



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΕΙΩΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»**



της

ΔΙΚΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΑΘΗΝΑΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κουφίδου – Ξηροτύρη Στυλιανή

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Φεβρουάριος 2011

*Αφιερώνω τη διπλωματική μου εργασία
στον πατέρα μου και ιδρυτή της επιχείρησης Το ΕΠΙΠΛΟ
που αποτέλεσε το κίνητρο για τη διερεύνηση
του παρόντος θέματος*

*Ευχαριστώ θερμά τους **Διευθυντές** των επιχειρήσεων, που συμμετείχαν στην έρευνα, για το χρόνο που μου αφιέρωσαν και την πολύτιμη προσφορά τους στη συλλογή των στοιχείων για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.*

Ευχαριστώ όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα και με βοήθησαν στη συλλογή των στοιχείων.

Ευχαριστώ τους φίλους και την οικογένειά μου για την ηθική και ψυχολογική τους συμπαράσταση.

*Πάνω από όλα ευχαριστώ θερμά την Καθηγήτριά μου **κα. Κουφίδου - Ξηροτόρη Στέλλα** που με το ήθος, την εμπειρία και τις γνώσεις της μου προσέφερε την αμέριστη βοήθειά της και με καθοδήγησε σε όλα τα στάδια συγγραφής της παρούσας εργασίας.*

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της διοίκησης γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στόχος της εργασίας είναι καταρχήν η αποτύπωση των πρακτικών διοίκησης γνώσης που εφαρμόζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και έπειτα επιχειρείται η διερεύνηση των πρακτικών διοίκησης γνώσης που εφαρμόζουν επιλεγμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Η εργασία αποτελείται από τρεις κύριες ενότητες.

Στην **1η ενότητα** παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της διοίκησης γνώσης και οι επικρατέστερες διακρίσεις της σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Ακολούθως, αναλύονται τα στάδια από τα οποία αποτελείται η διοίκηση γνώσης και οι τρόποι εφαρμογής της.

Στη **2η ενότητα** παρουσιάζεται η έννοια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και καταγράφονται οι λόγοι που συνιστούν στην εφαρμογή διοίκησης γνώσης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Ακολουθεί βιβλιογραφική επισκόπηση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων από μελέτες καταξιωμένων συγγραφέων αναφορικά με τη διοίκηση γνώσης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τέλος, παρουσιάζονται οι ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες αναφέρονται στα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με την εφαρμογή διοίκησης γνώσης.

Στην **3η ενότητα** παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα, που πραγματοποιήσαμε, σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση των πρακτικών διοίκησης γνώσης που συναντιούνται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο βαθμός στον οποίο συντελούνται οι διαδικασίες της διοίκησης γνώσης. Γίνεται

λεπτομερής ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε καθώς και επιχειρείται η καταγραφή προτάσεων βελτίωσης για την εφαρμογή της διοίκησης γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	3
1. Γνώση και Διοίκηση Γνώσης	3
1.1 Γνώση	3
1.2 Διοίκηση Γνώσης	5
1.3 Τα Στάδια της Διοίκησης Γνώσης	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	11
2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Διοίκηση Γνώσης.....	11
2.1 Γιατί οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις χρειάζονται τη Διοίκηση Γνώσης?	11
2.2 Διοίκηση Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	14
2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Εφαρμογή Διοίκησης Γνώσης	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.....	31
3. Εμπειρική Έρευνα σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	31
3.1 Σκοπός και Ερωτήματα της Έρευνας	31
3.2 Μεθοδολογία Έρευνας	32
3.2.1 Δείγμα Έρευνας.....	34
3.2.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας – Συλλογή Στοιχείων	36
3.3 Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	39
3.3.1 Δημιουργία και Πηγές Γνώσης.....	39
3.3.2 Κωδικοποίηση Γνώσης και Εμπειρίας	46
3.3.3 Μεταφορά – Διάχυση Γνώσης	52
3.3.4 Αξιοποίηση – Εφαρμογή Γνώσης.....	56
3.3.5 Σύγκριση ευρημάτων με αντίστοιχα της βιβλιογραφίας	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	64
4. Συμπεράσματα και Προτάσεις	64
4.1 Συμπεράσματα.....	64
4.2 Προτάσεις Βελτίωσης.....	67
4.3 Μελλοντικές Προοπτικές για Έρευνα	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	86

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ I: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων

Επιχειρήσεων στην Εφαρμογή Διοίκησης Γνώσης 29

ΠΙΝΑΚΑΣ II: Κατάλογος Επιχειρήσεων Δείγματος 34-35

ΠΙΝΑΚΑΣ III: Συγκεντρωτικός Πίνακας Αποτελεσμάτων 60-61

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Στάδια Διοίκησης Γνώσης 10

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Εργαλεία Τεχνολογίας που Χρησιμοποιούν οι Επιχειρήσεις 50

«Η Γνώση είναι Δύναμη»

Francis Bacon, 1957
(Halawi et. al, 2006;
Barclay, 2000)

John F. Kennedy
White House – Nobel
Prize winners, 1962
(Halawi et. al, 2006)

«Σε μία εποχή αναταραχής και αλλαγών, είναι πιο αληθινό από ποτέ ότι η γνώση είναι δύναμη»

Εισαγωγή

Πολλοί είναι οι ερευνητές και οι συγγραφείς που ισχυρίζονται πως στις αρχές του 21ου αιώνα εισερχόμαστε σε μια εποχή που τα παραδοσιακά μέσα οικονομικής δύναμης όπως το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση. Αντιθέτως, το μέλλον και η επιτυχία των επιχειρήσεων καθορίζονται πλέον από την ικανότητά τους να αξιοποιούν τον πλέον πολύτιμο πόρο τους: την επιχειρηματική γνώση (ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ, 2006)

Με τον όρο επιχειρηματική γνώση εννοούμε τις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών μιας επιχείρησης/ οργανισμού, τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, τις πατέντες, τη γνώση που η επιχείρηση έχει συσσωρεύσει για την αγορά και τους πελάτες της καθώς και τη γνώση για τους ανταγωνιστές της (ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ, 2006).

Σήμερα, η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η γνώση θεωρούνται οι κρίσιμοι παράγοντες δημιουργίας. Συνεπώς, η βέλτιστη εκμετάλλευση του συνόλου της οργανωσιακής γνώσης είναι το νέο πεδίο ανταγωνισμού και η μεγάλη πρόκληση για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου (Κουφίδου κ.α., 2009). Οι

επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν πρέπει μόνο να αναπτύξουν τη γνώση των στελεχών και των εργαζομένων τους, αλλά και να διαθέσουν μηχανισμούς και διαδικασίες που να διασφαλίζουν τη μετατροπή της ατομικής γνώσης σε συλλογικό γνωστικό πόρο (corporate knowledge asset) (Κουφίδου κ.α., 2009). Το γνωστικό αυτό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί και το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ, 2006).

Για το λόγο αυτό ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων κρίνεται στο επίπεδο της γνώσης και της γρήγορης ανταπόκρισης. Όποιος δημιουργεί καινούρια γνώση και προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις αλλαγές, είναι αυτός που θα επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών (Ξηροτύρη, 2010). Είναι λοιπόν απαραίτητο οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις να αναπτύξουν συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της οργανωσιακής γνώσης, να εκμεταλλευθούν τις γνωστικές τους δυνατότητες και να περιορίσουν τις ελλείψεις των γνωστικών πόρων τους. Τέλος, πρέπει να καλλιεργήσουν και να διευκολύνουν τη διάχυση της υπάρχουσας και κυρίως τη δημιουργία νέας επιχειρηματικής γνώσης. Η πρόκληση έγκειται στην ανάπτυξη, την συντήρηση και ανανέωση του οργανωσιακού νοητικού κεφαλαίου (organizational intellectual capital) (ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ, 2006).

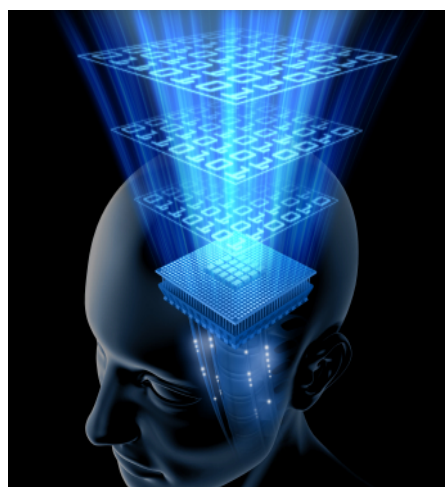
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. Γνώση και Διοίκηση Γνώσης

1.1 Γνώση

Η γνώση είναι ένας παραγωγικός συντελεστής ενδεχομένως μεγαλύτερος από την παραδοσιακή τριάδα κεφάλαιο, γη, εργασία (Ruggles, 2000). Η γνώση, σε αντίθεση με τους φυσικούς πόρους και τα άλλα κεφάλαια, δεν «αναλώνεται» και δεν «εξαντλείται» με τη χρήση.

Η γνώση διευρύνεται, αναπτύσσεται, βελτιώνεται



και εμπορευματοποιείται (Egbu et al., 2005). Όταν επεξεργάζεται από τα άτομα καθώς και από τις ομάδες, η πληροφορία ερμηνεύεται, αποθηκεύεται, μετασχηματίζεται και μετατρέπεται σε ατομική και οργανωσιακή γνώση (Frey, 2001). Ενώ οι μηχανές παραμένουν στο εργοστάσιο, στο ορυχείο ή το κτίριο, η γνώση φεύγει μαζί με το άτομο. Ο κοινότυπος αφορισμός ότι «το μετρητό είναι ο βασιλιάς» αρχίζει να φθείρεται και οι εργαζόμενοι επαναπροσδιορίζονται ως «οι εργάτες της γνώσης» ή «οι χρυσοί εργάτες», οι οποίοι παρέχουν και διαθέτουν πολύτιμο, στρατηγικής σημασίας, ανανεώσιμο γνωστικό κεφάλαιο (Frey, 2001).

Δύο κύρια σημεία προσέγγισης της γνώσης, που εντόπισε ο Pietro Evangelista et al. (2010) στη βιβλιογραφία είναι:

α) η γνώση αποτελεί κρίσιμο πόρο, περισσότερο από τη γη, τις μηχανές και το κεφάλαιο

β) οι οργανισμοί γενικώς ελάχιστα την διαχειρίζονται (Evangelista et al., 2010)

Εάν, η προσοχή των οργανισμών είχε εστιάσει περισσότερο στη δημιουργία, διάχυση, ανταλλαγή, εφαρμογή και προστασία της γνώσης, τότε η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους θα ήταν αδιαμφισβήτητη (Earl, 2001).

Σύμφωνα με του Nonaka και Takeuchi (1995) η γνώση διακρίνεται σε δύο μορφές:

Τη ρητή γνώση, η οποία μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά και να αποδοθεί με γραμματικούς όρους, μαθηματικούς τύπους, προδιαγραφές, εγχειρίδια και ούτω καθεξής. Κατά συνέπεια αυτό το είδος γνώσης μπορεί να μεταδοθεί από άτομο σε άτομο επίσημα και εύκολα. Αυτό είναι και το κυρίαρχο είδος γνώσης στην παραδοσιακή δυτική φιλοσοφία.

Την άρρητη γνώση, η οποία είναι δύσκολο να διατυπωθεί γλωσσικά. Πρόκειται για προσωπική γνώση, ριζωμένη στην ατομική εμπειρία, η οποία συνυπάρχει πάντα με αρκετούς απροσδιόριστους παράγοντες, όπως προσωπικές πεποιθήσεις, συγκεκριμένη οπτική γωνία, προσωπικές αξίες κλπ.

Οι δύο αυτές βασικές μορφές γνώσης συμπληρώνονται και αλληλεπιδρούν, δημιουργώντας την **οργανωτική γνώση** (Ξηροτύρη, 2010).

1.2 Διοίκηση Γνώσης

Στη σημερινή ψηφιακή εποχή οι οικονομίες κλίμακας αντικαθίστανται από τις οικονομίες ταχύτητας. Τα πολιτικά και γεωγραφικά σύνορα ενώνονται μέσω της αγοράς και η γεωγραφική εγγύτητα των τελικών καταναλωτών είναι πλέον φθίνουσα σημασίας (Frey, 2001). Μείζονος σημασίας αποτελεί πλέον ο εντοπισμός και η αξιοποίηση της γνώσης που υπάρχει ή δημιουργείται μέσα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει στραφεί πλέον στη «Διοίκηση Γνώσης» (Knowledge Management). Οι ορισμοί και οι διαχωρισμοί της από τους συγγραφείς είναι πολλοί. Παρακάτω παραθέτουμε τους ορισμούς από τους σημαντικότερους συγγραφείς και τις επικρατέστερες διακρίσεις της σε κατηγορίες.

Οι Nonaka και Takeuchi (1995) έδωσαν τον ορισμό: «Διοίκηση γνώσης είναι η δημιουργία, ανάπτυξη, συλλογή και διάχυση της γνώσης καθώς και η μετατροπή της ατομικής σε συλλογική γνώση».

Ένας πιο πρόσφατος ορισμός για τη διοίκηση γνώσης από το ευρωπαϊκό δίκτυο επιχειρήσεων και πανεπιστημίων Know-net είναι:

«Η διοίκηση γνώσης είναι ένας νέος κλάδος της διοικητικής επιστήμης που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της οργανωσιακής γνώσης με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη καινοτομίας» (ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ, 2006).

Οι Iandoli και Zolo (2007) έδωσαν έναν περιεκτικό ορισμό αναφερόμενοι ταυτόχρονα στους αντικειμενικούς σκοπούς, την απαιτούμενη γνώση, στα εργαλεία και τα στάδια της διοίκησης γνώσης: «Διοίκηση Γνώσης είναι η διαδικασία της δημιουργίας, συλλογής και εφαρμογής της γνώσης για την βελτίωση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Αναφέρεται σε ένα εύρος πρακτικών και τεχνικών, που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την αναγνώριση, παρουσίαση και διάχυση της γνώσης, της τεχνογνωσίας (Know-how), της εξειδίκευσης, του νοητικού κεφαλαίου και άλλων μορφών γνώσης για την αύξηση της αποδοτικότητας, την επαναχρησιμοποίηση και μεταφορά της γνώσης και της μάθησης μέσα στον οργανισμό».

Η διοίκηση της γνώσης (Knowledge management - KM), σύμφωνα με τον Brian D. Newman (βλ. Earl, 2001), κατευθύνει και ενισχύει τις επιχειρηματικές αποφάσεις για το πώς, πού και πότε δημιουργείται και συλλαμβάνεται η νέα γνώση. Διευκολύνει τη διαδικασία εκπαίδευσης, την επαγγελματική κατάρτιση, την ανανέωση των τεχνικών διαδικασιών και την απόκτηση εμπειρίας κατά την εργασία (on the job experience) – τα μεγαλύτερα κόστη στους περισσότερους οργανισμούς. Η διοίκηση γνώσης αποτρέπει την απώλεια κρίσιμης γνώσης λόγω συνταξιοδότησης – αποχώρησης εργαζομένων, μείωσης μεγέθους της επιχείρησης ή μετακίνησης εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η διοίκηση γνώσης βελτιώνει τη νομική προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως πατέντες, εμπορικά σήματα, άδειες, πνευματικά δικαιώματα υλικών και ηλεκτρονικών πηγών (Earl,2001).

Η διοίκηση γνώσης διακρίνεται σε τυπική (formal) και άτυπη (informal). Η τυπική διοίκηση γνώσης αφορά πολιτικές, σχέδια, δομές, πρωτοβουλίες, διαδικασίες και πρακτικές, οι οποίες ονομάζονται και διέπονται από την έννοια της διοίκησης γνώσης. Αντίθετα, η άτυπη διοίκηση της γνώσης αναφέρεται σε πρακτικές που

σχετίζονται με τις διαδικασίες της γνώσης, αλλά δεν έχουν κατονομαστεί ως διαδικασίες και δεν είναι συστηματοποιημένες. Δηλαδή, οι πρακτικές που ακολουθούνται χωρίς τη χρήση της έννοιας ή της ορολογίας της διοίκησης γνώσης (Hutchinson and Quintas, 2008).

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι δεν εξισώνουμε την τυπική διοίκηση γνώσης με τη διοίκηση της κωδικοποιημένης γνώσης ούτε την άτυπη διοίκηση γνώσης με τη διοίκηση της άρρητης γνώσης. Τα επίσημα εργαλεία διοίκησης γνώσης χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση και της κωδικοποιημένης και της άρρητης γνώσης, επιτρέποντας τη συλλογή, αποθήκευση και κωδικοποίηση της γνώσης σε συστήματα, τα οποία διευκολύνουν την αναζήτηση εξειδικευμένης γνώσης και τις πηγές της. (Hutchinson and Quintas, 2008).

1.3 Τα Στάδια της Διοίκησης Γνώσης

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρεται σε διάφορα στάδια της «Διοίκησης Γνώσης». Οι Nonaka και Takeuchi (1995) μιλάνε για δημιουργία, ανάπτυξη, συλλογή, διάχυση και μετατροπή της γνώσης από ατομική σε συλλογική. Οι Iandoli και Zolo (2007) αναφέρθηκαν στη δημιουργία, συλλογή και εφαρμογής της γνώσης. Οι Wong και Aspinwall (2004) περιγράφουν τέσσερις «διαδικασίες» διοίκησης γνώσης, οι οποίες είναι α) δημιουργία και συλλογή, β) οργάνωση και αποθήκευση, γ) μεταφορά και διάχυση, δ) χρησιμοποίηση και εφαρμογή.

Παρακάτω παραθέτουμε τα 4 επικρατέστερα στάδια διοίκησης γνώσης, όπως περιγράφονται και αναλύονται από τον Wilson (βλ. Ξηροτύρη, 2010)

A) Δημιουργία γνώσης

Προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι ανταλλάσουν απόψεις / εμπειρίες / προβληματισμούς / γνώση ή όταν ένα άτομο διαβάζει ή μαθαίνει ή καταλαβαίνει κάτι για πρώτη φορά.

Δημιουργείται από διάφορες πηγές:

- τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- από τους εργαζόμενους, μέσω ομάδων σκέψης, χρήσης μεθόδου Δελφών, θύελλα εγκεφάλων, συστήματα προτάσεων, ομάδες έργου, ομάδες ποιότητας
- από προμηθευτές και πελάτες
- από τη διοίκηση και την αξιοποίηση της διαφορετικότητας
- από δημιουργία ή ύπαρξη κουλτούρας που ενθαρρύνει και ανταμείβει τη δημιουργία και ανταλλαγή γνώσης
- από εξαγορά εταιριών που διαθέτουν τεχνογνωσία ή άλλες μορφές γνώσης
- από μίσθωση και συνεργασία ειδικών εξωτερικών συμβούλων

B) Συλλογή και απεικόνιση

Σημαίνει σύλληψη, κωδικοποίηση και αποθήκευση της γνώσης σε μορφή που να μη χαθεί, αλλά και που να μπορεί να συνδυαστεί ώστε να παράγει καινούρια γνώση. Εδώ είναι προφανής ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων.

Γ) Μετασχηματισμός και μεταφορά

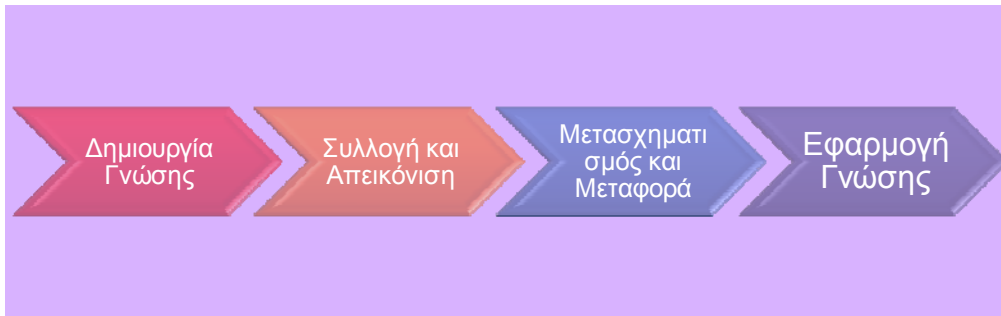
Σύνθεση και δημιουργία νέας γνώσης, αλλά και μεταφορά της. Αυτό σημαίνει όχι απλά να δημιουργείται γνώση μέσα σε μια επιχείρηση/ οργανισμό, αλλά η γνώση/ εμπειρία να μοιράζεται και ανταλλάσσεται μεταξύ των εργαζομένων, να συζητιέται. Οι διαδικασίες που υποστηρίζουν αυτή τη διακίνηση γνώσης είναι: οι περιγραφές καθηκόντων, οι γραπτές αναφορές, οι παρουσιάσεις, η εναλλαγή θέσεων, η καθοδήγηση, η διήγηση ιστοριών για το παρελθόν της επιχείρησης που αφορούν επιτυχίες ή αποτυχίες κα.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κουλτούρα εμπιστοσύνης, το ψυχολογικό συμβόλαιο σε ισορροπία και το αίσθημα ασφάλειας.

Δ) Εφαρμογή γνώσης

- Μέσω βάσεων δεδομένων: διατήρηση πληροφοριών που μπορούν να αξιοποιηθούν και να συνδυαστούν (στοιχεία πελατών, παρουσιάσεις σε πελάτες, προμηθευτές, υλικό μάρκετινγκ, πρακτικά συναντήσεων, εγχειρίδια πολιτικών, κατάλογοι τιμών, ερευνητικές αναφορές, μελέτες, εκπαιδευτικά πακέτα κλπ).
- Χάρτες γνώσης/ ικανοτήτων: αφορά γνώσεις/ δεξιότητες/ εξειδικευμένη γνώση που έχει το ανθρώπινο δυναμικό και μπορεί να αξιοποιηθεί.
- Δίκτυα γνώσης: ατομικά και επιχειρησιακά όπως chatting, talk rooms, e-learning, discussion forums, learning groups, best practices sessions, multifunctional project teams.

Στο **Διάγραμμα 1** απεικονίζονται τα 4 στάδια:



Διάγραμμα 1 (Wilson, 2005; Ξηροτύρη, 2010; προσαρμοσμένο και τροποποιημένο)

Η ουσία είναι όχι τι πραγματικά ξέρουμε, ούτε τι μαθαίνουμε αλλά **τι πραγματικά κάνουμε και ακόμη περισσότερο τι είμαστε διατεθειμένοι να κάνουμε** (Ξηροτύρη, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Διοίκηση Γνώσης

2.1 Γιατί οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις χρειάζονται τη Διοίκηση Γνώσης?

Ξεκινώντας την ανάλυσή μας για τη διοίκηση γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητο να ορίσουμε ευδιάκριτα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να τις διαφοροποιήσουμε από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Βέβαια, αυτό αποτελεί πρόκληση διότι πολλοί ορισμοί έχουν γραφτεί στη βιβλιογραφία, οι οποίοι συχνά τροποποιούνται. Συγκεκριμένος και κοινά αποδεκτός ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν υπάρχει (Wong and Aspinwall, 2004). Ποιοτικώς, θα μπορούσε να οριστεί ως μία ανεξάρτητη επιχείρηση, η οποία διοικείται από τον ιδιοκτήτη/επιχειρηματία ή τους ιδιοκτήτες/συνεταίρους και κατέχει ένα μικρό μερίδιο αγοράς (Wong and Aspinwall, 2004). Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α. ή OECD 2000), την Ευρωπαϊκή Ένωση (CEC, 1996), το Τμήμα Εμπορίου και Βιομηχανίας της Βρετανίας (DTI, 1999) και τον οργανισμό “Small Business Service” της Βρετανίας (SBS, 2000) **μικρομεσαίες επιχειρήσεις** θεωρούνται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε πολλές χώρες και οικονομίες παγκοσμίως, λειτουργώντας ως πηγή για τα περισσότερα νέα επαγγέλματα. Πάνω από το 95% των επιχειρήσεων, που ανήκουν στον OECD, είναι

μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αντιπροσωπεύουν το 60% - 70% της απασχόλησης στην πλειονότητα των χωρών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99,8% όλων των επιχειρήσεων και στις Η.Π.Α. το 88% (OECD 2000).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντικατοπτρίζουν ένα σημαντικό κομμάτι του επιχειρηματικού κόσμου και παράλληλα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία.

Οι Wong και Aspinwall (2004) διέκριναν δύο κύριους άξονες, που οδηγούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς τη διοίκηση γνώσης: την **προοπτική «έλξης» (“pull” perspective)** και **«ώθησης» (“push” perspective)**.

Η **προοπτική «έλξης» (“pull” perspective)** αναφέρεται στα δυνητικά οφέλη ή βελτιώσεις, που είναι ζωτικής σημασίας για τις μικρές επιχειρήσεις. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναφερθεί σε μεγάλο βαθμό για το πως η γνώση, η οποία θεωρείται ως βασικό στοιχείο (Davenport and Prusak, 1998;) και στρατηγικό πλεονέκτημα, μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών. Τα πιο σημαντικά οφέλη της διοίκησης γνώσης, ανάμεσα σε πολλά άλλα, είναι η βελτίωση ανταγωνιστικότητας (Beijerse, 1999;), η αποδοτικότητα (Beijerse, 1999;), η λήψη αποφάσεων (Frey, 2001; Beijerse, 1999), η οργανωσιακή μάθηση (Civi, 2000; Beijerse, 1999), η καινοτομία, η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και η διάχυση γνώσης. Όλα τα παραπάνω οδηγούν προς μία μόνο κατεύθυνση: τη βελτίωση και τη δημιουργία αξίας (Wong and Aspinwall, 2004).

Η προοπτική «ώθησης» (“push” perspective) αναφέρεται στους εξωτερικούς παράγοντες, που οδηγούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς τη διοίκηση γνώσης. Ο βασικότερος παράγοντας είναι ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός, ο οποίος βιώνεται εντονότερα από τις μικρές επιχειρήσεις λόγω του ότι είναι πολυάριθμες και επιπλέον έχουν να αντιμετωπίσουν τις μεγάλες εταιρίες. Επιπρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση της αγοράς δημιουργούν ένα «παγκόσμιο χωριό», στο οποίο ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμη εντονότερος (Wong and Aspinwall, 2004).

Σύμφωνα με τα παραπάνω η γνώση φαίνεται να είναι το βασικό όπλο επιβίωσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι διαθέσιμοι πόροι τους είναι περιορισμένοι και δεν υπάρχει τρόπος να ανταγωνιστούν τις μεγάλες επιχειρήσεις σε υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως κεφάλαιο, εργασία, εξοπλισμό και εμπορεύματα. Ένα άυλο περιουσιακό, όπως η γνώση, αποτελεί ανεκτίμητο περιουσιακό στοιχείο, το οποίο μπορούν να αξιοποιήσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η βιωσιμότητα και η ευημερία τους, κατά τον 21ο αιώνα, θα βασιστεί στην ικανότητά τους να ενσωματώσουν μηχανισμούς συλλογής, ανταλλαγής και εφαρμογής γνώσης σε διαρκή βάση (Wong and Aspinwall, 2004).

Ο δρόμος προς τη διοίκηση γνώσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαράσσεται και από τους μεγάλους οργανισμούς. Ήδη, πολλές μεγάλες εταιρίες εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης γνώσης και είναι πολύ πιθανόν να απαιτήσουν από τους προμηθευτές τους (που είναι κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις) να ενσωματώσουν πρακτικές διοίκησης γνώσης. Εφόσον, πολλές μεγάλες εταιρίες εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης γνώσης στις καθημερινές τους λειτουργίες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να θεσμοθετήσουν αντίστοιχα συστήματα με σκοπό τη μεταφορά και διάχυση της γνώσης σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα (Wong and Aspinwall, 2004).

Παράλληλα, στη σημερινή εποχή, το επιχειρηματικό πεδίο αρχίζει να σχηματίζεται από εταιρικές διασυνδέσεις και συμμαχίες. Οι μικρές επιχειρήσεις αναπτύσσουν άτυπες ή τυπικές σχέσεις με άλλες εταιρίες και συνάπτουν εταιρικές σχέσεις, όπως στρατηγικές συμμαχίες και διασυνοριακές συγχωνεύσεις. Προκειμένου να επιτύχουν σε αυτή την εταιρική δικτύωση, θα πρέπει να ενσωματώσουν κάποιο σύστημα διοίκησης γνώσης συμβατό με αυτό των συνεργατών τους, ώστε να διευκολύνουν την πρόσβαση και τη μεταφορά της πολύτιμης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

2.2 Διοίκηση Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι περισσότερες έρευνες διοίκησης γνώσης αφορούν μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Στη βιβλιογραφία ελάχιστες είναι οι έρευνες που αφορούν τη διοίκηση γνώσης και τις πρακτικές της στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ο Beijerse (2000) μελέτησε 12 Ολλανδικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις καινοτομίας για να διαπιστώσει το βαθμό που εφαρμόζουν πρακτικές διοίκησης γνώσης. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία διοίκησης γνώσης σε επιχειρησιακό επίπεδο (συστήματα και εργαλεία) αλλά δεν έχουν διαμορφώσει σχεδόν καμία τυπική και συστηματική πολιτική διοίκησης γνώσης σε στρατηγικό (στρατηγική) και τακτικό επίπεδο (δομή και κουλτούρα).

Μία άλλη έρευνα διεξήχθη από τους Lim και Klobas (2000) σε τρεις μικρές επιχειρήσεις της Σιγκαπούρης και της Αυστραλίας, οι οποίοι κατέληξαν ότι η κυριότερη διαφορά μεταξύ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων εντοπίζεται στις συστηματικές

πρακτικές διοίκησης γνώσης και ιδιαίτερα στην εφαρμογή τεχνολογίας για αποθήκευση γνώσης. Επομένως, συμφώνησαν ότι μεγαλύτερη ανάγκη των μικρών επιχειρήσεων αποτελεί η δημιουργία μίας αποτελεσματικής εφαρμογής αποθήκευσης γνώσης. Επιπρόσθετα, διαπίστωσαν την έλλειψη κατανόησης και εξοικείωσης με τις διαδικασίες διοίκησης γνώσης από την πλευρά των μικρών επιχειρήσεων.

Μία διαχρονική μελέτη οργανωσιακής μάθησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Βρετανίας διεξήχθη από τον Matlay (2000a,b). Διαπίστωσε ότι η μάθηση λαμβάνει μέρος στην πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά μόνο μία μικρή μειοψηφία διαχειρίζεται τη γνώση με προληπτικό και στρατηγικό τρόπο με αποτέλεσμα την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον OECD (2001) 13% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν επίσημες στρατηγικές διοίκησης γνώσης ενώ ο Holm (2002) διαπίστωσε ότι μέχρι 79% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν έχουν οποιοδήποτε σχέδιο δράσης για τη διοίκηση γνώσης. (Holm and Poulfelt, 2003)

Θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι επειδή αυτές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν επίσημες διαδικασίες διοίκησης γνώσης, δεν διαχειρίζονται τη γνώση τους; Ακόμη και μεγάλοι οργανισμοί, όπως η Honda και Matsushita, που αναφέρονται στους Nonaka και Takeuchi (1995), δεν είχαν επίσημες διαδικασίες διοίκησης γνώσης. Οι ανεπίσημες πρακτικές τους μελετήθηκαν και αποτέλεσαν παράδειγμα για το πώς διαχειρίζεται η γνώση, χωρίς τις επίσημες διαδικασίες που συνδέονται πλέον με το Knowledge Management. Ουσιαστικά, εφάρμοζαν πρακτικές διοίκησης γνώσης άτυπα χωρίς να γνωρίζουν την έννοια και την ορολογία της διοίκησης γνώσης εκείνη την περίοδο (Hutchinson and Quintas, 2008).

Οι Mc Adam και Reid (2001) μελέτησαν τις διαφορές της διοίκησης γνώσης στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Βασικό πόρισμα της μελέτης τους ήταν ότι ενώ η κατανόηση και εφαρμογή διοίκησης γνώσης αναπτύσσεται στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πάσχουν από ορισμένα μειονεκτήματα. Εμφανίστηκαν να έχουν μια μάλλον μηχανιστική άποψη και περιορισμένο λεξιλόγιο της διοίκησης γνώσης, λιγότερο συστηματική προσέγγιση για ενσωμάτωση και ανταλλαγή γνώσης καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη από τη διοίκηση γνώσης στόχευαν στην αγορά και όχι στη βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας.

Ο Sparrow (2001) διερεύνησε τα χαρακτηριστικά διοίκησης γνώσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και αναφέρθηκε σε τέσσερα βασικά στοιχεία:

- τη διαφοροποίηση της ατομικής και συλλογικής αντίληψης για θέματα διοίκησης γνώσης
- την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης γνώσης με βάση τη θεμελιώδη αντίληψη του ρόλου της και τις βασικές αρχές που τη διέπουν
- την ολιστική προσέγγιση που απαιτείται για την εφαρμογή έργων διοίκησης γνώσης
- την εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης

Ο Egbu et al. (2005) επισήμανε ότι η γνώση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι άρρητη λόγω διαφόρων παραγόντων. Στα πλαίσια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ορισμένα στοιχεία της διαχείρισης γνώσης εφαρμόζονται αλλά με ένα ad hoc τρόπο. Τέλος, επισήμανε ότι οποιαδήποτε τεχνολογική υποδομή για την υποστήριξη της διοίκησης γνώσης πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του οργανισμού και όχι το αντίστροφο.

Σύμφωνα με την επισκόπηση που διενήργησε ο Thorpe et al (2005), η έρευνα σχετικά με τη διοίκηση γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να χωριστεί σε τρία διακριτά πεδία:

1. τις γνώσεις, ενημέρωση και προσωπικότητα του ιδιοκτήτη/ επιχειρηματία
2. τα συστήματα γνώσης και τις καθημερινές διαδικασίες που είναι ενσωματωμένες στην επιχείρηση και το άμεσο δίκτυό της
3. το θεσμικό και πολιτικό πλαίσιο, το οποίο υποστηρίζει τη δημιουργία γνώσης εντός της επιχείρησης

Οι Desouza και Awazu (2006) διαπίστωσαν πέντε βασικές ιδιαιτερότητες που διαφοροποιούν τις πρακτικές διοίκησης γνώσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων:

1. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η καταγραφή και αποθήκευση ρητής γνώσης είναι ελλιπής. Συνήθως, ο ιδιοκτήτης/ επιχειρηματίας λειτουργεί ως αποθετήριο γνώσης.
2. Τα μέλη της επιχείρησης κατέχουν κοινή γνώση σε βάθος και εύρος. Αυτή η κοινή γνώση βοηθάει στην οργάνωση των εργασιών διευκολύνοντας τη μεταφορά και εφαρμογή γνώσης.
3. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από τη φύση τους και λόγω των επιτηδευμένων μηχανισμών τους, έχουν την ικανότητα να αποφεύγουν τις παγίδες από την απώλεια γνώσης. Οι στενοί δεσμοί μεταξύ των μελών της επιχείρησης λειτουργούν ως φραγμός στην αποχώρηση των εργαζομένων. Σε περιπτώσεις αποχώρησης εργαζομένων, υπάρχουν άφθονες διαθέσιμες πηγές γνώσης, οι οποίες μπορούν να κινητοποιηθούν για να καλύψουν άμεσα το κενό.

4. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι επιδέξιες στην αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών γνώσεων. Δεδομένου ότι έχουν περιορισμένους πόρους και δεν μπορούν να καταβάλουν προσπάθειες για δημιουργία γνώσης, αναζητούν τη γνώση έξω από την επιχείρηση.
5. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εν γνώσει ή εν αγνοία τους, διαχειρίζονται τη γνώση με το «σωστό τρόπο – τον ανθρωπιστικό τρόπο». Η χρήση της τεχνολογίας σε μία μικρομεσαία επιχείρηση περιορίζεται κυρίως σε ενέργειες αυτοματοποίησης (όπως η χρήση ταμειακών μηχανών) και κατά περιόδους για πληροφοριακούς σκοπούς (αποθήκευση των στοιχείων των εργαζομένων σε βάσεις δεδομένων).

Σε μία πρόσφατη εμπειρική έρευνα σε 25 μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, ο Pietro Evangelista et al. (2010) διαπίστωσε ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν σημαντικές ανάγκες διοίκησης γνώσης, αλλά εφαρμόζουν κυρίως εσωτερικά συστήματα διοίκησης γνώσης, που περιλαμβάνουν απλά εργαλεία τεχνολογίας. Η ανταλλαγή γνώσης είναι κυρίως άρρητη και απαιτεί εργαλεία διοίκησης γνώσης που βασίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις όπως η ομαδική εργασία. Οι επιχειρήσεις αυτές εξέφρασαν την ανάγκη για εσωτερικά και εξωτερικά συστήματα διοίκησης γνώσης, με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων με άλλες εταιρίες στην ανάπτυξη κοινών έργων. Τα κίνητρα για την εφαρμογή εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων διοίκησης γνώσης ήταν η καινοτομία, η διοίκηση λειτουργιών και η ιδιαιτερότητα της αγοράς. Τα εμπόδια για την εφαρμογή τους ήταν η προστασία του νοητικού κεφαλαίου και η εσωτερική κουλτούρα των επιχειρήσεων.

Ένα άλλο ερευνητικό πεδίο σε θέματα διοίκησης γνώσης αφορά τους παράγοντες επιτυχίας εφαρμογής της διοίκησης γνώσης. Όμως, οι έρευνες αυτές έχουν

επικεντρωθεί ως επί τω πλείστον στις μεγάλες επιχειρήσεις, οπότε η εφαρμογή τους στις μικρομεσαίες, ενδεχομένως, δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους (Evangelista et al., 2010).

Ως εκ τούτου, οι Wong (2005) και οι Wong και Aspinwall (2005) προτείνουν ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για την εφαρμογή διοίκησης γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το οποίο βασίζεται στους ακόλουθους έντεκα κρίσιμους παράγοντες για την αξιοποίηση γνώσης:

1. **Ηγεσία και υποστήριξη της διοίκησης:** ο ρόλος της ηγεσίας είναι κρίσιμος, “key role” όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, για την ανάπτυξη, υποστήριξη και αφοσίωση στη θέσπιση ενός συστήματος διοίκησης γνώσης.
2. **Κουλτούρα:** προσδιορίζει τα πιστεύω, τις αξίες, τις νόρμες και τα κοινωνικά έθιμα, τα οποία ορίζουν τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε ένα οργανισμό. Ουσιαστικά, η υποστήριξη της κουλτούρας στη διοίκηση γνώσης είναι αυτή που ιεραρχεί υψηλά την αξία της γνώσης και ενθαρρύνει τη δημιουργία, διάχυση και εφαρμογή της. Άλλωστε, η μεγαλύτερη πρόκληση για την διοίκηση γνώσης και την εφαρμογή της μέσα σε ένα οργανισμό, είναι η ανάπτυξη μίας τέτοιας κουλτούρας.
3. **Τεχνολογία:** αδιαμφισβήτητα ένα από τα «κλειδιά» για την εφαρμογή της διοίκησης γνώσης. Καθιστά δυνατή τη γρήγορη αναζήτηση, πρόσβαση και ανάκτηση της πληροφορίας και υποστηρίζει τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Ωστόσο, η τεχνολογία αποτελεί μόνο ένα εργαλείο της διοίκησης γνώσης και όχι την ύστατη λύση.
4. **Στρατηγική και Σκοπός:** μία ξεκάθαρη και καλά σχεδιασμένη στρατηγική αποτελεί το μέσο, που θα οδηγήσει τη διοίκηση γνώσης στην επιτυχία. Η

στρατηγική διοίκησης γνώσης πρέπει να ευθυγραμμιστεί ή να ενσωματωθεί με την επιχειρησιακή στρατηγική.

- 5. Μέτρηση:** αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση, σύγκριση, έλεγχο και βελτίωση της απόδοσης της διοίκησης γνώσης. Εντοπίζει την πρόοδο, τα οφέλη και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης γνώσης.
- 6. Οργανωσιακή Υποδομή:** είναι ένας άλλος κεντρικός άξονας για την εφαρμογή της διοίκησης γνώσης. Ουσιαστικά, προϋποθέτει την ανάθεση ρόλων και τη δημιουργία ομάδων, οι οποίες εκπληρώνουν συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες και είναι υπεύθυνες για την λειτουργία του συστήματος διοίκησης γνώσης. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται συχνά ο ρόλος του CKO (Chief Knowledge Officer) Υπεύθυνος της Διοίκησης Γνώσης, ο οποίος επιβλέπει και καθοδηγεί όλες τις δραστηριότητες για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος διοίκησης γνώσης.
- 7. Διαδικασίες και Δραστηριότητες:** αναφέρονται στα 4 στάδια (διαδικασίες) της διοίκησης γνώσης: δημιουργία, κωδικοποίηση, μεταφορά, εφαρμογή. Η εκτέλεση αυτών των διαδικασιών αποτελεί την «καρδιά» για τη δημιουργία μίας επιτυχημένης “knowledge-based” επιχείρησης. Επομένως, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να υιοθετήσουν μία διαδικαστική προσέγγιση (process-based view) για τη διοίκηση γνώσης.
- 8. Κίνητρα και Ενίσχυσή τους:** ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων και ανταμοιβών για την ενθάρρυνση των ατόμων να μοιραστούν και να εφαρμόσουν τη γνώση. Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους συμβάλλει στην τόνωση και ενίσχυση θετικής συμπεριφοράς και κουλτούρας που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκησης γνώσης.

9. Πόροι: η επιτυχημένη εφαρμογή διοίκησης γνώσης στηρίζεται στους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης. Οικονομικοί, ανθρώπινοι πόροι και χρόνος απαιτούνται για την επένδυση σε ένα σύστημα διοίκησης γνώσης. Ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν περιορισμένους πόρους, η σωστή διαχείριση των πόρων τους για την επίτευξη αποτελεσματική διοίκησης γνώσης αποτελεί πρόκληση και κρίσιμη διαδικασία.

10. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση: αποτελούν έναν άλλο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της διοίκησης γνώσης. Τα μέλη της επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν την ανάγκη για τη διοίκηση της γνώσης και να την αναγνωρίζουν ως βασικό «κλειδί» για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης, καθώς επίσης συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινής γλώσσας και αντίληψης για τις αρχές και την έννοια που διέπουν τη διοίκηση γνώσης.

11. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: αποτελεί ένα πολυσυζητημένο θέμα στη βιβλιογραφία και η αξία της για τη διοίκηση γνώσης έχει κοινώς αναγνωριστεί. Η κύρια έμφαση δίνεται στην στελέχωση, ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Εργαζόμενοι με τις απαραίτητες δεξιότητες, με θετική τάση για δημιουργία και ανταλλαγή γνώσης, η συνεχής ανάπτυξή τους και η παροχή κινήτρων και ευκαιριών, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την εφαρμογή μίας επιτυχημένης στρατηγικής διοίκησης γνώσης (Wong, 2005).

Οι παραπάνω κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Εξασφαλίζουν τα βασικά θέματα και τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη μίας στρατηγικής διοίκησης γνώσης, ενώ

παράλληλα αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση των πρακτικών διοίκησης γνώσης που εφαρμόζονται μέσα σε μία μικρομεσαία επιχείρηση (Wong, 2005).

Συμπερασματικά, από την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει μία συστηματική και τυπική προσέγγιση για τη διοίκηση της γνώσης τους. Διαχειρίζονται και διοικούν τη γνώση (η οποία είναι ως επί τω πλείστον άρρητη) με μηχανιστικό και κατά περίπτωση τρόπο (“ad hoc”) χρησιμοποιώντας απλά εργαλεία τεχνολογίας. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι δεν είναι εξοικειωμένες με την ορολογία και τα τυπικά συστήματα της διοίκησης γνώσης, οπότε και αγνοούν τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν. Και, τέλος έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, οι οποίες τις διαφοροποιούν από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οπότε χρειάζεται να αναπτύξουν διαφορετικά συστήματα και πρακτικές για τη διοίκηση της γνώσης τους, προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Εφαρμογή Διοίκησης Γνώσης

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στα εσωτερικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τα οποία ευνοούν είτε εμποδίζουν την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης γνώσης. Οι Wong και Aspinwall (2004), μετά από μία λεπτομερή επισκόπηση της βιβλιογραφίας για τα βασικότερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ομαδοποίησαν μία λίστα χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε περιοχές, οι οποίες έχουν άμεση σχέση και υποστηρίζουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή διοίκησης γνώσης. Οι κατηγορίες διακρίνονται στις εξής:

- ιδιοκτησία και διοίκηση
- δομή
- κουλτούρα και συμπεριφορά
- συστήματα και διαδικασίες
- ανθρώπινοι πόροι

Συγκεκριμένα, αναλύονται παρακάτω η κάθε κατηγορία ξεχωριστά και παρουσιάζονται τα **πλεονεκτήματα** και **μειονεκτήματα** σε κάθε κατηγορία.

Ιδιοκτησία και Διοίκηση

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι συνήθως οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, οι οποίοι επιβλέπουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησής τους. Η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωτική και η απόλυτη δύναμη ελέγχου βρίσκεται στα χέρια τους. Τα επίπεδα διοίκησης και λήψης αποφάσεων είναι λιγότερα, με αποτέλεσμα η αλυσίδα λήψης αποφάσεων να είναι μικρότερη. Αυτό αποτελεί πλεονέκτημα για τους επιχειρηματίες των μικρών επιχειρήσεων, οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν ως η κινητήριος δύναμη για αλλαγή μέσα στην επιχείρηση και να εμπνεύσουν την ανάγκη για εφαρμογή διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Επιπρόσθετα, λόγω της μικρής ιεραρχικής δομής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι διευθυντές βρίσκονται σε άμεση επαφή με τις καθημερινές λειτουργίες και συνεπώς έχουν πλήρη ορατότητα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό έχουν βαθύτερη και ευρύτερη αντίληψη των γνωστικών θεμάτων και είναι σε θέση να

αξιολογήσουν τη σημαντικότητα εφαρμογής διοίκησης γνώσης. Μπορούν, μάλιστα, να αποτελέσουν παράδειγμα συμπεριφοράς για τη δημιουργία, διάχυση και εφαρμογή γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Ωστόσο, είναι συνήθως δυσκολότερο για τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες να αναγνωρίσουν την ανάγκη για διοίκηση γνώσης. Είναι πολύ απορροφημένοι από την ενασχόλησή τους με καθημερινές λειτουργίες, συχνά εις βάρος άλλων σημαντικών θεμάτων (Wong and Aspinwall, 2004). Όπως, υποστήριξε ο Spence (βλ. Wong and Aspinwall, 2004) συνήθως «παλεύουν με τη φωτιά» για την επίλυση επειγόντων προβλημάτων για την επιβίωση της επιχείρησης. Επομένως, είναι λογικό να έχουν ελάχιστο χρόνο για στρατηγικά θέματα, όπως η διοίκηση γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Επιπρόσθετα, η πλειονότητα των μικροεπιχειρηματιών στερείται ικανοτήτων διοίκησης, γιατί συνήθως η τυπική μόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης είναι ελάχιστη. Υπάρχουν αμφιβολίες για το βαθμό στον οποίο αντιλαμβάνονται την έννοια της διοίκησης γνώσης, την ανάγκη για εφαρμογή της και τους τρόπους επίτευξης (Collinson and Quinn, 2002).

Δομή

Όσον αφορά τη δομή μιας επιχείρησης, οι μικρομεσαίες διαθέτουν το πλεονέκτημα της απλής, επίπεδης και λιγότερο σύνθετης δομής. Η εφαρμογή πρακτικών διοίκησης γνώσης και η ενσωμάτωση αλλαγών μέσα στον οργανισμό, σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο, διευκολύνεται και επιταχύνεται. Η γραμμή επικοινωνίας

είναι συνήθως μικρότερη και άμεση, επιτρέποντας την ταχύτερη διάχυση θεμάτων διοίκησης γνώσης. Επιπρόσθετα, ο ιδιοκτήτης/ επιχειρηματίας μπορεί να επικοινωνεί και να διασπείρει τα σχέδιά του σε ταχύτερο και αποτελεσματικότερο χρόνο (Wong and Aspinwall, 2004).

Ένα από τα μειονεκτήματα που πιθανόν αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων τους. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε πολλές δραστηριότητες της επιχείρησης, εκτελώντας διάφορες εργασίες, με αποτέλεσμα να έχουν γενικευμένες γνώσεις. Η χαμηλή εξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη αντίληψης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή διαδικασίας. Η εφαρμογή της διοίκησης γνώσης απαιτεί την βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών της από τα άτομα, ώστε να εκτελέσουν και εφαρμόσουν τις απαιτούμενες λειτουργίες της. Από τη άποψη αυτή, η ευρύτερη γενικευμένη λειτουργική δομή, μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή εξειδίκευση στην εφαρμογή διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Κουλτούρα και Συμπεριφορά

Μία ενιαία κουλτούρα με λιγότερες ομάδες συμφερόντων είναι αξιοπρόσεχτη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο μικρός αριθμός εργαζομένων και η ενιαία εταιρική νοοτροπία, υπογραμμίζουν την επιχείρηση ως μία οντότητα και όχι ως μία τμηματική ή λειτουργική οντότητα. Ως εκ τούτου, η ενιαία κουλτούρα μπορεί να προσφέρει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ισχυρά θεμέλια για αλλαγή, όπως η εφαρμογή διοίκησης γνώσης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι, υποκινούμενοι από την εταιρική νοοτροπία, μπορεί

να αντιληφθούν ευκολότερα τους στόχους της επιχείρησης από την εφαρμογή διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, η κουλτούρα τους μορφοποιείται και επηρεάζεται κυρίως από την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη/ επιχειρηματία, ο οποίος υπερισχύει μέσα στην επιχείρηση. Ένας ιδιοκτήτης/ επιχειρηματίας αυταρχικός με έλλειψη αφοσίωσης, μπορεί να είναι προβληματικός στην εφαρμογή διοίκησης γνώσης. Από την άλλη, ένας με προσωπικότητα που συσσωρεύει τη γνώση, ελέγχει κάθε λειτουργία της επιχείρησης, δεν εμπνέει εμπιστοσύνη και τιμωρεί τα λάθη, αποτελεί εμπόδιο στη θεμελίωση ενός φιλικού περιβάλλοντος γνώσης. Επομένως, ο ιδιοκτήτης/ επιχειρηματίας ενδέχεται να είναι και το βασικότερο εμπόδιο στην επίτευξη της διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Συστήματα και Διαδικασίες

Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν απλά συστήματα και διαδικασίες, λόγω της μικρής κλίμακας των λειτουργιών τους και λιγότερο σύνθετες σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρίες. Τα συστήματά τους είναι ως επί τω πλείστων ανθρωποκεντρικά και οι διαδικασίες τους είναι συχνά πιο ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις αλλαγές, που συντελούνται στο περιβάλλον τους. Οι μικρές επιχειρήσεις επομένως, είναι πιο ευπροσάρμοστες από τις μεγάλες σε θέματα εφαρμογής νέων διαδικασιών, επειδή τείνουν να είναι λιγότερο «κλειδωμένες» στις υπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα (Wong and Aspinwall, 2004).

Αντιθέτως, οι περισσότερες δραστηριότητες και λειτουργίες τους διέπονται από άτυπους κανόνες και διαδικασίες. Υπάρχει λιγότερη επισημοποίηση και τυποποίηση στις διαδικασίες που χρησιμοποιούν, σύμφωνα με τον Spence και τους Ghobadian and Gallear (Wong and Aspinwall, 2004). Τέτοια φαινόμενα μπορεί να αναστείλουν την εφαρμογή ενός τυπικού και κατανοητού συστήματος διοίκησης γνώσης. Εγγενώς, οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να αντισταθούν στην εισαγωγή ενός ιδιαίτερα κανονιστικού προγράμματος διοίκησης γνώσης. Οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να εκφράσουν απροθυμία στη συλλογή και αποθήκευση της γνώσης τους σε τυπική μορφή και η ανταλλαγή γνώσης να διεξαχθεί αμεθόδευτα και ανοργάνωτα. Επιπρόσθετα, η έλλειψη τυπικών διαδικασιών μπορεί να αναστείλει την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης γνώσης, ακόμη και εάν εφαρμόζεται (Wong and Aspinwall, 2004).

Ανθρώπινοι Πόροι

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προφανώς απασχολούν λιγότερους εργαζομένους σε σχέση με τις μεγαλύτερες εταιρίες. Αυτό βεβαίως, αποτελεί πλεονέκτημα, δεδομένου ότι είναι ευκολότερη η συγκέντρωση όλων των εργαζομένων με σκοπό την υποκίνησή τους και την εφαρμογή μιας αλλαγής. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι γνωρίζονται πιο στενά και έχουν προσωπική επαφή ο ένας με τον άλλον, γεγονός το οποίο αυξάνει την πιθανότητα για πιο εύκολη υποστήριξη της διοίκησης γνώσης. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι συνήθως καλύτερη, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η οργάνωση ενός εγχειρήματος διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Η έλλειψη ανθρώπινων πόρων, ωστόσο, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην εφαρμογή της διοίκησης γνώσης. Ο περιορισμένος αριθμός εργαζομένων σημαίνει ότι η ανάθεση πολλαπλών νέων ρόλων και αρμοδιοτήτων για διοίκηση γνώσης θα αποβεί λιγότερο πρακτική. Επιπρόσθετα, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν έλλειψη προσωπικού ανώτατης εκπαίδευσης ή εξειδίκευσης για την υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος. Όπως, αναφέρθηκε από τον Ο.Ο.Σ.Α. (OECD 2002) ένα μεγάλο μερίδιο των μικρομεσαίων δεν διαθέτουν προσωπικό με τις κατάλληλες πληροφοριακές και επικοινωνιακές τεχνολογικές δεξιότητες. Επιπλέον, επενδύουν λιγότερο στην εκπαίδευση των εργαζομένων λόγω μειωμένης οικονομικής δυνατότητας να ανταπεξέλθουν σε μία τέτοια δραστηριότητα, εν αντιθέσει με τις μεγάλες εταιρίες που διαθέτουν τους πόρους για την ανάπτυξη και υλοποίηση εξατομικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης. Η έλλειψη παιδείας μπορεί να οδηγήσει σε εργαζομένους που δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να διαχειριστούν τη γνώση ή να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Συμπερασματικά, από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για την εφαρμογή διοίκησης γνώσης. Αυτά συνοψίζονται στον παρακάτω Πίνακα Ι.

Πίνακας I		Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Εφαρμογή Διοίκησης Γνώσης	
	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα	
Ιδιοκτησία και Διοίκηση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκεντρωτικός έλεγχος και λήψη αποφάσεων – ο ιδιοκτήτης/ επιχειρηματίας μπορεί να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει την ανάγκη για ΔΓ ▪ Πλήρη ορατότητα της επιχείρησης από τον επιχειρηματία – βαθύτερη αντίληψη των αναγκών ΔΓ. Ευκαιρίες για να επισημάνει τη σημαντικότητα της ΔΓ και να λειτουργήσει η συμπεριφορά του ως παράδειγμα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δυσκολία να αναγνωρίσουν την ανάγκη για αλλαγή – υψηλή εστίαση στις βασικές λειτουργίες της επιχ/σης, έλλειψη χρόνου για ενασχόληση με στρατηγικά θέματα ▪ Έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί εμπόδιο για την επίτευξη ΔΓ 	
Δομή	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απλή δομή – ευκολία στη θέσπιση αλλαγών. Μικρή πολυπλοκότητα και ευκολότερη ενσωμάτωση στις λειτουργίες ▪ Μικρό κανάλι επικοινωνίας – ταχύτερη εφαρμογή ΔΓ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή αντίληψη και εξειδίκευση κατά την εφαρμογή ΔΓ 	
Κουλτούρα και Συμπεριφορά	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενιαία κουλτούρα – παρέχει ισχυρά θεμέλια για αλλαγή. Εταιρική νοοτροπία – διευκολύνει την κατανόηση των στόχων της επιχ/σης από τη ΔΓ ▪ Ευμετάβλητη κουλτούρα – ευκολότερη η επίτευξη αλλαγής κουλτούρας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αυταρχική προσωπικότητα του ιδιοκτήτη/ επιχειρηματία, αρνητική διάθεση προς τη γνώση αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή ΔΓ 	
Συστήματα και Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Απλά και ανθρωποκεντρικά συστήματα, ευέλικτες διαδικασίες – πιο ευκίνητες στην υλοποίηση νέων πρωτοβουλιών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λιγότερη τυποποίηση και επισημοποίηση – οι εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν στην θέσπιση ενός επίσημου συστήματος ΔΓ ▪ Η έλλειψη τυπικών διαδικασιών μπορεί να αναστείλει την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ΔΓ 	
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λιγότεροι εργαζόμενοι – εύκολη και γρήγορη συγκέντρωσή τους για την εφαρμογή μιας αλλαγής ▪ Στενές διαπροσωπικές σχέσεις – ευκολότερη υποστήριξη για ΔΓ ▪ Καλύτερες σχέσεις συνεργασίας – ευκολότερη οργάνωση ενός συστήματος ΔΓ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έλλειψη προσωπικού – έλλειψη αφοσιωμένου προσωπικού στην εφαρμογή ΔΓ ▪ Έλλειψη υψηλά εξειδικευμένου προσωπικού ή ειδικών επαγγελματιών για την ανάληψη πρωτοβουλίας ενός προγράμματος ΔΓ ▪ Έλλειψη εκπαίδευσης και παιδείας των εργαζομένων οδηγεί σε έλλειψη ικανοτήτων για την διαχείριση γνώσης ή χρήσης ενός συστήματος ΔΓ 	

Όπως, παρουσιάστηκε από τους Wong and Aspinwall (2004)

Ολοκληρώνοντας, συμπεραίνουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα εγγενή πλεονεκτήματα αποτελεσματικά και να αντιμετωπίσουν τα μειονεκτήματα με σύνεση ώστε η εφαρμογή της διοίκησης γνώσης να επιτύχει.

Θεωρώντας ότι η διοίκηση γνώσης και βασικά η αξιοποίηση εμπειρίας είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τη βιωσιμότητα όσο και για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ιδιαίτερα στη χώρα μας που το ποσοστό τους είναι ιδιαίτερα υψηλό), προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε το θέμα της διοίκησης γνώσης σε ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Νομίζουμε ότι ιδιαίτερα στις παρούσες συνθήκες κρίσης και ριζικών αλλαγών, η μικρομεσαία επιχείρηση απαιτείται να αξιοποιήσει πλήρως τους πόρους που διαθέτει και να τους ανανεώσει με γνώμονα την ορθολογική τους χρήση προκειμένου να επιβιώσει. Ο John F. Kennedy, το 1962, στην τελετή απονομής των Βραβείων Νόμπελ στο Λευκό Οίκο είχε πει: «Σε μια εποχή αναταραχής και αλλαγών, είναι πιο αληθινό από ποτέ ότι η γνώση είναι δύναμη» (Halawi et al., 2006). Σήμερα, 49 χρόνια μετά, τα λόγια αυτά ακούγονται ακόμα πολύ επίκαιρα.

3. Εμπειρική Έρευνα σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

3.1 Σκοπός και Ερωτήματα της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση και αποτύπωση της παρούσας κατάστασης μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα αναφορικά με τη διοίκηση γνώσης. Συγκεκριμένα, επιχειρείται η αποτύπωση των πρακτικών διοίκησης γνώσης που εφαρμόζουν οι μικρές επιχειρήσεις καθώς και οι μορφές διοίκησης γνώσης που αυτές υιοθετούν. Επιπλέον, επιχειρείται ο εντοπισμός των περιοχών βελτίωσης και η διατύπωση προτάσεων για εφαρμογή πρακτικών διοίκησης γνώσης, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στόχος της έρευνας είναι η σε βάθος διερεύνηση ενός μικρού δείγματος μικρομεσαίων επιχειρήσεων προκειμένου να εντοπιστούν πρακτικές διοίκησης γνώσης. Συγκεκριμένα διερευνήθηκαν τέσσερις διαδικασίες «κλειδιά» διοίκησης γνώσης, οι οποίες επιλέχτηκαν με βάση τη συχνή αναφορά τους στη βιβλιογραφία και την θεώρησή τους από τους συγγραφείς ως κρίσιμες διαδικασίες για τη θέσπιση ενός συστήματος διοίκησης γνώσης, που ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτές είναι:

- **Δημιουργία και Πηγές Γνώσης** (Wong and Aspinwall, 2004; Alavi and Leidner, 2001; Nonaka and Takeuchi, 1995)

- **Κωδικοποίηση – Οργάνωση – Αποθήκευση Γνώσης** (Wong and Aspinwall, 2004; Alavi and Leidner, 2001; Nonaka and Takeuchi, 1995)
- **Μεταφορά – Διάχυση Γνώσης** (Wong and Aspinwall, 2004; Alavi and Leidner, 2001)
- **Αξιοποίηση – Εφαρμογή Γνώσης** (Wong and Aspinwall, 2004; Alavi and Leidner, 2001; Shin et al., 2001)

Τα ερωτήματα στα οποία προσπαθεί να απαντήσει η έρευνά μας είναι:

- Αν και πώς στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δημιουργείται νέα γνώση και ποιες είναι οι κύριες πηγές γνώσης
- Αν και πώς κωδικοποιούνται, οργανώνονται και αποθηκεύονται οι γνώσεις και με ποιους τρόπους
- Αν και πώς γίνεται μεταφορά και διάχυση της γνώσης
- Αν και πώς αξιοποιούν αυτή τη γνώση

3.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα διεξήχθη έρευνα με δομημένες συνεντεύξεις σε 8 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις έγιναν με τους Διευθυντές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η ανάλυση των δεδομένων είναι ποιοτική. Επιλέχθηκε ο τρόπος αυτός προκειμένου να διερευνήσουμε ένα θέμα με το οποίο θεωρούμε ότι δεν είναι καθόλου εξοικειωμένες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τη Δημητριάδη (2000), στην προσπάθεια για καταγραφή, περιγραφή, ερμηνεία, πρόβλεψη και έλεγχο των φαινομένων του περιβάλλοντος, τόσο στην επιστημονική όσο και στην επιχειρηματική έρευνα χρησιμοποιούνται ποικίλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις. Στην περίπτωση που ο ερευνητής αποφασίσει να πραγματοποιήσει εμπειρική έρευνα, δηλαδή να προσπαθήσει να δώσει απάντηση - λύση σε ένα ερώτημα - πρόβλημα βασιζόμενη σε νέα, πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέγονται από τον ίδιο ερευνητή για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, έχει δύο βασικές εναλλακτικές επιλογές:

(α) να επιχειρήσει τη διερεύνηση του προβλήματος σε βάθος συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα (qualitative data) από διάφορες πηγές χρησιμοποιώντας συνδυασμό ερευνητικών μεθόδων, τεχνικών και/ ή οργάνων όπως παρατήρηση, συμμετοχική παρατήρηση, ελεύθερη συνέντευξη, ομάδες εστίασης κλπ.

(β) να χρησιμοποιήσει σταθμισμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου με διαβαθμιστικές κλίμακες μέσω ερωτηματολογίου και/ή δομημένες συνεντεύξεις προκειμένου να καταστεί δυνατή η συλλογή, ποσοτικοποίηση και στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων με στόχο την αναγωγή των ευρημάτων/ συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη, 2000).

Για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας ακολουθήθηκε η (α) περίπτωση συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα μέσω πρωτογενούς έρευνας, στα πλαίσια της οποίας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της συνέντευξης. Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για τους ιδιοκτήτες/ Διευθυντές των επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με προσωπική ή τηλεφωνική επικοινωνία, κατά την οποία ο ερευνητής κατέγραφε

απευθείας τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Προηγήθηκε δοκιμή της δομής της συνέντευξης με δύο Διευθυντικά στελέχη και έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις.

3.2.1 Δείγμα Έρευνας

Η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε σε **8 μικρομεσαίες επιχειρήσεις**, εκ των οποίων οι 6 λειτουργούν στην Θεσσαλονίκη και 2 στην Αθήνα. Η επιλογή των εταιριών έγινε με βάση τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν (επελέγησαν επιχειρήσεις που απασχολούν από 1- 50 εργαζομένους).

Ο κλάδος δραστηριότητας των παραπάνω επιχειρήσεων ποικίλλει καθώς προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους, όπως κατασκευής, εμπορίου και υπηρεσιών. Για λόγους εχεμύθειας και προστασίας των δεδομένων δεν θα αναφερθούν τα ονόματα των επιχειρήσεων και για τη διευκόλυνση της συγγραφής και των αναφορών σε αυτές, τις ονομάσαμε τυπικά με γράμματα από το Α έως το Η. Στον παρακάτω **Πίνακα II** παρουσιάζεται η κατανομή τους στους κλάδους δραστηριότητας και ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν.

Πίνακας II

ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	No Επιχείρησης	Αριθμός Εργαζομένων
Εμπόριο Ειδών Υγιεινής/ Έπιπλα Μπάνιου/ Φωτισμός	A	7 (1 εργοδότης και 6 εργαζόμενοι)

Κατασκευή και Εμπορία Επίπλων	B	16 (4 οικογένεια και 12 εργαζόμενοι)
	Γ	8 (4 οικογένεια και 4 εργαζόμενοι)
	Δ	5 (2 οικογένεια και 3 εργαζόμενοι)
Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	E	41 (3 συνεργάτες και 38 εργαζόμενοι)
Σύμβουλοι Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού	ΣΤ	6 (3 συνεργάτες και 3 εργαζόμενοι)
	Z	2 (1 εργοδότης και 1 εργαζόμενος)
Εμπορία Προϊόντων Επαγγελματικού Μακιγιάζ και Υπηρεσίες	H	21 (3 συνεργάτες και 18 εργαζόμενοι)

Από τον παραπάνω Πίνακα II ξεχωρίζει η επιχείρηση E με το μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων (41 άτομα), η οποία είναι και η μεγαλύτερη επιχείρηση του δείγματος. Ακολουθεί η H με 21 άτομα, η B με 16 και οι υπόλοιπες με λιγότερο από 10 άτομα. Επίσης, διαφοροποιούνται η B, Γ και Δ, οι οποίες διαθέτουν τμήμα παραγωγής (κατασκευής επίπλων) και εμπορικό τμήμα (λιανική πώληση). Η A δραστηριοποιείται μόνο στον εμπορικό τομέα και απευθύνεται σε πελάτες - επιχειρήσεις (business to

business - B2B). Οι Ε, ΣΤ και Ζ δραστηριοποιούνται στον κλάδο των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών, οι οποίες απευθύνονται σε επιχειρήσεις (B2B), ενώ η Η δραστηριοποιείται και στον εμπορικό τομέα (λιανική πώληση προϊόντων μακιγιάζ) και στις υπηρεσίες, προσφέροντας υπηρεσίες μακιγιάζ και μαθήματα εκμάθησης μακιγιάζ (εκπαίδευση ενηλίκων). Μία άλλη σημαντική διαφοροποίηση είναι αυτή των εταιριών ΣΤ και Η, οι οποίες αντιπροσωπεύουν μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού του αντίστοιχου κλάδου (η ΣΤ αντιπροσωπεύει 2 εταιρίες, η Η 1 εταιρία) και ως εκ τούτου επωφελούνται την τεχνογνωσία, τις πρακτικές και την εξειδικευμένη γνώση αυτών των εταιριών. Περισσότερες πληροφορίες για κάθε εταιρία χωριστά παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β, μαζί με τις απαντήσεις των συνεντεύξεων.

Το μέγεθος του δείγματος είναι πολύ μικρό και δεν μας επιτρέπει να γενικεύσουμε τα αποτελέσματά ως αντιπροσωπευτικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή ενός κλάδου. Παρόλα αυτά θεωρούμε ότι η προσπάθειά μας αυτή «δια φωτίζει» λίγο περισσότερο το θέμα της διοίκησης γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αποτυπώνοντας τις ιδιαιτερότητες και πρακτικές 8 μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

3.2.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας – Συλλογή Στοιχείων

Για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας και την πραγματοποίηση της έρευνας διεξήχθη πρωτογενής έρευνα. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελούνταν από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σχεδιασμένες για συνέντευξη.

Η δομή του ερωτηματολογίου καθορίστηκε πλήρως από τις ανάγκες του πεδίου διερεύνησης (διοίκηση γνώσης) και τη φύση και ιδιαιτερότητες του δείγματος (μικρομεσαίες επιχειρήσεις). Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 5 ενότητες. **Η πρώτη ενότητα** (Παράρτημα Α, σελ. 80) αφορά στα στοιχεία των επιχειρήσεων και τον κλάδο δραστηριότητας. **Η δεύτερη ενότητα** (Παράρτημα Α, Ερωτ. 1-11, σελ. 80-81) αφορά στη δημιουργία γνώσης και τις κυριότερες πηγές γνώσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. **Η τρίτη ενότητα** (Παράρτημα Α, Ερωτ. 12-23, σελ. 81-83) αφορά στην αποθήκευση γνώσης, τα εργαλεία τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για αποθήκευση και κωδικοποίηση καθώς και τι είδους γνώση καταγράφουν. **Η τέταρτη ενότητα** (Παράρτημα Α, Ερωτ. 24-31, σελ. 83-84) αφορά στη μεταφορά και διάχυση γνώσης, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον από τους ιδιοκτήτες στους εργαζομένους και αντίστροφα όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως συνεργάτες, προμηθευτές, πελάτες κλπ. **Η πέμπτη και τελευταία ενότητα** (Παράρτημα Α, Ερωτ. 32-39, σελ. 84-85) αφορά στην εφαρμογή γνώσης και τους τρόπους αξιοποίησής της.

Η ανάγκη για διερεύνηση τόσο των τυπικών μορφών διοίκησης γνώσης όσο και των άτυπων, καθόρισε και την φύση των ερωτήσεων, εκ των οποίων πολλές διερευνούσαν τις πραγματικές πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στις καθημερινές λειτουργίες τους, δίνοντας την ευκαιρία στους ερωτηθέντες να απαντήσουν ελεύθερα σχετικά με τις διαδικασίες που εφαρμόζουν. Η τυπική μορφή διοίκησης γνώσης και οι διαδικασίες που τη διέπουν διερευνήθηκαν με συγκεκριμένες ερωτήσεις προσαρμοσμένες στις πρακτικές και την ορολογία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφία και τη διαπίστωση ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι εξοικειωμένες με την έννοια και την ορολογία της διοίκησης

γνώσης, προσαρμόσαμε τις ερωτήσεις σε απλή κατανοητή μορφή, με σκοπό να αποφύγουμε λανθασμένα συμπεράσματα λόγω έλλειψης κατανόησης της ορολογίας.

Μέσα από τις ερωτήσεις διερευνήθηκε και το κλίμα που επικρατεί στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναφορικά με τη διοίκηση γνώσης και η προθυμία τους για μεταφορά, διάχυση και αξιοποίηση των γνωστικών τους πόρων. Επιπλέον, ελέγχθηκε εάν θεωρούν ότι ωφελούνται από τη θέσπιση τέτοιων πρακτικών και πόσο σημαντική είναι για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής τους. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

Όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τους ιδιοκτήτες/ επιχειρηματίες των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες έγιναν με προσωπική επαφή εκτός από λίγες που έγιναν τηλεφωνικώς λόγω απόστασης. Οι συνεντεύξεις διήρκησαν 30'- 40'λεπτά κατά μέσο όρο με ορισμένες να φθάνουν και τη μία ώρα.

Σκοπός των συνεντεύξεων ήταν να διαπιστωθεί η γνώμη των επιχειρηματιών αναφορικά με τις πρακτικές διοίκησης γνώσης που εφαρμόζουν είτε γνωρίζουν την ορολογία είτε όχι. Βέβαια, η έλλειψη διασταύρωσης των απόψεων των επιχειρηματιών από τους εργαζομένους αφήνει ένα κενό στην έρευνά μας για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον.

3.3 Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Ακολουθεί ποιοτική ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν, σύμφωνα με τις απαντήσεις και τις απόψεις των ιδιοκτητών/ διευθυντών των 8 επιχειρήσεων, όπως αυτές διατυπώθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Αναλυτικά οι συνεντεύξεις παρατίθενται στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**. Η κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τη δομή του ερωτηματολογίου.

3.3.1 Δημιουργία και Πηγές Γνώσης

Η δημιουργία και πηγές γνώσης διερευνήθηκαν με βάση την εκπαίδευση που παρέχεται σε εργαζομένους και ιδιοκτήτες/ επιχειρηματίες, τις έρευνες που διεξάγουν για τα προϊόντα/ υπηρεσίες τους και τις πηγές από τις οποίες αντλούν γνώση (πελάτες, εκθέσεις, επαγγελματικά περιοδικά, συνεργάτες κλπ.). Τις πηγές αυτές τις διακρίναμε σε εσωτερικές και εξωτερικές.

A) Εκπαίδευση Εργαζομένων

Όσον αφορά την **εκπαίδευση εργαζομένων** και οι **8** επιχειρήσεις ακολουθούν **εκπαίδευση πάνω στην εργασία** (on the job training), **οι 4 από τους 8** (A, E, ΣΤ και Η) πραγματοποιούν **σεμινάρια με εξωτερικούς συνεργάτες**, εκ των οποίων η A περιορίζεται στα πλαίσια της εκμάθησης λογισμικού ERP ως απαραίτητο εργαλείο, η E είναι η μόνη που το εφαρμόζει συστηματικά και το έχει εντάξει στις πρακτικές της με σεμινάρια από εξειδικευμένους συμβούλους, ενώ η ΣΤ και Η εκπαιδεύονται συστηματικά από τις μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού, τις οποίες αντιπροσωπεύουν

στην Ελλάδα. Μάλιστα η ΣΤ εκτός από σεμινάρια με επίσκεψη των συνεργατών του εξωτερικού στην επιχείρησή τους, παρακολουθούν 2 φορές το χρόνο ειδικά «σχολεία» (“universities”), τα οποία διοργανώνουν οι εταιρίες του εξωτερικού και διαρκούν από 3 έως 15 ημέρες, και εκπαιδεύονται σε θέματα υπηρεσιών, νέων προγραμμάτων, τεχνικές προώθησης, διοίκησης γραφείου κ.α. Το ίδιο συμβαίνει με την Η, όπου εκπαιδεύονται με εσωτερικά σεμινάρια από τους συνεργάτες του εξωτερικού αλλά και οι ίδιοι επισκέπτονται τη μεγάλη εταιρία προς εκπαίδευσή τους. **Σεμινάρια εξωτερικά** πραγματοποιεί συστηματικά μόνο μία η Ε και σε μικρότερο βαθμό η Δ, η οποία δήλωσε ότι με ρυθμό 1 φορά την τριετία, εκπαιδεύει το προσωπικό σε εξωτερικά σεμινάρια για πωλήσεις και διακόσμηση. Οι **4 από τις 8**, (Α, Δ, Ε και Ζ) οργανώνουν **εσωτερικές διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης**, μάλιστα η Ζ στα πλαίσια των υπηρεσιών που προσφέρει οργανώνει ενδοεταιρικά σεμινάρια τα οποία παρακολουθεί και το προσωπικό. Ουσιαστικά και οι υπόλοιπες **4 εταιρίες** (Β, Γ, ΣΤ και Η), εφαρμόζουν εσωτερικές διαλέξεις, ίσως όχι μεθοδικά και συστηματικά, αλλά όταν προκύψει ανάγκη, για παράδειγμα δήλωσαν ότι εκπαιδεύονται τα στελέχη ή ο επιχειρηματίας από συνεργάτες, σεμινάρια κ.α. κι έπειτα εκπαιδεύουν το προσωπικό.

Γίνεται φανερό ότι οι μικρομεσαίες δεν εφαρμόζουν τόσο συστηματικές μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού, προτιμούν κυρίως άτυπες μεθόδους τις οποίες ακολουθούν άλλες συστηματικά άλλες κατά περίπτωση, και σίγουρα διαθέτουν μηχανισμούς επιλογής των καταλληλότερων, αναγκαίων και **μη δαπανηρών** μεθόδων. Επιλέγουν μεθόδους εκπαίδευσης, που εξυπηρετούν τις δυνατότητές τους και τις ανάγκες τους. Η διαθεσιμότητα των πόρων τους είναι μικρή και συνήθως στρέφονται προς τις αναμενόμενες μη δαπανηρές ενδοεπιχειρησιακές μεθόδους (εκπαίδευση πάνω στην εργασία, διαλέξεις από τον επιχειρηματία ή τα στελέχη). Ουσιαστικά, **μόνο 3**, οι Ε, ΣΤ και Η, **εφαρμόζουν συστηματικές μεθόδους εκπαίδευσης** με βάση την ανάπτυξη του

ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, είναι ενθαρρυντικό ότι είναι ευέλικτες και βρίσκουν τρόπους δημιουργίας γνώσης (συνεργασίες με μεγάλες εταιρίες, εκπαίδευση από συνεργάτες κάθε φορά που υπάρχει κάτι καινούριο, εκπαίδευση μόνο των στελεχών κι μετεκπαίδευση των υπαλλήλων από τα στελέχη) αποφεύγοντας οποιαδήποτε επιπρόσθετη δαπάνη.

B) Εκπαίδευση Ιδιοκτητών / Επιχειρηματιών

Η εκπαίδευση και ενημέρωση των επιχειρηματιών ποικίλει με βασικότερες πηγές το internet, βιβλιογραφία, εξειδικευμένο περιοδικό τύπο, σεμινάρια πωλήσεων, μάρκετινγκ και άλλα θέματα που άπτονται του ενδιαφέροντός τους. Και οι 8 θεώρησαν το **internet** ως το βασικότερο μέσο ενημέρωσής τους. Οι επιχειρηματίες των εταιριών ΣΤ και Ζ είναι οι μόνοι που χρησιμοποιούν **electronic discussion groups**, όπου ανταλλάσσουν γνώμες με άλλους επαγγελματίες του κλάδου. Επιπρόσθετα, ο επιχειρηματίας της εταιρίας ΣΤ με δική του βούληση παρακολουθεί **εξειδικευμένα σεμινάρια** στο εξωτερικό από ιδιωτικούς φορείς και ο επιχειρηματίας της εταιρίας Ε εκπαιδεύεται με τους ίδιους τρόπους με το προσωπικό μέσω **εξειδικευμένων σεμιναρίων** στο εξωτερικό και στην Ελλάδα. Οι 5 επιχειρηματίες των εταιριών Α, Β, Γ, Δ και Ζ δήλωσαν ότι έχουν παρακολουθήσει κατά καιρούς σεμινάρια πωλήσεων, διοίκησης επιχειρήσεων και άλλα. Ο επιχειρηματίας της εταιρίας Η, προς το παρόν, εκπαιδεύεται συστηματικά από τους συνεργάτες του στο εξωτερικό, στο μέλλον έχει πρόθεση να πραγματοποιήσει σεμινάρια πωλήσεων για τους εργαζομένους και τα στελέχη.

Γ) Έρευνα

Όσον αφορά την **έρευνα** από πλευράς των επιχειρήσεων με σκοπό τη δημιουργία γνώσης μόνο μία επιχείρηση, η **Ε**, **διεξάγει συστηματικά** καθώς συμπεριλαμβάνεται στα πλαίσια των υπηρεσιών που προσφέρει, ενώ οι **ΣΤ και Η** επωφελούνται τις δομημένες έρευνες που διεξάγουν οι εταιρίες που αντιπροσωπεύουν. **Καμία** δεν συνεργάζεται με ανώτερο ίδρυμα ή εκπαιδευτικό οργανισμό απευθείας. Ωστόσο, οι **Β και Γ**, σε περιπτώσεις που χρειάστηκε απευθύνθηκαν σε καθηγητές του πανεπιστημίου για επίλυση κάποιων τεχνικών θεμάτων παραγωγής. Αυτό αποδεικνύει ότι οι μικρομεσαίες, έστω και αμεθόδετα, καταφέρνουν να χρησιμοποιούν ορισμένα τυπικά εργαλεία διοίκησης γνώσης με μη συστηματικό τρόπο (κατά περίπτωση). **Όλες** οι επιχειρήσεις διεξάγουν έρευνα μόνοι τους μέσω **διαδικτύου, πελατών, συνεργατών και φίλων, καθώς και των κλαδικών εκθέσεων**. Η επιχείρηση **Β** εφαρμόζει, εκτός των παραπάνω, και **τη μέθοδο των ξαφνικών επισκέψεων** (mystery shopping).

Δ) Πηγές Γνώσης – Εξωτερικό Περιβάλλον

Ως βασική **πηγή γνώσης** χρησιμοποιούν τους **πελάτες**. Διαθέτουν το πλεονέκτημα να έχουν προσωπικές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, από τους οποίους αντλούν γνώση σχετικά με τα προϊόντα τους, το βαθμό ικανοποίησής τους από την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων, νέες ανάγκες πελατών, καθώς και για τον ανταγωνισμό. Οι **3 από τις 8** επιχειρήσεις (Β, Γ, Δ) αντλούν **άτυπα** αυτές τις πληροφορίες αλλά ως ένα βαθμό συστηματικά, έχοντας ενσωματώσει στην διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών συγκεκριμένες ερωτήσεις και διαδικασίες, οι οποίες δεν είναι καταγεγραμμένες αλλά αποτελούν πρακτικές τους. Για παράδειγμα στην επιχείρηση Β,

μετά από κάθε πώληση, ένα υπεύθυνο άτομο επικοινωνεί με τον εκάστοτε πελάτη. Οι **5 από τις 8** επιχειρήσεις (A, E, ΣΤ, Ζ και Η) εφαρμόζουν πιο **συστηματικούς τρόπους**, μέσω ερωτηματολογίου μετά την ολοκλήρωση της αγοράς / έργου / υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η Α το εφαρμόζει μία φορά το μήνα, οι Ε, Ζ και Η σε κάθε ολοκλήρωση έργου / υπηρεσίας και η ΣΤ μετράει τις προσδοκίες τους πριν το έργο και μετά την ολοκλήρωσή του, οπότε και διασταυρώνει τα αποτελέσματα με τις προσδοκίες των πελατών. Ενδιαφέρουσα ήταν η δήλωση **6** επιχειρηματιών (Α, Β, Δ, Ε, ΣΤ και Ζ) ότι συχνά οι πελάτες τους μεταφέρουν κρίσιμες και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές. Αυτό στηρίζεται στις μακροχρόνιες στενές και φιλικές σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους, γεγονός που τους επιτρέπει να αντλούν άτυπα τις πιο κρίσιμες πληροφορίες.

Και οι **8** επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους **συνεργάτες** ως πηγή γνώσης, κυρίως άτυπα και μη συστηματικά αλλά ενδεχομένως αποτελεσματικά. Συζητάνε προβλήματα που τους απασχολούν, κατάσταση του κλάδου και της αγοράς, αντιμετώπιση προβλημάτων, θέματα τεχνικής φύσεως, πωλήσεων, για νέα προϊόντα και τεχνολογίες. Οι **6 από τις 8** επιχειρήσεις το κάνουν **άτυπα** μέσω συζητήσεων και μη τακτικών συναντήσεων, ενώ οι **2** (Δ και ΣΤ) δήλωσαν ότι μία φορά το μήνα πραγματοποιούν **συνάντηση** (meeting) με τους συνεργάτες, σε πιο **τακτικό και συστηματικό βαθμό**. Τέλος, επισημαίνουμε ότι οι ΣΤ και Η με επίσημο και συστηματικό τρόπο χρησιμοποιούν τους συνεργάτες ως πηγή γνώσης, εφόσον είναι αντιπρόσωποι μεγάλων εταιριών και καθοδηγούνται από αυτές.

Όσον αφορά τον **ανταγωνισμό** και οι **8** δήλωσαν ότι τον χρησιμοποιούν ως **πηγή γνώσης**. Μόνο **2 από τις 8** (Γ και Ε) δήλωσαν ότι κάνουν **benchmarking** παρακολουθώντας ισολογισμούς και έρευνες αγοράς. Οι υπόλοιπες **6** επιχειρήσεις

παρακολουθούν την πορεία των ανταγωνιστών μέσω των **ιστοσελίδων τους, παρακολούθηση τιμών και κλαδικών εκθέσεων**. Επιπλέον, οι **B και H** εφαρμόζουν τη μέθοδο των ξαφνικών επισκέψεων και οι **Δ και E** δήλωσαν ότι με ορισμένους ανταγωνιστές διατηρούν **καλές σχέσεις** και τους χρησιμοποιούν ως πηγή γνώσης. Πολύ σημαντική είναι και η **άτυπη πληροφόρηση** που λαμβάνουν και οι **8** επιχειρήσεις από κοινούς συνεργάτες και πελάτες, σχετικά με τους ανταγωνιστές.

Όσον αφορά πιο συστηματικές μεθόδους απόκτησης γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον μέσω τυπικών εργαλείων διοίκησης γνώσης, εξετάστηκε ο βαθμός συμμετοχής σε κλαδικές εκθέσεις, ημερίδες – συνέδρια και κλαδικά περιοδικά. Σε **κλαδικές εκθέσεις** συμμετέχουν συστηματικά οι **4** επιχειρήσεις (A, Γ, Δ και E), εκ των οποίων η E δήλωσε ότι συνήθως συμμετέχει σε 7 το χρόνο, ενώ φέτος δεν θα συμμετάσχει καθόλου λόγω οικονομικής κρίσης, και οι άλλες 3 συμμετέχουν σε μικρότερο βαθμό 1-2 εκθέσεις το χρόνο. Ως επισκέπτες, όμως, οι **7 από τις 8** επιχειρήσεις **παρακολουθούν τις κλαδικές εκθέσεις**, σε ικανοποιητικό βαθμό, 2-3 το χρόνο κατά μέσο όρο, με εξαίρεση τη ΣΤ, η οποία δεν παρακολουθεί διότι δεν τις θεωρεί αξιόλογες. Οι **ημερίδες και τα συνέδρια** κατέχουν μηδενικό βαθμό συμμετοχής, καθώς οι **3** (A, B, Γ) δήλωσαν ότι δεν γίνονται στον κλάδο τους, η Δ επιλεκτικά και οι **4** (E, ΣΤ, Ζ και H) δεν τα θεωρούν αξιόλογα. Τέλος, οι **7** επιχειρηματίες είναι συνδρομητές 1 – 2 **κλαδικών περιοδικών**, ενώ ο επιχειρηματίας της εταιρίας E έχει πρόσβαση σε περισσότερα από 60 περιοδικά.

Διαπιστώνουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο εξωτερικό περιβάλλον για την αναζήτηση της γνώσης και εστιάζουν κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες και συνεργάτες και όχι σε τυπικές μεθόδους, όπως συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις, συνέδρια, ημερίδες κ.α. Ακόμη, και ο έλεγχος

του ανταγωνισμού γίνεται μέσω των συζητήσεων με τους πελάτες και συνεργάτες, παρά με πρακτικές benchmarking.

E) Πηγές Γνώσης – Εσωτερικό Περιβάλλον

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον εξετάστηκε κατά πόσον οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους εργαζομένους ως πηγή γνώσης, συστηματικά ή μη, και κατά πόσο υφίσταται μία τέτοια κουλτούρα. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενθαρρυντικά καθώς και οι **8** δήλωσαν ότι **συμβουλευονται** τους εργαζομένους για θέματα της επιχείρησης, επίλυση προβλημάτων, νέα προϊόντα, βελτίωση διαδικασιών. Οι **4 από τις 8** (Α, Δ, Ε και Η) δήλωσαν ότι πραγματοποιούν **συστηματικά συναντήσεις** κάθε εβδομάδα, ενώ οι άλλες **4** (Β, Γ, Ζ, ΣΤ) δεν το κάνουν με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο, όμως **άτυπα**, σχεδόν καθημερινά, συζητούν για επίλυση θεμάτων, κάνουν έκτακτες συναντήσεις και γενικώς, η γραμμή επικοινωνίας είναι ανοιχτή. Οι δύο λέξεις που αναφέρθηκαν από την πλειοψηφία των επιχειρηματιών είναι «συνεχώς» και «για τα πάντα». Μάλιστα, ένας επιχειρηματίας (Ζ) δήλωσε ότι τους θεωρεί συνεργάτες και πάντα θέλει να έχουν άποψη.

Αν και το δείγμα μας είναι μικρό για να προβούμε σε γενικευμένα συμπεράσματα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που διερευνήσαμε φαίνεται να υποστηρίζουν την ανταλλαγή γνώσης και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε καθημερινά, λειτουργικά και λοιπά θέματα σε μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, υστερούν στην εφαρμογή πιο συστηματικών μεθόδων για τη δημιουργία γνώσης.

3.3.2 Κωδικοποίηση Γνώσης και Εμπειρίας

Η κωδικοποίηση της γνώσης διερευνήθηκε με βάση τους τρόπους και τα μέσα στα οποία καταγράφεται η γνώση και η εμπειρία στελεχών, την τυποποίηση των διαδικασιών καθώς και τη χρήση εργαλείων τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

A) Κωδικοποίηση - Αποθήκευση Πληροφοριών από Εξωτερικό Περιβάλλον

Στα πλαίσια της καταγραφής γνώσης και πληροφοριών οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν σε συστήματα. Οι **6 από τις 8** επιχειρήσεις (B, Γ, Δ, ΣΤ, Ζ, Η) δήλωσαν ότι **δεν καταγράφουν** τις πληροφορίες των πελατών, όπως σχόλια, προτιμήσεις, ανάγκες κλπ. Διατηρούν αρχεία σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή με τα βασικά στοιχεία των πελατών, τα οποία είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους. Και από αυτές τις 6, μόνο οι 2 (Δ, Η) διατηρούν ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης πελατών. Το ίδιο ισχύει και για τις πληροφορίες από το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον (συνεργάτες, κλαδικές εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα), οι οποίες δεν καταγράφονται σε καμία μορφή. Και οι 6 δήλωσαν ότι αν και οι πληροφορίες δεν καταγράφονται συστηματικά, αυτές διακινούνται σε μεγάλο βαθμό μέσα στην εταιρία. Η επιχείρηση A αποτελεί ευχάριστη έκπληξη καθώς, αν και μικρού μεγέθους, **καταγράφει συστηματικά** τις πληροφορίες των πελατών, όπως σχόλια, παρατηρήσεις, νέες ανάγκες και διατηρεί σύστημα ERP, που διευκολύνει τη διαχείριση των λειτουργιών της. Επιπρόσθετα, ο επιχειρηματίας καταγράφει σε βίντεο νέα προϊόντα, ιδέες από τις κλαδικές εκθέσεις που επισκέπτεται. Επίσης, η επιχείρηση E διαθέτει σύστημα ISO και καταγράφονται εγγράφως και ηλεκτρονικά όλες οι

πληροφορίες σε αρχεία, βιβλιοθήκες, ηλεκτρονικά συστήματα. Μάλιστα, η Ε επιχείρησε να εφαρμόσει ένα ειδικό σύστημα διαχείρισης γνώσης της google, το οποίο παρακολουθεί το σύνολο της διακίνησης γνώσης εντός της εταιρίας και διαβαθμίζει τις πληροφορίες αυτόματα, το οποίο βρίσκεται σε πειραματικό στάδιο.

Η γενικότερη εικόνα των απαντήσεων είναι ότι **η καταγραφή και κωδικοποίηση** περιορίζεται στα πλαίσια της **απαραίτητης τήρησης αρχείων** (πελατολόγιο, συνεργάτες) και της αποθήκευσης πληροφοριών, στο βαθμό που εξυπηρετεί το λειτουργικό μέρος των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, οι περισσότερες στερούνται εξειδικευμένων ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών, όπως διαχείρισης πελατών που πλέον θεωρείται απαραίτητο εργαλείο. Οι επιχειρήσεις, που διερευνήθηκαν, καταγράφουν και κωδικοποιούν πληροφορίες, προτάσεις, γνώμες, ιδέες με το δικό τους τρόπο, δημιουργώντας πολλές φορές ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων “hand made”, φτιαγμένες στα μέτρα τους και στις ανάγκες τους. Αν και θεωρείται αξιόλογο το ότι έχουν την ευελιξία να βρίσκουν λύσεις μη συστηματικές για τη διεκπεραίωση των λειτουργιών τους, υστερούν στη συστηματική τυποποίηση, καταγραφή, κωδικοποίηση των σχετικών στοιχείων.

B) Κωδικοποίηση – Τυποποίηση Εσωτερικών Διαδικασιών

Οι διαδικασίες και πρακτικές των επιχειρήσεων εμφανίστηκαν να μην είναι καταγεγραμμένες αλλά είναι ως ένα βαθμό τυποποιημένες και ενσωματωμένες στις πρακτικές τους. Οι **βέλτιστες πρακτικές, η τεχνογνωσία, οι πατέντες δεν είναι καταγεγραμμένες** από τις **4 στις 8** επιχειρήσεις (B, Γ, Δ, ΣΤ), οι οποίες στα πλαίσια της διεκπεραίωσης των εργασιών τους έχουν τυποποιημένες διαδικασίες που

ακολουθούν και σε κάποιο βαθμό καταγεγραμμένες, όπως για παράδειγμα η επιχείρηση Β στο τμήμα παραγωγής διατηρεί έγγραφα με τη μοντελοποίηση των επίπλων, η Γ τώρα αρχίζει να καταγράφει πατέντες και η ΣΤ ακολουθεί τυποποιημένες διαδικασίες που λαμβάνει από τις εταιρίες του εξωτερικού. Οι υπόλοιπες **4** (Α, Ε, Ζ, Η) **έχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες σε σχετικά μεγαλύτερο βαθμό**, όπως η Α έχει αναρτημένους κανόνες λειτουργίας και καθήκοντα, η Ε καταγράφει κάθε μεθοδολογία και πρόταση, η Ζ έχει βασικά βήματα διαδικασιών και η Η ηλεκτρονικά αρχεία με κανόνες και διαδικασίες από την εταιρία του εξωτερικού.

Όσον αφορά τη **διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών** ισχύουν περίπου τα ίδια, με τις **4 στις 8** επιχειρήσεις (Β, Γ, Δ, Ζ) να έχουν ενσωματωμένες πρακτικές που εφαρμόζουν συστηματικά αλλά **μη καταγεγραμμένες** και τις άλλες **4** (Α, Ε, ΣΤ, Η) να τις έχουν και **καταγεγραμμένες** ως ένα βαθμό, όπως οι ΣΤ και Η που λαμβάνουν τις πρακτικές των μεγάλων εταιριών που αντιπροσωπεύουν και η Α που δίνει έντυπο με κανόνες και βήματα στους πωλητές.

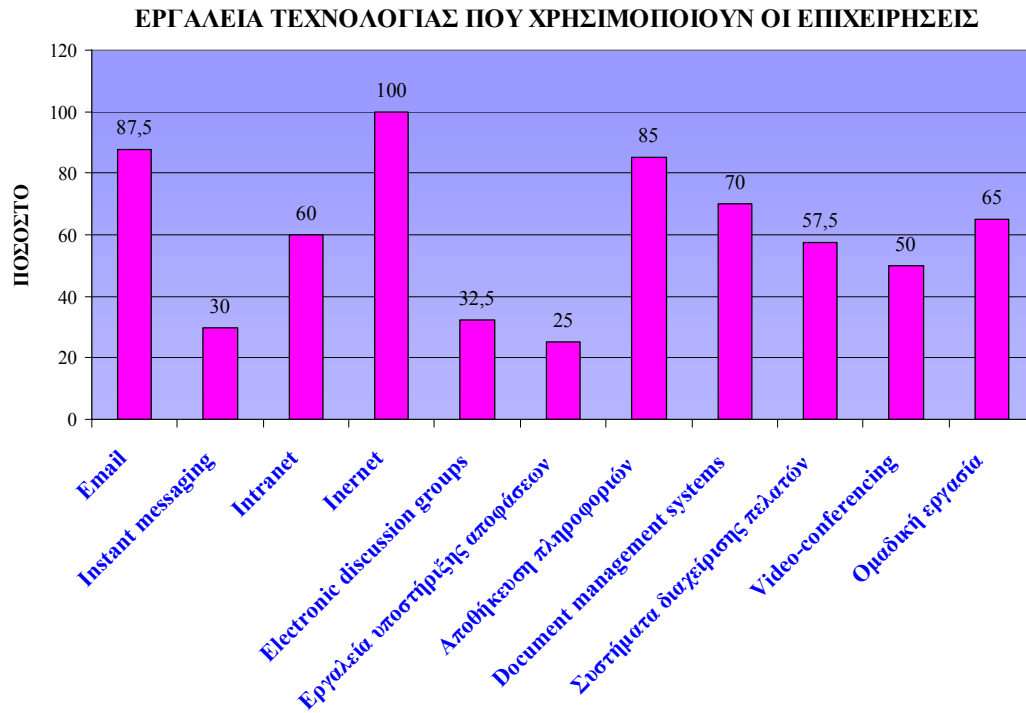
Ενδιαφέρον, παρουσιάζει και η εικόνα των επιχειρήσεων ως προς ορισμένες πρακτικές κωδικοποίησης και οργάνωσης της γνώσης που διευκολύνουν την εφαρμογή διοίκησης γνώσης. **Περιγραφή θέσης εργασίας** (job description) υφίσταται στις **4 από τις 8** επιχειρήσεις (Α, Ε, Ζ, Η) με θετική έκπληξη τη Ζ, που είναι μόνο δύο άτομα. Οι υπόλοιπες **4** (Β, Γ, Δ, ΣΤ) δήλωσαν ότι λόγω μεγέθους **οι ρόλοι είναι ευδιάκριτα διαχωρισμένοι**. Οι εργαζόμενοι **δεν γράφουν αναφορά** προς τους ανωτέρους όταν ολοκληρώσουν ένα έργο / υπηρεσία/ πώληση στις **7** (Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ, Η) **από τις 8** επιχειρήσεις. Μόνο η Α το έχει ενσωματώσει στις πρακτικές της και μόνο στον τομέα των πωλήσεων. Τα σχόλια που λάβαμε από τους επιχειρηματίες ήταν ότι δεν χρειάζεται διότι έχουν άμεση επικοινωνία και επιλύουν κάθε πρόβλημα στην πηγή του (Β

επιχείρηση) , η Z το είχε εφαρμόσει στο παρελθόν και δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα και η Η είναι πολύ νέα επιχείρηση (1 χρόνο λειτουργίας) και σκοπεύει να το εφαρμόσει. Ο επιχειρηματίας της Ε δήλωσε ότι δεν χρειάζεται διότι ουσιαστικά οι εργαζόμενοι αξιολογούνται άμεσα από τρίτους (πελάτες) και από τα αποτελέσματα που φέρνουν.

Τέλος, η νέα γνώση από την επίλυση προβλημάτων αποθηκεύεται στις 4 από τις 8 επιχειρήσεις (Δ, ΣΤ, Ζ, Η) με συστηματικό τρόπο ώστε να είναι επαναχρησιμοποιήσιμη στο μέλλον. Οι άλλες 4 (Α, Β, Γ, Ε) δήλωσαν ότι δεν τις αποθηκεύουν για το απώτερο μέλλον αλλά τις λύσεις που προκύπτουν τις ενσωματώνουν αμέσως στις πρακτικές τους. Επικράτησε η άποψη ότι η καταγραφή και αποθήκευση δεν οδηγεί στη βελτίωση των διαδικασιών και της επιχείρησης γενικότερα εάν δεν ενσωματωθεί και στις πρακτικές της εταιρίας. Η θετική προσέγγιση των παραπάνω είναι ότι οι μικρομεσαίες μπορεί να αντιστέκονται στην συστηματική καταγραφή της γνώσης αλλά κατά την άποψή μας είναι οργανισμοί που μαθαίνουν από τα λάθη τους, ενσωματώνοντας τις νέες λύσεις στις πρακτικές τους.

Γ) Εργαλεία Τεχνολογίας – Ωφέλεια – Εμπόδια

Όσον αφορά το βαθμό χρησιμοποίησης ορισμένων εργαλείων τεχνολογίας, τα οποία σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, διευκολύνουν την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης γνώσης, τα αποτελέσματα νομίζουμε ότι είναι ενδιαφέροντα. Η σχετική ερώτηση ήταν δομημένη σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, όπου «1» σήμαινε «καθόλου» και «5» «σε πολύ μεγάλο βαθμό». Τα αποτελέσματα των απαντήσεων φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2

Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 2, το **internet** και τα **email** χρησιμοποιούνται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε **πολύ μεγάλο βαθμό** με το internet να φθάνει το 100%. Είναι θετικό ότι η **αποθήκευση πληροφοριών**, τα **συστήματα διαχείρισης εγγράφων** (document management systems), **intranet** και **ομαδική εργασία** κατέχουν ποσοστό χρησιμοποίησης **πάνω από 50%**. Η **τηλεδιάσκεψη** (video-conferencing) χρησιμοποιείται ακριβώς **από το 50%** των επιχειρήσεων, οι 4 από τις 8 δήλωσαν καθόλου και οι άλλες 4 σε βαθμό πάνω του μετρίου. Και τα υπόλοιπα εργαλεία **instant messaging**, **electronic discussion groups** και **εργαλεία συστήματα αποφάσεων** χρησιμοποιούνται σε ποσοστό **μικρότερο του 50%**, όπως ήταν και αναμενόμενο. Ευχάριστο ήταν ότι τα electronic discussion groups χρησιμοποιούνται σε βαθμό πάνω του μετρίου από 2 επιχειρήσεις.

Η **ωφέλεια** από τη χρήση των παραπάνω εργαλείων, σύμφωνα με τις απαντήσεις των επιχειρηματιών, είναι ως επί το πλείστον η **ταχύτητα** (5 επιχειρήσεις, Α, Β, Γ, ΣΤ, Ζ), η **αποφυγή λαθών** (2 επιχειρήσεις, Α, Δ), η **βελτίωση της παραγωγικότητας** (2

επιχειρήσεις, Γ, Δ), **η μείωση της απόστασης** (2 επιχειρήσεις, ΣΤ, Ζ), ενώ 2 επιχειρήσεις κρίνουν τη χρήση τους ως απαραίτητη (Ε, Η). Όλοι οι επιχειρηματίες δήλωσαν ότι η χρήση των παραπάνω εργαλείων **μειώνει το κόστος**.

Όσον αφορά τα κυριότερα **εμπόδια** για τη χρήση των εργαλείων, που δεν χρησιμοποιούν, η επικρατέστερη απάντηση ήταν ότι «**δεν είναι απαραίτητα**» (5 επιχειρήσεις, Α, Γ, Δ, Ε, Η). Οι 2 (ΣΤ, Ζ) απάντησαν ότι είναι **θέμα κόστους – ωφέλειας** και ένας επιχειρηματίας (Β) θεωρεί ότι είναι **θέμα νοοτροπίας των εργαζομένων** και η αντίστασή τους να μάθουν καινούρια πράγματα.

Ολοκληρώνοντας, διαπιστώνουμε ότι οι μικρομεσαίες χρησιμοποιούν σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τα εργαλεία τεχνολογίας, κυρίως τα αναμενόμενα (internet, email), που διευκολύνουν την αναζήτηση και ανταλλαγής γνώσης. Η αποθήκευση και διαχείριση εγγράφων κατέχουν σχετικά καλή θέση και η ομαδική εργασία, η οποία συμβάλλει στην ανταλλαγή απόψεων και στην κουλτούρα συνεργασίας, εφαρμόζεται σε πολύ καλό βαθμό, πάνω του μετρίου. Παρατηρήσαμε, επίσης, ότι οι μικρομεσαίες έχουν την ικανότητα να ελίσσονται και να προσαρμόζονται στην εφαρμογή νέων εργαλείων, όταν προκύψει η ανάγκη. Για παράδειγμα τηλεδιάσκεψη (video – conferencing) χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που έχουν συνεργάτες στο εξωτερικό (ΣΤ, Η), η Ε που διαθέτει και υποκαταστήματα σε άλλες πόλεις και η Ζ που προσφέρει υπηρεσίες στελέχωσης και πραγματοποιεί συχνά συνεντεύξεις μέσω skype. Επιπρόσθετα, αντιλαμβάνονται την απαραίτητη χρήση των εργαλείων και συμφωνούν ομόφωνα ότι μειώνει το κόστος. Τα εργαλεία όμως, που δεν χρησιμοποιούν, τα θεωρούν περιττά και ότι αυτά δεν ικανοποιούν τις ανάγκες τους, γεγονός που γεννά ερωτηματικά αν και κατά πόσο πραγματικά γνωρίζουν τις ανάγκες τους και προσαρμόζουν τα εργαλεία διοίκησης γνώσης σε αυτές ή απλά η αντίδρασή τους

έγκειται στην αντίσταση για αλλαγή και εφαρμογή νέων μεθόδων. Το ερώτημα αυτό παραμένει καθώς το δείγμα της έρευνας είναι πολύ μικρό για να προβούμε σε γενικεύσεις και συμπεράσματα.

3.3.3 Μεταφορά – Διάχυση Γνώσης

Η μεταφορά και διάχυση γνώσης ερευνηθήκε όσον αφορά το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

A) Μεταφορά - Διάχυση Γνώσης στο Εσωτερικό Περιβάλλον

Η μεταφορά και διάχυση γνώσης στο εσωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διευκολύνεται από το μέγεθος και τη φύση τους. Συγκεκριμένα, η μεταφορά άρρηκτης γνώσης ενισχύεται από την **κοντινή φυσική απόσταση** των μελών της επιχείρησης. Οι **7 από τις 8** επιχειρήσεις τους δείγματος (A, B, Γ, E, ΣΤ, Ζ, Η) δήλωσαν ότι οι εργαζόμενοι βρίσκονται στον **ίδιο χώρο εργασίας** ή σε πολύ κοντινή απόσταση, γεγονός που σημαίνει ότι οι πρακτικές και μέθοδοι του ενός είναι εύκολα ορατές από τον άλλον. Επιπλέον, η επικοινωνία είναι ανοιχτή και άμεση, με πολλαπλά πλεονεκτήματα: λιγότερος χρόνος, μηδενικό κόστος και ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Η τελευταία συμβάλλει και στις καλύτερες σχέσεις **συνεργασίας** μεταξύ των μελών, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την έρευνά μας, με 7 (A, B, Δ, E, ΣΤ, Ζ, Η) στις 8 επιχειρήσεις να απαντούν ότι επικρατεί **πνεύμα συνεργασίας σε μεγάλο βαθμό**.

Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν σε ποιον να απευθυνθούν ως **πηγή γνώσης μέσα στην εταιρία** για την επίλυση προβλημάτων, με επικρατέστερο τον ιδιοκτήτη / επιχειρηματία να λειτουργεί ως πηγή γνώσης. Οι **5 από τις 8** επιχειρήσεις (Α, Β, Γ, Δ, Ζ) απάντησαν ότι «πάντα» απευθύνονται στον **επιχειρηματία**, και οι 3 (Ε, ΣΤ, Η) ότι γνωρίζουν σε ποιον να απευθυνθούν ανάλογα με το πρόβλημα. Το γεγονός αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία (Desouza and Awazu, 2006) ότι ο επιχειρηματίας λειτουργεί ως αποθετήριο γνώσης αλλά και ότι συνήθως λειτουργεί συγκεντρωτικά και θέλει να έχει τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης. Πράγματι, τα σχόλια των 5 επιχειρηματιών πάνω σε αυτό το θέμα ήταν ότι στο παρελθόν πλήρωσαν ακριβά τις πρωτοβουλίες, ότι οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τις ευθύνες και ότι συνήθως δεν μπορούν να επιλύσουν το πρόβλημα μόνοι τους. Άλλωστε, είναι ένα από τα μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η έλλειψη κουλτούρας που ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες και την ανάληψη ευθυνών.

Η **μεταφορά της γνώσης από τους εργαζόμενους προς την επιχείρηση** λαμβάνει μέρος σε **μεγάλο βαθμό**, κυρίως άτυπα. Συγκεκριμένα, τα **παράπονα πελατών** μεταφέρονται από τους εργαζομένους κυρίως **μέσω συζητήσεων** σε καθημερινή βάση στις **7 από τις 8** επιχειρήσεις. Η Γ εξαιρείται λόγω ότι οι εργαζόμενοί της είναι στο τμήμα παραγωγής και δεν έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Οι **3 από τις 7** επιχειρήσεις (Β, Δ, Ζ) διασφαλίζουν σε κάποιο βαθμό την απόκτηση αυτής της γνώσης **μέσω των πρακτικών** τους σε κάθε επαφή με πελάτη (αναφέρθηκαν αναλυτικά σε παραπάνω ενότητα). Και οι **4** (Α, Ε, ΣΤ, Η) χρησιμοποιούν **έντυπο ερωτηματολόγιο**, που συμπληρώνεται από τους πελάτες. Εκτός, αυτών των ενσωματωμένων διαδικασιών στο σύνολό τους απάντησαν ότι η μεταφορά γνώσης επιτυγχάνεται κυρίως άτυπα μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας που έχουν σε καθημερινή βάση καθώς και των έκτακτων ή τακτικών συναντήσεων. Οι **4 από τις 8** (Α, Δ, Ε, Η)

επιχειρήσεις οργανώνουν εβδομαδιαίες **προγραμματισμένες συναντήσεις σε συστηματική βάση**, ενώ οι άλλες 4 (B, Γ, ΣΤ, Ζ) δήλωσαν ότι έκτακτες συναντήσεις κάνουν συχνά και όταν προκύψει η ανάγκη και σε λιγότερο βαθμό οργανώνουν προγραμματισμένες συναντήσεις.

Από την πλευρά των επιχειρηματιών υπήρξε **ομόφωνη** απάντηση στην διάθεσή τους να **μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους εργαζομένους**. Και οι 8 δήλωσαν ότι προσπαθούν συνεχώς να τους μεταφέρουν οτιδήποτε μαθαίνουν και σχετίζεται με τα καθήκοντα των εργαζομένων τους. Το κάνουν κυρίως **άτυπα**, μέσω συναντήσεων, έκτακτων συζητήσεων, κατά τη διάρκεια γεύματος (ίσως μια μορφή story telling) και όποτε προκύψει η ευκαιρία. Επίσης, **ομόφωνη** ήταν και η απάντησή τους αναφορικά με τις **προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζομένους**. Όλοι δέχονται προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζομένους τους, τις ενστερνίζονται όταν τις θεωρούν αξιόλογες και οι περισσότεροι δήλωσαν ότι πρόσφατα είχαν κάποια πρόταση που την αποδέχτηκαν και την εφάρμοσαν. Μόνο δύο σχόλια λάβαμε, ένα από τον επιχειρηματία της Γ, ότι σπάνια του γίνονται προτάσεις βελτίωσης διότι οι εργαζόμενοί του δεν ασχολούνται με την εξέλιξη της εργασίας τους και δεν φροντίζουν να μάθουν καινούρια πράγματα και ένα από τον επιχειρηματία της Η, ο οποίος είναι δεκτικός στις προτάσεις αλλά πρέπει να ρωτάει συνεχώς ο ίδιος. Εμφανίζεται, εδώ, η ανάγκη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για στελέχωση με προσωπικό που έχει αναπτυγμένες ικανότητες και γνώσεις. Ιδιαίτερα, στον τομέα παραγωγής σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπως η Γ, είναι σύνηθες το μορφωτικό υπόβαθρο των εργαζομένων να είναι χαμηλό.

Η γενική εικόνα των παραπάνω είναι ότι η διάχυση της γνώσης υφίσταται σε ικανοποιητικό βαθμό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ευνοούνται από τα εγγενή χαρακτηριστικά τους: μικρό μέγεθος, λίγα άτομα, κανάλια άμεσης επικοινωνίας. Οι

διαδικασίες μεταφοράς γνώσης δεν είναι τυποποιημένες, όπως παρουσιάσεις, οργανωμένες συγκεντρώσεις, προγραμματισμένες συναντήσεις, εναλλαγή θέσεων, γεγονός που θεωρείται αναμενόμενο αλλά ενδεχομένως η γνώση μεταφέρεται το ίδιο αποτελεσματικά. Οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις και η άμεση επικοινωνία διοίκησης – εργαζομένων ενισχύει τη διάθεση για συνεργασία, τη διήγηση ιστοριών από παλιές εμπειρίες που λειτούργησαν αποτελεσματικά, τη μίμηση πρακτικών, τα οποία συνδέονται με τη μεταφορά της άρρητης γνώσης, ένα από τα πιο δύσκολα εγχειρήματα της διοίκησης γνώσης. Πολύ θετική κρίνεται και η διάθεση των επιχειρηματιών για τη μεταφορά της γνώσης τους στους εργαζομένους. Η προσωπικότητα του επιχειρηματία επηρεάζει καταλυτικά τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, οπότε και η πορεία προς την αξιοποίηση της γνώσης και της εμπειρίας υποκινείται από τον επιχειρηματία.

B) Μεταφορά – Διάγυση Γνώσης από το Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι μικρομεσαίες λόγω των περιορισμένων γνωστικών τους πόρων, εξειδικεύονται στην αναζήτηση και αξιοποίηση γνώσης από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Εφόσον οι πηγές γνώσεις από το εξωτερικό περιβάλλον διερευνήθηκαν στην πρώτη κατηγορία «Δημιουργία – Πηγές Γνώσης», σε αυτή την κατηγορία διερευνήσαμε κατά πόσο συνάπτουν συνεργασίες με μεγαλύτερες εταιρίες, από τις οποίες επωφελούνται τις εξειδικευμένες γνώσεις και την τεχνογνωσία τους. **Οι 2 (ΣΤ, Η) από τις 8 επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού** του αντίστοιχου κλάδου και λειτουργούν κάτω από την ομπρέλα των μεγάλων εταιριών. Επωφελούνται από τις εξειδικευμένες γνώσεις, την τεχνογνωσία και τις πρακτικές τους με συστηματικό τρόπο, μαθαίνουν για νέα προϊόντα/ προγράμματα, εκπαιδεύονται από αυτές και εφαρμόζουν τις πρακτικές τους στην Ελλάδα. Από τις υπόλοιπες 6 επιχειρήσεις, **μόνο οι 2 (Α, Β)**

απάντησαν ότι διατηρούν τέτοιες συνεργασίες και προσπαθούν να επωφεληθούν μέσα από αυτές. Σε μεγάλο βαθμό **επωφελούνται** τα εργαλεία μάρκετινγκ που τους παρέχουν (κατάλογοι προϊόντων), νέες τεχνολογίες, νέα υλικά και εξειδικευμένη γνώση. Οι άλλες 4 επιχειρήσεις (Γ, Δ, Ε, Ζ) του δείγματος δήλωσαν ότι γενικώς δεν το εφαρμόζουν, ίσως μόνο περιστασιακά. Στην ερώτηση αυτή τα αποτελέσματα δεν ήταν τόσο ενθαρρυντικά, εφόσον περιμέναμε σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν πιο συστηματικά τη μεταφορά γνώσης από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι συνέργιες ή/και συνεργασίες «κλειδιά» με μεγάλες εταιρίες, που θα τους ανοίξουν το δρόμο προς την εξειδικευμένη γνώση.

3.3.4 Αξιοποίηση – Εφαρμογή Γνώσης

Η αξιοποίηση και εφαρμογή της γνώσης διερευνήθηκαν με βάση την εξασφάλιση της «συνέχισης της γνώσης» μέσα στην επιχείρηση, τη γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, την αξιοποίηση και εφαρμογή των πληροφοριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη συμβολή της διοίκησης γνώσης στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και φυσικά την ανταμοιβή των εργαζομένων που συμβάλλουν στην όλη διαδικασία.

Α) Αξιοποίηση Γνώσης Εργαζομένων

Συγκεκριμένα, διερευνήθηκε κατά πόσον υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες **μεταφοράς της γνώσης ενός εργαζομένου σε άλλον κατά την αποχώρησή του** και κατά πόσο διασφαλίζουν την **«απορρόφηση»** αυτής της γνώσης μέσα στην επιχείρηση.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, **6 στις 8** (B, Γ, Δ, ΣΤ, Ζ, Η), δεν έχει τυπική διαδικασία αποχώρησης ενός εργαζομένου. Τις περισσότερες φορές η μεταφορά της γνώσης του αποχωρήσαντα στον επόμενο έγκειται στην καλή διάθεση του εργαζομένου που αποχωρεί. Μόνο οι **2** επιχειρήσεις (Α, Ε) έχουν υιοθετήσει τυπική διαδικασία παράδοσης – παραλαβής θέσης. Παρόλα αυτά, οι **5** (B, Γ, Δ, Ζ, Η) **στις 8** επιχειρήσεις, δήλωσαν ότι η γνώση του εργαζομένου που φεύγει υπάρχει ήδη σε άλλους και κυρίως στον ίδιο τον επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει την εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου εργαζομένου στην επιχείρηση, λειτουργώντας σχεδόν ως το «αποθετήριο» της συνολικής γνώσης της επιχείρησης. Γενικά, κανένας από τους επιχειρηματίες δεν θεωρεί ότι έχασε κρίσιμη γνώση κατά την αποχώρηση ενός εργαζομένου. Διαπιστώνουμε, ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν συστηματικές διαδικασίες για τη διατήρηση της γνώσης των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση αλλά ήδη η «απορρόφηση» της γνώσης έχει γίνει από τον ιδιοκτήτη/ επιχειρηματία ή άλλο μέλος της επιχείρησης.

B) Κοινοποίηση Στόχων – Αποστολής Επιχείρησης

Οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης καταγράφονται και ανακοινώνονται επίσημα στις **3** (Α, Ε, Η) **από τις 8** επιχειρήσεις. Οι άλλες **3** (Δ, ΣΤ, Ζ) συζητάνε στην ετήσια συνάντηση τους στόχους κάθε χρόνου αλλά και κατά της διάρκεια του έτους επαναπροσδιορίζουν και θέτουν νέους στόχους. Και οι **2** (B, Γ) **από τις 8** φαίνεται να μην τους γνωστοποιούν ούτε να τους προσδιορίζουν σαφώς μέσα στην επιχείρηση. Γενικά, είναι μια διαδικασία που την αποφεύγουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θεωρούν μάλλον ότι οι στόχοι και η αποστολή είναι συνυφασμένοι με τις ενέργειες του επιχειρηματία και τον τρόπο που διοικεί την επιχείρηση. Θετικό είναι ότι οι 6

επιχειρηματίες τουλάχιστον συζητάνε και γνωστοποιούν τους στόχους στην αρχή κάθε έτους.

Γ) Αξιοποίηση Γνώσης από το Εξωτερικό Περιβάλλον

Η **αξιοποίηση της νέας γνώσης** που έρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συντελείται στον **μέγιστο βαθμό**. Και οι **8** επιχειρήσεις δήλωσαν ότι δοκιμάζουν, **ενσωματώνουν** και εφαρμόζουν **άμεσα** στις πρακτικές τους τις νέες γνώσεις, ιδέες, πρακτικές, προτάσεις που λαμβάνουν από συνεργάτες, προμηθευτές, μεγάλες εταιρίες, εξωτερικούς συμβούλους, κλαδικές εκθέσεις. Βέβαια αυτό το κάνουν με σύνεση και εφαρμόζουν ένα υποσύνολο των προτάσεων. Επιπρόσθετα, και οι **8** επιχειρήσεις **«ακούνε» τους πελάτες τους στο μέγιστο βαθμό**. Ενσωματώνουν και αλλάζουν τις πρακτικές τους άμεσα και γρήγορα με σκοπό την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποδεικνύουν την υψηλή «απορροφητική» ικανότητα που έχουν και τη δυνατότητα να «προσλαμβάνουν» τη γνώση από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η εξαιρετική αλληλεπίδραση, που έχουν με το εξωτερικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με την ευελιξία τους για άμεση εφαρμογή αποτελούν δύο από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Βέβαια, η έντονη αυτή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον προέρχεται, κατά τη γνώμη μας, από την ανάγκη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για νέα γνώση και την έλλειψη γνωστικών πόρων στο εσωτερικό τους περιβάλλον, οπότε και δεν τους απομένουν πολλές επιλογές.

Δ) Αξιοποίηση Γνώσης και Κόστος – Αποτελεσματικότητα

Ο βαθμός αξιοποίησης της γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον δεν μειώνει απαραίτητα και το επιχειρηματικό κόστος. Οι μισές επιχειρήσεις (4) του δείγματος (Α, Β, Ε, Η) πιστεύουν ότι η καλύτερη αξιοποίηση της γνώσης συντελεί στη μείωση του κόστους. Οι άλλες 4 (Γ, Δ, ΣΤ, Ζ) δήλωσαν ότι **δεν μειώνεται** απαραίτητα, εξαρτάται από την περίπτωση. Τα ίδια αποτελέσματα είχαμε και με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι 4 από τις 8 επιχειρήσεις (Α, Ε, ΣΤ, Η) θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα **βελτιώνεται** με την καλύτερη αξιοποίηση της γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι άλλες 4 (Β, Γ, Δ, Ζ) δήλωσαν ότι ως ένα βαθμό μπορεί να βελτιώνεται, δεν συμβαίνει όμως πάντα, εξαρτάται από την περίπτωση. Το δείγμα μας είναι μικρό και δεν μας επιτρέπει να γενικεύσουμε συμπεράσματα αναφορικά με τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, εφόσον και οι απαντήσεις είναι 50% «ναι» – 50% «όχι, απαραίτητα». Επομένως, το ερώτημα παραμένει για ενδελεχή έρευνα στο μέλλον και ιδιαίτερα στο βαθμό στον οποίο ανταλαμβάνονται στην ουσία τα ωφελήματα από την αξιοποίηση γνώσης, εμπειρίας, σύγχρονης τεχνολογίας.

Ε) «Ανταμοιβή» Καλής Ιδέας

Δεδομένου ότι η ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο υποκίνησης, προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε κατά πόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τις νέες ιδέες και με ποιους τρόπους. Διαπιστώθηκε ότι **«κουλτούρα» ανταμοιβής υφίσταται σε χαμηλό επίπεδο** στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι 3 από τους 8 (Α, Ζ, Η) επιχειρηματίες απάντησαν με βεβαιότητα ότι **ανταμείβουν τις καλές**

ιδέες, δίνοντας επιπλέον μέρες άδεια είτε προϊόντα της επιχείρησης ως δώρα είτε προσφέροντας ένα δωρεάν γεύμα. Οι 4 από τους 8 (B, Δ, E, ΣΤ) περιορίζονται στην **προφορική επιβράβευση και αναγνώριση**, ενώ ένας (Γ) δεν επιβραβεύει καθόλου. Συμπεραίνουμε ότι η ηγεσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν εκτιμάει ιδιαίτερα το ρόλο της ανταμοιβής των εργαζομένων και τα οφέλη που προκύπτουν από την ηθική τους επιβράβευση.

Ολοκληρώνοντας, την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρουσιάζουμε ένα συγκεντρωτικό πίνακα με τη συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων, σε συνοπτική και περιεκτική μορφή. Κατηγοριοποιήσαμε τα σημαντικότερα πεδία διερεύνησης και τα αξιολογήσαμε με τετράβαθμη κλίμακα (μηδενικό, ελάχιστο, μέτριο, μεγάλο βαθμό) ανά επιχείρηση. Παρακάτω παρουσιάζεται ο Πίνακας III.

Πίνακας III	A	B	Γ	Δ	E	ΣΤ	Z	H
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΓΝΩΣΗΣ								
Εκπαίδευση Εργαζομένων	?	-	-	?	√	√	?	√
Εκπαίδευση Ιδιοκτητών/ Επιχειρηματιών	•	•	•	•	√	√	•	√
Έρευνα	-	-	-	-	•	-	-	-
Πηγές γνώσεις - συνεργάτες, πελάτες, ανταγωνισμός	•	•	•	•	√	√	•	√
Πηγές γνώσεις - κλαδικές εκθέσεις, συνέδρια, περιοδικά	•	?	?	•	√	?	?	?
Πηγές γνώσεις - εργαζόμενοι	√	•	•	√	√	•	√	√
ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ								
Κωδικοποίηση – Αποθήκευση Γνώσης από Εξωτερικό Περιβάλλον	√	-	-	-	√	-	-	•
Κωδικοποίηση – Τυποποίηση Εσωτερικών Διαδικασιών	•	-	-	-	√	?	?	•
Βαθμός Χρήσης Εργαλείων Τεχνολογίας	•	?	?	•	√	•	•	√
ΜΕΤΑΦΟΡΑ – ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ								
Μεταφορά - Διάχυση Γνώσης στο Εσωτερικό Περιβάλλον	√	√	•	√	√	√	√	√

Διάχυση Γνώσης από Συνεργασίες με Μεγάλες Εταιρίες	•	•	-	-	-	√	-	√
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΝΩΣΗΣ								
Αξιοποίηση Γνώσης Εργαζομένων	√	?	?	?	√	?	?	?
Κοινοποίηση Στόχων – Αποστολής Επιχ/σης	√	-	-	?	√	?	?	√
Αξιοποίηση Γνώσης από Εξωτερικό Περιβάλλον	√	√	√	√	√	√	√	√
Αξιοποίηση Γνώσης και Κόστος-Αποτελεσματικότητα	?	?	?	?	?	?	?	?
«Ανταμοιβή» Καλής Ιδέας	√	?	-	?	?	?	√	√

Επεξήγηση συμβόλων : - = μηδενικός βαθμός

? = ελάχιστος βαθμός

• = μέτριος βαθμός

√ = μεγάλος βαθμός

Από τον πίνακα προκύπτει σαν βασικό συμπέρασμα ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να αξιοποιούν τις γνώσεις και πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί σε συνάρτηση με την απόκτηση γνώσης από πελάτες, συνεργάτες, ανταγωνισμό, που υφίσταται σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό. Το γεγονός αυτό δείχνει την τάση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να αναζητούν τη γνώση έξω από αυτές και την ευελιξία τους να προσαρμόζουν και να ενσωματώνουν άμεσα τη γνώση αυτή. Αξιοσημείωτη είναι και η μεταφορά και διάχυση γνώσης στο εσωτερικό τους περιβάλλον που συντελείται σε μεγάλο βαθμό καθώς και η απόκτηση γνώσης από τους εργαζομένους που συμβαίνει σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό, γεγονός που δείχνει ότι η επικοινωνία και η ανταλλαγή γνώσης υφίστανται σε υψηλά επίπεδα στο εσωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

3.3.5 Σύγκριση ευρημάτων με αντίστοιχα της βιβλιογραφίας

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας φαίνεται να συμφωνούν με αρκετά σημεία της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, διαπιστώσαμε τις 4 από τις 5 ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που διέκριναν οι Desouza και Awazu (2006), οι οποίες είναι **η ελλιπής καταγραφή ρητής γνώσης, ο ρόλος του ιδιοκτήτη/ επιχειρηματία ως «αποθετήριο» γνώσης, η σε βάθος και εύρος «κοινή» γνώση των μελών της επιχείρησης, η αναπτυγμένη ικανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών γνώσης.** Η πέμπτη ιδιαιτερότητα που διέκριναν οι Desouza και Awazu είναι η χρήση τεχνολογίας κυρίως με σκοπό την αυτοματοποίηση και λιγότερο για πληροφοριακούς σκοπούς, στοιχεία που διαφοροποιούνται στην έρευνά μας. Η **χρήση της τεχνολογίας** στις επιχειρήσεις που διερευνήσαμε διαπιστώθηκε να **επικεντρώνεται στην επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσης και μείωση της απόστασης,** και όχι τόσο στην αυτοματοποίηση.

Η **έλλειψη καταγραφής και αποθήκευσης της γνώσης** διαπιστώθηκε επίσης και από τους Lim and Klobas (2000). Επιπρόσθετα, διαπιστώσαμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν **πρακτικές διοίκησης γνώσης σε άτυπη μορφή,** με μάλλον μηχανιστική προσέγγιση και συνήθως κατά περίπτωση («ad hoc» τρόπο εμφανίζεται στη σχετική βιβλιογραφία), ευρήματα που συμφωνούν με τους Mc Adam and Reid (2001), Hutchinson and Quintas (2008) και Egbu et al. (2005). Επίσης, η **έλλειψη εξοικείωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τις διαδικασίες και την ορολογία της διοίκησης γνώσης,** για την οποία μίλησαν οι Lim and Klobas (2000), Hutchinson and Quintas (2008) και Egbu et al. (2005), φαίνεται να υφίσταται στο δείγμα των επιχειρήσεων που διερευνήσαμε.

Ο Pietro Evangelista et al. (2010) διαπίστωσε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν **σημαντικές ανάγκες διοίκησης γνώσης, ότι εφαρμόζουν κυρίως εσωτερικά συστήματα διοίκησης γνώσης που περιλαμβάνουν απλά εργαλεία τεχνολογίας και ότι η ανταλλαγή γνώσης είναι κυρίως άρρητη, η οποία βασίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις,** στοιχεία που συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Οι Wong και Aspinwall (2004) υποστηρίζουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν **σημαντικό πρόβλημα απώλειας γνώσης** με την αποχώρηση των εργαζομένων. **Αντίθετα,** τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δείχνουν ότι οι μικρομεσαίες αναπτύσσουν **«κοινή» γνώση** (Desouza and Awazu, 2006) μεταξύ των μελών τους διασφαλίζοντας ως ένα βαθμό ότι η γνώση παραμένει στην επιχείρηση.

Διαπιστώνουμε ότι τα αποτελέσματα της έρευνάς μας συμφωνούν με αρκετά στοιχεία που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, ενώ διαφορές υπάρχουν σε μικρότερο βαθμό. Το γεγονός αυτό αποτελεί ενδεχόμενη ένδειξη αξιοπιστίας της έρευνά μας. Ωστόσο, θεωρούμε ότι η έρευνά μας έχει ελλείψεις όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος και τη διασταύρωση των αποτελεσμάτων από τους εργαζομένους των επιχειρήσεων, γεγονός που γεννά την ανάγκη για ενδελεχή έρευνα στο μέλλον.

4. Συμπεράσματα και Προτάσεις

4.1 Συμπεράσματα

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και τις τέσσερις διαδικασίες διοίκησης γνώσης που διερευνήθηκαν στις 8 επιχειρήσεις του δείγματος, καταλήγουμε στα παρακάτω ενδιαφέροντα συμπεράσματα:

Η διαδικασία της δημιουργίας γνώσης ως μέρος της συστηματικής προσπάθειας για δημιουργία νέας γνώσης, βρίσκεται σε **πολύ χαμηλά επίπεδα** στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η έλλειψη διαθέσιμων πόρων τις οδηγεί προς την αποφυγή συστηματικών τρόπων δημιουργίας γνώσης, όπως έρευνα, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, συμμετοχή σε επαγγελματικές δραστηριότητες έξω από την επιχείρηση. Εγγενώς, προσφεύγουν σε άτυπες μη δομημένες διαδικασίες για να εξυπηρετήσουν τις έκτακτες ανάγκες τους σε γνώση. **Συμπεραίνουμε ότι** δεν αντιλαμβάνονται την ωφέλεια από την εκπαίδευση προσωπικού και τη συμβολή της στην ανάπτυξη νέων ιδεών, υστερούν σε υποδομή για τη διεξαγωγή συστηματικής έρευνας και ανάπτυξης νέων ιδεών καθώς και δεν ενθαρρύνουν μέσω ανταμοιβών τις νέες ιδέες, οπότε και η δημιουργία γνώσης υφίσταται σε ελάχιστο και ενδεχομένως μηδενικό βαθμό.

Η αδυναμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για δημιουργία νέας γνώσης σε συνδυασμό με την έλλειψη γνωστικών πόρων στο εσωτερικό τους περιβάλλον, τις

οδηγεί στην αναζήτηση της γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι οι **βασικές πηγές γνώσης** των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι **πελάτες, συνεργάτες και ο ανταγωνισμός**, από τους οποίους αντλούν άτυπα και αμεθόδευτα πληροφορίες, γνώσεις, νέες ιδέες. Ενώ στο **εσωτερικό περιβάλλον** ο ιδιοκτήτης/ **επιχειρηματίας** λειτουργεί ως ο «**πυρήνας**» γνώσης, ο οποίος κατέχει σχεδόν τη συνολική γνώση της επιχείρησης.

Η κωδικοποίηση, οργάνωση και αποθήκευση της γνώσης κυμαίνεται από **μηδενικό ως μέτριο βαθμό** στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι μικρομεσαίες δεν είναι εξοικειωμένες με τυποποίηση διαδικασιών και τη χρήση συστηματικών μεθόδων, οι οποίες θα συντελούσαν στην καλύτερη οργάνωση των λειτουργιών τους. Οποιαδήποτε τυποποίηση στις διαδικασίες τους προέρχεται από την εμπειρική επανάληψη της διαδικασίας, η οποία πλέον έχει ενσωματωθεί στις πρακτικές. Η καταγραφή και αποθήκευση συντελείται στα πλαίσια διαχείρισης πελατολογίου και εγγράφων, με αποτέλεσμα κρίσιμη γνώση και εμπειρία να παραμένει στο μυαλό των εργαζομένων και των επιχειρηματιών και όχι στην επιχείρηση ως κωδικοποιημένη γνώση. Επομένως, ο κίνδυνος από την απώλεια κρίσιμης γνώσης μεγιστοποιείται ενώ παράλληλα δεν δύναται η μέτρηση της γνώσης που χάνεται και αυτής που ενσωματώνεται. Αξιόλογο θεωρούμε ότι η χρήση εργαλείων τεχνολογίας κυμαίνεται από μέτριο βαθμό έως μεγάλο βαθμό, με έμφαση στα πιο απλά εργαλεία που προάγουν την αναζήτηση και ανταλλαγή γνώσης.

Η μεταφορά και διάχυση γνώσης συντελείται σε **πολύ μεγάλο βαθμό** στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Εγγενώς, ευνοούνται από τα χαρακτηριστικά τους και τη δομή τους. Το μικρό μέγεθος, η κοντινή φυσική απόσταση, ο μικρός αριθμός εργαζομένων και τα λίγα ιεραρχικά επίπεδα επιτρέπουν την απρόσκοπτη διάχυση

γνώσης, ανταλλαγή ιδεών και επικοινωνία των μελών. Η μεταφορά γνώσης επιτυγχάνεται μέσα από άτυπες συναντήσεις, συζητήσεις και σε μικρότερο βαθμό από τυπικές διαδικασίες που επιτάσσει η διοίκηση γνώσης, όπως παρουσιάσεις, οργανωμένες συγκεντρώσεις, προγραμματισμένες συναντήσεις, εναλλαγή θέσεων. Μία από τις **σημαντικότερες διαπιστώσεις** είναι ότι οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις και η άμεση επικοινωνία διοίκησης – εργαζομένων ενισχύουν τη διάθεση για συνεργασία, τη διήγηση ιστοριών, τη μίμηση πρακτικών, τα οποία συνδέονται με τη **μεταφορά της άρρητης γνώσης**, ένα από τα δυσκολότερα εγχειρήματα της διοίκησης γνώσης. Το πρόβλημα έγκειται στην έλλειψη αντίληψης των μικρομεσαίων αναφορικά με την αξία αυτής της γνώσης και τους τρόπους **μετατροπής της από άρρητη σε ρητή**, με σκοπό την αποτελεσματικότερη διοίκηση της γνώσης.

Η αξιοποίηση της γνώσης των εργαζομένων υφίσταται σε χαμηλό βαθμό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις από την άποψη τυπικών και συστηματικών μεθόδων. Όμως, στην ουσία η γνώση αυτή υπάρχει ήδη και σε άλλα μέλη της επιχείρησης, η οποία δεν κινδυνεύει να χαθεί με την αποχώρηση ενός εργαζομένου. Επομένως, η αξιοποίηση της γνώσης συντελείται **σε ικανοποιητικό και ενδεχομένως μεγάλο βαθμό** μέσω της δημιουργίας «κοινής» γνώσης.

Επιπρόσθετα, **η αξιοποίηση της γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον** των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαπιστώθηκε να πραγματοποιείται στο **μέγιστο βαθμό**. Οι μικρομεσαίες **ενσωματώνουν και εφαρμόζουν άμεσα** στις πρακτικές τους τις νέες γνώσεις, πληροφορίες, ιδέες που λαμβάνουν από πελάτες, συνεργάτες και το ευρύτερο εξωτερικό τους περιβάλλον. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει πρώτον την υψηλή «**απορροφητικότητα**» και **ευελιξία** των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην

ενσωμάτωση νέας γνώσης και εφαρμογή αλλαγών και δεύτερον την ανάγκη τους για νέα γνώση, εφόσον δεν μπορούν να την παράγουν οι ίδιες.

Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να μην αντιλαμβάνονται τη σχέση κόστους – αποτελεσματικότητας σε συνάρτηση με την καλύτερη αξιοποίηση της γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον, γεγονός που γεννά την ανάγκη για **μελλοντική έρευνα σχετικά με το αν αντιλαμβάνονται τα οφέληματα από την αξιοποίηση της γνώσης.**

4.2 Προτάσεις Βελτίωσης

Είναι σημαντικό να διατυπώσουμε προτάσεις για την αποτελεσματικότερη διοίκηση γνώσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και να προτείνουμε εφικτές αλλαγές προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις δυνατότητές τους.

- Αρχικά, θεωρούμε ότι οποιοδήποτε εγχείρημα για την ανάπτυξη, υποστήριξη και αφοσίωση στη θέσπιση ενός συστήματος διοίκησης γνώσης πρέπει να ξεκινήσει από την **ενημέρωση και επιμόρφωση των ιδιοκτητών/επιχειρηματιών** αναφορικά με τη διοίκηση γνώσης. Διαπιστώσαμε τον καταλυτικό ρόλο της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πως μπορεί να αποτελέσει την κινητήριου δύναμη για αλλαγή και να εμπνεύσει την ανάγκη για διοίκηση γνώσης ή αντίθετα πως μπορεί να σταθεί εμπόδιο σε κάθε προσπάθεια αλλαγής.

- Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να γίνει **σύνδεση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τους στόχους της διοίκησης γνώσης**. Είναι ουσιαστική σημασίας να αντιληφθούν οι επιχειρηματίες τα οφέλη από την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης γνώσης και να γνωρίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ώστε να συνειδητοποιήσουν τη συμβολή της διοίκησης γνώσης στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.
- Οποιαδήποτε προσπάθεια για διοίκηση γνώσης πρέπει **να εφαρμοστεί σταδιακά**, ξεκινώντας από ένα μικρό εγχείρημα και προχωρώντας με σταθερά βήματα προς την υλοποίηση του επόμενου. Είναι σημαντικό να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις δυνατότητες της επιχείρησης, ώστε να μην απογοητευτούν από την ενδεχόμενη αποτυχία ενός μεγάλου εγχειρήματος.
- Πρέπει **να εστιάσουν σε ένα τομέα της επιχείρησης ή σε μια διαδικασία**, που κρίνεται πιο απαραίτητη η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης γνώσης. Εναλλακτικά, μπορούν να επιλέξουν έναν τομέα που θα αποφέρει πιο γρήγορα αποτελέσματα και τα οφέλη θα είναι άμεσα ορατά. Ο σκοπός είναι να μην χαθεί η εμπιστοσύνη στη διοίκηση γνώσης εάν τα αποτελέσματα επιτευχθούν μακροπρόθεσμα. Οι επιχειρηματίες επιζητούν την άμεση απόδοση των προσπαθειών τους για να επιβεβαιώσουν την αξία της επένδυσής τους. Εάν, η πρώτη εφαρμογή διοίκησης γνώσης επιτύχει, θα δημιουργήσει αίσθημα εμπιστοσύνης και καλής διάθεσης για την περαιτέρω υποστήριξη της διοίκησης γνώσης.
- Να ορίσουν κριτήρια και παράγοντες **μέτρησης της απόδοσης του συστήματος διοίκησης γνώσης**. Ειδικά στην αρχή, που εκλείπει η εμπειρία, ένα σύστημα αξιολόγησης, σύγκρισης και ελέγχου θεωρείται απαραίτητο. Τα κριτήρια μέτρησης εξαρτώνται από τον τομέα ή τη διαδικασία που θα επιλέξουν

να ξεκινήσουν. Εδώ, είναι προφανής η ανάγκη για εκπαίδευση της ηγεσίας και της ομάδας του.

- Πρέπει να δημιουργηθεί μία **οργανωσιακή υποδομή** για την υποστήριξη της διοίκησης γνώσης. Ουσιαστικά, πρόκειται για την ανάθεση ρόλων και τη δημιουργία ομάδων, οι οποίες εκπληρώνουν συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες και είναι υπεύθυνες για την λειτουργία του συστήματος διοίκησης γνώσης. Θα ορίσουν έναν Υπεύθυνο Διοίκησης Γνώσης, την ομάδα του και τα καθήκοντά τους, οι οποίοι θα επιβλέπουν και θα διασφαλίζουν τη σωστή εφαρμογή τους συστήματος διοίκησης γνώσης.
- **Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού** αποτελεί άλλον έναν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της διοίκησης γνώσης. Άλλωστε οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι αυτοί που θα εφαρμόσουν το σύστημα διοίκησης γνώσης και πρέπει να γνωρίζουν τους τρόπους και τις διαδικασίες εφαρμογής και περισσότερο να την αναγνωρίσουν ως αναγκαία για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, θα βοηθήσει και στην ανάπτυξη κουλτούρας υποστήριξης της διοίκησης γνώσης. Εάν η εκπαίδευση του προσωπικού απαιτεί δαπάνες μη εφικτές από την επιχείρηση, προτείνεται η εκπαίδευση μόνο μιας ομάδας ατόμων ή μόνο του επιχειρηματία, οι οποίοι έπειτα θα εκπαιδεύσουν και τα υπόλοιπα μέλη.
- **Θέσπιση κατάλληλων κινήτρων και ανταμοιβών** για την ενθάρρυνση των ατόμων να μοιραστούν και να εφαρμόσουν τη γνώση. Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους συμβάλλει στην τόνωση και ενίσχυση θετικής συμπεριφοράς και κουλτούρας που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκησης γνώσης. Πρέπει να εστιάσουν στην εσωτερική υποκίνηση των εργαζομένων μέσω ηθικής ανταμοιβής, αναγνώρισης, ελευθερίας στη δημιουργία ιδεών και άλλα μη οικονομικά κίνητρα. Άλλωστε αν οι μικρομεσαίες επιχειρούν να διοικήσουν τη

γνώση τους αποτελεσματικά, πρέπει πρώτα να διοικήσουν κατάλληλα το πιο σημαντικό τους πόρο, τον άνθρωπο.

- **Την υιοθέτηση και χρήση εργαλείων τεχνολογίας** που θα διευκολύνουν τις λειτουργίες της επιχείρησης και θα υποστηρίξουν τη διαδικασία διοίκησης γνώσης που θεωρείται πιο απαραίτητη. Η οργάνωση, κωδικοποίησή και αποθήκευση τη γνώσης βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα στις μικρομεσαίες, οπότε μπορούν να ξεκινήσουν με ένα λογισμικό υποστήριξης αυτών των διαδικασιών. Γενικώς, επειδή οι πόροι τους είναι περιορισμένοι δεν πρέπει να προβούν στην άσκοπη επένδυση ακριβών εργαλείων τεχνολογίας. Πρέπει πρώτα να γίνει μία σωστή διερεύνηση των αναγκών τους κι έπειτα η επιλογή του κατάλληλου εργαλείου.
- **Ενίσχυση των 4 διαδικασιών (στάδια) της διοίκησης γνώσης:** δημιουργία, κωδικοποίηση, μεταφορά, εφαρμογή. Οι μεγαλύτερες αδυναμίες τους είναι στη δημιουργία και κωδικοποίηση γνώσης. Επομένως, σε αυτές πρέπει να εστιάσουν αρχικά κι έπειτα να βελτιώσουν και τα άλλα στάδια. Για τη δημιουργία γνώσης ένα πρώτο βήμα είναι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού με προτίμηση στις μη δαπανηρές μεθόδους, όπως role playing, εναλλαγή θέσεων, σεμινάρια από στελέχη της επιχείρησης και εφαρμογή τους σε συστηματικό βαθμό. Στην κωδικοποίηση, αποθήκευσης γνώσης απαραίτητη είναι η χρήση κάποιου εργαλείου τεχνολογίας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Η προσπάθεια για δημιουργία αρχείων γνώσης, όπου θα καταγράφουν τα σχόλια πελατών, τις εμπειρίες τους, τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους και οτιδήποτε θεωρούν άξιο καταγραφής. Η εφαρμογή των παραπάνω μπορεί να γίνεται σε εβδομαδιαίο ρυθμό και όχι καθημερινά, για να μην επιβαρύνουν τις καθημερινές τους λειτουργίες. Επίσης, η μορφή τους να είναι απλή και εύκολα προσβάσιμη από όλους.

- **Υιοθέτηση πιο διαδικαστικής προσέγγισης** (process-based view) στις καθημερινές τους λειτουργίες με σκοπό τη διοίκηση γνώσης. Προσπάθεια για τυποποίηση των διαδικασιών και των πρακτικών σε ρητή μορφή. Σε έγγραφα, ηλεκτρονικά αρχεία ως κανόνες, βήματα, οδηγό διεκπεραίωσης μιας εργασίας. Εφαρμογή ορισμένων άτυπων διαδικασιών σε πιο τυπική και συστηματική βάση, όπως προγραμματισμένες συναντήσεις σε συστηματικό βαθμό, γνωστοποίηση αποστολής – στόχων της επιχείρησης, ανάθεση καθηκόντων καθημερινά. Γενικά, προσπάθεια για αλλαγή του μηχανιστικού τρόπου που λειτουργούν σε συστηματικές πρακτικές και διαδικασίες.
- **Υιοθέτηση πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΠ)** με σκοπό την υποστήριξη της διοίκησης γνώσης. Εκπαίδευση του επιχειρηματία πάνω σε θέματα ΔΑΠ κι έπειτα εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών. Η κατάλληλη στελέχωση εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες, η συνεχής ανάπτυξή τους και η παροχή κινήτρων και ευκαιριών, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την εφαρμογή μίας επιτυχημένης στρατηγικής διοίκησης γνώσης.
- Τέλος, ως το δυσκολότερο εγχείρημα θεωρούμε την **αλλαγή κουλτούρας** της επιχείρησης, η οποία απαιτεί βάθος χρόνου για να επιτευχθεί. Η αλλαγή αυτή επιτυγχάνεται με τη θέσπιση των παραπάνω αλλαγών και διαδικασιών και τη συνεχή ενδυνάμωση των ατόμων για την υποστήριξη κουλτούρας που υποστηρίζει τη διοίκηση γνώσης. Άλλωστε, η μεγαλύτερη πρόκληση για την διοίκηση γνώσης και την εφαρμογή της μέσα σε ένα οργανισμό, είναι η ανάπτυξη μίας τέτοιας κουλτούρας.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυσή μας θεωρούμε ότι στη σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης και των ριζικών αλλαγών η αξιοποίηση της επιχειρηματική γνώσης θα αποτελέσει το μόνο όπλο επιβίωσης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το

επιχειρηματικό πεδίο αλλάζει και διαμορφώνεται με νέους κανόνες, η επιτυχία θα κριθεί στην ταχύτερη προσαρμογή στις επικείμενες αλλαγές και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των εσωτερικών πόρων των επιχειρήσεων, γεγονός που καθιστά σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, την έμφαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αξιοποίηση των πιο πολύτιμων πόρων τους: το ανθρώπινο δυναμικό και την επιχειρηματική γνώση.

4.3 Μελλοντικές Προοπτικές για Έρευνα

Με την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε η αποτύπωση των πρακτικών διοίκησης γνώσης που εφαρμόζουν 8 μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, τη μορφή με την οποία συναντιούνται αυτές οι πρακτικές και εάν διέπονται από τις αρχές και την έννοια της διοίκησης γνώσης καθώς και σε ποιο βαθμό συντελούνται οι τέσσερις βασικές διαδικασίες της διοίκησης γνώσης: δημιουργία/ πηγές, κωδικοποίηση/ εφαρμογή, μεταφορά/ ανταλλαγή, αξιοποίηση/ εφαρμογή γνώσης.

Η έρευνά μας διαπίστωσε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ορισμένες άτυπες διαδικασίες διοίκησης γνώσης, ότι δεν είναι εξοικειωμένες με την ορολογία της διοίκησης γνώσης και ότι η δημιουργία και κωδικοποίηση γνώσης υφίστανται σε πολύ χαμηλό βαθμό, ενώ η ανταλλαγή και αξιοποίηση της γνώσης υφίστανται σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Ωστόσο, υπάρχουν αδυναμίες της έρευνας που διεξήχθη κυρίως ως προς το μέγεθος του δείγματος, το οποίο θεωρούμε πολύ μικρό και την έλλειψη διασταύρωσης των στοιχείων που συλλέχθηκαν, από τις συνεντεύξεις με τα διευθυντικά στελέχη, με

τους αντίστοιχους εργαζομένους των επιχειρήσεων. Οπότε, είναι προφανής η αδυναμία μας να προβούμε σε γενικεύσεις και συμπεράσματα, γεγονός που γεννά την ανάγκη για πιο εμπειριστατωμένη έρευνα στο μέλλον σε μεγαλύτερο εύρος και βάθος.

Τα ερωτήματα που προέκυψαν από την έρευνά μας και χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, κατά την άποψή μας, είναι: εάν και κατά πόσο αντιλαμβάνονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα οφέλη από την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση της γνώσης, της εμπειρίας και της τεχνολογίας, εάν και κατά πόσο αντιλαμβάνονται την αξία της γνώσης που χάνεται από την έλλειψη της καταγραφής, εάν είναι διατεθειμένες να εισάγουν οργανωμένα συστήματα διοίκησης γνώσης και να αποκτήσουν πιο συστηματική προσέγγιση στις διαδικασίες τους και κατά πόσο αντιμετωπίζουν πρόβλημα απώλειας γνώσης κατά την αποχώρηση εργαζομένων. Επιπλέον, θεωρούμε ότι πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω οι τέσσερις βασικές διαδικασίες της διοίκησης γνώσης και ο βαθμός στον οποίο συναντιούνται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly* 25(1): 107-36
- Bamji, P.J., Gray, P., Meister, D. and Mills, K. (2003), “Knowledge Management in Small Businesses”, A Paper presented at The 48th World Conference Sponsored by The International Council for Small Business (ICSB) Belfast, Northern Island, UK, 15 – 18 June 2003
- Barclay, R.O. (2000), *Leading the Knowledge Enterprise* CIOs, CLOs and Beyond, Corporate Education.Biz, LCC, NY, available at: www.ktic.com//topic6/13_LEAD.HTM.
- Beijerse, R.P. uit (1999), “Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No.2 pp. 94-109
- Beijerse, R.P. uit (2000), “Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No.2 pp. 162-79
- CEC (1996), *Commission Recommendation of 3 April 1996 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises*, Commission of the European Communities.
- Civi, E. (2000), “Knowledge management as a competitive asset: a review”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 No. 4 pp 166-74

- Collinson, E. and Quinn, L. (2002), “The impact of collaboration between industry and academia on SME growth”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 No.3/4 pp.415-34
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know?*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Desouza, K. C. and Awazu, Y. (2006), “Knowledge management at SMEs: five peculiarities”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1 pp. 32-43
- DTI (1999), *Small and Medium Enterprise (SME) Statistics for the United Kingdom, 1998*, SME Statistics Unit, Department of Trade and Industry, United Kingdom
- Earl, M. (2001), “Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.18 No.1 pp. 215-233.
- Egbu C.O., Hari S. and Renukappa S.H. (2005), “Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices”, *Structural Survey*, Vol.23 No.1 pp. 7-21
- Evangelista, P. , Esposito, E., Lauro, V. and Raffa, M. (2010), “The adoption of knowledge management systems in small firms”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 1 pp. 33-42
- Frey, R.S. (2001) “Knowledge Management, Proposal Development, and Small Businesses”, *The Journal of Management Development*, Vol. 20 No. 1 pp 38-54
- Halawi, A. L., McCarthy, V. R. and Aronson, E. J. (2006), “Knowledge management and the competitive strategy of the firm”, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 4 pp. 384 - 397
- Holm, M. J. (2002), “Challenges for Danish Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises: An Exploratory Study in Knowledge Management”,

Working Paper, Department of Management, Politics & Philosophy,
Copenhagen Business School

- Holm, M. J. and Poulfelt, F. (2003), “The Anatomy of Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises”, paper presented at LOK Research Conference, Middelfart, 1 – 2 December, Available at: <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/FP%20og%20Michael.pdf>
- Hutchinson, V. and Quintas, P. (2008), “Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know?”, *International Small Business Journal*, Vol. 26(2): 131- 154
- Iandoli, L. and Zollo, G. (2007), “Organizational cognition and learning. Building systems for the learning organization”, Information Science Publishing, New York
- Lim, D. and Klobas, J. (2000), “Knowledge management in small enterprises”, *The Electronic Library*, Vol. 18 No.6 pp.420-33
- Lytras, D. and Ordonez de Pablos, P. (2008), “Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 6 pp. 48-55
- Matlay, H. (2000a), “Organizational learning in small learning organizations: an empirical overview”, *Education and Training*, Vol. 42 No.4/5 pp. 202-11
- Matlay, H. (2000b), “The future of workplace learning and knowledge management: a small business perspective”, *Management Research News*, Vol. 23 No. 9-11 pp. 110-11
- McAdam, R. and Reid, R. (2001), “SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3 pp. 231-41

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge - Creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
- OECD (2000), *Small and Medium- sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*, Policy Brief, June 2000
- OECD (2001), *OECD's Knowledge Management Project – Report – Danish Pilot-Survey*, Aarhus: Center of Management
- OECD (2002), *The OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, Organization of Economic Co-operation and Development, Paris
- Ruggles, R. (2000), “Why knowledge? Why now?”, The Ernst & Young Center for Business Innovation, available at:
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Why_Knowledge_Why_Now.pdf (January 2011)
- SBS (2000), *Small and Medium Enterprise (SME) Statistics for the United Kingdom, 1999*, Research and Evaluation Unit, Small Business Service, United Kingdom
- Shin, M., Holden, T. and Schmidt, R.A. (2001), “From knowledge theory to management practice: Towards an integrated approach”, *Information Processing and Management* 37(2): 335 - 55
- Sparrow, J. (2001), “Knowledge management in small firms”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 8 No. 1 pp. 3-16
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. and Pittaway, L. (2005), “Using Knowledge within Small and Medium-Sized Firms: A systematic Review of the Evidence”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No. 4 pp. 257-281

- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2004), “Characterizing knowledge management in the small business environment”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No.3, pp. 44-61
- Wong, K.Y. (2005), “Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 105 No. 3 pp. 261-279
- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2005), “An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3 pp. 64-82

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δημητριάδη, Ζ. (2000), Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας, Αθήνα Interbooks
- Έργο ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ (2006), «Διαχείριση οργανωσιακής γνώσης για τις Ελληνικές επιχειρήσεις», Δράση 4.5.1 – Κοινοπραξίες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης σε τομείς Εθνικής Προτεραιότητας, Πράξη «Νέες Μορφές Οργάνωσης των Επιχειρήσεων, της Εργασίας και της Κατάρτισης» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ» ΕΠΑΝ-Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006
- Κουφίδου, Σ., Βούζας, Φ., Βασιλοπούλου, Μ. και Γλαβέλη, Ν. (2009), «Διαχείριση Γνώσης και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα: Μία εμπειρική έρευνα», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Ξηροτόρη – Κουφίδου Στέλλα, (2010), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων», 4η Εμπλουτισμένη Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Γενικά Στοιχεία

Επωνυμία Επιχείρησης :

Νομική Μορφή Επιχείρησης :

Έτος Ίδρυσης :

Έδρα της επιχείρησης :

Κλάδος Δραστηριότητας :

Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση:

Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο :

Πόσα χρόνια δουλεύετε στην επιχείρηση:

Δημιουργία Γνώσης – Πηγές Γνώσης

1. Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας πάνω σε θέματα της εργασίας? Με ποιους τρόπους?(On the job training, σεμινάρια, διαλέξεις από εξωτερικούς συνεργάτες, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης). Και πόσο συχνά τους εκπαιδεύετε?
2. Εσείς προσωπικά εκπαιδεύετε με κάποιον από τους παραπάνω τρόπους είτε και με άλλους? Πως ενημερώνεστε?(πανεπιστημιακή εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, πληροφορική, μάρκετινγκ/ πωλήσεις)

3. Διεξάγετε κάποια έρευνα σχετικά με τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας? Εάν, ναι με ποιους τρόπους συνήθως? (μόνοι σας, σε συνεργασία με ερευνητικό οργανισμό, συνεργασία με ανώτερα ιδρύματα)
4. Συζητάτε προβλήματα που σας απασχολούν ή προτάσεις με τους προμηθευτές σας/ συνεργάτες? Με ποιο τρόπο και για ποια θέματα?
5. Ζητάτε γνώμες πελατών για τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας? Με ποιο τρόπο και πως αξιοποιείτε αυτές τις πληροφορίες?(παράπονα, προτιμήσεις, ανάγκες)
6. Συμμετέχει η επιχείρησή σας σε κλαδικές εκθέσεις? Πόσο συχνά?
7. Επισκέπτεστε κλαδικές εκθέσεις? Εσείς προσωπικά ή και οι εργαζόμενοί σας? Πόσο συχνά?
8. Παρακολουθείτε συνέδρια – ημερίδες του κλάδου? Εσείς προσωπικά ή και οι εργαζόμενοί σας? Πόσο συχνά?
9. Συμμετέχετε ως συνδρομητής σε κάποιο περιοδικό με θέματα που σας ενδιαφέρουν στο αντικείμενο της εργασίας σας?
10. Συζητάτε με το προσωπικό σας για βελτίωση προϊόντων, διαδικασιών, εξυπηρέτησης πελατών?
11. Γνωρίζετε τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας? Συγκρίνεστε την απόδοση της επιχείρησής σας με τον ανταγωνισμό? Ενημερώνεστε για την κατάσταση του κλάδου σας?

Κωδικοποίηση – Οργάνωση – Αποθήκευση Γνώσης

12. Καταγράφετε τις πληροφορίες που λαμβάνετε από τους πελάτες σας? (παράπονα, προτιμήσεις, ανάγκες για νέα προϊόντα/υπηρεσίες). Εάν ναι, σε ποια μορφή και εάν το συζητάτε με το προσωπικό σας?

13. Καταγράφετε τη γνώση που λαμβάνετε από το εξωτερικό περιβάλλον, προμηθευτές, συνεργάτες, συνεργασίες με μεγαλύτερες εταιρίες, εξωτερικούς συμβούλους, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κλαδικές εκθέσεις? Σε ποια μορφή και εάν το συζητάτε με το προσωπικό σας?
14. Οι διαδικασίες παραγωγής, οι πατέντες, η τεχνογνωσία, οι βέλτιστες πρακτικές και η εμπειρία σας είναι καταγεγραμμένη σε κάποια μορφή? Εάν ναι, τις ακολουθούν οι εργαζόμενοί σας?
15. Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών και προσέγγισης νέων πελατών? Είναι καταγεγραμμένες σε κάποια μορφή?
16. Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες εκτέλεσης καθηκόντων των εργαζομένων και καταγεγραμμένες σε κάποια μορφή?
17. Στη διαδικασία παραγωγής προϊόντων υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που ακολουθούνται? Είναι καταγεγραμμένες σε κάποια μορφή?
18. Οι εργαζόμενοι γράφουν αναφορά όταν ολοκληρώσουν ένα έργο, μία εργασία προς ενημέρωσή σας?
19. Η νέα γνώση που προκύπτει από την επίλυση προβλημάτων αποθηκεύεται ώστε να είναι επαναχρησιμοποιήσιμη στο μέλλον?
20. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας τα παρακάτω εργαλεία:

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Email					
Instant messaging					
Intranet					
Internet					

Electronic discussion groups					
Εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων (decision support tools)					
Αποθήκευση Πληροφοριών (Data Warehousing)					
Document management systems					
Συστήματα διαχείρισης πελατών (Customer management systems)					
Video – conferencing					
Ομαδική εργασία					

21. Τι ωφέλεια βλέπετε από τη χρήση των παραπάνω εργαλείων?
22. Πιστεύετε ότι μειώνει ή αυξάνει το κόστος?
23. Ποιοι λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση - χρήση των παραπάνω (ή κάποιων από τα παραπάνω) εργαλείων;

Μεταφορά – Διάχυση Γνώσης

24. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κοντινή φυσική απόσταση στον χώρο εργασίας?
25. Σε ποιον απευθύνονται οι εργαζόμενοι για την επίλυση προβλημάτων? Γιατί πιστεύετε ότι απευθύνονται σε αυτό το άτομο? Θεωρείτε ότι είναι αποτελεσματικό αυτό? Θα μπορούσαν να επιλύσουν μόνοι τους κάποια από τα προβλήματα?
26. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους για την εκτέλεση κάποιας εργασίας? Απευθύνονται ο ένας στον άλλο για βοήθεια όταν χρειάζεται?
27. Ζητάτε από τους εργαζόμενους σας να μεταφέρουν τα παράπονα πελατών σε εσάς?

28. Γίνονται προκαθορισμένες συναντήσεις (meetings) εντός της επιχείρησης με τη συμμετοχή των εργαζομένων ή και χωρίς αυτούς? Αν, ναι γίνονται σε τακτά διαστήματα και ποια θέματα συζητούνται?
29. Μοιράζεστε τις γνώσεις που αποκομίσατε από την εκπαίδευσή σας, τους προμηθευτές/ συνεργάτες σας με τους εργαζόμενούς σας?
30. Σας κάνουν προτάσεις βελτίωσης οι εργαζόμενοι? Πότε έγινε τελευταία φορά?
31. Συνεργάζεστε με μεγαλύτερες εταιρίες από τις οποίες επωφελείστε τις γνώσεις τους, το design, το know-how, νέες διαδικασίες παραγωγής, νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες?

Αξιοποίηση – Εφαρμογή Γνώσης

32. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία ώστε όταν κάποιος εργαζόμενος εγκαταλείπει την επιχείρηση να μεταδώσει στον επόμενο την απαιτούμενη γνώση που χρειάζεται? Πως κρατάτε αυτή την εμπειρία στην επιχ/ση σας?
33. Οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης είναι γνωστοί σε όλους τους εργαζομένους? Πως γίνεται αυτό? Πως το γνωστοποιείτε σε όλους?
34. Πως αξιοποιείτε τις πληροφορίες, προτάσεις, ιδέες που αποκομίσατε από: το εξωτερικό περιβάλλον, προμηθευτές, συνεργάτες, συνεργασίες με μεγαλύτερες εταιρίες, εξωτερικούς συμβούλους, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κλαδικές εκθέσεις, στα προϊόντα/ υπηρεσίες και πρακτικές σας?
35. Πως αξιοποιείτε τις πληροφορίες που λαμβάνετε από τους πελάτες σας? (παράπονα, προτιμήσεις, ανάγκες).
36. Περιγράψτε ένα παράδειγμα που αξιοποιήσατε την πρόταση κάποιου.

37. Πιστεύετε ότι εάν αξιοποιούσατε καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό σας περιβάλλον (συνεργάτες, προμηθευτές, εταιρίες μεγάλες, εξωτερικοί σύμβουλοι, κλαδικές εκθέσεις) θα μειωνόταν το κόστος σας?
38. Θα βελτιωνόταν η αποτελεσματικότητά της επιχείρησή σας?
39. Ανταμείψατε ποτέ αυτούς που είχαν μια καλή ιδέα?

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι 8 συνεντεύξεις με τις απόψεις των ιδιοκτητών / διευθυντών των επιχειρήσεων, όπως αυτές διατυπώθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Επιχείρηση Α

Η επιχείρηση Α είναι μία μικρή επιχείρηση 7 ατόμων (1 επιχειρηματίας + 6 εργαζόμενοι), η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των Ειδών Υγιεινής – Επίπλων Μπάνιου και Φωτισμού. Η νομική της μορφή είναι ΑΕ και συμπληρώνει 11 χρόνια λειτουργίας στη Θεσσαλονίκη.

Όσον αφορά τη δημιουργία γνώσης ακολουθεί πρακτικές εκπαίδευσης προσωπικού πάνω στην εργασία (on the job training), διαλέξεις, εκπαίδευση από τον επιχειρηματία στους εργαζομένους καθώς και σεμινάρια από εξωτερικούς συνεργάτες στα πλαίσια της εκμάθησης του ERP συστήματος, που χρησιμοποιεί η εταιρία. Ο ίδιος ο επιχειρηματίας εκπαιδεύεται από τους συνεργάτες του για νέα προϊόντα και τεχνολογίες, με επίσκεψη στο χώρο κατασκευής τους. Η έρευνα για νέα προϊόντα και τάσεις περιορίζεται στο πελατολόγιο της επιχείρησης μέσω συζητήσεων. Οι κύριες πηγές γνώσης φαίνεται να είναι οι συνεργάτες, φίλοι, συνάδελφοι επιχειρηματίες και οι πελάτες, με τους οποίους η σχέση είναι μακροχρόνια και προσωπική. Να επισημάνουμε ότι η εταιρία απευθύνεται σε πελάτες – επιχειρήσεις (B2B). Πέραν των αναμενόμενων πρακτικών απόκτησης γνώσης μέσω άτυπων διαδικασιών, η συγκεκριμένη επιχείρηση εφαρμόζει και τυπικές πρακτικές απόκτησης γνώσης, όπως συμπλήρωση εντύπου από τους πελάτες μία φορά το μήνα για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησής τους, συμμετοχή της επιχείρησης σε

κλαδική έκθεση μία φορά το χρόνο και επίσκεψη κλαδικών εκθέσεων τρεις φορές το χρόνο. Σε συνέδρια και ημερίδες δεν συμμετέχει καθώς δεν υπάρχουν στον κλάδο κατά την άποψη του επιχειρηματία. Είναι συνδρομητής 2 κλαδικών περιοδικών και 1 φορά την εβδομάδα πραγματοποιείται συνάντηση όλων των μελών της επιχείρησης για συζήτηση, επίλυση προβλημάτων, βελτίωση διαδικασιών, προϊόντων, εξυπηρέτησης πελατών κλπ. Δεν εφαρμόζει πρακτικές benchmarking επίσημα, αλλά άτυπα πάντα παρακολουθεί ο επιχειρηματίας τον ανταγωνισμό μέσω των τιμοκαταλόγων και των ιστοσελίδων τους.

Η **κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση γνώσης** συμβαίνει σε ικανοποιητικό και μάλλον μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση. Καταρχήν χρησιμοποιεί σύστημα ERP με το οποίο εκτελούνται όλες οι παραγγελίες, καταγράφεται το πελατολόγιο, το απόθεμα προϊόντων και γενικά διευκολύνεται η αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργιών της επιχείρησης. Παράλληλα ο επιχειρηματίας καταγράφει σε ηλεκτρονική μορφή τις ανάγκες και τις ελλείψεις των πελατών, σχόλια και οτιδήποτε ενδιαφέρον που ακούει από πελάτες και συνεργάτες. Καταγράφει με βίντεο ενδιαφέροντα εκθέματα, προϊόντα, νέες ιδέες που συναντάει στις εκθέσεις. Υπάρχουν αναρτημένοι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και καθήκοντα καθώς επίσης και έντυπη περιγραφή εργασίας (job description) για κάθε εργαζόμενο, αλλά το σχόλιο του επιχειρηματία ήταν ότι οι εργαζόμενοι δεν ακολουθούν την περιγραφή καθηκόντων. Στη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών υπάρχουν κανόνες που ακολουθούν οι πωλητές και έντυπη αναφορά την οποία συμπληρώνουν προς ενημέρωση του επιχειρηματία. Η νέα γνώση από επίλυση προβλημάτων δεν καταγράφεται και τα κυριότερα εργαλεία τεχνολογίας που χρησιμοποιούνται είναι email, intranet, internet, αποθήκευση πληροφοριών, συστήματα διαχείρισης εγγράφων, συστήματα διαχείρισης πελατών και το ERP, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Ο επιχειρηματίας δήλωσε ότι η ωφέλεια των παραπάνω

εργαλείων είναι η ταχύτητα και η αποφυγή λαθών, ότι μειώνουν το κόστος ενώ τα εργαλεία που δεν χρησιμοποιεί θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησής του.

Η **μεταφορά και διάχυση γνώσης** φαίνεται να είναι σχετικά εύκολη λόγω της κοντινής φυσικής απόστασης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Για την επίλυση προβλημάτων απευθύνονται πάντα στον επιχειρηματία, δεν υπάρχει μεγάλη ελαστικότητα στις πρωτοβουλίες, διότι όπως μας κατέθεσε ο επιχειρηματίας στο παρελθόν τις πλήρωσε πολύ ακριβά. Υπάρχει κλίμα ομαδικότητας εφόσον για την εκτέλεση μιας αποστολής εμπορευμάτων συνεργάζονται για εκφόρτωση, ταξινόμηση, παραλαβή και αποθήκευση των εμπορευμάτων. Οι πωλητές βέβαια εργάζονται ο καθένας μόνος του, όπως είναι επόμενο εφόσον ο κύριος όγκος εργασίας τους είναι εκτός της εταιρίας. Η αναπληροφόρηση έρχεται από τους πελάτες μέσω του ειδικού εντύπου, που προαναφέραμε, μετρώντας έτσι το βαθμό ικανοποίησής τους αλλά και λαμβάνοντας μηνύματα για βελτίωση, νέα προϊόντα, ελαττωματικά, δυσαρέσκεια και οτιδήποτε άλλο. Επιπλέον, στις προγραμματισμένες συναντήσεις, κάθε εβδομάδα, συζητιούνται παντός είδους θέματα μεταφέροντας ο ένας στον άλλον τις γνώσεις και τους προβληματισμούς του. Ο επιχειρηματίας είναι πρόθυμος να μεταφέρει τη νέα γνώση που αποκόμισε από την εκπαίδευσή του, από τις εκθέσεις και από συνεργάτες και για αυτό τους μοιράζει έντυπο στις συναντήσεις (meetings) προς συζήτηση καθώς επιτρέπει και την πρόσβαση στα αρχεία που διατηρεί. Βέβαια, δεν έχουν όλοι τη γνώση και τη θέληση να μάθουν, οπότε πρόσβαση έχουν αυτοί που θέλουν. Προτάσεις βελτίωσης γίνονται από τους εργαζομένους ακόμη και από τα κατώτερα κλιμάκια, όπως οι αποθηκάριοι, με πρόσφατο παράδειγμα μία πρόταση για βελτίωση του τρόπου συσκευασίας μέσω ειδικού μηχανήματος από αποθηκάριο, την οποία αποδέχτηκε ο επιχειρηματίας και μάλιστα παραδέχεται ότι βελτίωσε σε πολύ μεγάλο βαθμό την

αποτελεσματικότητα και το χρόνο συσκευασίας. Τέλος, από το εξωτερικό περιβάλλον όπως συνεργασίες με μεγαλύτερες εταιρίες ο επιχειρηματίας δήλωσε ότι επωφελείται της τεχνογνωσίας τους, ενστερνίζεται κάποιες μεθόδους και τις εφαρμόζει αλλά με κριτική αντίληψη.

Στην τελευταία διαδικασία διαχείρισης γνώσης που διερευνήθηκε, την **αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης**, η επιχείρηση φαίνεται να αξιοποιεί τις γνώσεις της. Κατά την αποχώρηση ενός εργαζομένου από την εταιρία, υπάρχει διαδικασία ενός μήνα εκπαίδευσης του νεοεισερχόμενου από τον αποχωρήσαντα, ο οποίος συνήθως είναι δεκτικός. Σε διαφορετική περίπτωση φροντίζει ο επιχειρηματίας να αποκτήσει ο ίδιος τις γνώσεις του αποχωρήσαντα για να εκπαιδεύσει ο ίδιος το νέο εργαζόμενο. Κάθε αρχή του χρόνου, γνωστοποιείται σε όλους η αποστολή και οι στόχοι της εταιρίας και αναρτούνται στον πίνακα ανακοινώσεων. Οι γνώσεις και πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον αξιοποιούνται σε μεγάλο βαθμό φιλτράροντας πρώτα και εφαρμόζοντας έπειτα τις νέες ιδέες. Σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο αλλάζει ο τρόπος λειτουργίας ή μία πρακτική, ιδιαίτερα όταν προκύπτει από παράπονα πελατών. Ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι αν αξιοποιούσε καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό του περιβάλλον θα μειωνόταν το κόστος και θα βελτιωνόταν η αποτελεσματικότητα της επιχείρησής του. Τέλος, η κουλτούρα της επιχείρησης ενισχύει τις νέες ιδέες και την αποδοτικότητα προσφέροντας τυπικές ανταμοιβές όπως αμοιβή με βάση την απόδοση αλλά και άτυπες με 5 μέρες άδεια και εξόδους για γεύμα.

Επιχείρηση Β

Η επιχείρηση Β δραστηριοποιείται στον κλάδο της κατασκευής και εμπορίας επίπλων. Η νομική της μορφή είναι ατομική και συμπληρώνει 24 χρόνια λειτουργίας στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Είναι μία οικογενειακή επιχείρηση αποτελούμενη από 4 μέλη της οικογένειας – στελέχη και 12 εργαζομένους, εκ των οποίων ο ένας απασχολείται ως πωλητής στο κατάστημα λιανικής της επιχείρησης και οι 11 στα διάφορα τμήματα της παραγωγής.

Όσον αφορά τη **δημιουργία γνώσης** περιορίζεται στην εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στην εργασία. Ο επιχειρηματίας δήλωσε ότι παλαιότερα εφάρμοζε μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού με εσωτερικά σεμινάρια για πωλήσεις από εξωτερικούς συμβούλους, με εξωτερικά σεμινάρια που συμμετείχαν οι εργαζόμενοι και εκπαίδευση πάνω σε θέματα της μηχανογράφησης από την εταιρία του λογισμικού. Πλέον, λόγω των συνθηκών της οικονομίας δεν έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης. Ο ίδιος εκπαιδεύεται μέσω της βιβλιογραφίας διαβάζοντας αναφορικά με τις πωλήσεις, μάρκετινγκ, φωτισμό, διακόσμηση και οτιδήποτε άπτεται του επαγγελματικού του ενδιαφέροντος, καθώς και μέσω του διαδικτύου. Επίσης, παλαιότερα παρακολουθούσε σεμινάρια για διοίκηση επιχειρήσεων, πωλήσεις και μάρκετινγκ. Δεν συνεργάζεται επίσημα με κάποιον ερευνητικό οργανισμό ή ανώτερο ίδρυμα, αλλά πολύ ενδιαφέρον είναι ότι όταν χρειάστηκε να επιλύσει κάποιο θέμα παραγωγής συμβουλευτήκε καθηγητή και ειδικούς, κυρίως μέσω γνωριμιών. Η έρευνα από την πλευρά της επιχείρησης διεξάγεται στα πλαίσια της έρευνας αγοράς μέσω της μεθόδου των ξαφνικών επισκέψεων (mystery shopping), διαδικτύου για νέα προϊόντα, τάσεις, τεχνολογίες και μέσω προμηθευτών και συνεργατών. Οι κύριες **πηγές γνώσης** είναι οι προμηθευτές, συνεργάτες και φίλοι με τους οποίους συζητάνε για την

κατάσταση της αγοράς, για αντιμετώπιση δυσχερών καταστάσεων και προβλημάτων, τη βελτίωση των προϊόντων και τις τιμές. Η αναπληροφόρηση από τους πελάτες πραγματοποιείται με επικοινωνία μαζί τους μετά την πώληση, η οποία είναι μία άτυπη διαδικασία ενσωματωμένη στις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Δεν καταγράφονται αυτές οι πληροφορίες, απλώς λειτουργούν ως αναπληροφόρηση της διοίκησης. Σε κλαδικές εκθέσεις δεν συμμετέχει η επιχείρηση, με εξαίρεση μία φορά στο παρελθόν, ενώ ως επισκέπτες τα στελέχη της επιχείρησης παρακολουθούν 2-3 κλαδικές εκθέσεις και κάποιες στο εξωτερικό. Προτρέπουν επίσης με δωρεάν προσκλήσεις το προσωπικό αλλά δεν τους υποχρεώνουν. Ημερίδες και συνέδρια δεν γίνονται ή τουλάχιστον δεν τα γνωρίζει ο επιχειρηματίας, ενώ είναι συνδρομητής ενός κλαδικού περιοδικού. Με το προσωπικό του ο επιχειρηματίας συζητάει σχεδόν καθημερινά για βελτίωση προϊόντων, διαδικασιών και εξυπηρέτησης πελατών και επιλύει τα προβλήματα ακριβώς στην πηγή τους δηλαδή την στιγμή που δημιουργούνται. Έτσι, αποφεύγει τη συσσώρευση προβλημάτων. Δεν εφαρμόζουν πρακτικές benchmarking, όμως, ελέγχουν τον ανταγωνισμό μέσω των ξαφνικών επισκέψεων, διαφημιστικών εντύπων και μαθαίνοντας πληροφορίες από κοινούς συνεργάτες.

Η **κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση γνώσης** λαμβάνει μέρος στο βαθμό της απαραίτητης τήρησης αρχείων (πελατολόγιο, συνεργάτες) και της διευκόλυνσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από πελάτες (παράπονα, προτιμήσεις, ανάγκες) και το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν καταγράφονται, ενώ συζητιούνται σε μεγάλο βαθμό με το προσωπικό. Οι διαδικασίες παραγωγής είναι καταγεγραμμένες σε έντυπη μορφή ή και πραγματική (πχ. δείγμα ενός επίπλου), τα οποία δημιουργήθηκαν από τον εκάστοτε εργαζόμενο στην παραγωγή, τα οποία παραμένουν και στην επιχείρηση. Η άρρητη γνώση και η

εμπειρία του ιδίου του επιχειρηματία δεν είναι καταγεγραμμένη και επίσης στο κατάστημα λιανικής δεν είναι καταγεγραμμένες οι διαδικασίες πώλησης και προσέγγισης νέων πελατών. Προφορικά έχουν ειπωθεί πολλές φορές και πλέον είναι ενσωματωμένες στις πρακτικές πώλησης. Μάλιστα παλαιότερα η εκπαίδευση ενός νέου πωλητή γινόταν με τη μέθοδο υπόδυσης ρόλων (role playing), το οποίο αναλάμβανε ένας έμπειρος πωλητής. Περιγραφή καθηκόντων δεν υπάρχει σε κανένα τμήμα της επιχείρησης, καθώς τα καθήκοντα είναι σαφώς διαχωρισμένα για κάθε εργαζόμενο, σύμφωνα με τις οδηγίες του επιχειρηματία. Δεν γράφουν αναφορά οι εργαζόμενοι διότι η διοίκηση ενημερώνεται αμέσως, στην πηγή του προβλήματος. Η νέα γνώση από επίλυση προβλημάτων ενσωματώνεται αμέσως στις διαδικασίες, οπότε και δεν αποθηκεύεται. Σε πολύ μεγάλο βαθμό χρησιμοποιούνται τα email, internet και η αποθήκευση εγγράφων, σε μέτριο βαθμό η ομαδική εργασία. Η ωφέλεια που βλέπει ο επιχειρηματίας από τη χρήση των παραπάνω εργαλείων είναι η ταχύτητα στην αναζήτηση και ανάκτηση πληροφοριών την στιγμή που τη χρειάζεται. Πιστεύει ότι πρόσκαιρα αυξάνεται το κόστος αλλά μακροπρόθεσμα το μειώνει σε μεγάλο βαθμό. Το κύριο εμπόδιο για την χρήση των υπόλοιπων εργαλείων τεχνολογίας είναι η νοοτροπία των εργαζομένων, οι οποίοι είναι απρόθυμοι να μάθουν καινούρια πράγματα.

Η **μεταφορά και διάγνωση γνώσης** συντελείται σε μεγάλο βαθμό μέσα στην επιχείρηση. Καταρχήν, οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κοντινή φυσική απόσταση, οπότε και μεταφέρεται η τεχνογνωσία του ενός στον άλλον. Για την επίλυση προβλημάτων απευθύνονται απευθείας στον επιχειρηματία, κυρίως για τεχνικά προβλήματα που δεν μπορούν να επιλύσουν μόνοι τους. Ο επιχειρηματίας θεωρεί ότι είναι αποτελεσματικό λόγω του μεγέθους της επιχείρησης. Υπάρχει κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και σε κάθε τμήμα υπάρχει άτομο που λειτουργεί ως πηγή γνώσης. Πάντα ζητάει από τους εργαζόμενους να μεταφέρουν παράπονα πελατών, αλλά όπως δήλωσε

οι εργαζόμενοι πολλές φορές δεν μεταφέρουν σωστή πληροφόρηση από τους πελάτες. Η κύρια αναπληροφόρηση γίνεται από την επικοινωνία με τον ίδιο τον πελάτη μετά την πώληση. Προγραμματισμένες συναντήσεις δεν γίνονται, έκτακτες όμως γίνονται πολύ συχνά όταν αναφύονται προβλήματα. Ο επιχειρηματίας μοιράζεται τις γνώσεις του με τους εργαζόμενους κυρίως με διήγηση ιστοριών (story telling) και προφορικά σε «μίνι» συναντήσεις ή κατά την ώρα του γεύματος. Προτάσεις βελτίωσης γίνονται από τους εργαζομένους και η επιχείρηση επωφελείται σε μεγάλο βαθμό την τεχνογνωσία, το μάρκετινγκ, τα νέα υλικά και τις εξειδικευμένες γνώσεις των μεγαλύτερων εταιριών με τις οποίες συνεργάζεται. Πρόσφατα σε ένα νέο έργο κατασκευής, που ανέλαβε η επιχείρηση, ειδικοί από μία πολυεθνική εταιρία σε δομικά υλικά και χρώματα, ενημέρωσαν τους εργαζομένους της επιχείρησης και συζητήσανε μαζί τους για την εφαρμογή νέων υλικών. Τώρα, είναι σίγουροι για την εφαρμογή των νέων αυτών υλικών.

Όσον αφορά την αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για τη μεταφορά γνώσεων από τον εργαζόμενο που φεύγει στον νεοεισερχόμενο. Οι γνώσεις έχουν μεταφερθεί, ήδη, στους υπόλοιπους λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης. Η αποστολή και στόχοι της εταιρίας δεν γνωστοποιούνται στους εργαζομένους, είναι συνυφασμένοι με το πνεύμα και τις ενέργειες του ιδιοκτήτη/επιχειρηματία. Η αξιοποίηση των πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται όσον το δυνατόν περισσότερο, προσπαθούν να κάνουν αλλαγές αλλά πολλές φορές αντιμετωπίζουν εμπόδια κυρίως λόγω έλλειψης οικονομικών πόρων. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τους πελάτες συζητιούνται, προτείνονται λύσεις και σχεδόν τα εφαρμόζουν αμέσως ή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Συνεχώς ενστερνίζονται προτάσεις προμηθευτών ιδιαίτερα τεχνικής φύσεως και σύμφωνα με τις ανάγκες πελατών παράγουν νέα προϊόντα. Ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι εάν είχε τη δυνατότητα

να αξιοποιήσει καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον θα μειωνόταν το κόστος του. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μπορεί να βελτιωνόταν μπορεί και όχι, διότι η μείωση του κόστους δεν σημαίνει πάντα και βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι ανταμοιβές των εργαζομένων είναι η προαγωγή και η αύξηση μισθού, ενώ η καλή ιδέα επιβραβεύεται με προφορικό «μπράβο».

Επιχείρηση Γ

Η επιχείρηση Γ είναι μία οικογενειακή επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της κατασκευής και εμπορίας επίπλων και βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη. Η νομική της μορφή είναι ατομική και συμπληρώνει 20 χρόνια λειτουργίας. Αποτελείται από 8 μέλη, 4 είναι η οικογένεια – στελέχη και 4 εργαζόμενοι στο τμήμα κατασκευής. Ο διευθύνων και ιδιοκτήτης της επιχείρησης (μέλος της οικογένειας), που συμμετείχε στη συνέντευξη, εργάζεται 12 χρόνια στην επιχείρηση.

Στα πλαίσια της δημιουργίας γνώσης εκπαιδεύουν το προσωπικό μόνο πάνω στην εργασία λόγω της τεχνικής φύσης της εργασίας. Ο κάθε τεχνίτης εκπαιδεύεται από τον παλαιότερο. Ο ίδιος ο επιχειρηματίας παρακολουθεί σεμινάρια για θέματα που τον ενδιαφέρουν, ενημερώνεται μέσω διαδικτύου και εξειδικευμένου περιοδικού τύπου. Έρευνα σε συνεργασία με ερευνητικό οργανισμό δεν διεξάγουν, όμως για θέματα που τους ενδιαφέρουν, όπως υγρασία και αντιμετώπιση προβλημάτων στην τεχνολογία ξύλου, έχουν επικοινωνήσει με καθηγητές από το πανεπιστήμιο. Οι πηγές γνώσεις τους είναι οι συνεργάτες, προμηθευτές με προσωπική επαφή, συζήτηση, για θέματα αντιμετώπισης προβλημάτων, τεχνικής φύσεως καθώς και τη γενικότερη κατάσταση της αγοράς/ κλάδου. Οι πελάτες, επίσης, λειτουργούν ως βασική πηγή γνώσης καθώς σε κάθε παράδοση προϊόντων βρίσκεται πάντα κι ένα από τα στελέχη – μέλος της οικογένειας. Οπότε, η πληροφορία φθάνει αμέσως στη διοίκηση. Συμμετέχουν σε κλαδικές εκθέσεις μία φορά στα 3 χρόνια, ενώ επισκέπτονται όλες τις κλαδικές εκθέσεις που πραγματοποιούνται στη Θεσσαλονίκη και Αθήνα. Ημερίδες και συνέδρια δεν υπάρχουν και μάλλον δεν τα θεωρούν αξιόλογα. Είναι συνδρομητής σε 2 εξειδικευμένα περιοδικά. Με το προσωπικό συζητάει ο επιχειρηματίας για βελτίωση προϊόντων, τον ανταγωνισμό και νέα υλικά. Τέλος, δήλωσε ότι κάνει benchmarking,

παρακολουθεί ισολογισμούς και μαθαίνει για τον ανταγωνισμό από τις επαφές του στην αγορά.

Η κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση γνώσης βρίσκεται σε χαμηλό βαθμό. Οι πληροφορίες από τους πελάτες δεν καταγράφονται ενώ συζητιούνται με το προσωπικό. Το ίδιο συμβαίνει με τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες δεν καταγράφονται και μεταφέρονται στο προσωπικό μόνο αυτές που θα βελτιώσουν την εκτέλεση της εργασίας τους και που άπτονται των καθηκόντων τους. Άλλωστε όπως δήλωσε ο επιχειρηματίας δεν είναι όλοι πρόθυμοι να μάθουν. Η τεχνογνωσία, πατέντες δεν είναι καταγεγραμμένες. Ενθαρρυντικό είναι ότι τώρα ξεκίνησε να καταγράφει κάποιες πατέντες. Οι διαδικασίες παραγωγής είναι καταγεγραμμένες σε ηλεκτρονική μορφή που ο ίδιος δημιούργησε. Γενικά, η γνώση είναι ενσωματωμένη στις πρακτικές τους και οι εργαζόμενοι ακολουθούν τα βήματα κατά τη διαδικασία παραγωγής είτε είναι καταγεγραμμένη είτε όχι. Οι διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών δεν είναι καταγεγραμμένες, αλλά άτυπες διαδικασίες υπάρχουν. Περιγραφή εργασίας δεν υπάρχει αλλά οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι λόγω της ευδιάκριτης θέσης που κατέχει ο καθένας. Οι εργαζόμενοι δεν γράφουν αναφορά κατά την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Η νέα γνώση που προκύπτει από την επίλυση προβλημάτων ενσωματώνεται συνήθως στις πρακτικές τους άμεσα, οπότε δεν χρειάζεται να την αποθηκεύουν. Χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό internet, σε μέτριο βαθμό αποθήκευση πληροφοριών, συστήματα διαχείρισης εγγράφων, συστήματα διαχείρισης πελατών και ομαδική εργασία και σε ελάχιστο βαθμό email. Ο επιχειρηματίας θεωρεί ότι η ωφέλεια από την χρήση των παραπάνω εργαλείων είναι η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα. Η χρήση τους μειώνει το κόστος, ενώ ως εμπόδια εφαρμογής των εργαλείων που δεν χρησιμοποιεί θεωρεί ότι είναι η έλλειψη χρόνου και η ακαταλληλότητα ορισμένων εργαλείων για τη φύση της εργασίας του.

Όσον αφορά τη **μεταφορά και διάγνωση γνώσης**, οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κοντινή φυσική απόσταση. Απευθύνονται κυρίως στον επιχειρηματία ή σε άλλο στέλεχος της επιχείρησης για την επίλυση προβλημάτων είτε στον παλαιότερο τεχνίτη. Κάποια προβλήματα θα μπορούσαν ενδεχομένως να τα επιλύσουν μόνοι τους αλλά συνήθως αποφεύγουν τις ευθύνες, ενώ επιπτώσεις από λάθη που κάνουν δεν έχουν ποτέ οι εργαζόμενοι. Ο επιχειρηματίας δήλωσε ότι το θεωρεί αποτελεσματικό καθώς έχει τον έλεγχο. Πνεύμα συνεργασίας δεν υπάρχει, οι περισσότεροι εργαζόμενοι λειτουργούν ατομικά και ανταγωνιστικά. Επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες δεν υπάρχει, οπότε και δεν του μεταφέρουν σχόλια πελατών. Προγραμματισμένες συναντήσεις δεν γίνονται, μόνο όταν προκύψει ζήτημα και γενικά 2-3 φορές το μήνα συναντιούνται έκτακτα για επίλυση προβλημάτων και σχεδιασμό στρατηγικής. Ο επιχειρηματίας μοιράζεται τις γνώσεις του με τους εργαζόμενους, ενώ εκείνοι σπάνια του κάνουν προτάσεις βελτίωσης. Γενικά, δήλωσε ότι οι τεχνίτες δεν ασχολούνται με την ανάπτυξη και τη βελτίωση της εργασίας τους, δεν ενδιαφέρονται να μάθουν για νέα υλικά, δεν αναζητούν τη νέα γνώση. Οπότε, ο ίδιος φροντίζει να ενημερώνεται και να μεταφέρει τη νέα γνώση στα προϊόντα και στις πρακτικές του. Τέλος, ο επιχειρηματίας θεωρεί δύσκολο να επωφεληθεί από κάποια μεγάλη εταιρία, γενικώς η γνώση κυκλοφορεί και προσπαθεί να επωφελείται από τις επαφές του με τρίτους.

Στο τελευταίο μέρος της **αξιοποίησης και εφαρμογής γνώσης** δεν υπάρχει συγκεκριμένη τυπική διαδικασία αποχώρησης εργαζομένου κατά την οποία να μεταφέρει την εμπειρία του σε άλλον εργαζόμενο. Άτυπα εφαρμόζεται η εκπαίδευση του αποχωρήσαντα στο νεοεισερχόμενο για κάποιο χρονικό διάστημα, όταν υπάρχει καλή διάθεση. Η πρόθεση του επιχειρηματία είναι να συμβαίνει πάντα. Αν χρειαστεί εκπαιδεύει ο ίδιος τους καινούριους εργαζομένους καθώς κατέχει όλες τις γνώσεις από

τη συντήρηση μηχανημάτων μέχρι και την κατασκευή επίπλων. Οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης δεν γνωστοποιούνται πάντα στους εργαζομένους. Οι πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον αξιοποιούνται άμεσα καθώς βελτιώνουν τα στάδια της παραγωγής και τις ενσωματώνουν άμεσα στις πρακτικές τους. Με το ίδιο τρόπο αξιοποιούν τις πληροφορίες από τους πελάτες, βελτιώνοντας το προβληματικό στάδιο. Ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι αν αξιοποιούσε καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον δεν θα μειωνόταν το κόστος απαραίτητα, μπορεί να βελτιωνόταν η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αλλά όχι σίγουρα. Τέλος, δεν θυμάται να έχει ανταμείψει κάποιον που είχε καλή ιδέα, πιθανόν δεν το σκέφτηκε, θεωρεί ότι μπορεί και να τους έδινε κίνητρο.

Επιχείρηση Δ

Η επιχείρηση Δ είναι μία μικρή επιχείρηση οικογενειακή, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της κατασκευής και εμπορίας επίπλων. Η νομική της μορφή είναι ΑΕ και λειτουργεί 24 χρόνια στην πόλη της Αθήνας. Αποτελείται από 5 μέλη, τα 2 είναι οικογένεια και στελέχη της επιχείρησης και οι 3 εργαζόμενοι. Ο ιδιοκτήτης και διευθυντής της εταιρίας, διάδοχος της εταιρίας, απασχολείται 10 χρόνια στην εταιρία.

Στα πλαίσια της δημιουργίας γνώσης γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στην εργασία, με εξωτερικά σεμινάρια πωλήσεων και διακόσμησης μία φορά στα 3 χρόνια και εσωτερικές διαλέξεις από τον επιχειρηματία. Ο ίδιος ο επιχειρηματίας εκπαιδεύεται με τους παραπάνω τρόπους και παράλληλα παρακολουθεί σεμινάρια που διοργανώνει το Επιμελητήριο Αθηνών για θέματα πωλήσεων και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την ανταγωνιστικότητά τους. Έρευνα διεξάγουν άτυπα μέσω συζητήσεων με συνεργάτες, με το προσωπικό, με γνωστούς και φίλους και μέσω των κλαδικών εκθέσεων. Πολύ βασικές πηγές γνώσης είναι οι συνεργάτες και οι πελάτες της επιχείρησης. Με τους συνεργάτες προγραμματίζουν μία φορά το μήνα συνάντηση για θέματα πωλήσεων, σωστής κοστολόγησης, νέα μοντέλα και πως μπορούν να προωθηθούν. Από τους πελάτες αντλούν χρήσιμες πληροφορίες κατά την ώρα της εξυπηρέτησης και της πώλησης. Αποτελεί άτυπη διαδικασία αλλά ενσωματωμένη στη διαδικασία εξυπηρέτησης. Προσπαθούν να αξιοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες όσο το δυνατόν περισσότερο, για παράδειγμα αν 2-3 πελάτες απαντήσουν ότι βρήκαν την επιχείρηση μέσω διαφήμισης σε περιοδικό, τότε προφανώς και επαναλαμβάνουν την καταχώριση σε αυτό το περιοδικό. Η επιχείρηση συμμετέχει 1-2 φορές το χρόνο σε κλαδικές εκθέσεις, ενώ οι δύο ιδιοκτήτες επισκέπτονται πολύ συχνά κλαδικές εκθέσεις, 5 περίπου το χρόνο και κάποιες στο εξωτερικό. Ημερίδες και συνέδρια του κλάδου

παρακολουθεί ο επιχειρηματίας μία φορά το χρόνο, ανάλογα τις προσκλήσεις που δέχεται και το διαθέσιμο χρόνο του. Είναι συνδρομητής σε 2 κλαδικά περιοδικά. Επίσης, μία φορά το δεκαπενθήμερο πραγματοποιούνται προγραμματισμένες συναντήσεις κατά τις οποίες συζητάνε με το προσωπικό για βελτίωση προϊόντων κλπ. Τέλος, ενημερώνεται για τον ανταγωνισμό μέσω συζητήσεων με κάποιους ανταγωνιστές, που διατηρεί καλές σχέσεις, μέσω των εκθέσεων όπου ελέγχει τιμές και προϊόντα και μέσω συζητήσεων με κοινούς συνεργάτες.

Η **κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση γνώσης** βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα μάλλον. Οι πληροφορίες από πελάτες και το εξωτερικό περιβάλλον γενικά δεν καταγράφονται, υπάρχουν στο μυαλό των ιδιοκτητών και των εργαζομένων κατ' επέκταση, καθώς συζητάνε σε μεγάλο βαθμό με το προσωπικό. Υπάρχει πελατολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή με τα βασικά στοιχεία των πελατών, με σκοπό τη διεκπεραίωση της πώλησης και της αρχειοθέτησης των στοιχείων. Οι διαδικασίες παραγωγής, πατέντες, τεχνογνωσία, βέλτιστες πρακτικές και η εμπειρία δεν είναι καταγεγραμμένες σε κάποια μορφή. Σε έντυπη μορφή υπάρχουν προϊόντικοί κατάλογοι ως απαραίτητο εργαλείο πώλησης. Συγκεκριμένες διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών υπάρχουν άτυπες, ενσωματωμένες στις πρακτικές τους και την εμπειρία τους, οι οποίες σε γενικές γραμμές ακολουθούνται. Περιγραφές θέσεων εργασίας δεν υπάρχουν αλλά οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι λόγω του μικρού αριθμού ατόμων. Στη διαδικασία παραγωγής δεν υπάρχει καταγεγραμμένη διαδικασία, ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες μεταφέρονται από τον έναν εργαζόμενο στον άλλον. Αναφορά προς τον ιδιοκτήτη δεν συμπληρώνουν οι εργαζόμενοι. Καταγράφουν, όμως, τη νέα γνώση που προκύπτει από την επίλυση προβλημάτων για να μην επαναλάβουν στο μέλλον το ίδιο λάθος. Σε πολύ μεγάλο βαθμό χρησιμοποιούν intranet και internet, σε μέτριο βαθμό email, instant messaging, αποθήκευση πληροφοριών και ομαδική εργασία και σε

ελάχιστο βαθμό συστήματα διαχείρισης εγγράφων. Η ωφέλεια που προκύπτει από τη χρήση των παραπάνω εργαλείων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η αποφυγή λαθών και η ικανοποίηση πελατών, κατά την άποψη του επιχειρηματία ενώ πιστεύει ότι μπορεί και να μειώνει το κόστος. Το κυριότερο εμπόδιο για την εφαρμογή των εργαλείων που δεν χρησιμοποιεί είναι ότι δεν είναι απαραίτητα για την εργασία του.

Η **μεταφορά και διάχυση γνώσης** προκύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό. Αρχικά, οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται σε κοντινή φυσική απόσταση, βρίσκονται σε άλλον όροφο. Απευθύνονται αποκλειστικά στα δύο στελέχη / ιδιοκτήτες της επιχείρησης για την επίλυση προβλημάτων και δεν θα μπορούσαν να τα επιλύσουν μόνοι τους. Υπάρχει κλίμα συνεργασίας και συνεργάζονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, όταν χρειάζεται. Τα παράπονα πελατών μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στον επιχειρηματία. Κάθε 15 μέρες πραγματοποιούν συνάντηση για συζήτηση αναφορικά με διαχειριστικά θέματα, επιλογή νέων μοντέλων, τιμολογιακή πολιτική, προώθησης πωλήσεων και στρατηγικής. Ο επιχειρηματίας μοιράζεται τις γνώσεις του με τους εργαζομένους. Ορισμένες φορές του κάνουν προτάσεις βελτίωσης οι εργαζόμενοι, με πρόσφατο παράδειγμα πρόταση από εργαζόμενο για συγκεκριμένη πολιτική προώθησης των προϊόντων, η οποία έγινε αποδεκτή και την εφάρμοσαν. Τέλος, ο επιχειρηματίας δεν χρησιμοποιεί συνεργασίες με μεγαλύτερες εταιρίες για να επωφεληθεί τις γνώσεις τους, τη τεχνογνωσία τους, νέες τεχνολογίες κλπ.

Η **αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης** βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο. Κατά την αποχώρηση ενός εργαζόμενου δεν υπάρχει τυπική διαδικασία για τη μεταφορά της γνώσης του, συνήθως θα παραμείνει για λίγες μέρες να εκπαιδεύσει τον επόμενο. Γενικά, προσπαθεί ο επιχειρηματίας να γνωρίζει τι κάνει ο κάθε εργαζόμενος, ώστε να βοηθάει αυτός τον επόμενο. Οι στόχοι και αποστολή της επιχείρησης γνωστοποιούνται

στο προσωπικό προφορικά μέσω των συναντήσεων. Προσπαθούν να αξιοποιούν τις πληροφορίες που αποκόμισαν από το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να μην επαναλάβουν τα ίδια λάθη, για παράδειγμα διαλέγουν πιο εμπορικά προϊόντα. Τις πληροφορίες των πελατών συνήθως τις αξιοποιούν άμεσα εφαρμόζοντας αλλαγές στα μοντέλα, στη διακόσμηση και τις τιμές. Πρόσφατα αξιοποίησε μία πρόταση από το φιλικό του περιβάλλον σχετικά με την προώθηση των προϊόντων. Πιστεύει ότι εάν αξιοποιούσε καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό του περιβάλλον, ενδέχεται να μειωνόταν το κόστος επειδή είναι ουδέτεροι παρατηρητές. Σε κάποια θέματα όμως δεν ισχύει το ίδιο, γιατί δεν ξέρουν κάποια εσωτερικά θέματα της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησής του θα βελτιωνόταν έως ένα βαθμό, όχι σε πολύ μεγάλο. Τέλος, ανταμείβει τις καλές ιδέες δίνοντας γενναία έκπτωση σε προϊόν που αγοράζει ο εργαζόμενος για ίδια χρήση.

Επιχείρηση Ε

Η επιχείρηση Ε είναι μία μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών. Η νομική της μορφή είναι ΑΕ και η έδρα της είναι στη Θεσσαλονίκη, ενώ διατηρεί υποκαταστήματα στην Αθήνα και την Πάτρα. Συμπληρώνει 18 χρόνια λειτουργίας και απασχολεί συνολικά 41 άτομα, εκ των οποίων 3 είναι οι συνεργάτες και μέλη της διοίκησης και 38 οι εργαζόμενοι (28 Θεσσαλονίκη - 10 Αθήνα και Πάτρα). Η συνέντευξη έγινε με τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας.

Όσον αφορά τη **δημιουργία γνώσης** η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται με εκπαίδευση πάνω στην εργασία, εκμάθηση συστήματος ISO και ηλεκτρονικών συστημάτων της εταιρίας. Επιπλέον, παρακολουθούν εξειδικευμένα σεμινάρια και συνέδρια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Παράλληλα, γίνονται και εσωτερικά σεμινάρια από στελέχη της εταιρίας αλλά και από εξωτερικούς συμβούλους. Ο ίδιος ο Διευθύνων Σύμβουλος εκπαιδεύεται με τους παραπάνω τρόπους. Έρευνες διεξάγουν οι ίδιοι, ως εταιρία συμβούλων εμπεριέχεται στα πλαίσια των υπηρεσιών τους. Κύριες **πηγές γνώσης** είναι οι συνεργάτες, οι ανταγωνιστές και οι πελάτες. Συγκεκριμένα, με το πέρας ενός έργου εφαρμόζουν μία τυπική διαδικασία, κατά την οποία ο κάθε πελάτης συμπληρώνει έντυπο ερωτηματολόγιο αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησής του. Σε κλαδικές εκθέσεις συμμετέχει η επιχείρηση περίπου σε 7 το χρόνο, φέτος όμως δεν θα συμμετάσχει λόγω της οικονομικής κρίσης. Ως επισκέπτες παρακολουθούν τις κλαδικές εκθέσεις. Ημερίδες δεν παρακολουθούν κυρίως διότι δεν οργανώνονται αξιόλογες. Είναι συνδρομητής σε περισσότερα από 60 περιοδικά. Με το προσωπικό συζητάνε συνεχώς για βελτίωση υπηρεσιών, διαδικασιών κλπ μέσω

προγραμματισμένων εβδομαδιαίων συναντήσεων. Πραγματοποιούν benchmarking μελετώντας έρευνες αγοράς και οικονομικά στοιχεία των ανταγωνιστών κάθε χρόνο.

Η κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση γνώσης συντελείται σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τους πελάτες τις καταγράφουν μέσω του εντύπου που τους δίνουν. Υπάρχει σύστημα ISO κατά το οποίο καταγράφουν εγγράφως και ηλεκτρονικά τα πάντα. Η πρόσβαση είναι ελεύθερη σε όλους. Έχουν επιχειρήσει να εφαρμόσουν ένα ειδικό σύστημα διαχείρισης γνώσης της google, το οποίο παρακολουθεί το σύνολο της διακίνησης γνώσης εντός της εταιρίας και διαβαθμίζει τις πληροφορίες αυτόματα, αλλά δεν λειτούργησε αποτελεσματικά και βρίσκεται σε πειραματικό στάδιο. Η γενική εικόνα είναι ότι καταγράφουν τα πάντα από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε αρχεία, έντυπα, βιβλιοθήκες, ηλεκτρονικά αρχεία. Κάθε πρόταση, μελέτη και μεθοδολογία, που ακολουθούν ή δημιουργούν, είναι καταγεγραμμένη και δύναται να επαναχρησιμοποιηθεί. Πολύ ενδιαφέρουσα η άποψη του επιχειρηματία ότι η τάση είναι η αναζήτηση της γνώσης στο διαδίκτυο, πάντα αναζητάς το καινούριο και όχι τόσο στα αρχεία και τη βιβλιοθήκη της εταιρίας. Περιγραφή θέσης εργασίας υπάρχει για όλους υποχρεωτικά από τη νομοθεσία. Οι εργαζόμενοι δεν γράφουν αναφορά όταν ολοκληρώσουν ένα έργο, ουσιαστικά αξιολογούνται άμεσα από τρίτους (πελάτες), εξωτερική αξιολόγηση. Η νέα γνώση που προκύπτει από την επίλυση προβλημάτων ενσωματώνεται στις πρακτικές της εταιρίας, διαφορετικά η αποθήκευση γνώσης δεν οδηγεί στην επαναχρησιμοποίηση. Χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό email, intranet, internet, αποθήκευση πληροφοριών, συστήματα διαχείρισης εγγράφων, συστήματα διαχείρισης πελατών, τηλεδιάσκεψη (video-conferencing) και ομαδική εργασία. Ο Διευθύνων Σύμβουλος θεωρεί τη χρήση των παραπάνω εργαλείων απαραίτητη και ότι μειώνουν το κόστος. Το

κυριότερο εμπόδιο για την εφαρμογή των εργαλείων που δεν χρησιμοποιούν είναι ότι δεν τα χρειάζονται.

Η **μεταφορά και διάχυση γνώσης** συντελείται σε ικανοποιητικό βαθμό. Αρχικά οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κοντινή φυσική απόσταση. Το πρόβλημα προκύπτει μόνο με τα δύο περιφερειακά γραφεία στα οποία έχει μεταφερθεί όλη η ρητή γνώση, οι πρακτικές και η εμπειρία μέσω συναντήσεων, όμως το πρόβλημα συνεχίζει να υπάρχει. Δεν λύνεται εύκολα, μόνο με παραμονή κάποιου στελέχους της διοίκησης 2 -3 χρόνια για να μεταλαμπαδεύσει τη γνώση. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν σε ποιον να απευθυνθούν για την επίλυση προβλημάτων ανάλογα με τη φύση του προβλήματος. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και πραγματοποιούν εβδομαδιαίες συναντήσεις για όλα τα θέματα. Η διοίκηση μοιράζεται τις γνώσεις της με τους εργαζομένους και δέχεται προτάσεις βελτιώσεις από αυτούς πολύ συχνά και τις ενστερνίζεται. Επωφελείται από τις γνώσεις μεγαλύτερων εταιριών με τις οποίες συνεργάζεται σε μέτριο βαθμό.

Η **αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης** γίνεται σε μεγάλο βαθμό. Υπάρχει τυπική διαδικασία παραλαβής παράδοσης θέσης και η καταγραφή γίνεται, παρόλα αυτά πάντα χάνεται κάποια γνώση. Μέχρι στιγμής δεν έχουν νιώσει ότι έχασαν κρίσιμη γνώση. Οι στόχοι και η αποστολή της εταιρίας καταγράφονται και κοινοποιούνται στην ετήσια συνάντηση της εταιρίας. Προσπαθούν να αξιοποιούν τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον εφαρμόζοντάς τες στις πρακτικές τους, όχι όλες ένα υποσύνολο. Προσπαθούν να βελτιώνονται και να διορθώσουν τις αιτίες των προβλημάτων. Αξιοποίησαν την πρόταση εργαζομένου για αλλαγή στη γραμματοσειρά και επέτυχαν 70% μείωση στο μελάνι. Ο Διευθύνων Σύμβουλος πιστεύει ότι αν αξιοποιούσαν καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον θα μειωνόταν το κόστος και θα βελτιωνόταν η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Όσο καλύτερα αξιοποιείς τις

πληροφορίες τόσο καλύτερος γίνεσαι. Τέλος, η ανταμοιβή σε μία καλή ιδέα είναι προφορική με «μπράβο» , ίσως κάποια μέρα άδεια.

Επιχείρηση ΣΤ

Η επιχείρηση ΣΤ δραστηριοποιείται στο χώρο των Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού. Βρίσκεται στην Αθήνα και συμπληρώνει 10 χρόνια λειτουργίας. Αποτελείται από 6 άτομα, 3 είναι οι συνεργάτες και 3 εργαζόμενοι. Ο συνεντευξιαζόμενος είναι ένας από τους συνεργάτες και σύμβουλος, ο οποίος απασχολείται 6 χρόνια στην εταιρία. Η ιδιαιτερότητα αυτής της εταιρίας, που αξίζει να αναφέρουμε, είναι ότι εκπροσωπεί 2 μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού στον κλάδο αυτό.

Η δημιουργία γνώσης ενισχύεται μέσω της οργανωμένης εκπαίδευσης όλων των μελών σε “universities”, που πραγματοποιούνται από τις εταιρίες στο εξωτερικό 2 φορές το χρόνο. Η διάρκεια αυτών των «σχολείων» είναι από 3 έως και 15 μέρες, όπου γίνεται εκπαίδευση πάνω σε θέματα υπηρεσιών, προγράμματα, τρόπος προώθησης / τεχνικές, τρόπος διοίκησης γραφείου. Επιπρόσθετα, γίνονται και περιστασιακές εκπαιδεύσεις (όταν χρειάζεται) κατά τη διάρκεια του έτους για νέα προγράμματα, που δεν γνωρίζουν, από τους συνεργάτες του εξωτερικού και πάλι. Ο ίδιος ο επιχειρηματίας εκπαιδεύεται με τους παραπάνω τρόπους, καθώς και ενημερώνεται από newsletters, βιβλία, περιοδικά και με δική του βούληση παρακολουθεί προγράμματα στο εξωτερικό, που διοργανώνονται από ιδιωτικούς φορείς. Δομημένη έρευνα δεν διεξάγουν οι ίδιοι, όμως οι εταιρίες του εξωτερικού που συνεργάζονται διεξάγουν δικές τους έρευνες σε συνεργασία με ερευνητικούς οργανισμούς. Κύρια πηγή γνώσης είναι οι συνεργάτες αρχικά του εξωτερικού και άλλοι του εσωτερικού, με τους οποίους συναντιούνται τακτικά, 1 φορά το μήνα, κυρίως για βελτιστοποίηση διαδικασιών λειτουργίας του γραφείου, συνέργιες, μείωση κόστους, βελτίωση εικόνας της εταιρίας κλπ. Οι πελάτες είναι πολύ σημαντική πηγή γνώσης και έχουν δομημένο τρόπο για να λαμβάνουν αναπληροφόρηση. Αξιόλογο είναι ότι μετράνε τις προσδοκίες των πελατών πριν την

έναρξη του προγράμματος/ υπηρεσιών και στο τέλος μετράνε το βαθμό ικανοποίησής τους. Μάλιστα για να επιτευχθεί η παραπάνω μέτρηση, οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα συμπληρώνουν κάθε μέρα ένα ερωτηματολόγιο, με το οποίο αξιολογούν όλη την πορεία του προγράμματος. Τα στοιχεία αυτά καταγράφονται και τηρούνται στατιστικά. Η επιχείρηση δεν συμμετέχει σε κλαδικές εκθέσεις και δεν βλέπουν ιδιαίτερα θετικά τις εκθέσεις του κλάδου, διότι δεν τις θεωρούν αξιόλογες και θέλουν να διαφοροποιηθούν από τις ημέρες καριέρας. Ημερίδες δεν γίνονται συχνά και αυτές που γίνονται δεν είναι αξιόλογες. Ο επιχειρηματίας είναι συνδρομητής σε 3-4 ξενόγλωσσα κλαδικά περιοδικά και 1 ελληνικό. Με το προσωπικό συζητάνε σε συνεχή βάση, όποτε προκύψει ανάγκη αλλά και σε προγραμματισμένες συναντήσεις. Ελέγχουν τον ανταγωνισμό και μαθαίνουν για αυτόν κυρίως μέσω προφορικής επικοινωνίας (word of mouth), η βασικότερη πηγή είναι οι πελάτες, μαθαίνουν τι κάνει κάθε εταιρία και πως το κάνει.

Η **κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση γνώσης** βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα.

Η γνώση από τους πελάτες δεν καταγράφεται συστηματικά, δεν υπάρχει σύστημα διαχείρισης πελατών, όμως συνεχώς οι πληροφορίες μεταφέρονται από τον έναν στον άλλον. Το ίδιο συμβαίνει και με τη γνώση και πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, συζητάνε σε μεγάλο βαθμό, μοιράζονται τις γνώσεις τους αλλά δεν γίνεται συστηματική καταγραφή. Οι διαδικασίες και πρακτικές τους δεν είναι καταγεγραμμένες, είναι ενσωματωμένες στις πρακτικές τους. Για την εξυπηρέτηση πελατών υπάρχουν τυπικές διαδικασίες, οι οποίες έρχονται από τις εταιρίες του εξωτερικού και στις οποίες εκπαιδεύονται. Περιγραφή θέσεων εργασίας δεν υπάρχουν στην εταιρία, παραδόξως μιας και έγκειται στα πλαίσια των υπηρεσιών που παρέχουν σε άλλες εταιρίες. Η αιτιολογία είναι ότι οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και όλοι έχουν μεγάλη εμπειρία. Οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι συγκεκριμένες αλλά μη

καταγεγραμμένες. Σπάνια γράφουν αναφορά μετά την ολοκλήρωση ενός έργου. Η νέα γνώση από την επίλυση προβλημάτων αποθηκεύεται εγγράφως. Χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό email, internet και αποθήκευση πληροφοριών, σε μεγάλο βαθμό electronic discussion groups και ομαδική εργασία, σε μέτριο βαθμό instant messaging και τηλεδιάσκεψη (video-conferencing) και σε ελάχιστο βαθμό συστήματα υποστήριξης αποφάσεων και διαχείρισης πελατών. Η αναμενόμενη ωφέλεια από τη χρήση των παραπάνω εργαλείων είναι η ευελιξία και η διαχείριση θεμάτων από απόσταση και σαφώς μειώνουν το κόστος. Το εμπόδιο για τη χρήση τους έγκειται στη σχέση εργαλείου και αποτελεσματικότητας, δεν είναι απαραίτητη η χρήση τους ακόμα, αν αυξηθεί ο όγκος δουλειάς και προκύψει η ανάγκη, τότε θα χρειαστεί και η απαραίτητη υποδομή.

Στα πλαίσια της μεταφοράς και διάχυσης τα στοιχεία είναι πολύ θετικά. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται στον ίδιο φυσικό χώρο αλλά λόγω της φύσης του επαγγέλματος σε μεγάλο βαθμό εργάζονται εκτός εταιρίας. Γνωρίζουν σε ποιον να απευθυνθούν ως πηγή γνώσης και επίλυση προβλημάτων, αν και συνήθως απευθύνονται στον Managing Director, ο οποίος έχει πείρα και θέση να παίρνει αποφάσεις. Είναι αποτελεσματικό καθώς λειτουργεί επικουρικά. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και απευθύνονται ο ένας στον άλλον συχνά. Παράπονα και πληροφορίες πελατών λαμβάνουν μέσω της διαδικασίας με το ερωτηματολόγιο, που αναφέραμε σε προηγούμενη ενότητα. Πραγματοποιούν έκτακτες συναντήσεις σε συχνή βάση, 1 φορά το 15νήμερο, αναφορικά με θέματα πελατών, εσωτερικά της επιχείρησης, στρατηγικά, προβολής και ανάπτυξης. Η γνώση διαχέεται σε μεγάλο βαθμό από τον έναν στον άλλο μέσω των συναντήσεων και της εκπαίδευσης που γίνεται από τον έναν στον άλλον. Γίνονται προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζομένους με τελευταία φορά πριν ένα

μήνα. Τέλος, επωφελούνται τις γνώσεις, την τεχνογνωσία, τις νέες υπηρεσίες και τα προγράμματα μέσω της συνεργασίας τους με τις δύο μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού.

Η αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης βρίσκεται σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη τυποποιημένη διαδικασία για την αποχώρηση – παραλαβή ενός εργαζομένου από έναν καινούριο, αλλά δεν τους έτυχε ως τώρα. Κάθε αρχή του χρόνου θέτουν τους στόχους και τους τρόπους υλοποίησης, οι οποίοι γνωστοποιούνται σε όλους. Οι νέες προτάσεις, πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον αξιοποιούνται άμεσα καθώς εκπαιδεύονται πάνω σε αυτά και τα ενσωματώνουν στα προγράμματα και στις πρακτικές τους. Επίσης, οι πληροφορίες από τους πελάτες αξιοποιούνται άμεσα, αλλάζοντας τις πρακτικές τους. Για παράδειγμα αντιλήφθηκαν μέσω των πελατών, ότι λαμβάνοντας τις προσδοκίες τους πριν την έναρξη ενός προγράμματος, λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οπότε και το εφαρμόζουν συστηματικά πλέον. Ο επιχειρηματίας δεν θεωρεί ότι θα μειωνόταν το κόστος εάν αξιοποιούσαν καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά θα βελτιωνόταν η αποτελεσματικότητά τους. Η επιβράβευση σε μια καλή ιδέα είναι κυρίως ηθική με αναγνώριση και προφορική επιβράβευση.

Επιχείρηση Z

Η επιχείρηση είναι μία μικρή επιχείρηση στη Θεσσαλονίκη, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτελείται από 2 άτομα, τον ιδιοκτήτη/ Διευθύνοντα Σύμβουλο και έναν εργαζόμενο και συμπληρώνει μόλις 2 χρόνια λειτουργίας. Η νομική μορφή είναι αυτή του ελεύθερου επαγγελματία.

Στα πλαίσια της δημιουργίας γνώσης γίνεται εκπαίδευση πάνω στην εργασία και ενδοεταιρικά σεμινάρια, τα οποία οργανώνει η εταιρία και συμμετέχει το προσωπικό. Ο ίδιος ο Διευθύνων Σύμβουλος ενημερώνεται μέσω περιοδικών ως συνδρομητής, βιβλιογραφίας, internet και συμμετέχοντας σε electronic discussion groups, είναι μέλος σε επαγγελματικό σύλλογο του κλάδου με τον οποίο συναντιούνται 1 φορά το μήνα. Συμμετέχει σε συνέδρια, κύρια πηγή ενημέρωσης είναι το internet και στο παρελθόν παρακολούθησε σεμινάρια για θέματα που δεν γνώριζε. Έρευνα διεξάγουν μόνοι τους μέσω internet, όχι με ερευνητικό οργανισμό. Κύριες πηγές γνώσης είναι οι φίλοι, γνωστοί και συνεργάτες. Οι πελάτες, επίσης, είναι βασική πηγή γνώσης από τους οποίους αντλούν πληροφορίες και άτυπα και τυπικά μέσω ερωτηματολογίου, που συμπληρώνουν οι πελάτες μετά την ολοκλήρωση του έργου. Σε κλαδικές εκθέσεις δεν συμμετέχουν κυρίως γιατί δεν τις θεωρούν αξιόπιστες, όμως συμμετέχουν σε ημέρες καριέρας σε πανεπιστήμια. Ο ίδιος ο επιχειρηματίας επισκέπτεται κάποιες κλαδικές εκθέσεις, που θεωρεί ότι θα συναντήσει αξιόλογους συνεργάτες. Ημερίδες και συνέδρια παρακολουθεί και είναι συνδρομητής ενός κλαδικού περιοδικού. Αντιμετωπίζει τους εργαζόμενούς του ως άμεσους συνεργάτες και όχι ως υφισταμένους, οπότε και τους συμβουλευεται για όλα, ζητάει τις προτάσεις τους και τους ενθαρρύνει να έχουν άποψη. Ενημερώνεται για τον ανταγωνισμό από συνεργάτες και επαφές, παρακολουθεί στατιστικά κάλυψης θέσεων εργασίας χωρίς να εφαρμόζει συστηματικά benchmarking.

Η κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση γνώσης συμβαίνει σε μέτριο έως και ικανοποιητικό βαθμό. Οι βασικές πληροφορίες από πελάτες καταγράφονται στο έντυπο ερωτηματολόγιο μετά την ολοκλήρωση των σεμιναρίων, που διοργανώνει η εταιρία. Άλλες πληροφορίες από τους πελάτες και το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον δεν καταγράφουν, λόγω ότι είναι χρονοβόρα διαδικασία. Ανταλλάσσουν όμως πολύ μεταξύ τους (εσωτερικά της επιχείρησης) και με τρίτους απόψεις, προβληματισμούς, λύσεις κλπ. Οι διαδικασίες τους είναι τυποποιημένες, υπάρχει ένα μέρος σε έντυπη μορφή με βήματα που πρέπει να ακολουθούν σε γενικές γραμμές, καθώς υπάρχει συνεχής καθοδήγηση από τον επιχειρηματία. Περιγραφή θέσης εργασίας υπάρχει με τα βασικά καθήκοντα της θέσης όμως πάντα υπάρχουν απαιτήσεις για περισσότερα μη καταγεγραμμένα. Η διαδικασία παροχής υπηρεσιών είναι ενσωματωμένη στην εμπειρία τους και στις πρακτικές τους. Δοκίμασαν στο παρελθόν να καταγράφει ο εργαζόμενος αναφορά μετά το πέρας ενός έργου, το οποίο όμως δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οπότε και το διέκοψαν. Η νέα γνώση από επίλυση προβλημάτων καταγράφεται συνήθως σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να το επαναχρησιμοποιήσουν στο μέλλον. Σε πολύ μεγάλο βαθμό χρησιμοποιούν email, internet, αποθήκευση πληροφοριών, σε μεγάλο βαθμό συστήματα διαχείρισης εγγράφων και ομαδική εργασία και σε μέτριο βαθμό electronic discussion groups και τηλεδιάσκεψη (video-conferencing). Η ωφέλεια από τη χρήση των παραπάνω εργαλείων είναι κυρίως η ταχύτητα και η μείωση των αποστάσεων, το κόστος μειώνεται και αξιοποιούνται καλύτερα οι διαθέσιμοι πόροι. Το εμπόδιο για την εφαρμογή των εργαλείων που δεν χρησιμοποιούν είναι θέμα αποτελεσματικότητας κόστους, κατά πόσο θα αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα συγκριτικά με το κόστος σε χρόνο και χρήμα.

Η **μεταφορά και διάχυση** γνώσης συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό. Εργάζονται στον ίδιο χώρο, έχουν άμεση επικοινωνία αλλά και μέσω email όταν χρειάζεται. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας, καθώς ο επιχειρηματίας θεωρεί τους εργαζόμενους ως συνεργάτες. Ο εργαζόμενος απευθύνεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο για επίλυση προβλημάτων, εφόσον χρειάζεται. Υπάρχει πλήρης ενημέρωση από και προς τον επιχειρηματία για θέματα πελατών. Πραγματοποιούν έκτακτες και προγραμματισμένες συναντήσεις πολύ συχνά, μάλιστα κάθε πρωί θέτουν τις προτεραιότητες με «μίνι» συναντήσεις. Ο επιχειρηματίας μοιράζεται τις γνώσεις του με τον εργαζόμενο, έχουν ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας και ενστερνίζεται τις προτάσεις του εργαζόμενου, όταν είναι καλές. Τέλος, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες επωφελείται την τεχνογνωσία μεγαλύτερων συνεργατών, κατά περίπτωση πάντα.

Η **χρησιμοποίηση και εφαρμογή γνώσης** συντελείται σε μέτριο βαθμό. Η γνώση του αποχωρήσαντα εργαζόμενου δεν παραμένει στη επιχείρηση με κάποια τυποποιημένη διαδικασία, εξαρτάται από τον κάθε εργαζόμενο αν θα μεταφέρει στον επόμενο τις γνώσεις του, διαφορετικά ο ιδιοκτήτης και Διευθύνων Σύμβουλος εκπαιδεύει τον επόμενο. Οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης γνωστοποιούνται μέσω των συζητήσεων. Οι πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον ενσωματώνονται στις πρακτικές και διαδικασίες, το ίδιο και από τους πελάτες. Ο επιχειρηματίας αφουγκράζεται τις ανάγκες των πελατών με πολύ προσοχή και τις αντιμετωπίζει ως ευκαιρία. Παράδειγμα μετά την ολοκλήρωση ενός έργου, προέκυψε από συζήτηση με τον πελάτη ότι χρειάζονται άτομο υπεύθυνο για μία θέση εργασίας και ο επιχειρηματίας άδραξε την ευκαιρία να του παρέχει τις υπηρεσίες του. Ο επιχειρηματίας θεωρεί ότι εάν αξιοποιούσε καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον θα μειωνόταν το κόστος θεωρητικά, ενώ στην πράξη κανείς δεν είναι σίγουρος ότι κατέχει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες. Η αποτελεσματικότητα θα βελτιωνόταν κατά περίπτωση, όχι

σίγουρα. Τέλος, ανταμείβει τις καλές ιδέες, εξαρτάται την ιδέα, με επιβράβευση προφορική, κάποιες ημέρες άδεια, κέρασμα ενός γεύματος κλπ. Πιστεύει στη θεωρία του “One Minute Manager”, όπου η επιβράβευση πρέπει να γίνει τη στιγμή εκείνη ιδίως με την παρουσία άλλων.

Επιχείρηση Η

Η επιχείρηση Η είναι μία μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο του Εμπορίου Προϊόντων Επαγγελματικού Μακιγιάζ και Υπηρεσιών. Λειτουργεί στη Θεσσαλονίκη τον τελευταίο 1 χρόνο. Η νομική της μορφή είναι ΕΠΕ και αποτελείται από 21 άτομα, 3 συνεργάτες και 18 εργαζόμενοι. Ο συνεντευξιαζόμενος είναι ένας από τους συνεργάτες και Γενικός Διευθυντής της εταιρίας. Η ιδιαιτερότητα και αυτής της εταιρίας είναι ότι αντιπροσωπεύουν μία μεγάλη εταιρία του εξωτερικού στον κλάδο.

Στα πλαίσια της δημιουργίας γνώσης εκπαιδεύουν το προσωπικό με τη μέθοδο υπόδυσης ρόλων (role playing) σε καθημερινή βάση μέχρι στιγμής, εφόσον είναι και πολύ νέα επιχείρηση. Έχουν γίνει σεμινάρια από την εταιρία του εξωτερικού στο προσωπικό και στα στελέχη. Πλέον η εκπαίδευση γίνεται από τα στελέχη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, έχουν σκοπό στο μέλλον να εκπαιδεύσουν το προσωπικό με σεμινάρια για πωλήσεις και νέες τάσεις. Ο ίδιος ο επιχειρηματίας εκπαιδεύτηκε από την εταιρία του εξωτερικού, η οποία θα συνεχίζει να τους εκπαιδεύει σε συχνή βάση για νέα προϊόντα και τάσεις. Ενημερώνεται πολύ μέσω internet και από γνωστούς και φίλους. Δομημένη έρευνα δεν διεξάγουν καθώς ακολουθούν τα στάνταρντ από την αντιπροσωπευόμενη εταιρία. Κύρια πηγή γνώσης τους είναι εμφανώς η εταιρία του εξωτερικού, τους οποίους συμβουλευεται για τρόπους προώθησης, πωλήσεων, νέα προϊόντα συνεχώς. Οι πελάτες επίσης είναι βασική πηγή γνώσης μέσω τυποποιημένης διαδικασίας κατά την οποία ρωτάνε το βαθμό ικανοποίησής τους μετά την πώληση ή παροχή υπηρεσιών (μακιγιάζ), καταγράφουν τις απαντήσεις και τους ξανακαλούν στο χώρο τους. Δεν συμμετέχει σε κλαδικές εκθέσεις, άλλωστε είναι πολύ καινούρια στο χώρο αλλά ήδη 2 φορές το χρόνο παρακολουθούν εκθέσεις του κλάδου. Συνέδρια και

ημερίδες δεν παρακολουθούν διότι δεν τα θεωρούν αξιόλογα. Ο επιχειρηματίας είναι συνδρομητής σε 3 κλαδικά περιοδικά. Με το προσωπικό συζητάνε κάθε εβδομάδα σε προγραμματισμένες συναντήσεις για οτιδήποτε προκύψει, προβληματισμούς, παράπονα, βελτίωση υπηρεσιών κ.α. Ο ανταγωνισμός ελέγχεται μέσω ξαφνικών επισκέψεων (mystery shopping).

Η **κωδικοποίηση – οργάνωση – αποθήκευση** γνώσης συμβαίνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Αρχικά, υπάρχει σύστημα ERP που υποστηρίζει πολλές επιχειρησιακές λειτουργίες, πελατολόγιο, αποθήκη, συνεργάτες. Άλλες πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον δεν καταγράφονται, παρά μόνο αυτές στα πλαίσια της διαχείρισης λειτουργιών. Οι διαδικασίες τους είναι τυποποιημένες και καταγεγραμμένες, σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή, η οποία μοιράζεται σε όλους τους εργαζομένους και τις ακολουθούν. Περιγραφή θέσης εργασίας υπάρχει για κάθε θέση. Οι εργαζόμενοι δεν γράφουν αναφορά μετά το πέρας μιας εργασίας, όμως είναι στα άμεσα σχέδιά τους να το εφαρμόσουν. Η νέα γνώση από επίλυση προβλημάτων αποθηκεύεται. Χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό email, intranet, internet, σύστημα διαχείρισης πελατών (ERP) και τηλεδιάσκεψη (video-conferencing) και σε μέτριο βαθμό ομαδική εργασία. Η ωφέλεια των παραπάνω εργαλείων σύμφωνα με τον επιχειρηματία είναι ότι χρειάζονται απαραίτητα και μειώνουν το κόστος. Εμπόδιο για την εφαρμογή των εργαλείων που δεν χρησιμοποιεί είναι ότι δεν τα γνωρίζει και μάλλον δεν τα χρειάζεται.

Η **μεταφορά και διάγνωση γνώσης** συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό. Αρχικά οι εργαζόμενοι εργάζονται στον ίδιο φυσικό χώρο. Κάθε τμήμα έχει έναν υπεύθυνο (manager) στον οποίον απευθύνονται για οτιδήποτε. Έπειτα η επικοινωνία ανεβαίνει προς τη διοίκηση εάν χρειάζεται. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Η μεταφορά παραπόνων από πελάτες γίνεται μέσω τυπικής διαδικασίας, που περιγράψαμε

παραπάνω αλλά και άτυπα συνεχώς. Πραγματοποιούν εβδομαδιαίες συναντήσεις για συζήτηση αναφορικά με θέματα, όπως πωλήσεις, παράπονα, νέα προϊόντα. Η διάχυση της γνώσης γίνεται και από τον επιχειρηματία προς τους εργαζομένους, ανάλογα με τον τομέα του καθενός. Ο επιχειρηματίας ενθαρρύνει τους εργαζομένους να του κάνουν προτάσεις βελτίωσης, ρωτώντας τους συνέχεια. Και τέλος, σαφώς επωφελούνται την τεχνογνωσία και τις πρακτικές της μεγάλης εταιρίας που αντιπροσωπεύουν.

Η **αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης** συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό εξίσου. Κατά την αποχώρηση ενός εργαζομένου δεν υπάρχει τυπική διαδικασία, αλλά υπάρχουν τα άτομα με την απαραίτητη γνώση. Ο κάθε υπεύθυνος (manager) τμήματος εκπαιδεύει τον επόμενο και έπειτα ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης είναι καταγεγραμμένοι και γνωστοί σε όλους. Ο επιχειρηματίας εφαρμόζει προτάσεις από το εξωτερικό του περιβάλλον, με την έννοια του πειραματισμού (δοκιμάζει). Σε μεγάλο βαθμό εφαρμόζει προτάσεις από πελάτες αλλάζοντας τις πρακτικές του. Αξιοποίησε πρόσφατα την πρόταση ενός εργαζομένου, ο οποίος έδωσε μία έξυπνη ιδέα για την επίλυση ενός προβλήματος, βάζοντας μία ερώτηση στο ερωτηματολόγιο των πελατών. Το πρόβλημά τους λύθηκε επιτυχώς. Ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι θα μειωνόταν το κόστος εάν αξιοποιούσε καλύτερα τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, προσπαθούν πάντα για την καλύτερη αξιοποίηση και ότι θα βελτιωνόταν η αποτελεσματικότητα. Τέλος, ανταμείβει τις καλές ιδέες με δώρα προϊόντα της εταιρίας προς τους εργαζομένους.