαση στη γνώση σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει δημιουργήσει την απαίτηση από τους οργανισμούς να αλλάξουν τη δομή τους, ώστε η γνώση να μοιράζεται και να διαχέεται. Μερικές μορφές που δημιουργήθηκαν γι' αυτό το σκοπό είναι οι διαλειτουργικές ομάδες, οι ομάδες έργων κτλ. Η τελευταία μορφή που έχει δημιουργηθεί είναι οι Κοινότητες Πρακτικής (Communities of Practice). Αυτές οι κοινότητες ορίζονται από τον σκοπό τους, τις λειτουργίες τους και την παραγωγικότητα των πόρων τους (Wenger, 1998). Σύμφωνα με τους Lave και Wenger (1991): «μια κοινότητα πρακτικής είναι μια ουσιαστική κατάσταση για την ύπαρξη της γνώσης, επειδή παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη για τη δημιουργία της αίσθησης της κληρονομιάς». Οι Brown και Duguid (1991) περιγράφουν τη διαδικασία της μάθησης μέσα στο πλαίσιο μιας κοινότητας πρακτικής ως μια διαδικασία, στην οποία οι μαθητευόμενοι «αποκτούν την υποκειμενική άποψη της κοινότητας και μαθαίνουν να μιλούν τη γλώσσα της».

Θεωρούνται οι πιο δυναμικές πηγές γνώσης και δημιουργούν τη βάση για την ικανότητα του οργανισμού να γνωρίζει και να μαθαίνει. Αναπτύσσουν την ικανότητα της τιθάσευσης της διανοητικής σκέψης των εργαζομένων με τρόπο τέτοιο, ώστε να επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το μοίρασμα της σιωπηρής γνώσης βοηθάει τους συμμετέχοντες να αναπτύξουν προοδευτικά τις σχέσεις μάθησης που τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται καλύτερα στις εργασιακές προκλήσεις και να δημιουργούν περισσότερη γνώση.

Οι κοινότητες πρακτικής είναι ομάδες ανθρώπων που ορίζονται ανεπίσημα, ώστε να μοιραστούν τις ειδικές τους γνώσεις και το πάθος για ένα κοινό επιχείρημα (Wenger & Snyder, 2000). Δημιουργούνται για έναν κοινό σκοπό, για μια κοινή εργασία και παράγουν γνώση, που διαχέεται σε όλον τον οργανισμό. Σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούν σε εικονικό περιβάλλον, ώστε να επικοινωνούν άτομα από όλον τον κόσμο. Ικανοποιούν την ανάγκη των μελών τους για πληροφορίες, γνώση, μάθηση και κατανόηση. Το πλαίσιο και οι κοινωνιολογικές τους απόψεις είναι ένα αθέραιο κομμάτι της μάθησης ή της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης (Gherardi and Nicolini, 2000).

Μπορεί να είναι επίσημες ή ανεπίσημες ομάδες μέσα σε ένα οργανισμό ή μεταξύ οργανισμών, αλλά είναι σημαντικό να εστιάζουν στη συλλογή της γνώσης που απαιτείται μέσω των συζητήσεων που λαμβάνουν χώρα στις ομάδες αυτές. Καταφέρνουν να εξαλείφουν τα τυπικά εμπόδια που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό αλλά και μεταξύ των οργανισμών. Όμως, αυτές οι κοινότητες δεν είναι απλά ομάδες από ανεξάρτητα άτομα που λειτουργούν και μαθαίνουν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο ή ανεξάρτητα από κοινωνικές επιρροές. Αντιθέτως, οι κοινότητες πρακτικής είναι κοινωνικές έννοιες που περιλαμβάνουν συμμετέχοντες σε ποικίλες μορφές και επίπεδα αλληλεπίδρασης και συμμετοχής (Sense, 2007).

Είναι πιο αποτελεσματικές από τις απλές ομάδες, επειδή τα μέλη αυτών των κοινοτήτων οργανώνονται και επικεντρώνονται στην πρόσθεση αξίας και η συνοχή μεταξύ τους είναι μεγαλύτερη. Η διάρκεια λειτουργίας τους είναι μεγάλη και η αποδοτικότητα τους οφείλεται στην ποικιλομορφία των μελών τους ως προς την κουλτούρα, την εθνικότητα, το φύλο, την εμπειρία, το στυλ και την προσωπικότητα τους. Ο Argote (1999) θεωρεί ότι το μέγεθος των κοινοτήτων επηρεάζει το μοίρασμα της γνώσης, επειδή οι μεγάλες ομάδες, περισσότερο από τις μικρές, είναι πιθανό να εστιάσουν μόνο στις μοιρασμένες πληροφορίες, δηλαδή στις πληροφορίες που είναι κοινές. Οι διαστάσεις των κοινοτήτων πρακτικής είναι οι παρακάτω (Despres and Chauvel, 2000):

- Ο λόγος ύπαρξης τους είναι να φέρνουν τα άτομα κοντά και να δρουν από κοινού. Το χαρακτηριστικό αυτών των κοινοτήτων είναι η ταυτότητα που μοιράζονται τα μέλη τους εφοδιασμένα από τις προσωπικές επενδύσεις στο κοινό θέμα ενδιαφέροντος.
- Οι κοινότητες λειτουργούν μέσω των σχέσεων αμοιβαίας υποχρέωσης που δένουν τα μέλη μαζί σε μια κοινωνική οντότητα. Τα κάθε μέλος μαθαίνει από τα υπόλοιπα και δημιουργείται αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Αυτή η

αλληλεπίδραση καθορίζει πώς η μάθηση πραγματοποιείται μέσω των κοινών δραστηριοτήτων, πώς οι σχέσεις και η εμπιστοσύνη εγκαθιδρύονται, πώς τα νοήματα αυτών που μαθαίνουν τα μέλη διαπραγματεύονται και πώς οι κοινές δραστηριότητες προσδιορίζονται και επαναπροσδιορίζονται.

- Οι ικανότητες των κοινοτήτων είναι οι κοινοί πόροι που τα μέλη έχουν αναπτύξει στο πέρασμα του χρόνου μέσω της αμοιβαίας υποχρέωσης τους. Αυτοί οι κοινοί πόροι περιλαμβάνουν ρουτίνες, μαθήματα, εργαλεία, ιστορίες, λεξιλόγιο και πολλά άλλα. Αυτοί οι πόροι εμπεριέχουν τη γνώση της κοινότητας.

Αυτές οι κοινότητες βοηθούν να δημιουργηθεί μια τράπεζα αποτελούμενη από τις καλύτερες πρακτικές και έτσι βοηθούν να αναπτυχθούν οι διακεκριμένες ικανότητες, οι οποίες είναι σημαντικές για την επιτυχία του οργανισμού και για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, προσφέρουν διοικητική υποστήριξη για ευκαιρίες μάθησης, αναγνώρισης, ενθάρρυνσης και ανταμοιβής. Οι κοινότητες πρακτικής δημιουργούνται στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Μέσα στους οργανισμούς, όταν οι άνθρωποι εντοπίζουν μαζί μια σειρά προβλημάτων.
- Ανάμεσα σε επιχειρηματικές μονάδες, αφού σημαντική γνώση μεταφέρεται συχνά μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων.
- Ανάμεσα σε καθιερωμένα σύνορα, όπου οι κοινότητες πρακτικής καθίστανται χρήσιμες όταν διασχίσουν τα οργανωσιακά σύνορα.
- Ανάμεσα σε πολλαπλούς οργανισμούς, όπου οι εργαζόμενοι από διαφορετικές εταιρείες, ακόμα και από ανταγωνίστριες, έρχονται σε επαφή για χάρη της μάθησης.

Κοινότητες Γνώσης

Οι κοινότητες γνώσης δημιουργούνται από ανθρώπους, που έχουν ένα κοινό ενδιαφέρον και θέλουν να μάθουν. Έτσι, σε αυτές τις κοινότητες ενώνονται άνθρωποι που γνωρίζουν γι' αυτό το θέμα με ανθρώπους που δεν γνωρίζουν. Η συνέργια που δημιουργείται είναι πιο αποτελεσματική, αφού το σύνολο της κοινότητας ξέρει περισσότερα απ' ό,τι κάθε μέλος χωριστά.

Οι δραστηριότητες αυτών των κοινοτήτων δεν περιορίζονται στην απλή ανταλλαγή πληροφοριών. Αντιθέτως, μέσω του διαλόγου μεταξύ των μελών γίνεται προσπάθεια

να δημιουργηθεί νέα γνώση. Έπειτα, αυτήν τη γνώση την εφαρμόζουν οι οργανισμοί σε καινοτομίες για νέα προϊόντα, διαδικασίες και στην εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον, η δημιουργία αυτών των κοινοτήτων χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για να επικοινωνούν με τους πελάτες τους, τους προμηθευτές τους, τους συνεργάτες τους και τους ανταγωνιστές τους, ώστε να δημιουργούν νέα γνώση.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία μιας κοινότητας είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης. Αυτή η εμπιστοσύνη δημιουργείται μέσω της κατάλληλης κουλτούρας. Επίσης, πρέπει να απαλειφθεί ο φόβος μέσα σε μια κοινότητα για αποτυχία και κριτική. Για να παραμείνει μια κοινότητα ενωμένη πρέπει να αναλύει τις αποτυχίες της, τα μέλη της να μαθαίνουν από αυτές και να χρησιμοποιούν αυτήν την εμπειρία για περαιτέρω ανάπτυξη.

Οι κοινότητες γνώσης δημιουργούνται για στρατηγικούς επιχειρηματικούς σκοπούς. Επιδίωξη των μελών τους είναι η δημιουργία επιτυχημένων επιχειρηματικών λύσεων, οι οποίες εξαρτώνται από το τι γνωρίζουν τα μέλη τους, πόσο γρήγορα μαθαίνουν και πόσο συχνά μοιράζονται τη γνώση τους με άλλους ενδιαφερόμενους. Γνώση, η οποία προέρχεται από τους πελάτες, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τους εργαζόμενους. Έτσι, μέσω προηγούμενων εμπειριών, καινοτομιών, λύσεων, τακτικών και στρατηγικών οδηγούνται σε συνεχή ανάπτυξη και μάθηση, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία φήμης, νέων μαρκών, νέων αγορών και πίστης των πελατών.

3.3 Διαδικασία δημιουργίας γνώσης

Κατά τη διαδικασία της δημιουργίας γνώσης η σιωπηρή γνώση μετατρέπεται σε σαφή και η ατομική γνώση σε συλλογική. Τα χαρακτηριστικά της δημιουργίας της γνώσης, τα οποία εστιάζουν στο να μετατρέπουν τη γνώση από σιωπηρή (tacit) σε σαφή (explicit) είναι:

- Να εκφράζεται το ασαφές μέσω μεταφορών και αναλογιών.
- Να διαχέεται η γνώση μετατρέποντας την ατομική γνώση σε οργανωσιακή γνώση.

Η γνώση δεν μπορεί να εξελιχθεί. Πρέπει συνεχώς να επαναδημιουργείται και να επανασυγκροτείται μέσω δυναμικών, αλληλεπιδραστικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων (Swan et al., 1999). Η διαδικασία της δημιουργίας νέας γνώσης

μέσα σε ένα οργανισμό έχει ορισθεί σωστά από τον Nonaka (1994) ως μια δυναμική διαδικασία δημιουργίας γνώσης. Αυτή η διαδικασία δημιουργίας γνώσης διέρχεται μέσω ενός σπειροειδούς, αναπτυσσόμενη από την αντίδραση της σιωπηρής με τη σαφή γνώση, δημιουργώντας τελικά τη νέα γνώση (Nonaka, 1994). Διαμέσου της διαδικασίας, η νέα γνώση δημιουργείται, αναδιαμορφώνεται, επαναχρησιμοποιείται και μεταφέρεται σε άλλους ανθρώπους, διαδικασίες και προϊόντα. Ο βασικός παράγων αυτής της διαδικασίας είναι ο άνθρωπος. Η προέλευση της νέας γνώσης ξεκινάει όταν τα άτομα έχουν την ικανότητα να αποκαλύψουν τις σιωπηρές υποθέσεις και να τις απεικονίσουν στο εν αλλαγή περιεχόμενο, συνήθως μέσα από την αλληλεπίδραση μιας ομάδας (Sun, P.Y.T. and Scott, J.L., 2006).

Η διαδικασία δημιουργίας της γνώσης ξεκινάει από τη συλλογή των δεδομένων. Τα δεδομένα που χρειάζεται να συλλεχθούν καθορίζονται από τις πληροφορίες που απαιτούνται. Ωστόσο, η γνώση των δεδομένων που απαιτούνται και η αναγνώριση των κατάλληλων πηγών των δεδομένων είναι δύο τελείως διαφορετικά θέματα. Οι πηγές των δεδομένων κατηγοριοποιούνται σε δύο είδη: στις πηγές των καμπυλών μάθησης και στις πηγές στόχους (Washington Researchers, 1983). Οι καμπύλες μάθησης είναι γενικές και όχι ειδικές πληροφορίες. Είναι κατάλληλες όταν τα έργα που τις χρειάζονται δεν έχουν χρονικά όρια και όταν οι γενικές πληροφορίες χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν πριν από τις ειδικές πληροφορίες. Όταν, όμως, οι πηγές των δεδομένων αφθονούν, τότε η εφευρετικότητα είναι το απαιτούμενο προσόν των στελεχών για την απόκτηση των δεδομένων που χρειάζονται για ένα συγκεκριμένο έργο.

Η επιλογή των πηγών δεδομένων πρέπει να βασίζεται στην ποιότητα των δεδομένων που απαιτούνται. Οι πηγές δεδομένων πρέπει να αξιολογούνται σε όρους αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Η αξιοπιστία παρουσιάζει μια αξιολόγηση της ίδιας της πηγής (Montgomery and Weinberg, 1979) και μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα της πηγής διαχρονικά. Η εγκυρότητα αναφέρεται στο πόσο αληθινά είναι τα δεδομένα. Ο καθορισμός της εγκυρότητας βασίζεται στη σύγκριση της πηγής με άλλες πηγές. Το επίπεδο της ακριβείας των δεδομένων βασίζεται στο κόστος της αύξησης της ακριβείας και στην πιθανότητα της λήψης λάθος απόφασης λόγω της έλλειψης της ακριβείας των δεδομένων.

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει τη μετατροπή τεκμηριωμένων περιγραφών σε πληροφορίες με νόημα. Η ανάλυση γίνεται με πλήθος τεχνικών μεθόδων, αλλά χρειάζεται προσοχή για να αποφευχθεί η

μεροληψία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν τα συμπεράσματα προκύπτουν από μια ομάδα αλληλεπίδρασης παρά από έναν μόνο ειδικό ή από μια ομάδα ειδικών που, όμως, δουλεύουν χωριστά. Οι απόψεις μέσω πολλαπλών ερμηνειών παρέχουν ένα μέτρο ακριβείας και αυξάνουν την εμπιστοσύνη του λήπτη των αποφάσεων στα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων (Snow, 1989).

Η αποθήκευση και διανομή συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων παρέχοντας τη σωστή γνώση, στους σωστούς ανθρώπους, τη σωστή στιγμή. Για την αποθήκευση απαιτούνται συστήματα, από τα οποία οι χρήστες μπορούν να εξάγουν τη γνώση άμεσα και αποτελεσματικά. Η διανομή μπορεί να γίνει με παρουσιάσεις, αναφορές και προσωπική επικοινωνία. Τα τελευταία χρόνια η βιομηχανία της γνώσης έχει μεγαλώσει λόγω των τεχνολογικών καινοτομιών στη συλλογή, φύλαξη και διάδοση της γνώσης.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Despres Charles, Chauvel Daniele, "Knowledge Horizons, The present and the promise of knowledge management", Butterworth-Heinemann, 2000
2. Laudon C. Kenneth, Laudon P. Jane, "Management Information Systems, Managing The Digital Firm", Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, 2006
3. Nonaka I., (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, Vol. 5/1, p. 14-37
4. Brown J. S. & Duguid P., (2001), "Balancing Act: How to capture knowledge without killing it", Harvard Business Review, May-June, p. 73-80
5. Sense J. Andrew, (2007), "Stimulating situated learning within projects: personalizing the flow of knowledge", Knowledge Management Research and Practice, pp.13-21
6. Argote L., (1999), "Organization Learning: creating, retaining and transferring knowledge", Kluwer, Norwell, MA
7. Sun Y.T. Peter and Scott L. John, (2006), "Process level integration of organisational learning, learning organisation and knowledge management", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 2, Nos. ¾, pp.308-319
8. Snow C. Charles, "Strategy, Organization Design and Human Resource Management", Jai Press Inc., 1989

Κεφάλαιο 4: Διαχείριση Γνώσης

4.1 Ορισμοί

Ο όρος «Διαχείριση Γνώσης» χρησιμοποιείται πολλές φορές αόριστα, για να περιγράψει τη διαδικασία της δημιουργίας, σύλληψης, μεταφοράς και χρήσης της γνώσης, για την αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης (Georgopoulos, 2005). Ο σκοπός της διαχείρισης γνώσης είναι η δημιουργία, η συλλογή και η μετατροπή της ατομικής γνώσης σε οργανωσιακή γνώση (Bollinger & Smith 2001, Pemberton & Stonehouse 2000, Spender 1996). Εστιάζεται στην οργανωσιακή μάθηση, αναγνωρίζει τη συνεισφορά και την αξία των εργαζομένων και υποστηρίζεται από την τεχνολογία (Birkinshaw, 2001a). Σύμφωνα με τους Davenport και Grover (2001): «Για την καθιέρωση της διαχείρισης γνώσης η εστίαση πρέπει να γίνεται στους ερασιτέχνες, σ' αυτούς που ο ρόλος τους στον οργανισμό δεν είναι πρωταρχικά η διαχείριση της γνώσης, αλλά η πραγματοποίηση του οράματος του οργανισμού».

Ακόμα μερικοί ορισμοί είναι οι εξής: «Διαχείριση Γνώσης είναι η δημιουργία γνώσης, η οποία ακολουθείται από την ερμηνεία της γνώσης, τη διαμοίραση και τη χρήση της γνώσης, και τη διατήρηση και βελτίωση της γνώσης» (De Jarnett, 1996). «Διαχείριση Γνώσης είναι η διαδικασία της κριτικής διαχείρισης της γνώσης, ώστε να καλυφθούν οι υπάρχουσες ανάγκες, να αναγνωρισθούν και να εκμεταλλευθούν υπάρχοντα και αποκτηθέντα περιουσιακά στοιχεία της γνώσης και να αναπτυχθούν νέες ευκαιρίες» (Quintas et al., 1997). «Διαχείριση Γνώσης είναι η δραστηριότητα, η οποία σχετίζεται με τη στρατηγική και με τις τακτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου» (Brooking, 1997). Η διαχείριση γνώσης αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τα στελέχη ως ο κύριος παράγοντας της οργανωσιακής επιτυχίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Silver, 2000).

Η δύναμη της διαχείρισης γνώσης βρίσκεται στην ικανότητα της να χρησιμοποιεί τη γνώση προς όφελος του οργανισμού, των πελατών και των μετόχων (James, 2004). Ο λειτουργικός ορισμός της διαχείρισης γνώσης είναι ο εξής: «η αναγνώριση, απόκτηση, χρησιμοποίηση, υποστήριξη, διατήρηση και διάθεση του κεφαλαίου της γνώσης για το σκοπό της πρόσθεσης αξίας και της ωφέλειας σε όλους τους μετόχους» (Jones 2001, Rowley 1999). Η σημαντικότητα της γνώσης εξετάσθηκε

επίσης από τον Michael Zack (2000), όπου όρισε το «κενό της στρατηγικής γνώσης», ως το κενό ανάμεσα στο τι χρειάζεται ο οργανισμός να γνωρίζει και τι πράγματι γνωρίζει, η δε διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί μπορούν να καλύψουν αυτό το κενό.

Η διαχείριση γνώσης δεν είναι μόνο η διάχυση όλων των πληροφοριών που υπάρχουν σε όλους. Ορίζουμε ως «Διαχείριση Γνώσης» τη διαδικασία της δημιουργίας, σύλληψης, μεταφοράς και πρόσβασης στη σωστή γνώση και πληροφορία, όταν χρειάζεται να ληφθούν αποφάσεις, να αναληφθεί δράση και να μεταφερθούν δεδομένα για την υποστήριξη της στρατηγικής του οργανισμού (Georgoroulos, 2005). Είναι η διαδικασία της μετατροπής των δεδομένων και της πληροφορίας σε δράση. Ο ορισμός της διαχείρισης γνώσης που δίνεται από τους Tsoukas και Vladiμiριου (2001) περικλείει αυτήν την άποψη: «Διαχείριση Γνώσης είναι η δυναμική διαδικασία της μετατροπής μιας αμφισβητούμενης πρακτικής σε μια μη αμφισβητούμενη διευκρινίζοντας τους κανόνες που διέπουν τις δραστηριότητες αυτής της πρακτικής, βοηθώντας να δοθεί ένα συγκεκριμένο σχήμα στη συλλογική κατανόηση και διευκολύνοντας την ανάδυση της εμπειρικής γνώσης».

Όπως την ορίζει χαρακτηριστικά ο Bill Gates (2002): «Σε γενικές γραμμές, για να επιτευχθεί η συλλογή και η οργάνωση πληροφοριών και η διάδοση τους σε ανθρώπους που τις χρειάζονται και για να επεξεργασθεί η πληροφορία μέσω της ανάλυσης και της συνεργασίας, είναι απαραίτητη η διαχείριση γνώσης. Αλλά πρέπει να καταστεί ξεκάθαρη η σχέση της όσον αφορά τα παρακάτω.

Η διαχείριση γνώσης δεν είναι ένα λογισμικό προϊόν ή μια λογισμική κατηγορία. Η διαχείριση γνώσης δεν ξεκινάει καν με την τεχνολογία. Ξεκινάει με τις επιχειρηματικές διαδικασίες ως μια αναγνώριση για τη διάχυση της πληροφορίας. Η διαχείριση γνώσης δεν είναι τίποτα περισσότερο από τη διαχείριση της ροής της πληροφορίας και την απόκτηση της σωστής πληροφορίας από τους ανθρώπους που τη χρειάζονται, ώστε να δράσουν άμεσα.»

Σε έναν πιο διευρυμένο ορισμό, η διαχείριση γνώσης είναι η συστηματική διαχείριση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη γνώση, των προγραμμάτων και των πολιτικών της εταιρείας. Παρακάτω παρουσιάζονται πιο συγκεκριμένα οι σκοποί της διαχείρισης γνώσης:

- Στήριξη του σχεδιασμού της διαχείρισης γνώσης, της λήψης αποφάσεων και της τοποθέτησης προτεραιοτήτων.

- Περιγραφή της φύσης των προσδοκώμενων γεγονότων που σχετίζονται με τη διαχείριση γνώσης και στήριξη της διαδικασίας σχεδιασμού της διαχείρισης γνώσης.
- Καθορισμός των αποτελεσμάτων από τη διαχείριση γνώσης.

4.2 Ιστορική εξέλιξη

Η αξία της γνώσης αναγνωρίστηκε από τα αρχαία χρόνια. Οι αρχαίοι φιλόσοφοι ασχολήθηκαν πολύ με τη γνώση και τη σημασία της στην προσπάθειά τους να επιλύσουν διάφορα φιλοσοφικά ζητήματα της ζωής. Όμως, η ανάγκη για γνώση υπήρχε ακόμη και από τον πρώτο κάτοικο της γης, ο οποίος τη χρειαζόταν για να επιζήσει.

Όσον αφορά τη σημερινή εποχή, η σκοπιά έρευνας της γνώσης περιστρέφεται γύρω από εμπορικούς σκοπούς. Χρησιμοποιείται ως προϊόν συναλλαγής και θεωρείται αρκετά μεγάλης αξίας. Αλλά δεν περιορίζεται η αξία της γνώσης μόνο σε αυτούς τους σκοπούς. Η γνώση, όταν χρησιμοποιείται σωστά, οδηγεί τον άνθρωπο στην ελευθερία. Αυτή η τάση ξεκίνησε την εποχή του Διαφωτισμού, όπου οι άνθρωποι παροτρύνονταν να αποκτήσουν γνώση. Ο όρος «Διαχείριση Γνώσης» εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980 και η εμφάνιση του δεν έγινε τυχαία. Πολλοί παράγοντες συνετέλεσαν σε αυτήν την εμφάνιση. Κάποιοι από αυτούς προέρχονται από την ακαδημαϊκή έρευνα και άλλοι από τις ανάγκες των οργανισμών για καινοτομία και εξασφάλιση της απόδοσης. Η ενασχόληση με τη διαχείριση γνώσης δεν οφείλεται στο ότι οι άνθρωποι έγιναν εξυπνότεροι, αλλά περισσότερο γνώστες, χτίζοντας πάνω σε ισχυρές έννοιες που έχουν κληρονομηθεί από προηγούμενες γενιές (Despres and Chauvel, 2000). Η διαχείριση γνώσης είναι πιο οργανική στη φύση της από τη διαχείριση πληροφορίας, επειδή η γνώση βρίσκεται στους ανθρώπους και στις ομάδες ανθρώπων. Έχει περιπλοκές που δεν βρίσκονται σε καθορισμένες διαδικαστικές δραστηριότητες.

Η διαχείριση γνώσης έγινε αντικείμενο μελέτης από πολλούς χώρους. Διάφορες ομάδες ανθρώπων ασχολήθηκαν με τη γνώση και την αξία που μπορεί να προσφέρει. Οι πηγές εξέτασης της γνώσης είναι οι εξής (Despres and Chauvel, 2000):

- Αόριστες σκέψεις φιλοσόφων.

- Αναζητήσεις ειδικών στο χώρο εργασίας.
- Διδάσκοντες και ηγέτες επιχειρήσεων.
- Μεμονωμένες προσπάθειες επεξήγησης των δυνάμεων «της εποχής της γνώσης».

Στη σημερινή εποχή η διαχείριση γνώσης χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω στοιχεία (Despres and Chauvel, 2000):

- Η στρατηγική βασίζεται στη διαχείριση γνώσης για την επίτευξη αποδοτικότητας.
- Εστίαση στη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου για μεγιστοποίηση της αξίας.
- Προώθηση της μάθησης για το χτίσιμο ανταγωνιστικής γνώσης γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό.
- Προγράμματα υποστήριξης της διαχείρισης γνώσης που υποδηλώνουν τη συνειδητοποίηση ότι η διαχείριση γνώσης είναι ανθρωπο-κεντρική.
- Η εγρήγορση για τη διαχείριση της γνώσης υποδηλώνει την στήριξη στη γνώση και στο διανοητικό κεφάλαιο για επιτυχία και βιωσιμότητα.

Η γνώση που υπάρχει μέσα στον οργανισμό περνάει από κάποια στάδια κατά τη διαδικασία της διαχείρισης της. Σύμφωνα με τον Ruggles αυτά είναι η Παραγωγή, η Κωδικοποίηση, η Βελτίωση και η Μεταφορά (1997). Το στάδιο της Παραγωγής περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που φέρνουν στο φως τη νέα γνώση. Αυτές είναι η δημιουργία, απόκτηση, σύνθεση, συγχώνευση και προσαρμογή της γνώσης. Σε πολλούς οργανισμούς η γνώση κληροδοτείται από τη μια γενιά στην άλλη, αφού είναι γραμμένη σε εγχειρίδια και εκπαιδευτικά σεμινάρια. Σε άλλες περιπτώσεις η γνώση βρίσκεται μέσα σε διαδικασίες και μπορεί να εξαχθεί με εργαλεία της διαχείρισης γνώσης. Στα στάδια της Κωδικοποίησης και Βελτίωσης λαμβάνει χώρα η παρουσίαση της γνώσης, για να επαναχρησιμοποιηθεί είτε από τα άτομα είτε από τους οργανισμούς. Η κωδικοποίηση της γίνεται σε όρους κανόνων και σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να γίνει και μέσω εργαλείων. Στο στάδιο της Μεταφοράς πραγματοποιείται η μεταφορά της γνώσης από τη μια τοποθεσία στην άλλη. Η γνώση μπορεί να μεταφερθεί μέσω του Διαδικτύου ανεξαρτήτως χρόνου και συστήματος. Έτσι, μπορούν να μεταφερθούν πολλά διαφορετικά είδη γνώσης και η επικοινωνιακή φύση του Διαδικτύου επιτρέπει την έκφραση του περιεχομένου της γνώσης.

4.3 Η αξία της Διαχείρισης Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης θεωρείται ως μια βασική στρατηγική διαδικασία και το μόνο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες (Davenport and Prusak 1998, Grant 1998). Η διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς άνθισε τα τελευταία χρόνια. Παραδοσιακά, οι εταιρείες εστίαζαν περισσότερο στους υλικούς πόρους, αλλά στο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι άυλοι πόροι έχουν περισσότερη αξία και είναι τα οχήματα για τη δημιουργία καινοτομιών (Despres and Chauvel, 2000). Έρευνες έχουν δείξει ότι ένα σημαντικό κομμάτι της αξίας της εταιρείας σχετίζεται με τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, από τα οποία η γνώση είναι ένα σημαντικό συστατικό, μαζί με το όνομα μάρκας, τη φήμη και τις μοναδικές επιχειρηματικές διαδικασίες (Gu and Lev, 2001). Η αξία της διαχείρισης γνώσης άρχισε να γίνεται περισσότερο αντιληπτή, όταν διαπιστώθηκε ότι οι γνώσεις, που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, για τις εκάστοτε περιστάσεις ποτέ δεν υπάρχουν σε συγκεντρωμένες ή ολοκληρωμένες φόρμες, αλλά διασκορπισμένες στην κατοχή διαφόρων ατόμων (Hayek, 1945). Πρακτικά, κάθε άτομο έχει κάποιο πλεονέκτημα παραπάνω από τα άλλα άτομα, επειδή κατέχει μια μοναδική γνώση, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά μόνο αν οι αποφάσεις που σχετίζονται με αυτήν τη γνώση ληφθούν από αυτό το άτομο ή αν ληφθούν με τη συνεργασία του.

Η παγκοσμιοποίηση, η πληροφοριακή τεχνολογία, η αυξανόμενη υπηρεσιακή φύση των προϊόντων, η άποψη ότι ο πλούτος γεννάται από τη γνώση και άλλα σχετικά θέματα έχουν ενωθεί για την έκφραση των βασικών αρχών και της κριτικής σημασίας της αποδοτικής διαχείρισης γνώσης (Alstete, 2007). Η γνώση αυτών των θεμάτων βοηθούν ολόκληρο τον οργανισμό και στηρίζουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την πρόσθεση αξίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το βασικότερο είναι τα στελέχη να στηρίζουν, να επιτηρούν και να προστατεύουν το οργανωσιακό πλεονέκτημα της γνώσης (Awad and Ghaziri, 2004). Δυστυχώς, παρ' όλο το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη δημιουργία, μεταφορά και χρήση της γνώσης, λίγα έχουν ειπωθεί για το πώς οι εταιρείες κωδικοποιούν τη γνώση που χρειάζεται να διαχειριστούν (Carrion, 2006).

Οι σημερινές επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι όσο οι αγορές αλλάζουν, η τεχνολογία εξελίσσεται, οι ανταγωνιστές πολλαπλασιάζονται και τα προϊόντα επιδεικνύουν συμπιεσμένους κύκλους ζωής, η διαχείριση των πόρων γνώσης θα βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Conner and Prahalad 1996, Prusak 1996).

Αναγνωρίζοντας τις γνωστικές περιοχές κλειδιά για ένα οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας, επειδή η αποδοτικότητα της γνώσης και της μάθησης μπορούν να προσδιορισθούν μόνο στη βάση της χρησιμότητας τους και στην καθοδήγηση συμπεριφορών σχετικών με το χώρο δραστηριοτήτων της εταιρείας (Crossan et al., 1999, Zack, 1999). Η γνώση για χάρη της γνώσης δεν είναι χρήσιμη στις εταιρείες. Η ανάγκη για εστίαση στη διαχείριση γνώσης μέσα σε ένα οργανισμό προέρχεται από τους παρακάτω λόγους (Suresh, 1999):

- Οικονομικές και προερχόμενες από την αγορά απαιτήσεις δημιουργούνται από τη ζήτηση των πελατών και τον διεθνή ανταγωνισμό.
- Αύξηση στη ζήτηση των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες που εκπληρώνουν τις ανάγκες τους ακριβέστερα και σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Μείωση της γνώσης στον οργανισμό λόγω των αυξημένων αποχωρήσεων του προσωπικού.
- Αρωγός για τους οργανισμούς ώστε να μπορούν να επαναλάβουν επιτυχημένα έργα τους παρελθόντος.
- Αποτελεσματικές πρακτικές της διαχείρισης γνώσης βοηθούν τους οργανισμούς να αποφύγουν λάθη του παρελθόντος και να μειώσουν το χρόνο ολοκλήρωσης των παρόντων έργων.

Το υπάρχον πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης βοηθάει τα στελέχη να συντονίσουν τη διαμόρφωση της νέας γνώσης (Gold et al., 2001). Εφαρμόζοντας τη διαμόρφωση της γνώσης απαιτείται η κατανόηση της υποδομής που χρειάζεται, για να υποστηριχθεί η απόκτηση, η δημιουργία, η μεταφορά και η αποθήκευση της σιωπηρής και της σαφούς γνώσης. Όμως, η οργανωσιακή γνώση είναι δύσκολο να αγορασθεί καθώς είναι άυλο στοιχείο. Γι' αυτό θα πρέπει να δημιουργείται μέσα στην εταιρεία και να διαχέεται σε αυτήν, ώστε να αποκομίζεται όλη η αξία της. Όταν ο οργανισμός προσέχει τόσο τις τεχνικές όσο και τις κοινωνικές διαστάσεις της διαχείρισης γνώσης, τότε η εκμετάλλευση της υπάρχουσας γνώσης και η διερεύνηση για νέα γνώση επωφελούνται (Swan et al., 1999). Αντιθέτως, μπορεί να υπάρξει συναλλαγή με την ατομική γνώση, αφού εργαζόμενοι με γνώσεις προσλαμβάνονται και απολύονται.

Για την επίτευξη της καλύτερης επίδοσης πρέπει η διαχείριση γνώσης και οι επιχειρηματικές πρακτικές να συνδέονται και η αρχιτεκτονική της να αντανακλά τις απόψεις των εργαζομένων που απασχολούνται στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Έτσι, εφαρμόζεται μια άποψη περιστρεφόμενη γύρω από διαδικασίες και όπου η γνώση θεωρείται ότι είναι καθοριστικής σημασίας αναγνωρίζεται και εφαρμόζεται

(Despres and Chauvel, 2000). Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τον συντονισμό και την ολοκλήρωση πολλαπλών διαδικασιών που στηρίζονται στη γνώση, τεχνολογίας και συστημάτων, καθώς και ατόμων με ποικίλους ρόλους στην εταιρεία (Carrion, 2006). Αυτά τα στοιχεία συχνά ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες –οργανισμός, διαδικασίες, τεχνολογία και άνθρωποι– και διαμορφώνουν ό,τι οι επιστήμονες αποκαλούν πλαίσιο γνώσης (Gold et al., 2001, Muzumdar, 1997). Στο διάγραμμα 4.1 παρουσιάζεται το πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης.

Διάγραμμα 4.1: Το πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης



Πηγή: Bellaver and Lusa (2002)

Εξετάζοντας το διάγραμμα 4.1, παρατηρούμε ότι ο οργανισμός και η τεχνολογία είναι τα θεμέλια. Οι άνθρωποι και οι διαδικασίες είναι οι κολώνες που στηρίζουν τη δομή. Η μάθηση, η διανομή πληροφορίας και η διαχείριση πληροφορίας στηρίζουν τη διαδικασία προστιθέμενης αξίας της μετατροπής της πληροφορίας σε γνώση. Οι Brown και Duguid (2000) υποστηρίζουν ότι οι πηγές μάθησης δεν βρίσκονται μόνο στις πληροφορίες αλλά και στις πρακτικές που επιτρέπουν στους ανθρώπους να δαισθάνονται και να χρησιμοποιούν τη γνώση. Τα παραπάνω στοιχεία έχουν σαν στόχο την αύξηση της οργανωσιακής και ατομικής παραγωγικότητας και καινοτομίας.

Μέσω της διαχείρισης γνώσης δίνεται η δυνατότητα να προωθηθεί η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων που είναι γεωγραφικά αποκεντρωμένες. Είναι η γέφυρα που επιτρέπει στις επιχειρηματικές μονάδες να μοιράζονται διαδικασίες, ικανότητες, συστήματα και να μαθαίνουν να υποστηρίζουν την κοινή στρατηγική. Τα σημαντικότερα οφέλη της διαχείρισης γνώσης είναι η βελτίωση της ποιότητας, η επίδοση, η διαχείριση της μάθησης και η μείωση του κόστους (McAdam, Reid, 2000). Επίσης, προσφέρει στην εταιρεία οφέλη, όπως κατανόηση της λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους, υποστήριξη της εργασίας και αποτελεσματική μάθηση, και δημιουργεί διαδικασίες μεταφοράς ικανοτήτων (Despres and Chauvel, 2000). Η σωστή εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης συμβάλει αποτελεσματικά στη βιωσιμότητα της εταιρείας. Αυτό εξαρτάται από την ανταγωνιστική ποιότητα των γνωστικών περιουσιακών στοιχείων καθώς επίσης και από την επιτυχημένη εφαρμογή αυτών των περιουσιακών στοιχείων σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι να χτίσει και να εκμεταλλευθεί το υπάρχον διανοητικό κεφάλαιο αποδοτικά και επικερδώς. Αυτός ο στόχος αφορά το σύνολο της εταιρείας, όλες τις δραστηριότητες της (Simoes, 1998). Εξάλλου, η πιο ισχυρή μορφή της διαχείρισης γνώσης είναι η χρήση της γνώσης στην ενοποίηση των πόρων με τέτοιο τρόπο, που να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα (Despres and Chauvel, 2000).

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, υπάρχουν περισσότεροι ανταγωνιστές και περισσότερη ανάγκη για κάλυψη των ενδιαφερόντων των εργαζομένων και των πελατών. Οι εταιρείες πρέπει να βρουν τρόπους να αναπτύξουν νέες ικανότητες που θα τις βοηθήσουν να ξεχωρίσουν στην αγορά. Αυτές οι ικανότητες θα αναπτυχθούν, όταν ολοκληρωθούν όλοι οι πόροι με τέτοιο τρόπο, που να προσθέτει αξία στην εταιρεία. Έτσι, ο οργανισμός χρειάζεται δύο είδη γνώσης: τη γνώση που βασίζεται στη βασική πληροφορία και την ολοκληρωτική γνώση, που ενοποιεί τους πόρους για τη δημιουργία ικανοτήτων και την πρόσθεση αξίας. Η αξία αυτή θα επιτευχθεί, όταν χρησιμοποιηθεί η απαραίτητη γνώση με τέτοιο τρόπο που ο ανταγωνισμός δεν έχει την ικανότητα να την αναπτύξει και οι πελάτες την βρίσκουν αξιόλογη (Despres and Chauvel, 2000).

Η κατανόηση της αξίας της διαχείρισης γνώσης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση αυτού του άυλου περιουσιακού στοιχείου δεν είναι μια εναλλακτική ή μια πολυτέλεια, αλλά είναι μια ανάγκη που καθοδηγείται από τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, τις ανάγκες της αγοράς, των νέων λειτουργικών και διαχειριστικών πρακτικών και της διαθεσιμότητας των προσεγγίσεων της διαχείρισης γνώσης και της

πληροφοριακής τεχνολογίας. Η αναγκαιότητα για διαχείριση της γνώσης οδηγείται από κάποιες δυνάμεις (Despres and Chauvel, 2000). Παρακάτω παρουσιάζονται αυτές οι δυνάμεις και η ανάλυση τους.

- *Παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και διεθνής ανταγωνισμός*: με την παγκοσμιοποίηση των αγορών οι εταιρείες μπορούν να παράγουν σε διάφορες χώρες και να αγοράζουν τις πρώτες ύλες τους από όποια χώρα επιθυμούν. Κριτήριο είναι η προτίμηση της πιο συμφέρουσας και οικονομικής επιλογής. Επομένως, η γνώση είναι απαραίτητη για τον καθορισμό αυτού του κριτηρίου.
- *Ενημερωμένοι πελάτες*: τα τελευταία χρόνια οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, ζητούν εξατομικευμένα προϊόντα, καλύτερη κάλυψη των αναγκών τους και καλύτερη ποιότητα. Έτσι, οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν αρκετά στοιχεία για τους πελάτες τους, ώστε να τους προσφέρουν τα κατάλληλα προϊόντα.
- *Ενημερωμένοι ανταγωνιστές*: η όξυνση του ανταγωνισμού οδηγεί τις εταιρείες σε αρκετές προσπάθειες επίτευξης καινοτομιών σε προϊόντα, υπηρεσίες, πρακτικές και τεχνολογίες. Όλες αυτές τις προσπάθειες πρέπει να τις γνωρίζει μια εταιρεία, για να αντιδρά ανάλογα.
- *Ενημερωμένοι προμηθευτές*: όλο και περισσότερο οι προμηθευτές δημιουργούν καινοτομίες για καλύτερα προϊόντα. Η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει αυτές τις καινοτομίες, ώστε να επιλέγει τον καλύτερο προμηθευτή.
- *Εμπόδια στην αποδοτικότητα της εταιρείας*: παλαιότερα η αποδοτικότητα της εταιρείας επηρεάζονταν από εμπόδια στα υλικά περιουσιακά στοιχεία. Αυτά τα εμπόδια έχουν ξεπεραστεί και τα τελευταία χρόνια η αποδοτικότητα καθορίζεται από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία πρέπει να διαχειρισθούν.
- *Αύξηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων*: η πρόοδος που σημειώνεται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα για αποτελεσματικότερη διαχείριση της γνώσης.
- *Κατανόηση της μαθησιακής ικανότητας των ανθρώπων*: η επαγγελματική ενασχόληση με το θέμα θα παρουσιάσει πως η γνώση επηρεάζει τη λειτουργία της εταιρείας.

4.4 Απαραίτητες προϋποθέσεις

Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης προϋποθέτει την ύπαρξη δύο απαραίτητων απαιτήσεων (Georgoroulos, 2005). Πρώτον, η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, να δουλεύουν μαζί σε έργα ή να μοιράζονται τις ιδέες τους ανεπίσημα. Δεύτερον, απαιτείται η ύπαρξη συστημάτων που θα κωδικοποιούν τη γνώση των εργαζομένων, ώστε να έχουν σε αυτήν πρόσβαση οι συνάδελφοί τους. Αυτού του είδους η γνώση παραμένει τόσο βαθιά στο μυαλό των εργαζομένων που είναι πολύ δύσκολο να εκφρασθεί ή να παρουσιασθεί. Επομένως είναι αναγκαίο να βρεθούν κάποιοι τρόποι, ώστε να μεταφερθεί αυτή η γνώση σε άλλους υπαλλήλους μέσα στην εταιρεία, είτε μέσω προσωπικής αλληλεπίδρασης είτε μέσω εγγράφων. Ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο της διαχείρισης γνώσης είναι ότι απαιτούνται αρκετές δαπάνες από την εταιρεία, για να την εφαρμόσει, ενώ σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στοιχίζει πολλά περισσότερα αν δεν εφαρμοσθεί.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αποδοτικής διαχείρισης γνώσης είναι η απαίτηση της κατανόησης του πώς οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το μυαλό τους, για να βγάλουν εις πέρας την εργασία τους. Αυτό αφορά στο τι πρέπει να κατανοήσουν και ποιες συγκεκριμένες περιοχές της γνώσης πρέπει να κατέχουν και να έχουν πρόσβαση, ώστε να δράσουν αποτελεσματικά υπό διαφορετικές καταστάσεις. Επίσης, πρέπει να αποφεύγονται οι συνεχείς επαναλαμβανόμενες ανακαλύψεις γνώσεων που έχουν δημιουργηθεί από προηγούμενους εργαζόμενους και να επαναχρησιμοποιούνται οι έγκυρες γνώσεις και πρακτικές (Despres and Chauvel, 2000).

Έχουν προταθεί κάποιες απόψεις για την αποδοτική διαχείριση γνώσης (Despres and Chauvel, 2000). Πρώτον, μακροχρόνια οι πρωτοβουλίες και οι δραστηριότητες της διαχείρισης γνώσης δεν οδηγούν σε περισσότερη δουλειά. Αντιθέτως, η ανεπτυγμένη γνώση και η χρήση της οδηγούν σε μείωση της δουλειάς, σε γρηγορότερες αναλύσεις, αποφάσεις και εκτελέσεις. Δεύτερον, οι πρωτοβουλίες και οι δραστηριότητες της διαχείρισης γνώσης δεν είναι επιπλέον λειτουργίες, αλλά στο μεγαλύτερο μέρος τους βασίζονται σε προϋπάρχουσες δραστηριότητες, χωρίς να τις κάνουν πιο δύσκολες, χρονοβόρες και απαιτητικές. Τρίτον, οι άνθρωποι συχνά φοβούνται να μοιραστούν τη γνώση τους, επειδή πιστεύουν ότι θα χάσουν το πλεονέκτημα που τους παρέχει αυτή η γνώση. Έτσι, η σημαντική γνώση συχνά δεν

είναι διαθέσιμη, εκτός εάν το απαιτήσει μια κατάσταση. Όμως, όταν οι ειδικοί δίνουν τη γνώση τους, τείνουν να θεωρηθούν σημαντικοί από τους συναδέλφους τους και έτσι να κερδίζουν κύρος και αναγνωρισιμότητα. Επιπλέον, η προσωπική γνώση δεν μπορεί να μοιρασθεί απευθείας. Αυτό που μοιράζεται είναι όψεις και πληροφορίες για τη γνώση. Έτσι, η γνώση χτίζεται από πολύπλοκες διαδικασίες μάθησης και έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διανοητικών μοντέλων που μπορεί να είναι διαφορετικά από την πηγή της γνώσης.

Στη διαχείριση γνώσης σε οργανωσιακό επίπεδο, οι ερευνητές εστιάζουν στη πολυδιάστατη φύση αυτής της διαχείρισης (Argote et al., 2003): στη δημιουργία και ανάπτυξη νέας γνώσης, στη διατήρηση της γνώσης και στη μεταφορά της γνώσης. Εξετάζοντας την πολυδιάστατη φύση της, η έρευνα εξελίχθηκε από τη συστημική άποψη στην οργανική άποψη (Hazlett et al., 2005), ή από την πρώτη γενιά στη δεύτερη και τρίτη γενιά της διαχείρισης γνώσης (Cavaleri, 2004).

Στη συστημική άποψη ή στη πρώτη γενιά της διαχείρισης γνώσης, η εστίαση βασίζεται στη χρήση συστημάτων και τεχνολογιών για την αναγνώριση της γνώσης, την κατηγοριοποίηση της, τη φύλαξη της και την ανάκτηση της. Αυτή η άποψη εστιάζει κυρίως στη σαφή γνώση και θεωρείται ως συστημο/τεχνο-κεντρική (Hazlett et al., 2005). Η συνεισφορά σε αυτήν την άποψη προήλθε αρχικά από τους ερευνητές των πληροφοριακών συστημάτων. Η πληροφοριακή τεχνολογία συνέβαλε στην κωδικοποίηση των δεδομένων και στην εξόρυξη γνώσης από τα δεδομένα (McElroy 2003, Hsu and Shen 2005). Αντιθέτως, η οργανική άποψη ή η δεύτερη/τρίτη γενιά διαχείρισης γνώσης είναι ανθρωπο-κεντρική (Hazlett et al., 2005). Αυτή η άποψη τονίζει την πολύπλοκη φύση της γνώσης, η οποία δεν μπορεί εύκολα να εκμαιευτεί. Η οργανική άποψη εστιάζεται τόσο στην σιωπηρή γνώση όσο και στην σαφή. Ιδιαίτερα η δεύτερη γενιά περιλαμβάνει τους ανθρώπους στους οργανισμούς που ζητούν να επωφεληθούν από νέες ιδέες, νέες θεωρίες και συνέργιες που αναπτύσσονται καθώς διαφορετικές μονάδες ενώνουν τη δράση τους (Alstete, 2007).

Η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης επιβάλλει κάποιες ενέργειες που πρέπει να γίνουν από τον οργανισμό. Το πρώτο θέμα αφορά την αξιολόγηση της. Παρ' όλο που έχει γίνει πρόοδος στην αξιολόγηση πολλών άυλων περιουσιακών στοιχείων, όπως είναι η επωνυμία των μαρκών, η αξιολόγηση της γνώσης παραμένει δύσκολη. Έτσι, δεν μπορεί να εκτιμηθεί η αξία που προσφέρει στην εταιρεία και στους πελάτες. Ένα

άλλο θέμα είναι η κατανόηση των διαστάσεων της διαχείρισης γνώσης και που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αυτές οι διαστάσεις αναλύονται στον πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1: Οι διαστάσεις της Διαχείρισης Γνώσης

Τι περιέχει η Διαχείριση Γνώσης;		
Παραγωγή Γνώσης	Δημιουργία Γνώσης	π.χ. Έρευνα
	Απόκτηση Γνώσης	π.χ. Πρόσληψη, Συγκριτική Ανάλυση Απόδοσης, Αγορά Δεδομένων
Εφαρμογή Γνώσης	Ενοποίηση Γνώσης	π.χ. Ανάπτυξη προϊόντος
	Συνένωση Γνώσης	π.χ. Σχεδιασμός στρατηγικής
	Αντιγραφή Γνώσης	π.χ. Μεταφορά καλύτερων πρακτικών
	Φύλαξη Γνώσης	π.χ. Προσωπικές εγγραφές
	Αναγνώριση Γνώσης	π.χ. Προσδιορισμός ικανοτήτων

Πηγή: Despres and Chauvel (2000)

Μετά την επίτευξη της δημιουργίας γνώσης εμφανίζεται η πρόκληση του χτισίματος συστημάτων που συλλέγουν τη μάθηση που προκύπτει από τα έργα και τις δραστηριότητες, συστηματοποιούν και αρχειοθετούν αυτή τη γνώση και έπειτα τη διανέμουν στα μέλη του οργανισμού, που επωφελούνται από αυτήν. Πρωτοπόροι σε αυτόν τον τομέα είναι οι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, οι οποίες συστηματοποιούν και τοποθετούν σε κεντρική αποθήκη δεδομένων τα στοιχεία που συλλέγουν από κάθε εταιρεία.

Η λειτουργία της διαχείρισης γνώσης, για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υποστηριχθεί από την πληροφοριακή τεχνολογία. Η δομική άποψη περιλαμβάνει την πληροφοριακή τεχνολογία και τα οργανωσιακά συστήματα, τα οποία είναι σημαντικά για την ανάπτυξη δημιουργικών ρουτινών για τη χρήση της γνώσης στην καθημερινή εργασία (Despres and Chauvel, 2000). Αυτές οι ρουτίνες συμβάλουν τόσο στη συστηματοποίηση και διάδοση της γνώσης όσο και στην εξάσκηση και χρησιμοποίηση της νέας γνώσης. Επιπλέον, η πληροφοριακή τεχνολογία παρέχει κάποια εργαλεία για την υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης (Despres and Chauvel, 2000). Αυτά είναι τα παρακάτω:

- Εργαλεία για τη μετατροπή της πληροφορίας σε κατάλληλη μορφή περιλαμβάνοντας λογισμικό και μηχανές αναζήτησης.

- Βάσεις δεδομένων και υπερσυνδέσεις, απ' όπου συνδέονται οι πληροφορίες.
- Εργαλεία όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα εσωτερικά δίκτυα, τα οποία αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της διάδοσης της γνώσης.
- Εργαλεία υποστήριξης της καλύτερης χρήσης της πληροφορίας και της γνώσης συμπεριλαμβάνοντας λογισμικά διαχείρισης της ροής της εργασίας για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
- Η πρόσβαση στην πληροφορία και στη γνώση απαιτεί την ύπαρξη ασφάλειας για την αποφυγή παράνομης πρόσβασης. Έτσι, οι κωδικοί ασφαλείας και η κρυπτογράφηση της γνώσης προστατεύουν από ανεπιθύμητη πρόσβαση.

Το αρνητικό είναι ότι η απόκτηση της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι εύκολη και έτσι δεν συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, ο αυξημένος πλούτος σε μέσα επικοινωνίας και εργαλεία εικονικής επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο εξαλείφουν αυτό το αρνητικό στοιχείο (Despres and Chauvel, 2000). Κάποια από τα εργαλεία της πληροφοριακής τεχνολογίας έχουν συμβάλει αρκετά στη διαχείριση της γνώσης των οργανισμών. Ξεκινώντας από τις βάσεις δεδομένων, είναι από τα πρώτα εργαλεία, μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια συγκέντρωσης των άυλων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού. Σε αυτές τις βάσεις φυλάσσονται δεδομένα από πολλούς τομείς. Βέβαια, κάποιοι μελετητές πιστεύουν ότι δεν είναι εργαλεία της διαχείρισης γνώσης, αλλά είναι εργαλεία διαχείρισης δεδομένων και γίνονται μόνο εργαλεία διαχείρισης πληροφορίας μέσω της αλληλεπίδρασης τους με τους χρήστες.

Μια άλλη κατηγορία εργαλείων είναι τα εργαλεία διαχείρισης ροής εργασίας (Despres and Chauvel, 2000). Επιτρέπουν την εξακρίβωση της κίνησης των εγγράφων στις διαδικασίες της πληροφορίας. Πολλοί οργανισμοί, χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία, μαθαίνουν για τις διαδικασίες της πληροφορίας μέσω της μοντελοποίησης τους. Έχουν ικανότητες παρουσίασης της διαδικασίας της ροής της εργασίας και της γνώσης που παράγεται από αυτή τη διαδικασία. Σημαντική συμβολή στη διαχείριση της γνώσης έχουν προσφέρει τα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων. Περιέχουν γνώση τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους πελάτες και τους προμηθευτές. Επιπλέον, έχουν ενσωματωμένες τις διαδικασίες του οργανισμού, την οργανωσιακή δομή, τα στρατηγικά σχέδια και άλλα παρόμοια χαρακτηριστικά του οργανισμού. Σκοπός αυτών των συστημάτων είναι η ικανότητα ολοκλήρωσης πολλών διαφορετικών τύπων γνώσης και η παρουσίαση τους σε πολλούς διαφορετικούς τύπους χρηστών. Ένας διαδεδομένος τύπος εργαλείων είναι οι

μηχανές αναζήτησης, τα εργαλεία πλοήγησης και οι πύλες (Despres and Chauvel, 2000). Οι μηχανές αναζήτησης χρησιμοποιούν πλήθος μεθόδων για την αναζήτηση πληροφοριών στο Διαδίκτυο και η ανάπτυξη τους οδήγησε στους πλοηγούς γνώσης. Αυτά τα εργαλεία υποστηρίζουν το χρήστη καθώς πλοηγείται σε τομείς της γνώσης, για να βρει τη γνώση που χρειάζεται.

4.5 Κατάλληλη κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο από πιστεύω και αξίες που εφαρμόζονται από τα μέλη μιας εταιρείας (Despres and Chauvel, 2000). Υπάρχει λεπτομερής ακαδημαϊκά λογοτεχνία που ενώνει τη διαχείριση γνώσης με την κουλτούρα (De Long and Fahey, 2000, Gupta and Govindarajan, 2000, Inkpen, 1998, Lam, 1997). Οι De Long and Fahey (2000) θεωρούν ότι οποιαδήποτε μελέτη για τη διαχείριση γνώσης εξαιρεί την κουλτούρα ίσως είναι ελλιπής. Ο κυριότερος λόγος γι' αυτήν την κριτική είναι ο τρόπος με τον οποίο η κουλτούρα επηρεάζει τη διαμόρφωση, το μοίρασμα και τη χρήση της γνώσης ως προς τη δημιουργία υποθέσεων, αξιών και διαδικασιών μέσα στην εταιρεία. Ο Holden (2001) κάνει αυτήν την δήλωση ακόμα πιο ακραία προτείνοντας ότι η κουλτούρα είναι το φυσικό περιβάλλον της γνώσης και πρέπει να θεωρείται ως το αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης.

Η ύπαρξη της σωστής οργανωσιακής κουλτούρας είναι μια απόλυτη αναγκαιότητα ή ένας πρόδρομος της αποδοχής της διαχείρισης γνώσης (Davenport and Prusak 1998, DeLong and Fahey 2000, Shaw and Tuggle 2003). Αυτή η κουλτούρα επιτρέπει την αντιγραφή της γνώσης μέσα στον οργανισμό και αποτρέπει την αντιγραφή της από τους ανταγωνιστές. Επίσης, παρέχει μια γλώσσα ή ένα κωδικό για την ανταλλαγή της γνώσης. Για τα μέλη του οργανισμού, η ανταλλαγή πραγματοποιείται σε όρους της σαφούς γνώσης, επειδή τα συστατικά της σιωπηρής γνώσης περιέχονται στην κουλτούρα και είναι κατανοητά από τα μέλη της (Jasimuddin et al., 2005). Για τα άτομα εκτός του οργανισμού, η γνώση των μελών του οργανισμού εμφανίζεται ως σιωπηρή, επειδή δεν μπορούν να την αποκωδικοποιήσουν, ώστε να γίνει σαφής.

Τα είδη της κουλτούρας που βοηθούν πιο αποτελεσματικά στη μεταφορά γνώσης και στη μάθηση είναι: η κουλτούρα που τείνει προς τις εξωτερικές προσαρμογές (ανοιχτή κουλτούρα) και η κουλτούρα που τείνει στην αλλαγή (ευέλικτη κουλτούρα) (Schein,

1990). Όπως θεωρούν οι De Long και Fahey (2000), και οι Gupta και Govindarajan (2000), το πόσο οι εταιρείες σχετίζονται με την ατομική γνώση θα έχει μεγάλη επιρροή στο πρότυπο του διαμοιρασμού της γνώσης. Έτσι, οι εταιρείες πρέπει να καλλιεργήσουν και να ενδυναμώσουν τις δραστηριότητες και τις κοινωνικο-πολιτιστικές συνθήκες που βοηθούν τους ανθρώπους να μαθαίνουν και να μοιράζονται τη γνώση μέσα σε ένα πλαίσιο. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί μια καλύτερη κατανόηση για το πώς οι προσεγγίσεις της διαχείρισης γνώσης σχετίζονται με τις δραστηριότητες της μάθησης (Leonard-Barton 1995, Choo 1998, Nonaka and Takeuchi 1995). Οι Taylor και Wright (2004) αναγνώρισαν δύο διαστάσεις της κουλτούρας, το ανοιχτό ηγετικό κλίμα και τη μάθηση από την αποτυχία, οι οποίες συμβάλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης.

Ένας λόγος για την επιτυχία ορισμένων ιαπωνικών εταιρειών είναι ο λεγόμενος θετικός πλεονασμός ως βασική αρχή του οργανωσιακού σχεδιασμού τους, δηλαδή η συνειδητή επικάλυψη της επιχειρηματικής πληροφόρησης, των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ευθυνών (Nonaka, 1991). Η λογική του πλεονασμού έγκειται στο να διευκολύνει τη διάδοση της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό, ώστε να βοηθήσει τους εργαζόμενους να εσωτερικεύσουν τη νέα γνώση και πληροφορία, τόσο τη σαφή όσο και τη σιωπηρή.

Το αποτέλεσμα του θετικού πλεονασμού είναι η δημιουργία ενός κοινού γνωστικού υπόβαθρου. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί και να μεταφραστεί ως ένας άυλος χώρος κοινής γνώσης και κατανόησης. Έτσι, ο βελτιωμένος συντονισμός και, τελικά, η ολοκλήρωση της γνώσης στις λειτουργίες ενός οργανισμού, είναι δυνατή μόνο με το πλεονασμό της γνώσης (Soderquist et al., 2005). Η διαπίστωση αυτή στηρίζεται στο ότι η απλή μεταφορά πληροφορίας δεν θεωρείται αποτελεσματική, καθώς για να έχει νόημα η πληροφορία πρέπει να μπορεί να ερμηνευτεί και από τον αποδέκτη. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων και συμπληρωματικών δεξιοτήτων από τους αποδέκτες της πληροφορίας (Karlson, 1994). Υπό αυτή την έννοια, μόνο η επικοινωνία που στηρίζεται σε κάποιο κοινό γνωστικό υπόβαθρο θα ερμηνευτεί με το σωστό τρόπο και θα είναι χρήσιμη για τους αποδέκτες.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει, επίσης, και τη δομή και τα πρότυπα της εξουσίας. Αυτά τα δύο στοιχεία έχουν καθοριστικό ρόλο στο τρόπο δημιουργίας και μοιράσματος της γνώσης. Η κατάλληλη δομή συμβάλει στην ύπαρξη της σωστής γνώσης, στο σωστό σημείο, τη σωστή στιγμή. Η διαχείριση της γνώσης δημιουργεί και κάποιες πιυχές στους οργανισμούς. Πρώτον, γίνεται έλεγχος των ιδιοκτησιακών

δικαιωμάτων για τη γνώση. Η αναγνώριση της γνώσης ως την πιο αξιόλογη και στρατηγικά σημαντική πηγή της εταιρείας και η ενσωμάτωση της γνώσης σε σχέδια και λογισμικά έχει οδηγήσει στην αύξηση της προσοχής της ιδιοκτησίας της. Δεύτερον, επιταχύνεται η δημιουργία γνώσης και η εφαρμογή της. Η αυξημένη ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών έχει προκαλέσει πίεση στις εταιρείες να αυξήσουν την ταχύτητα με την οποία αναπτύσσουν και εφαρμόζουν τη γνώση.

Επιπλέον, κατά τη μετατροπή της σιωπηρής γνώσης σε σαφή γνώση δημιουργείται το «παράδοξο της αντιγραφής» (Kogut, Zander, 2000). Δηλαδή, ενώ η γνώση κωδικοποιείται μέσα στον οργανισμό και διαχέεται στους εργαζόμενους με όλα τα θετικά που επιφέρει αυτή η διάχυση, κινδυνεύει αυτή η γνώση να αντιγραφεί και από άλλες εταιρείες. Ενώ, αν παραμείνει η γνώση σε σιωπηρή μορφή ο οργανισμός είναι ευάλωτος στο να χάσει αυτή τη γνώση, αν για οποιοδήποτε λόγο οι κάτοχοι της φύγουν από τον οργανισμό. Γι' αυτό πρέπει να βρεθεί η ισορροπία στην κωδικοποίηση της γνώσης, ώστε να διαχέεται η γνώση στον οργανισμό και να μην αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές. Η σωστή κουλτούρα θα δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης στον οργανισμό, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν την προθυμία να μοιραστούν τη γνώση τους με τους συναδέλφους τους και την απροθυμία να την αποκαλύψουν σε άτομα εκτός του οργανισμού (Jasimuddin et al., 2005).

Για την επιτυχή διαχείριση του άυλου κεφαλαίου ο οργανισμός πρέπει να είναι ευέλικτος και να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του περιβάλλοντος (Teese, 1996). Υπάρχουν, επίσης, κάποιοι παράγοντες που καθορίζουν αυτήν την επιτυχία. Αυτοί είναι:

- Η ύπαρξη ευέλικτων συνόρων για τις περιπτώσεις ανάθεσης δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες και επιχειρηματικούς συμμάχους.
- Η δημιουργία κινήτρων υψηλής δύναμης, ώστε να ενθαρρύνεται η ανταπόκριση σε ανταγωνιστικές εξελίξεις.
- Η μη γραφειοκρατική λήψη αποφάσεων μέσω της αποκέντρωσης ή της αυτονομίας.
- Η ύπαρξη ρηχών ιεραρχιών για την επίτευξη γρήγορων αποφάσεων και για τη γρήγορη ροή της πληροφορίας από την αγορά σε αυτούς που λαμβάνουν τις αποφάσεις.
- Η δημιουργία καινοτομικής και επιχειρηματικής κουλτούρας, ώστε να ευνοείται η γρήγορη ανταπόκριση και η καλλιέργεια της ειδικής γνώσης.

Όσον αφορά τα έργα που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι εταιρείες δεν πρέπει να τους αναθέτουν συστήματα που ολοκληρώνουν ικανότητες, οι οποίες βασίζονται στη γνώση. Διαφορετικά, χάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να αναπτύσσονται και να λειτουργούν εσωτερικά. Εξωτερική ανάθεση μπορεί να γίνει σε δραστηριότητες που δεν είναι σημαντικές για την εταιρεία πιθανότατα λόγω ελλιπούς ανάπτυξης τους ή απλά επειδή ο εξωτερικός συνεργάτης έχει αναπτύξει την απαραίτητη γνώση.

Η επιτυχημένη σύνδεση της διαχείρισης γνώσης με την κουλτούρα είναι δυνατόν να εξαλείψει τα εμπόδια που μπορεί να δημιουργούνται από τους ανθρώπους και τον τρόπο συμπεριφοράς στην εργασία τους. Αυτή η συμπεριφορά οφείλεται στο γεγονός ότι το μίρασμα της γνώσης δε θεωρείται φυσική ενέργεια και έτσι υπάρχει απροθυμία να μοιραστεί κάποιος τα χρόνια εμπειρίας του, ειδικά όταν αυτό σχετίζεται με την απόλυση πλεοναζόντων εργαζομένων. Λύση σε αυτό το πρόβλημα αποτελεί η ανταμοιβή, όχι μόνο η χρηματική αλλά και άλλου είδους, όπως η αναγνώριση από τους συναδέλφους. Βασικό σημείο είναι η διοίκηση του οργανισμού να στηρίξει την κατάλληλη κουλτούρα, την ίδρυση δικτύων γνώσης και έργων, καθώς και την ανάπτυξη ικανοτήτων για την εφαρμογή κάθε στρατηγικής (Mayo, 1998). Ο οργανισμός πρέπει να προσφέρει ελκυστικά κίνητρα, ώστε οι εργαζόμενοι να μοιράζονται τη γνώση τους, να μην τη μεταφέρουν στους ανταγωνιστές και να μη δημιουργούν εμπόδια στην εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Στον πίνακα 4.2 παρουσιάζονται τα εμπόδια που μπορεί να δημιουργηθούν κατά την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης.

Πίνακας 4.2: Εμπόδια στη διαχείριση γνώσης

Άνθρωποι	Διοίκηση	Δομή	Γνώση
Αντίδραση στην αλλαγή	Ο φόβος της παράδοσης δύναμης	Μη ευέλικτη εταιρεία	Εξαγωγή γνώσης
Πολυάσχολοι-έλλειψη χρόνου για μάθηση	Οι δυσκολίες της παράδοσης δύναμης	Κατακερματισμένοι οργανισμοί	Κατηγοριοποίηση γνώσης
Έλλειψη πειθαρχίας για δράση	Πρόκληση του παραδοσιακού στυλ διοίκησης	Λειτουργικά σιλό	Επιβράβευση γνώσης
Παρακίνηση	Επιβολή περιορισμών	Αποτυχία επένδυσης σε παλιά συστήματα	Κατανόηση διαχείρισης γνώσης
Συνεχείς εναλλαγές	Έλλειψη κατανόησης		Μίρασμα γνώσης μεταξύ

εργαζομένων	επίσημων προσεγγίσεων		ομάδων
Μεταφορά γνώσης σε καινούριους εργαζόμενους			Ευρέως διαθέσιμη γνώση
Εκπαίδευση με νέες ιδέες στους παλιούς εργαζόμενους			

Πηγή: Despres and Chauvel (2000)

4.6 Πρόκληση αλλαγών

Η ενασχόληση των οργανισμών με τη γνώση και τη διαχείριση της έχει προκαλέσει και θα συνεχίσει να προκαλεί αλλαγές στον ίδιο τον οργανισμό και στο περιβάλλον του. Σύμφωνα με τον Wiig (1993): «Συνήθως η παρουσίαση της διαχείρισης γνώσης στον οργανισμό οδηγεί σε αλλαγές. Απαιτείται η αποδοχή νέων προοπτικών, διαχείρισης και πρακτικών εργασίας και εφαρμογή των νέων προσεγγίσεων. Τέτοιες αλλαγές απαιτούν προσπάθεια και χρόνο». Ξεκινώντας από τη γενικότερη κατάσταση, θα επιτευχθεί η απαλοιφή των συνόρων μεταξύ των εταιρειών και των αγορών. Οι μεσολαβητές θα σταματήσουν να είναι απαραίτητοι και οι εταιρείες θα συναλλάσσονται απευθείας με τους πελάτες. Ευνοείται η παγκοσμιοποίηση, αφού η γνώση δεν γνωρίζει σύνορα (Drucker, 1999). Μέσω του Διαδικτύου οι μικρές εταιρείες μπορούν να συναλλάσσονται στις παγκόσμιες αγορές. Επίσης, ο διαχωρισμός παραγωγού-καταναλωτή δεν είναι πλέον ξεκάθαρος, αφού ο καταναλωτής μπορεί να σχεδιάζει το προϊόν. Ο Don Tapscott (1997) χρησιμοποιεί τον όρο «παραγωκατανάλωση (prosumption)».

Αλλαγές θα προκληθούν και στο εσωτερικό των οργανισμών. Πρώτα απ' όλα, οι προοπτικές, οι συνεργασίες και οι ελεγκτικές δραστηριότητες, που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης, απαιτούν νέες προσεγγίσεις, αξίες, προτεραιότητες και νέα εστίαση στο ρόλο που η γνώση και η κατανόηση παίζουν στη λειτουργία του οργανισμού. Δεύτερον, η δημιουργία τριών νέων καταστάσεων στους οργανισμούς συμβάλει αποτελεσματικά στη διαχείριση της γνώσης. Οι δύο από αυτές, που αφορούν τον άνθρωπο είναι: η εξέταση του πώς οι άνθρωποι σκέφτονται και δρουν σε διανοητικές εργασίες και η επίδραση της γνώσης στην ποιότητα της εργασίας (Suchman, 1995) και πώς η θεωρία της γνώσης, οι κοινωνικές επιστήμες και οι ψυχολογικές προσεγγίσεις συμβάλουν στην αποτελεσματική μάθηση και

συνεργασία. Η τρίτη κατάσταση αφορά το πώς η πρόοδος στην πληροφοριακή τεχνολογία επιτρέπει την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης σε νέες περιοχές της εταιρείας.

Η εισαγωγή της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς αναμένεται να προκαλέσει και άλλες αλλαγές. Οι πρακτικές διαχείρισης θα αλλάξουν, για να συμπεριλάβουν τη διαχείριση γνώσης. Θα προωθηθούν η καινοτομία, η αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσης, η μάθηση και η εφαρμογή της καλύτερης γνώσης για την εργασία. Οι νέες πρακτικές θα εστιάζουν στην ένωση της κατανόησης, της γνώσης, των ικανοτήτων και των απόψεων, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των ομάδων εργασίας ή η ανάλυση των απαιτήσεων για την απόδοση της εργασίας (Cannon-Bowers and Salas, 1999). Έτσι, θα είναι δυνατή η δημιουργία ομάδων από απόσταση για την επίτευξη ενός έργου. Η διαχείριση γνώσης από συστημο-κεντρική θα μετατραπεί σε ανθρωπο-κεντρική, αφού η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τη συνεργασία των ανθρώπων (Winograd, 1988). Εισάγεται ο ρόλος του «Διευθυντή Γνώσης» και προωθείται η αναδιοργάνωση της λειτουργίας του οργανισμού, ακόμη και η κατάργηση κάποιων τμημάτων, αν κριθεί άσκοπη η ύπαρξη τους. Επιπλέον, προωθείται η δημιουργία, εφαρμογή και λειτουργία προγραμμάτων μεταφοράς της γνώσης. Σε αυτά τα προγράμματα συμπεριλαμβάνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια, δίκτυα ειδικών, συστήματα που βασίζονται στη γνώση και λειτουργίες όπου η γνώση θα πωλείται ή θα ενοικιάζεται.

Εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως το μεγάλο μέγεθος των εταιρειών, η παγκόσμια εμβέλεια τους, η σημασία της γνώσης στον οργανισμό και η ικανότητα των εργαλείων να μεταφέρουν τη γνώση έχουν συμβάλει στην ανταγωνιστική σημαντικότητα της μεταφοράς της γνώσης. Όμως, η γνώση που βρίσκεται στο μυαλό των εργαζομένων, σε αρχεία και σε βάσεις είναι μικρής αξίας αν δεν μεταφερθεί στους κατάλληλους ανθρώπους, στον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, η οργανωσιακή γνώση βρίσκεται μέσα σε διαδικασίες, σε πρότυπα και σε δομές. Επομένως, είναι δύσκολο να μετακινηθεί μέσα στον οργανισμό. Γι' αυτό πρέπει να βρεθούν τρόποι μεταφοράς της γνώσης, ώστε να επωφεληθεί την αξία της ο οργανισμός. Τα εταιρικά δίκτυα και το Διαδίκτυο συμβάλουν στη μεταφορά της γνώσης. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος μεταφοράς της γνώσης είναι μέσω της ενσωμάτωσης της στα προϊόντα και στις υπηρεσίες και η προώθηση τους στους πελάτες. Αυτός είναι ο πιο οικείος τρόπος που η γνώση δίνει αξία στον οργανισμό (Teecce, 1986).

Αρκετές αλλαγές θα προκληθούν και στο περιβάλλον εργασίας των οργανισμών. Πρώτον, θα αλλάξει η φύση πολλών θέσεων εργασίας, έχοντας ως σκοπό την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της γνώσης στις δραστηριότητες της κάθε θέσης. Οι ομάδες εργασίας που θα δημιουργούνται θα έχουν μικρότερο χρόνο ζωής, αφού η γνώση θα είναι ήδη διαθέσιμη στα μέλη της κάθε ομάδας. Θα γίνει περισσότερο κατανοητή η σημαντικότητα του να στηρίζεται κάποιος στις διανοητικές του ικανότητες και γνώσεις. Η κατάκτηση της γνώσης θα προκαλέσει μεγαλύτερη προθυμία στους ανθρώπους να συνεργάζονται και να συμμετέχουν στις ίδιες δραστηριότητες. Θα αυξηθεί η προσωπική κατανόηση από τους εργαζόμενους για το πώς επωφελούνται οι ίδιοι από την αποδοτική εργασία. Θα νιώσουν μεγαλύτερη ασφάλεια και μικρότερο δισταγμό για την ανάληψη δύσκολων έργων, αφού θα έχουν κατακτήσει την απαραίτητη γνώση. Όμως, ενώ οι απαραίτητες ικανότητες μπορούν να διδαχθούν διαχρονικά και αυτοί που δεν μαθαίνουν μπορούν να αντικατασταθούν, είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι οι οργανισμοί συχνά έχουν μειωμένη ευελιξία στο να διδάσκουν ή να αντικαθιστούν υπαλλήλους βραχυχρόνια.

Η διαχείριση της γνώσης οδηγεί στη δημιουργία συστηματοποιημένης ευφυΐας, η οποία μπορεί να στηρίξει την εργασία. Δηλαδή, σε πολύπλοκες καταστάσεις χρησιμοποιείται η γνώση από το σύστημα, για να προτείνει κάποιες πιθανές λύσεις. Δημιουργείται νέο περιβάλλον εργασίας για τη διάδοση της γνώσης μέσω δικτύων, συνεργασιών και διευκόλυνσης καινοτομιών. Γενικότερα, η χρήση της γνώσης θα δημιουργήσει επιτυχημένες εταιρείες και οι εργαζόμενοι θα έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στην εργασία τους, θα λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και θα κάνουν λιγότερα λάθη. Για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης πραγματοποιούνται κάποιες αλλαγές για την κωδικοποίηση της, την εκπαίδευση των εργαζομένων και την αξιολόγηση του μοιράσματος της γνώσης (Despres and Chauvel, 2000). Αυτές οι αλλαγές απαιτούν χρόνο, χρήματα και την προσοχή των στελεχών.

4.7 Στρατηγικές διαχείρισης γνώσης

Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει δύο τύπους στρατηγικής: την κωδικοποίηση και την προσωποποίηση (Hansen, 1999). Κωδικοποίηση είναι η στρατηγική, όπου η γνώση είναι κωδικοποιημένη και τοποθετημένη σε βάσεις και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όποιον την χρειάζεται μέσα στον οργανισμό. Προσωποποίηση είναι η στρατηγική που ενώνει ανθρώπους, ώστε σε συνεργασία να δημιουργήσουν νέες λύσεις. Σε αυτήν την προσέγγιση η γνώση είναι στενά συνδεδεμένη με το

πρόσωπο που την ανέπτυξε και τη μοιράζεται μέσω της αλληλεπίδρασης του με άλλα άτομα. Στην πρώτη στρατηγική σχετίζονται άνθρωποι με έγγραφα, ενώ στη δεύτερη άνθρωποι με ανθρώπους. Μέσω αυτών των δύο στρατηγικών μπορούν να αυξηθούν οι ικανότητες του οργανισμού και των ανθρώπων του στην εκμάθηση, στο μοίρασμα και στη διαχείριση της πληροφορίας, ώστε να αυξηθεί η προσωπική και οργανωσιακή αξία.

Πιο αναλυτικά, η κωδικοποίηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους η σαφής γνώση κωδικοποιείται, φυλάσσεται και επαναχρησιμοποιείται ανεξάρτητα από την πηγή της και το πλαίσιο της (Hansen et al., 1999). Σκοπός της κωδικοποίησης είναι η τοποθέτηση της οργανωσιακής γνώσης σε μια φόρμα που θα την κάνει προσιτή σε αυτούς που τη χρειάζονται και η δυσκολία να γίνει αυτό περιλαμβάνει το πώς να μη χαθεί η ιδιοκτησία της γνώσης και να μετατραπεί σε πληροφορία ή δεδομένα (Davenport and Prusak, 1998). Η κωδικοποίηση στηρίζεται από την πληροφοριακή τεχνολογία, η οποία στοχεύει σε υποθέσεις για την κωδικοποίηση της γνώσης, τη φύλαξη και ανάκτηση της, αλλά παρουσιάζει μόνο το μικρότερο κομμάτι του παγόβουνου της γνώσης (Fernie et al., 2003). Παραδείγματα κωδικοποιημένης γνώσης είναι τα εσωτερικά δίκτυα, τα έγγραφα, οι βάσεις δεδομένων, τα εγχειρίδια, οι οδηγίες και οι αναφορές.

Η προσωποποίηση στοχεύει στο διάλογο μεταξύ των ατόμων και όχι στα γνωστικά αντικείμενα μιας βάσης δεδομένων (Hansen et al., 1999). Αυτή η προσέγγιση θεωρεί τα άτομα ως τα μέσα μεταφοράς εμπειριών σε άλλα άτομα και έτσι επιτρέπεται η έκφραση και το μοίρασμα της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των ατόμων. Σύμφωνα με τους Hansen et al., (1999), στην προσωποποίηση το πιο σημαντικό είναι να υπάρχει ένα σύστημα που επιτρέπει στους ανθρώπους να επικοινωνούν μεταξύ τους. Η προσωποποίηση αφορά περισσότερο την σιωπηρή γνώση, γιατί όπως ισχυρίζονται οι Davenport και Prusak (1998) και Linde (2001), είναι αδύνατο να κωδικοποιηθεί η σιωπηρή γνώση. Όμως, θεωρούν ότι οι αφηγήσεις είναι ένα δυνατό μέσο για να επιτευχθεί η εξόρυξη και η κατάκτηση της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Davenport και Prusak (1998): «Μια καλή ιστορία είναι συχνά ο καλύτερος τρόπος μεταβίβασης της γνώσης». Η προσέγγιση της προσωποποίησης απαιτεί χώρο και χρόνο, ώστε να μπορέσουν οι άνθρωποι να ανταλλάξουν εμπειρίες και να αναπτύξουν διαπροσωπικά δίκτυα, κάτι που μπορεί να είναι προβληματικό όταν οι άνθρωποι χωρίζονται από γεωγραφικές αποστάσεις. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, είτε είναι επίσημη είτε ανεπίσημη, είναι σημαντική για τη δημιουργία της

γνώσης, την εξάπλωση της και την παροχή μιας δυνατής οδού για την κοινωνικοποίηση της σιωπηρής γνώσης (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Όμως, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τόσο η σιωπηρή όσο και η σαφής γνώση είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του οργανισμού. Επομένως, ούτε η στρατηγική της κωδικοποίησης ούτε η στρατηγική της προσωποποίησης μπορεί να διαχειρισθεί τη γνώση του οργανισμού. Αντιθέτως, πρέπει να δημιουργηθεί μια ολοκλήρωση αυτών των δύο στρατηγικών, ώστε να επωφεληθεί ο οργανισμός και από τα δύο είδη γνώσης (Jasimuddin et al., 2005). Έτσι, μπορεί να δημιουργηθεί η «συμβιωτική στρατηγική», η οποία είναι ο συνδυασμός των δύο προαναφερθέντων στρατηγικών. Η επιτυχημένη συμβιωτική στρατηγική είναι αυτή που έχει τα πλεονεκτήματα τόσο της στρατηγικής της προσωποποίησης όσο και της στρατηγικής της κωδικοποίησης.

Επίσης, η διαχείριση της γνώσης μπορεί να ενσωματωθεί στις πρακτικές, με τις οποίες ασχολούνται ήδη τα στελέχη. Η αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τα έμπειρα συστήματα μπορούν να συμβάλουν στη διαχείριση της γνώσης.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση της γνώσης στηρίζονται στις παρακάτω αρχές (Despres and Chauvel, 2000):

- Γνωστικές επιστήμες για την κατανόηση του βέλτιστου τρόπου στήριξης των διανοητικών λειτουργιών των εργαζομένων.
- Εργονομία για τη δημιουργία αποδοτικών περιβαλλόντων εργασίας.
- Κατάλληλη διαμόρφωση της γνώσης για την κωδικοποίηση της.
- Διοικητικές επιστήμες για την ολοκλήρωση των προσπαθειών της διαχείρισης γνώσης και των άλλων επιχειρηματικών προσπαθειών.
- Κοινωνικές επιστήμες για την προβολή της παρακίνησης, των ανθρώπινων διαδικασιών και της κουλτούρας που σχετίζονται με τη γνώση.
- Συστηματοποίηση της διαχείρισης γνώσης για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.
- Αναγνώριση των απαιτήσεων για γνώση.

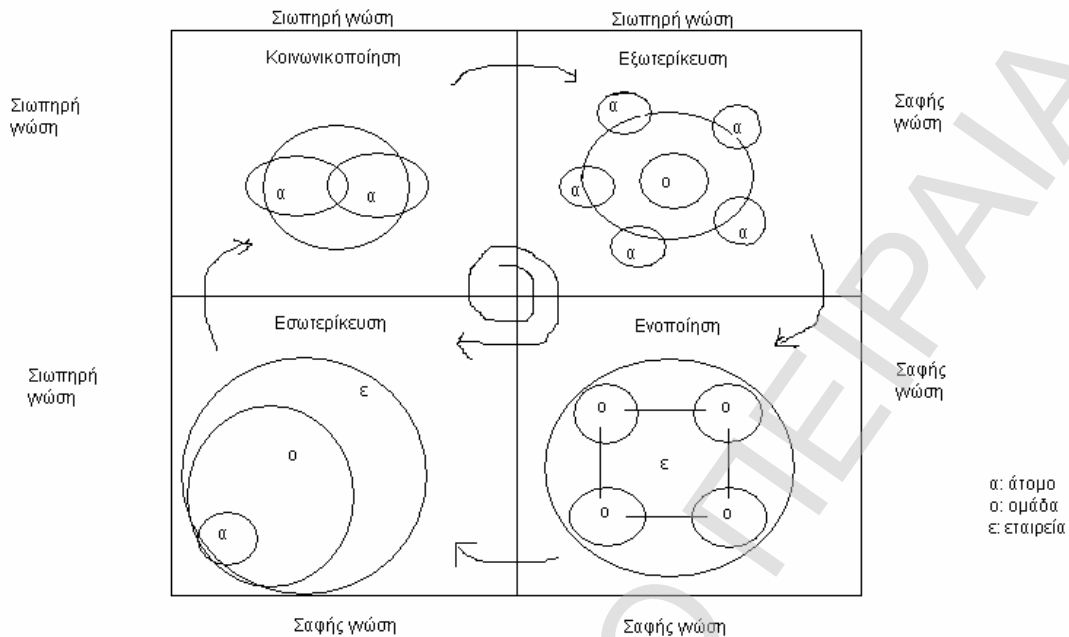
4.8 Μοντέλα Διαχείρισης Γνώσης

4.8.1 Το μοντέλο SECI

Κατά της μελέτη της διαχείρισης γνώσης έχουν αναπτυχθεί κάποια μοντέλα, τα οποία προσπαθούν να εξηγήσουν τον τρόπο λειτουργίας της και τα οφέλη που αποδίδει στον οργανισμό.

Το πρώτο μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Nonaka το 1991 και είναι γνωστό ως SECI από τα αρχικά των λέξεων Socialization, Externalization, Combination και Internalization. Το Socialization μεταφράζεται ως Κοινωνικοποίηση και το Externalization ως Εξωτερίκευση και είναι διαδικασίες που τονίζουν τη δημιουργία της γνώσης. Η Κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία σύγκλισης της νέας σιωπηρής γνώσης μέσω κοινών εμπειριών και δραστηριοτήτων, όπου η σιωπηρή γνώση μοιράζεται μεταξύ των ατόμων. Η Εξωτερίκευση είναι η διαδικασία άρθρωσης της σιωπηρής γνώσης σε σαφή γνώση μέσω δημόσιων κατανοητών φορμών. Το Combination μεταφράζεται ως Ενοποίηση και το Internalization ως Εσωτερίκευση και είναι διαδικασίες που τονίζουν τη χρήση της γνώσης. Ως Ενοποίηση ορίζεται η μετατροπή της σαφούς γνώσης σε περισσότερο πολύπλοκα είδη σαφούς γνώσης όπως είναι η επικοινωνία, η διάδοση και η συστηματοποίηση της σαφούς γνώσης. Η Εσωτερίκευση είναι η μετατροπή της εξωτερικής γνώσης σε σιωπηρή γνώση σε ατομικό ή οργανωσιακό επίπεδο. Πραγματοποιείται η ενσωμάτωση της σαφούς γνώσης σε δράσεις, πρακτικές, διαδικασίες και στρατηγικές πρωτοβουλίες.

Διάγραμμα 4.2: Το μοντέλο SECI



Πηγή: Nonaka (1998)

Στο διάγραμμα 4.2 παρουσιάζεται το μοντέλο, όπως το δημιούργησε ο Nonaka το 1998, όπου παρουσιάζει τις τέσσερις καταστάσεις, οι οποίες συμβαίνουν σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον μελετητή, αυτές οι καταστάσεις εναλλάσσονται συνεχώς μέσα στο οργανισμό και πραγματοποιούνται ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στην εταιρεία.

4.8.2 Γνωρίζοντας και Γνώση

Το μοντέλο που ανέπτυξε ο Earl (1998) ξεκινάει με το διαχωρισμό των εννοιών δεδομένα, πληροφορίες και γνώση. Στον πίνακα 4.3 παρουσιάζονται οι διαφορές τους ως προς κάποιες διαστάσεις.

Πίνακας 4.3: Δεδομένα, Πληροφορία και Γνώση

Κατηγοριοποίηση των Δεδομένων, της Πληροφορίας και της Γνώσης			
	Δεδομένα	Πληροφορίες	Γνώση
Περιεχόμενο	Συμβάντα	Τάσεις	Ειδικότητα
Μορφή	Συναλλαγές	Πρότυπα	Μάθηση
Πληροφοριακό	Παρουσίαση	Χειρισμός	Κωδικοποίηση

<i>Έργο</i>			
<i>Ανθρώπινο στοιχείο</i>	Παρατήρηση	Κρίση	Εμπειρία
<i>Οργανωσιακός σκοπός</i>	Αυτοματοποίηση	Λήψη αποφάσεων	Δράση
<i>Έλεγχος αξίας</i>	Δημιουργία ομάδων	Αβέβαιη μείωση	Νέα κατανόηση

Πηγή: Earl (1998)

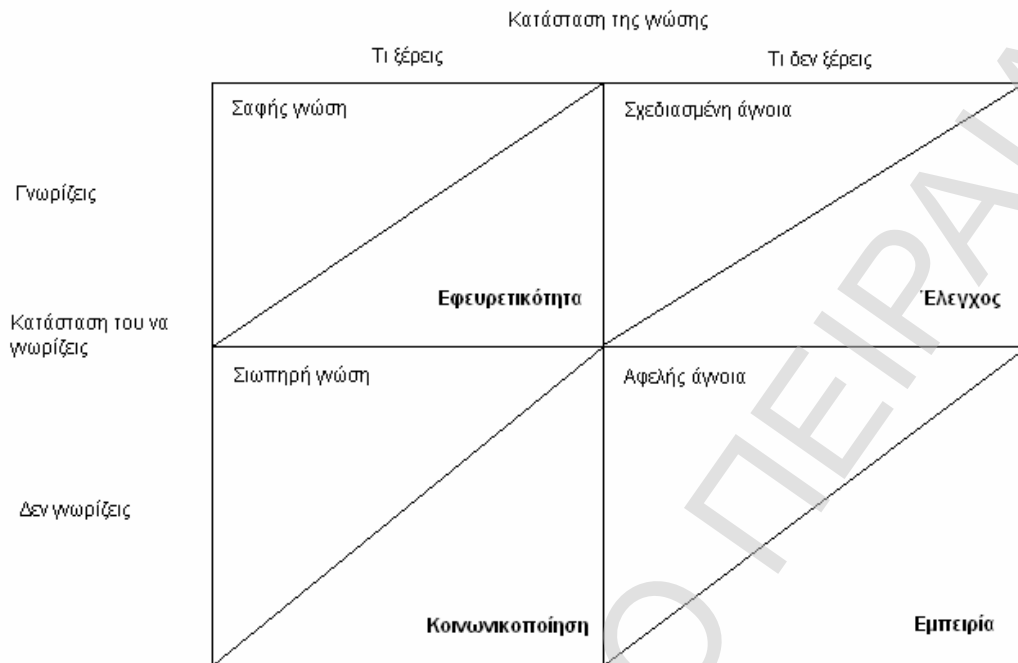
Στη συνέχεια το μοντέλο υποστηρίζει την ύπαρξη δύο καταστάσεων: τη γνώση και το να γνωρίζεις κάτι. Έτσι, παρουσιάζονται τέσσερις λειτουργίες. Πρώτη λειτουργία η Εφευρετικότητα, όπου γίνεται καταγραφή της ατομικής και οργανωσιακής γνώσης. Στον Έλεγχο γίνεται ο προσδιορισμός της φύσης και του εύρους της άγνοιας που υπάρχει στον οργανισμό και η ανάπτυξη της γνώσης μέσω των δραστηριοτήτων μάθησης. Στην τρίτη λειτουργία, την Κοινωνικοποίηση, δημιουργούνται γεγονότα που διευκολύνουν τους ανθρώπους να μοιραστούν τη σιωπηρή γνώση. Τέλος, η Εμπειρία είναι ο καθορισμός του προβλήματος της άγνωστης άγνοιας μαθαίνοντας από την εμπειρία και τη δράση και αντιμετωπίζοντας ασυνήθιστες καταστάσεις. Στα διαγράμματα 4.3 και 4.4 παρουσιάζονται οι τέσσερις λειτουργίες του μοντέλου.

Διάγραμμα 4.3: Γνώση και Γνωρίζοντας

		Κατάσταση της γνώσης	
		Τι ξέρεις	Τι δεν ξέρεις
Γνωρίζεις	Σαφής γνώση	Σχεδιασμένη άγνοια	
Κατάσταση του να γνωρίζεις			
Δεν γνωρίζεις	Σιωπηρή γνώση	Αφελής άγνοια	

Πηγή: Earl (1998)

Διάγραμμα 4.4: Περιγραφή των καταστάσεων της Γνώσης και Γνωρίζοντας



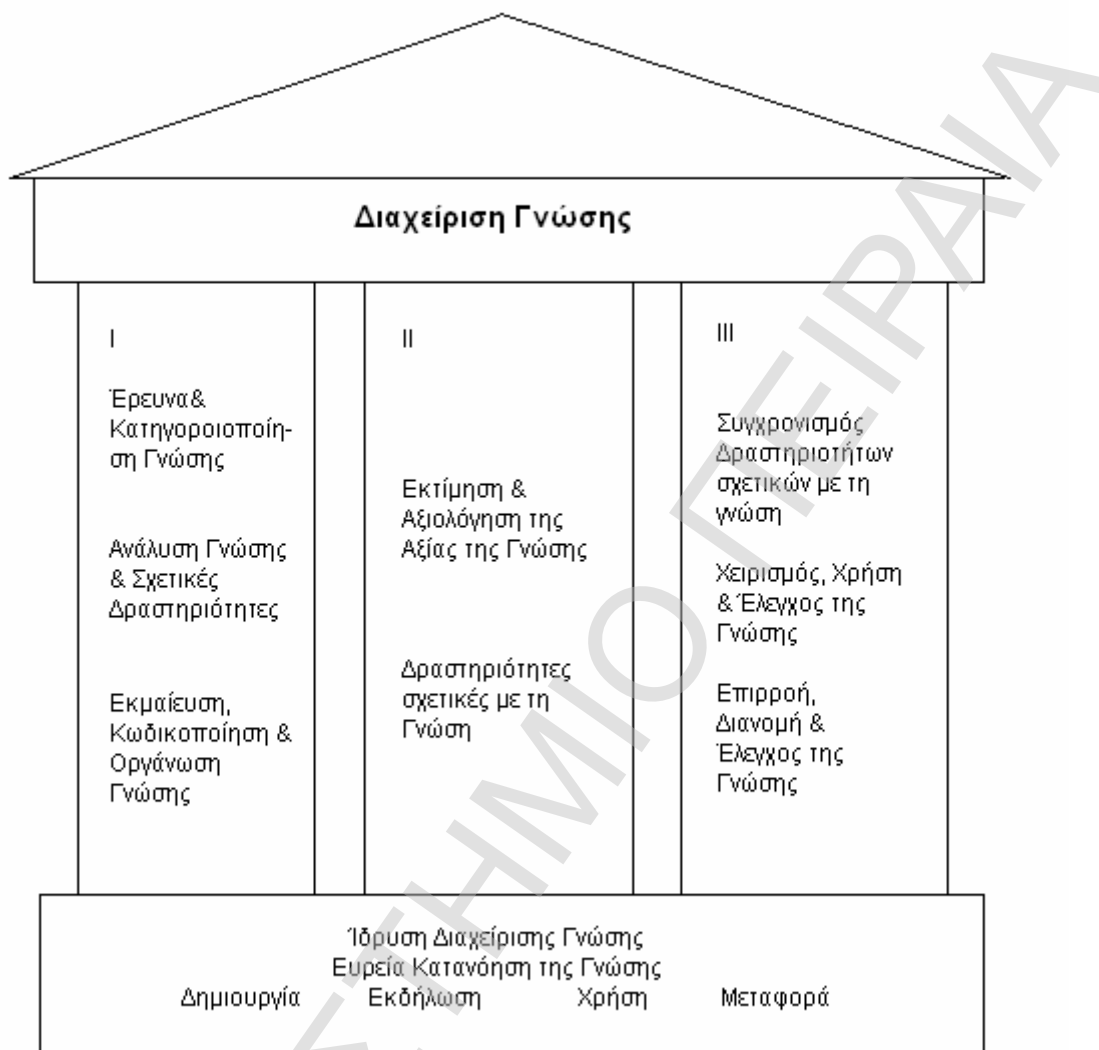
Πηγή: Earl (1998)

Από τα διαγράμματα 4.3 και 4.4 προκύπτει ότι ανάλογα με τις καταστάσεις στις οποίες βρίσκονται η γνώση και το να γνωρίζεις κάτι εφαρμόζεται και η ανάλογη λειτουργία στην επιχείρηση.

4.8.3 Οι τρεις κολώνες της Διαχείρισης Γνώσης

Το μοντέλο αναπτύχθηκε από τον Wiig (1993) και περιγράφει τη διαχείριση γνώσης. Σύμφωνα με το μοντέλο, η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει τον τρόπο που η γνώση δημιουργείται, χρησιμοποιείται στη λύση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων και εμφανίζεται στην κουλτούρα, στην τεχνολογία και στις διαδικασίες. Οι τρεις κολώνες του μοντέλου κατηγοριοποιούν τις διαδικασίες της ανακάλυψης της γνώσης, τον προσδιορισμό της αξίας της και τη δραστήρια διαχείριση της.

Διάγραμμα 4.5: Οι κολώνες και οι λειτουργίες της Διαχείρισης Γνώσης

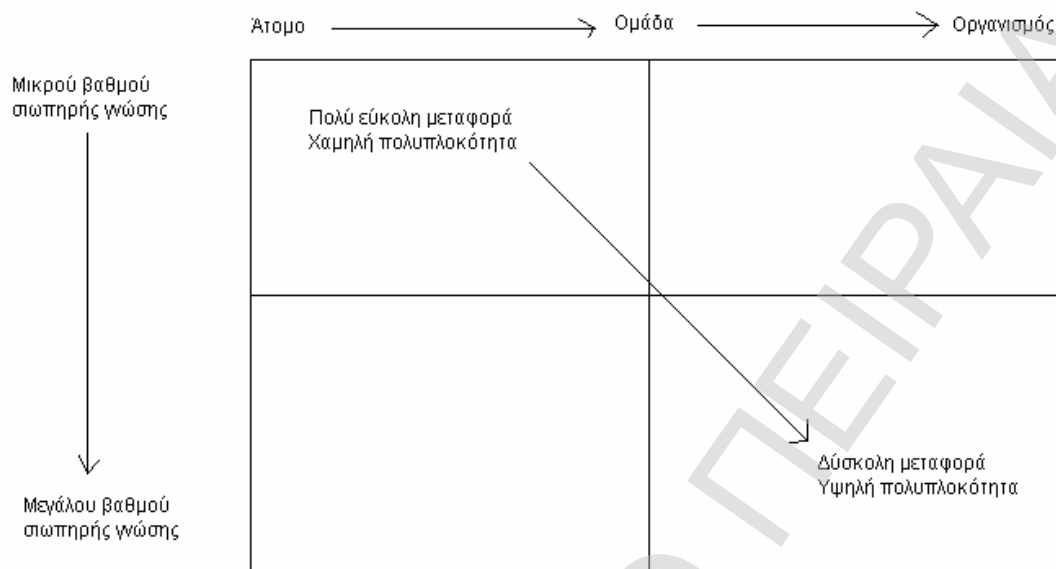


Πηγή: Wiig (1993)

4.8.4 Διαδικασίες της Διαχείρισης Γνώσης

Το μοντέλο ανέπτυξαν οι Inkpen και Dinur (1998) για τις περιπτώσεις επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε στρατηγικές συμμαχίες και η γενική του ιδέα είναι η εξής: «ο οργανισμός είναι ένα δυναμικό σύστημα διαδικασιών που περιλαμβάνει διαφορετικού τύπου γνώσεις». Οι ερευνητές δηλώνουν ότι η δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης πρέπει να θεωρείται ως μια διαδικασία όπου η ατομική γνώση ενισχύεται και διαδίδεται σαν κομμάτι της γνωσιακής βάσης του οργανισμού (Inkpen and Dinur, 1998).

Διάγραμμα 4.6: Τύποι και Μεταφορά της Γνώσης



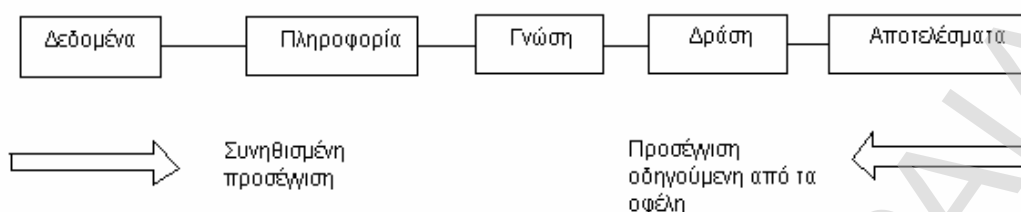
Πηγή: Inkpen and Dinur (1998)

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.6 όταν η γνώση έχει μικρού βαθμού σιωπηρά στοιχεία και την κατέχει το άτομο, τότε έχει μικρή πολυπλοκότητα και μεταφέρεται εύκολα. Όταν η γνώση έχει υψηλού βαθμού σιωπηρά στοιχεία και ανήκει στον οργανισμό, τότε είναι δύσκολη η μεταφορά της και έχει υψηλού βαθμού πολυπλοκότητα.

4.8.5 Το μοντέλο DIKAR

Η δημιουργία αυτού του μοντέλου βοηθάει στην κατανόηση και στο σχεδιασμό της διαχείρισης γνώσης. Η ονομασία του προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Data, Information, Knowledge, Actions, Results (Δεδομένα, Πληροφορίες, Γνώση, Δράσεις, Αποτελέσματα) (Despres and Chauvel, 2000). Στο διάγραμμα 4.7 παρουσιάζεται η σχέση αυτών των στοιχείων.

Διάγραμμα 4.7: Το μοντέλο DIKAR



Πηγή: (Despres and Chauvel, 2000)

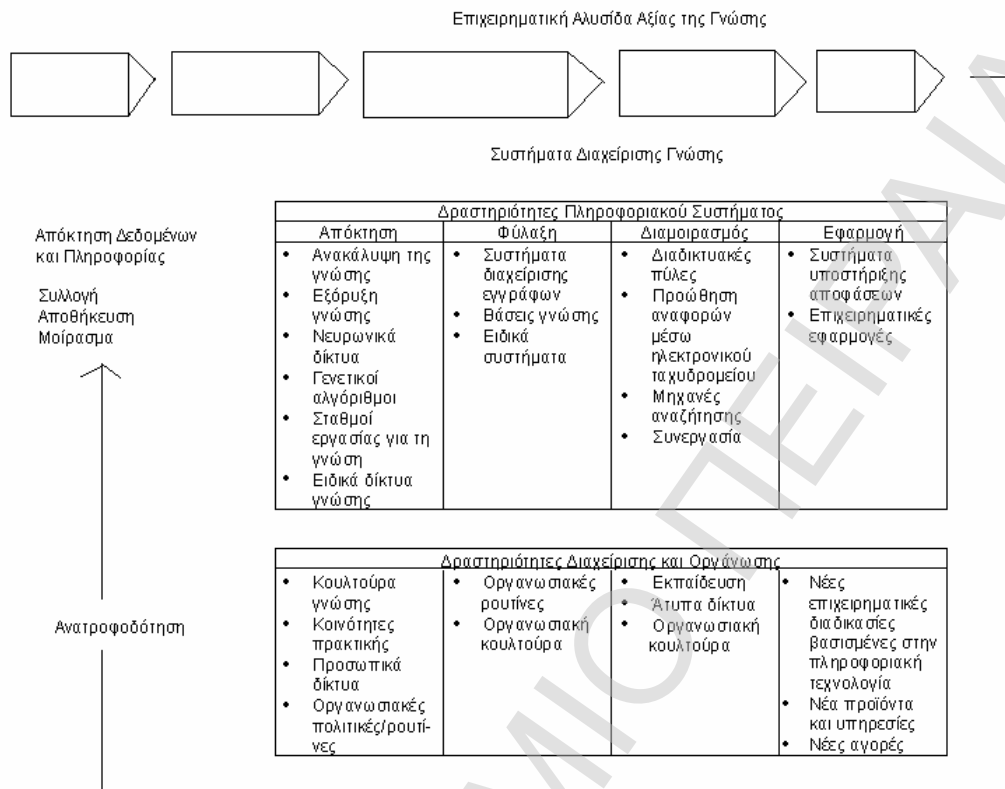
Οι συνδέσεις δείχνουν πως ο οργανισμός περνάει από το ένα βήμα στο άλλο και περιλαμβάνουν διαδικασίες, συστήματα, οργανωσιακές δομές και ικανότητες. Αυτές οι συνδέσεις διαφέρουν ακόμα και ανάμεσα σε ίδιους οργανισμούς λόγω της ιστορίας τους, της κουλτούρας τους, των ποικίλων περιορισμών και ακόμη πιο σημαντικό λόγω του τρόπου διοίκησης των οργανισμών. Διαφορές στις συνδέσεις υπάρχουν ακόμα και μέσα στον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα οι συνδέσεις προς τα αριστερά του διαγράμματος περιέχουν περισσότερες διαδικασίες και εφαρμογές της τεχνολογίας, ενώ προς τα δεξιά οτιδήποτε συμβαίνει βασίζεται στον άνθρωπο.

Ο συμβατικός τρόπος εξέτασης του μοντέλου είναι από τα αριστερά προς τα δεξιά, δηλαδή ξεκινάει ο οργανισμός από τη συλλογή των δεδομένων και σύμφωνα με αυτά καταλήγει στη δημιουργία αποτελεσμάτων. Εξετάζοντας το μοντέλο από τα δεξιά προς τα αριστερά, ο οργανισμός θέτει κάποια επιθυμητά αποτελέσματα και σύμφωνα με αυτά συλλέγει τα απαραίτητα δεδομένα.

4.9 Η αλυσίδα αξίας της Διαχείρισης Γνώσης

Όπως όλες οι διαδικασίες, έτσι και η διαδικασία της διαχείρισης γνώσης αποτελείται από κάποια βήματα. Αυτά τα βήματα αποτελούν την αλυσίδα αξίας της διαχείρισης γνώσης και κάθε βήμα προσθέτει αξία στα δεδομένα και στις πληροφορίες καθώς αυτά μετατρέπονται σε χρήσιμη γνώση. Στο διάγραμμα 4.8 παρουσιάζεται η αλυσίδα αξίας της διαχείρισης γνώσης.

Διάγραμμα 4.8: Η Αλυσίδα Αξίας της Διαχείρισης Γνώσης



Πηγή: Laudon & Laudon (2007)

Αναλύοντας το διάγραμμα 4.8, οι δραστηριότητες χωρίζονται σε δύο είδη: σε αυτές των πληροφοριακών συστημάτων και σε αυτές της διαχείρισης και οργάνωσης. Ένα ρητό που έχει προκύψει στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης είναι το εξής: «Η αποδοτική διαχείριση γνώσης είναι το 80% διαχείριση και οργάνωση και το 20% τεχνολογία» (Laudon & Laudon, 2007). Επομένως, η απόδοση της διαχείρισης της γνώσης βασίζεται περισσότερο στον τρόπο που γίνεται η διαχείριση και η οργάνωση και λιγότερο στην τεχνολογία. Οι διοικητικές και οργανωσιακές δραστηριότητες, που εμφανίζονται στο κάτω μέρος του διαγράμματος, παρουσιάζουν την επένδυση στο οργανωσιακό κεφάλαιο που απαιτείται, ώστε να αποκτηθεί κέρδος από την πληροφοριακή τεχνολογία και τα συστήματα που απεικονίζονται στο πάνω μέρος του διαγράμματος.

Το πρώτο βήμα αναφέρεται στην απόκτηση των δεδομένων και της πληροφορίας. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες, που είναι απαραίτητα για την εκάστοτε εταιρεία συλλέγονται, ώστε να επεξεργασθούν και να μετατραπούν σε γνώση. Έτσι, οι οργανισμοί αποκτούν γνώση με ένα πλήθος τρόπων, που εξαρτώνται από τον τύπο

της γνώσης που απαιτείται. Τα πρώτα συστήματα διαχείρισης γνώσης δημιουργήθηκαν, για να χτίσουν επιχειρηματικές αποθήκες εγγράφων, αναφορών, παρουσιάσεων και άριστων πρακτικών (Laudon & Laudon, 2007). Σε άλλες περιπτώσεις, οι οργανισμοί αποκτούν γνώση αναπτύσσοντας διαδικτυομένα δίκτυα ειδικών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να βρουν τον ειδικό στην εταιρεία που έχει την απαραίτητη γνώση. Επίσης, οι οργανισμοί δημιουργούν νέα γνώση μέσω της ανακάλυψης προτύπων στα επιχειρηματικά δεδομένα ή μέσω της χρήσης σταθμών γνώσης όπου οι μηχανικοί μπορούν να ανακαλύψουν νέα γνώση.

Την απόκτηση της γνώσης ακολουθεί η φύλαξη της, όπου δημιουργείται μια βάση κατάλληλη γι' αυτό το σκοπό. Παραδείγματα τέτοιων βάσεων είναι τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων, τα οποία κωδικοποιούν και φυλάσσουν έγγραφα, καθώς και τα έμπειρα συστήματα, τα οποία βοηθούν τους οργανισμούς να διατηρήσουν τη γνώση που έχουν αποκτήσει (Laudon & Laudon, 2007). Το βασικό είναι η διοίκηση να υποστηρίξει την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων και να ενθαρρύνει το προσωπικό να χρησιμοποιεί αυτά τα συστήματα.

Ο διαμοιρασμός της γνώσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω των πυλών του οργανισμού, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, των εγγράφων, των μηχανών αναζήτησης και μέσω πολλών άλλων τρόπων. Δυσκολία υπάρχει στον εντοπισμό της κατάλληλης γνώσης, η οποία μπορεί να ξεπεραστεί με εκπαιδευτικά προγράμματα, άτυπα δίκτυα και με τη μετάδοση της εμπειρίας.

Η γνώση, για να δώσει αξία στον οργανισμό, πρέπει να εφαρμοσθεί σε πρακτικά προβλήματα. Πρέπει να μπορεί να στηρίξει τη λήψη αποφάσεων και να ενταχθεί στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Σημαντικός και σε αυτό το βήμα είναι ο ρόλος της διοίκησης, η οποία πρέπει να υποστηρίξει την ένταξη της γνώσης στη λειτουργία του οργανισμού.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Georgopoulos N.B., (2005), "Knowledge management as an integral part of strategic management in e-business era", *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 1, No. 4, pp.373-387
2. Birkinshaw J., Nobel R., Ridderstrale J., (2002), "Knowledge as a Contingency Variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, p. 274-289
3. Davenport T. H. & Prusak L., (1998), "Working knowledge", Boston, MA: Harvard Business School Press
4. Jones R. Gareth, George M. Jennifer, Hill W.L. Charles, "Contemporary Management", Second Edition, Irwin McGraw-Hill, 2000
5. Tsoukas H. & Vladimirou E., (2001), "What is organizational knowledge?", *Journal of Management Studies*, Vol. 38/7, p. 973-993
6. Despres Charles, Chauvel Daniele, "Knowledge Horizons, The present and the promise of knowledge management", Butterworth-Heinemann, 2000
7. Alstete W. Jeffrey, (2007), "Assessment of knowledge growth stages in organisations", *Knowledge Management Research and Practice*, pp.54-63
8. Bellaver F. Richard, Lusa M. John, "Knowledge Management Strategy and Technology", Artech House, Boston, London, 2002
9. Brown J. S. & Duguid P., (2001), "Balancing Act: How to capture knowledge without killing it", *Harvard Business Review*, May-June, p. 73-80
10. McAdam Rodney and Reid Renee, (2000), "A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", *Journal of European Industrial Training*, 24/6, pp.317-329
11. Argote L., McEvily B., Reagans R., (2003), "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes", *Management Science* Vol. 49, No. 4, p. 571-582
12. De Long D.W. & Fahey L., (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, p. 113-127

Ελληνόγλωσση

1. Soderquist K.E., Κωστόπουλος Κ., Κατσίκης Ι., «Διαχείριση Καινοτομίας», Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2005

Κεφάλαιο 5: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

5.1 Ορισμοί

Ο αρχικός ορισμός της στρατηγικής είναι ο εξής: «Στρατηγική είναι η επιστήμη ή η τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης, όπως αυτή εφαρμόζεται στο συνολικό σχεδιασμό και τη διεύθυνση μεγάλων πολεμικών επιχειρήσεων.» (Σιώμκος, 2004). Η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο δράσης. Είναι κάποιο σχέδιο ή μια σχεδιασμένη και επιθυμητή πορεία δράσης (Mintzberg, 1987). Σε διάφορα λεξικά, η στρατηγική ορίζεται ως ένα σχέδιο ή μια μέθοδος ή μια σειρά από κινήσεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή αποτελέσματος. Η στρατηγική είναι ένα σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι κάθε εταιρείας, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, τον τύπο των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (Georgoroulos, 2005). Στο μάνατζμεντ, η στρατηγική αποτελεί ένα ενοποιημένο, περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο που αναπτύσσεται προκειμένου να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι βασικοί σκοποί της επιχείρησης (Σιώμκος, 2004).

Σύμφωνα με τον Snow (1989), στρατηγική είναι το σύνολο των αποφάσεων και των στόχων που ορίζουν τη φύση και το εύρος των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση επιλέγει να δραστηριοποιηθεί (επιχειρησιακή στρατηγική) και τη βασική ανταγωνιστική προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε δραστηριότητα (επιχειρηματική στρατηγική). Η στρατηγική είναι ένα σημαντικό μέσο αλληλεπίδρασης μεταξύ της εταιρείας και του περιβάλλοντος της, καθώς παρέχει τις κατευθύνσεις, στις οποίες κάθε οργανωσιακή αλλαγή θα κινηθεί, και η οποία στρατηγική μερικές φορές προκαλεί αλλαγές στο περιβάλλον της εταιρείας (Georgoroulos, 2005). Μεταξύ των άλλων ορισμών, μια στρατηγική σε ένα οργανισμό είναι ένα σχέδιο, για το πώς θα επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι του (Davies 2000, Mintzberg 1996). Είναι μια δέσμευση των υπαρχόντων πόρων στις μελλοντικές προσδοκίες (Drucker, 1999).

Η έννοια της στρατηγικής παρουσιάσθηκε ως μια βοήθεια στη λήψη αποφάσεων και αναπτύχθηκε από μέλη της σχολής του Harvard (Learned et al., 1965). Η άποψη του Harvard ήταν και είναι κανονιστική, στο ότι η στρατηγική διαχειρίζεται ως μια τέχνη του μάνατζμεντ, μια φανταστική δράση με πολυάριθμες, ενοποιημένες και

πολύπλοκες αποφάσεις για τις ευκαιρίες, τους κινδύνους και τους πόρους ενός οργανισμού. Τα στελέχη βασίζονται κυρίως στη διαίσθηση για τις αποφάσεις τους και ψάχνουν τις προηγούμενες προσδοκίες τους για τη διαμόρφωση και απόκλιση των αποφάσεων (Weber, 1986).

Στην έρευνα του ο Chandler (1962) χαρακτηρίζει τη στρατηγική ως μια περιγραφική έρευνα. Σύμφωνα με τον ερευνητή, στρατηγική είναι εκείνος ο μηχανισμός-κλειδί που χρησιμοποιείται, για να σχεδιασθεί μια νέα κατεύθυνση και η επίδραση της στη δομή του οργανισμού και στην επίδοση του είναι ουσιώδης. Η έννοια της λειτουργικής στρατηγικής έχει διάφορες διαστάσεις, όπως: οργανωτική στρατηγική, τεχνολογική στρατηγική, στρατηγική πληροφορικής και δεδομένων, στρατηγική διαχείρισης κινδύνων, οικονομική στρατηγική, στρατηγική πωλήσεων, στρατηγική προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης, στρατηγική διαχείρισης παγίων, στρατηγική εκπαίδευσης και κατάρτισης και στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ανάλογα με τον τύπο της συγκεκριμένης επιχείρησης και το σε ποιον βιομηχανικό και οικονομικό κλάδο ανήκει (Κυριαζόγλου, 2001).

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού, η αποδοχή μιας σειράς δράσεων και ο καταμερισμός των πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη αυτών των στόχων (Chandler, 1962). Ο Rumelt (1979) υποστηρίζει ότι «μια στρατηγική που δε δημιουργεί ούτε εκμεταλλεύεται ένα πλεονέκτημα πρέπει να απορρίπτεται». Ο σχεδιασμός στρατηγικής καθορίζεται ως μια διαδικασία όπου αποφασίζεται σε ποιες δραστηριότητες θα συμμετάσχει μια εταιρεία και πως θα καταμερισθούν οι πόροι σε αυτές τις δραστηριότητες, ώστε να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι (Pitts and Snow, 1986). Η στρατηγική λήψη αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως μια σειρά από αποφάσεις με περιορισμένα μέσα, ενώ οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μπορούν να αναλυθούν σε βραχυχρόνιους στόχους και σχέδια (Hrebiniak and Joyce, 1984).

Στρατηγική είναι μια μέθοδος/σχέδιο που υιοθετείται από μια εταιρεία, ώστε να εξισορροπήσει το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές) με τις εσωτερικές ικανότητες (δυνάμεις και αδυναμίες) (Suresh, 1999). Η Eisenhardt (2002) υποστηρίζει ότι εξαιτίας των ισχυρών δυνάμεων της παγκοσμιοποίησης η φύση και οι διαστάσεις της στρατηγικής αλλάζουν θεμελιωδώς και οι ευκαιρίες εντοπίζονται σε περιοχές υψηλής αβεβαιότητας. Ο συμβατικός τρόπος ανάπτυξης στρατηγικών της επιχείρησης για πολλά χρόνια λειτουργούσε με κατεύθυνση από πάνω προς τα

κάτω, δηλαδή η ανώτατη διοίκηση είχε την ευθύνη ανάπτυξης των στρατηγικών της επιχείρησης. Τα τελευταία έτη όλο και περισσότερο κερδίζει έδαφος και αποδοχή η άποψη της ανάμιξης σε όλες τις φάσεις της στρατηγικής των στελεχών και των εργαζομένων από όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Σιώμκος, 2004). Το μοντέλο του Porter (1980) εστιάζει στον καθορισμό της στρατηγικής σε όρους της θέσης της εταιρείας ως προς το προϊόν ή την αγορά.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες στρατηγικών: αυτές που προγραμματίζονται και αυτές που προκύπτουν. Έτσι, οι προσχεδιασμένες ή προγραμματισμένες ενέργειες μπορεί να μην πραγματοποιηθούν ποτέ, ενώ σχέδια ενεργειών και γεγονότων μπορεί να κάνουν την εμφάνισή τους χωρίς προηγουμένως να έχουν προγραμματισθεί ή επιδιωχθεί. Επομένως, οι πρώτες στρατηγικές μπορούν να ονομαστούν σχεδιασμένες και οι δεύτερες πραγματοποιηθείσες (Mintzberg, 1987).

Η μελέτη της στρατηγικής πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα: το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό (Ansoff 1965, Vancil and Lorange 1975, Hofer and Schendel 1978). Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει τη φύση και το εύρος των δραστηριοτήτων, στις οποίες θα αναμιχθεί η επιχείρηση. Όσον αφορά τις επιχειρησιακές στρατηγικές, έχουν αναπτυχθεί προσεγγίσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση της εταιρείας ως ένα χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων (Wind and Mahajan 1981, Haspeslagh 1982). Μια πρώτη προσπάθεια περιγραφής των διαφορετικών μορφών που μπορεί να λάβει η επιχειρησιακή στρατηγική έγινε από τον Wrigley (1970), ο οποίος περιγράφει πως ένας οργανισμός με μια δραστηριότητα μπορεί να επεκταθεί σε περιοχές συσχετισμένες ή ασυσχέτιστες με αυτήν τη δραστηριότητα.

Στρατηγικό μανάτζμεντ είναι η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, έχοντας υπόψη κάποιο αποτέλεσμα (Σιώμκος, 2004). Αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που κάθε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, αντιμετωπίζει, στο πώς μέσω του ανταγωνισμού για επιβίωση και κυριαρχία στο παρόν, θα τεθούν οι επιτυχημένες κινήσεις για το μέλλον (Georgopoulos, 2005). Η υπάρχουσα διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων στο παρόν και στο μέλλον βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Αυτό συμβαίνει, επειδή το επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο σε σχέση με το μέλλον (Wheelen and Hunger, 2004).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιέχει ένα σύνολο από αποφάσεις και δράσεις, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για την επίτευξη των επιλεγμένων στόχων (David, 2005). Οι στρατηγικές αποφάσεις περιλαμβάνουν ολόκληρο το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία, τους πόρους που διαθέτει και την αλληλεπίδραση αυτών των δύο στοιχείων. Σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ο καθορισμός των οργανωσιακών στόχων, των μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων και η διασφάλιση ότι ο οργανισμός είναι σωστά τοποθετημένος για την επίτευξη αυτών των στόχων (James, 2004). Επιπλέον, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει σαν σκοπό την εξασφάλιση ότι η εταιρεία είναι ανταγωνιστική και ικανή να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τόσο των πελατών όσο και των μετόχων. Η διαδικασία περιλαμβάνει την ανάλυση της εξωτερικής αγοράς και των ικανοτήτων της εταιρείας.

5.2 Ιστορική εξέλιξη

Μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η εξής (Σιώμκος, 2004):

- Τέλη 1890: Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός.
- Αρχές 1900: Καθετοποιημένη ολοκλήρωση.
- Δεκαετίες 1950-1960: Ασυσχετίστη διαποίκιση.
- Δεκαετία 1980: Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Δεκαετία 1990: Ανάπτυξη και εκμετάλλευση βασικών ικανοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Την δεκαετία του 1960 η στρατηγική ορίζονταν στα πλαίσια των δυνάμεων και αδυναμιών της εταιρείας και ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 ο Porter εισάγει την έννοια της ανάλυσης του κλάδου για το σχεδιασμό της στρατηγικής. Τη δεκαετία του '90 δίνεται περισσότερη προσοχή στους πόρους που διαθέτει η εταιρεία και πως αυτοί οι πόροι μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Την περίοδο της βιομηχανικής εποχής, οι εταιρείες υπέθεταν ότι μπορούν να προβλέψουν και ως ένα βαθμό να ελέγξουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Ακόμα, οι εργαζόμενοι θεωρούνταν ως κομμάτια της μηχανής, που ο καθένας ολοκλήρωνε μια σειρά εργασιών. Επειδή οι εταιρείες θεωρούσαν ότι οι ανάγκες των πελατών είναι

προβλέψιμες, υπέθεταν ότι μπορούν να κατασκευάζουν και να πωλούν, όσο πιο αποδοτικά γίνεται, ό,τι προέβλεπαν ότι χρειάζεται η αγορά. Έτσι, δημιουργούσαν μια πρόταση αποστολής και μια στρατηγική. Αυτή η στρατηγική άλλαζε κάθε χρόνο κάνοντας μικρές αλλαγές στην προηγούμενη στρατηγική.

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνταν ήταν μικρές, γιατί αν γίνονταν μεγάλες αλλαγές θα δημιουργούνταν διάσπαση και κατά συνέπεια μείωση της επίδοσης (Despres and Chauvel, 2000). Διάσπαση θα δημιουργούνταν και αν άλλαζε η αποστολή, γιατί θα έπρεπε να αλλάξει και ο μηχανισμός που βασιζόταν στην παλιά αποστολή και αυτό θα απαιτούσε νέες ανάγκες για μάθηση και πολύ χρόνο. Έτσι, τα σημάδια που εμφανίζονταν για την αναγκαιότητα πραγματοποίησης κάποιων αλλαγών παραβλέπονταν. Επιπλέον, ο κάθε οργανισμός θεωρούσε ότι, αφού μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες των καταναλωτών, μπορούν να κάνουν το ίδιο και οι ανταγωνιστές του. Επομένως, η εφαρμογή της στρατηγικής θεωρούνταν σαν ένα παιχνίδι εναντίον των ανταγωνιστών (Despres and Chauvel, 2000).

Όμως, οι αγορές είναι απρόβλεπτες. Ακόμα και οι ίδιοι οι καταναλωτές δεν μπορούν να προβλέψουν τις ανάγκες τους. Οι εταιρείες θεωρούνταν επιτυχημένες, όταν μπορούσαν να αισθανθούν τι θέλουν οι πελάτες και να ανταποκριθούν σε αυτές τις ανάγκες. Οι ενέργειες των καταναλωτών διατηρούνταν εγγεγραμμένες με τη βοήθεια της τεχνολογίας και έτσι συντονίζονταν οι ικανότητες των οργανισμών και χρησιμοποιούνταν, για να διαφοροποιηθούν και να παραχθεί αποτέλεσμα (Despres and Chauvel, 2000). Επομένως, οι ανάγκες των πελατών καθορίζουν τι θα κάνει η εταιρεία και πως θα συντονίσει τους πόρους της, γιατί μπορούν να της παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την πρόσθεση αξίας στην εταιρεία. Το παιχνίδι του «κερδίζω-χάνεις» έναντι των ανταγωνιστών μετατρέπεται σε παιχνίδι συνεργασίας με τους πελάτες (Despres and Chauvel, 2000). Έτσι, η στρατηγική δεν εκφράζεται σαν ένα πλάνο, αλλά σαν ένα σχέδιο, όπου οι στρατηγικές είναι δυναμικές και η αναδιοργάνωση τους είναι συνεχής. Επομένως, παλαιότερα οι εταιρείες θεωρούσαν τις ανάγκες των πελατών προβλέψιμες και παρήγαγαν πανομοιότυπα προϊόντα για το κομμάτι της αγοράς που θεωρούσαν πιο κερδοφόρο. Ενώ, σήμερα, οι εταιρείες βασίζονται στις πληροφορίες που παίρνουν από τους πελάτες, ώστε να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα καλύπτοντας τις ανάγκες του κάθε πελάτη χωριστά.

Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως έχει αναπτυχθεί σήμερα, είναι το εξής (Σιώμκος, 2004):

- Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Καθορισμός αποστολής και οράματος.
- Ανάπτυξη στρατηγικών.
- Εφαρμογή στρατηγικών.
- Παρακολούθηση και έλεγχος εφαρμογής.

Τα τελευταία χρόνια η προσέγγιση της στρατηγικής στους οργανισμούς γίνεται υπό την καθοδήγηση των πόρων που διαθέτουν. Θεωρείται ο οργανισμός ως ένα χαρτοφυλάκιο πόρων, οι οποίοι είναι πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hamel and Prahalad, 1994). Οι στρατηγικοί πόροι δεν μπορούν να αποκτηθούν στην αγορά και έτσι όταν μια εταιρεία τους διαθέτει διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της (Prahalad and Hamel, 1990). Αυτοί οι πόροι είναι συγκεκριμένοι για έναν οργανισμό, χρήσιμοι, είναι δύσκολο να μεταφερθούν, να μιμηθούν ή να αντικατασταθούν. Έχουν εξαιρετικό στρατηγικό ενδιαφέρον και είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.3 Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αρχικά δεν εξετάζονταν, καθώς τα στελέχη θεωρούσαν ότι παραμένει σταθερό κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της στρατηγικής και της οργάνωσης της εταιρείας. Αναγνωρίζονταν άλλες πτυχές του οργανισμού, όπως η επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ, αλλά ελάχιστη προσπάθεια γινόταν, ώστε να διευκρινισθεί η επίδραση του περιβάλλοντος στη στρατηγική και τη δομή του οργανισμού. Όμως, σήμερα, είναι γνωστό ότι το περιβάλλον, στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες εταιρείες, αλλάζει σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε να αποκαλείται «πολυτάραχο περιβάλλον» (David, 2005). Γι' αυτό η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τι συμβαίνει γύρω της, ώστε να μπορεί να φτάσει σε ανταγωνιστική θέση.

Δύο εξελίξεις τη δεκαετία του 1950 συνέβαλαν στην κατανόηση της σημαντικότητας του περιβάλλοντος στην ανάλυση του οργανισμού. Πρώτον, ο von Bertalanffy (1950, 1956) θεώρησε τον οργανισμό ως ένα ανοικτό σύστημα. Έτσι, ο οργανισμός αντλεί πόρους από το περιβάλλον του. Επίσης, ο Thompson (1967) ανέπτυξε ένα πλαίσιο, το οποίο τοποθετεί τον οργανισμό ως ένα λογικά σχεδιασμένο σύστημα που περιέχεται σε ένα δίκτυο αποτελούμενο από περιβαλλοντικούς δράστες και επιρροές. Ο ρόλος του μάνατζμεντ σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να ευθυγραμμίσει τον οργανισμό με το έμμεσο και τα άμεσο περιβάλλον του. Η δεύτερη εξέλιξη ήταν η

παρουσίαση της θεωρίας του απρόοπτου. Αυτό το φαινόμενο εξετάστηκε από τον Woodward (1958) και τους Burns και Stalker (1961), των οποίων οι μελέτες για την οργανωσιακή δομή υπό διαφορετικές αγορές και τεχνολογικές συνθήκες άλλαξαν δραματικά τη συμβατική άποψη των αρχών του μανάτζμεντ.

Οι Lawrence και Lorsch (1967) ανέλυσαν τον όρο «θεωρία του απρόοπτου» ως ένα τρόπο για την περιγραφή της οργανωσιακής διαφορετικότητας που απαιτείται, για να ταιριάζει με την ποικιλομορφία του περιβάλλοντος. Η έρευνα κινείται γύρω από την αναγνώριση και την περιγραφή των απρόοπτων μεταβλητών πάνω στους οποίους βασίζεται η οργανωσιακή συμπεριφορά. Αντίθετα με τους πρώτους μελετητές, που θεωρούσαν ότι η δομή και οι διαδικασίες είναι ανεξάρτητες μεταβλητές που καθορίζονται από τα στελέχη, οι μελετητές της θεωρίας του απρόοπτου θεωρούν πολλές μεταβλητές του οργανισμού ως εξαρτημένες, των οποίων η διαμόρφωση εξαρτάται από δυνάμεις του περιβάλλοντος.

Πολλά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος έχουν αλλάξει δραστικά τα τελευταία χρόνια και οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Η δομή της αγοράς έχει γίνει πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι καταναλωτές στις εταιρείες είναι πολύ δυνατή και η ανάπτυξη πολλών αγορών θεωρείται γρήγορη και συχνά απρόβλεπτη (Georgoroulos, 2005). Επίσης, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μειωθεί και έτσι οι εταιρείες προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής του προϊόντος, αντί να ξεκινούν τη διαδικασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων, τα οποία θα ακολουθήσουν το παραδοσιακό κύκλο ζωής, δηλαδή τις φάσεις της παρουσίασης, ανάπτυξης, ωρίμανσης και παρακμής (Wheelen and Hunger, 2004).

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον. Στο μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται δυνάμεις, τις οποίες δεν μπορεί να επηρεάσει άμεσα η εταιρεία. Αυτές οι δυνάμεις είναι οι πολιτικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικοπολιτιστικές, οι τεχνολογικές, οι νομικές και οι περιβαλλοντικές. Έτσι, οι εξελίξεις που προκαλούν αυτές οι δυνάμεις μπορούν να ληφθούν σαν ευκαιρίες ή σαν απειλές, τις οποίες θα εκμεταλλευθεί μια εταιρεία. Οι ευκαιρίες αποτελούν εξωτερικές συνθήκες ή περιστάσεις, τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελος της. Οι εξωτερικές απειλές είναι τρέχουσες ή μελλοντικές καταστάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση. Οι δυνάμεις του μικρο-περιβάλλοντος είναι σε άμεση επαφή με την εταιρεία, δηλαδή δημιουργούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή αναπτύσσεται. Μερικές από αυτές είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές

κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι και άλλες ομάδες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την εταιρεία.

Στην εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος ο Porter (1980) προσθέτει την ανάλυση της δομής του κλάδου ή της αγοράς, στην οποία ανταγωνίζεται ο οργανισμός. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (ανταγωνιστές, απειλή από νεοεισερχόμενους, δύναμη των προμηθευτών, δύναμη των πελατών και απειλή από υποκατάστατα προϊόντα) επιτρέπει στα στελέχη να προσδιορίσουν την ελκυστικότητα της αγοράς και να καταλάβουν την πιο ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Browne 1994, Feuer & Chaharbaghi 1995, Robbins et al. 2000).

5.4 Εσωτερικό περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να προβεί, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών, και στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2006). Τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης είναι οι κύριες ικανότητες της και περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία, τους πόρους ή τις καινοτομίες. Τα αδύνατα σημεία είναι καταστάσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, οι οποίες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε μειωμένη αποδοτικότητα.

Το όραμα της εταιρείας είναι η εικόνα της επιχείρησης ή του οργανισμού που πρέπει να έχει για τον εαυτό της πριν από τη θεσμοθέτηση των στόχων της. Είναι μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση για την οποία αξίζει να κινητοποιηθούν τα μέλη του οργανισμού. Ο ρόλος της, πέρα από το να δείχνει προς μια επιθυμητή μελλοντική εικόνα του οργανισμού, είναι περισσότερο στο να εμπυχώνει. Ο διάσημος συγγραφέας σε θέματα ηγεσίας Walter Bennis έχει πει: «Για την επιλογή μιας κατεύθυνσης, ο επικεφαλής της επιχείρησης πρέπει να έχει αναπτύξει μια νοητική εικόνα για τη δυνατή και επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Αυτή η εικόνα μπορεί να είναι τόσο ασαφής όσο ένα όνειρο ή τόσο ακριβής όσο ένας στόχος ή μια αποστολή» (Hindle, 2000).

Το όραμα δεν είναι προγράμματα και προϋπολογισμοί. Ο Kotter τονίζει με έμφαση τις διαφορές και επισημαίνει σωστά πως υπάρχει ένα είδος αλυσίδας που ξεκινά από το όραμα για να καταλήξει στους προϋπολογισμούς και όχι το αντίστροφο. Είναι μια

άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης μιας επιχείρησης και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μια καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση και για το τι προσπαθεί να γίνει η ίδια (Σιώμκος, 2004). Το όραμα θα πρέπει να επικοινωνείται εύκολα (σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού), να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να είναι μετρήσιμο, περιεκτικό και να εκτείνεται προς το μέλλον (Σιώμκος, 2004).

Η δήλωση αποστολής καθορίζει τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση. Οι τρεις ωφέλειες του καθορισμού της αποστολής είναι οι εξής (Hindle, 2000):

- Εστίαση της στρατηγικής στον καθορισμό των ορίων εντός των οποίων λειτουργεί ο οργανισμός.
- Καθορισμός των διαστάσεων μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης του οργανισμού.
- Ενίσχυση της ηθικής και των κανόνων συμπεριφοράς όλου του προσωπικού.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να αντανakλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ θα πρέπει να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους και να είναι συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές (Σιώμκος, 2004).

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2006). Υπάρχουν δύο είδη πόρων, οι υλικοί και οι άυλοι. Οι υλικοί μπορούν να αγοραστούν, ενώ οι άυλοι είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να μιμηθούν. Ένας από τους άυλους πόρους είναι η γνώση, η χρήση της οποίας μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας (Spender, 1996). Οι οργανωσιακοί πόροι όταν συνδυάζονται μέσω των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και των ρουτινών δημιουργούν τις ικανότητες της εταιρείας (Grant, 1991). Οι πόροι σε μορφή ικανοτήτων αναπτύσσονται, ολοκληρώνονται, προστατεύονται και εκμεταλλεύονται, για να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1991).

Οι βασικές ικανότητες της εταιρείας είναι αυτές που συνεισφέρουν περισσότερο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Prahalad & Hamel, 1990), είναι η συνολική μάθηση ενός οργανισμού. Είναι το σύνολο της γνώσης που ξεχωρίζει και παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι αυτές οι ικανότητες που διαφοροποιούν την εταιρεία στρατηγικά. Ένα σύνολο από διαφοροποιημένες δεξιότητες, συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία και ρουτίνες που παρέχουν τη βάση για τον ανταγωνισμό και την επίτευξη διατηρήσιμου πλεονεκτήματος (Teece, Pisano & Shuen, 1992). Οι Teece et al. (1997) χρησιμοποιούν, επίσης, τον όρο δυναμικές ικανότητες και τον ορίζουν ως «την ικανότητα της ολοκλήρωσης, του χτισίματος και της αναδιαμόρφωσης των εσωτερικών και εξωτερικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των γρήγορων αλλαγών στο περιβάλλον». Ενώ το ακριβές όνομα των δυναμικών ικανοτήτων δεν είναι ακόμα ξεκάθαρο, το αποτέλεσμα τους είναι η μετατροπή της υπάρχουσας γνώσης σε λειτουργικές ικανότητες που ταιριάζουν περισσότερο στο περιβάλλον (Eisenhardt and Martin, 2000).

Αλλά οι πόροι και οι ικανότητες δεν μπορούν από μόνοι τους να παρέχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συνδυασμός των πόρων και των ικανοτήτων συμβάλει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Grant, 1991). Η ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει είναι μια από τις σημαντικότερες ικανότητες που μπορεί να αποκτήσει (Barney, Wright & Ketchen 2001, Senge 1990). Η ικανότητα του να βελτιώνει τις δεξιότητες του, να μαθαίνει νέες δεξιότητες και να δημιουργεί καινοτόμες διαδικασίες που είναι δύσκολο να μιμηθούν, του παρέχει ένα σχεδόν απρόσβλητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hamel & Prahalad, 1989). Έτσι, οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού μπορούν να γίνουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν προσφέρουν χαρακτηριστικά που είναι σπάνια, έχουν διάρκεια και είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Οι περισσότεροι υλικοί πόροι ίσως να μη διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά και γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν σε άυλους πόρους, για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Itami 1978, Hall, Teece 1990).

Η υπεροχή στην επίδοση ενός οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας και της εκμετάλλευσης ικανοτήτων, τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές (Barney, 1991). Οι ικανότητες ενός οργανισμού μπορούν να γίνουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν καλύπτουν τις εξής προϋποθέσεις: να είναι αξιόλογες για τον οργανισμό με την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την ουδετεροποίηση των απειλών, να είναι σπάνιες στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργεί ο οργανισμός, να είναι δύσκολο να αντιγραφούν και τέλος να μην υπάρχουν

υποκατάστατα τους (Barney 1991, 1995, Ferdinand 1999, Hamel & Prahalad 1994, Michalisin, Smith & Kline 1997, Porter 1996, Teece, Pisano & Shuen 1997).

Εξετάζοντας τη δομή του οργανισμού, είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι οργανισμοί υψηλής επίδοσης πρέπει να ταιριάζουν απόλυτα τη δομή με τη στρατηγική (Lawrence and Lorsch 1967, Galbraith and Nathanson 1978). Η σχέση της δομής με τη στρατηγική είναι πολύπλοκη και συμμετρική. Το μοντέλο «στάδια ανάπτυξης», το οποίο περιγράφει τις δομικές προσαρμογές του οργανισμού, καθώς αυτός διευρύνει τις δραστηριότητες του και μεγαλώνει, επεξηγεί την πρόταση του Chandler ότι η δομή ακολουθεί τη στρατηγική (Thain 1969, Salter 1970, Scott 1970). Έχει αποδειχθεί και η αντίθετη πρόταση, ότι δηλαδή η στρατηγική ακολουθεί τη δομή. Οι Fouraker και Stopford (1968) ανακάλυψαν ότι οι οργανισμοί με λειτουργική δομή δύσκολα μπορούν να υιοθετήσουν μια διεθνή στρατηγική διαποίκισης, ενώ οι οργανισμοί με προϊόντική δομή κάνουν διαποίκιση πιο εύκολα.

Επιπλέον, ο Porter (1985) ανακάλυψε την αλυσίδα αξίας, η οποία επιτρέπει στα στελέχη να καθορίσουν τις ενδεχόμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με το να εξετάζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού και τις συνδέσεις μεταξύ τους (Nonaka, 1991).

5.5 Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι μια πρόβλεψη για το τι θα κάνουν οι αγορές, οι πελάτες, ο ανταγωνισμός και η κοινωνία στο μέλλον και πως θα μπορέσει να αντιδράσει η συγκεκριμένη επιχείρηση για να επιβιώσει και να επιτύχει τους στόχους της πιο αποτελεσματικά (Dudic, 2000).

Η επιχειρησιακή στρατηγική έχει δύο περιοχές ενδιαφέροντος:

- Τις επιχειρήσεις στις οποίες ο οργανισμός θα συμμετέχει ή δε θα συμμετέχει.
- Την απόκτηση και κατανομή των πόρων ανάμεσα σε αυτές τις επιχειρήσεις (Hayes and Wheelwright, 1984).

Ο προσδιορισμός των στρατηγικών αυτών πρέπει να πραγματοποιείται σύμφωνα με τους κάτωθι προσδιοριστικούς παράγοντες (Κυριαζόγλου, 2001):

- Να εκμεταλλεύεται τη δυναμική των αγορών, της οικονομίας και του περιβάλλοντος όπου κινείται η οργάνωση (εταιρεία, επιχείρηση, οργανισμός).
- Να επικεντρώνεται σε προϊόντα και υπηρεσίες (κρίσιμα, δυναμικά, που προσθέτουν αξία) που παράγονται από τις πιο κρίσιμες παραγωγικές δραστηριότητες της εταιρείας.
- Οι στρατηγικές να είναι σύμφωνες με το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας και ύπαρξης της επιχείρησης.
- Τα επιμέρους στοιχεία των στρατηγικών σχεδίων να υποστηρίζουν τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική.
- Οι στρατηγικές να μην επικεντρώνονται στις εσωτερικές οικονομίες, αλλά στις εξωτερικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη δράση στις αγορές, στην οικονομία και στο περιβάλλον.
- Να είναι σχετικές με το όραμα και την αποστολή της εταιρείας και με τους εξωτερικούς και εσωτερικούς περιορισμούς.
- Να υπάρχει διαδικασία ανατροφοδότησης και επαναπροσδιορισμού στην όλη προσπάθεια.

Τέλος, οι στρατηγικές πρέπει να προσδιορίζονται κατά τρόπο κατανοητό και υποκινητικό για τους εργαζόμενους, προκειμένου να ευθυγραμμίζονται με αυτές. Η απόφαση του οργανισμού να συμμετάσχει σε επιχειρηματικές δραστηριότητες εξαρτάται από τον τοπικό του προσανατολισμό: είτε προς την ύπαρξη πρώτων υλών, είτε προς τις αγορές είτε προς την τεχνολογία.

Ο Rumelt (1974) διακρίνει δέκα τύπους επιχειρησιακής στρατηγικής, ενώ άλλοι ερευνητές περιγράφουν το πώς πραγματοποιείται η διαδικασία της διαποίκισης και τα δομικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις διαφορετικές επιχειρησιακές στρατηγικές (Berg 1965, 1973, Leontiades 1980, Pitts 1980, Miles 1982). Έχουν γίνει προσπάθειες προσδιορισμού της επίδοσης των επιχειρησιακών στρατηγικών (Rumelt 1974, 1982, Salter and Weinhold 1979), αλλά γενικά πιστεύεται ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν συσχετισμένη διαποίκιση έχουν καλύτερη επίδοση από εκείνες που κάνουν ασυσχέτιστη διαποίκιση (Peters and Waterman, 1982).

Η γενική άποψη για τις επιχειρησιακές στρατηγικές προτείνει την ύπαρξη τριών κατηγοριών στρατηγικής: τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής. Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες και τα είδη των κατηγοριών, στα οποία αυτές αναλύονται.

Πίνακας 5.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Ε Λ Κ Υ Σ Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α Κ Λ Α Δ Ο Υ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ			
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
Υ Ψ Η Λ Η		ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση- αναστροφή
Μ Ε Τ Ρ Ι Α		ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
			ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ Καμία αλλαγή	
Χ Α Μ Η Λ Η		ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος (2006)

5.6 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Η επιχειρηματική στρατηγική ορίζει τη βάση, στην οποία ο οργανισμός θα πετύχει και θα διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια συγκεκριμένη αγορά. Πολλές κοινές ή γενικές στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μια εταιρεία, ώστε να προσεγγίσει δραστηριότητες σε μια ποικιλία διαφορετικών κλάδων (Porter, 1980, 1985). Εξηγώντας τη γενική στρατηγική, η έννοιας της βασίζεται στην υπόθεση ότι ενώ τα επιφανειακά χαρακτηριστικά των κλάδων διαφέρουν, η βασική δομή τους είναι όμοια στο ότι οι τρόποι ανταγωνισμού, αν εφαρμοσθούν αποδοτικά, μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε πολλούς κλάδους. Ωστόσο, η έννοια της γενικής στρατηγικής ίσως είναι λιγότερο χρήσιμη σε νέους κλάδους που δημιουργούνται από μεγάλες τεχνολογικές ή προϊόντικές καινοτομίες, επειδή ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρείες αυτές μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στην επίδοση του προϊόντος. Όσο οι ικανότητες επίδοσης σταθεροποιούνται και οι νέοι

κλάδοι ωριμάζουν, οι γενικές στρατηγικές γίνονται περισσότερο όμοιες ανάμεσα στους κλάδους.

Ο Porter έχει αναγνωρίσει τρεις γενικές στρατηγικές. Η πρώτη διαφορά μεταξύ των στρατηγικών είναι στο αν ο ανταγωνισμός συμβαίνει σε ολόκληρη την αγορά ή σε μια αγορά στόχο. Η δεύτερη διαφορά είναι στο αν ο ανταγωνισμός συμβαίνει στη βάση του κόστους ή της διαφοροποίησης. Στην πρώτη στρατηγική ο οργανισμός ανταγωνίζεται σε ολόκληρη την αγορά στη βάση του κόστους. Σε αυτήν την στρατηγική ο οργανισμός προσπαθεί να διατηρεί χαμηλό κόστος και έτσι να κερδίσει μερίδιο αγοράς έχοντας χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό ή πετυχαίνει μεγαλύτερα κέρδη από τους ανταγωνιστές, οι οποίοι έχουν ίδιες τιμές αλλά υψηλότερο κόστος. Αυτή η στρατηγική είναι αυτοενισχυόμενη, αφού το μεγάλο μερίδιο αγοράς τείνει να χαμηλώνει το κόστος περαιτέρω.

Η δεύτερη στρατηγική είναι η διαφοροποίηση, όπου ο οργανισμός ανταγωνίζεται σε ολόκληρη την αγορά όντας διαφορετικός από τους άλλους οργανισμούς του κλάδου σε κάποιες διαστάσεις, που θεωρούνται αξιόλογες από την αγορά. Υπάρχουν πολλοί τρόποι διαφοροποίησης συμπεριλαμβάνοντας την ποιότητα του προϊόντος, την αξιοπιστία, τη μεταφορά του προϊόντος και την εξυπηρέτηση.

Η τρίτη στρατηγική περιλαμβάνει μια προσπάθεια εστίασης σε ένα ή περισσότερα κομμάτια της αγοράς και την αφέρωση των πόρων της επιχείρησης σε αυτούς τους πελάτες. Η υπόθεση αυτής της στρατηγικής είναι ότι η εταιρεία, που συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε συγκεκριμένα κομμάτια της αγοράς, θα είναι πιο αποδοτική από μια εταιρεία που εξυπηρετεί όλους τους πελάτες. Η στρατηγική εστίασης, όπως ονομάζεται, είναι δύο ειδών: ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Στη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος η εταιρεία εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς στο χαμηλότερο κόστος. Στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση η εταιρεία εστιάζει σε κάποια κομμάτια της αγοράς παρέχοντας κάποια επιπλέον αξία.

Σύμφωνα με τον Porter (1980), καμία εταιρεία δεν μπορεί να ακολουθήσει δύο στρατηγικές. Οι εταιρείες πρέπει να αποφασίσουν την εφαρμογή μόνο μιας από τις γενικές στρατηγικές και οι λειτουργικές τους αποφάσεις να υποστηρίξουν αυτήν τη στρατηγική. Η εταιρεία που αποτυγχάνει να το εφαρμόσει αυτό κινδυνεύει να καταστεί «αποκλεισμένη στη μέση» (stuck in the middle), με υψηλότερο κόστος από αυτούς που στοχεύουν στο κόστος, με λιγότερη διαφοροποίηση από αυτούς που

στοχεύουν στη διαφοροποίηση και με λιγότερη εστίαση από αυτούς που κάνουν αυτή τη στρατηγική στόχο τους. Μια τέτοια εταιρεία θα βρεθεί σε αυτή τη μοίρα λόγω των συγκρούσεων στις αποφάσεις. Πρωτοβουλίες για την επίτευξη μιας στρατηγικής θα έρχονται σε σύγκρουση με τις πρωτοβουλίες για την άλλη στρατηγική.

Όμως, δεν πρέπει μια εταιρεία να επιλέγει μια στρατηγική και να αγνοεί τις άλλες. Αντιθέτως, όταν η εταιρεία επιλέγει να ανταγωνισθεί σε μια βάση (π.χ. ηγεσία κόστους) θα είναι επιτυχημένη, όταν οι πελάτες πιστεύουν ότι το πλεονέκτημα (χαμηλές τιμές) που προσφέρεται από την εταιρεία αντισταθμίζει τα πιθανά μειονεκτήματα (μειωμένη ποιότητα ή εξυπηρέτηση). Όμοια, μια εταιρεία που ανταγωνίζεται στη διαφοροποίηση θα επιτύχει αν η προστιθέμενη αξία που προσφέρουν τα προϊόντα της αντισταθμίζει τις υψηλές τιμές.

Όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική, ο Porter (1981) προσδιορίζει τις κατανομές των κλαδικών οικονομιών στην ανάλυση της στρατηγικής και αυτές περιλαμβάνουν:

- Τη συγκεκριμενοποίηση των παραγόντων-κλειδιών του κλάδου που καθορίζουν την ανταγωνιστική στρατηγική (Porter, 1979, 1980).
- Την παρουσίαση της έννοιας των στρατηγικών ομάδων (ομάδες επιχειρήσεων όμοιων ανταγωνιστικών στρατηγικών) για τη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των εταιρειών μέσα στον κλάδο (Hunt, 1972).
- Την παρουσίαση της έννοιας των εμποδίων κινητικότητας (Caves and Porter, 1977).
- Την επέκταση του κλαδικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να συμπεριληφθούν το διεθνές εμπόριο και ο ανταγωνισμός (Porter, 1986).
- Την ανάπτυξη περισσότερο διευρυμένων μοντέλων που να περιέχουν τις επιχειρησιακές και τις επιχειρηματικές στρατηγικές (Williamson, 1975).

5.7 Σχεδιασμός στρατηγικής

Η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής διευκολύνει τη δημιουργία νέων προτάσεων, ώστε να αλλάξουν οι διαθέσιμες δραστηριότητες και να αναγνωρισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της παρούσας στρατηγικής (Zollo and Winter, 2002). Γενικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη διαδικασία που περιλαμβάνει: την αξιολόγηση της φύσης της επιχείρησης, τη διαδικασία ορισμού των βασικών

μακροχρόνιων στόχων της, τη διαδικασία εντοπισμού ποσοτικοποιημένων στόχων και την κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των στρατηγικών. Οι Kaplan και Beinhocker (2003) υποστηρίζουν ότι ο σκοπός της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού δε θα έπρεπε να είναι το να «κάνει στρατηγική» αλλά το να «χτίζει προετοιμασμένα μυαλά», ικανά να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

Η στρατηγική ενός οργανισμού αποτελείται από τρία επίπεδα: το επιχειρηματικό, το επιχειρησιακό και το λειτουργικό (Hofer and Schendel, 1978). Η διαδικασία, προϊόν της οποίας είναι το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης ή του οργανισμού, ανεξαρτήτως του τύπου του στρατηγικού σχεδίου, όπως επιχειρησιακό, επίπεδο μονάδας, επίπεδο λειτουργίας, απαρτίζεται από τα εξής βήματα:

- Εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Καθορισμός της αποστολής.
- Καθορισμός των εναλλακτικών λύσεων και προϋποθέσεων.
- Επιλογή των ξεκάθαρων πολιτικών και στρατηγικών για την επίτευξη των επιλεγμένων στόχων.
- Καθορισμός βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων σχεδίων δράσης.
- Υλοποίηση των δράσεων και μέσω των σχετικών προγραμμάτων προϋπολογισμού, πόρων κλπ.
- Εξέταση του σχεδιασμού, διαχείριση και ανατροφοδότηση των στρατηγικών σχεδίων, για πιο σωστές μελλοντικές αποφάσεις.

Η στρατηγική δημιουργείται όταν μια σειρά αποφάσεων για μια χρονική περίοδο σχηματίζουν ένα υπόδειγμα (Mintzberg, 1978). Με το σχεδιασμό της στρατηγικής, κάθε εταιρεία γνωρίζει που βρίσκεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί στο μέλλον (Georgoroulos, 2005). Οι αποφάσεις, που είναι οι πρώτες ύλες για τη στρατηγική, περιλαμβάνουν τα πάντα, από το μίγμα μάρκετινγκ και τον τρόπο της τεχνολογικής διαδικασίας μέχρι τον οργανωσιακό σχεδιασμό. Μερικές αποφάσεις δημιουργούν αντιθέσεις μεταξύ των στρατηγικών στόχων. Όταν υπάρχουν αυτές οι αντιθέσεις, πρέπει να επιλύονται προς την κατεύθυνση που υποστηρίζει τον επιλεγμένο στόχο (Porter, 1985). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αποφάσεων που περιέχουν αντιθέσεις, τόσο πιο συχνά μια εταιρεία πρέπει να θυσιάζει ένα στόχο για χάρη ενός άλλου.

Στο τρίτο επίπεδο της στρατηγικής, το λειτουργικό, περιλαμβάνονται οι στρατηγικές της παραγωγής, του χρηματοοικονομικού και του μάρκετινγκ. Για να είναι αποδοτική

κάθε λειτουργική στρατηγική πρέπει να υποστηρίζει, μέσω των αποφάσεων και των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Στο παρελθόν, η παραγωγή θεωρούνταν λιγότερο σημαντική από τα χρηματοοικονομικά, το μάρκετινγκ και τα νομικά θέματα (Lubar, 1981). Αλλά από έρευνες ακαδημαϊκών, όπως ο Skinner (1974) και οι Hayes και Wheelwright (1984), διαπιστώθηκε η σημαντικότητα της παραγωγής για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το συμπέρασμα είναι ότι και η παραγωγή του οργανισμού πρέπει να έχει μια στρατηγική που να υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική του.

Πριν τον σχεδιασμό της στρατηγικής πραγματοποιείται μια ανάλυση SWOT (ακρωνύμιο των Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), η οποία αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο και μια αποτελεσματική μέθοδο στρατηγικής εκτίμησης μιας επιχείρησης/οργανισμού.

Η ανάλυση SWOT είναι η διαδικασία της προσεκτικής επιθεώρησης του οργανισμού και του περιβάλλοντος του μέσα από τον προσδιορισμό και την εξέταση τεσσάρων διαστάσεων:

- Των Δυνατών Σημείων (Strengths).
- Των Αδύνατων Σημείων (Weaknesses) που μπορεί να έχει μια επιχείρηση/οργανισμός.
- Των Ευκαιριών (Opportunities).
- Των Απειλών (Threats) που πρόκειται να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης με τη χρήση του πλαισίου SWOT παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό να ανακαλύψει αλλαγές που είναι χρήσιμο να πραγματοποιηθούν. Ωστόσο, η ανάλυση SWOT δεν μπορεί από μόνη της να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις, παρά μόνο να χρησιμοποιηθεί ως βασικό εργαλείο για τη χάραξη στρατηγικής και την ανάπτυξη ενός πλήρους επιχειρησιακού σχεδίου.

Στην ανάλυση θα πρέπει να εμπλέκονται όσο το δυνατόν περισσότεροι εργαζόμενοι-κλειδιά, ο καθένας από τους οποίους θα πρέπει να καταγράψει τη δική του άποψη για τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες, καθώς και για τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές του οργανισμού. Αφού ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, ο οργανισμός θα πρέπει να αναλύσει, να θέσει προτεραιότητες και να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα δράσεων.

Σημαντική βοήθεια στον εντοπισμό της κατάλληλης στρατηγικής προσφέρουν και οι μήτρες που έχουν αναπτυχθεί, οι οποίες δίνουν μια εικόνα της επιχείρησης. Οι δύο πιο γνωστές και ευρέως διαδεδομένες είναι η μήτρα BCG και η μήτρα της General Electric. Η μέθοδος αξιολόγησης χαρτοφυλακίου προϊόντων BCG που είναι γνωστή ως «το κουτί της Βοστώνης», αναπτύχθηκε από την Boston Consulting Group στη δεκαετία του '70. Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η μέθοδος BCG είναι το μερίδιο της αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων του τμήματος ή των προϊόντων μιας διαφοροποιημένης επιχείρησης και με αυτά αντλεί συμπεράσματα για τις χρηματοδοτικές ανάγκες και τη δυνατότητα δημιουργίας ρευστότητας για τα συγκεκριμένα προϊόντα ή τμήματα. Κατατάσσει τα προϊόντα σε τέσσερις κατηγορίες: Αστέρια, Προβληματικά, Αγελάδες και Σκυλιά. Τα Αστέρια είναι τα προϊόντα εκείνα που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά με μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης και ταυτόχρονα έχουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τα προϊόντα του ανταγωνισμού. Τα Προβληματικά είναι εκείνα που έχουν μικρό μερίδιο αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όταν τα προϊόντα έχουν σχετικά μεγάλο μερίδιο σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, χαρακτηρίζονται ως Αγελάδες. Αν έχουν μικρό σχετικό μερίδιο εντάσσονται στα Σκυλιά.

Το μοντέλο της GE, που αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων McKinsey & Company κατά τη δεκαετία του '70, ταξινομεί τις επιχειρήσεις με βάση την ελκυστικότητα της αγοράς και την ανταγωνιστική θέση. Η λογική του μοντέλου είναι ότι μια επιχείρηση θα έχει επιτυχία μόνο αν εισέρχεται σε μια ελκυστική αγορά και έχει τις απαιτούμενες επιχειρηματικές δυνάμεις και τα στηρίγματα που χρειάζονται.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Georgopoulos N.B., (2005), "Knowledge management as an integral part of strategic management in e-business era", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 1, No. 4, pp.373-387
2. Snow C. Charles, "Strategy, Organization Design and Human Resource Management", Jai Press Inc., 1989
3. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, 2006
4. Despres Charles, Chauvel Daniele, "Knowledge Horizons, The present and the promise of knowledge management", Butterworth-Heinemann, 2000

5. Grant R., (1996), "Toward a knowledge based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 109-122

Ελληνόγλωσση

1. Σιώμκος Ι. Γεώργιος, «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2^η Έκδοση, Αθήνα 2004
2. Κυριαζόγλου Ι., «Έλεγχος Συστημάτων Πληροφορικής», Εκδόσεις Anubis, Αθήνα 2001
3. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 6: Η συμβολή της Διαχείρισης Γνώσης στο Σχεδιασμό Στρατηγικής

6.1 Λόγοι αναγκαιότητας της

Γενικά, όλες οι σύγχρονες εταιρείες παραχωρούν όλες τις αποφάσεις στο διοικητικό συμβούλιο και στον πρόεδρο. Έτσι, στη διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής τα στελέχη παίρνουν αποφάσεις, τις οποίες προωθούν στους εργαζόμενους και στις οργανωσιακές μονάδες, σε μορφή κανόνων και διαδικασιών, που ορίζονται από τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο, για να τις υλοποιήσουν (Jensen and Meckling, 1995). Όμως, οι περιορισμοί των διανοητικών και επικοινωνιακών ικανοτήτων του προέδρου καθιστούν αδύνατη την απόκτηση όλων των απαραίτητων γνώσεων που χρειάζεται, για να λάβει κάθε απόφαση προσωπικά. Κάθε πρόεδρος που θα προσπαθήσει να το επιχειρήσει αυτό σε ένα μεγάλο και πολύπλοκο οργανισμό, θα διαπράξει πολλά λάθη.

Έτσι, στις περισσότερες περιπτώσεις δημιουργείται πρόβλημα, είτε γιατί οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν πλήρως τους λόγους επιλογής αυτών των αποφάσεων και το νόημα τους, είτε γιατί τα στελέχη δεν έχουν πλήρη επίγνωση της γενικότερης κατάστασης, με αποτέλεσμα να λαμβάνουν λανθασμένες αποφάσεις. Επομένως, η υλοποίηση αυτών των αποφάσεων επιτυγχάνεται με δυσκολία ή δεν επιτυγχάνεται καθόλου. Γι' αυτό πρέπει να υπάρξει ολοκλήρωση μεταξύ των εργασιών των στελεχών και των εργασιών των υπολοίπων εργαζομένων. Το ιδεατό θα ήταν να συνδυασθούν η λήψη αποφάσεων με τη γνώση που είναι χρήσιμη. Πρακτικά, αυτός ο συνδυασμός είναι πιο δύσκολος στους οργανισμούς απ' ό,τι είναι στις αγορές (Jensen and Meckling, 1995). Στις αγορές, αυτοί που έχουν τη γνώση αγοράζουν και τα δικαιώματα απόφασης. Αντιθέτως, στους οργανισμούς η ανάθεση των δικαιωμάτων απόφασης απαιτεί τον υπολογισμό του κόστους της δημιουργίας και μεταφοράς της γνώσης μέσα στον οργανισμό και πώς η ανάθεση των δικαιωμάτων απόφασης επηρεάζει τα κίνητρα της απόκτησης γνώσης (Jensen and Meckling, 1995).

Πιο αναλυτικά, ξεκινώντας από την πλευρά των εργαζομένων, όλοι τους θα πρέπει να αποκτήσουν την κατάλληλη γνώση, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν

αποφάσεις, όταν είναι απαραίτητο. Από την άλλη πλευρά, τα στελέχη θα πρέπει να συνδυάσουν τις γνώσεις τους με τις ικανότητες των εργαζομένων και την εξοικείωση τους με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι, οι αποφάσεις που θα λαμβάνουν θα είναι περισσότερο υλοποιήσιμες. Αν τα στελέχη δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση στη γνώση των εργαζομένων, τότε η αποδοτικότητα της λήψης αποφάσεων περιορίζεται λόγω της οριακής πρόσβασης στη σχετική γνώση. Όσον αφορά αυτό το θέμα, παρουσιάζεται αδυναμία στις εταιρείες, επειδή πιστεύουν ότι τα στελέχη έχουν πρόσβαση στη γνώση των εργαζομένων (Despres and Chauvel, 2000). Αυτό, όμως, δεν συμβαίνει στις περιπτώσεις που η γνώση του οργανισμού δεν είναι διαθέσιμη στους ανθρώπους του. Όταν υπάρχει αδυναμία διάχυσης της γνώσης στον οργανισμό ή όταν η απαραίτητη γνώση είναι ασαφής, τότε η λήψη αποφάσεων πρέπει να μεταφερθεί στο σημείο του οργανισμού που βρίσκεται η απαραίτητη γνώση. Ενώ, όταν η γνώση διαχέεται στον οργανισμό, τότε υπάρχει η δυνατότητα αποκεντροποίησης των αποφάσεων.

Η εταιρεία είναι ένα πολύπλοκο σύστημα με διαφορετικούς τύπους και επίπεδα γνώσης, όπου το κάθε άτομο διαθέτει ένα μικρό κομμάτι γνώσης. Η γνώση του κάθε ατόμου είναι μοναδική ή μοιράζεται βάσει των μεταβλητών μιας κατάστασης, αλλά οι ομάδες και άλλες κοινωνικές οντότητες έχουν ή δημιουργούν γνώση, που είναι περισσότερη από το σύνολο της γνώσης των ατόμων. Το σύνολο όλων αυτών των κομματιών γνώσης σε ένα οργανισμό συνιστούν την αξία του οργανισμού όταν προστεθούν, αφομοιωθούν ή ενωθούν στο υπάρχον σώμα της γνώσης (Grant, 1996). Η διαχείριση της γνώσης αυτής είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής ενός οργανισμού (Despres and Chauvel, 2000). Η κατανόηση της σημαντικότητας αυτής της σχέσης προσφέρει:

- Νέους τρόπους εργασίας, όπως η συνεργασία, και νέους τρόπους συγκέντρωσης ειδικών για συγκεκριμένους σκοπούς.
- Νέους ρόλους για τους ανθρώπους του μάνατζμεντ.
- Νέους ρόλους για εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσα στην εταιρεία.
- Νέους ρόλους και μεθόδους για κατάκτηση της γνώσης, οργάνωση, αυτοματοποίηση και ανάπτυξη.
- Νέα εστίαση για την επιστήμη του μάνατζμεντ στους οργανισμούς για εργασία με προοπτική γνώσης, αλλαγές στο μάνατζμεντ για διευκόλυνση της ανάπτυξης και της καινοτομίας.
- Νέα εστίαση για θέσπιση στρατηγικής για την ανάπτυξη της γνώσης και την εκμετάλλευση ευκαιριών που σχετίζονται με το διανοητικό κεφάλαιο.

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί το θεωρούν δύσκολο να εγκαταλείψουν μια στρατηγική και να υιοθετήσουν μια νέα, επειδή αυτό υποδεικνύει η υπάρχουσα γνώση. Γι' αυτό, στόχος της διαχείρισης γνώσης, για την υποστήριξη οποιασδήποτε στρατηγικής που η εταιρεία επιδιώκει, είναι η χρήση της κατάλληλης γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου, ώστε οι άνθρωποι και η εταιρεία να δρουν όσο πιο αποτελεσματικά μπορούν. Έτσι, θα αποκτήσουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν τις λειτουργίες, τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλες προκλήσεις, ώστε να εφαρμόζουν τη γνώση στην πράξη. Επιπλέον, πρέπει να είναι ικανοί να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις βασισμένοι στη γνώση. Πρέπει να καταλαβαίνουν τις σχετικές ανάγκες των πελατών στα πλαίσια της αγοράς, οι οποίες αλλάζουν με γρήγορες ταχύτητες. Έτσι, το πραγματικό πρόβλημα δεν είναι η απόκτηση γνώσης, αλλά ότι οι οργανισμοί χρειάζονται ικανότητες για να ερμηνευθεί αυτή η γνώση και να ληφθούν αποτελεσματικές αποφάσεις (Taylor, 1998).

Πέραν από τον οργανισμό, σημαντικές αλλαγές συμβαίνουν στο περιβάλλον του. Νέα προϊόντα αναπτύσσονται συνεχώς, εμφανίζονται νέοι ανταγωνιστές, τα υποκατάστατα προϊόντα αυξάνονται, οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν και οι τεχνολογικές αλλαγές είναι τόσο γρήγορες. Σε αυτήν τη διαδικασία των αλλαγών, η εταιρεία έχει δύο σημαντικά όπλα: το στρατηγικό μάνατζμεντ και τη διαχείριση γνώσης, από τα οποία μπορεί να αντλήσει πλεονέκτημα, για να σχεδιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη, ενώ την ίδια στιγμή μπορεί να συνδυάσει τις αλλαγές του εξωτερικού με αυτές του εσωτερικού περιβάλλοντος της (Georgoroulos, 2005). Η διαχείριση γνώσης παρουσιάζει μια νέα, ολιστική άποψη για το ρόλο της επιχειρησιακής γνώσης στην επιχειρησιακή στρατηγική (Murray, 2002).

Οι οργανισμοί που βασίζονται στις στρατηγικές τους σε άυλα περιουσιακά στοιχεία αποδίδουν καλύτερα από αυτούς που βασίζονται μόνο σε υλικά περιουσιακά στοιχεία (Barney, 2001). Το γεγονός αυτό τονίζει την ανάγκη του καθορισμού της διαχείρισης γνώσης ως προσδιοριστικού παράγοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Έτσι, η διαχείριση γνώσης μπορεί να γίνει ένα σημαντικό συστατικό της στρατηγικής, αφού μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να διευρύνει τα όρια του επιχειρηματικού της μοντέλου. Ο σκοπός της διαχείρισης γνώσης είναι να ενδυναμώσει την οργανωσιακή επίδοση μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής εργαλείων, διαδικασιών, συστημάτων, δομών και κουλτούρας, τα οποία βελτιώνουν τη δημιουργία, τη διάχυση και τη χρήση της γνώσης, που είναι σημαντική για τη λήψη αποφάσεων (DeLong and Fahey, 2000). Η διαχείριση γνώσης επιτρέπει στις εταιρείες να αποκτήσουν και να

αναπτύξουν γνωσιακές και συμπεριφορικές ικανότητες, οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν μόνιμες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας (Hitt et al. 2001, Kuratko et al. 2001, Zahra et al. 2000). Όσο η οικονομία της νέας γνώσης συνεχίζει να προοδεύει, η γνώση θεωρείται ένα σημαντικό συστατικό της επιχειρησιακής στρατηγικής (Teece, 2000).

Ένας οργανισμός πρέπει, επίσης, να είναι ανταγωνιστικός στον εφοδιασμό γνώσης (Despres and Chauvel, 2000). Πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική, που να καθορίζει τον εφοδιασμό γνώσης, ώστε να συλλέγονται οι σωστές πληροφορίες. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν πως η γνώση συνδέεται με τη στρατηγική και να χρησιμοποιήσουν αυτήν την κατανόηση, για να βοηθήσουν τις κοινότητες πρακτικής να αποσαφηνίσουν τη στρατηγική τους αξία. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να κατανοηθεί ποια γνώση και ποιες κοινότητες πρακτικής απαιτεί η στρατηγική σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της. Κάποιοι άλλοι λόγοι που υπαγορεύουν την αναγκαιότητα της εφαρμογής της γνώσης στη στρατηγική είναι οι εξής (Suresh, 1999):

- Η αγορά είναι σε κατάσταση ρευστότητας.
- Οι πόροι και οι ικανότητες αντιγράφονται εύκολα.
- Η ανάπτυξη του τομέα της πληροφορίας έχει επιταχύνει την εξάπλωση της σαφούς γνώσης και κατ' επέκταση την ταχύτητα της αντιγραφής.
- Η σιωπηρή γνώση που αποκτήθηκε μέσω πολλών χρόνων εμπειρίας δεν αντιγράφεται εύκολα.

Όμως, αν και αναγνωρίζεται από το μεγαλύτερο κομμάτι των εταιρειών, ότι η γνώση μπορεί να συμβάλει στο σχεδιασμό της στρατηγικής εντούτοις δεν αξιοποιείται. Αυτό το γεγονός οφείλεται σε πολλούς λόγους (Pfeffer and Sutton, 2000). Πρώτα απ' όλα, κάθε εταιρεία έχει τόσο δυνατή ταυτότητα που οτιδήποτε νέο θεωρείται μη συνεπές με αυτήν την ταυτότητα. Δεύτερον, υπάρχουν πιέσεις, ώστε ο οργανισμός να είναι συνεπής στις παλιές αποφάσεις και έτσι να αποφεύγονται τα λάθη. Τρίτον, οι άνθρωποι έχουν έντονη την ανάγκη για γνωστική αναγνώριση και αποφυγή της αβεβαιότητας και έτσι αποφεύγουν να αποκαλύπτουν τις γνώσεις τους, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να βασίζονται σε σιωπηρά, μη ελεγχόμενα και ανακριβή μοντέλα συμπεριφοράς και απόδοσης. Επιπλέον, οι άνθρωποι μεταφέρουν προσδοκίες από το παρελθόν για το τι είναι και δεν είναι πιθανό να συμβεί και έτσι πολλοί οργανισμοί βασίζονται σε παλιές πρακτικές. Θεωρούν ότι είναι πιο εύκολο να ακολουθούν κάτι δοκιμασμένο απ' ότι να μάθουν κάτι καινούριο, οπότε ακόμα και αν

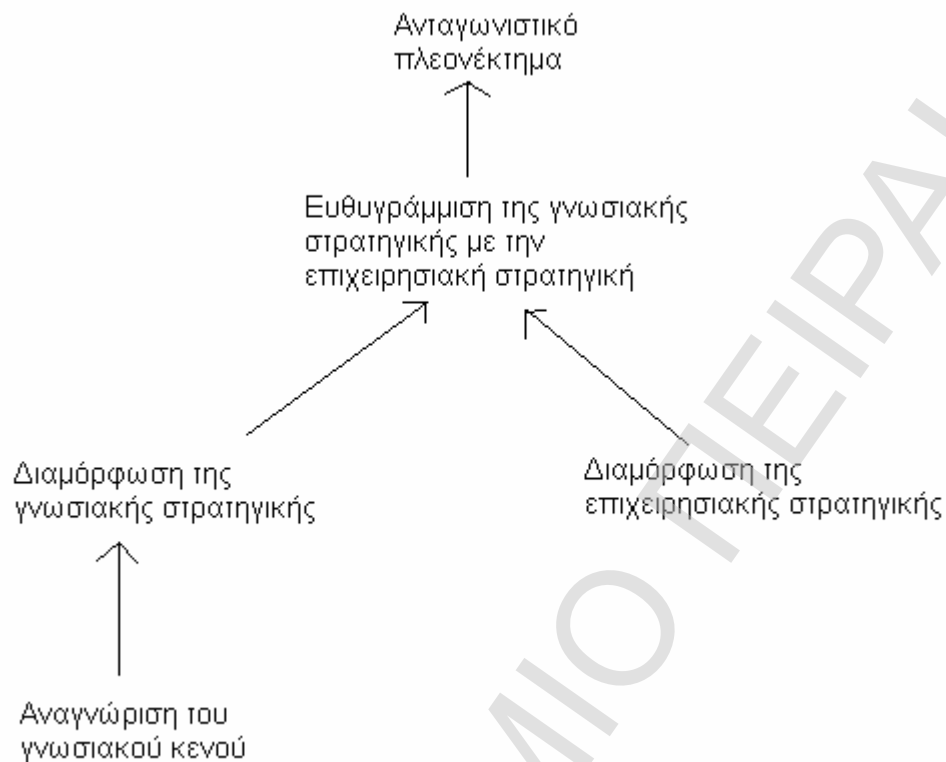
τα στελέχη διαπιστώσουν ότι ενεργούν με λάθος τρόπο δύσκολα θα αλλάξουν τακτική.

Η τάση στους οργανισμούς είναι οι άνθρωποι να συμπεριφέρονται με τρόπους συνεπείς προς τις παλιές τους ενέργειες, επειδή αυτό είναι πιο αποτελεσματικό (Pfeffer and Sutton, 2000). Δεν προχωρούν στη συλλογή νέων πληροφοριών και στην εκτίμηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της κάθε ενέργειας. Επομένως, δημιουργείται το εξής δίλημμα: να επανεξετάζεται κάθε απόφαση συνεχώς, κάτι που είναι μη σοφό και ανέφικτο, ή να βασίζεται η εταιρεία αυστηρά στο παρελθόν, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα αν η κατάσταση αλλάξει ή αν οι ενέργειες του παρελθόντος έχουν προκαλέσει πενιχρά αποτελέσματα. Όμως, η προσκόλληση ενός οργανισμού σε προηγούμενες ενέργειες και στην ιστορία του ματαιώνουν την ικανότητα του να μάθει και ακόμα περισσότερο να εφαρμόσει αυτή τη γνώση σε ενέργειες και αποφάσεις. Επίσης, η αντίσταση στην αλλαγή δεν επιτρέπει στους ανθρώπους να αλλάξουν τον τρόπο που ενεργούν και να εφαρμόσουν τη γνώση τους στις λειτουργίες του οργανισμού. Οι απειλές και οι δυσκολίες από το περιβάλλον προκαλούν τους ανθρώπους και τους οργανισμούς να ενεργούν όπως ενεργούσαν στο παρελθόν και να συμπεριφέρονται δίχως σκέψη. Αυτό το φαινόμενο λέγεται «απειλούμενο-αλύγιστο αποτέλεσμα» (Staw et al., 1981).

6.2 Απαραίτητη γνώση

Η επιλογή της απαραίτητης γνώσης, που θα χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία του σχεδιασμού στρατηγικής είναι ένα εξαιρετικά δύσκολο και πολύπλοκο έργο. Οι οργανισμοί, όπου δύναται να εφαρμοσθεί αυτό το έργο, είναι κοινωνικά συστήματα με όλα εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία και τις δραστηριότητες τέτοιων συστημάτων. Ταυτόχρονα, η διοικητική δραστηριότητα βασίζεται στη χρήση πληροφορίας και γνώσης, όπως για παράδειγμα φήμη, ιδέες, γνώμες, προβλέψεις, αξίες, εκτιμήσεις, επεξηγήσεις και άλλα. Επίσης, μερικές από τις καινοτομίες που δημιουργούν οι οργανισμοί είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής νέας γνώσης και άλλες είναι αποτέλεσμα της επεξεργασίας της υπάρχουσας γνώσης, οριζόμενη ως «αρχιτεκτονική καινοτομία» (Henderson & Clark 1990, Henderson & Cockburn 1995) και «συνδυαζόμενες ικανότητες» (Kogut & Zender, 1992).

Διάγραμμα 6.1: Ευθυγράμμιση των δύο στρατηγικών



Πηγή: Suresh (1999)

Στο διάγραμμα 6.1 παρουσιάζεται ο τρόπος συνδυασμού της στρατηγικής που εφαρμόζεται στη γνώση με την επιχειρησιακή στρατηγική. Αποτέλεσμα αυτού του συνδυασμού είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, για την όσο το δυνατόν καλύτερη λήψη των αποφάσεων ενός οργανισμού απαιτείται η εφαρμογή της κατάλληλης γνώσης. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της στρατηγικής, μια εταιρεία πρέπει όχι μόνο να συλλέγει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, που σχετίζονται με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά πρέπει και να τις μετατρέπει σε γνώση (Georgoroulos, 2005). Η ιδεατή γνώση, που είναι απαραίτητη για την κατανόηση και τη διαχείριση του ανταγωνισμού και κατ' επέκταση τα δεδομένα που χρειάζονται ποικίλουν, ανάλογα με τους σκοπούς της εταιρείας και τη θέση της στον ανταγωνισμό. Οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία καθορίζουν τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και τα δεδομένα που χρειάζονται, για να υποστηρίξουν το σχεδιασμό της στρατηγικής. Οι εργαζόμενοι, που λαμβάνουν αποφάσεις, πρέπει να χρησιμοποιούν κάθε είδους γνώση που σχετίζεται με την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών και των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών. Η

κατανόηση του τύπου των γνώσεων που διαθέτει ένας οργανισμός επηρεάζει το σχεδιασμό στρατηγικής.

Καθοριστικός παράγοντας της γνώσης, που είναι απαραίτητη, είναι η έμφαση που δίνουν οι στόχοι (Bellaver and Lusa, 2002). Στην περίπτωση των βραχυχρόνιων αποφάσεων απαιτούνται δεδομένα για την ανταπόκριση των πελατών και ο εντοπισμός των ευάλωτων χαρακτηριστικών τους. Επιπλέον, απαραίτητα στοιχεία είναι οι δραστηριότητες των ανταγωνιστών και οι τακτικές τους. Αυτά τα δεδομένα αφορούν τον βραχυχρόνιο ορίζοντα και είναι λιγότερο αξιόπιστα. Για την αναβάθμιση των λειτουργιών μάρκετινγκ και διανομής προϊόντων απαιτούνται δεδομένα σχετικά με το μερίδιο αγοράς που στοχεύεται, με την προώθηση της αξίας της εταιρείας και με τις προσφορές των ανταγωνιστών. Με αυτά τα δεδομένα στοχεύεται η απόκτηση πελατών, η διατήρηση τους και η αύξηση της αξίας που προσφέρει η εταιρεία. Στο μακροχρόνιο ορίζοντα συμπεριλαμβάνονται προβλέψεις και δημιουργία εγκαταστάσεων για την εξυπηρέτηση των πελατών και την ανάπτυξη προϊόντων με μακροχρόνια αξία. Τα δεδομένα που απαιτούνται πρέπει να είναι αξιόπιστα και τα περισσότερα να προέρχονται από ιστορικές πηγές, που παρουσιάζουν τις μακροχρόνιες τάσεις.

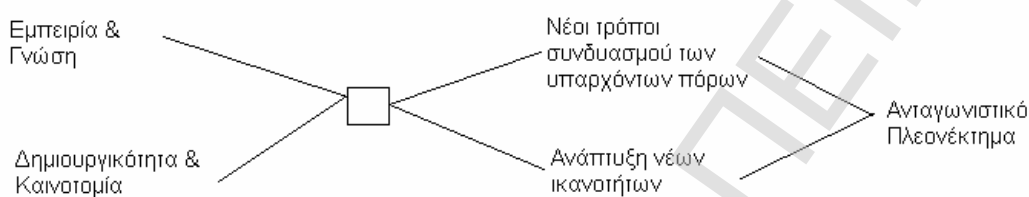
6.3 Αξιοποίηση της γνώσης

Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς αυξάνεται ραγδαία. Η αποκλειστική χρήση της συμβατής διοικητικής σοφίας, βασισμένη στην εμπειρία και τη διαίσθηση, έχει αναγνωρισθεί ότι είναι ανεπαρκής για την αποδοτική λήψη αποφάσεων. Αυτό που χρειάζεται, για να παρέχει υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων, είναι η απόσπαση της σχετικής γνώσης και η χρήση της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Doukidis et al., 1989). Γι' αυτό τα στελέχη πρέπει να παρατηρούν τα σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και να ξέρουν πώς να χειρισθούν τις καταστάσεις που επηρεάζονται από αυτά τα στοιχεία.

Επιπλέον, η δημιουργικότητα και η καινοτομία παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και στην καθοδήγηση της στρατηγικής του οργανισμού (Suresh, 1999). Στις σημερινές συνθήκες, ένας οργανισμός δεν πετυχαίνει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απλώς με το να κατέχει κάποιους πόρους και ικανότητες. Πρέπει να έχει την ικανότητα να συνδυάζει αυτούς τους πόρους με νέους και διαφορετικούς τρόπους ή να αναπτύξει νέες ικανότητες, ώστε να επιτύχει ένα

διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Suresh, 1999). Στο διάγραμμα 6.2 παρουσιάζεται ο τρόπος συνδυασμού της εμπειρίας/γνώσης με τη δημιουργικότητα/καινοτομία, ώστε να αναπτυχθούν νέοι τρόποι συνδυασμού των υπάρχοντων πόρων και να αναπτυχθούν νέες ικανότητες και έτσι να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Διάγραμμα 6.2: Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: Suresh (1999)

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως είναι η πείρα και οι γνώσεις μπορούν να παρέχουν αξία (Walters, Halliday & Glaser, 2002), να διαμορφώσουν τη βάση της ανταγωνιστικής στρατηγικής και να επηρεάσουν τις διαδικασίες της διαχείρισης και των οργανωσιακών δομών (Drucker 1993, Michalisin, Smith & Kline 1997, Sanderson 1998, Senge 1990). Ένας οργανισμός για να είναι ανταγωνιστικός στην αγορά, που μεγαλώνει παγκόσμια, φιλελεύθερα και χωρίς ρυθμίσεις, πρέπει να είναι καινοτόμος και να ξέρει ακριβώς τι κάνουν οι ανταγωνιστές. Ο οργανισμός που αντιλαμβάνεται καλύτερα τις στρατηγικές των ανταγωνιστών του και προσφέρει στους πελάτες του πραγματική αξία, διαφορετική από αυτήν των ανταγωνιστών του έχει μεγαλύτερο κέρδος. Αυτό το κέρδος είναι η εξασφάλιση πιστών πελατών μέσω της διαχείρισης των σχέσεων του οργανισμού με τους πελάτες του και η απόκτηση νέων πελατών. Όμως, δεν υπάρχει αρκετή κατανόηση για τον τρόπο λειτουργίας της διαχείρισης γνώσης στον οργανισμό. Απαιτείται μια νέα θεωρία για την εταιρεία, ώστε να διαχειρισθεί τη γνώση αποτελεσματικά και να τη συνδέσει με τη στρατηγική (Despres and Chauvel, 2000).

Η δημιουργία νέας γνώσης για ανταγωνιστικούς σκοπούς απαιτεί πρόσβαση σε πολλές πηγές δεδομένων και την ικανότητα βελτίωσης της μοντελοποίησης και της εξόρυξης δεδομένων. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται προέρχονται είτε από

ειδικευμένες πηγές είτε από πηγές εκτός της αγοράς. Η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας καθορίζει αν η γνώση είναι διαθέσιμη από την εμπειρία της στην εκάστοτε αγορά ή αν πρέπει να πραγματοποιηθεί πιο ενδελεχής έρευνα. Όμως, δεν είναι δυνατόν να είναι γνωστά όλα τα στρατηγικά σχέδια των ανταγωνιστών, γι' αυτό είναι σημαντικό να εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις πληροφορίες που κατέχουν για τις αντιδράσεις των πελατών στις προσφορές των ανταγωνιστών. Σε κάθε περίπτωση, για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση γνώσης, απαιτείται η συλλογή στοιχείων από τους πελάτες και τους ανταγωνιστές και η αξιοποίηση αυτών των στοιχείων. Με αυτόν τον τρόπο χρησιμοποιείται η ανθρώπινη ευφυΐα στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, όσο περισσότερο κατανοούν οι χρήστες τι σημαίνει γνώση, τόσο πιο αποδοτική γίνεται η χρήση της.

Όταν μια εταιρεία στοχεύει στη βελτίωση της θέσης της πρέπει να κινητοποιήσει τις ικανότητες της, να αναπτύξει καινοτομίες στις υπάρχουσες ικανότητες ή να αποκτήσει νέες. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η αποδοτική διαχείριση της γνώσης. Το πλεονέκτημα της γνώσης μπορεί να αυξηθεί με τη δημιουργία συμμαχιών βασισμένων στη μάθηση, όπου εμφανίζονται ευκαιρίες μάθησης, μοιράσματος και ανάπτυξης νέων ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί το χαρτοφυλάκιο του κάθε συμμάχου. Όταν, οι οργανισμοί μαθαίνουν, προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, ώστε να αντανakλάται αυτή η μάθηση, μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρηματικών διαδικασιών και αλλαγής των προτύπων της λήψης αποφάσεων. Αυτή η διαδικασία αλλαγής ονομάζεται «οργανωσιακή μάθηση» (Laudon & Laudon, 2007).

Στην προσπάθεια αξιοποίησης της γνώσης από την εταιρεία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: η ηγεσία, η κουλτούρα, η τεχνολογία και το σύστημα μέτρησης της επίδοσης (Georgoroulos, 2005). Όσον αφορά την ηγεσία, είναι αναγκαίο η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης να λαμβάνει την πλήρη υποστήριξη της, ώστε να έχει επιτυχία. Σε πολλές περιπτώσεις, όπου τα στελέχη δεν υποστήριξαν τη διαχείριση γνώσης, αποδείχθηκε ότι η έλλειψη αυτής της υποστήριξης, της ενίσχυσης και της προώθησης ήταν η αιτία για την αποτυχία της στρατηγικής. Η κουλτούρα έχει καθοριστικό ρόλο στην αποδοχή της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης, διότι αν οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές, τότε δε θα αποδεχθούν τόσο εύκολα την εφαρμογή ενός νέου τρόπου εργασίας. Ειδικότερα, αν το τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων έχει μια όχι και τόσο καλή σχέση με το προσωπικό της εταιρείας, τότε θα προκληθούν μεγάλες δυσκολίες στην εφαρμογή των νέων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία θα συμβάλουν στην αποτελεσματική διαχείριση γνώσης (DeLong and Fahey, 2000).

Όσον αφορά την τεχνολογία, δεν αρκεί η απλή εφαρμογή ενός νέου λογισμικού, για να έχει επιτυχία η αξιοποίηση της γνώσης. Πρέπει όλοι οι παράγοντες της εταιρείας να συμβάλουν για την επιτυχή διαχείριση της γνώσης και την επίτευξη ικανοποιητικού αποτελέσματος. Όμως, οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν ότι η τεχνολογία δεν είναι πανάκεια, αλλά το μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gurta and Govindarajan, 2000). Τέλος, η μέτρηση της επίδοσης της διαχείρισης γνώσης είναι σημαντική για την εξακρίβωση της προόδου που έχει επιτευχθεί και για τον εντοπισμό τυχόν αλλαγών που πρέπει να γίνουν. Έτσι, η χρήση της γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής (Carrion, 2006).

Αξιόλογη βοήθεια στην εφαρμογή της γνώσης παρέχουν και οι στρατηγικές γνώσης, οι οποίες καθορίζουν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, ώστε να αποκτήσει ο οργανισμός την απαραίτητη γνώση που χρειάζεται για την υποστήριξη των στόχων του και των στρατηγικών του (James, 2004). Έτσι, οι στρατηγικές γνώσης αναπτύσσονται για να καλύψουν το κενό που υπάρχει μεταξύ της γνώσης που διαθέτει ο οργανισμός και της γνώσης που χρειάζεται. Οι δραστηριότητες αυτών των στρατηγικών είναι οι εξής (Callahan 2002, Zack 1999):

- Καθορισμός των περιουσιακών στοιχείων της γνώσης που απαιτούνται.
- Απόκτηση ή ανάπτυξη νέων περιουσιακών στοιχείων της γνώσης.
- Πρόκληση μεγάλων αλλαγών στα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία της γνώσης.
- Διατήρηση των υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων της γνώσης.
- Μετατροπή της γνώσης σε διαθέσιμη γνώση.
- Απαλοιφή των πλεοναζόντων περιουσιακών στοιχείων της γνώσης.

6.4 Τρόποι αξιοποίησης της γνώσης

Συνεχώς γίνονται προσπάθειες από τους οργανισμούς, ώστε να αξιοποιηθεί η γνώση που περιέχεται σε αυτούς. Μια από αυτές είναι η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, καθώς ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μαθαίνουν, επειδή ξέρουν ότι θα έχουν την ευκαιρία και την υπευθυνότητα να χρησιμοποιήσουν τη γνώση τους στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Όμως, για να μετατραπεί η γνώση σε δράση, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να δοκιμάζουν διαφορετικούς τρόπους ενεργειών. Αλλά τέτοιες συμπεριφορές εμπεριέχουν κινδύνους. Έτσι, δημιουργείται

κλίμα φόβου και έλλειψη εμπιστοσύνης, με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται πειράματα, καινοτομίες, προσπάθειες μάθησης και μετατροπή της γνώσης σε δράση.

Το κλειδί για την αποδοτικότητα στην ολοκλήρωση της γνώσης είναι να δημιουργηθούν μηχανισμοί που να εξαλείφουν το κόστος της μάθησης. Δηλαδή, δεν είναι αναγκαίο το κάθε άτομο στον οργανισμό να αποκτά τη γνώση όλων των άλλων ατόμων. Αρκεί να λαμβάνει μόνο την απαραίτητη γνώση. Η γνώση μπορεί να αξιοποιηθεί μέσω εργαλείων εξόρυξης γνώσης για την υποστήριξη των αποφάσεων. Επίσης, αναγκαία είναι η δημιουργία «ομάδων μάθησης», οι οποίες θα σχηματίζονται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και μεταξύ αυτών των επιπέδων. Αυτές οι ομάδες θα συμβάλουν στη δημιουργία του οράματος, της αποστολής και των αξιών του οργανισμού (Sense, 2007).

Όταν η γνώση είναι σημαντική στη λήψη αποφάσεων, υπάρχουν οφέλη από τον συνδυασμό της εξουσίας των αποφάσεων και της γνώσης που είναι σημαντική για αυτές τις αποφάσεις. Υπάρχουν δύο τρόποι συνδυασμού της γνώσης με τα δικαιώματα απόφασης (Jensen and Meckling, 1995). Ο ένας είναι η μεταφορά της γνώσης σε αυτούς που έχουν τα δικαιώματα απόφασης. Ο άλλος είναι η μεταφορά των δικαιωμάτων απόφασης σε αυτούς που έχουν τη γνώση. Η διαδικασία της μεταφοράς της γνώσης σε αυτούς που αποφασίζουν έχει μελετηθεί από τους ερευνητές της διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων. Αλλά η διαδικασία της μεταφοράς των δικαιωμάτων απόφασης σε αυτούς που έχουν τη σχετική γνώση έχει λάβει μικρή προσοχή από τους ερευνητές.

Αξιοσημείωτη είναι και η εξής παρατήρηση: «Αν συμφωνήσουμε ότι το οικονομικό πρόβλημα της κοινωνίας είναι βασικά η γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές, σε συγκεκριμένες περιστάσεις χρόνου και τόπου, οι αποφάσεις πρέπει να αφήνονται στους ανθρώπους που είναι εξοικειωμένοι με αυτές τις περιστάσεις, που γνωρίζουν τις σχετικές αλλαγές και τους διαθέσιμους πόρους. Δεν μπορούμε να περιμένουμε ότι αυτό το πρόβλημα θα επιλυθεί επικοινωνώντας όλη τη γνώση στο κεντρικό συμβούλιο, το οποίο αφού ενοποιήσει αυτή τη γνώση θα πάρει αποφάσεις. Αυτό το θέμα πρέπει να λυθεί με κάποια μορφή αποκέντρωσης.» (Hayek, 1945). Επομένως, η διαχείριση γνώσης θα συμβάλει καθοριστικά στην αποκέντρωση των αποφάσεων, αφού θα επιτευχθεί η διάχυση της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επιπλέον, προκύπτουν κάποιες καινοτομίες με τη νέα γενιά μεθόδων διαχείρισης και λογισμικών πακέτων, τα οποία αλλάζουν τον τρόπο που γίνονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτή η νέα προσέγγιση γυρνάει πίσω στα βασικά της

επιχειρηματικότητας, συνδυάζοντας την παραδοσιακή και την ψηφιακή εποχή με τη σύγχρονη διαχείριση, αναγνωρίζοντας την πληροφορία και τη γνώση ως τα βασικά συστατικά της επιτυχίας (Georgoroulos, 2005).

Παράλληλα, η σύγχρονη τεχνολογία επιτρέπει στην επιχείρηση να βελτιώσει την οργάνωση, την παραγωγικότητα και την επικοινωνία, ενώ ταυτόχρονα παρέχει στο σημερινό στέλεχος πλήρη πληροφόρηση και πολύτιμη υποστήριξη για τη λήψη των αποφάσεων του και την κατάστροψη των επιχειρηματικών σχεδίων. Ο όρος «σύστημα διαχείρισης γνώσης» εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '70, για τη δήλωση ενός προγράμματος του υπολογιστή, το οποίο μπορεί να υποστηρίξει ένα στέλεχος στη λήψη αποφάσεων, όταν αντιμετωπίζει προβλήματα με δύσκολη δομή (Klein and Methlie, 1995). Σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις, όπως τα συστήματα BIS (Συστήματα Επιχειρησιακής Γνώσης), δίνουν τη δυνατότητα για καλύτερη οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιώντας Αποθετήρια Δεδομένων (Data Warehouses) και Αναλυτικά-on-line-εργαλεία (OLAP), ώστε να επιτυγχάνεται γρήγορη και σε βάθος πληροφόρηση προκειμένου να εντοπισθούν έγκαιρα προβλήματα.

Τα στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα σχεδιάστηκαν να υποστηρίξουν σχετικά αδόμητες διαδικασίες αποφάσεων, ειδικά αυτές που είναι περίπλοκα συνδεδεμένες με τις δραστηριότητες της αγοράς. Συνήθως τέτοιες αποφάσεις απαιτούν τον συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών δεδομένων που δεν είναι ούτε προφανή ούτε συγκεκριμένα. Σύμφωνα με τον Anthony (1965), οι δραστηριότητες του μάνατζμεντ έχουν τρία επίπεδα, τον σχεδιασμό στρατηγικής, τον σχεδιασμό και έλεγχο του μάνατζμεντ και τον σχεδιασμό και έλεγχο των λειτουργιών. Τα πληροφοριακά συστήματα και ιδιαίτερα τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (MIS) υποστηρίζουν το τρίτο επίπεδο και ως ένα βαθμό το δεύτερο επίπεδο. Το επίπεδο του σχεδιασμού στρατηγικής λόγω της αδόμητης φύσης του λαμβάνει ελάχιστη υποστήριξη από τη λειτουργία του MIS.

Ένα υπολογιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιεί τη γνώση και αναφέρεται στη λύση προβλημάτων ονομάζεται σύστημα βασισμένο στη γνώση (Klein and Methlie, 1995). Όταν η γνώση και οι διαδικασίες της εξαγωγής συμπερασμάτων μοντελοποιούνται από τους ειδικούς, τότε το σύστημα που δημιουργείται ονομάζεται έμπειρο σύστημα. Έτσι, η γνώση και οι διαδικασίες που παρουσιάζονται στα έμπειρα συστήματα είναι περιγραφές των ειδικών γνώσεων και της έρευνας που πραγματοποιείται από τους ειδικούς στο χώρο. Δύο χαρακτηριστικά είναι σημαντικά (Klein and Methlie, 1995):

- Η ανάπτυξη των έμπειρων συστημάτων βασίζεται στην περιγραφική θεωρία του ανθρώπινου τρόπου λύσης προβλημάτων.
- Η εστίαση της ανάπτυξης είναι η παρουσίαση της πείρας, δηλαδή της γνώσης που αποκτάται από τους ανθρώπους μέσω της εξάσκησης και της μάθησης.

Ένα έμπειρο σύστημα χτίζεται μέσω των διαλόγων των ειδικών στον τομέα. Η πείρα αναπτύσσεται μέσω της εξάσκησης και της εμπειρίας. Μερικές φορές, αυτή η γνώση αποκαλείται επιπόλαια γνώση, επειδή αποτελείται από όλες τις ειδικές γνώσεις και τις συντομεύσεις που οι επαγγελματίες έχουν μάθει να χρησιμοποιούν, για να αποδίδουν καλύτερα (Klein and Methlie, 1995). Ωστόσο, οι ειδικοί στη γνώση έχουν επαγγελματική μόρφωση. Η πρακτική τους είναι αγκυροβολημένη σε θεωρίες, αρχές, αξιώματα και νόμους. Αυτή η γνώση ονομάζεται βαθιά γνώση (deep knowledge) και τείνει να είναι πιο γενική από την επιπόλαια γνώση (shallow knowledge).

Ένα αληθινό έμπειρο σύστημα πρέπει να παρουσιάζει την επιπόλαια γνώση (Klein and Methlie, 1995). Το πλεονέκτημα της μοντελοποίησης αυτής της γνώσης είναι ότι δημιουργείται ένα πρόγραμμα που συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο που συμπεριφέρεται ένας ειδικός. Το μειονέκτημα είναι ότι η επιπόλαια γνώση είναι για μεθόδους με ειδικό σκοπό. Έτσι, τα έμπειρα συστήματα προορίζονται για ειδικά και περιορισμένης εμβέλειας προβλήματα. Όμως, η τάση της ανάπτυξης των έμπειρων συστημάτων, σήμερα, είναι να περιλαμβάνουν πιο γενική και θεωρητική γνώση, στην οποία μπορεί να στηριχθεί το σύστημα για προβλήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν με την επιπόλαια γνώση (Klein and Methlie, 1995).

Ο σκοπός ενός έμπειρου συστήματος είναι να μοντελοποιήσει την ικανότητα ενός ειδικού να επιλύει προβλήματα. Έτσι, αυτή η γνώση θα είναι προσιτή και οι υπάλληλοι, που έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης δύσκολων προβλημάτων, θα μπορούν να τα επιλύουν με τη βοήθεια ενός έμπειρου συστήματος. Επειδή οι ειδικοί είναι λίγοι, αλλά η ανάγκη για την εμπειρία τους είναι μεγάλη, τα έμπειρα συστήματα μπορούν να απαλείψουν αυτή τη διαφορετικότητα στις ικανότητες μεταξύ των ειδικών και αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις.

6.5 Τα οφέλη

Με την εφαρμογή της γνώσης στο σχεδιασμό στρατηγικής επιτυγχάνονται πολλά οφέλη για την εταιρεία. Πρώτον, εντοπίζονται οι πιο ευάλωτοι πελάτες και γίνονται στόχος χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό από πηγές δεδομένων. Δεύτερον, εκτιμάται η αξία που προσφέρουν τα παραγόμενα προϊόντα στους πελάτες. Με την αξιοποίηση της γνώσης μπορεί να διατηρηθεί αυτή η αξία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Η επιρροή της επικοινωνιακής πολιτικής της εταιρείας μπορεί να αυξηθεί μέσω της αναγνώρισης της αλληλεπίδρασης των διαφημιστικών εκστρατειών των ανταγωνιστών σε όρους αποδοτικότητας στη συμπεριφορά των πελατών. Επιτυγχάνεται καλύτερη κατανόηση από τους εργαζόμενους για το πώς θα εφαρμόσουν τη στρατηγική της εταιρείας μέσω των μικρών αποφάσεων και των δραστηριοτήτων τους.

Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο σχεδιασμό της στρατηγικής μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της εταιρείας, αφού της προσφέρει τη δυνατότητα να εκμεταλλευθεί το πελατειακό της κεφάλαιο πιο αποδοτικά (Despres and Chauvel, 2000). Αυτή η εφαρμογή είναι ιδιαίτερα καθοριστικής σημασίας για τις εταιρείες που βασίζονται στην καινοτομία, για να επιβιώσουν και να ευημερήσουν, αφού η γνώση συμβάλει στην ανάπτυξη της καινοτομίας. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι αρμοδιότητα των υψηλόβαθμων στελεχών, αλλά σε ένα οργανισμό που βασίζεται στην καινοτομία, τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την αξία της καινοτομίας παρ' όλο που οι ίδιοι δεν την προωθούν. Και αυτό συμβαίνει γιατί οι καινοτόμοι βρίσκονται μερικά επίπεδα κάτω από τα στελέχη και επομένως μακριά από τη διαδικασία δημιουργίας της στρατηγικής. Όμως, μια στρατηγική για να βασισθεί στη γνώση πρέπει να περιέχει πλαίσια γνώσης, ώστε να ενθαρρύνει και να στηρίζει την καινοτομία (Despres and Chauvel, 2000).

Επιπλέον, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο σχεδιασμό στρατηγικής μπορεί να διευκολύνει τη συλλογή και το μοίρασμα αξιόλογης γνώσης και να μειώσει το χαμένο χρόνο για το ψάξιμο αυτής της γνώσης. Η γνώση των υπαλλήλων μπορεί να μετατραπεί σε επιχειρηματική γνώση και έτσι να χτισθεί η οργανωσιακή μνήμη. Η διαχείριση γνώσης μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και να αυξήσει την ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς (Leng & Shepherdson, 2000). Έτσι, η γνώση μπορεί να μετατραπεί σε μια δυναμική ικανότητα και να επηρεάσει την επίδοση του οργανισμού.

Σε μακροχρόνιο ορίζοντα, η πρόβλεψη για ανάγκες σε εξοπλισμό μπορεί να γίνει πιο ακριβής, αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των πελατών μέσω της επεξεργασίας των πληροφοριών. Στη σημερινή οικονομία, οι οργανισμοί έχουν αναπτύξει σημαντικές ικανότητες μέσω της φύλαξης, μεταφοράς και ολοκλήρωσης της γνώσης που προέρχεται τόσο από τις διαδικασίες παραγωγής όσο και από τους πελάτες. Η ικανότητα των εταιρειών να δημιουργούν δυναμικές ικανότητες είναι κριτήριο επιτυχίας.

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Despres Charles, Chauvel Daniele, "Knowledge Horizons, The present and the promise of knowledge management", Butterworth-Heinemann, 2000
2. Grant R., (1996), "Toward a knowledge based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 109-122
3. Georgopoulos N.B., (2005), "Knowledge management as an integral part of strategic management in e-business era", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 1, No. 4, pp.373-387
4. De Long D.W. & Fahey L., (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, p. 113-127
5. Pfeffer Jeffrey, Sutton I. Robert, "The Knowing-Doing Gap, How smart companies turn knowledge into action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000
6. Bellaver F. Richard, Lusa M. John, "Knowledge Management Strategy and Technology", Artech House, Boston, London, 2002
7. Doukidis I. Georgios, Land Frank and Miller Gordon, "Knowledge Based Management Support Systems", Ellis Horwood Limited, 1989
8. Laudon C. Kenneth, Laudon P. Jane, "Management Information Systems, Managing The Digital Firm", Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, 2006
9. Sense J. Andrew, (2007), "Stimulating situated learning within projects: personalizing the flow of knowledge", Knowledge Management Research and Practice, pp.13-21
10. Klein R. Michael, Methlie B. Leif, "Knowledge-based Decision Support Systems", Second Edition, by John Wiley & Sons Ltd, 1995

Κεφάλαιο 7: Μελέτες Περίπτωσης

7.1 Εταιρεία IMC e-services

7.1.1 Τρόπος προσέγγισης

Οι πρώτες πληροφορίες για την εταιρεία συλλέχθηκαν από μια συνέντευξη που παραχώρησε ο κ. Γεωργολιός Πάνος στην εφημερίδα Express στις 23 Ιουνίου 2007. Έπειτα, η προσέγγιση στην εταιρεία πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικής συνέντευξης, η οποία έλαβε χώρα στα γραφεία της εταιρείας στις 18 Μαρτίου 2008 και ώρα 3:00 μετά το μεσημέρι. Παρόντες ήταν οι κύριοι Γεωργολιός Πάνος και Καφεντζής Κωνσταντίνος, οι οποίοι είναι οι δύο από τους τρεις ιδρυτές της εταιρείας. Η συνέντευξη είχε τη μορφή συζήτησης βασισμένη σε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα της διπλωματικής.

7.1.2 Ιστορία της εταιρείας

Η ίδρυση της εταιρείας πραγματοποιήθηκε στα τέλη του 2004 από μια ιδέα που είχαν οι ιδρυτές της ως υποψήφιοι διδάκτορες του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Το διδακτορικό τους είχε ως αντικείμενο τη διαχείριση γνώσης και η εταιρεία βασίζεται στην εφαρμογή αυτού του αντικειμένου στις επιχειρήσεις, δηλαδή η βασική ιδέα ήταν η εμπορική προώθηση της επιστημονικής περιοχής της Διαχείρισης Γνώσης. Ιδρυτές της IMC είναι οι Καφεντζής Κωνσταντίνος, Παπαβασιλείου Γιώργος και Γεωργολιός Πάνος.

Η ίδρυση της εταιρείας συνέπεσε με την έναρξη της εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης στις ελληνικές, δημόσιες και ιδιωτικές, εταιρείες. Όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνει στην Ελλάδα ο ευρύτερος δημόσιος τομέας.

Σήμερα, η εταιρεία διαθέτει τέσσερα γραφεία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Στον ελληνικό χώρο τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα. Το γραφείο της Θεσσαλονίκης διαχειρίζεται την περιοχή της Βόρειας Ελλάδας και των Βαλκανίων.

Επίσης, ιδρύθηκε ένα γραφείο στην περιοχή της Θεσσαλίας και συγκεκριμένα στην πόλη των Τρικάλων, καθώς απώτερος στόχος της εταιρείας είναι η ανάπτυξη της περιφέρειας, η ένταξη της στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα και η μείωση της απόστασης από τα δρώμενα της Αθήνας. Τέλος, το τέταρτο γραφείο δραστηριοποιείται στην ευρύτερη περιοχή των νήσων του Αιγαίου, της Κρήτης και της Τουρκίας σε θέματα ψηφιοποιήσεων με την επωνυμία IMC Αιγαίου Α.Ε. Επιπλέον, διαθέτει ένα γραφείο έρευνας και ανάπτυξης, το οποίο δημιουργεί τις εφαρμογές.

Σκοπός της εταιρείας είναι η εισαγωγή του αντικειμένου της διαχείρισης γνώσης στην Ελλάδα. Μέσω των έργων που αναλαμβάνει γίνεται προσπάθεια να επεξηγηθεί η έννοια της διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις και να αναδειχθεί η χρησιμότητα της. Όμως, ήταν δύσκολο να γίνει αποδεκτή η έννοια της από τις επιχειρήσεις, γιατί δεν γνώριζαν τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει. Έτσι, η εταιρεία στην έναρξη της λειτουργίας της έπρεπε να ενημερώσει αρχικά τις επιχειρήσεις για το αντικείμενο, με το οποίο ασχολιόταν και έπειτα να προωθήσει τις λύσεις που δημιουργούσε. Βασικός παράγων διαφοροποίησης της εταιρείας είναι ο άνθρωπος, που με τις μοναδικές του ικανότητες συμβάλει στις δραστηριότητες της. Έτσι, η στρατηγική της εταιρείας έχει δύο βασικούς πυλώνες, τον άνθρωπο και την καινοτομία. Συνεργάζεται με την εταιρεία Empolis, η οποία είναι μια γερμανική spin-off εταιρεία, που ανήκει στον όμιλο Bertelsmann.

Στη σημερινή εποχή η εταιρεία IMC χαίρει μεγάλης αναγνωρισιμότητας, καθώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι η ισχυρή επωνυμία της. Είναι η μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα, που ασχολείται αποκλειστικά με τη διαχείριση γνώσης, ενώ το μοναδικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι αυτό της οργάνωσης, αφού είναι μια νεοσυσταθείσα εταιρεία. Τον Ιούλιο του 2008 ο πρόεδρος της εταιρείας Πάνος Γεωργολιός βραβεύτηκε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Αθήνας (ΕΒΕΑ) με το Βραβείο Νέου Επιχειρηματία, ως επικεφαλής μιας νέας και δυναμικής επιχείρησης.

7.1.3 Οι δραστηριότητες της

Βασική δραστηριότητα της εταιρείας είναι η παροχή συστημάτων διαχείρισης γνώσης, περιεχομένου και ηλεκτρονικής συμμετοχής. Η εταιρεία διαθέτει σημαντική τεχνογνωσία στο χώρο αυτό, γεγονός που την καθιστά μοναδική στην ελληνική

αγορά. Αυτή η τεχνογνωσία αφορά σε εφαρμοσμένο επίπεδο λύσεων πληροφορικής καθώς και σε θεωρητικό επίπεδο, ώστε να της επιτρέπει την επίλυση προβλημάτων διαχείρισης γνώσης και περιεχομένου σε ιδιαίτερα πολύπλοκα περιβάλλοντα. Είναι σαφές από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και πρακτική ότι η διαχείριση γνώσης δεν είναι δυνατό να βρει την ίδια εφαρμογή ακόμα και σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο ίδιο ακριβώς περιβάλλον.

Η διαχείριση γνώσης προσεγγίζεται από δύο πτυχές, την οργανωσιακή και την τεχνολογική. Η οργανωσιακή πλευρά της διαχείρισης γνώσης εξετάζει τα θέματα που αφορούν στο τρόπο με τον οποίο πρέπει να εφαρμοστεί η διαχείριση γνώσης σε κάθε περίπτωση. Η τεχνολογική πλευρά της διαχείρισης γνώσης παρέχει τις δυνατότητες για την επίτευξη της διαχείρισης γνώσης στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η οργανωσιακή προσέγγιση της διαχείρισης γνώσης θεωρείται περισσότερο δύσκολη, εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και αφορά μεγάλους οργανισμούς. Σε αυτήν την προσέγγιση δημιουργούνται μοντέλα του πεδίου γνώσης. Η τεχνολογική προσέγγιση ασχολείται με τα συστήματα, τις τεχνολογίες διαχείρισης γνώσης, αφορά κυρίως τον τρόπο αναζήτησης της γνώσης και εφαρμόζεται σε μικρές εταιρείες. Σε αυτήν την προσέγγιση δημιουργούνται μοντέλα δεδομένων και πληροφορίας.

Επιπλέον, η εταιρεία εμφανίζει δραστηριότητα και σε θέματα ηλεκτρονικής δημοκρατίας, ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ψηφιακών βιβλιοθηκών, ψηφιακών πολιτισμών και εφαρμογών σε μεγάλους οργανισμούς. Οι δραστηριότητες της επεκτείνονται σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρεία είναι οργανωμένη σε καθετοποιημένες μονάδες, ώστε να ανταπεξέλθει στους αλματώδεις ρυθμούς ανάπτυξης. Ο κύριος μοχλός άντλησης εσόδων είναι η διαχείριση γνώσης, ενώ η ετήσια αύξηση τους είναι 153%. Ο κύκλος εργασιών της για το 2007 ήταν δύο εκατομμύρια ευρώ. Οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι αυτές της διαχείρισης γνώσης, της παραγωγής ψηφιακού περιεχομένου, της συμβουλευτικής σε θέματα πληροφοριακής τεχνολογίας και της ενοποίησης συστημάτων.

Οι πελάτες της εταιρείας προέρχονται από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, τις περιφέρειες, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ συνεργάζεται και με τα πανεπιστήμια. Έχει αναπτύξει συνεργασίες με κορυφαίους οίκους του εξωτερικού. Επιπλέον, διαθέτει συμβόλαια στον τραπεζικό χώρο και στον τομέα της δημόσιας ασφάλειας, ενώ συμμετέχει και στο σχεδιασμό έργων στο 7^ο πρόγραμμα πλαίσιο, το οποίο αφορά την έρευνα και την τεχνολογία στην Ευρώπη.

Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες της εταιρείας προέρχονται κυρίως από τις εταιρείες συμβούλων, οι οποίες έχουν την ανάγκη εισαγωγής συστημάτων για τη διαχείριση της γνώσης. Παρόμοια ανάγκη εμφανίζουν και οι κτηματομεσιτικές εταιρείες, ώστε να μπορούν να διαχειρισθούν το πλήθος των γνώσεων που αποκτούν καθημερινά. Επιπλέον, σημαντικός πελάτης είναι ο ΔΕΣΔΗΕ (Διαχειριστής Συστήματος Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας), ο οποίος έχει ανάγκη διαχείρισης της γνώσης για το νομοθετικό πλαίσιο που ορίζει το χειρισμό ενέργειας. Πελάτης της εταιρείας είναι και το Μορφωτικό Ίδρυμα της Εθνικής Τράπεζας. Οι πελάτες της προέρχονται κυρίως από το δημόσιο τομέα και τις μεγάλες εταιρείες, καθώς οι λύσεις της διαχείρισης γνώσης έχουν υψηλό κόστος, στο οποίο δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, των οποίων οι στόχοι είναι κυρίως εμπορικοί. Επομένως, η διαχείριση γνώσης εφαρμόζεται από τις πολυεθνικές εταιρείες και από εκείνες τις εταιρείες που γνωρίζουν τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης και ενδιαφέρονται να την εφαρμόσουν.

7.1.4 Οι προϊόντικές λύσεις που προσφέρει

Η εταιρεία προσφέρει προϊόντικές λύσεις με υψηλό δείκτη καινοτομίας. Αυτές οι λύσεις αφορούν την περιγραφή μετα-πληροφορίας και την αναζήτηση με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους. Επίσης, η εταιρεία προσφέρει συμβουλευτικό βραχίονα για το σχεδιασμό νέων έργων και χρηματοδοτικά εργαλεία, ώστε οι οργανισμοί να δημιουργούν νέα, καινοτόμα έργα. Αυτές οι λύσεις εφαρμόζονται σε τομείς, όπως η δημόσια διοίκηση, η ασφάλεια, ο πολιτισμός και τα νομοθετικά πλαίσια.

Μέσω των προϊόντικών λύσεων, η εταιρεία δίνει έμφαση στην καινοτομία, ώστε να δημιουργούνται γόνιμες προϋποθέσεις και να επιτυγχάνεται καλή τοποθέτηση στην αγορά της περιφέρειας.

Πέραν των προϊόντικών λύσεων που προσφέρει σήμερα η εταιρεία, στα άμεσα μελλοντικά σχέδια της είναι η προσφορά της διαχείρισης γνώσης ως μια ολοκληρωμένη υπηρεσία. Επιπλέον, πρόκειται να παρέχει προϊόντα διαχείρισης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, γεωγραφικά πληροφοριακά συστήματα που να περιέχουν τη διαχείριση γνώσης και, γενικότερα, προϊόντα που να στηρίζουν τη διαχείριση γνώσης και τα οποία άπτονται πολλών περιοχών.

7.1.5 Το ανταγωνιστικό της περιβάλλον

Το αντικείμενο της διαχείρισης γνώσης δεν γνωρίζει κάποιο ιδιαίτερο ανταγωνισμό στον ελλαδικό χώρο. Η εταιρεία IMC κατέχει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση, αφού έχει μια αρκετά ισχυρή επωνυμία. Ένας άμεσος ανταγωνιστής της είναι η εταιρεία Autonomy, η οποία είναι αμερικάνικη, καθώς επίσης και η Byte, η οποία συνεργάζεται με την εταιρεία Google για την εισαγωγή προϊόντικών λύσεων. Γενικότερα, οι ανταγωνίστριες εταιρείες της IMC είναι οι εταιρείες που προσφέρουν λύσεις για διαχείριση γνώσης και διαχείριση περιεχομένου. Επίσης, ανταγωνιστές της είναι οι επιχειρήσεις συμβούλων και οι εταιρείες που έχουν εντάξει τη διαχείριση γνώσης στις δραστηριότητές τους.

Πιθανοί μελλοντικοί ανταγωνιστές της εταιρείας IMC θεωρούνται και τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, π.χ. Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας, το οποίο παρουσιάζει υψηλή ανταγωνιστικότητα σε διεθνές επίπεδο και πολλές από τις δραστηριότητές του διεξάγονται στα πλαίσια Ευρωπαϊκών ερευνητικών προγραμμάτων, με έμφαση στην ανάπτυξη των Τεχνολογιών της Κοινωνίας της Πληροφορίας και των αναγκαίων τεχνολογικών υποδομών σε ένα πλήθος περιοχών εθνικής σημασίας και τοπικού ενδιαφέροντος.

7.1.6 Η διαχείριση γνώσης από τη σκοπιά της εταιρείας

Το θέμα της οργάνωσης της γνώσης αποτελεί ένα ευρύτατο αντικείμενο ειδικά σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Η αντίληψη του επιχειρηματικού κόσμου, ωστόσο, για την οργάνωση της γνώσης είναι πολύ πιο στενή σε σχέση με την ίδια την έννοια της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης αποτελεί ένα δι-επιστημονικό πεδίο που αντλεί για τη συγκρότησή του από το χώρο της φιλοσοφίας, τεχνολογίας, ψυχολογίας, επιστήμης, διοίκησης, οικονομικής και είναι δυνατό να βρει εφαρμογή σχεδόν σε οποιοδήποτε τομέα της οικονομικής δραστηριότητας. Μέχρι το έτος 2004 υπήρχαν μόνο ερευνητικά έργα στην Ελλάδα για τη διαχείριση γνώσης. Ένα από αυτά ήταν και το έργο «Διοργάνωση». Τα ερευνητικά έργα που έχουν ως αντικείμενο τους τη διαχείριση γνώσης προέρχονται από την τεχνητή νοημοσύνη. Η διαχείριση γνώσης εφαρμόζεται σε πεδία, όπου υπάρχει περιεχόμενο και πληροφορίες και δημιουργείται η ανάγκη δράσης για τη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τους ιδρυτές της εταιρείας, η διαχείριση γνώσης έχει ιδιαίτερη σημασία για μια επιχείρηση, όταν διαθέτει πολύ υλικό, δηλαδή τεράστιο όγκο πληροφοριών, από τον οποίο είναι δύσκολο να εξάγει την κατάλληλη γνώση. Επίσης, είναι απαραίτητη σε επιχειρήσεις που διαθέτουν υλικό, το οποίο είναι ιδιαίτερο σημασιολογικά και απαιτείται η αποσαφήνιση των εννοιών του. Ένα παράδειγμα είναι τα μουσεία, όπου περιέχουν πληροφορίες με συγκεχυμένο νόημα και οι οποίες πρέπει να αποσαφηνιστούν. Η αντίληψη του ρόλου της έντασης γνώσης και ειδικότερα η διάκριση ανάμεσα σε βραχύχρονη και μακρόχρονη χρήση της γνώσης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες. Η μακρόχρονη χρήση της γνώσης απαντάται σε τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης ή σε Πανεπιστημιακά Περιβάλλοντα, ενώ η βραχύχρονη χρήση είναι το αποτέλεσμα της καθημερινής χρήσης και επαναχρησιμοποίησης της γνώσης για την ικανοποίηση μιας ανάγκης σε παρόντα χρόνο όπως είναι η λήψη μιας απόφασης, υλοποίηση μιας εργασίας κτλ. Το πεδίο χρήσης της γνώσης βρίσκεται στο βραχυχρόνιο ορίζοντα. Η επιχειρησιακή μνήμη οφείλει να διατηρεί τη γνώση αυτής της μορφής και να την παρέχει στους κατάλληλους ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή.

Έτσι, σε κάθε επιχείρηση δομείται η γνώση με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι χρήσιμη σε όλους τους εργαζομένους της. Οι εφαρμογές της διαχείρισης γνώσης έχουν τόση ευελιξία, που μπορούν να προσαρμοσθούν στις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Διακρίνονται τέσσερα επίπεδα διαχείρισης γνώσης: το ατομικό, το οργανωσιακό, το διαοργανωσιακό και το κοινωνικό. Οι τεχνολογικές περιοχές της διαχείρισης γνώσης είναι η αναπαράσταση γνώσης, η συλλογή, οργάνωση και επεξεργασία γνώσης και τέλος, η παροχή και ο διαμοιρασμός της γνώσης.

Όμως, είναι ανάγκη να φωτιστούν και άλλες πλευρές και διαστάσεις της διαχείρισης γνώσης, όπως:

- Η αναζήτηση και αποτύπωση της ορθολογικής βάσης πίσω από τις ανθρώπινες δράσεις (η γνώση είναι ευμετάβλητη και άτυπη γεγονός που την καθιστά απρόβλεπτη ως προς την αξιοποίηση της και σίγουρα δύσκολα να αποτυπωθεί σε διαδικασίες).
- Η ανάδειξη των γνωσιακών πόρων μέσα από το ίδιο το πεδίο ζωής τους και η αποτύπωση της πορείας/μέλλοντος τους.

Όσον αφορά την παγκόσμια προσέγγιση για τη διαχείριση γνώσης, στην Ευρώπη εφαρμόζεται η θεωρητική, ενώ στην Αμερική η πρακτική προσέγγιση. Στον ελλαδικό χώρο, οι εταιρείες που εφαρμόζουν τη διαχείριση γνώσης είναι οι πολυεθνικές, οι

οποίες παραλαμβάνουν την εφαρμογή από την μητρική τους εταιρεία. Επίσης, υπάρχουν κάποιες ελληνικές εταιρείες, που ζητάνε να εφαρμόσουν τη διαχείριση γνώσης, όμως, εστιάζουν μόνο στο τεχνολογικό κομμάτι και δεν ασχολούνται με το οργανωσιακό. Παρ' όλα αυτά, με την τεχνολογική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης δημιουργείται ασυνείδητα και η οργανωσιακή, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα, διότι η οργανωσιακή εφαρμογή δεν έχει μελετηθεί προηγουμένως. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ένταξη της διαχείρισης γνώσης στο πλαίσιο του πολιτισμού. Δηλαδή, χρησιμοποιούνται οι λύσεις για τη διαχείριση γνώσης στον πολιτισμό, ώστε να παραχθεί κάποιο αποτέλεσμα. Σε όλα τα είδη των εταιρειών, η διαχείριση γνώσης προσφέρει τη δυνατότητα αξιοποίησης των αδόμητων πληροφοριών μέσω δομημένων μοντέλων.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης προϋποθέτει κάποιες συνθήκες. Πρώτα απ' όλα, είναι απαραίτητο να δεσμευθεί η διοίκηση ότι θα στηρίξει την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στην εταιρεία και θα συμμετέχει στην προσπάθεια εφαρμογής της. Είναι καθοριστικής σημασίας η προθυμία της διοίκησης να επιμορφωθεί για τη διαχείριση γνώσης, ώστε να αντιληφθεί τα πλεονεκτήματα που προσφέρει και να την εισάγει στην εταιρεία. Έτσι, η εταιρεία IMC προχωράει αρχικά στην επιμόρφωση της διοίκησης, στην επεξεργασία των αναγκών τους και στην προσπάθεια κάλυψής τους μέσω της τεχνολογίας. Επομένως, σχεδιάζονται λύσεις που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση της γνώσης.

Δεύτερον, πρέπει οι χρήστες της εφαρμογής να συμμετάσχουν στην προσπάθεια εφαρμογής της διαχείρισης γνώσης και να είναι πρόθυμοι να ασχοληθούν με αυτήν, ώστε να εξοικειωθούν όσο το δυνατόν συντομότερα. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποκομιδή των ωφελειών από τη διαχείριση της γνώσης σε μικρό χρονικό διάστημα. Επίσης, πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα, τα οποία να έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν τη διαχείριση της γνώσης. Γενικότερα, πρέπει να υπάρχει μια ουσιαστική επένδυση σε τεχνολογία και ανθρώπους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρέπει να αλλάξουν αντιλήψεις και να κατανοήσουν τη σημασία που έχει μια τέτοια εφαρμογή.

Όμως, είναι δύσκολο να μετρηθεί η αξία της διαχείρισης γνώσης, επειδή τα αποτελέσματα που παράγει δεν εμφανίζονται αμέσως. Επομένως, όσο πιο εξοικειωμένοι είναι οι εργαζόμενοι με τη διαχείριση γνώσης και όσο πιο πολλά γνωρίζουν τόσο περισσότερο αντιλαμβάνονται την αξία της και αναδεικνύεται η χρησιμότητα της επένδυσής της.

7.1.7 Η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο σχεδιασμό στρατηγικής

Η οργάνωση της γνώσης και η διαχείριση της μπορεί να βοηθήσει στην αποδοτικότερη λήψη των αποφάσεων. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται καλύτερη οργάνωση και καλύτερα αποτελέσματα, σύμφωνα με τους ιδρυτές της IMC. Προς το παρόν, η εταιρεία δεν διαθέτει κάποια προϊοντική λύση, στην οποία να εφαρμόζεται η γνώση για το σχεδιασμό της στρατηγικής. Κάποιοι πιθανοί τρόποι εφαρμογής θα ήταν μέσω της στρατηγικής διαχείρισης της πληροφορίας ή μέσω της στρατηγικής αξιοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων ευρύτερα.

Έτσι, η διαχείριση γνώσης μπορεί να συμβάλει στην στρατηγική απόφαση, ώστε να βελτιωθεί η εργασία και να δημιουργηθεί αξία στην εταιρεία. Ένας τρόπος εφαρμογής είναι η γνωσιακή ευφυΐα, η οποία εφαρμόζεται από τις συμβουλευτικές εταιρείες, όταν χρησιμοποιούν τη γνώση για να χαράξουν τη στρατηγική της επιχείρησης που συμβουλεύουν.

7.2 Εταιρεία Melon Web

7.2.1 Τρόπος προσέγγισης

Η εταιρεία Melon Web ασχολείται με εφαρμογές διαχείρισης περιεχομένου. Οι πληροφορίες για την εταιρεία συλλέχθηκαν από τον ιστότοπο, που έχει δημιουργήσει στο Διαδίκτυο, και από το περιοδικό “neo (new economy observer)”, τεύχος 46, στο οποίο υπάρχουν πληροφορίες για την εταιρεία και μια συνέντευξη του διευθύνοντα συμβούλου.

7.2.2 Ιστορία της εταιρείας

Η Melon Web ιδρύθηκε το 1999 στη Θεσσαλονίκη και σύντομα εξειδικεύθηκε στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υλοποίηση λύσεων πληροφορικής, όσον αφορά την:

- Καθολική πρόσβαση στην πληροφορία και διαχείριση γνώσης.

- Διαχείριση περιεχομένου και ανάπτυξη πειστικών δικτυακών εφαρμογών.
- Σύλληψη και αναγνώριση περιεχομένου από φόρμες (χάρτινες και ηλεκτρονικές).
- Αυτόματη καταχώριση στοιχείων από εισερχόμενα τιμολόγια και παραστατικά.
- Διαχείριση και αυτοματοποίηση διαδικασιών.
- Διαχείριση πλούσιων μέσων (εικόνα, βίντεο, ήχος).

Λίγα χρόνια αργότερα, και συγκεκριμένα το 2003, ανέλαβε κατ' αποκλειστικότητα την αντιπροσωπεία της Verity Inc. σε Ελλάδα, Κύπρο και Τουρκία, ενώ κάποιους μήνες μετά υπέγραψε την –και πάλι αποκλειστική– συμφωνία της με την LTU Technologies. Έχοντας τις λύσεις αυτών των δύο, κορυφαίων σε διεθνές επίπεδο, εταιρειών –η Verity κατέχει την πρώτη θέση στη διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου με μερίδια αγοράς 45% στην Αμερική και 36% παγκοσμίως– η Melon Web ξεκίνησε να προσφέρει λύσεις έξυπνου περιεχομένου, αυτοματοποίησης διαδικασιών, σύλληψης περιεχομένου και διαχείρισης οπτικού υλικού. Στόχος της εταιρείας ήταν και παραμένει η παροχή μιας πλήρους γκάμας διαχείρισης όχι μόνο της γνώσης αλλά και της εμπειρίας και εξειδίκευσης κάθε εταιρείας ή οργανισμού.

Αντιπροσωπεύει την Autonomy και την Cardiff ως Master Reseller σε Ελλάδα, Κύπρο και Τουρκία, την FatWire Software ως Master Reseller, την LTU Technologies και την Oce Document Technologies ως στρατηγικός συνεργάτης σε Ελλάδα και Κύπρο. Όλες θεωρούνται κορυφαίες παγκοσμίως στον τομέα τους με ιδιαίτερα εντυπωσιακό πελατολόγιο τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Η αποστολή της Melon Web είναι η διαμοίραση της γνώσης και της εμπειρίας με σκοπό την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την προώθηση της καινοτομίας. Σκοπός της εταιρείας είναι η διευκόλυνση για παροχή προσωποποιημένης, σχετικής με το ρόλο του κάθε ανθρώπου, πληροφορίας και γνώσης στο σωστό τόπο και χρόνο, όταν δηλαδή τη χρειάζεται.

7.2.3 Οι δραστηριότητες της

Οι κύριες δραστηριότητες της Melon Web είναι η διαχείριση γνώσης, πληροφορίας και περιεχομένου: ενοποίηση αδόμητου και δομημένου περιεχομένου για αποτελεσματική πρόσβαση στην πληροφορία (information access). Πιο

συγκεκριμένα, η διαχείριση γνώσης, πληροφορίας και περιεχομένου (αναζήτηση, ταξινόμηση, διάχυση), η δημιουργία πειστικών δικτυακών τόπων και εφαρμογών, η ψηφιοποίηση και αναγνώριση εγγράφων, φορμών και τιμολογίων από το χαρτί, η αυτοματοποίηση διαδικασιών και οι ροές εργασίας για τις επιχειρήσεις και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) αποτελούν τα αντικείμενα εξειδίκευσης της Melon Web.

Οι δραστηριότητες της Melon Web ευθυγραμμίζονται με τις δραστηριότητες των εταιρειών που αντιπροσωπεύει. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην εγκατάσταση και στην υποστήριξη ολοκληρωμένων λύσεων στους τέσσερις παρακάτω τομείς:

- Διαχείριση Πνευματικού Κεφαλαίου.
- Σύλληψη Περιεχομένου από Φόρμες και Έγγραφα.
- Αυτοματοποίηση Διαδικασιών.
- Διαχείριση Οπτικού Περιεχομένου.

Μελετώντας διαρκώς τα καθημερινά προβλήματα της σημερινής κοινωνίας της πληροφορίας, η Melon Web δεν αναπτύσσει απλώς λογισμικό, αλλά προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις «με το κλειδί στο χέρι», οι οποίες:

- Βοηθούν τους πελάτες να εστιάσουν στα σημαντικά ζητήματα, να ξεδιπλώσουν το πλήρες δυναμικό τους και να πετύχουν τους στόχους τους.
- Παρέχουν πραγματική, μετρήσιμη απόδοση σε σχέση με την επένδυση (ROI).

Με την εξειδίκευση και την εμπειρία της και με κορυφαίους συνεργάτες σαν την Cardiff, την FatWire, την LTU Technologies και την Océ Document Technologies, η Melon Web βοηθάει τους πελάτες της να επιλέξουν τη σωστή λύση, την οποία ενσωματώνει στο εργασιακό περιβάλλον και εξασφαλίζει σιγουριά κι εμπιστοσύνη, στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

Επιπλέον, η εταιρεία ερευνά και εξελίσσεται, για να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και της κοινωνίας. Όλες οι λύσεις βασίζονται στην πλατφόρμα του Internet (web-native) και ενσωματώνουν σε μια ολοκληρωμένη και ασφαλή υποδομή τα παρακάτω:

- Διαχείριση Γνώσης (knowledge management).
- Διαχείριση Περιεχομένου και Εγγράφων (content/document management).
- Διαχείριση Αρχείων και Δεδομένων (records management).

- Διαχείριση Ροών Εργασίας (workflow).
- Συνεργασία (collaboration).

Οι σημαντικότεροι πόροι της Melon Web είναι οι πελάτες της. Η εταιρεία παρέχει σε κάθε πελάτη διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών και σύλληψης περιεχομένου την εμπιστοσύνη που προέρχεται από ένα συνδυασμό αποδεδειγμένης απόδοσης και μακράς εταιρικής σταθερότητας.

Η Melon Web έχει αναπτύξει δικτυακή πύλη (portal) διαχείρισης πληροφορίας, περιεχομένου και γνώσης. Το portal αυτό ενσωματώνει ισχυρή αναζήτηση (με πλήρη υποστήριξη ελληνικών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ελληνικής γλώσσας, όπως η λημματοποίηση-stemming) και αυτόματη οργάνωση/ταξινόμηση του περιεχομένου, όπου δίνεται πρόσβαση στο ενοποιημένο περιεχόμενο από οποιοσδήποτε πηγές και αποθήκες (εσωτερικές και εξωτερικές, τοπικές και απομακρυσμένες, δομημένες και αδόμητες, ηλεκτρονικές και από χαρτί). Το αποτέλεσμα είναι να διευκολύνεται σημαντικά η αυτοεξυπηρέτηση των "πελατών" της Δημόσιας Διοίκησης (πολίτες, επιχειρήσεις, άλλοι οργανισμοί του Δημοσίου).

Περνώντας στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας, πρωταρχικός στόχος είναι η ενδυνάμωση του πελατολογίου της καθώς τα προϊόντα που διαθέτει μπορούν, σύμφωνα με τα στελέχη της, να καλύψουν τις ανάγκες κάθε πελάτη, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα ενασχόλησης του. Μάλιστα, όπως δηλώνουν χαρακτηριστικά, «Ακόμα και μια εταιρεία των 10 ατόμων μπορεί να βρει όφελος από τις λύσεις μας.». Εκτός του ιδιωτικού τομέα, η Melon Web στρέφει το βλέμμα της και στο δημόσιο όπου έχει ήδη αναλάβει ένα έργο για τη Διαχειριστική Αρχή της Κοινωνίας της Πληροφορίας.

Στο άμεσο μέλλον, η Melon Web σκοπεύει να ενδυναμώσει τις σχέσεις της με τους μεγάλους ολοκληρωτές συστημάτων και παραγωγούς λογισμικού στην Ελλάδα και στην Κύπρο. Στόχος της είναι να εξηγήσει σε αυτές τις εταιρείες τα οφέλη που θα έχουν από την ενσωμάτωση του λογισμικού που αντιπροσωπεύει στις λύσεις τους.

7.2.4 Οι προϊόντικές λύσεις που προσφέρει

Οι λύσεις της Melon Web αφορούν στη διαχείριση γνώσης και πληροφορίας, στη διαχείριση περιεχομένου, στη διαχείριση/αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, στις ροές εργασίας και στη σύλληψη περιεχομένου από φόρμες (χάρτινες και ηλεκτρονικές).

Η Melon Web προσφέρει λύσεις διαχείρισης πληροφορίας και γνώσης, παρέχοντας στους πελάτες της τη δυνατότητα να βρίσκουν το περιεχόμενο και τη γνώση που χρειάζονται ευκολότερα και γρηγορότερα, χωρίς να ενδιαφέρονται πού και σε ποια μορφή έχουν αποθηκευτεί (πληροφορία τοπική-απομακρυσμένη, χάρτινη-ηλεκτρονική, δομημένη-αδόμητη, κείμενο-εικόνες-ήχος-βίντεο). Με μια αναζήτηση βρίσκουν την απαιτούμενη γνώση, είτε είναι εντός του οργανισμού τους είτε στην άλλη άκρη του κόσμου. Υπάρχει μάλιστα η δυνατότητα το περιεχόμενο να οργανώνεται αυτόματα σε κατάλληλες ταξινομήσεις, οι οποίες αναδεικνύουν την αξία του.

Με λύσεις διαχείρισης περιεχομένου και εμπειρίας web, η Melon Web κατασκευάζει δικτυακές πύλες (portals) και δυναμικούς δικτυακούς τόπους, που αποτελούν ισχυρά εργαλεία στοχευμένης επικοινωνίας, προσωποποιημένου μάρκετινγκ και ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Με τη δυναμική αυτή παροχή πληροφόρησης και εξυπηρέτησης, την αμφίδρομη αλληλεπίδραση με τους χρήστες του δικτυακού τόπου και τη δημιουργία κοινοτήτων μεγιστοποιείται η μετατροπή των επισκεπτών σε πελάτες και ενισχύεται η πελατειακή πίστη.

Με λύσεις σύλληψης περιεχομένου από χάρτινες και ηλεκτρονικές φόρμες (π.χ. αιτήσεις, αναφορές, κτλ.), η Melon Web βοηθάει στην εξάλειψη της χειρωνακτικής καταχώρισης δεδομένων (manual data entry), αφού οι χάρτινες φόρμες απλά σκανάρονται μαζικά και τα στοιχεία τοποθετούνται αυτόματα στις βάσεις δεδομένων. Παρόμοια, οι λύσεις αυτόματης καταχώρισης στοιχείων από τιμολόγια και άλλα παραστατικά επιτρέπουν (με ένα απλό σκανάρισμα) την εύκολη, γρήγορη και οικονομική καταχώριση όλων των στοιχείων από τα εισερχόμενα τιμολόγια στη βάση δεδομένων ή στο ERP (η λύση έχει πιστοποιηθεί επίσημα και από τη SAP).

Με λύσεις διαχείρισης και αυτοματοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών και ροών εργασίας (Business Process Management), βοηθάει στη διασφάλιση της ποιότητας,

την αποφυγή λαθών, την καλύτερη ελεγχσιμότητα, τη συμμόρφωση, τη διαχείριση του κινδύνου, την επιτάχυνση και τη διαφάνεια των διαδικασιών, όπως επίσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

Τέλος, με λύσεις διαχείρισης πλούσιων μέσων (rich media) διευκολύνει την αναζήτηση, την ταξινόμηση, την ανάκτηση και την προσωποποιημένη διάχυση των πολυμέσων. Ενδεικτικά επιτρέπει την αναζήτηση ίδιων, κλώνων και παρόμοιων φωτογραφιών και βίντεο με βάση μια εικόνα αναφοράς και μόνο, χωρίς να απαιτούνται άλλα επιπρόσθετα στοιχεία και μεταδεδομένα. Έτσι, επιτυγχάνεται η εκμετάλλευση των πολυμέσων για διαφορετικές ανάγκες όπως η ασφάλεια, η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας και η στόχευση του περιεχομένου.

Πίσω από κάθε φόρμα, συναλλαγή και δραστηριότητα κρύβονται διαδικασίες. Όσο πιο αποδοτικές είναι αυτές οι διαδικασίες, τόσο πιο αποδοτική είναι η εταιρεία ή ο οργανισμός. Το προϊόν Verity LiquidOffice είναι μια ισχυρή web-based λύση διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών για τη δημιουργία, εφαρμογή και αυτόματη διαχείριση των διαδικασιών δρομολόγησης, ανίχνευσης και έγκρισης ηλεκτρονικών φορμών. Το LiquidOffice είναι απλά ο ταχύτερος τρόπος για να θέσουν οι οργανισμοί όλες τις εταιρικές τους φόρμες online και να αυτοματοποιήσουν τις κρίσιμες διαδικασίες, τις οποίες αυτές καθοδηγούν.

Το προϊόν Verity TeleForm είναι ένα σύστημα σύλληψης περιεχομένου υψηλής ακρίβειας και μεγάλου όγκου για την αυτόματη επεξεργασία βασιζόμενων-στο-χαρτί φορμών και περιεχομένου εγγράφων. Το TeleForm μειώνει τα λειτουργικά κόστη που σχετίζονται με τη χειρωνακτική καταχώριση δεδομένων (data entry), αυξάνει την αποδοτικότητα και παρέχει μια γρήγορη πρόσβαση σε εφαρμογές back-office, όπως τα web-based συστήματα διαχείρισης περιεχομένου και εγγράφων, τα ERP και τα CRM.

Το προϊόν Verity MediClaim είναι μια αποδεδειγμένη λύση λογισμικού που αντικαθιστά την ακριβή χειρωνακτική καταχώριση δεδομένων από τυποποιημένες φόρμες πληροφορίας υγείας με αποδοτική επεξεργασία από-χαρτί-σε-ψηφιακή-μορφή. Αυτή η λύση αυτοματοποιεί την επεξεργασία φορμών και εγγράφων, βελτιώνοντας τους ρυθμούς μεταγωγής και παραγωγικότητας ιατρικών απαιτήσεων.

Οι επενδύσεις της Melon Web κατανέμονται στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της και στην υποστήριξη των συνεργατών της, αν και ο πρωταγωνιστικός

ρόλος από άποψη κεφαλαίων ανήκει στο λογισμικό διαχείρισης πνευματικού κεφαλαίου Katalyst που έχει αναπτύξει εξ ολοκλήρου. Το προϊόν Katalyst αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση Διαχείρισης Πνευματικού Κεφαλαίου και είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ένα σημαντικό εύρος απαιτήσεων, καθώς διαθέτει πολύ υψηλές δυνατότητες κλιμάκωσης και διαλειτουργικότητας. Ενοποιεί όλα τα είδη πληροφορίας και περιεχομένου και παρέχει δυνατότητες όπως:

- Εξελιγμένη αναζήτηση.
- Έξυπνη κατηγοριοποίηση/ταξινόμηση.
- Προσωποποίηση και εισηγήσεις.
- Ειδοποίηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το Katalyst επιταχύνει δραματικά τον εντοπισμό της σχετικής πληροφορίας, διευκολύνοντας τους χρήστες στην εύρεση και εκμετάλλευση περιεχομένου, γνώσης, εμπειρίας και εξειδίκευσης, για να έχουν πιο αποδοτική αλληλεπίδραση με πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές και εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, το Katalyst ανακτά τα αποτελέσματα από όλες τις επιλεγμένες πηγές πληροφορίας, εσωτερικές και εξωτερικές, τα συγχωνεύει, τα επιστρέφει με κατάταξη σχετικότητας και τα τοποθετεί αυτόματα στις προκαθορισμένες ιεραρχικές ταξινομήσεις που έχουν αναπτυχθεί ειδικά για κάθε εταιρεία. Το Katalyst αναπτύχθηκε με στόχο την ευκολία χρήσης, την ευελιξία και την επεκτασιμότητα. Ενσωματώνει μια σειρά από χαρακτηριστικά και δυνατότητες που εκπληρώνουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εταιρειών και των οργανισμών, προσφέροντας ταυτόχρονα ταχύτατη υλοποίηση και χειροπιαστή απόδοση της επένδυσης.

Όσον αφορά το δημόσιο τομέα, η αυτοεξυπηρέτηση (self-service) και η διαλειτουργικότητα (μέσω web services) αποτελούν βασικούς στόχους και προτεραιότητες για τις λύσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) της Melon Web, οι οποίες:

- Ικανοποιούν τις προσδοκίες των πολιτών για περισσότερη, καλύτερη και ταχύτερη πρόσβαση στην πληροφορία.
- Μειώνουν δραματικά τα κόστη παροχής πληροφορίας & υπηρεσιών, ελαχιστοποιώντας το χαρτί και τους αναγκαίους χώρους αποθήκευσης.
- Επιταχύνουν και βελτιστοποιούν τις διαδικασίες, εξαλείφοντας τα λάθη.
- Αυξάνουν τη συνεργασία μέσα και μεταξύ των τμημάτων και των κρατικών οργανισμών, προάγοντας τη διαλειτουργικότητα.
- Ειδοποιούν εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες για κρίσιμη νέα πληροφορία, που τους ενδιαφέρει.

- Επιτρέπουν την εκμετάλλευση της γνώσης, της συλλογικής εμπειρίας και της εξειδίκευσης.
- Βελτιώνουν την εσωτερική λήψη αποφάσεων.
- Προστατεύουν ευαίσθητη πληροφορία από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση.
- Συμμορφώνονται με νόμους προστασίας προσωπικών δεδομένων και ελευθερίας πληροφόρησης.

Οι λύσεις της Melon Web βοηθούν τους Δημόσιους Οργανισμούς να πληροφορούν και να εξυπηρετούν τους πολίτες ταχύτερα, καλύτερα και οικονομικότερα από ποτέ.

7.2.5 Το ανταγωνιστικό της περιβάλλον

Η Melon Web δραστηριοποιείται σε ένα χώρο όπου ο ανταγωνισμός είναι υψηλός, κυρίως από γνωστούς οίκους του εξωτερικού. Το μεγάλο ατού της εταιρείας, σύμφωνα με τα στελέχη της είναι οι λύσεις της Verity που καλύπτουν δυο βασικές ανάγκες, πρακτικά για όλες τις κάθετες αγορές: αφενός επιτρέπουν την πρόσβαση σε οποιοδήποτε περιεχόμενο -εσωτερικό ή εξωτερικό, τοπικό ή απομακρυσμένο, αδόμενο ή δομημένο, χάρτινο ή ηλεκτρονικό- και αφετέρου επιτρέπουν το γραφικό σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση απόλυτα ελεγχόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών, ακολουθώντας προδιαγεγραμμένες ροές εργασίας. Έτσι, με λύσεις από μια εταιρεία λογισμικού (Verity) μπορεί να αντιμετωπιστεί ένα μεγάλο εύρος αναγκών, πράγμα που, σύμφωνα με τα στελέχη της Melon Web, δεν μπορεί να κάνει ο ανταγωνισμός. Άλλο ένα σημαντικό πλεονέκτημα των προϊόντων της εταιρείας έχει να κάνει με την υψηλή διαλειτουργικότητα τους.

Έμφαση από τα στελέχη της Melon Web δίνεται και στη δυνατότητα που έχει η εταιρεία να εισάγει διεθνή εμπειρία για την κάλυψη αναγκών των πελατών της. Μέσα από τη στενότερη σχέση με τη Verity και την LTU, τα στελέχη της Melon Web προτείνουν μια λύση που εμπεριέχει τη συσσωρευμένη εμπειρία και τεχνογνωσία μιας σειράς εξειδικευμένων ανθρώπων που έλυσαν το ίδιο ή ένα παραπλήσιο πρόβλημα στο εξωτερικό.

Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τη διοίκηση της Melon Web, το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η καινοτομική (για την Ελλάδα) προσέγγιση της όσον αφορά τη διαχείριση πληροφορίας και γνώσης. Ειδικότερα, οι προτάσεις της Melon

Web αφενός δεν απαιτούν καμία ουσιαστική αλλαγή στην υποδομή πληροφορικής του πελάτη και αφετέρου δε χρειάζεται να αλλάξει ο τρόπος εργασίας του.

7.2.6 Η διαχείριση γνώσης από τη σκοπιά της εταιρείας

Σε μεγάλο βαθμό, οι ελληνικές επιχειρήσεις δε γνωρίζουν το αντικείμενο, ενώ ούτε και η Πολιτεία φαίνεται να έχει αναγνωρίσει τη σημασία της διαχείρισης γνώσης, παρόλο που συχνά κάνει λόγο για την «αξία της γνώσης». Η πρόκληση σε αυτόν τον τομέα είναι η άγνοια των επιχειρήσεων και των οργανισμών όσον αφορά τη διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου -δε γνωρίζουν το αντικείμενο και, φυσικά ούτε και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν- και την ύπαρξη λανθασμένων αντιλήψεων ή προκαταλήψεων.

Η διαχείριση του τεράστιου όγκου πληροφοριών, που παράγουν και διακινούν σε καθημερινή βάση οι οργανισμοί αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Το πρόβλημα επιτείνεται, επειδή η πληροφορία είναι ανοργάνωτη, αταξινόμητη και διάσπαρτα αποθηκευμένη σε πολλούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές και διάφορες τοποθεσίες. Η πληροφορία καταφθάνει σε αμέτρητες μορφές (έγγραφα, ηλεκτρονικά μηνύματα, κτλ.) και συχνά τοποθετείται σε πολλαπλά ασυγχρόνιστα αντίγραφα. Έτσι, δύσκολα μπορεί κανείς να εντοπίσει αυτό που χρειάζεται.

Οι εργαζόμενοι σπαταλούν χρόνο για να βρουν την απαραίτητη πληροφορία και αυτό οδηγεί σε εκνευρισμό και οικονομικές απώλειες. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί γίνονται ολοένα και πιο ευαίσθητοι όσον αφορά θέματα ασφάλειας. Η κρίσιμη πληροφορία απαιτεί τόσο έναν ασφαλή χώρο αποθήκευσής της όσο και χειρισμό της βάσει των νομοθετικών απαιτήσεων. Πάντα, όμως, πρέπει να είναι δυνατή η άμεση ανάκτησή της, ταχύτατα και κατ' απαίτηση του χρήστη.

Οι λύσεις της Melon Web, παρόλο που μπορούν αποτελεσματικά να αντιμετωπίσουν τα προαναφερθέντα προβλήματα, σχεδιάστηκαν με υψηλότερο στόχο. Απευθύνονται σε οργανισμούς και εταιρείες, που επιθυμούν οι εργαζόμενοι να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο αναζητώντας την πληροφορία και περισσότερο χρόνο ενεργώντας βάσει αυτής. Δύο είναι οι βασικοί στόχοι ενός έργου διαχείρισης γνώσης: αφενός η ανακάλυψη των θυλάκων γνώσης και αφετέρου είτε η διευκόλυνση της πρόσβασης σε αυτές είτε η επίτευξη της διάχυσης της γνώσης στους κατάλληλους ανθρώπους.

Στον τομέα της διαχείρισης γνώσης ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο. Η «ενστικτώδης» αντίδραση για περιχαράκωση και προστασία της ατομικής γνώσης είναι μια από τις σημαντικές προκλήσεις της διαχείρισης γνώσης. Μια λύση διαχείρισης γνώσης σίγουρα δε θα αποδώσει τα αναμενόμενα, εάν οι άνθρωποι αντιδρούν στη χρήση της. Πρέπει να γίνει συνείδηση ότι η γνώση έχει αξία μόνο όταν επαναλαμβάνεται και, μάλιστα, από όσο τα δυνατόν περισσότερους ανθρώπους. Αντιλήψεις και προσπάθειες «αποκλεισμού» της γνώσης σίγουρα δε συμβάλουν ούτε στην ατομική αλλά ούτε και στη συλλογική πρόοδο, σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Το βασικό λάθος που κάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι ότι δεν προσπαθούν να εντοπίσουν και να εκμεταλλευθούν τους θύλακες γνώσης που διαθέτουν, παρόλο που δέχονται ότι η γνώση είναι στοιχείο ενεργητικού και, μάλιστα, υψηλότερης αξίας. Επίσης, όσες επιχειρήσεις ή οργανισμοί προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το ζήτημα συγχέουν ή και ταυτίζουν τη διαχείριση εγγράφων ή περιεχομένου με τη διαχείριση γνώσης και τη διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου, που φυσικά είναι λάθος.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαχείριση της γνώσης είναι, πρώτα απ' όλα, η ευκολότερη, ταχύτερη, οικονομικότερη και ποιοτικότερη ανταπόκριση σε κάθε είδους ανάγκη, από την πιο μικρή έως την πιο μεγάλη. Η νέα τεχνολογία αποτελεί το εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση της συλλογικής πληροφορίας, γνώσης, εμπειρίας και εξειδίκευσης, είτε αυτές είναι αποθηκευμένες σε χαρτί, σε ηλεκτρονικά αρχεία, είτε στο μυαλό των ανθρώπων της εταιρείας ή του οργανισμού.

Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

1. www.pgeorgol.blogspot.com
2. Το Βήμα, «Έγινε επιχειρηματική επιτυχία η διαχείριση της γνώσης», Κυριακή 13 Ιουλίου 2008
3. ne.o (new observer economy), «Melon Web: Λύσεις Γνώσης», Τεύχος 46, Φεβρουάριος 2005
4. www.melonweb.gr

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

8.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η αξιολόγηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας της διαχείρισης της γνώσης και η συμβολή που μπορεί να προσφέρει στη στρατηγική της επιχείρησης.

Η διαχείριση γνώσης είναι ένας αναδυόμενος επιστημονικός κλάδος, ο οποίος γεννήθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ξεκινώντας μια δεύτερη βιομηχανική επανάσταση που βασίζεται στην πληροφορία και τη γνώση. Άρχισε να γίνεται αντιληπτό από τις επιχειρήσεις ότι η γνώση είναι ένα από τα σημαντικότερα άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας. Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η γνώση είναι εκείνο το στοιχείο που μπορεί να προσφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία, αφού δε μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Υπάρχει η πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις κινούνται προς μια οικονομία, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα καθορίζεται από τη γνώση παρά από την πρόσβαση σε υλικές πρώτες ύλες και φθηνό ανθρώπινο δυναμικό.

Η διαχείριση γνώσης μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη σε μια επιχείρηση και να συμβάλει σε πολλούς τομείς της. Γενικότερα, τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι:

- Μείωση των απωλειών πνευματικού κεφαλαίου όταν οι άνθρωποι εγκαταλείπουν την επιχείρηση.
- Μείωση κόστους μέσω της ελάττωσης του αριθμού των επαναλήψεων που η επιχείρηση πρέπει να λύνει το ίδιο πρόβλημα.
- Οικονομίες κλίμακας στην απόκτηση πληροφοριών από εξωτερικούς παροχείς.
- Μείωση της καθυστέρησης στις δραστηριότητες που βασίζονται στη γνώση.
- Αύξηση της παραγωγικότητας, κάνοντας τη γνώση διαθέσιμη πιο εύκολα και γρήγορα.
- Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων επιτρέποντας μεγαλύτερη προσωπική εξέλιξη και ενίσχυση.
- Στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Η πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η διαχείριση γνώσης πηγάζει ακριβώς από αυτό που πρέπει να διαχειριστεί, την ίδια τη γνώση, η οποία, συνήθως, είναι κατακερματισμένη και δεν είναι διαθέσιμη στους σωστούς ανθρώπους, τη σωστή στιγμή. Διαπιστώνεται ότι η γνώση δεν είναι κάτι το χειροπιαστό, όπως είναι οι υπόλοιποι συντελεστές παραγωγής. Η γνώση βρίσκεται στο ανθρώπινο μυαλό του κάθε εργαζόμενου, που τον ακολουθεί αν φύγει από την εταιρεία.

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε αντιληπτό ότι οι διάφορες προσεγγίσεις στη διαχείριση της γνώσης προέκυψαν από τον τρόπο που αυτή γίνεται αντιληπτή. Η πιο διαδεδομένη θεωρία για τη γνώση αφορά τον τρόπο διαχωρισμού της, όπου διακρίνεται σε δύο είδη: τη σιωπηρή και τη σαφή γνώση. Η σιωπηρή γνώση (tacit knowledge) αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία της σαφούς γνώσης (explicit knowledge). Η γνώση δημιουργείται στον οργανισμό μέσω κάποιων θεσμών, όπως είναι οι πύλες γνώσης, οι κοινότητες πρακτικής και οι κοινότητες γνώσης.

Η διαχείριση γνώσης δεν είναι πολυτέλεια αλλά ανάγκη στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον. Οι δυνάμεις που καθορίζουν την αναγκαιότητα για διαχείριση γνώσης είναι οι εξής:

- Παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και διεθνής ανταγωνισμός.
- Ενημερωμένοι πελάτες.
- Ενημερωμένοι ανταγωνιστές.
- Ενημερωμένοι προμηθευτές.
- Εμπόδια στην αποδοτικότητα της εταιρείας.
- Αύξηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων.
- Κατανόηση της μαθησιακής ικανότητας των ανθρώπων.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης εξαρτάται από την κουλτούρα, η οποία πρέπει να ευνοεί τη διάχυση της γνώσης. Η επιτυχημένη διαχείριση γνώσης προϋποθέτει:

- Υποστήριξη από τη διοίκηση.
- Συμμετοχή των χρηστών.
- Ύπαρξη τεχνολογικών μέσων.
- Ουσιαστική επένδυση σε τεχνολογία και ανθρώπους.
- Αλλαγή κουλτούρας.

Μια επιχείρηση, για να είναι επιτυχημένη και να έχει πρόοδο, πρέπει να αναλύει το περιβάλλον της, εσωτερικό και εξωτερικό, και να προχωράει στη σύνταξη πλάνων. Έτσι, είναι σημαντικό να υπάρχουν τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια πλάνα, ώστε να μπορεί μια εταιρεία να εκμεταλλευθεί ευκαιρίες, να αποφύγει απειλές, να αυξήσει τις δυνάμεις της και να απαλείψει τις αδυναμίες της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, όπου η εταιρεία σχεδιάζει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει. Οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

- Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Καθορισμός αποστολής και οράματος.
- Διαμόρφωση στρατηγικών.
- Υλοποίηση στρατηγικών.
- Παρακολούθηση και έλεγχος υλοποίησης.

Στον τομέα του σχεδιασμού της στρατηγικής, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει τη διαχείριση γνώσης, ώστε να αποκομίσει από αυτήν όλα τα οφέλη και να επιτύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Παρ' όλο που δεν έχουν όλες οι προσπάθειες για δημιουργία γνώσης άμεσο αντίκτυπο στην επίδοση του οργανισμού, μακροχρόνια η επιτυχημένη δημιουργία γνώσης ενδυναμώνει την ανταγωνιστική στρατηγική του.

Έτσι, η ανακάλυψη της «στρατηγικής μάθησης» ξεκινά με τη βασική πρόταση ότι οι διαδικασίες της δημιουργίας και διάχυσης της γνώσης μπορούν να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι οργανισμοί που μπορούν να μετατρέψουν την πληροφορία σε γνώση και μάθηση θα είναι οι πιο επιτυχημένοι, ιδιαίτερα αυτοί που βρίσκονται σε πολυτάραχο περιβάλλον. Οι θεωρίες του γνωσιακού μάνατζμεντ τονίζουν τη σημασία της εφαρμογής της οργανωσιακής γνώσης στις στρατηγικές επιλογές. Αυτή η στρατηγική μάθηση γίνεται ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας, που όταν ολοκληρωθεί με την οργανωσιακή μνήμη, μπορεί να συμβάλει στο οργανωσιακό αποτέλεσμα.

Ο σκοπός ενός οργανισμού να ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, ώστε να επιτευχθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να πραγματοποιείται, αφού πρώτα έχει συνειδητοποιηθεί η σημαντικότητα της εμπιστοσύνης, που τα άτομα έχουν προς τον οργανισμό. Το επίπεδο εμπιστοσύνης είναι καθοριστικό για την προθυμία των ατόμων να συμμετάσχουν σε αυτήν τη διαδικασία και να μοιραθούν τη γνώση τους με άλλους. Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης, για να επιτύχει τη διάχυση της γνώσης.

Όμως, οι ελληνικές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες, δεν έχουν αντιληφθεί ακόμα τη σημαντικότητα του σχεδιασμού της κατάλληλης στρατηγικής, ώστε να βελτιώσουν τη μελλοντική τους πορεία. Επομένως, δεν έχουν αντιληφθεί ότι, για να επιτύχουν όσο γίνεται πιο αποτελεσματικό σχεδιασμό, μπορούν να εφαρμόσουν σ' αυτόν τη διαχείριση γνώσης. Ιδιαίτερα, η επιχειρηματική στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να βασίζεται στη γνώση, στην οποία αποτυπώνονται τα στοιχεία που χρειάζεται η εταιρεία, για να υποστηρίξει την ανταγωνιστική της θέση.

Σε αυτά τα συμπεράσματα καταλήγουμε μελετώντας την περίπτωση δύο ελληνικών εταιρειών πληροφορικής, οι οποίες εξειδικεύονται στον τομέα της διαχείρισης γνώσης, εφαρμόζοντας τις λύσεις τους σε άλλες επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης τους διαπιστώθηκε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στο στάδιο της κατανόησης της σημαντικότητας της διαχείρισης γνώσης. Με την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου θα αρχίσουν να γίνονται κατανοητά από τις επιχειρήσεις τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η διαχείριση γνώσης σε διάφορους τομείς. Μέχρι στιγμής η διαχείριση γνώσης εφαρμόζεται από τις πολυεθνικές εταιρείες, που λαμβάνουν την εφαρμογή από τη μητρική τους εταιρεία, και από τις εταιρείες, που έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα αυτής της εφαρμογής.

Όμως, οι εταιρείες που έχουν αντιληφθεί τα οφέλη της διαχείρισης γνώσης και προχωρούν στην εφαρμογή της, εστιάζουν μόνο στο τεχνολογικό μέρος και αγνοούν το οργανωσιακό, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κάποια προβλήματα. Γι' αυτό, πρέπει οι εταιρείες να προχωρούν αρχικά στην οργανωσιακή ανάλυση τους, ώστε να διαπιστώσουν τις ανάγκες τους και έπειτα να εξετάζουν την τεχνολογία που απαιτείται να εφαρμόσουν.

Οι επιχειρήσεις που έχουν αντιληφθεί τα οφέλη, που μπορούν να αποκομίσουν από τη διαχείριση γνώσης, έχουν εστιάσει την εφαρμογή της σε τομείς, όπως των χρηματοοικονομικών, του μάρκετινγκ, των πωλήσεων. Δηλαδή σε τομείς, μέσω των οποίων προσπαθούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Είναι σημαντικό, όμως, πέραν αυτών των τομέων να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις ότι μπορούν να εφαρμόσουν τη διαχείριση γνώσης στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους, ώστε να βελτιώσουν τη μελλοντική τους πορεία. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Καλύτερη επιλογή ομάδων-στόχων.
- Εκτίμηση της αξίας των προϊόντων όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

- Αναγνώριση της αλληλεπίδρασης των διαφημιστικών εκστρατειών των ανταγωνιστών.
- Καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής από τους εργαζόμενους.
- Εκμετάλλευση του πελατειακού κεφαλαίου.
- Αξιοποίηση της καινοτομίας.
- Αύξηση ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
- Ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων.

Επομένως, στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον της ρευστότητας και της αβεβαιότητας, οι οργανισμοί δεν μπορούν να πετύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζοντας απλά μια στρατηγική βασισμένη στο προϊόν-αγορά ή μια στρατηγική που βασίζεται στους πόρους. Χρειάζεται να εκτιμηθεί η σημαντικότητα της υπάρχουσας γνώσης του οργανισμού και η θιθάρευση της μέσω των κατάλληλων στρατηγικών διαχείρισης γνώσης και της ευθυγράμμισης αυτών των στρατηγικών με την επιχειρησιακή στρατηγική. Επιπλέον, πρέπει να δημιουργηθεί νέα γνώση μέσω δημιουργικών μεθόδων και να χτιστούν νέες ικανότητες για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

8.2 Προτάσεις για έρευνα

Η διαχείριση γνώσης είναι ένας αναδυόμενος επιστημονικός κλάδος, ο οποίος ακόμα δεν έχει πλήρως ερευνηθεί, αφού υπάρχουν πολλές ιδέες που πρέπει να δοκιμαστούν και πολλά θέματα που πρέπει να ανακαλυφθούν.

Προτάσεις για έρευνα:

- Από την πλευρά της επιχείρησης, μπορεί να εξετασθεί ο τρόπος που συμβάλει η διαχείριση γνώσης σε όλους τους τομείς της. Ποια οφέλη μπορεί να προσφέρει και πόσο αυξάνει την επίδοση του οργανισμού.
- Στους οικονομικούς δείκτες πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η γνώση, αφού επηρεάζει τη λειτουργία της εταιρείας. Ιδιαίτερα σημαντική θα ήταν η προσπάθεια υπολογισμού της αξίας της διαχείρισης γνώσης και της απόδοσης που προσφέρει.
- Όσον αφορά τα κοινωνικά μοντέλα, προτείνεται η περαιτέρω μελέτη διαφόρων σχημάτων, όπως οι κοινότητες πρακτικής, και η αξιολόγηση τους ως προς τη συνεισφορά τους για δημιουργία γνώσης.

Κεφάλαιο 9: Βιβλιογραφία

9.1 Ελληνόγλωσση (Βιβλίο)

1. Soderquist K.E., Κωστόπουλος Κ., Κατσίκης Ι., «Διαχείριση Καινοτομίας», Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2005
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2006
3. Δουκίδης Ι. Γεώργιος, «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα», Εκδόσεις «Ι. Σιδέρης», 2003
4. Κυριαζόγλου Ι., «Έλεγχος Συστημάτων Πληροφορικής», Εκδόσεις Anubis, Αθήνα 2001
5. Λιούκας Κ. Σπύρος, «Επιχειρησιακή Στρατηγική: Από τη Διαμόρφωση στην Υλοποίηση», Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2005
6. Πραστάκος Γρηγόρης, «Διοικητική Επιστήμη, Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Β' Έκδοση, Αθήνα 2003
7. Σιώμκος Ι. Γεώργιος, «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2^η Έκδοση, Αθήνα 2004
8. Σπανός Ε. Γιάννης, «Μετασχηματισμός και Καινοτομία», Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2005

9.2 Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

1. Bellaver F. Richard, Lusa M. John, "Knowledge Management Strategy and Technology", Artech House, Boston, London, 2002
2. Despres Charles, Chauvel Daniele, "Knowledge Horizons, The present and the promise of knowledge management", Butterworth-Heinemann, 2000
3. Doukidis I. Georgios, Land Frank and Miller Gordon, "Knowledge Based Management Support Systems", Ellis Horwood Limited, 1989
4. Jones R. Gareth, George M. Jennifer, Hill W.L. Charles, "Contemporary Management", Second Edition, Irwin McGraw-Hill, 2000
5. Klein R. Michael, Methlie B. Leif, "Knowledge-based Decision Support Systems", Second Edition, by John Wiley & Sons Ltd, 1995
6. Laudon C. Kenneth, Laudon P. Jane, "Management Information Systems, Managing The Digital Firm", Pearson Prentice Hall, Tenth Edition, 2006
7. Lehane Brian, Clarke Steve, Coakes Elayne, Jack Gillian, "Beyond Knowledge Management", Idea Group Publishing, 2004
8. Myers S. Paul, "Knowledge Management and Organizational Design", Butterworth-Heinemann, 1996
9. Pfeffer Jeffrey, Sutton I. Robert, "The Knowing-Doing Gap, How smart companies turn knowledge into action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000
10. Snow C. Charles, "Strategy, Organization Design and Human Resource Management", Jai Press Inc., 1989

11. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Tenth Edition, Pearson Prentice Hall, 2006

9.3 Ξενόγλωσση (Άρθρο)

1. Alstete W. Jeffrey, (2007), "Assessment of knowledge growth stages in organisations", Knowledge Management Research and Practice, pp.54-63
2. Argote L., (1999), "Organization Learning: creating, retaining and transferring knowledge", Kluwer, Norwell, MA
3. Argote L., McEvily B., Reagans R., (2003), "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes", Management Science Vol. 49, No. 4, p. 571-582
4. Bhatt G. D., (2001), "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people", Journal of Knowledge Management, Vol. 5/1, p. 68-75
5. Birkinshaw J., Nobel R., Ridderstrale J., (2002), "Knowledge as a Contingency Variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure", Organization Science, Vol. 13, No. 3, p. 274-289
6. Blackler F., (1995), "Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretations", Organization Studies, Vol. 16/6, p. 1021-1046
7. Boland J.R., Singh J, Salipante P., Aram D.J., Fay Y.S. and Kanawattanachai P, (2001), "Knowledge representations and knowledge transfer", Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 2, pp.393-417
8. Brown J. S. & Duguid P., (2001), "Balancing Act: How to capture knowledge without killing it", Harvard Business Review, May-June, p. 73-80
9. Cepeda Carrion G., (2006), "Understanding the link between knowledge management and firm performance: articulating and codifying critical knowledge areas", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 2, Nos. ¾, pp.238-262
10. Choo C. W., (1998), "The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions", Oxford: Oxford University Press
11. Coakes E., Bradburn A and Sugden G., (2004), "Managing and leveraging knowledge for organisational advantage", Knowledge Management Research and Practice, pp.118-128
12. Cook D.N.S. and Brown S.J., (1999), "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", Organization Science, Vol. 10, No. 4, pp.381-400
13. Davenport T. H. & Prusak L., (1998), "Working knowledge", Boston, MA: Harvard Business School Press
14. De Long D.W. & Fahey L., (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, p. 113-127
15. Dou W., Liu X., Chen G., Cheung S.C. and Cai S., (2007), "Knowledge flow management supporting complex problem solving: learning spectrum and its infrastructure", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 3, No. 1, pp.88-105
16. Evangelou C. and Karacapilidis, (2005), "On the interaction between humans and Knowledge Management Systems: a framework of knowledge sharing catalysts", Knowledge Management Research and Practice, pp.253-261
17. Georgopoulos N.B., (2005), "Knowledge management as an integral part of strategic management in e-business era", Int. J. Knowledge and Learning, Vol. 1, No. 4, pp.373-387
18. Grant R., (1996), "Toward a knowledge based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 109-122

19. Hargadon A. and Fanelli A., (2002), "Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp.290-302
20. Holt T.D., Bartczak E.S., Clark W.S and Trent R.M., (2007), "The development of an instrument to measure readiness for knowledge management", *Knowledge Management Research and Practice*, pp.75-90
21. Inkpen C.A. and Dinur A., (1998), "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organizational Science*, Vol. 9, No. 4, pp.454-468
22. Jasimuddin M. Sajjad, Klein H. Jonathan and Connell Con, (2005), "The paradox of using tacit and explicit knowledge", *Management Decision*, Vol. 43, No. 1, pp.102-112
23. Liebeskind P.J., (1996), "Knowledge, strategy and the theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.93-107
24. Matusic F.S. and Hill W.L.C., (1998), "The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp.680-697
25. McAdam Rodney and Reid Renee, (2000), "A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management", *Journal of European Industrial Training*, 24/6, pp.317-329
26. Mehta Nikhil, (2007), "The value creation cycle: moving towards a framework for knowledge management implementation", *Knowledge Management Research and Practice*, pp.126-135
27. Nonaka I., (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5/1, p. 14-37
28. Oreja-Rodriguez J.R. and Yanes-Estevez V., (2006), "Knowledge structures of organisational environments: study of perceived uncertainty", *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 2, Nos. ½, pp.41-57
29. Orlikowski J.W, (2002), "Knowing of Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp.249-273
30. Patriotta G., (2004), "On studying organizational knowledge", *Knowledge Management Research and Practice*, pp.3-12
31. Russ M. and Jones J.K., (2006), "Knowledge-based strategies and information system technologies: preliminary findings", *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 2, Nos. ½, pp.154-179
32. Russ M, Jones J.K. and Fineman R., (2006), "Toward a taxonomy of knowledge-based strategies: early findings", *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 2, Nos. ½, pp.1-40
33. Sense J. Andrew, (2007), "Stimulating situated learning within projects: personalizing the flow of knowledge", *Knowledge Management Research and Practice*, pp.13-21
34. Sharkie Rob, (2005), "Precariousness under the new psychological contract: the effect on trust and the willingness to converse and share knowledge", *Knowledge Management Research and Practice*, pp.37-44
35. Sun Y.T. Peter and Scott L. John, (2006), "Process level integration of organisational learning, learning organisation and knowledge management", *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 2, Nos. ¾, pp.308-319
36. Thomas B.J., Sussman W.S. and Henderson C.J., (2001), "Understanding 'Strategic Learning': Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sensemaking", *Organization Science*, Vol. 12, No. 3, pp.331-345
37. Tsoukas H. & Vladimirou E., (2001), "What is organizational knowledge?", *Journal of Management Studies*, Vol. 38/7, p. 973-993
38. Zhu Z., (2004), "Knowledge management: towards a universal concept or cross-cultural contexts?", *Knowledge Management Research and Practice*, pp.67-79

9.4 Δικτυακοί τόποι

1. www.wikipedia.org/knowledge
2. www.brint.org
3. www.systems-thinking.org
4. www.jisc.ac.uk
5. www.media-access.com
6. www.iskme.org
7. www.pim.com.pk
8. www.emeraldinsight.com
9. www.ebusinessforum.gr
10. www.gsrt.gr
11. www.pgeorgol.blogspot.com
12. www.melonweb.gr

9.5 Ελληνόγλωσση (Άρθρα εφημερίδων και περιοδικών)

1. ne.o (new observer economy), «Melon Web: Λύσεις Γνώσης», Τεύχος 46, Φεβρουάριος 2005
2. Το Βήμα, «Έγινε επιχειρηματική επιτυχία η διαχείριση της γνώσης», Κυριακή 13 Ιουλίου 2008

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποιες είναι οι δραστηριότητες της εταιρείας;
2. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα και ποιο το αδύνατο σημείο σας;
3. Ποιος είναι ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζετε;
4. Μελλοντικά θα επεκτείνετε το εύρος των προϊόντικών λύσεων που προσφέρεται;
5. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη διαχείριση γνώσης και ποια είναι τα οφέλη που προσφέρει;
6. Πότε άρχισε να αναγνωρίζεται η αξία της διαχείρισης γνώσης στην Ελλάδα;
7. Εφαρμόζεται η διαχείριση γνώσης στις επιχειρήσεις; Σε ποιους τομείς και με ποιους τρόπους;
8. Ποιες προϋποθέσεις πρέπει να διαθέτει η εταιρεία για να εφαρμόσει τη διαχείριση γνώσης;

9. Ποια είναι η συμβολή της διαχείρισης γνώσης στο σχεδιασμό στρατηγικής και με ποιους τρόπους υλοποιείται;
10. Πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στο σχεδιασμό στρατηγικής;

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ