



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΠΟΥΔΩΝ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΧΡΗΣΗΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

Αναστάσιος Κάτος

Κωνσταντίνος Ρέντας

ΠΜΣΕ 20/04

Ιούνιος 2005

Πίνακας Περιεχομένων

- Abstract & Λέξεις Κλειδιά.....σελ.5

- Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή..... σελ.6
 - 1.1 Σύγχρονες απόψεις..... σελ.6
 - 1.2 Δικαιολόγηση του θέματος..... σελ.8
 - 1.3 Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις..... σελ.9
 - 1.4 Μεθοδολογία..... σελ.11
 - 1.5 Διάρθρωση της εργασίας..... σελ.12

- Κεφάλαιο 2 – Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας..... σελ.14
 - 2.1 Εισαγωγή..... σελ.14
 - 2.2 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας..... σελ.17
 - 2.3 Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας..... σελ.30
 - 2.4 Συμπεράσματα..... σελ.32

- Κεφάλαιο 3 – Σχέση της Παγκοσμιοποίησης και του Επιπέδου Χρήσης ΚΜ&ΒΛ..... σελ.34
 - 3.1 Εισαγωγή..... σελ.34
 - 3.2 Το υπόδειγμα..... σελ.36
 - 3.3 Μεθοδολογία..... σελ.44
 - 3.4 Συμπεράσματα..... σελ.49

- Κεφάλαιο 4 – Ανάλυση και Αποτελέσματα..... σελ.51
 - 4.1 Εισαγωγή..... σελ.51
 - 4.2 Περιγραφική παρουσίαση της δειγματοληψίας..... σελ.52
 - 4.3 Ανάλυση..... σελ.66
 - 4.4 Συμπεράσματα..... σελ.104

- Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα..... σελ.108
 - 5.1 Εισαγωγή..... σελ.108
 - 5.2 Περιληπτική παρουσίαση των συμπερασμάτων από τη βιβλιογραφία..... σελ.108
 - 5.3 Περιληπτική παρουσίαση του πλαισίου έρευνας..... σελ.110
 - 5.4 Βασικά ευρήματα της εργασίας..... σελ.111
 - 5.5 Περιορισμοί..... σελ.112
 - 5.6 Συμβολή της έρευνας..... σελ.113
 - 5.7 Επιπτώσεις της έρευνας..... σελ.114
 - 5.8 Προτάσεις για παραπέρα έρευνα..... σελ.115

- Βιβλιογραφία..... σελ.117

- Παράρτημα Ι – Παραδείγματα μεθοδολογιών+πρακτικών KM&BL.. σελ.123

- Παράρτημα ΙΙ – Λίστα εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα..... σελ.129

- Παράρτημα ΙΙΙ – Ερωτηματολόγιο..... σελ.131

Abstract

Σε αυτήν τη μελέτη εξετάζουμε τη σχέση ανάμεσα στην επιχειρησιακή μάθηση&γνώση και στην παγκοσμιοποίηση. Για την ακρίβεια, το κατά πόσο ο βαθμός υιοθέτησης από τις επιχειρήσεις συστημάτων και πρακτικών των μεθοδολογιών διαχείρισης γνώσης (KM) και επιχειρησιακής μάθησης (BL) σχετίζεται θετικά με το μέγεθος των αποτελεσμάτων που έχει η παγκοσμιοποίηση στις εταιρίες. Η πολυπλοκότητα της μοντέρνας οικονομίας έχει αναδείξει τα KM&BL σε σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Και η οικονομική παγκοσμιοποίηση αποτελεί ένας από τους κύριους λόγους της πολυπλοκότητας αυτής.

Μέσω ερωτηματολογίων συλλέγουμε στοιχεία από επιχειρήσεις στην Ευρώπη, Ασία, και Αμερική, και τα επεξεργαζόμαστε, για να δούμε άμα η παραπάνω σχέση επαληθεύεται και στην πραγματικότητα. Για βοηθητικό και ενισχυτικό ρόλο σε σχέση με τη βασική συσχέτιση, και ειδικά την αναλογικότητας της, εξετάζουμε επιμέρους ζητήματα, όπως η πορεία των αντικειμένων μας μέχρι στιγμής και από εδώ και πέρα, η εμφάνισή τους σε επιμέρους λειτουργίες των επιχειρήσεων, και αναφορικά με εκφάνσεις της παγκοσμιοποίησης, όπως το Διαδίκτυο και η διεθνή δραστηριότητα. Τελικά βλέπουμε ότι πράγματι πρέπει να ισχύει γενικά η σχέση. Δεν είναι τόσο δυνατή και αναλογική όσο παρουσιάζεται στη θεωρία, αλλά και εμφανίζεται σε ικανοποιητικό βαθμό στις περισσότερες εταιρίες του δείγματος και επιβεβαιώνεται αρκετά από τα υποστηρικτικά στοιχεία ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένδειξη του κατάλληλου επίπεδου χρήσης KM&BL, ειδικά στο πλαίσιο των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Λέξεις Κλειδιά:

Διαχείριση Γνώσης, Επιχειρησιακή Μάθηση
Παγκοσμιοποίηση, Εταιρίες Διεθνούς Δραστηριότητας

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1) Σύγχρονες απόψεις

Η λειτουργία των εταιριών μέσα στη σημερινή οικονομία έχει γίνει πολύ πολύπλοκη. Ζητήματα όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός, η σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η επέλαση της εποχής της πληροφορίας, οι νέες τεχνολογίες και άλλα πολλά μπορεί να ανοίγουν νέες δυνατότητες και ευκαιρίες στον επιχειρησιακό τομέα, αλλά ταυτόχρονα οι επιπλέον απειλές και δυσκολίες που φέρνουν περιπλέκουν ανησυχητικά το οικονομικό περιβάλλον, σαν ένα ταχύ ρέμα γεμάτο βράχους.

Αν παρατηρήσουμε τα σχετικά πρόσφατα λεγόμενα των διάφορων συγγραφέων και μελετητών βλέπουμε ότι δύο θέματα, συνδεδόμενα με τα παραπάνω ζητήματα της μοντέρνας οικονομίας, έχουν τραβήξει μεγάλο μέρος του ενδιαφέροντος, όπως και συνεχίζουν. Τα αντικείμενα αυτά είναι η παγκοσμιοποίηση, της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας στο σύνολο, και η μάθηση και γνώση εντός των επιχειρήσεων, δύο άρρηκτα δεμένες δραστηριότητες

Πολλοί είναι οι συγγραφείς, όπως οι Awad, Blackwell, Gamble, McElroy, Wiig, που τονίζουν την αναγκαιότητα της μάθησης από μεριά των επιχειρήσεων, ως το απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή πλεύση μέσα από τη συνθετότητα της σημερινής οικονομίας, συνδέοντας τη με την παγκοσμιοποιημένη μορφή που έχει πάρει πλέον. Π.χ. οι Boyett αναφέρουν ότι μόνο μέσω των πρακτικών αυτών μπορεί μία εταιρία να αξιοποιήσει το άυλο κεφάλαιό της, αποκτώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται. Και ο Gamble συμβουλεύει ότι προκειμένου οι υπεύθυνοι να ανταποκριθούν καλύτερα στα σύνθετα ζητήματα πρέπει να στραφούν στη

γνώση που υπάρχει και σε αυτήν που μπορεί να αποκτηθεί μέσω της μάθησης.

Από τη δική της μεριά, και η παγκοσμιοποίηση έχει μετατραπεί σε ένα πολυ-εξεταζόμενο θέμα, καθώς ένα μεγάλο μέρος των οικονομικών ζητημάτων φαίνεται να προκαλούνται από αυτήν ή να ενδυναμώνονται, όπως αναφέρουν πολλοί συγγραφείς (Beck, Drucker, French, Friedman, Giddens, Svensson). Ο Beck εκφράζει ένα κοινό συναίσθημα λέγοντας: «η παγκοσμιοποίηση με την πορεία ενδυνάμωσής της έχει επιφέρει βαθιές αλλαγές σε ολόκληρο το οικονομικό κατεστημένο (...) μετατρέποντας το σε ένα εκτενές και σύνθετο δίκτυο». Το πλαίσιο στο οποίο έχει αρχίσει να λειτουργεί η οικονομία φαίνεται να έχει διαμορφωθεί από τη διεθνή και παγκόσμια έκταση της. Και η παγκοσμιοποίηση θα συνεχίσει να είναι σχετική καθώς οι επιχειρήσεις περνούν και από επιπλέον αλλαγές.

Αφού, λοιπόν, η παγκοσμιοποίηση και η διαχείριση μάθησης&γνώσης φαίνεται να είναι τόσο στενά συνδεδεμένα με τα μοντέρνα ζητήματα των επιχειρήσεων, το πρώτο ως η γεννουσιεργώς αιτία τους και το δεύτερο ως η απάντηση, δεν είναι περίεργο ότι άρχισε να εξετάζεται η μεταξύ τους σχέση. Αρχικά ακαδημαϊκοί και στη συνέχεια γκουρού και οι ίδιες οι εταιρίες συσχέτισαν τη χρήση διαχείρισης γνώσης και επιχειρησιακής μάθησης με την επιρροή της παγκοσμιοποίησης. Ο Bensen ξεκάθαρα εκφράζει την άποψη ότι οι επιχειρήσεις όπου τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας γίνονται πιο αισθητά πρέπει να υιοθετούν και να αφομοιώνουν σε μεγάλο βαθμό τις μεθοδολογίες της μάθησης&γνώσης. Η λειτουργία των εταιριών αυτών είναι που περιπλέκεται κυρίως, οδηγώντας τις στη χρήση των συστημάτων και πρακτικών knowledge management & business learning προκειμένου να αντεπεξέλθουν (ή τουλάχιστον αυτό συμβαίνει άμα οι υπεύθυνοι ενεργούν ορθολογικά).

Μάλιστα, πιο πρόσφατοι συγγραφείς, όπως ο Orlikowski, κάνουν ένα βήμα ακόμη, εκφράζοντας την άποψη ότι η συσχέτιση μεταξύ των δύο αντικειμένων δεν ισχύει μόνο για τα έντονα επίπεδα, αλλά παρουσιάζεται μία γενικώς αναλογική σχέση (και ίσως και εντελώς αναλογική, βλέποντας τα υπό

το σωστό πρίσμα) η οποία καλύπτει και τα πιο χαμηλά επίπεδα. Δηλαδή ότι το επίπεδο χρήσης γνώσης&μάθησης από μία επιχείρηση έχει θετική συσχέτιση με το επίπεδο επιρροής της παγκοσμιοποίησης.

Αυτό ακριβώς είναι και το θέμα που μελετάμε: Εξετάζουμε το κατά πόσο η παραπάνω σχέση επιβεβαιώνεται στην πράξη. Αν οι εταιρίες πράγματι την ακολουθούν και άρα σε τι βαθμό έχει ουσιαστική αξία.

1.2) Δικαιολόγηση του θέματος

Ήδη αναφερθήκαμε στη σπουδαιότητα τόσο της παγκοσμιοποίησης όσο και της διαχείρισης γνώσης και της επιχειρησιακής μάθησης (Knowledge Management & Business Learning, KM&BL) στο σύγχρονο οικονομικό πλαίσιο. Τα αντικείμενα αυτά βρίσκονται στις δύο πλευρές των πρόσφατων περιπλοκών που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες στη λειτουργία τους. Η εξέταση της απευθείας σχέσης τους, χωρίς τα παρεμβάλλοντα ενδιάμεσα ζητήματα που προκαλούνται από την παγκοσμιοποίηση και αντιμετωπίζονται με τη χρήση KM&BL, επιτρέπει μία πιο γενική θεώρηση όλης αυτής της αλυσίδας, η οποία δεν αναλώνετε στα επιμέρους «τι» και «πώς» του κάθε προβλήματος, αλλά κοιτάει στην καρδιά του θέματος. Όπως αναφέρουν και οι Boyett:

«Η παγκοσμιοποίηση είναι πολλά πράγματα, λένε οι γκουρού, αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι είναι εδώ για να μείνει. Αυτήν η πραγματικότητα μας οδηγεί στο δεύτερο μεγάλο ζήτημα της παγκοσμιοποίησης. Αν είναι εδώ για να μείνει, πώς οι επιχειρήσεις παίζουν το παιχνίδι; Πώς έχουν επιτυχία σε μία παγκόσμια οικονομία; Μέσω της σωστής αξιοποίησης της γνώσης που κατέχουν και μου μπορούν να αποκτήσουν, μας απαντούν.» (Boyett(2001))

Στη σχετικά πρόσφατη βιβλιογραφία αναφορικά με τη διαχείριση γνώσης και την επιχειρησιακή μάθηση, όταν γίνεται λόγος για το που βοηθάνε οι πρακτικές αυτές, τις αιτίες που έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση τους, η παγκοσμιοποίηση σχεδόν πάντα αναφέρεται, και μάλιστα ως η κύρια αιτία, η γεννουσιεργώς βάση την περισσότερων από τους άλλους

λόγους. Ακόμη και αν δεν αναφέρεται μία ξεκάθαρη σχέση ανάμεσα στο επίπεδο χρήσης KM&BL και στο βαθμό επίδρασης της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, τουλάχιστον ως λόγοι που το ενδιαφέρον έχει στραφεί προς αυτές τις πρακτικές την τελευταία δεκαετία πάντα αναφέρονται τάσεις άμεσα συνδεδεμένες με την όλο και αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, όπως η οικονομική και επιχειρηματική δικτύωση, η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού, η προσφυγή σε out-sourcing, η ανάγκη για αλλαγή σε γρηγορότερους ρυθμούς, ή και το πανταχού παρόν πλέον Διαδίκτυο (Internet).

Η σχέση αυτήν έχει μάλιστα αρχίσει να αναφέρεται σαν δεδομένη, ανεξάρτητα ή όχι άμα οι εταιρίες πράγματι την ακολουθούν, έστω και υποσυνείδητα λόγο αναγκαιότητας από την πράξη. Περισσότερες εμπειρικές μελέτες, οι οποίες δεν είναι και ιδιαίτερα πολλές, για την επιβεβαίωσή της ή όχι στην πράξη βοηθούν να ξεκαθαρίσει το ζήτημα. Μπορεί η θεωρία τελικά να μη στέκει, έστω μόνο για ορισμένα επιμέρους θέματά της, είτε πιο τεχνικά και πρακτικά, όπως για το επίπεδο εφαρμογής σε σχέση με συγκεκριμένες πρακτικές και συστήματα, είτε πιο ευρεία για τη γενική θεωρία, όπως η αναλογικότητα της σχέσης. Ή, βάση αποτελεσμάτων διαφορετικής υφής, ότι οι επιχειρήσεις δεν την ακολουθούν ενώ θα έπρεπε, το οποίο πέρα των άμεσων προβλημάτων για στις ίδιες μειώνει και την αποτελεσματικότητα συμβολών και στρατηγικών που προτείνονται από τους ειδικούς και θεωρούν ένα αρμόζον επίπεδο χρήσης μάθησης&γνώσης. Γενικώς, η έρευνα μπορεί να ενταχθεί στην προσπάθεια που γίνεται αποφυγής περαιτέρω ασυγχρόνιστης πορείας ανάμεσα στη θεωρία και στην πράξη.

1.3) Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις

Ποιο είναι, λοιπόν, το ακριβές θέμα της μελέτης αυτής; Τι ερευνούμε; Η σχέση μεταξύ της παγκοσμιοποίησης και των KM&BL είναι ένα πλατύ αντικείμενο με πολλά ειδικά ζητήματα. Ο δικός μας σκοπός είναι να εξετάσουμε τη θετική συσχέτιση στις επιχειρήσεις μεταξύ του βαθμού επιρροής της παγκοσμιοποίησης και του επιπέδου χρήσης διαχείρισης

γνώσης και επιχειρησιακής μάθησης. Άμα η πραγματικότητα επιβεβαιώνει τη σχέση αυτήν όπως την παρουσιάζει η θεωρία, και μάλιστα αν ακολουθείτε μία γενικώς αναλογική πορεία.

Αν και το πλαίσιο στο οποίο κινούμαστε δεν είναι το πιο μακροσκοπικό και αφηρημένο, για το επίπεδο χρήσης KM&BL από την οικονομία ως σύνολο, αλλά για μεμονωμένες επιχειρήσεις, εξακολουθεί να είναι γενικό, μιας και θεωρούμε και τα δύο αντικείμενα ως «συμπαγή» έννοιες που επιδρούν μεταξύ τους, χωρίς να μπαίνουμε στις λεπτομέρειες που τα συνθέτουν, ειδικά για όλα τα συστήματα, πρακτικές, και τεχνικές μάθησης και γνώσης.

Και για την επίτευξη του σκοπού μας (την επαλήθευση ότι η μεγάλη επίδραση της παγκοσμιοποίησης κάνει τις επιχειρήσεις να έχουν σε λειτουργία δυνατά προγράμματα διαχείρισης γνώσης, η λίγη επίδραση να καταφεύγουν μόνο μερικώς σε τέτοιες λύσεις, και η πρακτικά μηδενική επίδραση να μην τα έχουν συνήθως ανάγκη) θέτουμε ορισμένους επιμέρους στόχους, ορισμένα ειδικά ζητήματα που ελέγχουμε και ενέργειες που κάνουμε. Θα συγκρίνουμε και θα μελετήσουμε:

- Το επίπεδο επιρροής της παγκοσμιοποίησης με το επίπεδο χρήσης KM&BL.
ο πιο αντιπροσωπευτικός του θέματός μας, αλλά δίνει πιο σίγουρα αποτελέσματα σε συνεργασία με τους υπόλοιπους.
- Για το παρελθόν, το πότε άρχισε να γίνεται αισθητή η παγκοσμιοποίηση σε σχέση με το πότε άρχισε η εφαρμογή των δύο πρακτικών.
- Αντίστοιχα για το μέλλον, αν οι ρυθμοί που θα ακολουθηθούν μεταξύ των αντικειμένων συμπίπτουν.
- Το συγκεκριμένο ζήτημα εντός των επιμέρους λειτουργιών.

Δηλαδή βάση όλα όσα θα κάνουμε, ποια σημαντικά και με ενδιαφέρον ερωτήματα των σύγχρονων απόψεων προσπαθούμε να απαντήσουμε; Ποιες είναι οι λεγόμενες ερευνητικές ερωτήσεις; :

- Άμα μία επιχείρηση που επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση πράγματι κάνει χρήση KM&BL;
- Η χρήση αυτή κατά πόσο είναι ανάλογη της επιρροής που δέχεται η εταιρία;
- Υπάρχει χρονική ταύτιση μεταξύ της εκδήλωσης ενδιαφέροντος και υλοποίησης συστημάτων KM&BL;
- Οι ρυθμοί με τους οποίους οι επιχειρήσεις από εδώ και πέρα θα καταπιαστούν με τα KM&BL αντικατοπτρίζουν τους ρυθμούς που εκτιμούνε ότι θα επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση;
- Οι επιμέρους εταιρικές λειτουργίες στις οποίες γίνεται κυρίως αισθητή η παγκοσμιοποίηση είναι οι ίδιες με αυτές όπου γίνεται χρήση KM&BL;

1.4) Μεθοδολογία

Τι θα κάνουμε για να εκπληρώσουμε το σκοπό μας και να απαντήσουμε στις ερευνητικές ερωτήσεις; Επειδή επιθυμούμε να κοιτάξουμε το τι συμβαίνει στην πραγματικότητα πρέπει να αντλήσουμε στοιχεία από τον επιχειρηματικό τομέα. Η συγκεκριμένη μέθοδο που επιλέγουμε για τη συλλογή των δεδομένων αυτών είναι μέσω ερωτηματολογίων. Συνοπτικά σημειώνουμε ότι μετά τη μελέτη της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο με τις ερωτήσεις οι απαντήσεις των οποίων θα παρέχουν τα στοιχεία που χρειαζόμαστε για την εκπλήρωση των επιμέρους στόχων. Το ερωτηματολόγιο, με τη σειρά του, αποστέλνεται μέσω του Διαδίκτυο και μετά από την κατάλληλη συνεννόηση, σε μία πληθώρα επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον πλανήτη, βάση της εκτίμησης ότι με αυτόν τον τρόπο θα έχουμε καλύτερη διασπορά των αποτελεσμάτων.

Και αφού μαζέψουμε έναν ικανοποιητικό αριθμό απαντημένων ερωτηματολογίων (τουλάχιστον 30, για ένα δείγμα που θεωρείται στατιστικά

σημαντικό) προχωράμε στη μελέτη και ανάλυσή τους. Τελειώνουμε με την εξαγωγή αποτελεσμάτων που επιβεβαιώνουν, ή τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, το υπόδειγμά μας και κατά συνέπεια και το θεωρητικό υπόβαθρο, εκπληρώνοντας εν τέλη το σκοπό με τον οποίο αρχίσαμε.

1.5) Διάρθρωση

Οι παραπάνω ενέργειες και όλα τα υπόλοιπα που έχουμε αναφέρει μέχρι στιγμής αναπτύσσονται πιο αναλυτικά στη συνέχεια. Αναφέρουμε τις ενότητες που ακολουθούν και συνοπτικά το περιεχόμενο της κάθε μίας:

- Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Ασχολείται με το τι έχουν πει οι διάφοροι συγγραφείς αναφορικά με το θέμα μας, και γενικώς με το θεωρητικό υπόβαθρό τους, όπως και πιο εμπειρικές μελέτες που υπάρχουν

- Κεφάλαιο 3

Σχέση της Παγκοσμιοποίησης και του επιπέδου χρήσης KM&BL

Περικλείει την αναλυτική παρουσίαση του υποδείγματος που χρησιμοποιούμε, δηλαδή της κύριας υπόθεση, την επαλήθευση της οποίας εξετάζουμε, και τις ενισχυτικές – βοηθητικές υποθέσεις. Επιπλέον περιλαμβάνεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται καθώς και εις βάθος επεξήγηση του ερωτηματολογίου.

- Κεφάλαιο 4

Ανάλυση και Αποτελέσματα

Παρουσιάζουμε και σχολιάζουμε τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και πραγματοποιούμε την καίρια ενέργεια της εκτενούς ανάλυσής τους για τον έλεγχο των υποθέσεών μας και την επαλήθευση της σχέσης που μελετάμε, παραθέτοντας σχετικούς πίνακες και διαγράμματα.

- Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Περιλαμβάνει ανασκόπηση των προηγούμενων ενοτήτων, όπως και παράθεση των περιορισμών, της συμβολής, και των επιπτώσεων της εργασίας, μαζί με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Τελειώνουμε με :

- τη Βιβλιογραφία
- τα Παραρτήματα
 - Παραδείγματα πρακτικών και μεθόδων KM&BL.
 - Λίστα με τις εταιρίες που απάντησαν.
 - Αντίτυπο του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

2.1) Εισαγωγή

Εξετάζοντας τη διαθέσιμη βιβλιογραφία διαπιστώνουμε ότι πολλά έχουν πλέον γραφεί τόσο για την παγκοσμιοποίηση όσο και για τη διαχείριση μάθησης και γνώσης. Βέβαια, ένα μέρος της μόνο αφορά το θέμα της συσχέτισης μεταξύ τους στις επιχειρήσεις. Τη δεκαετία του 1950 ο Peter Drucker έκανε τις πρώτες νύξεις στη σχέση αυτή, αλλά μόνο σχετικά πρόσφατα άρχισαν να πληθαίνουν σημαντικά οι αναφορές σε αυτήν, και γενικώς το ενδιαφέρον γύρω της. Παρόλα αυτά η βιβλιογραφία πρόλαβε να γίνει αρκετά πλούσια και ενδιαφέρουσα και ανασκόπηση της παρουσιάζουμε σε αυτό το κεφάλαιο.

Στο υπόλοιπο αυτής της ενότητας καλύπτουμε γενικά θεωρητικά ζητήματα σημαντικά και για τα δύο αντικείμενα, για την καλύτερη κατανόηση τους ορισμούς τους και που σε αυτά τα πλατειά θέματα επικεντρωνόμαστε, Προχωρούμε στην επόμενη και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, της θεωρητικής και της εμπειρικής, πραγματοποιώντας μία ιστορική αναδρομή, αλλά και παραθέτοντας λεπτομέρειες για διαφορετικές τάσεις των συγγραφέων, διαφωνίες, σημεία στα οποία δίνεται επιπλέον προσοχή, όπως το Διαδίκτυο, κ.τ.λ. Τελειώνουμε συνοψίζοντας όλα τα προηγούμενα και για την κάλυψη ποιου υπάρχοντος κενού προσπαθεί να συνεισφέρει αυτήν η έρευνα.

Η επιχειρησιακή μάθηση και η διαχείριση γνώσης είναι εκτενή αντικείμενα, με πολλά συστατικά (τεχνικές, συστήματα ηλεκτρονικά ή μη, μεθόδους εφαρμογής, κ.τ.λ.), προοπτικές από τις οποίες μπορεί να θεωρηθεί ολόκληρο το αντικείμενο, συγκεκριμένα ζητήματα, καταστάσεις, θέματα με τα

οποία μπορεί να καταπιαστεί κανείς, και μεγάλη βιβλιογραφία. Δεν πρόκειται να μπούμε σε λεπτομέρειες για όλα αυτά (ο ενδιαφερόμενος μπορεί να αρχίσει από τα συγγράμματα που παρατίθενται στη Βιβλιογραφία), αφού δεν εμπíπτουν στο θέμα μας και την πιο γενική θεώρηση που κάνουμε για αυτό. Αλλά παρουσιάζουμε το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο της επιχειρησιακής μάθησης και γνώσης, μέσω ορισμών και άλλων στοιχείων, αρκετό για το σκοπό μας. Αντίστοιχα είναι αυτά που ισχύουν και ο τρόπος με τον οποίο πράττουμε για την παγκοσμιοποίηση.

Ο όρος «παγκοσμιοποίηση» έχει αρκετές διαφορετικές ερμηνείες και ορισμούς, αλλά σίγουρα αντανakλά την αυξανόμενη αλληλοσυνδετότητα των κοινωνιών όσον αφορά τα οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά ζητήματα τους. Τα σύνορα γίνονται λιγότερο σημαντικά λόγω της παγκοσμιοποίησης. Είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να ορισθεί επακριβώς, αλλά συνάμα εύκολα αντιληπτή σαν γενική έννοια, και εδώ πέρα τη χρησιμοποιούμε με την πιο οικονομική υφή της, σχετικά με τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων στο πλαίσió της. Αρκετοί είναι οι κοινωνικοί επιστήμονες, όπως ο Gibbens, ο Beck, ή ο Castell, που έχουν αναπτύξει θεωρίες παγκοσμιοποίησης, μιλώντας για το πως μετασχηματίζει τις ζωές μας, μέσω της επίδρασης στην κουλτούρα, στις παραδόσεις, κ.τ.λ., αλλά και για τις ευκαιρίες και τις απειλές που φέρνει.

Αντιστοίχως, οι ορισμοί που χρησιμοποιούμε για τα KM&BL και κάτω από τους οποίους διεξάγουμε την έρευνα μας:

Η διαχείριση γνώσης είναι μία επιχειρησιακή δραστηριότητα με δύο κύρια σημεία:

- Το χειρισμό των συστατικών γνώσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σαν μία σαφή υπόθεση της επιχείρησης, αντικατοπτριζόμενο στη στρατηγική, πολιτική, και πρακτική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Την άμεση σύνδεση μεταξύ των πνευματικών κεφαλαίων ενός οργανισμού, τόσο των καταγεγραμμένων όσο και των προσωπικών γνώσεων, και θετικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Στην πράξη, το μάνατζμεντ της γνώσης συχνά περικλείει την αναγνώριση και χαρτογράφηση πνευματικών κεφαλαίων μέσα σε έναν οργανισμό, τη δημιουργία νέας γνώσης για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκ μέρους του οργανισμού, το να γίνονται διαθέσιμοι μεγάλοι όγκοι εταιρικών πληροφοριών, το να μοιράζονται οι καλύτερες πρακτικές, και την τεχνολογία που επιτρέπει όλα τα παραπάνω, περικλείοντας λογισμικό και ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα (intranets).

Είναι καλύτερα να σκέφτεται κανείς το ΚΜ πιο πολύ ως μία οργανική έννοια. Ενώ η διαχείριση γνώσης συχνά υποβοηθάτε από τα εργαλεία της Τεχνολογίας Πληροφοριών (Information Technology, IT), η τεχνολογία δεν είναι από μόνη της ΚΜ, επειδή είναι η διαδικασία μέσα από την οποία οργανισμοί δημιουργούν αξία από τις πνευματικές και βασισμένες στη γνώση ικανότητες και κεφάλαια, όχι απλώς συστήματα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις παράγουν αξία από τέτοια κεφάλαια με το να τα μοιράζονται μεταξύ των υπαλλήλων, τμημάτων, ακόμη και άλλων εταιριών.

Η επιχειρησιακή μάθηση είναι το συγγενή αντικείμενο μέσω του οποίου μία εταιρία και το προσωπικό της δημιουργούν γνώση, συμπεριλαμβανομένων και των συστημάτων, μεθοδολογιών, και πρακτικών που χρησιμοποιούνται για την πρακτική διαδικασία της μετατροπής των νεο-ευρισκόμενων και αποκτηθέντων πνευματικών κεφαλαίων σε αξιοποιήσιμη μορφή.

Μπορεί η επιχειρησιακή γνώση και μάθηση να είναι δύο ξεχωριστά σύνολα, με τις δικές της η κάθε μία πρακτικές, ιδιαιτερότητες, συστήματα, και επιμέρους ζητήματα για την υλοποίησή τους, ειδικά για το πότε και γιατί χρησιμοποιούνται, αλλά είναι επίσης και στενά συνδεδεμένες συγγενείς μεθοδολογίες που χειρίζονται αλληλένδετες διεργασίες, με σύμπτωση σε αρκετά στοιχεία τους. Η πιο άμεση σύνδεση είναι ότι για μία εταιρία η μάθηση αποτελεί τη διαδικασία απόκτησης και ενσωμάτωσης καινούργιας γνώσης. Στα πλαίσια της εργασίας τις θεωρούμε ως άρρηκτα δεμένες, ως ένα αντικείμενο. Αν και στην πράξη σίγουρα υπάρχουν διαφορές στη σχέση που

έχει η κάθε μία με την παγκοσμιοποίηση, ειδικά το πως επηρεάζονται τα πιο επιμέρους στοιχεία και θέματά τους, εμείς δε θα μπορούμε σε αυτές τις λεπτομέρειες, κοιτώντας τις ως ένα κοινό σύστημα που έχει στο σύνολό τους συσχέτιση με το επίπεδο επιρροής της παγκοσμιοποίησης. Δηλαδή πρακτικά χρησιμοποιούμε τους όρους KM και BL ως ισοδύναμους, και για αυτό από εδώ και πέρα θα τους αναφέρουμε μαζί, ως: «KM&BL».

2.2) Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας

Έρθε η ώρα να εξετάσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από το θέμα μας, να παρουσιάσουμε το τι έχουν πει μέχρι στιγμής οι διάφοροι συγγραφείς, πάνω στα οποία βασίστηκαν οι εμπειρικές μελέτες. Πέρα της ιστορικής αναδρομής της βιβλιογραφίας, υπάρχουν και ορισμένα άλλα θέματα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον και στα οποία θα παραμείνουμε.

Ιστορική αναδρομή:

Η γνώση αποτελεί την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για πολλές εταιρίες εδώ και αιώνες. Αλλά η ουσιαστική ενασχόληση με τη διαχείριση της ερευνώντας την εις βάθος, μελετώντας την επιστημονικά, τυποποιώντας τα ευρήματα, είναι πιο πρόσφατη. Δεν είναι λίγοι αυτοί που καταπιάστηκαν με τη γνώση και το αδελφό αντικείμενο της μάθησης, ακόμη και αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι όπως ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης, αλλά η μοντέρνα κατανόηση του θέματος όσον αφορά το πως εμφανίζεται λειτουργικά στις επιχειρήσεις οφείλεται στις προσπάθειες μελετητών και συγγραφέων όπως ο Bell, ο Polanyi, ο Toffler, ο Nonaka, και άλλοι.

Παρόμοια, για την παγκοσμιοποίηση με τη μορφή που τη θεωρούμε σήμερα, αν και έχει αποτελέσματα για δεκαετίες μόνο τώρα σχετικά πρόσφατα, καθώς η επίδρασή της άρχισε να γίνεται αδύνατον να αγνοηθεί, εμφανίστηκαν πολλά άρθρα και βιβλία που να δείχνουν ενδιαφέρον για τις κοινωνικές πολιτικές, και, αυτό που μας νοιάζει, οικονομικές προεκτάσεις της. (Beck(2000))

Δε θα μπορούμε σε αναλυτικές λεπτομέρειες για την πορεία της βιβλιογραφίας σχετικά με τα KM&BL και την παγκοσμιοποίηση, και τα δύο τους εκτενή θέματα. Αλλά θα σταθούμε στις περιπτώσεις που εξετάζονται παράλληλα τα δύο τους σε κάποιο βάθος, το συνδυασμό του θέματός μας, πέρα της βασικής αναφοράς στην ύπαρξη σχέσης αιτιότητας μεταξύ τους που φαίνεται να κοσμεί όλες τις πρόσφατες αναφορές σε θέματα επιχειρησιακής μάθησης και γνώσης.

Ο Drucker, ένας από τους πρώτους συνεισφέροντες στη θεωρία του μάνατζμεντ της γνώσης, ήδη από τη δεκαετία του 1950 εξέφρασε τις πρωταρχικές ιδέες της συσχέτιση του KM με τη διεθνή δραστηριότητα των εταιριών. Την επόμενη δεκαετία, του 1960, καθώς ωρίμαζαν οι απόψεις του γενικώς για τη γνώση, άρχισε να εξετάζει συγκεκριμένα ζητήματα αναφορικά με αυτήν. Η παγκοσμιοποίηση είχε και αυτήν ήδη αρχίσει να έχει αποτελέσματα, αλλά ήταν ακόμη μακρινά από την ένταση που έχουν σήμερα. Μελετητές άρχισαν να κάνουν τα πρώτα βήματα στην ενασχόληση με τα επιμέρους οικονομικά ζητήματά της, αν και όχι την ίδια σαν ολοκληρωμένη οντότητα για την αντιμετώπιση και εκμετάλλευσή της (κάτι που πρέπει να παραδεχθούμε πως άρχισε να γίνεται μόνο σχετικά πρόσφατα, λόγω δυσκολίας της θεώρησης σαν σύνολο, η οποία δεν είναι και πάντα βολική) (French(2000)).

Έτσι, ο Drucker και άλλοι όπως ο Yip και ο McAster (από το χώρο του Polanyi) έκαναν τις πρώτες συνδέσεις μεταξύ της ανάγκης για διαχείριση γνώσης και των νέων τάσεων στη διεθνή οικονομία: ότι την έθεταν πολύ χρήσιμη, αν όχι απαραίτητη. (Drucker(1994)).

Ορισμένες έρευνες στις αρχές της δεκαετίας του 1970 έδωσαν το έναυσμα ώστε ορισμένες από τις εκδόσεις που ακολούθησαν το έναυσμα ώστε ορισμένες από τις εκδόσεις που ακολούθησαν σχετικά με το μάνατζμεντ γνώσης και της μάθησης, οι οποίες εν συνόλω συνεισέφεραν στην εξέλιξη του αντικειμένου με τη μορφή που το ξέρουμε σήμερα, να αναφέρουν και να ασχοληθούν με αντικείμενα γύρω από την παγκοσμιοποίηση. Οι απόψεις και οι ιδέες των Beer (Beer(1997)), Holtzner&Marx (Holtzner(1979)), και άλλων

άρχισαν να εξετάζουν πιο αναλυτικά και σε χρηστικό επίπεδο αυτά που είχαν ακολουθήσει, να και ακόμη όχι καθαρά τη σχέση που αναζητούμε εμείς (Serge(1994)).

Τη δεκαετία του '80 επιτέλους άρχισε να διεισδύει και στον επιχειρηματικό χώρο η σημαντικότητα του KM&BL. Το γεγονός αυτό, μαζί με τα δυνατά σημάδια που άρχισε να αφήνει η παγκοσμιοποίηση, συνετέλεσε στις πρώτες ξεκάθαρες συσχετίσεις των δύο, και από τους θεωρητικούς και από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων. Η βιβλιογραφία σχετικά με τα δύο αντικείμενα και τη σχέση τους άρχισε να πληθαίνει (Lave(1986), Sukaiya(1991), Wiig(1993), Yip(1989)), με μία κυρίως τεχνολογική κατεύθυνση, αν και όχι αποκλειστικά, συμβαδίζοντας με την αντίστοιχη μεγάλη ανάπτυξη προς το τέλος της δεκαετίας του '80 και στις αρχές του '90. Επικεντρώνονταν σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο, στο πως ορισμένα συστήματα και τεχνολογίες, όπως βοηθητικά έξυπνα συστήματα και συστήματα καταγραφής γνώσης, μπορούσαν να βοηθήσουν έναντι των τάσεων της παγκοσμιοποίησης (Awad(2004)).

Την ίδια δεκαετία ιδιαίτερος λόγος άρχισε να γίνεται από τους ακαδημαϊκούς και συγγραφείς (Bohne (1986), Cleveland (1995), Drucker (1989)) για τη λεγόμενη «κοινωνία της γνώσης» (knowledge society, με οικονομική χροιά στον όρο), μιας και η ανάγκη της επαγγελματικής και λειτουργικής γνώσης για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των εταιριών άρχισε να αναγνωρίζεται. Κύριοι λόγοι για τις νεο-εμφανιζόμενες δυσκολίες ήταν η αύξηση της πολυπλοκότητας και της έντασης στον επιχειρηματικό και βιομηχανικό τομέα, με τα πιο συγκεκριμένα αίτια είτε να αποτελούν εκφάνσεις της παγκοσμιοποίησης, όπως ο οξύς διεθνής ανταγωνισμός, είτε σημαντικά επηρεασμοί από αυτήν, όπως η αναγκαστική επιτάχυνση των κύκλων σχεδίασης, παραγωγής, παράδοσης. Καθώς αυτή η συσχέτιση με την παγκοσμιοποίηση άρχισε να γίνεται κατανοητή και φανερή, ειδικά με το σχολιασμό των υπεύθυνων των επιχειρήσεων από τις εμπειρίες τους στην πράξη και με το KM (Sokaiya (1991)), στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο όρος εξελίχθηκε σε «παγκόσμια κοινωνία της γνώσης» (global knowledge

society), ειδικά με την εκτίμηση ότι αυτήν η τάση όχι μόνο συνεχίζονταν, αλλά σίγουρα θα γίνονταν και πιο έντονη (Wiig (1993)).

Τη δεκαετία του 1990 είχαμε μία έντονη στροφή προς τη προσπάθεια απελευθέρωσης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Το μάνατζμεντ έδειχνε τώρα πολύ περισσότερο ενδιαφέρον για τη μάθηση και την αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης. Αυτό συνετέλεσε στην πιο ξεκάθαρη προσπάθεια χρήσης KM&BL για την αντιμετώπιση συγκεκριμένα της παγκοσμιοποίησης, η επίδραση της οποίας είχε πλέον φανερά αναδυθεί, αντικατοπτρίζοντας μία παρόμοια τάση στο θεωρητικό χώρο, μέσο αντίστοιχων δημοσιεύσεων οι οποίες άρχισαν λίγο νωρίτερα (Blacker(1995), Goffee(1996), Quinn(1996), Nonaka(1994)). Όπως αναφέρουν και οι Gamble και Blackwell, υπήρχε ο κατάλληλος ταυτοχρονισμός, γιατί πέρα από το αυξημένο ενδιαφέρον από την επιχειρηματική και ακαδημαϊκή πλευρά, από την τεχνολογική πλευρά ήρθαν στο επίκεντρο τα απαραίτητα συστήματα πληροφοριών και το Διαδίκτυο άρχισε τη θεαματική άνοδό του. Ο Gamble αναφέρει την οργανωσιακή μορφή που πήραν οι εταιρίες στην καρδιά της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, με πιο ανεξάρτητα και επίπεδα τμήματα, ως το τελευταίο συστατικό που συνετέλεσε και βοήθησε στη στροφή προς την επιχειρησιακή γνώση και μάθηση. (Gamble(2001))

Αυτό που μας δείχνουν όλοι οι συγγραφείς είναι ότι το KM και το BL είναι οι μεθοδολογίες που θα επιτρέψουν μία ομάδα ανθρώπων μοιρασμένων σε ολόκληρη την υφήλιο, που δεν έχουν ποτέ συναντηθεί, να δημιουργήσουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία για πελάτες που ποτέ δε θα δουν, υποβοηθούμενη από την απαραίτητη τεχνολογία και οργάνωση, ένα κλασσικό φαινόμενο της παγκοσμιοποιημένης πλέον οικονομίας, με αποτελέσματα εντός και εκτός της επιχείρησης. Αρκεί η χρήση των συστημάτων διαχείρισης γνώσης και επιχειρησιακής μάθησης, μας τονίζεται (Boyett(2001), Gamble(2001), Hildebrand(1999), Orlikowski(2002), Svensson(2001), κ.τ.λ.) να είναι όχι μόνο της σωστής μορφής, τύπου και είδους που χρειάζεται για την περίπτωση, αλλά του κατάλληλου εύρους και έκτασης που αναλογεί στη διασύνδεσή της με το παγκόσμιο οικονομικό πλαίσιο.

Δηλαδή είδαμε ότι ο συγκεκριμένος ξεκάθαρος συσχετισμός του KM&BL με την παγκοσμιοποίηση είναι αρκετά πρόσφατος. Αλλά επειδή η παγκοσμιοποίηση έχει μετατραπεί σε ένα πολυσυζητημένο θέμα, και οι KM μεθοδολογίες στην πιο πρόσφατη λύση στην οποία στρέφονται ευρέως οι επιχειρήσεις (ειδικά αφού πρακτικές όπως το TQM και το BRP, επικεντρωμένες στην απόδοση και όχι ιδιαίτερα «φιλικές» με τη γνώση, φαίνεται να κλείνουν ή να έχουν ήδη κλείσει την κύκλο τους) (Awad(2004)), τα γραφόμενα για αυτές έχουν ήδη παρουσιάσει μία έκρηξη.

Μάλιστα η χρήση KM&BL φαίνεται να θεωρείται η καινούργια μόδα από τις επιχειρήσεις, οι οποίες όπως και σε παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν, τη βλέπουν σαν πανάκεια, καταφεύγοντας σε όσο το δυνατόν πιο έντονη και εκτενή χρήση, με τη λογική του «όσο περισσότερο τόσο το καλύτερο» για την αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων τους. Η πεποίθηση αυτήν αναφέρεται σαν προβληματική στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία (Duffy(1999), Gamble(2001), Skyrme(2002), Walsham(2001)). Πολλοί είναι οι συγγραφείς που τονίζουν την ανάγκη το επίπεδο χρήσης συστημάτων, πρακτικών, και μεθόδων διαχείρισης γνώσης να είναι το σωστό, ανάλογο της επίδρασης και των αποτελεσμάτων της παγκοσμιοποίησης (Awad(2001), McElroy(2003), Pierre(2001)). «Τώρα», λέει ο Bensen, «που ο επιχειρηματικός κόσμος έχει μάθει την αξία της γνώσης και έχει μάθει ότι μία μισο-προσπάθεια δεν είναι αρκετή, πρέπει να μάθει ότι η σπατάλη πόρων πιο πολλών από αυτούς που χρειάζονται πάει ενάντια στο βασικό λόγο χρήσης της: τη στενότητα λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού». (Bensen(2001))

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζουν ορισμένα άρθρα, και αυτά πρόσφατα, που κάνουν ένα ακόμη βήμα όσον αφορά την αναλογικότητα της σχέσης (Bannon(1999), Rikowski(2002), Skyrme (2003)). Εκφράζουν την πίστη ότι με τη δημιουργία και χρήση της κατάλληλης κλίμακας η σχέση μπορεί να πάρει μία πιο απόλυτα αναλογική χροιά, όχι μόνο της πιο αφηρημένης θετικής παράλληλης πορείας που παρουσιάζονται να έχουν συνήθως τα δύο αντικείμενα. Πάντως, σήμερα πλέον πάντα σχεδόν όταν γίνεται λόγος για διαχείριση γνώσης αναφέρεται σε συνάρτηση με την

παγκοσμιοποίηση. Στη βιβλιογραφία και των δύο θεμάτων το KM προτείνεται σαν το κύριο όπλο των επιχειρήσεων.

Βλέπουμε ότι η γενική μερίδα των συγγραφέων που έχουν ασχοληθεί με τη σχέση της χρήσης KM&BL και παγκοσμιοποίησης συμφωνούν με το ότι υπάρχει θετική σχέση αιτιότητας μεταξύ τους: προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας η μάθηση και η γνώση είναι απαραίτητα εργαλεία, και για αυτό οι επιχειρήσεις έχουν καταφύγει στη χρήση τους.

Διαφωνίες:

Όμως φαίνεται να υπάρχουν και διαφωνίες προς τις γενικές κατευθύνσεις της βιβλιογραφίας όσον αφορά τη σχέση παγκοσμιοποίησης με τη διαχείριση γνώσης και μάθησης. Οι αντιρρήσεις αυτές επικεντρώνονται στο ότι αν και η θεωρία, μπορεί να μοιάζει βάσιμη και λογική δεν ανταποκρίνεται στο τι γίνεται στην πραγματικότητα από τη μεριά των επιχειρήσεων (McElroy(2003)). Π.χ. η ομάδα του Midgley αντιπαραθέτουν ότι ο αυξημένος ρυθμός που φέρνει η παγκοσμιοποίηση, εντός των εταιριών αλλά και στο ευρύ σύνολο της οικονομίας, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες με άμεσα αποτελέσματα και όχι στη διαχείριση γνώσης (Soo(2003)).

Δηλαδή οι συγγραφείς αυτοί υποστηρίζουν πως η θεώρηση με άξονα τα αποτελέσματα, με τις επιχειρήσεις να βασίζονται σε δείκτες απόδοσης όπως το ROI ή σε άλλα χειροπιαστά δεδομένα, και γενικώς πιο χρηματοοικονομικά στραμμένα, δίνει διαφορετικές αντιδράσεις (Barlandi(1999)). Η μερίδα που εκφράζει την πιο αποδεκτή σχέση που παρουσιάσαμε προηγουμένως αντιτίθεται με επιχειρήματα όπως ότι:

- οι επιχειρήσεις δεν είναι πάντα ορθολογικές και οι πράξεις τους δεν είναι αναγκαστικά και οι σωστές (το όχι σπάνιο πρόβλημα τις κοντόφθαλμης προσήλωσης στους εταιρικούς δείκτες)

- όπως και σε διάφορες περιπτώσεις γύρω από την οικονομία, το κύριο στοιχείο της σχέσης παραμένει βάσιμο ακόμη και αν η κατάσταση στην πράξη είναι πιο σύνθετη
- αλλά κυρίως με τις πρακτικές έρευνες, οι οποίες πράγματι δείχνουν κλίση προς τη δική τους θεώρηση.

(Gamble(2001), Luttwak(1999))

Ένα άλλο επιχείρημα ενάντια στη συσχέτιση ΚΜ και παγκοσμιοποίησης είναι ότι η χρήση των μεθοδολογιών αυτών γίνεται ασύμφορη και αναποτελεσματική για τέτοια περιβάλλοντα, λόγω της ανάγκης διαχείρισης ακόμη πιο σύνθετων παραμέτρων, όπως οι πολλαπλές κουλτούρες, γλώσσες, ειδικές περιστάσεις, ανάγκες εξειδίκευσης. Δηλαδή η πολυπλοκότητα που προσθέτουν είναι περισσότερη από αυτήν που καταπολεμούν, πράγμα που σημαίνει ότι συστήματα μάθησης και γνώσης είναι πρακτικά για πιο περιορισμένα αυτόνομα πλαίσια, όπως για εγχώρια (όχι πως αυτό το επίπεδο δεν είναι σημαντικό και χρήσιμο για τις επιχειρήσεις, απλώς διαφορετικό από αυτό που μελετάμε). (Υυ(2004)).

Κοιτάζοντας τη διαθέσιμη βιβλιογραφία σαν σύνολο μπορούμε να παρατηρήσουμε ορισμένες γενικές τάσεις που εμφανίζονται σε αυτήν, όπως και ορισμένα θέματα σχετικά με το αντικείμενο μας τα οποία οι συγγραφείς φαίνεται να τονίζουν και να θεωρούν σημαντικά για τη θεωρητική κατανόησή του:

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρατήρηση ότι οι Ευρωπαίοι συγγραφείς (Bensen, Gamble, Garratt, Rikowski, Svensson, και άλλοι) φαίνεται να δίνουν πιο μεγάλη έμφαση σε μία πιο μακροσκοπική στρατηγική θεώρηση του πως η διαχείριση γνώσης βοηθάει έναντι της παγκοσμιοποίησης σε σχέση με τους Αμερικάνους (Boyett, Hansen, McElroy, Orlikowski, Rasmus, Wiig, κ.τ.λ.), οι οποίοι φαίνονται πιο επικεντρωμένοι σε περισσότερο λειτουργικά ζητήματα. Οι πρώτοι γράφουν για πιο «μαλακά» ζητήματα και είναι αυτοί που τονίζουν το ευρέως σωστό μέγεθος της χρήσης, με πλάνα και στρατηγικές για την εταιρία ως σύνολο, αντί της άμεσης και ασυντόνιστης καταφυγής στην

τεχνολογία, μάλλον επειδή εξετάζουν την επιχείρηση ως σύνολο. Οι δεύτεροι γράφουν για πιο «σκληρά» ζητήματα, στο πιο πρακτικό επίπεδο και με πιο χειροπιαστά αποτελέσματα, με την αναλογικότητα να έχει να κάνει με τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων και κυρίως συστημάτων που το εύρος, η διείσδυση, και οι δυνατότητές τους να ισοδυναμούν των αναγκών κάθε εταιρίας βάση της παγκοσμιοποίησης. Οι τάσεις αυτές, αναφέρει ο Blackwell, αντικατοπτρίζουν και τις απόψεις των επιχειρήσεων των δύο ηπείρων, του πως «μάχονται» στο ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον τους (αν και λόγω της παγκοσμιοποίησης και αυτές οι διαφορές μειώνονται). (Gamble(2001)).

Πέρα της κύριας διαφωνίας που αναφέραμε παραπάνω, ακόμη και ανάμεσα στους συγγραφείς που υποστηρίζουν τη θετική συσχέτιση φαίνεται να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για ορισμένα από τα επιμέρους σημεία τους. Μία από αυτές έχει να κάνει με το πιο μέτρο, πιο επίπεδο της παγκοσμιοποίησης πρέπει να χρησιμοποιείται για τη συσχέτιση με τη χρήση KM και BL. Οι περισσότεροι συγγραφείς αναφέρονται στην επιρροή που ασκεί η παγκοσμιοποίηση σε κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση και ότι μέσω αυτού του δείκτη καθορίζεται το αρμόζον επίπεδο εφαρμογής συστημάτων μάνατζμεντ γνώσης. Όμως παρατηρούμε ότι ορισμένοι (Cothrel(1999), Friedman (2000), Yolles(2002)) αναφέρονται στην επιρροή που ασκεί η παγκοσμιοποίηση στο σύνολο της οικονομίας, στο γενικό επίπεδο της (ή τουλάχιστον μία θεώρηση πιο μακροσκοπική από τις μεμονωμένες επιχειρήσεις, όπως ανά χώρα ή κλάδο).

Ένας από τους λόγους για τη διαφορετική επιλογή φαίνεται να είναι η άποψη ότι η εκτίμηση των αποτελεσμάτων της παγκοσμιοποίησης ακριβώς πάνω στην εταιρία είναι πολύ δύσκολη, με συνέπεια να καταλήγει να είναι πιο πρακτική και χρήσιμη η εκτίμησή τους γενικά. Ένας άλλος είναι η πίστη ότι η χρήση KM & BL αντιπροσωπεύει καλύτερα το γενικό επίπεδο επιρροής, ειδικά επειδή έτσι λαμβάνονται υπόψη και οι ανταγωνιστές (και οι πελάτες και προμηθευτές), και γενικά το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η κάθε επιχείρηση, οι οποίες δεν είναι μεμονωμένες νησίδες.

Εμείς, λόγο του ότι υιοθετείται από την πλειοψηφία αλλά και γιατί εφαρμόζει καλύτερα στα υπόλοιπα που έχουμε πει, θα εξετάσουμε πιο αναλυτικά την άποψη της εξατομίκευσης για κάθε επιχείρηση. Αλλά και η εναλλακτική παρουσιάζει ενδιαφέρον, δίνοντας μία διαφορετική χροιά στο θέμα, και δε θα την αγνοήσουμε εντελώς.

Μαζί με τη βασική μορφή της σχέσης μεταξύ μάθησης-γνώσης και παγκοσμιοποίησης κάποιοι από τους συγγραφείς παρέχουν και μία εναλλακτική και βοηθητική μορφή, η οποία εκφράζεται σε ρυθμούς. Ο Garratt λέει ότι: «Προκειμένου οποιοσδήποτε οργανισμός να επιβιώσει και να έχει μία ευκαιρία να αναπτυχθεί, ο εσωτερικός ρυθμός μάθησης πρέπει να είναι τουλάχιστον ανάλογος του ρυθμού που νιώθει τις αλλαγές στο εξωτερικό διεθνές οικονομικό περιβάλλον.» (Alavi(2001)), και πιο πρόσφατα ο McElroy ότι επειδή ο ρυθμός της αλλαγής αυξάνει, λόγο της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσπαθήσουν να επιταχύνουν ανάλογα το ρυθμό καινοτομίας τους, με την προοπτική για κάτι τέτοιο να παρέχεται από την αύξηση του ρυθμού μάθησης (McElroy(2003)).

Θεωρήσεις σαν αυτές βλέπουν τη μάθηση&γνώση και την παγκοσμιοποίηση σαν δυναμικές οντότητες, οι οποίες έχουν συνέχεια αποτελέσματα. Όλοι οι συγγραφείς όταν μιλούν για το παρελθόν και το μέλλον, την πορεία που έχουν τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης και η συνδεμένη με αυτά πορεία των KM&BL, αναφέρονται στο ότι η σχέση πρέπει να συνεχίζει να ισχύει. Δεν είναι μόνο για τη στιγμιαία θεώρηση του παρόντος, αλλά οι αυξομειώσεις που είχαμε και θα έχουμε και στα δύο πρέπει τουλάχιστον σε ένα πλαίσιο να συμβαδίζουν. Όμως με τους ρυθμούς κοιτάμε πέρα από τις απόλυτες αυξομειώσεις, υποστηρίζουν οι συγγραφείς που τους αναφέρουν:

Με άξονα το χρόνο, ο ρυθμός με τον οποίο αλλάζει το ύψος της επιρροής της παγκοσμιοποίησης δίνει των ένδειξη για το ρυθμό που η επιχείρηση καταπιάνεται περισσότερο και αφιερώνει επιπλέον πόρους, χρήματα, προσωπικό, και προσπάθεια για τη μάθηση και τη γνώση (στο κάτω-κάτω, αφού πρακτικές αρχίσουν να εφαρμόζονται και συστήματα να

χρησιμοποιούνται, μετά είναι δύσκολο και μη πρακτικό να σταματήσουν, κάτι που δεν ισχύει για αυτά που σχεδιάζονται να αρχίσουν) (Druecker(1999)). Μία ενδιαφέρουσα θεώρηση, αν και πιο σύνθετη όσον αφορά την πράξη, η οποία μπορεί να αντιπροσωπεύει καλύτερα την πραγματικότητα.

Για τη δικαιολόγηση της σχέσης που αναφέρεται μεταξύ ΚΜ και παγκοσμιοποίησης, πέρα από τους λόγους που έχουμε παραθέσει, γίνεται επίσης αναφορά και σε μία πιο έμμεση σύνδεση, η οποία μπορεί να επεξηγήσει περιπτώσεις όπου επιφανειακά η χρήση μοιάζει υψηλότερη από ότι θα έπρεπε: Για τεχνικές που είναι αναγκαίες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπως ηλεκτρονικό εμπόριο, JIT (just-in-time) παραγωγή, και δυναμικά συστήματα μεταφοράς, χρειάζονται και τα αντίστοιχα συστήματα γνώσης προκειμένου να παρέχουν την αναγκαία ώθηση στην αποτελεσματικότητα (Skyrme(2003)).

Σχόλια αυτού του είδους παρατηρούμε ότι είναι συνήθη, π.χ. σαν το παραπάνω αλλά για πόση εμπιστοσύνη δείχνουν οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων προς τη μάθηση&γνώση και το πως αυτό πιθανόν να επηρεάζει τα αποτελέσματα στην πράξη, ενώ η βάση της σχέσης παραμένει αληθής (Hansen(1999)). Δίνουν βάρος στην εκτίμηση ότι συμπεριλαμβάνονται σαν «δικλείδες ασφαλείας» για την περίπτωση που η σχέση τελικά δεν καταφέρνει να αντικατοπτρίσει ιδιαίτερες περιπτώσεις στο επίπεδο των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην πράξη (αν και γενικώς αυτήν η πρακτική έχει μία τάση να εμφανίζεται σε θέματα μανατζμεντ).

Ένα σημείο στο οποίο αρκετά συγγράμματα κάνουν αναφορά και τονίζουν την ανάγκη προσοχής, ειδικά αυτά της απόψεως για τη χρήση του γενικού επιπέδου επιρροής της παγκοσμιοποίησης έναντι του συγκεκριμένου κάθε επιχείρησης, είναι το θέμα της αντίληψης των αποτελεσμάτων της παγκοσμιοποίησης: Το γεγονός ότι παίζουν μεγάλη σημασία για την αντίδραση των εταιριών, καθώς βάση του επιπέδου που πιστεύουν ότι επηρεάζονται θα διαμορφώσουν και την εφαρμογή ΚΜ&ΒL τους, όχι αναγκαστικά του πραγματικού. (Yolles(2002))

Η παρατήρηση, τονίζεται, δεν αλλοιώνει τη σύνδεση γνώσης και παγκοσμιοποίησης στα μάτια των υπεύθυνων εντός των επιχειρήσεων (οι οποίοι πολύ πιθανόν να είναι αυτοί που κάνουν και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων από τη διεθνή οικονομία), αλλά απλώς αλλάζει την υφή της, δίνοντας της έναν πιο υποκειμενικό χαρακτήρα. Η θετική σχέση παραμένει όπως αναφέρεται στις υπόλοιπες περιπτώσεις της βιβλιογραφίας, λειτουργώντας υπό τις συνθήκες και δυνατότητες αντίληψης των εταιριών. Η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε εκτιμήσεις διαφορετικές από την πραγματικότητα και άρα ενέργειες που ενώ μοιάζουν φαινομενικά σωστές δεν είναι. Αλλά τουλάχιστον δεν είναι αποκλειστικό της σχέσης που μελετάμε (και αυτό εντάσσεται στις πιο ευρείες δυσκολίες του μάνατζμεντ και της διοίκησης εταιριών) και κάτι για το οποίο δε μπορούμε να κάνουμε τίποτα πέρα του να μάθουν οι υπεύθυνοι να «διαβάζουν σωστά» τις εταιρίες τους. Όπως συνιστούν οι Awad και Ghaziri, ενεργούμε παρά την ύπαρξη του, αφού μάλιστα οι σχέσεις δεν αλλάζουν. (Awad(2004))

Τέλος, μιλώντας για την παγκοσμιοποίηση αναφορά συνήθως γίνεται και στις διόδους μέσα των οποίων η επιρροή της περνάει στις επιχειρήσεις. Αν και η αναλυτική εξέταση των γραφόμενων γύρω από τη σχέση του KM&BL με τα αντικείμενα αυτά ξεφεύγει από το θέμα που μελετάμε, μέρος τους παραμένει εντός του πλαισίου θεώρησης της παγκοσμιοποίησης ως γενική και ενιαία έννοια. Δύο φαίνεται να είναι οι ασχολίες που τραβούν τη μεγαλύτερη προσοχή: η διεθνή δραστηριότητα των επιχειρήσεων και το Διαδίκτυο. Από τη μία, οι εταιρίες που τις αξιοποιούν «ανοίγονται» στις ευκαιρίες και στις απειλές μίας πιο ευρείας οικονομίας. Από την άλλη, μη χρησιμοποιώντας τις «μένουν πίσω στις εξελίξεις», και άρα πάλι επηρεασμένες από τα αποτελέσματά τους στο οικονομικό πλαίσιο. (Friedman(2000))

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ιδέα της χρήσης των κοντινών στην παγκοσμιοποίηση αντικειμένων αυτών ως εκτιμητές της επιρροής που έχει σε μία εταιρία (Giddens(2002), Soo(2002)). Δεν προτείνεται σαν ακριβή μέθοδο εκτίμησης, αλλά πιο χονδρική και για την ένδειξη του γενικού επιπέδου, παρόλα αυτά υπάρχουν συγγραφείς όπως ο Najir και ο Malhotra (αν και ο

δεύτερος ακουμπάει το Διαδίκτυο επιφανειακά μόνο) που διαφωνούν (Malhotra(1999), Najir(2003)). Και κάποιες απόψεις διερωτούνται αν η σύνδεση του επιπέδου χρήσης KM&BL συγκεκριμένα με το είδος και μέγεθος της δραστηριότητας στο διεθνή ή Διαδικτυακό χώρο δεν αντικατοπτρίζει καλύτερα την πραγματικότητα από την αόριστη «επιρροή της παγκοσμιοποίησης» (θυμίζοντας τις πιο παλιές απόψεις, κατά την περίοδο ενασχόλησης με θέματα που υπόκεινται στην παγκοσμιοποίηση, αλλά όχι απευθείας με αυτήν) (Rasmus(2000)). Δηλαδή, οι επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει και ορίζονται σε ένα μεγάλο ή μικρό βαθμό από αυτές τις μορφές δραστηριότητας είναι όπου η παγκοσμιοποίηση έχει αυξημένη επίδραση είναι και άρα αναγκάζονται να κάνουν και υψηλότερη χρήση συστημάτων μάνατζμεντ γνώσης (Bensen(2001)).

Διαδίκτυο:

Η πορεία του Διαδικτύου στη βιβλιογραφία παρουσιάζει αρκετό ενδιαφέρον ώστε να σταθούμε λίγο περισσότερο σε αυτό. Από ότι φαίνεται πολύ λίγοι ήταν αυτοί που μπόρεσαν να προβλέψουν τη σημασία που θα αποκτούσε τόσο για την παγκοσμιοποίηση όσο και για το KM&BL.

Κάποιοι λίγοι συγγραφείς όταν άρχισε η ανάπτυξη της δικτύωσης αναφέρθηκαν:

- i. Από τη μία, για τις καινούργιες ευκαιρίες και απειλές που θα έφερνε, αλλά κυρίως για την εκμετάλλευση και αντιμετώπιση των ήδη υπάρχουσων, των σχετιζόμενων με τις τάσεις παγκοσμιοποίησης της οικονομίας.
- ii. Από την άλλη, ότι θα μπορούσε και θα έπρεπε να συνδεθεί και με τη διαχείριση γνώσης

(Skyrme(2002), Sveiby(1997)).

Ορισμένοι γενικοί υπαινιγμοί αρχικά εμφανίστηκαν για τη θέση των δικτύων αυτών ως ενδιάμεσοι των δύο αντικειμένων που μελετούμε, αλλά η βιβλιογραφία άρχισε να αποκτά πιο ουσιαστική υφή και να αυξάνεται σε αριθμό παράλληλα με την ανάπτυξη των δικτύων, με την καθιέρωση του

Internet και την γιγάντωση του που ακολούθησε, ειδικά τα τελευταία χρόνια. Σήμερα πλέον το Διαδίκτυο φαίνεται να αναφέρεται πάντα όταν κάποιος γράφει ή μιλάει για την παγκοσμιοποίηση. Είναι άρρηκτα δεμένο με την παγκόσμια οικονομία και εκλαμβάνεται ως ο αντιπρόσωπός της, κρίνοντας από τον τεράστιο όγκο μελάνης που έχει χυθεί για όλα τα θέματά του. Αντίστοιχα αναφέρεται πλέον σχεδόν πάντα εντός της σχέσης της παγκοσμιοποίησης με τη διαχείριση γνώσης και την επιχειρησιακή μάθηση. Του προσδίδεται μεγάλη σημασία στη συσχέτιση, αλλά κυρίως ως γενικά αναπόσπαστο κομμάτι της παγκοσμιοποίησης. ((Pierre(2001), Walsham(2001))

Η βιβλιογραφία για τις σχέσεις και τη σύνδεση KM & BL με το Διαδίκτυο είναι ευρεία και περιεκτική, αλλά μόνο ένα υποσύνολό της την αντιδιαστέλλει με την παγκοσμιοποίηση, ειδικά για πιο τεχνικά και πρακτικά ζητήματα εφαρμογής. Υπάρχουν και άλλες μορφές δικτύων, όπως ενδοεπιχειρησιακά Intranets, για τα οποία μιλούν οι συγγραφείς, αλλά η κύρια χρήση τους παρουσιάζεται κυρίως ως υποβοηθητική των συστημάτων KM, ένα από τα εργαλεία με τα οποία βοηθούνται στην αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης, έναντι της υποκίνησης τους από αυτή, και για αυτό δε θα μπούμε σε περισσότερες λεπτομέρειες. (Gamble(2001))

Διεθνή Δραστηριότητα:

Παρόμοια συσχέτιση με την παραπάνω προσδίδει η βιβλιογραφία και στη δραστηριότητα, το είδος και το μέγεθος της, που έχουν οι εταιρίες σε επίπεδο μεγαλύτερο του εθνικού, ιδιαίτερα αυτήν πριν το Internet αρχίσει να μονοπωλεί σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον (το οποίο, άλλωστε περικλείει και ένα είδος διεθνούς δραστηριότητας). Έτσι, και αυτές οι επιχειρηματικές δραστηριότητες εκτιμούνται ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένδειξη του «πόσο επιρρεπής είναι {μία επιχείρηση} στην παγκοσμιοποίηση {...} καταφεύγοντας σε κατάλληλο μέγεθος έκτασης χρήση συστημάτων διαχείρισης γνώσης» (Bensen(2001)). Μαζί με αντίστοιχα επιμέρους ζητήματα και αντιπαραθέσεις που αναφέραμε παραπάνω, παρουσιάζονται λόγοι που η διεθνή δραστηριότητα, και κατά προέκταση η παγκοσμιοποίηση, θέτει

αναγκαίο το σωστό μάνατζμεντ γνώσης, όπως ο διαμοιρασμός των μονάδων και των λειτουργιών των επιχειρήσεων (Soo(2002)), και επιχειρήματα για την κύρια διαφωνία ως προς τη βασική σχέση που έχουμε αναφέρει, όπως η δυσκολία μεταφοράς ακόμη και απλών ιδεών σε πολυ-πολιτισμικά και πολυ-γλωσσικά περιβάλλοντα (Gamble(2001)).

2.3) Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας

Αφού, λοιπόν, μελετήσαμε διεξοδικά το θεωρητικό υπόβαθρο που έχουν συνθέσει οι διάφοροι συγγραφείς, στις διάφορες χρονικές και για επιμέρους ζητήματα, προχωράμε στα ήδη υπάρχοντα εμπειρικά αποτελέσματα για την επιβεβαίωσή τους. Δυστυχώς η σχετική διαθέσιμη βιβλιογραφία είναι κατά πολύ πιο περιορισμένη. Παρά το ενδιαφέρον που υπάρχει για την παγκοσμιοποίηση και το μάνατζμεντ μάθησης&γνώσης, τη μεταξύ τους σχέση και τη θεωρητική της ανάπτυξη, και γενικώς την ευκολία με την οποία αναφέρεται στα συγγράμματα, η προσπάθεια επαλήθευσής της μέσω της πραγματικότητας φαίνεται να είναι κάπως πιο δευτερεύον θέμα (όπως έχει συμβεί και με άλλες μόδες...).

Τουλάχιστον υπάρχει μία σειρά ερευνών με πιο χειροπιαστά αποτελέσματα, οι οποίες πράγματι δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές η θετική σχέση ισχύει (Boyett(2001)), αν και λίγες είναι αυτές που ασχολούνται επακριβώς με το θέμα που εξετάζουμε (κυρίως σε ένα πιο λειτουργικό επίπεδο). Ο Orlikowski αναφέρει πως μικρότερης κλίμακας μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί και συνεχίζουν να πραγματοποιούνται για τα περισσότερα ζητήματα που έχουμε αναφέρει, όπως την αναλογικότητα και τη χρήση των ρυθμών για τη σχέση, αλλά δεν είναι ιδιαίτερα ευρείες και τελικές (Orlikowski(2002)). Επίσης, όμως, παρατηρεί πως η κινητικότητα έχει αρχίσει να αυξάνεται.

Βέβαια, εμπειρικές αναλύσεις που κοιτάζουν μερικώς και γενικά το θέμα υπάρχουν περισσότερες: Ο ECD έχει ομάδες να ερευνούν το ρόλο της

γνώσης στη διεθνή ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, με τα αποτελέσματα να δείχνουν ότι πράγματι έχει σημασία. Και αρκετά συνέδρια το 1997 και το 2001, συμπεριλαμβανομένου κι ενός οργανωμένου από την Παγκόσμια Τράπεζα, παρουσίασαν μετρικές που θέτουν τη γνώση στην καρδιά της οικονομικής ατζέντας, ειδικά αναφορικά με την παγκοσμιοποίηση (Yolles(2002)). Πιο μακροσκοπικού επιπέδου από ότι κοιτάμε, αλλά επαληθεύουν τα βασικά λεγόμενα της θεωρίας.

Από την άλλη, ορισμένα από τα ευρήματα συμπίπτουν με τις διαφωνούσες απόψεις, δίνοντας τους κάποιο επιπλέον βάρος. Π.χ. η έρευνα του Mankvold του διεθνούς γκρουπ Kraemer, ασχολούμενη με πιο πρακτικά και συστημικά θέματα, έπεσε πάνω σε προβλήματα της μη εφαρμογής της θεωρίας στην πράξη στον επιχειρηματικό τομέα (Soo(2002)).

Κοιτώντας στο παρελθόν κρίνουμε ότι οι πιο σημαντικές έρευνες, αυτές που δρομολόγησαν την περαιτέρω ανάπτυξη, αν και όχι ακριβώς για τη σχέση αλλά για τα πρόδρομα αντικείμενα της. Είναι αυτές που έλαβαν χώρα στις αρχές τις δεκαετίας του 1970, όταν ερευνητές στα πανεπιστήμια του MIT και του Stanford άρχισαν να αναλύουν πιο εις βάθος τους τρόπους μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις παρήγαγαν, χρησιμοποιούσαν, και μοίραζαν γνώση όταν ήταν διασπασμένες, με τις δραστηριότητές τους να λαμβάνουν χώρα μακριά η μία από την άλλη, ειδικά σε διαφορετικές χώρες. (Goffee(1996), Boyett(2001))

Και πάλι το Διαδίκτυο τραβάει την προσοχή. Μέσα σε όλες τις μελέτες για αυτό και γενικώς τις νέες τεχνολογίες περιέχονται και κάποιες που όχι μόνο το συνδέουν με τα συστήματα KM&BL αλλά την εξετάζουν σαν ενδιάμεσο για την επιρροή της παγκοσμιοποίησης. Στις έρευνες αυτές, η «παράκαμψη» τούτη φαίνεται να έχει τον κύριο λόγο, έναντι βοηθητικού που πιστεύουμε ότι θα ήταν πιο σχετική, περνώντας ελαφρώς τη διαχωριστική γραμμή από του ελέγχου για το πόσο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν χονδρικό υποκατάστατα σε θέμα με τη δικιά του διαφορετική χροιά. (Rikowski(2002))

Μπορεί να εμφανιζόμαστε πολύ κριτικοί με τη μέχρι στιγμής εμπειρική βιβλιογραφία, αλλά πρέπει να παραδεχθούμε ότι τα δύο θέματα μας δεν είναι τόσο εύκολο να μελετηθούν πρακτικά στο γενικό πλαίσιο και επίπεδο που τα έχουμε θέσει. Παρόλα αυτά προσπάθειες πράγματι γίνονται, αν και όχι στο βαθμό που ίσως θα έπρεπε, συμφωνώντας με το Bannon ότι «το κεντρικό κομμάτι {της σχέσης} φαίνεται να είναι στη θέση του». (Bannon(1999))

2.4) Συμπεράσματα

Έχουμε πλέον κοιτάξει το σύνολο του διαθέσιμου υλικού για το θέμα μας, τόσο τη γενική θεωρία, όσο και το τι έχουν γράψει και βρει οι διάφοροι συγγραφείς και μελετητές γύρω από αυτό. Και πράγματι φαίνεται ως ένα ενδιαφέρον αντικείμενο, με ποικίλα λεπτά σημεία. Όπως λένε και οι Awad&Ghaziri: «Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει τις επιχειρήσεις. Όλο και περισσότερες προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία και τη γνώση που έχουν για να διαχειριστούν την παγκόσμια πλέον δέσμευση τους με έναν έγκαιρο και κερδοφόρο τρόπο. Καταφεύγουν στη λύση του Knowledge Management {...} με την προϋπόθεση ότι παίρνουν τα σωστά μέτρα» (Awad(2004)). Και τα μέτρα αυτά, μας αναγγέλλει η βιβλιογραφία, όσον αφορά το ύψος της χρήσης έχουν να κάνουν με τη δύναμη της παγκοσμιοποίησης.

Τι κενά, λοιπόν, μας δίνεται η εντύπωση ότι υπάρχουν για τη σχέση των επιπέδων KM&BL και παγκοσμιοποίησης;

- Το θεωρητικό πλαίσιο φαίνεται να είναι καλά ανεπτυγμένο και καλυμμένο. Η βιβλιογραφία είναι ικανοποιητικά περιεκτική, αν και σίγουρα θα μπορούσαν να παρουσιαστούν πιο αναλυτικά τα σχετικά με την πιο γενική θεώρηση του αντικειμένου, λίγο πιο ευρύ από τη συνήθη ελαφρώς πιο πρακτική ματιά (όπως όλα τα επίπεδα εφαρμογής, κι εδώ πάντα υπάρχουν λεπτομέρειες για τις οποίες μπορεί να αφιερωθεί επιπλέον σκέψη). Οι καινούργιες ιδέες, όπως της αναλογικότητας και των ρυθμών, ακόμη βρίσκονται σε πιο

περιορισμένο στάδιο, αλλά κρίνεται να είναι μόνο θέμα χρόνου. Τα όποια κενά υπάρχουν περιορίζονται στις πιο μικρές λεπτομέρειες της θετικής σχέσης των δύο αντικειμένων.

- Από την άλλη, για το πλαίσιο των εμπειρικών αποτελεσμάτων, βλέπουμε ότι υπάρχουν πιο πολλές ελλείψεις. Προσπάθειες για εμπειρικές επαληθεύσεις υπάρχουν για όλα τα λεγόμενα και τα επιμέρους ζητήματα της θεωρίας, ειδικά για τα πιο χειροπιαστά όπως του Διαδικτύου και της διεθνής δραστηριότητας. Αλλά σίγουρα δεν καλύπτουν αποφασιστικά το αντικείμενο. Αυτό ισχύει τόσο για τα καινούργια θέματα, τα οποία δυστυχώς ακόμη κυρίως περιορίζονται στο χαρτί, όσο και για το πιο μακροσκοπικό επίπεδο. Είναι μεν δύσκολο να εκτιμηθεί, και πράγματι έχουν γίνει και γίνονται έρευνες, συνάμα όμως είναι και το πιο σημαντικό, όντας η βάση, και άρα εκεί πρέπει να είχαν αφιερωθεί περισσότερες προσπάθειες. Δηλαδή, υπάρχουν πολλές περιοχές που θα μπορούσαν να ενισχυθούν με επιπλέον πραγματικά στοιχεία.

Και έχοντας αυτές τις ελλείψεις στο νου προχωράμε στα επόμενα βήματά μας.

Κεφάλαιο 3

Σχέση της Παγκοσμιοποίησης και του επιπέδου χρήσης KM&BL

3.1) Εισαγωγή

Βάση των λεγόμενων της προηγούμενης ενότητας πιστεύουμε ότι μία ακόμη έρευνα που να μετέχει, το κατά δύναμη, στις προσπάθειες τις εμπειρικής επαλήθευσης θα φανεί χρήσιμη. Η κάλυψη των διαφόρων κενών γίνεται ο άξονας μας για τις υποθέσεις που θέλουμε να εξετάσουμε και τα στοιχεία που επιθυμούμε να συλλέξουμε και να μελετήσουμε.

Η βιβλιογραφία μας επισήμανε ότι οι εταιρίες ασκούνται μεγάλη πίεση να επιβιώσουν, με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους να υποφέρουν λόγο του αυξανόμενου ανταγωνισμού σε ολόκληρη της υφήλιο. Ραγδαίες αλλαγές στις αγορές, ανάγκη για οργάνωση σε διαφορετικά περιβάλλοντα, τοπικές δυσκολίες οι οποίες προκαλούνται από εξελίξεις στην άλλη άκρη του πλανήτη, αυτές και άλλα όλες δυσκολίες προέρχονται από την παγκοσμιοποίηση. Πως να αντεπεξέλθουν οι επιχειρήσεις;

Οι γκουρού τονίζουν τη σημαντικότητα της γνώση και της μάθησης για τους οργανισμούς λόγο αυτής της αλλαγής προς μία παγκόσμια, αποκεντρωμένη, και οδηγούμενη από την πληροφορία, οικονομία. Οι επιχειρήσεις πρέπει κάνουν χρήση των δύο αυτών μεθοδολογιών, μέσω των διάφορων επιμέρους πρακτικών και συστημάτων τους, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο πλαίσιο μίας οικονομίας που καλύπτει όλο τον πλανήτη. Μάλιστα, συνίσταται ότι ο βαθμός στον οποίο επηρεάζονται από τα διάφορα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης καλό είναι να ενεργεί ως η ένδειξη της κατάλληλης κλίμακας αφομοίωσης και ενσωμάτωσης της διαχείριση γνώσης και της επιχειρησιακή μάθησης στη λειτουργία τους. Οι

εταιρίες που βρίσκονται στο «μάτι του κυκλώνα» της παγκοσμιοποίησης είναι και αυτές που κάνουν έντονη χρήση KM&BL.

Ή τουλάχιστον αυτό μας λέει η θεωρία. Το αντικείμενο αυτής της μελέτης είναι η εξέταση της σχέσης μεταξύ της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της εφαρμογής επιχειρησιακής μάθησης και διαχείρισης γνώσης από τις επιχειρήσεις. Θέλουμε να δούμε άμα η πραγματικότητα, μέσω αληθινών στοιχείων, επαληθεύει το θεωρητικό υπόβαθρο: Άμα και στην πράξη πράγματι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο χρήσης KM&BL και στην επίδραση της παγκοσμιοποίησης, και ειδικά αν είναι αναλογική, υποβοηθούμενοι από επιμέρους ζητήματα, όπως κατά πόσο ισχύει στις επιμέρους λειτουργίες, από εδώ και πέρα, βάση της χρήσης του Διαδικτύου, κ.τ.λ.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει το υπόδειγμα που χρησιμοποιούμε: τις υποθέσεις την επαλήθευση των οποίων θα εξετάσουμε για την κάλυψη των ερευνητικών ερωτήσεων και των επιμέρους στόχων μας, και κατά επέκταση του σκοπού μας. Κοιτάμε και επεξηγούμε τόσο την κύρια υπό έλεγχο υπόθεσή μας, όσο και τις δευτερεύουσες και βοηθητικές της, πριν προχωρήσουμε στα πιο πρακτικά ζητήματα της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείτε. Σημειώνουμε τα στατιστικά στοιχεία που χρειαζόμαστε και πως τα συλλέξαμε, και παραθέτουμε και την αναλυτική παρουσίαση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, επεξηγώντας γιατί επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις και οι επιλογές απαντήσεών τους. Κλείνουμε συνοψίζοντας τα βασικά στοιχεία της θέσης μας.

3.2) Το υπόδειγμα

Αφού, λοιπόν, εξετάσαμε τη βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα μας και πριν προχωρήσουμε στη σύσταση του ερωτηματολογίου μας, πρέπει να προσδιορίσουμε τις βασικές υποθέσεις πάνω στις οποίες θα εργαστούμε. Αποτελούν τους κεντρικούς άξονες που στηρίζουν όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας, ολοκληρώνοντας τη γραμμή ανάμεσα στο τι θέλουμε, να μελετήσουμε, τους στόχους για το γενικό σκοπό μας, και στο τι τελικά ρωτάμε τις επιχειρήσεις από τις οποίες συλλέγουμε τα στοιχεία.

Η κύρια υπόθεση η οποία κάνουμε είναι η ύπαρξη θετικής συσχέτισης ανάμεσα στη δύναμη της παγκοσμιοποίησης και στη χρήση KM&BL από τις εταιρίες. Αυτή η σχέση καλύπτει το βασικό λεγόμενο της βιβλιογραφίας και αποτελεί ακριβώς το αντικείμενο που μελετάμε, όντας στην ουσία της πολύ απλή :

Καθώς η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ενδυναμώνεται οι εταιρίες στρέφονται προς τη χρήση των μεθοδολογιών, και των πιο συγκεκριμένων πρακτικών και συστημάτων, της διαχείρισης γνώσης, της επιχειρησιακής μάθησης, και άλλων συναφών αντικειμένων. Αυτό ισχύει ειδικά για τις εταιρίες που επηρεάζονται πιο άμεσα από την παγκοσμιοποίηση, αλλά και ως ένα βαθμό γενικώς για όλες, μιας και η παγκοσμιοποίηση, έστω και έμμεσα, επηρεάζει πρακτικά ολόκληρη την οικονομία. Ο λόγος που οι επιχειρήσεις στρέφονται προς αυτήν τη λύση είναι, όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, γιατί τους παρέχουν τη δυνατότητα αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, της εκμετάλλευση των ευκαιριών και της αποφυγή των απειλών. Δηλαδή, το βασικό θέμα που θέλουμε να επαληθεύσουμε μέσω των απαντήσεων που θα συλλέξουμε είναι ότι και στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις που επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση είναι αυτές που εφαρμόζουν τα συστήματα που αναφέρουμε.

Επιπλέον υποθέτουμε ότι η σχέση διέπτετε γενικώς από αναλογικότητα στην αιτιότητα μεταξύ χρήσης KM και παγκοσμιοποίησης. Δηλαδή οι

συγγραφείς εκφράζουν την άποψη ότι τα υψηλά αποτελέσματα επιφέρουν και μία τάση γενικώς για μεγαλύτερη χρήση, ενώ τα χαμηλά μία αντίστοιχη τάση για μερική μόνο χρήση (καθόλου αποτελέσματα, εννοείτε, και πολύ μικρή ανάγκη και καταφυγή σε KM&BL). Η υπόθεση της αναλογικότητας κανονικά δεν είναι απόλυτη. Δε μιλάμε για ακριβή αντιστοιχία ανάμεσα στα επίπεδα των δύο αντικειμένων, αλλά για κοντινά πλαίσια. Όμως έχουν αρχίσει να διατυπώνονται απόψεις για την πιθανότητα ύπαρξης μίας πιο συγκεκριμένης κλίμακας (η συνθετότητα της οποίας αυξάνει όσο επιπλέον παράγοντες λαμβάνονται υπόψη), και για αυτό εμείς θα ενσωματώσουμε μία πιο συγκεκριμένη, αν και ακόμη απλή και απλοποιημένη, απόλυτη αναλογία στην υπόθεσή μας: χαμηλή επιρροή από την παγκοσμιοποίηση πρέπει να συνεπάγεται και μικρή χρήση πρακτικών μάθησης&γνώσης, πιο σημαντική επιρροή πρέπει να συνεπάγεται και πιο σημαντική χρήση, υψηλή επιρροή υψηλή χρήση, κ.τ.λ.

Ένα άλλο σημείο της κύριας σχέσης μας είναι η επιλογή για την επιρροή της παγκοσμιοποίησης μεταξύ αυτής που ασκείται πάνω σε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και αυτής που ασκείται σε ένα πιο ευρύ πλαίσιο, όπως στο σύνολο της οικονομίας. Και οι δύο είναι απόψεις που υιοθετούνται από μερίδες των ατόμων που ασχολούνται με το αντικείμενο, αλλά εμείς επιλέγουμε για το υπόδειγμά μας την πρώτη περίπτωση. Δηλαδή όταν αναφερόμαστε στην επίδραση που έχει η παγκοσμιοποίηση θα εννοούμε αυτήν που αισθάνεται κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση σαν ξεχωριστή περίπτωση, για οποιοδήποτε από τους τόσους λόγους που μπορεί να την κάνουν δυνατότερη ή πιο αδύναμη αυτής του πιο γενικού οικονομικού πλαισίου. Αλλά τη δεύτερη άποψη δε την αγνοούμε εντελώς και σχεδιάζουμε να κάνουμε μία σύγκριση μεταξύ τους.

Αν και βασικά θεωρούμε τις εταιρίες σαν ενιαίες οντότητες που εφαρμόζουν KM&BL και επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση στο σύνολό τους, μπορούμε να κοιτάξουμε και λίγο πιο αναλυτικά, στις επιμέρους επιχειρησιακές λειτουργίες τους. Επεκτείνοντας την κύρια υπόθεσή μας σε αυτό το επίπεδο λέμε ότι: οι λειτουργίες όπου οι επιχειρήσεις κυρίως χρησιμοποιούνε συστήματα, μεθόδους, κ.τ.λ. μανάτζμεντ γνώσης είναι αυτές

στις οποίες τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας κυρίως γίνονται αισθητά και τις επηρεάζουν, κάνοντας τη χρήση των μεθοδολογιών αναγκαία. Βέβαια, δε θεωρούμε τις λειτουργίες σαν ξεχωριστά, αυτόνομα κομμάτια, αλλά σαν μέρη της επιχείρησης ως σύνολο.

Η σχέση μεταξύ χρήσης KM&BL και παγκοσμιοποίησης δεν αφορά μόνο το παρόν, δεν αρκεί να ισχύει τώρα ή μέχρι τώρα. Πρέπει να διατηρείται και από εδώ και πέρα, με τις επιχειρήσεις να χαράζουν μία παράλληλη πορεία. Το θέμα αυτό το εκφράζουμε με την έννοια των ρυθμών, που συναντάμε στη βιβλιογραφία και είναι ιδανική για τέτοιες δυναμικές καταστάσεις. Θεωρώντας *de facto* ότι τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης όλο και αυξάνονται, με την ταχύτητα, το ρυθμό με τον οποίο γίνεται αυτό, να αποτελεί το σημείο στο οποίο έχουμε μεταβολές (μία παρατήρηση από τη μέχρι τώρα πορεία των δυνάμεων της παγκοσμιοποίησης, που η απόδειξή της ξεφεύγει από τα όρια του θέματός μας), αυτό που υποθέτουμε είναι ότι όταν ο ρυθμός επίδρασής τους σε μία επιχείρηση μεγαλώνει με την πάροδο του χρόνου, η ενασχόληση, το ύψος των επιπλέον κεφαλαίων και πόρων, και άλλες μετρικές ρυθμού για την εφαρμογή KM&BL πρέπει και αυτές να αυξηθούν.

Αντίστοιχα, όταν ο ρυθμός της επιρροής της παγκοσμιοποίησης μειώνεται ή παραμένει σταθερός, και ο ρυθμός της διαχείρισης γνώσης και επιχειρησιακής μάθησης θα ακολουθήσει μία ανάλογη πορεία και θα αυξηθεί ή θα παραμείνει στάσιμος. Δηλαδή, δεν εκφραζόμαστε μέσω απόλυτων επιπέδων, όπως στην κύρια υπόθεσή μας, αλλά με τις ταχύτητες των αλλαγών, με άξονα το χρόνο. Παρόλα αυτά, ότι αναφέραμε για την αναλογικότητα (και την επιρροή της παγκοσμιοποίησης σε κάθε επιχείρηση αντί του γενικού πλαισίου) ισχύουν κι εδώ, και παρόμοια θα τη χειριστούμε και θα τη μελετήσουμε.

Το μόνο σημείο στο οποίο γίνεται ένας διαχωρισμός είναι μεταξύ της πορείας που προορίζουν να ακολουθήσουν από εδώ και πέρα οι επιχειρήσεις αναφορικά με τους ρυθμούς ενασχόλησης με το KM&BL και την πορεία που θα ήθελαν να ακολουθήσουν, κυρίως οι υπεύθυνοι που κατέχουν τα

αντικείμενα που εξετάζουμε. Υπάρχει μία πληθώρα λόγων γιατί μπορεί να υπάρχει διαφορετική τοποθέτηση στα δύο, ώστε τελικά μία εταιρία να μην προχωρήσει με το ρυθμό που πιστεύει ότι θα έπρεπε (ασχέτως και αν αυτός είναι ο σωστός βάση της υπόθεσής μας), π.χ.

- Έλλειψη πόρων
 - Διαφωνία εντός της επιχείρησης για τη σημασία που πρέπει να δοθεί
 - Δυσκολία ανταπόκρισης από τα προσωπικό
 - Προσπάθεια υλοποίησης μίας άλλης εφαρμογής, απαιτητικής τόσο σε πόρους όσο και σε χρόνο και προσπάθεια
- κ.τ.λ.

Λαμβάνοντας υπόψη μας αυτό το ουσιαστικό ζήτημα, προσθέτουμε ότι και οι επιθυμητοί ρυθμοί για τη μάθηση&γνώση πρέπει να έχουν μία θετική και γενικώς αναλογική σχέση με τους ρυθμούς της παγκοσμιοποίησης. Όλα όσα είπαμε παραπάνω για τους πραγματικούς ρυθμούς ισχύουν και σε αυτήν την περίπτωση. Μάλιστα επειδή το πως εκτιμείται η κατάλληλη μελλοντική πορεία δεν εμποδίζεται από πρακτικά σημεία εφαρμογής κρίνεται σαν πιο αντιπροσωπευτικό, με την πράξη να πρέπει να δώσει πιο ακριβή και σύμφωνα με τη θεωρία αποτελέσματα. Αυτό, όμως, δε σημαίνει πως η υπόθεση του τι πράττουν στην πραγματικότητα οι εταιρίες δεν είναι χρήσιμη, αφού αντιπροσωπεύει τα χειροπιαστά αποτελέσματα, για την εκτίμηση και σχολιασμό των οποίων χρησιμοποιείται.

Βέβαια, για όλα αυτά προϋποθέτουμε ότι ισχύει η αναλογικότητα στα δύο παρόντα επίπεδα. Αν αυτό δε συμβαίνει τότε η παρούσα κατάσταση πρέπει να ληφθεί υπόψη για την εκτίμηση της μελλοντικής πορείας. Θεωρώντας ότι οι επιχειρήσεις ενεργούν ορθολογικά, ακολουθώντας την κύρια υπόθεσή μας θα θελήσουν να ισορροπήσουν τη χρήση KM&BL με την επιρροή της παγκοσμιοποίησης, και αυτό θα το επιτύχουν σταδιακά μέσω αλλαγών στο ρυθμό εφαρμογής μάθησης&γνώσης. Έτσι, άμα είναι σε χαμηλότερο επίπεδο χρήσης από το πρέπον, για τη διορθωτική κίνηση ίσως να επιταχύνει το ρυθμό, κάνοντας τον να φαίνεται ταχύτερος από ότι πιθανόν

θα έπρεπε. Αυτήν και άλλες συγκυρίες σε κάθε ξεχωριστή περίπτωση περιπλέκουν την υπόθεση (και όχι μόνο αυτήν των ρυθμών). Κατά την ανάλυση θα προσπαθήσουμε όσο το δυνατό να τις ενσωματώσουμε, αλλά η θεωρία μας δείχνει ως την καρδιά της μελλοντικής σχέσης των ρυθμών τη μορφή (ή έστω, τις μορφές) με την οποία την έχουμε παρουσιάσει.

Μία ακόμη βασική υπόθεση που κάνουμε αφορά τις χρονικές περιόδους που άρχισε να γίνεται αισθητή η επιρροή της παγκοσμιοποίησης και που άρχισαν οι ενέργειες και η εφαρμογή γνώσης&μάθησης. Βάση της κύριας υπόθεσης μας δεν είναι λογικό να υπάρχει μεγάλη χρονική διαφορά μεταξύ των δύο γεγονότων (με την παγκοσμιοποίηση γενικώς να πρέπει να προηγείται, αν και π.χ. με κατάλληλα χρονισμένα πρόωρα πλάνα για ΚΜ αυτό δεν είναι αναγκαστικό). Προκειμένου λοιπόν να αποφύγουμε τις περιστασιακές περιπτώσεις και τις συμπτώσεις πρέπει να λαμβάνουν χώρα στο ίδιο χρονικό διάστημα.

Οι τελευταίες υποθέσεις μας σχετίζονται με τις εκφάνσεις της παγκοσμιοποίησης. Η βιβλιογραφία δίνει έμφαση σε δύο και με αυτές θα ασχοληθούμε κι εμείς: τη διεθνή δραστηριότητα και το Διαδίκτυο. Χειριζόμαστε και τα δύο αντικείμενα παρόμοια, λαμβάνοντας τα ως τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις ανοίγονται στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Δηλαδή ως συντομεύσεις για την εκτίμηση της επιρροής της παγκοσμιοποίησης και άρα του αναγκαίου επιπέδου χρήσης ΚΜ&ΒΛ. Αυτά τα αντικείμενα , επειδή ενεργούν ως διάμεσοι, έχουν υποθέσεις και προς τις δύο πλευρές:

- Η συνθετότητα της διεθνούς δραστηριότητας / των πράξεων για τις οποίες χρησιμοποιείται το Internet πρέπει να είναι αντίστοιχη με το μέγεθος της επίδρασης από την παγκοσμιοποίηση. Δηλαδή οι επιχειρήσεις που επηρεάζονται πιο πολύ είναι και αυτές με σχετικά πιο πολύπλοκες μορφές διεθνούς και Διαδικτυακής δραστηριότητας. Ενώ αυτές με τις πιο απλές μορφές αποτελούν και τις επηρεαζόμενες και λιγότερο.

- Η συνθετότητα της διεθνούς δραστηριότητας / των πράξεων για τις οποίες χρησιμοποιείται το Internet πρέπει να είναι αντίστοιχη με το επίπεδο της χρήσης μάθησης&γνώσης. Δηλαδή οι επιχειρήσεις με σχετικά πιο απλές μορφές διεθνούς και Διαδικτυακής δραστηριότητας είναι και αυτές εφαρμόζουν KM&BL λιγότερο. Ενώ αυτές με τις πιο περίπλοκες μορφές αυτές που καταφεύγουν και περισσότερο.

Πρακτικά, παρεμβάλουμε μεταξύ των δύο αντικειμένων της κύριας υπόθεσής τις μορφές δραστηριότητας. Αντί το πόσο σύνθετες και περίπλοκες είναι θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε ένα άλλο μέτρο για την εκτίμηση, όπως ο όγκος τους, η γεωγραφική περιοχή που καλύπτουν, ή ένα συνδυασμό, αλλά οι θεωρητικοί συγγραφείς παρουσιάζουν αυτό ως αντιπροσωπευτικότερο της σχέσης που μελετάμε, παρόλο ότι και τα άλλο σίγουρα παίζουν ρόλο.

Επίσης, κατά τη χρήση αυτών των πιο χονδρικών συντομεύσεων η αναλογικότητα είναι πιο ρευστή από ότι στη βασική μορφή της κύριας υπόθεσής μας. Ο λόγος είναι ότι και για τις δύο μορφές δραστηριότητας τα επίπεδα πολυπλοκότητας τους δεν είναι ξεκάθαρα, με τις μορφές να μη αναλογούν σε μία συγκεκριμένη κλίμακα. Μορφές δραστηριοτήτων που είναι συνήθως απλές, σημαίνοντας ότι μία επιχείρηση είναι μάλλον επιρρεπής σε όχι υψηλά επίπεδα παγκοσμιοποίησης και κατά προέκταση χρήσης KM&BL, μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις στην πράξη να αποδεικνύονται πολύ σύνθετες, και άρα με το αντίθετο από το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Παρόλα αυτά, μία γενική αναλογικότητα παραμένει, όπως και το ενδιαφέρον για τη χρήση τους σαν εύκολους τρόπους εκτίμησης, επειδή είναι πιο χειροπιαστά αντικείμενα από τη νεφελώδη «παγκοσμιοποίηση».

Το τελευταίο σημείο για τις δύο διόδους είναι ότι αν και τις παρουσιάσαμε σαν παραπλήσιες στην πράξη έχουν διαφορές. Πέρα από τις διαφορετικές δυνατές απαντήσεις στις αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δε θα ασχοληθούμε με τα ξεχωριστές ιδιομορφίες τους, αλλά καλό λαμβάνονται υπόψη, ειδικά στο επίπεδο εφαρμογής.

Με γνώμονα αυτές τις υποθέσεις γίνεται όλη η εργασία που ακολουθεί από εδώ και πέρα:

- Βάση αυτών συντάσσουμε τις ερωτήσεις που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιούμε, όπως θα δούμε αμέσως παρακάτω.
- Βάση αυτών εξετάζουμε και εκτιμούμε τα στοιχεία που συλλέγουμε.
- Και βάση αυτών θα βγάλουμε τελικά τα συμπεράσματά μας, το άμα η πραγματικότητα τις επαληθεύει, και κατά προέκταση επαληθεύει και την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα μας.

Αυτός είναι και ο λόγος που τους δώσαμε τέτοιο βάρος, αναπτύσσοντας ένα πλέγμα υποθέσεων που καλύπτει το θέμα μας αναλυτικά και δομεί το κατάλληλο πλαίσιο για την πραγματοποίηση του σκοπού και των επιμέρους θέσεων που έχουμε θέσει.

Ένα τελευταίο θέμα που αναφέρουμε είναι ότι μαζί όλες αυτές οι υποθέσεις και τα ζητήματα συνθέτουν ένα πλούσιο σύνολο από διασυνδέσεις. Αλλά εκτός των υποθέσεων υπάρχουν και ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάζουν τα δεδομένα που θα συλλέξουμε από τις επιχειρήσεις. Πέρα των πολύ γενικών, όπως το θέμα της αντίληψης και της πραγματικότητας που αναφέραμε κατά τη βιβλιογραφική εξέταση, υπάρχουν και πιο πρακτικοί που κατά περίπτωση ίσως κάνουν τις απαντήσεις να μην ταιριάζουν τόσο καλά με τις υποθέσεις μας. Π.χ.

- η πίστη που δείχνουν οι υπεύθυνοι των εταιριών προς την αποτελεσματικότητα του KM&BL για την αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης σίγουρα παίζει ρόλο στο πως ενεργούν, πόσο διατεθειμένοι είναι να καταφύγουν στη χρήση των μεθοδολογιών αυτών, ίσως και σε αντίθεση με τις θεωρητικές υποδείξεις.
- Και η πορεία που έχει ακολουθήσει μέχρι στιγμής μία επιχείρηση επηρεάζει αυτήν που θα ακολουθήσει από εδώ και πέρα, πιθανό λόγο ενεργειών που πρέπει να κάνει πριν αρχίσει με το πλάνο της για KM ή ρυθμών που πιο υψηλών από ότι θα έπρεπε.

Αυτά τα ζητήματα και παρόμοια είναι σημαντικά, αλλά δεν είναι του είδους που να χρειάζονται δικές τους υποθέσεις, γιατί τους λείπει μία πιο σφαιρική και γενική αιτιακή σχέση με τις ΚΜ-παγκοσμιοποίηση. Όμως, θα συμπεριληφθούν στους παράγοντες που δίνουν τη μορφή στην περίπτωση της κάθε ξεχωριστής εταιρίας που απαντάει.

Παραθέτουμε περιληπτικά τις υποθέσεις μας:

- Το ύψος της χρήσης ΚΜ&ΒL εξαρτάτε αναλογικά από το ύψος της επιρροής της παγκοσμιοποίησης σε κάθε εταιρία (ή εναλλακτικά, το γενικό ύψος επιρροής της)
- Στις επιμέρους επιχειρησιακές λειτουργίες όπου γίνονται κυρίως αισθητά τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης γίνεται και εφαρμογή ΚΜ&ΒL.
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας αυξάνει με την πάροδο του χρόνου και ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την άνοδο της πολυπλοκότητας του οικονομικού πλαισίου.
- Ο ρυθμός ενσωμάτωσης και χρησιμοποίησης ΚΜ&ΒL (ή τουλάχιστον ο επιθυμητός ρυθμός) είναι ανάλογος του ρυθμού επίδρασης της παγκοσμιοποίησης, προϋποθέτοντας ότι τα παρόντα επίπεδα είναι ήδη ανάλογα.
- Η στροφή προς τη χρήση ΚΜ&ΒL έγινε την ίδια χρονική περίοδο που η επιχείρηση άρχισε να αισθάνεται την παγκοσμιοποίηση.
- Η πολυπλοκότητα του είδους της διεθνής / Διαδικτυακής δραστηριότητας είναι ανάλογη με το μέγεθος της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης.
- Το ύψος της χρήσης ΚΜ&ΒL εξαρτάτε αναλογικά από την πολυπλοκότητα του είδους της διεθνής / Διαδικτυακής δραστηριότητας.

3.3) Μεθοδολογία

Πραγματικά δεδομένα από τη λειτουργία επιχειρήσεων στην πράξη είναι αναγκαία για τον έλεγχο των παραπάνω υποθέσεων. Τα στοιχεία πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις δύο μεριές που έχει κάθε ελέγξιμη υπόθεση μας, ώστε να προχωρήσουμε στην εξέτασή του άμα επαληθεύονται ή όχι. Η μεθοδολογία που ακολουθούμε είναι αυτή της συλλογής μέσω ερωτηματολογίων.

Οι ενέργειες που ακολουθούνε αφού έχουμε συγκεκριμενοποιήσει τις υποθέσεις, ώστε να εκφράζουν τις σχέσεις που θέλουμε να ελέγξουμε για την απάντηση των ερευνητικών ερωτήσεων, είναι απλές:

- Συνθέτουμε ένα ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του οποίου είναι ακριβώς τα στοιχεία που χρειαζόμαστε και θα αντιδιαστέλλουμε μεταξύ τους
- Μία πρώτη επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω του Διαδικτύου με ένα ευρύ δείγμα εταιριών, διασκορπισμένες σε ολόκληρο τον πλανήτη και ποικίλων μεγεθών, δραστηριοτήτων και σχέσεων με την παγκοσμιοποίηση, προκειμένου να πετύχουμε ένα όσο πιο πλατύ φάσμα αποτελεσμάτων. Τους παρουσιάστηκε ο σκοπός της έρευνας και οι λοιπές πληροφορίες γύρω από αυτήν.
- Από τις επιχειρήσεις του προηγούμενου σταδίου, 33 έδειξαν επιπλέον ενδιαφέρον (12 από τη Βόρεια Αμερική, 17 από την Ευρώπη, 3 από την Ινδία, και μία από τη Νότια Αφρική) και ύστερα από μία δεύτερη φάση επικοινωνίας τους αποστάλθηκε ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο μαζί με επιπλέον απαραίτητες πληροφορίες, όπως τους ορισμούς κάτω από τους οποίους εργαζόμαστε.
- Αφού απαντήθηκαν ερωτήσεις που τυχόν υπήρχαν ή άλλες διευκρινίσεις για το ερωτηματολόγιο, επιστράφηκε ηλεκτρονικά πίσω σε εμάς απαντημένο.

Είχαμε πλέον τα στοιχεία που χρειαζόμασταν για να προχωρήσουμε.

Τι ερωτήσεις περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε (αντίγραφο του οποίου παρέχεται στο Παράρτημα) και γιατί; Ώρα να αναλύσουμε το περιεχόμενο του και τις επιλογές που παρέχονται για κάθε θέμα. Το τετρασέλιδο ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες: η πρώτη (Α) αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με τη διαχείριση γνώσης και την επιχειρησιακή μάθηση, και η δεύτερη (Β) από τις αντίστοιχες για την παγκοσμιοποίηση. Και για τις δύο σκοπός τους είναι η συλλογή μετρικών στοιχείων για τα θέματα μας, και έχουν από επτά ερωτήσεις, όπου για τη διευκόλυνση απάντησης παρέχονται ξεχωριστές πλήρεις οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους (πέρα της πιο γενικής προσπάθειας οι ερωτήσεις να αποτελούν διακριτές ενότητες ανεξάρτητες από τις υπόλοιπες).

Τέσσερα είναι τα διαφορετικά είδη ερωτήσεων που χρησιμοποιούμε:

- Μετρικές

Στόχος τους είναι η πραγματοποίηση μετρήσεων, μέσω απαντήσεων της μεθόδου της κλίμακας του Likert (από το 1-«Καθόλου» μέχρι το 5-«Πάρα Πολύ»).

Ορισμένες, όπως για την πολυπλοκότητα του τρόπου χρήσης του Διαδικτύου, δεν έχουν απαντήσεις με τόσο ξεκάθαρα διαφορετικά επίπεδα ώστε να χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτήν, αλλά σε γενικές γραμμές οι δυνατότητες πράγματι χαρακτηρίζονται από όλο και σχετικά υψηλότερες μορφές. Οι επιλογές απαντήσεων δίνονται περιγραφικά, θεωρούνται ότι περικλείουν τα προηγούμενα ήδη, και αναγράφονται μετά από ένα πρώτο επίπεδο με «Ναι»-«Όχι».

- Συγκεκριμενοποίησης στις λειτουργίες

Προσδιορίζουμε τα θέματα σε πιο χαμηλό επίπεδο από το σύνολο της επιχείρησης, στις συγκεκριμένες λειτουργίες. Παρέχετε μία λίστα από τα 12 τμήματα που μπορεί να έχει μία εταιρία (και επιπλέον η δυνατότητα συμπλήρωσης κάποιου επιπρόσθετου), κι εδώ με σκοπό τη σύγκριση, αλλά απλώς των εμφανίσεων κάθε λειτουργίας. Είναι και η μόνη κατηγορία όπου επιτρέπεται πέρα της μίας επιλογής.

- Χρονικές

Πέρα της σύγκρισης μεταξύ των ερωτήσεων αυτής της μορφής, τα τέσσερα χρονικά διαστήματα που παρέχονται ως επιλογές απαντήσεων (η τελευταία δεκαπενταετία χωρισμένη σε τρεις περιόδους των πέντε ετών + μία επιλογή για πιο πριν) μας βοηθούν να βάλουμε σε προοπτική τις υπόλοιπες απαντήσεις.

Οι πενταετίες είναι ελαφρώς μεγάλα χρονικά διαστήματα που κάνουν τις απαντήσεις όχι και τόσο συγκεκριμένες. Αλλά πιστεύουμε ότι εξυπηρετούν το σκοπό τους, ειδικά αφού και η εφαρμογή KM και η εμφάνιση της επιρροής της παγκοσμιοποίησης δε γίνονται στιγμιαία, αλλά μπορεί να πάρουν χρόνια.

- Ρυθμών

Και αυτού του είδους πραγματοποιούν μετρήσεις μέσω κλίμακας Likert (από 1-«Έντονη Μείωση» ή «Πολύ Χαμηλά» μέχρι 5-«Έντονη Αύξηση» ή «Έντονα Αυξητικό»), ώστε περαιτέρω να αντιπαρατεθούν. Η διαφορά από της πρώτης κατηγορίας είναι ότι έχουν να κάνουν με την ταχύτητα αλλαγής (βασικά αύξησης) και όχι με σταθερά στατιστικά μεγέθη, και όλα όσα αυτό συνεπάγεται και έχουμε αναφέρει προηγουμένως μιλώντας για την έννοια των ρυθμών.

Πιο αναλυτικά, στην Α ενότητα η πρώτη ερώτηση (A.1) είναι η πιο βασική. Μετρικής μορφής, με αντικείμενο το βαθμό που η επιχείρηση κάνει χρήση συστημάτων, μεθόδων, πρακτικών KM&BL, δίνει τη γραμμή για τις υπόλοιπες ερωτήσεις, και μέσω της σχεδιάζουμε να κάνουμε την κύρια σύγκριση του κατά πόσο μία εταιρία έχει στραφεί προς τις μεθοδολογίες γνώσης&μάθησης ανάλογα με το βαθμό από τον οποίο επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση.

Αφού κοιτάξαμε την έκταση της χρήσης, με την επόμενη ερώτηση (A.2) εξετάζουμε ποια τμήματα της επιχείρησης κυρίως την εμφανίζουν. Είναι είδους λειτουργιών και σκοπεύουμε να αντιπαραθέσουμε τις απαντήσεις με τις αντιστοιχίες για το ποιοι τομείς φαίνεται να επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση.

Η ερώτηση A.3 είναι χρονική, για το πότε οι υπεύθυνοι της εταιρίας άρχισαν να δείχνουν ενδιαφέρον για KM&BL, που κατέληξε στις πρώτες ενέργειες εφαρμογής. Πέρα της γενικής αίσθησης της μέχρι τώρα διαδρομής σκοπεύουμε πιο συγκεκριμένα να δούμε άμα η περίοδος ταυτίζεται με αυτήν που η επιρροή της παγκοσμιοποίησης άρχισε να γίνεται αισθητή.

Μετρικής μορφής είναι και η A.4, μέσω της οποίας επιθυμούμε να προσδιορίσουμε το βάρος που δίνουν οι υπεύθυνοι της επιχείρησης που απαντάει στις δυνατότητες της μάθησης&γνώσης ως προστασία ενάντια στην πολυπλοκότητα που έχει επέρθει στην οικονομία του σήμερα, που κύριος λόγος της είναι η παγκοσμιοποίηση, αν και όχι ο μοναδικός. Το θέμα αυτής της ερώτησης είναι ένας από τους επιπλέον παράγοντες που έχουμε αναφέρει ότι επηρεάζουν τις ενέργειες και αποφάσεις που τελικά παίρνει μία εταιρία αναφορικά με το KM. Εφαρμόζει πιο γενικά στην εξέταση των σχέσεων που μελετάμε, για αυτό και δε συνδέεται άμεσα με κάποια υπόθεση και άρα σύγκριση απαντήσεων που πρέπει να κάνουμε.

Η ενότητα κλείνει με μία ερώτηση με τρία παρακλάδια ρυθμών (A.5-A.6-A.7), για την ακρίβεια το ρυθμό ενδιαφέροντος, υλοποίησης, και πόρων που αφιερώνονται προς τις μεθοδολογίες διαχείρισης γνώσης και επιχειρησιακής μάθησης. Αρχίζουμε από το παρελθόν, με το A.5, και την πορεία του ρυθμού μέχρι στιγμής, που ανήκει και αυτό στα πιο έμμεσα στοιχεία της διαμόρφωσης σφαιρικής εικόνας και ισχύει ότι αναφέραμε παραπάνω. Τα άλλα δύο κοιτάνε ένα κοινό θέμα: την πορεία του ρυθμού από εδώ και πέρα. Αλλά έχουν διαφορετική υφή, μιας και το A.6 νοιάζεται για το άμα η εταιρία πρόκειται να αυξήσει, μειώσει ή διατηρήσει σταθερό το ρυθμό και τα κεφάλαια, ενώ το A.7 για το πως θα ήθελαν οι υπεύθυνοι να είναι η πορεία αυτού. Είναι το ζήτημα της πραγματικότητας και της επιθυμίας όπως το έχουμε παρουσιάσει στις υποθέσεις μας, και τις απαντήσεις και από τα δύο πρόκειται να τις συγκρίνουμε με πως εκτιμάτε ο μελλοντικός ρυθμός της παγκοσμιοποίησης (πέρα της ενδιαφέρουσας πληροφορίας που παίρνουμε από την ύπαρξη διαφορών μεταξύ A.6-A.7).

Προχωράμε στις επτά ερωτήσεις περί παγκοσμιοποίησης, όπου η Β.1 περικλείεται για τη συλλογή στοιχείων σχετικά με το βαθμό με τον οποίο οι εταιρίες έρχονται σε επαφή με τη διεθνή οικονομία. Αποτελείτε από δύο επίπεδα: αφού απαντηθεί άμα υπάρχει ή όχι διεθνή δραστηριότητα, επιλέγεται μία από τις μορφές που μπορεί να πάρει η δραστηριότητα αυτή, εφόσον η απάντηση πριν ήταν «Ναι». Ανήκει στις μετρικές ερωτήσεις, αλλά τις πιο ελεύθερης μορφής, με της παρεχόμενες απαντήσεις να υποδεικνύουν σχετικώς πιο πολύπλοκο είδος δραστηριότητας καθώς κατεβαίνουμε προς την επιλογή «Πολυεθνική». Στην πράξη αυτό δεν είναι τόσο απόλυτο και δεν ισχύει σίγουρα, όπως έχουμε αναφέρει και στις υποθέσεις μας. Τα στοιχεία θα τα παραθέσουμε μεταξύ ΚΜ&ΒΛ και παγκοσμιοποίησης, συσχετίζοντάς τα αντίστοιχα με των Α.1 και Β.2-Β.3.

Οι Β.2 και Β.3 είναι οι άλλες δύο συνδεδεμένες ερωτήσεις που έχουμε. Είναι μετρικές και αφορούν την εκτίμηση του ύψους της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης, με την πρώτη συγκεκριμένα για την εταιρία που απαντάει και τη δεύτερη για την οικονομία στο σύνολό της, καλύπτοντας τις δύο εναλλακτικές πτυχές της αντίστοιχης υπόθεσή μας. Με αυτές αντιπαρατίθενται οι απαντήσεις οι απαντήσεις της Α.1, της χρήσης ΚΜ&ΒΛ και αποτελούν την καρδιά της Β ενότητας, μιας και είναι το άλλο μισό του κύριου συσχετισμού μας.

Ακολουθεί μία χρονική ερώτηση, η Β.4, η οποία είναι παρόμοια με την Α.3 (με την οποία και πρόκειται να συγκριθεί), αλλά αφορά το πότε άρχισε να γίνεται αντιληπτή η παγκοσμιοποίηση πάνω στη λειτουργία της εταιρίας που απαντάει. Παρόμοιες με τις αντίστοιχες ερωτήσεις της πρώτης ενότητας είναι και η συγκεκριμενοποίησης στις λειτουργίες της επίδρασης της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας Β.5, με την Α.2, και η ρυθμού για την πορεία της παγκοσμιοποίησης από εδώ και πέρα Β.6, με τις Α.6-Α.7.

Η ερώτηση Β.7 κλείνει τόσο τη δεύτερη ενότητα όσο και το ερωτηματολόγιο εν συνόλω, και αφορά το Διαδίκτυο. Όντας μετρική, αλλά της λιγότερο απόλυτης μορφής, αντιμετωπίζεται σαν τη Β.1, με τα δύο επίπεδα, τη σχετική αύξηση της πολυπλοκότητας καθώς καταβαίνουμε απαντήσεις, και τη

χρήση για την οποία προορίζουμε τα στοιχεία που θα συλλέξουμε μέσω της. Η διαφορά είναι ότι ρωτάει για την άλλη μορφή δραστηριότητας που συσχετίζεται με την επιρροή της παγκοσμιοποίησης, την ηλεκτρονική.

3.4) Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάσαμε τα πιο πρακτικά ζητήματα του θέματος που εξετάζουμε: το υπόδειγμά μας, τις βασισμένες στη βιβλιογραφία υποθέσεις που πρόκειται να ελέγξουμε, καθώς και τη μεθοδολογία για το πως θα συλλέξουμε τα στοιχεία που χρειαζόμαστε για τον έλεγχο αυτό. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση και στα αποτελέσματά της συνοψίζουμε τα βασικά στοιχεία της θέσεώς μας.

Το κύριο στοιχείο που μελετάμε, η συσχέτιση η οποία αποτελεί τη βάση ολόκληρου του αντικειμένου μας, είναι ότι η χρήση μεθόδων, πρακτικών, συστημάτων, και γενικώς όλων όσων υπόκεινται στις συνδεδεμένες μεθοδολογίες της διαχείρισης γνώσης και της επιχειρησιακής μάθησης, συνθέτοντας ένα ολόκληρο γενικό επίπεδο για κάθε ξεχωριστή επιχείρηση, παρουσιάζει μία ανάλογη εξάρτηση από την ένταση, δύναμη, και πιο αφηρημένα το βαθμό, των αποτελεσμάτων της επιρροής της παγκοσμιοποίησης, βασικά πάνω στην κάθε εταιρία. Πέρα αυτής υπάρχουν και άλλες υποθέσεις, οι οποίες έχουν από τη μία πλευρά τις KM&BL και από την άλλη την παγκοσμιοποίηση, πάντα με μία θετική σχέση αιτιότητας μεταξύ τους (την εμφάνιση αντίστοιχων απαντήσεων και για τα δύο αντικείμενα είναι ακριβώς αυτό που ελέγχουμε στο επόμενο κεφάλαιο). Υποθέσεις για τις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες, τους μελλοντικούς ρυθμούς, την περίοδο εμφάνισης την παρεμβολή και χρήση διεθνών και Διαδικτυακών δραστηριοτήτων ως εκτιμητές, οι οποίες όλες τους με την εμπειρική επαλήθευσή τους θα ενισχύσουν την αποδεικτική ικανότητα της κύριας.

Παρουσιάσαμε και τη μεθοδολογία μας, ότι για τη συλλογή των πραγματικών στοιχείων που χρειαζόμαστε ήρθαμε σε επαφή με εταιρίες σε ένα ευρύ φάσμα χώρων, στις οποίες αποστάλθηκε το ερωτηματολόγιο που συνθέσαμε. Αναλύσαμε τις ερωτήσεις που περικλείει, τη μορφή τους και των παρεχόμενων προς επιλογή απαντήσεων για κάθε μία, όπως και τους λόγους που επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες: αποτελούν τα κομμάτια των υποθέσεων μας, και από τις απαντήσεις τους θα δούμε κατά πόσο στέκουν οι σχέσεις που εξετάσαμε, τουλάχιστον στο βαθμό που μπορούμε να ξέρουμε μέσω της έρευνας αυτής. Αναφέρονται και γενικώς οι επικείμενες συγκρίσεις μεταξύ ερωτήσεων και ορισμένα επιπλέον βοηθητικά ζητήματα για τα οποία θα συλλέξουμε απαντήσεις προς τη δημιουργία πιο σφαιρικής ιδέας γύρω από το θέμα μας για κάθε εταιρία που απαντάει.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση και Αποτελέσματα

4.1) Εισαγωγή

Σύμφωνα με όλα όσα είπαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο περνάμε στην παρουσίαση και ανάλυση των στοιχείων που έχουμε πλέον συλλέξει από τις 33 εταιρίες. Τα επεξεργαζόμαστε προκειμένου να δούμε άμα οι υποθέσεις μας επαληθεύονται εμπειρικά από το δείγμα που έχουμε στη διάθεσή μας, το οποίο πιστεύουμε ότι είναι αρκετά ποικίλο και διαφοροποιημένο ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων από αυτό στο πιο ευρύ σύνολο.

Μία πληθώρα παρατηρήσεων προς τις απαντήσεις και συνδυασμοί τους μπορούν να γίνουν, από τις οποίες θα πάρουμε τα συμπεράσματα που γυρεύουμε για την κύρια σχέση μας και τις ενισχυτικές της. Η σειρά που ακολουθούμε είναι:

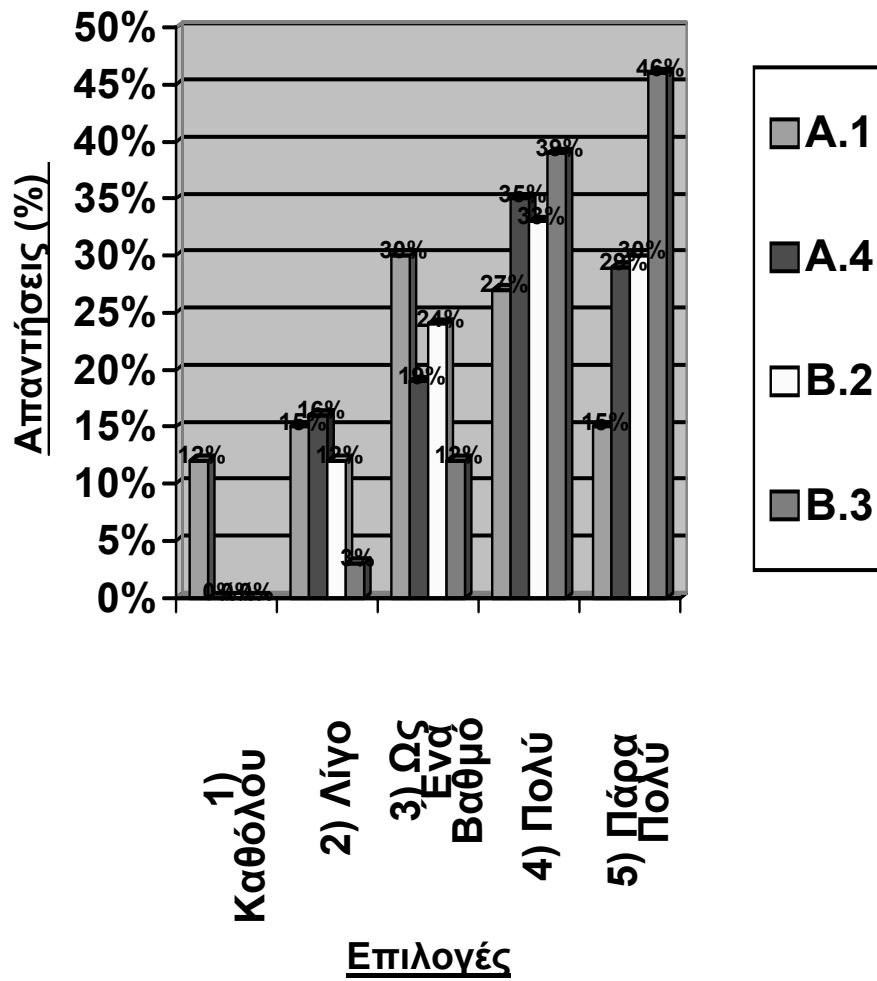
- Περιγραφική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δειγματοληψίας
 - Όπου παρουσιάζουμε με τη βοήθεια διαγραμμάτων τις συνολικές απαντήσεις για κάθε μία από τις 14 ερωτήσεις, κάνοντας τα απαραίτητα σχόλια όπου χρειάζεται.
- Ανάλυση των στοιχείων
 - Όπου παραθέτουμε και εξηγούμε ολόκληρη την επεξεργασία στην οποία υποβάλλονται τα δεδομένα και τα συμπεράσματα μας από αυτήν, μαζί με όλα τα αναγκαία διαγράμματα και πίνακες για την ευκολότερη κατανόηση.
- Κλείνουμε συνοψίζοντας την περιγραφική και αναλυτική διερεύνηση.

4.2) Περιγραφική παρουσίαση της δειγματοληψίας

Αρχίζουμε παραθέτοντας τα στοιχεία που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας μας. Μόνο από τις κατανομές και τα διαγράμματα τους μπορούμε να κάνουμε ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις, πριν προχωρήσουμε στους συνδυασμούς των ερωτήσεων στην επόμενη ενότητα.

Χρησιμοποιούμε ποσοστά, έναντι του καθαρού αριθμού των απαντήσεων. Δηλαδή από τις 33 εταιρίες ποιο είναι το % αυτών που διάλεξαν την κάθε επιμέρους επιλογή για κάθε ερώτηση. Κρίνουμε ότι αυτός ο τρόπος είναι πιο ενδεικτικός και αφομοιώσιμος. Και για τις λίγες περιπτώσεις όπου ορισμένες επιχειρήσεις δεν απάντησαν τελικά κάποια ερώτηση, τις λαμβάνουμε μεν υπόψη, αλλά όχι για τα ποσοστά, τα οποία υπολογίζονται πλέον για τις λιγότερες από 33 παρατηρήσεις (οι μόνες εξαιρέσεις είναι οι Α.2 και Β.5, των λειτουργιών, όπου εκτιμούνται κανονικά). Τα αποτελέσματα πιστεύουμε ότι έτσι είναι πιο αντιπροσωπευτικά, όμως αναφέρουμε σε κάθε περίπτωση πόσες δεν απάντησαν.

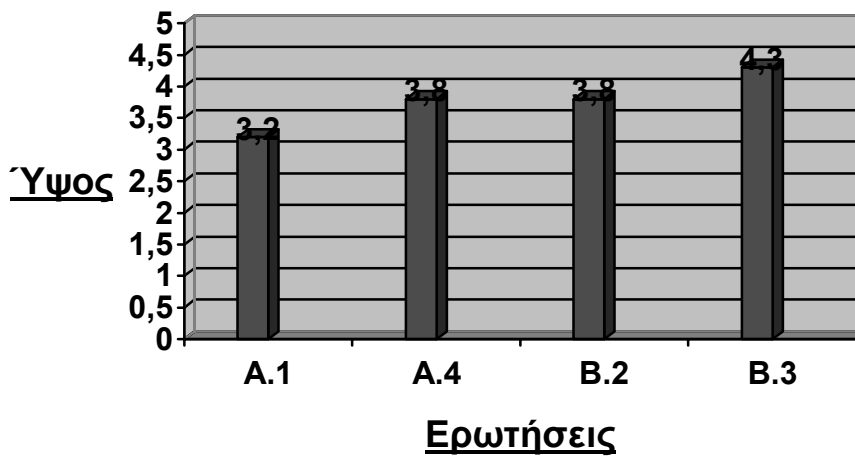
Αν και μιλάμε για το δείγμα μας, από εδώ και πέρα αυτομάτων θα επεκτείνουμε τις παρατηρήσεις μας στο πιο γενικό επίπεδο, για το επιχειρηματικό σύνολο. Οι 33 παρατηρήσεις είναι αρκετές και σημαντικές για κάτι τέτοιο, αν και ίσως ελαφρώς λίγες.



Επιπλέον Πληροφορίες

Δεν απάντησαν στην A.4	2
------------------------	---

Μέσοι όροι



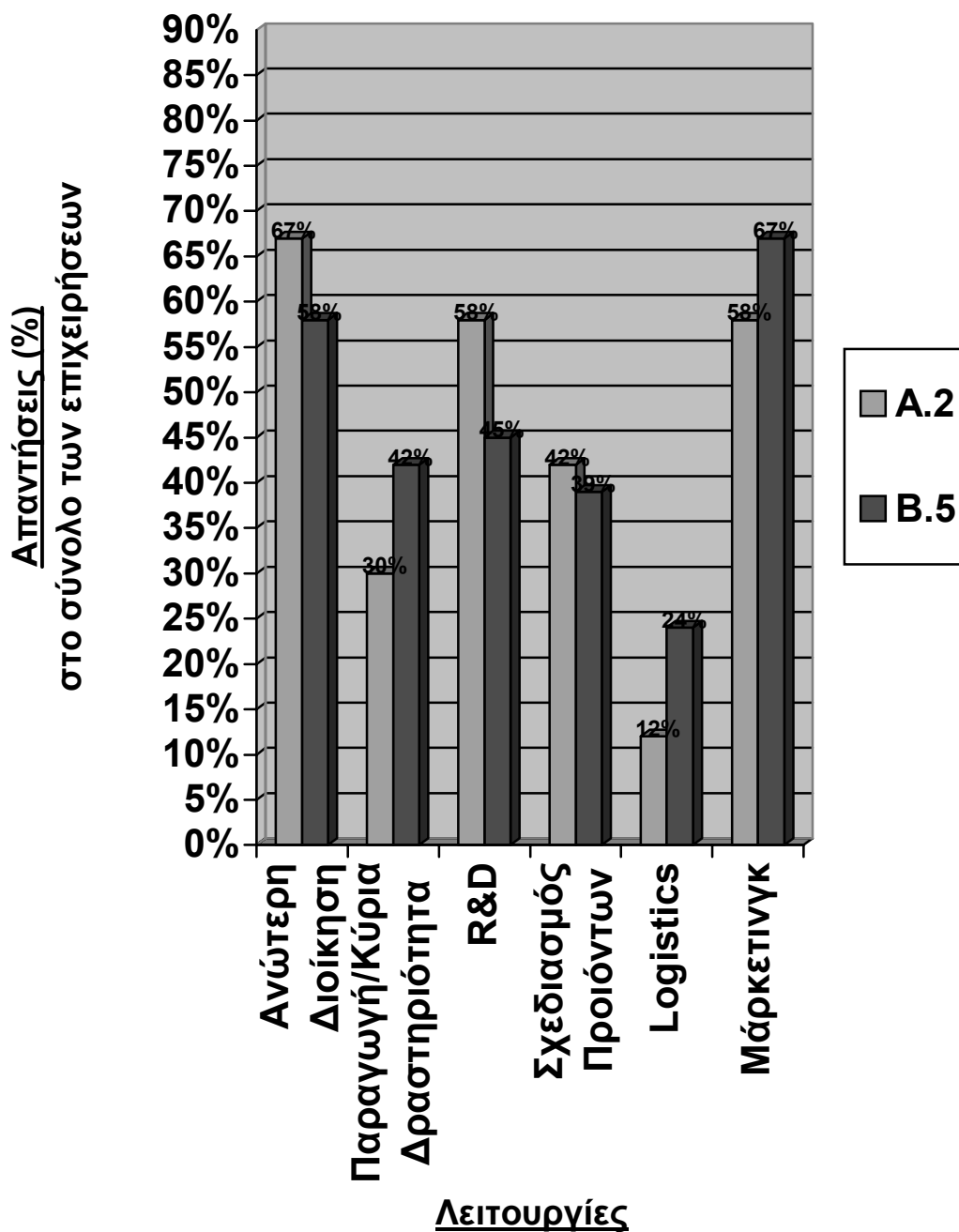
Πρώτα στη σειρά κοιτάμε τις τέσσερις καθαρά μετρικές ερωτήσεις. Περιλαμβάνουν τα δύο βασικά αντικείμενά μας: τα επίπεδα χρήσης μάθησης&γνώσης και επιρροής της παγκοσμιοποίησης. Για το πρώτο, μέσω της A.1, βλέπουμε ότι λίγες είναι οι εταιρίες που δεν κάνουν καθόλου χρήση διαδικασιών, συστημάτων, κ.τ.λ. των KM&BL, μόλις το 12%, με το 42% (=27%+15%) να έχουν απαντήσει 4-«Πολύ» ή 5-«Πάρα Πολύ», δηλαδή χρήση σε ένα σημαντικό βαθμό, φαίνεται πως έχουν να «ζεσταίνει» προς αυτές της μεθοδολογίες, ειδικά με το μέσο όρο να κυμαίνεται λίγο πάνω από το μεσαίο 3-«Ως ένα βαθμό» (στο 3,2) και ότι οι περισσότερες τις εφαρμόζουν έστω και λίγο.

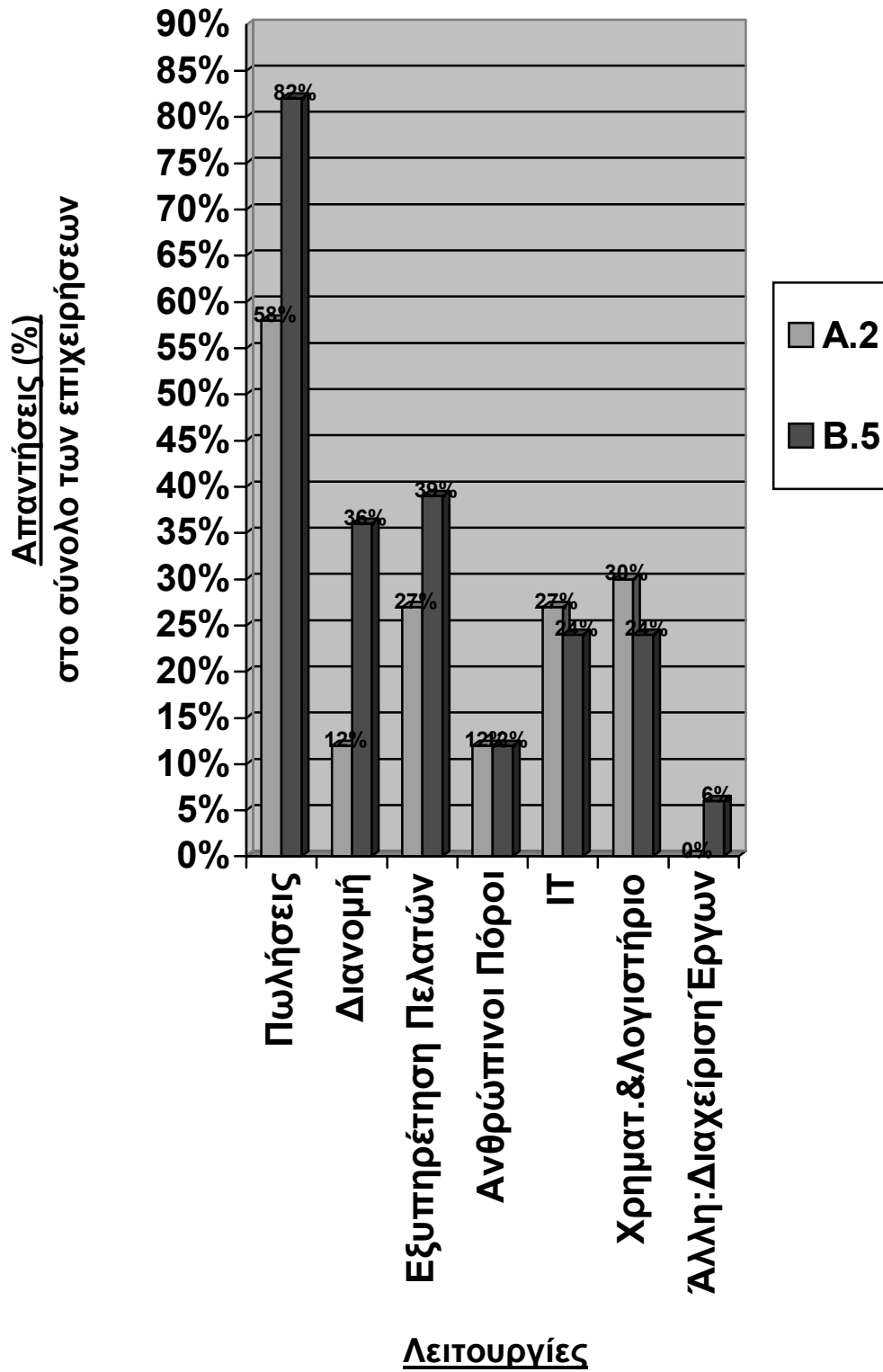
Για το δεύτερο αντικείμενο, μέσω των B.2-B.3, είναι σαφές ότι οι απαντήσεις είναι συσσωρευμένες στις πιο έντονες επιλογές. Με τη B.3, το πολύ υψηλό 85% (=39%+46%) των εταιριών βλέπουν την παγκοσμιοποίηση ως έναν παράγοντα με τουλάχιστον δυνατή επίδραση στη σύνολο της οικονομίας (με 4 ή 5), και σχεδόν τις μισές (46%) να επιλέγουν 5. Τα ποσοστά αυτά μειώνονται όταν αφορούν τη B.2, την εκτίμηση της επίδρασης συγκεκριμένα στην ίδια την εταιρία που απαντά: στο 63% και 30% αντιστοίχως με πριν. Αλλά εξακολουθούν να είναι υψηλά, δείχνοντας ότι ο επιχειρηματικός τομέας μόνο ανέπαφος δεν αισθάνεται από την παγκόσμια διάσταση που έχει πάρει η οικονομία, ειδικά αφού και στις δύο παραλλαγές δεν υπάρχει καμία απάντηση για 1-«Καθόλου» επιρροή. Οι μέσοι όροι κινούνται ανάλογα, με λίγο πάνω και λίγο κάτω από το 4.

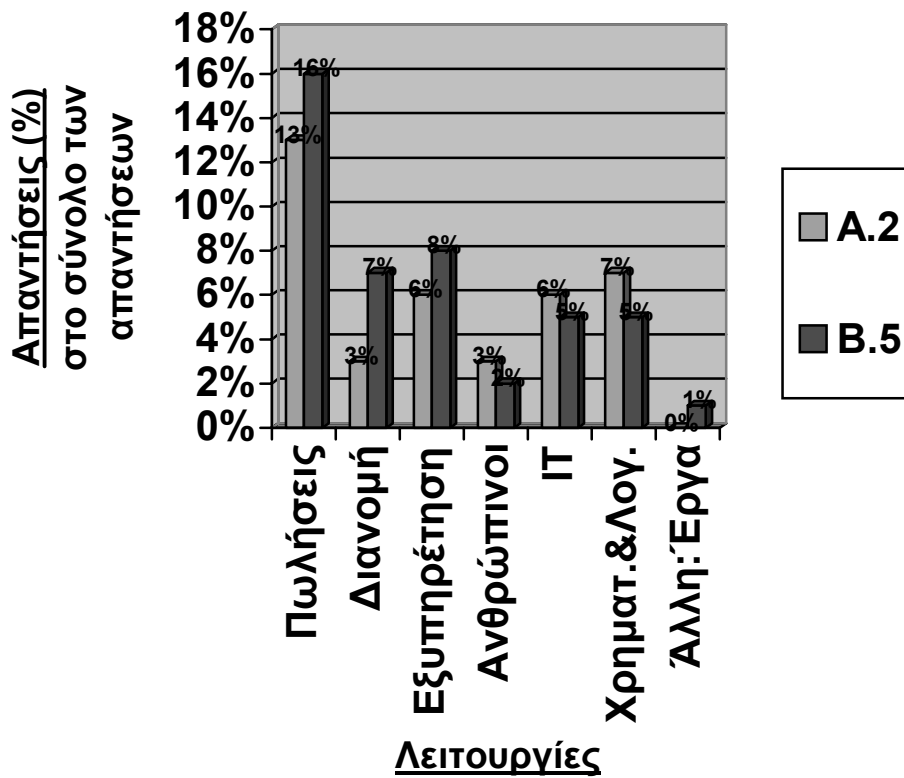
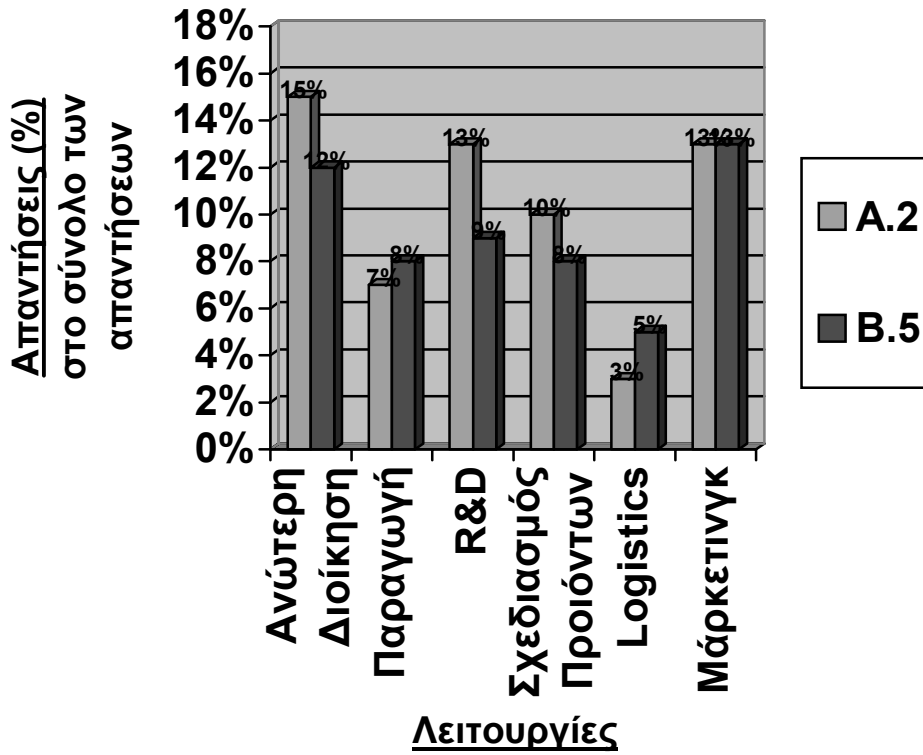
Οι κατανομές των απαντήσεων δεν έχουν κάποια μορφή που να μπορούμε να κάνουμε έστω και μία περιστασιακή συσχέτιση. Για αυτό καλύτερα να περιμένουμε τι θα δείξει η πιο εις βάθος ανάλυση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι εταιρίες γενικώς δείχνουν να πιστεύουν ότι οι ίδιες επηρεάζονται λιγότερο από την παγκοσμιοποίηση από ότι οι υπόλοιπες, το επίπεδο της υπόλοιπης οικονομίας.

Ανάμεσα τις δύο ενότητες βρίσκεται η ερώτηση A.4. Κι εδώ τα αποτελέσματα τείνουν προς τις υψηλές απαντήσεις, με το 64% (=35%+29%) των επιχειρήσεων να δείχνει πολύ εμπιστοσύνη (4 ή 5) στην ικανότητα των

πρακτικών KM&BL να τις βοηθήσουν έναντι στην πολυπλοκότητα της μοντέρνας οικονομίας, η οποία είναι πλέον ιδιαίτερα έντονη (και μία από τις υποθέσεις μας είναι ότι η παγκοσμιοποίηση ευθύνεται για αυτή). Δηλαδή μόνο το 16% (=0%+16%) βλέπει τη μάθηση&γνώση ως βασικά μη χρήσιμο εργαλείο για την ανταγωνιστική ικανότητα, με το μέσο όρο να κυμαίνεται λίγο κάτω από το 4-«Πολύ».







Αφού είδαμε την παγκοσμιοποίηση και το KM&BL στις επιχειρήσεις ως ολόκληρες οντότητες ας ρίξουμε μία ματιά και στις επιμέρους λειτουργίες τους. Για τις ερωτήσεις A.2 και B.5 παρέχουμε δύο ειδών διαγράμματα:

- τα δύο πρώτα δείχνουν το % των επιχειρήσεων από το σύνολο των 33 που απάντησαν κάθε μία από τις επιλογές
- τα δύο επόμενα είναι της συνηθισμένης μορφής, με τις κατανομές των % των επιλογών ανά το σύνολο των απαντήσεων

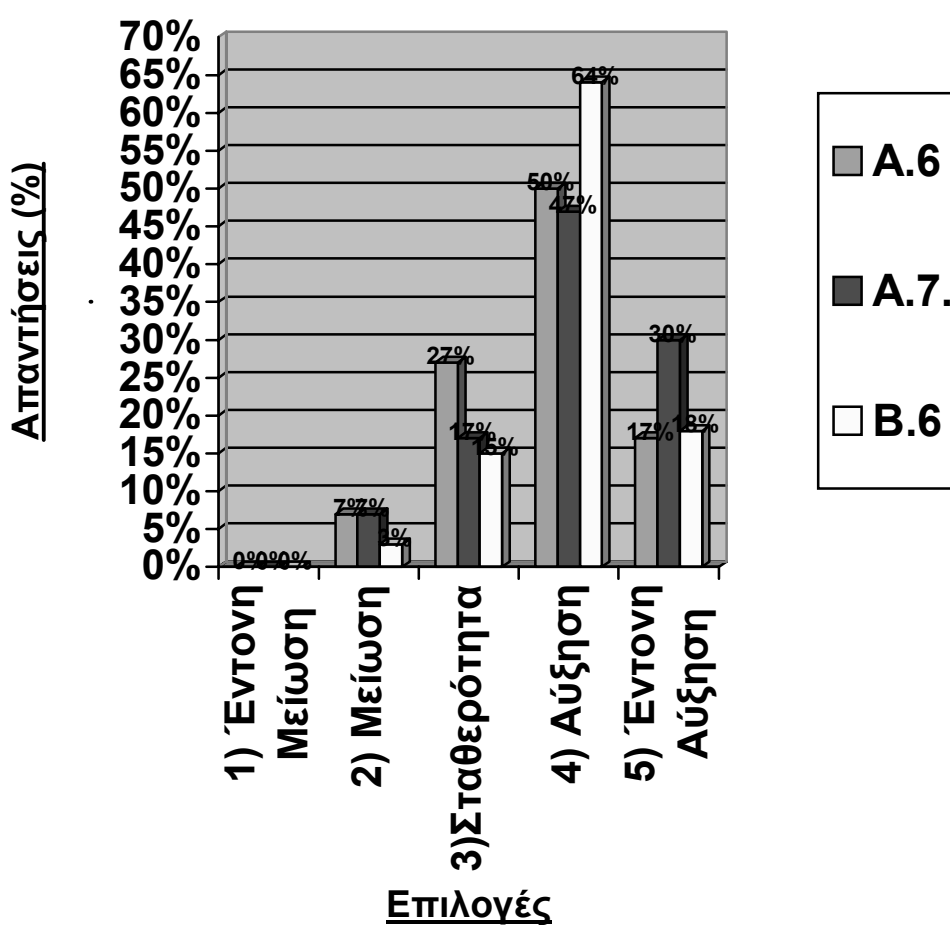
Η διαφορά έγκειται στο ότι μόνο αυτές οι δύο παρείχαν τη δυνατότητα για πάνω από μία επιλογή στην απάντηση (κάτι που αξιοποιήθηκε, με κατά μέσο όρο 4,4 επιλογές ανά επιχείρηση για την A.2 και 5,3 για τη B.5, μία μη απρόοπτη διαφορά υπέρ της παγκοσμιοποίησης βάση του θεωρητικού υπόβαθρου). Αν και οι αναλογίες μεταξύ των δύο θεωρήσεων παραμένουν σταθερές.

Για όλες τις λειτουργίες φαίνεται να υπάρχουν τουλάχιστον κάποιες επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των μεθοδολογιών που μελετάμε στα σημεία αυτά του εσωτερικού τους. Και παρόμοια και για το που γίνεται αισθητή η επίδραση της παγκοσμιοποίησης. Αλλά υπάρχουν ορισμένες λειτουργίες που ξεχωρίζουν, γιατί τουλάχιστον οι μισές εταιρίες, το 50%, τις επέλεξαν, αποτελώντας ταυτόχρονα τουλάχιστον το 12% των συνολικών απαντήσεων για κάθε ερώτηση, ποσοστά που θεωρούμε ικανοποιητικά υψηλά:

- Για το KM&BL (A.1):
η Ανώτερη Διοίκηση, η Έρευνα&Ανάπτυξη (R&D), το Μάρκετινγκ, και οι Πωλήσεις
- Για την παγκοσμιοποίηση (B.5):
η Ανώτερη Διοίκηση, το Μάρκετινγκ, και οι Πωλήσεις

Τρεις επιχειρησιακές λειτουργίες εμφανίζονται με υψηλά ποσοστά και στις δύο ερωτήσεις, κάνοντας μας να υποψιαστούμε την πιθανή ύπαρξη συσχέτισης. Αυτό ακριβώς προτείνει και η υπόθεσή μας, και παρά την πιθανή περιστασιακότητα ενισχύεται από την παρατήρηση ότι μόνο στη Διανομή και

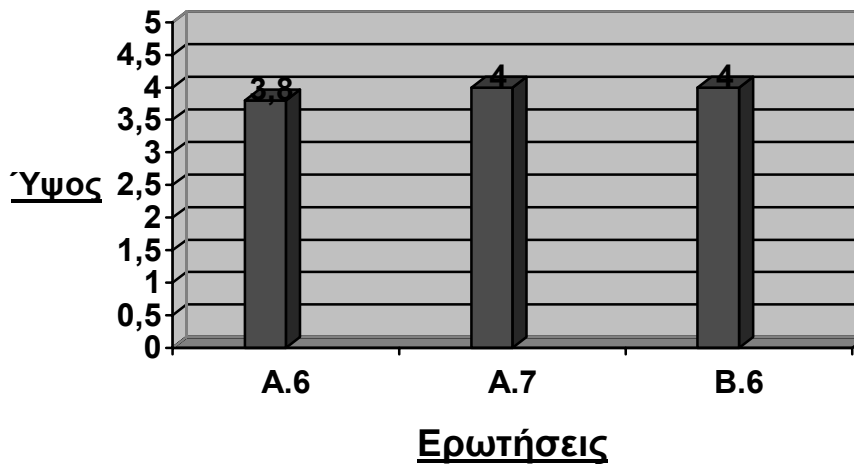
το R&D υπάρχει μεγάλη διαφορά των ποσοστών απαντήσεων των δύο ερωτήσεων για τις λειτουργίες αυτές: 4% για ανά τις επιλογές και 12% για ανά τις εταιρίες. Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις τα ποσοστά είναι αρκετά κοντινά, υποδηλώνοντας ότι η χρήση πρακτικών γνώσης&μάθησης γίνεται κυρίως στις λειτουργίες όπου παρουσιάζεται και η επίδραση της παγκοσμιοποίησης.



Επιπλέον Πληροφορίες

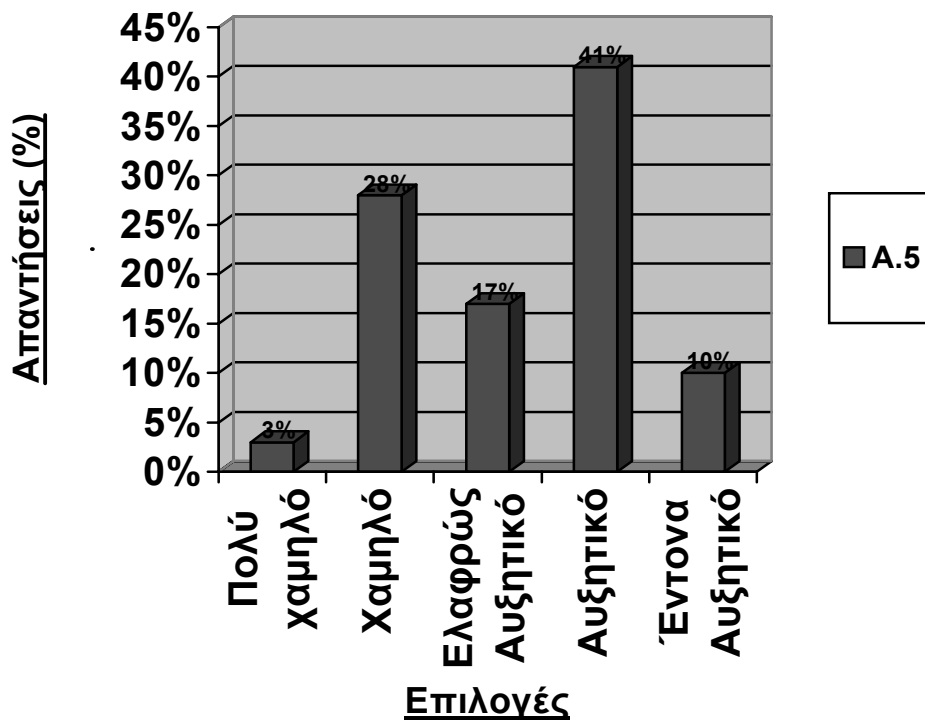
Δεν απάντησαν στην A.6	3
Δεν απάντησαν στην A.7	3

Μέσοι όροι



Προχωράμε στις τρεις ερωτήσεις μελλοντικών ρυθμών, όπου οι περισσότερες απαντήσεις τους είναι του 4-«Αύξηση». Πολύ κοντά στο 4 και οι μέσοι όροι. Οι επιχειρήσεις εκτιμούνε ότι ο ρυθμός με τον οποίο επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση (B.6) θα αυξηθεί, με ένα πολύ υψηλό 82% (=64%+18%) να σημειώνει 4 ή 5, κάποιες (15%) ότι θα παραμείνει 3-«Σταθερός», και μόνο μία ότι όσον αφορά την ίδια θα αρχίσει να επιβραδύνει (2-«Μείωση»).

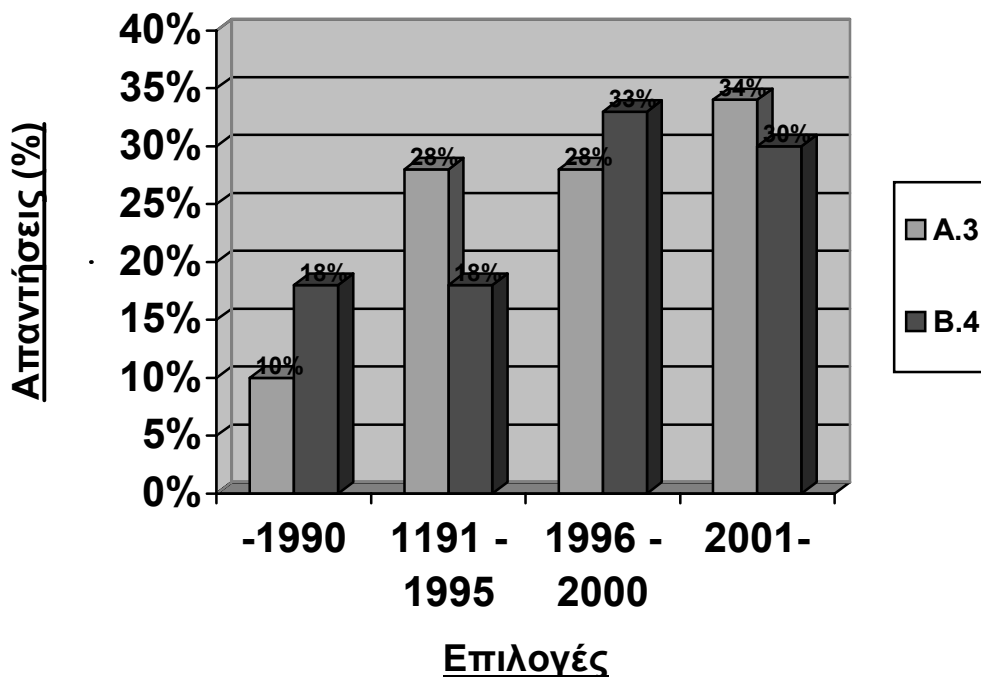
Σύμφωνα με τις υποθέσεις μας, αυτό εξηγεί γιατί για το ρυθμό εφαρμογής KM&BL παρατηρείται μία αντίστοιχη ανοδική τάση, με το 77% (=47%+30%, A.7) να πιστεύουν ότι πρέπει να αυξηθεί και το 67% (=50%+17%, A.6) να κάνουν σχέδια για την πραγματοποίηση αυτού. Η διαφορά ανάμεσα στην επιθυμία και στην πράξη είναι αναμενόμενη και τη θίξαμε κατά την παρουσίαση του υποδείγματος, και μάλιστα τυχαίνει να είναι λίγο μικρότερη από ότι αναμέναμε. Πάλι κάποιες θα διατηρήσουν σταθερούς ρυθμούς, περισσότερες στην πράξη από ότι στις απόψεις: 27% έναντι 17%, και λίγες μιλάνε για μείωση (7%), παρουσιάζοντας εν συνόλω μία αρκετά ικανοποιητική αναλογία μεταξύ A.6+A.7 και B.6.



Επιπλέον Πληροφορίες

Μέσος όρος A.5	3,3
Δεν απάντησαν στις A.5	4

Από το ρυθμό της μέχρι τώρα πορείας της εφαρμογής των KM&BL (A.5) βλέπουμε μία πιο ενδιαφέρουσα κατανομή. Οι περισσότερες απαντήσεις (41%) δείχνουν έναν επιταχυνόμενο ρυθμό (4-«Αυξητικό»), δηλαδή ότι το ενδιαφέρον, η προσπάθεια, και οι πόροι που αφιερώνονταν μέχρι στιγμής όλο και αυξάνονταν. Αλλά το 24% στο 2-«Χαμηλό» δημιουργεί έναν αντίποδα, με ένα ρυθμό που μεγάλωνε αργά με την πάροδο του χρόνου. Και οι υπόλοιπες επιλογές εμφανίζουν αρκετές απατήσεις, με το μέσο όρο 3,3 να δηλώνει μία σχετικά αυξητική ενασχόληση.

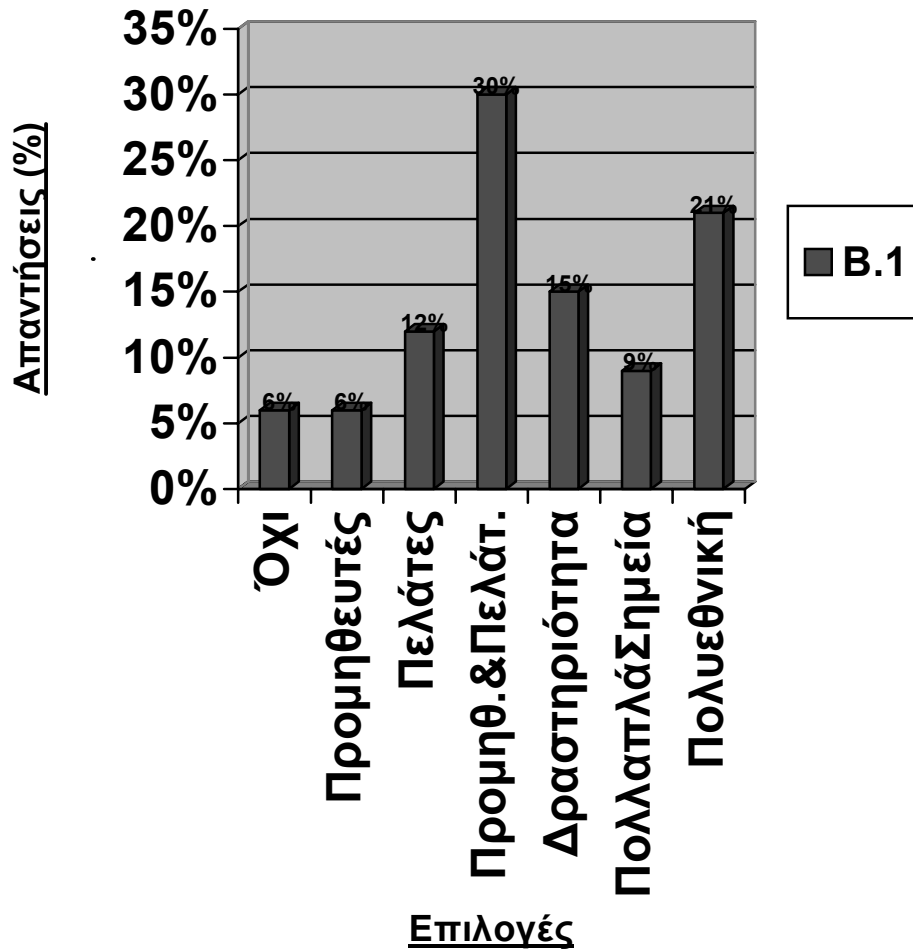


Επιπλέον Πληροφορίες

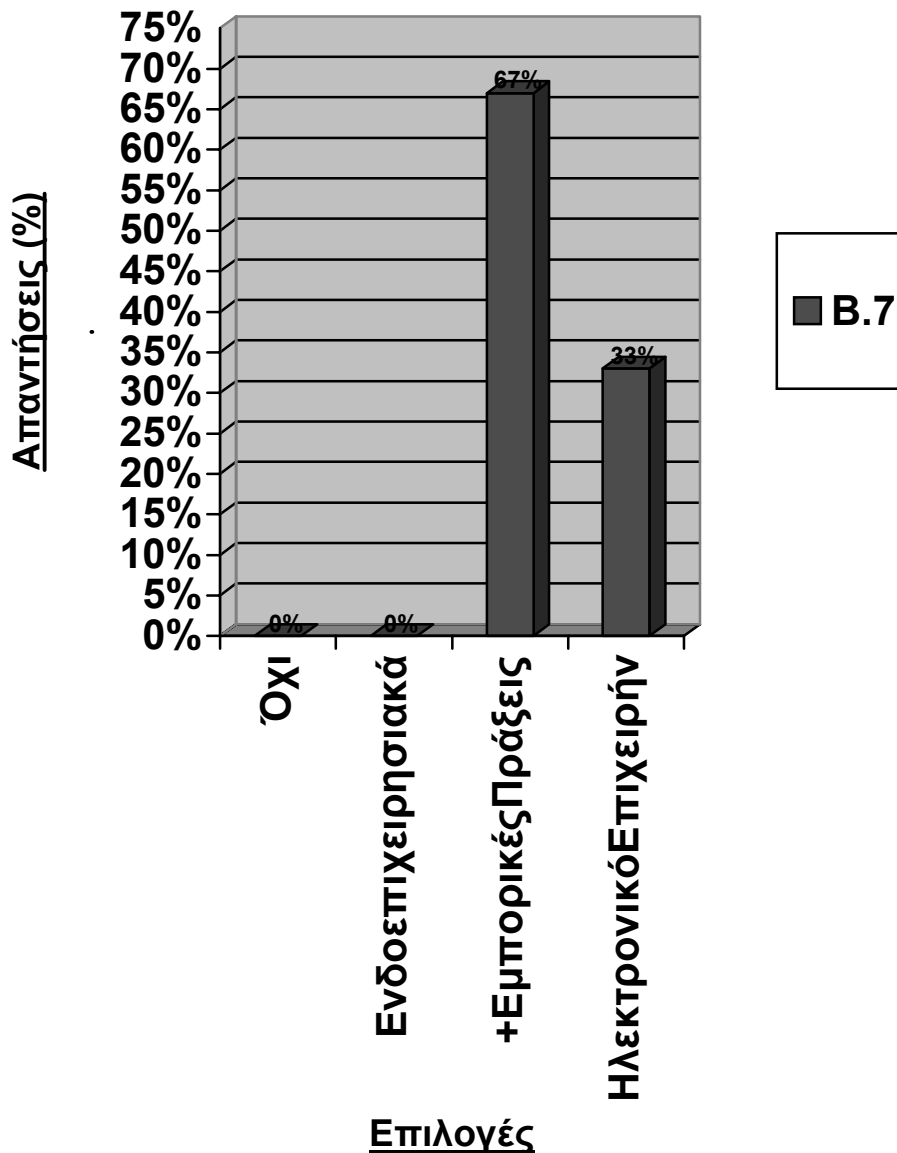
Δεν απάντησαν στην A.3	4
------------------------	---

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει και δύο χρονικές ερωτήσεις, για την αρχή της χρήσης KM&BL (A.3) και της επιρροής της παγκοσμιοποίησης (B.4). Βάση της διαστρωμάτωσης των απαντήσεων βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της A.3 (34%) βρίσκεται στην πιο πρόσφατη πενταετία, και μειώνεται καθώς προχωράμε προς το παρελθόν. Για τη B.4 δεν παρουσιάζεται ακριβώς τέτοια κλίση, αφού η «κορυφή» γίνεται στην πενταετία «1996-2000» (με 33%).

Γενικώς η κατανομή για την παγκοσμιοποίηση μοιάζει χωρισμένη στα δύο, με το μέσο της δεκαετίας του 1990 να αποτελεί το κρίσιμο σημείο. Ενώ του KM&BL είναι πιο ομοιόμορφη, με σταδιακή αύξηση για την ώρα, έχοντας μάλιστα το ίδιο ποσοστό (28%) γύρω από το κρίσιμο σημείο της παγκοσμιοποίησης. Από τη μία έχουμε αυτήν τη διαφοροποίηση, αλλά από την άλλη το ύψος των δύο για κάθε περίοδο, ειδικά στις πιο πρόσφατες, δεν είναι πολύ μακρινά. Πρέπει να προχωρήσουμε σε πιο εις βάθος ανάλυση για το κατά πόσο συμπέφτουν οι απαντήσεις.



Με τις υποθέσεις μας συνδέσαμε τη σχετική πολυπλοκότητα της διεθνής δραστηριότητας που έχει μία εταιρία με την παγκοσμιοποίηση, και κατά συνέπεια και τα KM&BL. Με την ερώτηση B.1 βλέπουμε τις μορφές που παίρνει τελικά στην πράξη. Το 30% των απαντήσεων, το υψηλότερο ποσοστό, δείχνει προς την όχι ιδιαίτερα σύνθετη σχέση με «Ξένους Προμηθευτές&Πελάτες». Και ένα 24% (=6%+6%+12%) των επιχειρήσεων παρουσιάζει ακόμη πιο χαμηλά επίπεδα, έως και καθόλου. Αυτό δε σημαίνει πως δεν υπάρχουν περιπτώσεις πιο υψηλής πολυπλοκότητας. Μάλιστα, η δεύτερη πιο συνηθισμένη επιλογή (με 21%) είναι η «Πολυεθνική», την οποία θέσαμε και ως της υψηλότερης. Και οι δύο της δραστηριότητας στο εξωτερικό έχουν και αυτές καλά ποσοστά (15% και 9%), συνεισφέροντας στην ποικίλη κατανομή που πήραμε. Το κρίσιμο σημείο φαίνεται να είναι η μετάβαση από την τοπική εταιρία που έχει σχέσεις με άλλες στο εξωτερικό στην εταιρία που η ίδια είναι διεθνής, το βήμα μεταξύ «Ξένοι Προμηθευτές&Πελάτες» και «Μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας πραγματοποιείται στο εξωτερικό».



Το τελευταίο ραβδόγραμμα παρουσιάζει τη Β.7, παρόμοια με την προηγούμενη ερώτηση αλλά για τη δραστηριότητα μέσω του Διαδικτύου. Όλες οι επιχειρήσεις που απάντησαν το χρησιμοποιούν τουλάχιστον για ενδοεπιχειρησιακές και εμπορικές πράξεις, αλλά μόνο μία στις τρεις (33%) προχωράει στην πιο σύνθετη υλοποίηση πλήρους ηλεκτρονικού εμπορίου και επιχειρήν. Καμία (0%) δεν είπε ότι δεν κάνει καθόλου χρήση του Internet ή έστω αποκλειστικά για τις σχετικά πιο απλές ενδοεπιχειρησιακές της ανάγκες μόνο. Η αξιοποίηση του φαίνεται να έχει ριζώσει γερά στην οικονομία της οικονομία της πληροφορίας.

Αυτήν ήταν η πιο επιφανειακή ανάγνωση των δεδομένων που έχουμε συλλέξει. Δεν είναι επαρκή για την ουσιαστική επαλήθευση των υποθέσεών μας από την πραγματικότητα, αλλά πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των συνδυασμών των απαντήσεων στη επόμενη ενότητα θα κάνουμε ένα γενικό σχόλιο:

Αν και οι κατανομές των στοιχείων εκφράζουν ενδιαφέρουσες και αντιπροσωπευτικές τάσεις του επιχειρηματικού τομέα γύρω από τα θέματα μας (βασικά οι διάφορες παρατηρήσεις που κάναμε) θα επιθυμούσαμε οι απαντήσεις να ήταν πιο μοιρασμένες ανάμεσα στις διάφορες επιλογές. Ο λόγος είναι ότι η μικρή αντιπροσώπευση ορισμένων επιλογών, οι οποίες βλέπουμε να είναι κυρίως τα χαμηλά επίπεδα στις κλίμακες, θα κάνουν την ανάλυση και εξαγωγή αποτελεσμάτων δυσκολότερη και πιο περιστασιακή, ειδικά όσον αφορά την αναλογικότητα των σχέσεων.

Αυτό το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα φανερό στη Β.7, όπου δεν έχουμε καμία απάντηση για τα χαμηλότερα επίπεδα πολυπλοκότητας, αλλά εμφανίζεται γενικώς, π.χ. με τις λίγες απαντήσεις για 1 ή 2 στις ερωτήσεις Α.6, Α.7, Β.3, και Β.6. Παρόλα αυτά δεν πιστεύουμε ότι είναι πολύ περιοριστική δυσκολία. Οι κατανομές δεν είναι τόσο μη ισορροπημένες και ένα από τα αντικείμενα που εξετάζουμε αφού επιθυμούμε εμπειρική επαλήθευση είναι ακριβώς οι τάσεις αυτές της πραγματικότητας.

4.3) Ανάλυση

Επιτέλους ήρθε η ώρα να χρησιμοποιήσουμε τα στοιχεία του ερωτηματολογίου για τον έλεγχο των υποθέσεων που παρουσιάσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, και άρα για την απάντηση των ερευνητικών ερωτήσεων. Αρχίζουμε επεξηγώντας ακριβώς τι κάνουμε και πως το κάνουμε, τις τεχνικές και τις μεθόδους μέσω των οποίων πραγματοποιείτε η ανάλυση.

Οι στόχοι και οι υποθέσεις αποτελούνται από διμερές σχέσεις, συσχετισμούς δύο στοιχείων. Αυτό ακριβώς είναι που θα κάνουμε κι εμείς για τον έλεγχο τους: θα πάρουμε τις ερωτήσεις που εκφράζουν κάθε ένα από τα δύο στοιχεία των υποθέσεων μας και θα δούμε την κατανομή των συνδυασμών, πλέον, των απαντήσεων. Κάθε εταιρία που ανταποκρίθηκε συνθέτει ένα ιδιαίτερο σύνολο με τις επιλογές της, που είναι πολύ δύσκολο να μελετηθεί όλο μαζί. Αυτό αποτελεί έναν επιπλέον λόγο που το χωρίζουμε στις πιο εύκολες στο χειρισμό δισδιάστατες (ή τρισδιάστατες σε μερικές περιπτώσεις) αντιπαραθέσεις απαντήσεων. Το κύριο σημείο είναι ότι το πόσες από τις επιχειρήσεις εμφάνισαν κάθε έναν από τους δυνατούς συνδυασμούς για τις εξεταζόμενες σχέσεις αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ανάλυσής μας.

Κι εδώ μας ακολουθεί το θέμα της έλλειψης απαντήσεων σε συγκεκριμένες ερωτήσεις από μερικές εταιρίες. Όπως και κατά την παρουσίαση, δεν πρόκειται να αγνοήσουμε τα υπόλοιπα στοιχεία που παρέχουν. Απλώς θα υπολογίσουμε τα ποσοστά και θα κάνουμε τις κατανομές και την εξέταση βάση του μικρότερου διαθέσιμο συνόλου από τις συγκεκριμένες κάθε φορά ερωτήσεις. Δεν αξιοποιείται η πληροφορία από τα παρεχόμενα δεδομένα που συνδέονται με μη υπάρχοντα, αλλά σε αντίθεση με τα κανονικά ζευγάρια και δε μπορούν να συμπεριληφθούν σωστά και αλλοιώνουν τη μελέτη της σχέσης. Τουλάχιστον αναφέρουμε πόσοι λιγότεροι από τους 33 είναι οι χρησιμοποιούμενοι συνδυασμοί σε κάθε περίπτωση.

Για την παράθεση των στοιχείων των περισσότερων συνδυασμών χρησιμοποιούμε ένα διάγραμμα και έναν πίνακα. Στις διαστάσεις και των δύο έχουμε τις ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται στη συγκεκριμένη συσχέτιση. Για την ακρίβεια, οριζόντια βάζουμε την ερώτηση που αντιπροσωπεύει την αιτία στη σχέση (συνήθως σχετιζόμενο με την παγκοσμιοποίηση) και κάθετα την ερώτηση που αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα στη σχέση (συνήθως γύρω από τα KM&BL). Πάνω στους άξονες τοποθετούμε τις παρεχόμενες επιλογές, με το επίπεδο να αυξάνεται καθώς προχωράμε από την αρχή των αξόνων, δίπλα στην οποία βρίσκεται η πιο χαμηλή επιλογή, προς την άλλη πλευρά. Όταν αναφέρουμε συγκεκριμένους συνδυασμούς πάντα θα αναφέρουμε πρώτα την οριζόντια συντεταγμένη τους και μετά την κάθετη.

Στα διαγράμματα, για πρακτικούς λόγους, ακόμη και οι απαντήσεις που δεν είναι σε κλίμακα Likert εκφράζονται σε αριθμούς. Αλλά παρέχουμε τις ακριβείς αντιστοιχίες μεταξύ των κανονικών επιλογών και του διαγράμματος. Επίσης, ο κάθε άξονας έχει και δύο νούμερα που δεν αντιστοιχούν σε καμία από τις δυνατές απαντήσεις:

- το 0 στην αρχή του κάθε άξονα
- ένα κατά μία μονάδα μεγαλύτερο της υψηλότερης επιλογής στο τέλος του

Εμμένουμε στη χρήση ποσοστών έναντι των ακέραιων αριθμών εμφανίσεων για τους ίδιους λόγους με πριν: πιο κατανοητά και ευκολοσυγκρίσιμα, υπερπηδώντας το μεταβλητό από ζεύγος σε ζεύγος συνολικό ύψος απαντήσεων.

Ένα σημαντικό στοιχείο των δύο σχημάτων είναι η κύρια διαγώνιο: η σειρά των αντίστοιχων συνδυασμών που ξεκινάει από την αρχή των αξόνων και φτάνει μέχρι την απέναντι γωνία (την πάνω δεξιά για τα διαγράμματα και την κάτω δεξιά για τους πίνακες) ή τουλάχιστον την πιο κοντινή σε αυτήν, άμα δεν είναι ξεκάθαρη. Μέσω της κοιτάζουμε την απόλυτη αναλογικότητα, μιας και αυτό εκφράζουν οι συγκεκριμένες αντιστοιχίες που βρίσκονται πάνω τους.

Για λιγότερο απόλυτη θεώρηση της αναλογικότητας μπορούμε να «πλατύνουμε» την κύρια διαγώνιο, αφού είμαστε ικανοποιημένοι και με κοντινά ζεύγη απαντήσεων, όχι μόνο τα ακριβώς ανάλογα για τα δύο θέματα. Η επαυξημένη αυτή διαγώνιο περιλαμβάνει και τους συνδυασμούς δεξιά και αριστερά των της κύριας για κάθε επίπεδο, τους οποίους θεωρούμε αρκετά κοντά για πιο γενικά αναλογική σχέση.

Βέβαια, όλα αυτά που λέμε είναι οι βασικές μορφές. Άμα υπάρχουν διαφοροποιήσεις θα τις αναφέρουμε στην εξέταση κάθε συσχέτισης, όπως την εντελώς διαφορετική πορεία που παίρνουμε για την αναλογικότητα με τις ερωτήσεις λειτουργιών (A.2-B.5) ή το ξεχωριστό σχήμα της κύριας διαγωνίου για τις ερωτήσεις μορφών δραστηριότητας (B.1 και B.7). Και μέσα στα σχήματα της προσπαθήσουμε να τις τονίσουμε, με γραμμές στα διαγράμματα και εντονότερη γραμματοσειρά στους πίνακες.

Το διάγραμμα κάθε σύγκρισης δείχνει το ποσοστό κάθε δυνατού συνδυασμού του ζεύγους, πόσες επιχειρήσεις από το σύνολο που απάντησαν και τις δύο ερωτήσεις διάλεξαν τις συγκεκριμένες δύο επιλογές. Π.χ. πόσες από τις εταιρίες απάντησαν συγκεκριμένα ότι επηρεάζονται 2-«Λίγο» από την παγκοσμιοποίηση (ερώτηση B.2) & κάνουν 4-«Πολύ» χρήση KM&BL (ερώτηση A.1). Το άθροισμα όλων μαζί των ποσοστών είναι, βέβαια, 100%, και το κάθε ένα τους εκφράζεται από έναν κύκλο, το μέγεθος του οποίου είναι ανάλογο με το ύψος του ποσοστού και εμφανίζεται στη σημείο τομή των γραμμών που εκτείνονται από τους άξονες, από τις επιλογές.

Χρησιμοποιούμε τα διαγράμματα αυτά για τον ίδιο λόγο που χρησιμοποιήσαμε τα ραβδογράμματα κατά τη μονοδιάστατη παρουσίαση των απαντήσεων: προκειμένου να δείξουμε πως διαμορφώνεται η κατανομή τους. Η κύρια ανάλυση πραγματοποιείται μέσω των πινάκων, αλλά και από εδώ μπορούμε να πάρουμε κάποιες χρήσιμες πρώτες πληροφορίες.

Π.χ., όσο πιο ισοκαταμεμημένα πάνω στην κύρια διαγώνιο είναι τα αποτελέσματα τόσο πιο ισχυρή είναι η αναλογικότητα, με μία χονδρική ματιά. Η δύναμη της μειώνεται αν τα δεδομένα φαίνεται να είναι διασκορπισμένα, και

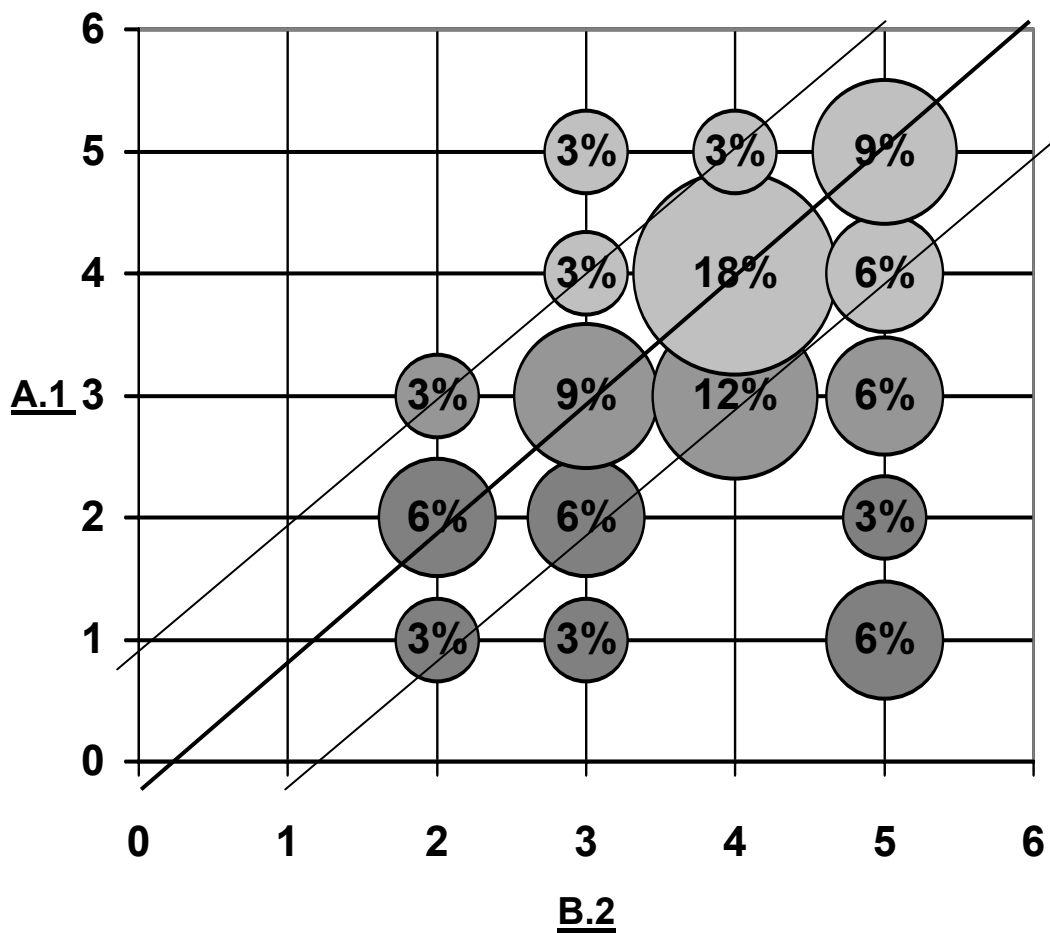
να ισχύει μόνο για τα αντίστοιχα επίπεδα αν περιορίζονται σε ορισμένους συνδυασμούς.

Από την άλλη, τα ποσοστά στον πίνακα κάθε σύγκρισης δεν εκφράζουν το ίδιο μετρικό με του διαγράμματος, αν και το αντικατοπτρίζουν και επεξηγούν. Δείχνουν πως κατανέμονται οι απαντήσεις για κάθε επιλογή της ερώτησης στον οριζόντιο άξονα, της αιτιακής, στις επιλογές της ερώτησης στον κάθετο άξονα, της αποτελεσματικής. Δηλαδή το άθροισμα κάθε στήλης, αρκεί να υπάρχει τουλάχιστον μία απάντηση, είναι 100%. Βασίζοντας τα ποσοστά στις οριζόντιες ερωτήσεις παίρνουμε αποτελέσματα αντιπροσωπευτικά της φοράς των σχέσεων που θέλουμε να μελετήσουμε, αντιθέτως με το αν τα βασίζαμε στις κάθετες.

Π.χ., από τις εταιρίες που απάντησαν ότι επηρεάζονται 4-«Πολύ» από την παγκοσμιοποίηση (B.2) πόσες απάντησαν ότι κάνουν χρήση KM&BL 2-«Λίγο» και πόσες 4-«Πολύ» (και άρα αναλογικά). Όχι πόσες από αυτές που κάνουν χρήση μάθησης&γνώσης σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο νιώθουν τους διάφορους βαθμούς επίδρασης της παγκοσμιοποίησης.

Για τους συνδυασμούς που εμφανίζονται ως κενοί στους πίνακες άμα υπάρχουν άλλα ποσοστά στην ίδια κάθετη στήλη θεωρείται ότι είναι 0%, γιατί υπάρχουν απαντήσεις για το επίπεδο, έστω και σε άλλο συνδυασμό, ή άμα δεν υπάρχουν καθόλου απαντήσεις δε μπορούν να γίνουν υπολογισμοί. Πέρα από τους μεμονωμένους συνδυασμούς μπορούμε με παρόμοιο τρόπο να υπολογίσουμε αποτελέσματα για άνω του ενός μαζί. Αυτό κάνουμε για την κύρια και την επαυξημένη διαγώνιο, κοιτώντας τις απαντήσεις που πέφτουν πάνω τους σε σχέση με το σύνολο των απαντήσεων (το οποίο, φυσικά, αποτελεί και το άθροισμα των στηλών, και το χρησιμοποιούμε γιατί όλες τους περιλαμβάνονται στις διαγώνιους αυτές), και για ορισμένες 2X2 ή 1X2 καθέτως περιοχές, όπου διαιρούμε το άθροισμα των απαντήσεων των συγκεκριμένων συνδυασμών με αυτό όλων μαζί των απαντήσεων για τις μία ή δύο στήλες.

Και τα δύο τα χρησιμοποιούμε για τον έλεγχο της αναλογικότητας. Συγκεκριμένα, προορίζουμε τις ορισμένες περιοχές για τη μελέτη των επιμέρους επιπέδων, κομματιών, της επαυξημένης διαγωνίου (αντίστοιχα με τα ποσοστά των συνδυασμών που αποτελούνε την κυρία, τα οποία ήδη φαίνονται στο βασικό πίνακα), εμφανίζοντας τα σε έναν επιπλέον βοηθητικό πίνακα για κάθε σύγκριση, που περιλαμβάνει μόνο τα ποσοστά της διαγωνίου αυτής.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.2 – A.1

1	2	3	4	5
Καθόλου (No)	Λίγο (Just a little)	Ως ένα βαθμό (To a degree)	Πολύ (A lot)	Πάρα Πολύ (Very much)

Επιπλέον Πληροφορίες

% Κύριας Διαγωνίου	42%
% Επαυξημένης Διαγωνίου	79%

Κύριος Πίνακας

<u>B.2</u> <u>A.1</u>	1) Καθόλου	2) Λίγο	3) Ως ένα βαθμό	4) Πολύ	5) Πάρα Πολύ
1) Καθόλου		25%	12%		20%
2) Λίγο		50%	25%		10%
3) Ως ένα βαθμό		25%	38%	36%	20%
4) Πολύ			13%	55%	20%
5) ΠάραΠολύ			12%	9%	30%

Βοηθητικός Πίνακας

<u>B.2</u> <u>A.1</u>	1) + 2)	2) + 3)	3) + 4)	4) + 5)
1) + 2)	75%			
2) + 3)		67%		
3) + 4)			74%	
4) + 5)				57%

Αρχίζουμε την εξέταση των δεδομένων μας από την κύρια υπόθεσή μας ότι το επίπεδο χρήσης KM&BL από μία επιχείρηση είναι ανάλογο του μέχρι τώρα βαθμού επιρροής που εκτιμά η συγκεκριμένη εταιρία ότι έχει η παγκοσμιοποίηση πάνω της. Δηλαδή, αντιπαραθέτουμε τις ερωτήσεις A.1, για το πρώτο αντικείμενο, και B.2, για το δεύτερο (την εναλλακτική της επίδρασης στο σύνολο της οικονομίας, μέσω της A.3, θα τη δούμε ξεχωριστά στη συνέχεια).

Από το διάγραμμα κατανομής των συνδυασμών απαντήσεων βλέπουμε ότι αν και οι περισσότερες εταιρίες τείνουν προς την πάνω δεξιά γωνία, την 5-5, υπάρχει αρκετή διασπορά τους. Επειδή δεν περιορίζονται κυρίως πάνω στην κεντρική διαγώνιο, η αναλογικότητα μάλλον δε θα προκύψει τόσο δυνατή όσο περιμέναμε. Τουλάχιστον το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων φαίνεται να εμπίπτει στην ευρεία διαγώνιο.

Αυτές οι εκτιμήσεις με το μάτι επαληθεύονται και από τα ακριβή ποσοστά που δείχνει ο βασικός πίνακας. Οι συνδυασμοί 2-2, 3-3, 4-4, και 5-5 που συνθέτουν της κύρια διαγώνιο εμφανίζουν ποσοστά που δεν κρίνονται ιδιαίτερα ικανοποιητικά. Στα 2-2 και 4-4 αναλογεί το 50% και 55% αντίστοιχα των απαντήσεων για τα συγκεκριμένα επίπεδα επιρροής παγκοσμιοποίησης, ποσοστά κάπως ικανοποιητικά αν και όχι πολύ υψηλά. Δηλαδή οι μισές εταιρίες που επηρεάζονται λίγο (B.2: 2-«Λίγο») από την παγκοσμιοποίηση κάνουν και αντίστοιχα λίγη (A.1: 2-«Λίγο») χρήση KM&BL. Σίγουρα πάντως καλύτερα από τα μικρά 38% και 30% των 3-3 και 5-5. Για τη στήλη 1-«Πολύ Λίγο» δεν έχουμε καν αποτελέσματα, και άρα δε μπορούμε να εκτιμήσουμε το συνδυασμό 1-1. Ο βαθμός που η κύρια διαγώνιο δρα ως συνολικά αντιπροσωπευτική είναι μόλις 42%. Βάση αυτών δε μπορούμε να πούμε ότι η σχέση πράγματι δείχνει ιδιαίτερα απόλυτη αναλογικότητα.

Η κατάσταση αλλάζει κοιτώντας στο βοηθητικό πίνακα με την επαυξημένη διαγώνιο. Ενσωματώνοντας και τους συνδυασμούς δίπλα στις κύριες διαγωνίου, τα ποσοστά αυξάνονται κατά πολύ. Το τετράπτυχο συνδυασμών 1+2-1+2 (1-1, 1-2, 2-1, 2-2) φτάνει στο υψηλό 75%, το ίδιο και

το 3+4-3+4. Το 2+3-2+3 εμφανίζει και αυτό το ικανοποιητικό ποσοστό του 67%, ενώ μέχρι και το 4+5-4+5 το αρκετά καλό 57%. Δηλαδή τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν μία πιο χαλαρή αναλογική σχέση, ειδικά αφού η επαυξημένη διαγώνιο στο σύνολό της περικλείει σχεδόν το 80%, τέσσερις στις πέντε απαντήσεις.

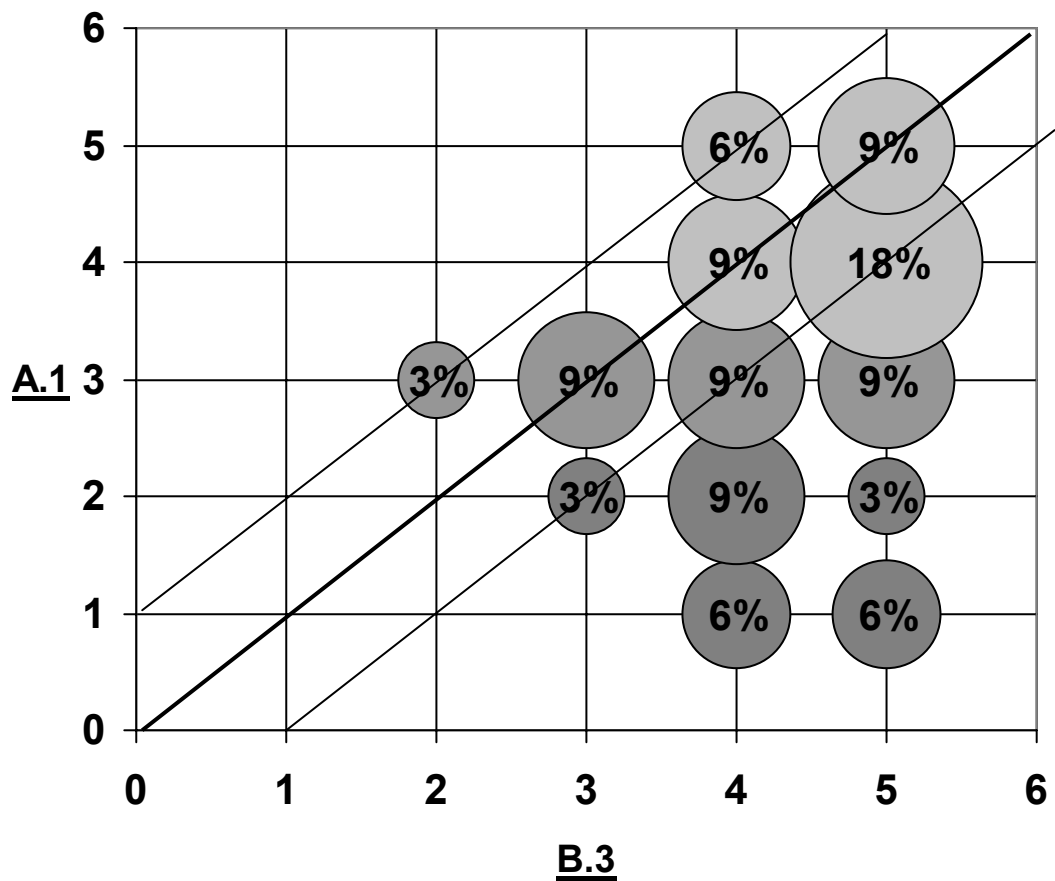
Τι σημαίνουν όλα αυτά; Ότι πράγματι φαίνεται να υπάρχει σχέση ανάμεσα στα επίπεδα χρήσης KM&BL και παγκοσμιοποίησης στον επιχειρηματικό τομέα. Η σχέση αυτήν δεν είναι τόσο ισχυρή και άμεση όσο παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία και υπάρχουν μέχρι και περιπτώσεις εταιριών εντελώς αντίθετες προς τα λεγόμενά της, όπως οι συνδυασμοί 5-1. Αλλά βάση της παραπάνω ανάλυσης και γενικώς του πως έχουν διαμορφωθεί οι απαντήσεις και η κατανομή τους κρίνουμε ότι έχει αρκετή αποδεικτική δύναμη για να ισχύει και να μπορεί να γενικευτεί από το δείγμα μας στο σύνολο της οικονομίας, δείχνοντας μία σημαντική τάση. Και διακατέχεται από μία γενική ιδιότητα αναλογικότητας, αν και όχι συγκεκριμένα γραμμική.

Αυτά είναι τα αποτελέσματα εξετάζοντας το κύριο αντικείμενό μας αποκλειστικά στο παρών. Οι βοηθητικές υποθέσεις μπορούν να ενδυναμώσουν ή να αποδυναμώσουν το μέχρι στιγμής συμπέρασμα μας, βάση του κατά πόσο επαληθεύονται. Πάντως από εδώ και πέρα θα θεωρούμε ότι είναι ισχύουσα η βασική συσχέτιση, έχοντας υπόψη και τις λεπτομέρειες για το πόσο ισχυρή είναι, την αναλογικότητά της, και όλα τα άλλα.

ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.3 – A.1

1	2	3	4	5
Καθόλου (No)	Λίγο (Just a little)	Ως ένα βαθμό (To a degree)	Πολύ (A lot)	Πάρα Πολύ (Very much)



Κύριος Πίνακας

<u>B.3</u> <u>A.1</u>	1) Καθόλου	2) Λίγο	3) Ως ένα βαθμό	4) Πολύ	5) Πάρα Πολύ
1) Καθόλου				15%	13%
2) Λίγο			25%	23%	7%
3) Ως ένα βαθμό		100%	75%	23%	20%
4) Πολύ				23%	40%
5) Πάρα Πολύ				15%	20%

Βοηθητικός Πίνακας

<u>B.3</u> <u>A.1</u>	1) + 2)	2) + 3)	3) + 4)	4) + 5)
1) + 2)	0%			
2) + 3)		100%		
3) + 4)			57%	
4) + 5)				50%

Επιπλέον Πληροφορίες

% Κύριας Διαγωνίου	27%
% Επαυξημένης Διαγωνίου	67%

Αν και, λόγω της βιβλιογραφίας, θεωρούμε τη σχέση της χρήσης KM&BL με την επιρροή της παγκοσμιοποίησης σε κάθε επιχείρηση σαν μονάδα πιο αντιπροσωπευτική από την από την αντίστοιχη σχέση για την επιρροή της παγκοσμιοποίησης στο σύνολο της οικονομίας, έχουμε πει ότι θα την κοιτάξουμε και αυτήν. Ενεργούμε ακριβώς παρόμοια με πριν, αλλά για το ζευγάρι ερωτήσεων B.3 και A.1, προκειμένου να δούμε τι διαφορές υπάρχουν μεταξύ των δύο θεωρήσεων.

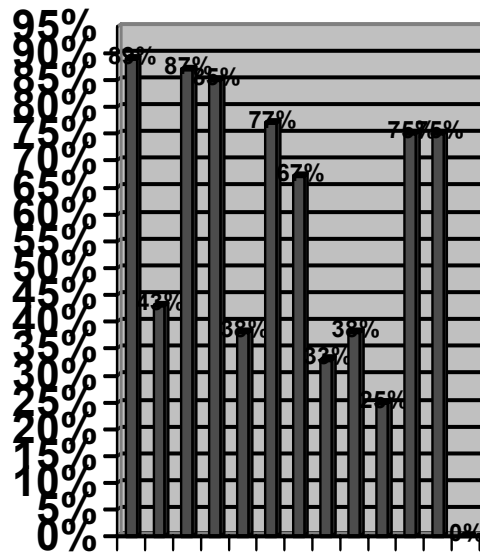
Αμέσως από το διάγραμμα κατανομής παρατηρούμε ότι οι συνδυασμοί των απαντήσεων κλίνουν πιο έντονα προς τη δεξιά μεριά του οριζόντιου άξονα, κατάσταση που περιμέναμε λόγω της τάσης που συναντήσαμε κατά την περιγραφική ανάλυση για επιλογές υψηλότερων επιπέδων επίδρασης της παγκοσμιοποίησης στην ερώτηση B.3. Αυτό θέτει μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων εκτός της κύριας διαγωνίου, ακόμη και της επαυξημένης, κάνοντας την αναλογικότητα να φαίνεται ήδη αδύναμη. Το γεγονός ότι

υπάρχει έλλειψη απαντήσεων στα χαμηλά επίπεδα και για τις δύο ερωτήσεις, στην κάτω αριστερά γωνία, δε βοηθάει (ένα πρόβλημα με διάφορες προεκτάσεις που από την προηγούμενη ενότητα έχουμε αναφέρει ότι θα συναντήσουμε).

Τα ποσοστά του πίνακα επιβεβαιώνουν την εκτίμησή μας. Αν και ο συνδυασμός 3-3 έχει ένα υψηλό 75%, των μόνων άλλων πάνω στην κεντρική διαγώνιο (4-4 και 5-5) είναι πολύ μικρά: 23% και 20%. Η κύρια διαγώνιο στο σύνολο της φτάνει μόλις το 27%. Σίγουρα δε μπορούμε να μιλήσουμε για απόλυτη αναλογικότητα. Τουλάχιστον πιο ευρείας μορφής; Για τα τεσσάρα τετράγωνα συνδυασμών τα ποσοστά των εταιριών εντός τους μεγαλώνουν, αλλά εν συνόλω δε φτάνουν τα αντίστοιχα του ζευγαριού B.2-A.1. Το 2+3-2+3 είναι το μόνο υψηλότερο, με 100% έναντι 67% του άλλου. Και τα 3+4-3+4 (57%<74%) και 4+5-4+5 (50%<57%) είναι χαμηλότερα και το 1+2-1+2 δίνει 0%, λόγω και της έλλειψης απαντήσεων. Η επαυξημένη διαγώνιο εκφράζει ένα αρκετά ικανοποιητικό 67% των απαντήσεων, το οποίο όμως, και αυτό είναι μικρότερο.

Όλα αυτά τα ποσοστά και η γενική μορφή της κατανομής μας δείχνουν ότι μάλλον υπάρχει κάποια έμμεση θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης KM&BL και του σταθμικού επιπέδου επιρροής της παγκοσμιοποίησης στο οικονομικό γίνεσθαι, όπως αυτό εκτιμάται από κάθε επιχείρηση, με μία πολύ γενική και αχνή αναλογικότητα. Βάση του δείγματός μας οι συγγραφείς που υποστηρίζουν τη μορφή της σχέσης εξειδικευμένη για κάθε επιχείρηση, αυτή που παρουσιάσαμε προηγουμένως, φαίνεται να είναι αυτοί που επαληθεύονται πιο πολύ από την πραγματικότητα.

Κοινές Απαντήσεις (%)



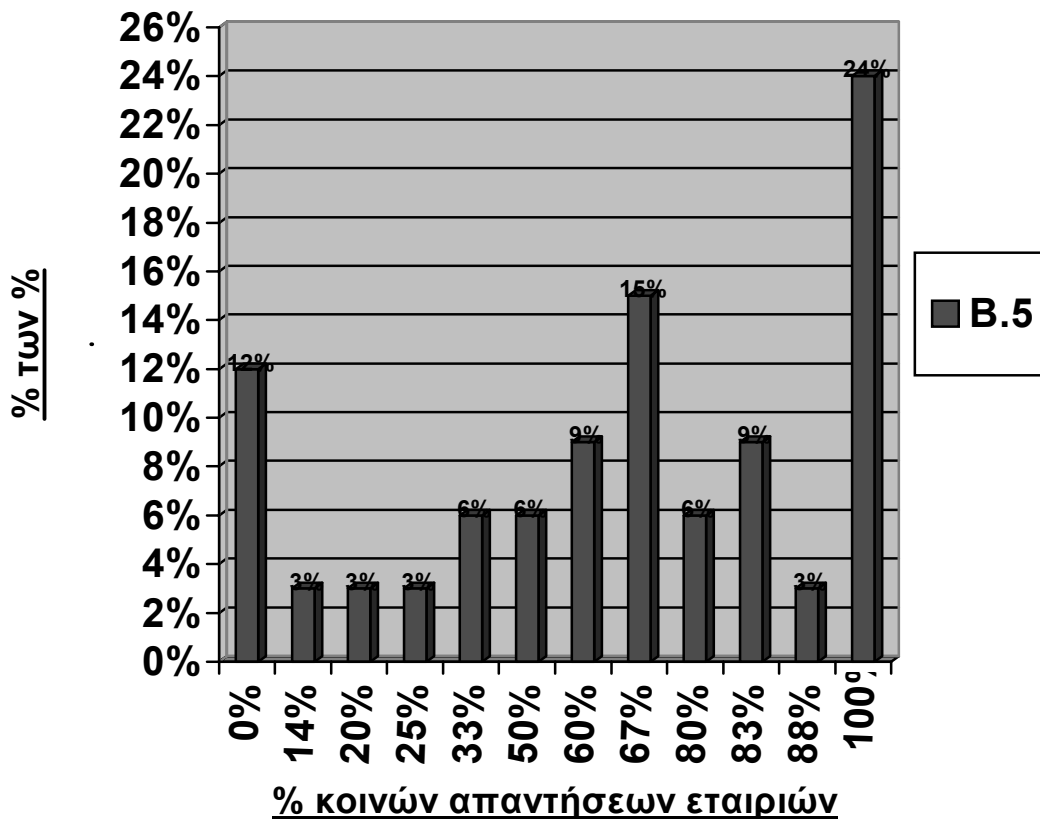
■ B.5

Επιλογές

Ανώτερη Διοίκηση
 Παραγωγή
 Σχεδιασμός
 Logistics
 Μάρκετινγκ
 Πωλησείς
 Διανομή
 Εξυπηρέτηση
 Ανθρώπινοι
 Χρηματ. & Αρχιστ. Έργα
 Άλλη

Επιπλέον Πληροφορίες

Γενικό % κοινών απαντήσεων	65%
% εταιριών με τουλάχιστον μία κοινή απάντηση μεταξύ των επιλογών τους και για τις δύο ερωτήσεις	88%
Μέσος όρος % κοινών απαντήσεων	63%
% λειτουργιών με ικανοποιητικά αποτελέσματα	54%



Μετά τον έλεγχο των εταιριών σας ενιαίες οντότητες, το επόμενο σημείο στο οποίο επικεντρωνόμαστε είναι το εσωτερικό τους. Η υπόθεση συγκεκριμενοποίησης στις λειτουργίες υποστηρίζει ότι οι επιχειρησιακές λειτουργίες στις οποίες γίνονται αισθητά τα αποτελέσματα τις παγκοσμιοποίησης είναι και οι λειτουργίες στις οποίες γίνεται η χρήση KM&BL. Και για να εξετάσουμε την εμπειρική επαλήθευση αυτού προβαίνουμε σε διαφορετικές ενέργειες από προηγούμενως.

Οι ερωτήσεις B.5 και A.2 μας παρέχουν ήδη αρκετές πληροφορίες από την περιγραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων τους, αλλά πρέπει να εξαλείψουμε το ενδεχόμενο συμπτώσεων. Το πρώτο διάγραμμα δείχνει για κάθε λειτουργία το ποσοστό των επιχειρήσεων που επέλεξαν τη συγκεκριμένη λειτουργία για την A.2, της χρήσης KM, ενώ την έχουν επίσης επιλέξει και για τη B.5, της παγκοσμιοποίησης. Επτά από αυτές δείχνουν ικανοποιητικά υψηλά ποσοστά άνω του 65%:

Ανώτερη Διοίκηση, R&D, Σχεδιασμός Προϊόντων, Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Ανθρώπινοι Πόροι, και IT.

Η Ανώτερη Διοίκηση, οι Πωλήσεις, και το Μάρκετινγκ είναι οι λειτουργίες που είχαμε ξεχωρίσει από πριν λόγω του πλήθους των φορών που επιλέχθηκαν και για τις δύο ερωτήσεις. Και ο Σχεδιασμός Προϊόντων και η IT είχαν πολύ κοντινά ποσοστά και στις δύο κατηγορίες, παρά το ότι ήταν πιο χαμηλά.

Τα ποσοστά αυτά επαληθεύουν την υπόθεση μας, τουλάχιστον όσον αφορά τις συγκεκριμένες λειτουργίες, και ταυτόχρονα δείχνουν και την ισχύ της αναλογικότητας της σχέσης, που άρα είναι και αυτήν υψηλή. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί προσπερνάμε τα σχετικά μεγέθη. Έτσι μπορούμε να δούμε ξεκάθαρα ότι ακόμη και για μία λειτουργία που δεν είναι επιρρεπής σε μεγάλη επιρροή από την παγκοσμιοποίηση, αφού δεν επιλέχθηκε πολλές φορές για τη Β.5, όπως π.χ. η IT, στις περισσότερες των περιπτώσεων (τρεις στις τέσσερις, 75%) όπου πράγματι δέχεται επιρροή γίνεται αντίστοιχα και χρήση ΚΜ&ΒΛ. Μακροσκοπικά, για τη λειτουργία σαν μία συνολική οντότητα, αυτό ερμηνεύεται ότι αν και η επίδραση είναι μικρή, η εφαρμογή των μεθοδολογιών μάθησης και γνώσης είναι περίπου όσο πρέπει (το ιδανικό θα ήταν 100%), ανάλογη και αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, όπως ακριβώς γράφει και η θεωρία.

Αυτά τα συμπεράσματα μπορούν να γενικευτούν για όλες τις λειτουργίες, το σύνολο τους, και άρα και κάθε επιχείρηση ολόκληρη. Αν και μόνο περίπου οι μισές λειτουργίες (7 στις 13, 54%) παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά, το γενικό ποσοστό των διπλών απαντήσεων είναι το ικανοποιητικό 65% εξ όλων της παγκοσμιοποίησης. Και το, μεγάλο, 88% των επιχειρήσεων εμφανίζουν τουλάχιστον μία διπλή απάντηση, με μόνο αυτές που δεν κάνουν καθόλου χρήση ΚΜ&ΒΛ και άρα δεν επέλεξαν καμία λειτουργία στην Α.2 να μην έχουν, και λογικά, καμία κοινή.

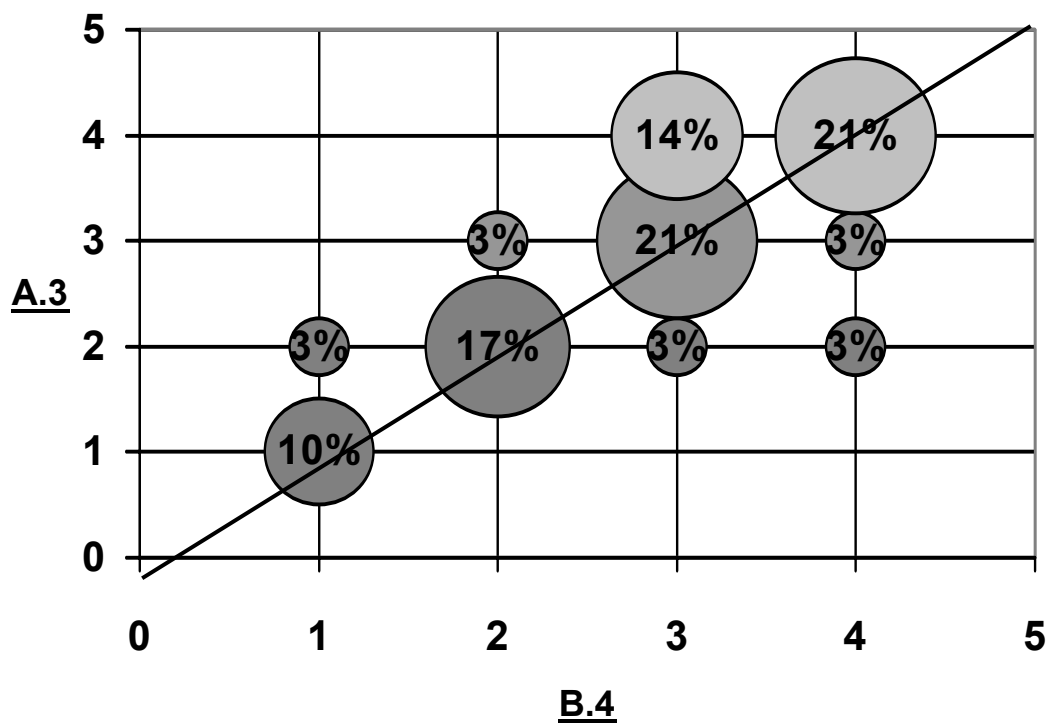
Επιπλέον εξετάζουμε για κάθε εταιρία το ποσοστό της σύμπτωσης κοινών απαντήσεων για τις δύο ερωτήσεις σε σχέση με της Β.5. Δηλαδή πόσες από τις σχετικές με την επιρροή της παγκοσμιοποίησης τελικά εμφανίζονται και στις δύο. Ο λόγος είναι προκειμένου να καλυφθούμε και από την περίπτωση περιστασιακών δεδομένων, όπως των εταιριών που

χρειάστηκε να επιλέξουν πολλές απαντήσεις για τις δύο ερωτήσεις (ή έστω τη Β.5) και άρα είναι φυσικό να υπάρχει σύμπτωση, χωρίς όμως να προκαλείται από την αιτιακή σχέση που μελετάμε. Ο μέσος όρος αυτών των ποσοστών είναι το αρκετά υψηλό 63%.

Το δεύτερο διάγραμμα παρουσιάζει πιο αναλυτικά τα παραπάνω ποσοστά, την κατανομή τους ανάλογα με το πόσο εταιρίες εμπίπτουν σε κάθε ποσοστιαίο επίπεδο. Μία στις τέσσερις επιχειρήσεις (24%) ακριβώς τις ίδιες επιλογές που σημείωσε για τη Β.5 σημείωσε και για την Α.2, εμφανίζοντας ποσοστό 100%. Ενώ 12% είναι οι χωρίς ΚΜ&ΒΛ (0%). Οι υπόλοιπες μοιράζονται στα ενδιάμεσα επίπεδα, αλλά με πιο έντονη συγκέντρωση προς τα υψηλά: το 57% (=15%+6%+9%+3%+24%) στο ανώτερο τρίτο της κλίμακας (67%-100%), και μόνο 21% για κάθε ένα από τα άλλα δύο (33%-60%: 6%+6%+9%, 0%-25%: 12%+3%+3%+3%). Άρα εκτιμούμε ότι η πλασματική αύξηση των ποσοστών των λειτουργιών δεν είναι σημαντικό πρόβλημα.

Αυτήν ήταν η ανάλυση στο επίπεδο εντός των εταιριών, στις επιμέρους λειτουργίες τους. Από τα αποτελέσματα φαίνεται να επαληθεύεται σημαντικά η σχετική υπόθεση, ότι όπου εμφανίζονται τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης ακολουθεί και η χρήση μεθόδων και πρακτικών μάθησης&γνώσης, και άρα ισχύει, τουλάχιστον μέσα σε ορισμένες λειτουργίες. Αλλά πιστεύουμε ότι οι ενδείξεις είναι αρκετά δυνατές ώστε να τη γενικεύσουμε και για τις υπόλοιπες, για όλες τις λειτουργίες. Κάνοντας ένα βήμα ακόμη, σε ένα πιο μακροσκοπικό επίπεδο θεώρησης, μπορούμε να αναφερθούμε σε δύο αντικείμενα που ενδυναμώνονται από ότι έχουμε παρουσιάσει:

- Από τη μία, η υπόθεση αυτή μπορεί να εκληφθεί ως ανεξάρτητη οντότητα, οπότε μιλάμε για την ύπαρξη αναλογικότητας μεταξύ των δύο στοιχείων της στις ίδιες τις λειτουργίες.
- Από την άλλη, θεωρείτε ως βοηθητική της κύριας υπόθεσης μας, αυξάνοντας και τη γενική ισχύ και την αναλογικότητα που έχουμε ήδη δει ότι εμφανίζει, αφού οι επιχειρήσεις είναι το σύνολο των λειτουργιών τους και των στοιχείων που τις χαρακτηρίζουν αυτές.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.4 – A.3

1	2	3	4
- 1990	1991 - 1995	1996 - 2000	2001 -

Κύριος Πίνακας

<u>B.4</u> <u>A.3</u>	1) - 1990	2) 1991 - - 1995	3) 1996 - - 2000	4) 2001 -
1) - 1990	75%			
2) 1991-1995	25%	83%	9%	13%
3) 1996-2000		17%	55%	13%
4) 2001 -			36%	75%

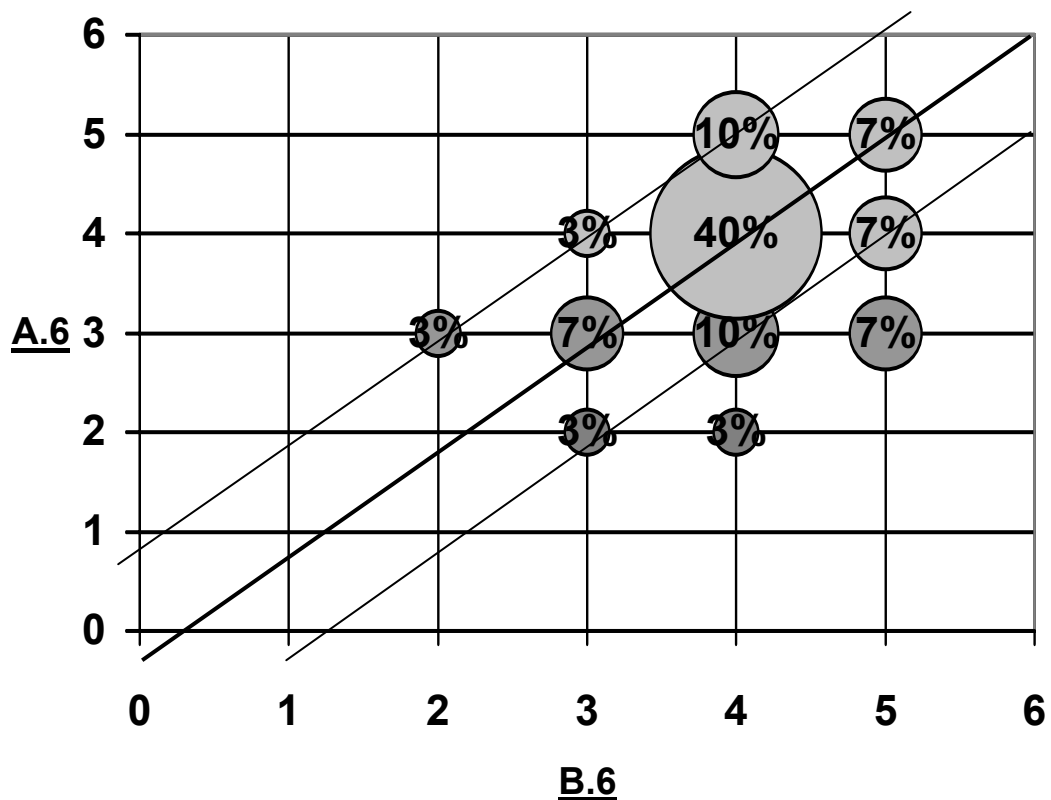
Επιπλέον Πληροφορίες

Αριθμός Περιπτώσεων	29
% Κύριας Διαγωνίου	69%

Ένα άλλο υποβοηθητικό αντικείμενο για την κύρια υπόθεση είναι η επαλήθευση της χρονικής ταύτισης μεταξύ των ενάρξεων χρήσης KM&BL και επιρροής παγκοσμιοποίησης. Στην κατανομή των απαντήσεων για τις ερωτήσεις B.4 και A.3 οι περισσότερες φαίνεται να είναι πάνω στην κύρια διαγώνιο, με την αναλογικότητα μεταξύ των χρονικών περιόδων την οποία εκφράζει να είναι ακριβώς η ταύτιση αυτή. Υπάρχει μία τάση των απαντήσεων προς την πάνω δεξιά γωνία των πρόσφατων περιόδων, αλλά αρκετές εμφανίζονται και στις παλαιές ώστε να φαίνεται ξεκάθαρα ο ταυτοχρονισμός.

Προχωρώντας στα αναλυτικά ποσοστά, τα της κεντρικής διαγωνίου είναι υψηλά, με το γενικό της να φτάνει το 69%, υποδηλώνοντας ότι επτά στις δέκα εταιρίες όταν συνειδητοποίησαν ή προέβλεψαν τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας στη δράση τους μέσα στην ίδια πενταετία άρχισαν τις προσπάθειες τους για μάνατζμεντ γνώσης. Μόνο ο συνδυασμός «1996-2000» και για τις δύο ερωτήσεις δίνει το όχι και τόσο ικανοποιητικό 55%, αλλά οι άλλοι τρεις που συνθέτουν τη διαγώνιο είναι τουλάχιστον στο 75%, ένα δυνατό ποσοστό. Λόγο των χαρακτηριστικών των χρονικών ερωτήσεων και της υπόθεσης δε χρησιμοποιούμε επταυξημένη διαγώνιο.

Τα αποτελέσματα επαληθεύουν τα λεγόμενα της θεωρίας και την υπόθεση, ενδυναμώνοντας τη βασική σχέση παγκοσμιοποίησης και KM&BL. Ενδιαφέρον είναι και ότι μόνο το 9% (=3%+3%+3%) του συνόλου των επιχειρήσεων σίγουρα άρχισε τη χρήση KM αρκετά πριν νιώσει τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης, με τις απαντήσεις τους στους συνδυασμούς πάνω δεξιά της κύριας διαγωνίου, περιπτώσεις που δεν εφαρμόζουν καλά με το υπόδειγμά μας.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.6 – A.6

1	2	3	4	5
Θα μειωθεί έντονα (Will markedly decrease)	Θα μειωθεί (Will decrease)	Θα παραμείνει σταθερό (Will stay stable)	Θα αυξηθεί (Will increase)	Θα αυξηθεί έντονα (Will markedly increase)

Επιπλέον Πληροφορίες

Αριθμός Περιπτώσεων	30
% Κύριας Διαγωνίου	53%
% Επαυξημένης Διαγωνίου	90%

Κύριος Πίνακας

<u>B.6</u> <u>A.6</u>	1) Θα μειωθεί έντονα	2) Θα μειωθεί	3) Θα παραμείνει σταθερό	4) Θα αυξηθεί	5) Θα αυξηθεί έντονα
1) Θα μειωθεί έντονα					
2) Θα μειωθεί			25%	5%	
3) Θα παραμείνει σταθερό		100%	50%	16%	33%
4) Θα αυξηθεί			25%	63%	33%
5) Θα αυξηθεί έντονα				16%	33%

Βοηθητικός Πίνακας

<u>B.6</u> <u>A.6</u>	1) + 2)	2) + 3)	3) + 4)	4) + 5)
1) + 2)	0%			
2) + 3)		80%		
3) + 4)			78%	
4) + 5)				76%

Σειρά έχουν οι ρυθμοί της από εδώ και πέρα πορείας. Δεδομένου μη παρεκκλίσεων λόγο π.χ. μη σωστών επιπέδων στην παρούσα κατάσταση, έχουμε υποθέσει ότι ο ρυθμός της εφαρμογής και των πόρων που αφιερώνονται προς KM&BL θα ακολουθήσει μία πορεία αντίστοιχη με του ρυθμού της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης. Η ανάλυση αυτού είναι μορφής παρόμοιας με της συνηθισμένης, για το ζευγάρι B.6-A.6.

Πρώτο βήμα είναι το διάγραμμα της κατανομής των απαντήσεων όπου κι εδώ επαναλαμβάνεται η τάση τους για συγκέντρωση προς τις αυξητικές κινήσεις των δύο ρυθμών. Ο συνδυασμός 4-4 αντιπροσωπεύει την κατάσταση στο 40% των επιχειρήσεων, ένα ποσοστό κλίμακες μεγαλύτερο από όλα τα άλλα. Από γύρω του βρίσκονται και σχεδόν όλες οι άλλες απαντήσεις. Τουλάχιστον βρίσκεται πάνω την κύρια διαγώνιο και οι συνδυασμοί γύρω του στην επαυξημένη, κάνοντας μας να περιμένουμε την ύπαρξη αναλογικότητας, ειδικά της όχι ιδιαίτερα απόλυτης μορφής. Το μόνο πρόβλημα είναι και πάλι η εμφανιζόμενη έλλειψη απαντήσεων στην κάτω δεξιά γωνία, για περιπτώσεις μείωσης των ρυθμών.

Δεύτερο βήμα είναι οι πίνακες ποσοστών για κάθε πιθανή πορεία του ρυθμού της παγκοσμιοποίησης, επιβεβαιώνοντας τις πιο πρόχειρες εκτιμήσεις μας. Έστω και αν εξαιρέσουμε τους συνδυασμούς 1-1, όπου για 1-«Θα μειωθεί έντονα» στην ερώτηση B.6 δεν έχουμε απαντήσεις, και για 2-2, όπου το ποσοστό είναι 0% γιατί η μία απάντηση για 2-«Θα μειωθεί» στη B.6 δεν είναι σε αυτόν (αλλά στον 2-3), από τους άλλους τρεις της κυρίας διαγωνίου μόνο ο 4-4 φτάνει στο αρκετά καλό 66%. Των 3-3 και 5-5 είναι χαμηλά: 33% και 50% αντίστοιχα, και ούτε της διαγωνίου εν συνόλω φτάνει υψηλά: μόνο 53%. Όμως, η επαυξημένη διαγώνιο μας παρουσιάζει μία εντελώς διαφορετική κατάσταση. Το αντιπροσωπευτικό ποσοστό της είναι το πολύ δυνατό 90%, και των επιμέρους τετράδων που την αποτελούν τουλάχιστον 76%. Μόνο, πάλι, της 1+2-1+2, που αντιστοιχεί σε ταυτόχρονες μειώσεις των ρυθμών, είναι 0%.

Το συμπέρασμά μας είναι ότι πράγματι υπάρχει σχέση μεταξύ των μελλοντικών ρυθμών. Είναι ευρεία αναλογική, έναντι απόλυτης, και ισχύει

μόνο όταν ο ρυθμός της παγκοσμιοποίησης παραμένει σταθερός ή αυξάνεται, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να προβούν σε αρκετά παρόμοιες αλλαγές στο ρυθμό τους για μάθηση&γνώση. Αλλά αν αποδεχθούμε για το σύνολο των επιχειρήσεων τα αποτελέσματα του δείγματος, τότε ναι, η υπόθεση ισχύει, με αυτούς τους περιορισμούς. Δυστυχώς αυτό δε φαίνεται να ισχύει σε περίπτωση μείωσης, ειδικά αφού τα στοιχεία μας αποδείχθηκαν ποιοτικά μη ικανοποιητικά. Πάντως, στο συγκεκριμένο είδος ερωτήσεων η αναλογικότητα δείχνει πιο πολύ κίνηση προς την ίδια κατεύθυνση, ότι βασικά λέει και η υπόθεση, και όχι ίδια επίπεδα.

**Ενσωμάτωση στοιχείων παρούσας κατάστασης
και παρελθοντική πορείας**

Αριθμός Περιπτώσεων	29
---------------------	----

Συμπεριλαμβάνοντας τα παρόντα επίπεδα

B.2 – A.1

% Εταιριών με εξηγήσιμες αποφάσεις	41%
% Εταιριών με μη σίγουρα εξηγήσιμες αποφάσεις	35%
% Εταιριών με μη εξηγήσιμες αποφάσεις	24%

Συμπεριλαμβάνοντας και την μέχρι στιγμής πορεία

A.5

% Εταιριών με εξηγήσιμες αποφάσεις	69%
% Εταιριών με μη εξηγήσιμες αποφάσεις	31%

Όμως, τα συμπεράσματα μας για τους ρυθμούς θα γίνουν πιο αντιπροσωπευτικά κοιτώντας πιο σφαιρικά την πορεία των αντικειμένων της σχέσης που μελετάμε, ειδικά για τις περιπτώσεις καταστάσεων που μπορούν να επιρεάσουν τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, ένα σημαντικό κομμάτι του πλαισίου αυτού είναι το παρόν επίπεδο χρήσης KM&BL. Αν είναι σωστά ανάλογο τότε όλα όσα είπαμε παραπάνω ισχύουν ακριβώς. Όμως, αν και με την ανάλυση των ερωτήσεων B.2-A.1 είδαμε πως μπορούμε να πούμε ότι αυτό ισχύει γενικά, υπάρχουν και περιπτώσεις που δεν αληθεύει. Λόγο αυτού, επιλογές των εταιριών για την πορεία του ρυθμού KM&BL τους που φαινομενικά αντιβαίνουν την υπόθεση των ρυθμών μπορεί στην πραγματικότητα να την ακολουθούν, αλλά ταυτόχρονα να λειτουργούν και σαν το εργαλείο για τη διόρθωση της ανισορροπίας.

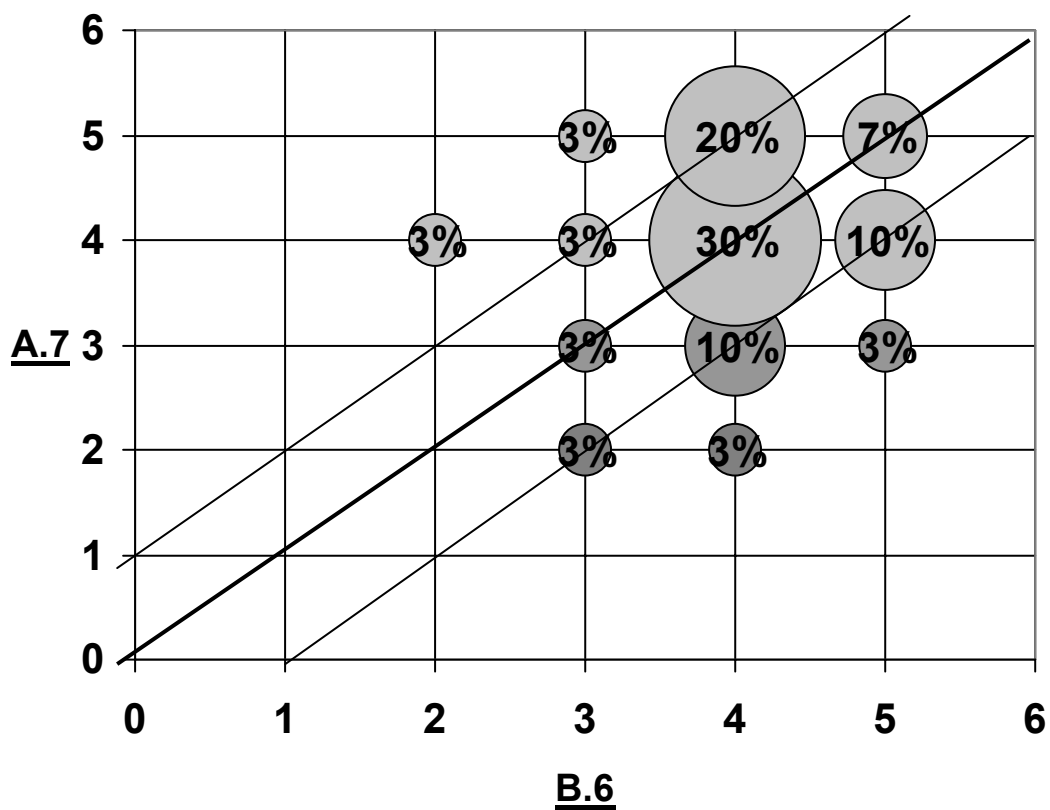
Το παραπάνω επιπρόσθετο επίπεδο ανάλυσης δεν είναι εύκολο να εκφραστεί διαγραμματικά, και για αυτό δε θα μπορούμε σε λεπτομέρειες και για τις 29 επιχειρήσεις για τις οποίες έχουμε τα απαραίτητα στοιχεία. Παρουσιάζουμε αναλυτικά μία ενδιαφέρουσα και αντιπροσωπευτική περίπτωση:

Μία από τις εταιρίες, αν και εκτιμά ότι ο ρυθμός επιρροής της παγκοσμιοποίησης πάνω της θα παραμείνει στο ίδιο επίπεδο (B.6: 3-«Θα παραμείνει σταθερό»), σχεδιάζει να επιβραδύνει τον αντίστοιχο ρυθμό για KM&BL (A.6: 2-«Θα μειωθεί»), όχι σύμφωνα με την υπόθεσή μας. Αλλά εξετάζοντας το επίπεδο KM&BL στο οποίο βρίσκεται (A.1: 3-«Ως ένα βαθμό») αποκαλύπτεται ότι ήδη είναι πιο ψηλά από ότι θα έπρεπε βάση της παγκοσμιοποίησης (B.2: 2-«Χαμηλό»). Άρα η ελάττωση είναι τελικά κατανοητή και εμμέσως εξηγήσιμη από τις υποθέσεις μας.

Από το σύνολο των επιχειρήσεων το όχι ιδιαίτερα ικανοποιητικό 41% δρα με τρόπο εξηγήσιμο σαν τον παραπάνω, σε αντίθεση με το 24% αυτών που δεν είναι ορθολογικές σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο. Όμως μένει κι ένα 35%, για τι οποίες αν και έχουμε ενδείξεις, σημαντικές μάλιστα σε

ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη δεν είμαστε είμαστε σίγουροι για το άμα είναι δικαιολογημένες.

Επεκτείνουμε κι άλλο το πλαίσιο της ανάλυσης, εμπρικλείοντας τις απαντήσεις της ερώτησης A.5 για την πορεία του ρυθμού των KM&BL μέχρι στιγμής. Και τα αποτελέσματα ξεκαθαρίζουν περισσότερο: 28% προσάπτεται στις εξηγήσιμες, για ένα υψηλό τελικό 69% (=41%+28%), ενδυναμώνοντας την υπόθεση των ρυθμών, σε αντίθεση με 7% προς τις μη-εξηγήσιμες, για μόλις 31% (=24%+7%) συνολικά.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

A.7

1	2	3	4	5
Να μειωθεί έντονα (Should markedly decrease)	Να μειωθεί (Should decrease)	Να παραμείνει σταθερό (Should stay stable)	Να αυξηθεί (Should increase)	Να αυξηθεί έντονα (Should markedly increase)

Κύριος Πίνακας

<u>B.6</u> <u>A.7</u>	1) Να μειωθεί έντονα	2) Να μειωθεί	3) Να παραμείνει σταθερό	4) Να αυξηθεί	5) Να αυξηθεί έντονα
1) Να μειωθεί έντονα					
2) Να μειωθεί			25%	5%	
3) Να παραμείνει σταθερό			25%	16%	17%
4) Να αυξηθεί		100%	25%	47%	50%
5) Να αυξηθεί έντονα			25%	32%	33%

Βοηθητικός Πίνακας

<u>B.6</u> <u>A.7</u>	1) + 2)	2) + 3)	3) + 4)	4) + 5)
1) + 2)	0%			
2) + 3)		40%		
3) + 4)			61%	
4) + 5)				80%

Επιπλέον Πληροφορίες

Αριθμός Περιπτώσεων	30
% Κύριας Διαγωνίου	40%
% Επαυξημένης Διαγωνίου	87%

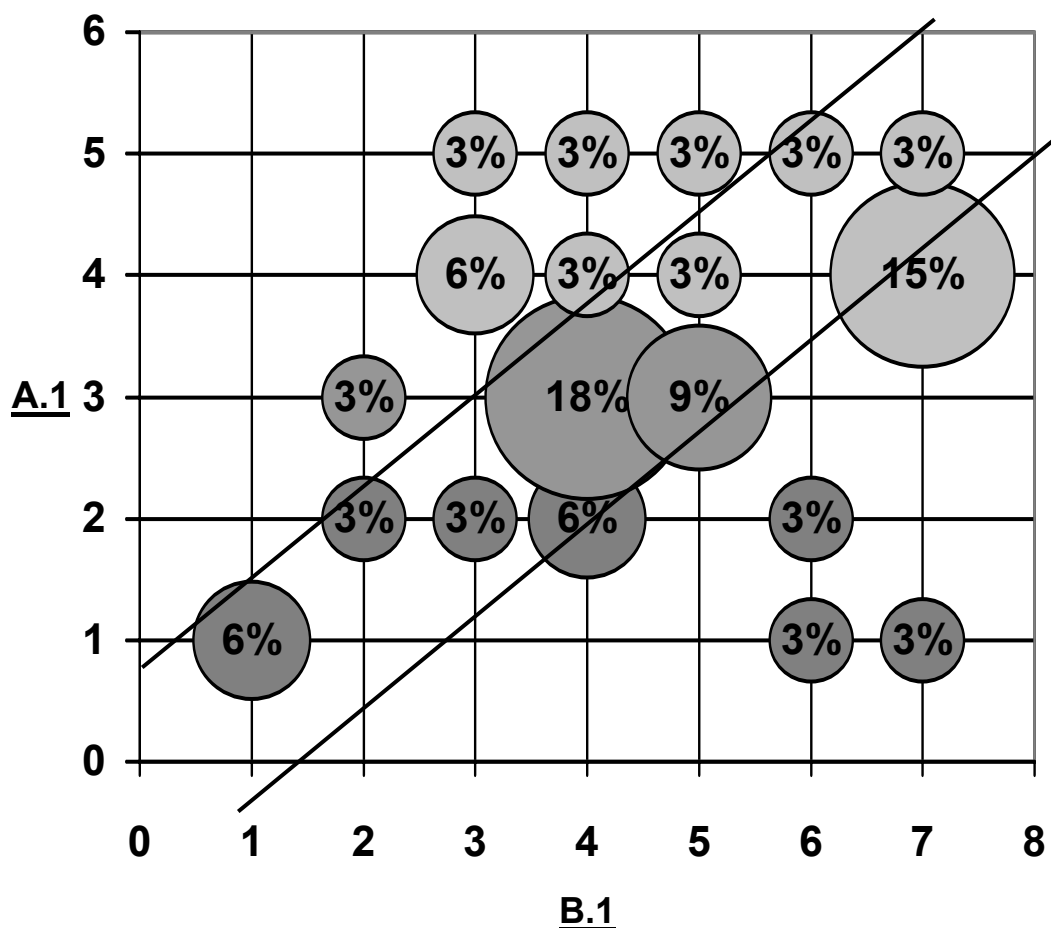
Για τους ρυθμούς είχαμε περιγράψει και μία δεύτερη σχέση, του επιθυμητού ρυθμού εφαρμογής KM&BL με το ρυθμό επιρροής της παγκοσμιοποίησης. Η δυσδιάστατη κατανομή των ερωτήσεων B.6-A.7 εμφανίζει αποτελέσματα που μας θυμίζουν των B.6-A.6, αλλά με μία επιπλέον ελαφριά τάση προς τα πάνω στον κάθετο άξονα, προς την επιλογή αύξησης της A.7 (αναμενόμενο βάση της περιγραφικής παρουσίασης). Η επιλογή 4-4 πάλι έχει το υψηλότερο ποσοστό (30%) και οι γύρω της συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος των υπόλοιπων, με την 4-5 να εκπροσωπεί το 20%. Όμως, έστω και αυτήν η μικρή διαφορετική τάση φαίνεται να μετακινεί ακόμη περισσότερες απαντήσεις εκτός της κυρίας διαγωνίου. Ενώ το πρόβλημα έλλειψης απαντήσεων για τις επιλογές κοινών μειώσεων παραμένει.

Το ποσοστά της κύριας διαγωνίου στον πίνακα είναι και αυτά πολύ χαμηλά. Το 4-4 μόλις που αγγίζει το 47% και τα άλλα είναι ακόμη χαμηλότερα. Το ίδιο και της βασικής διαγωνίου εν συνόλω: στο 40%, το οποίο εκτινάσσεται στο 87% για την επαυξημένη. Αυτό, όμως, συμβαίνει μόνο εν μέρη για τις επιμέρους επιλογές της: Η 4+5-4+5 φτάνει το υψηλό 80%, με μεγάλη πτώση να επέρχεται καθώς κινούμαστε προς τις επιλογές μείωσης. Η 3+4-3+4 διατηρείται σε ένα ικανοποιητικό, αν και όχι ιδιαίτερα 61%. Η 2+3-2+3 εμφανίζει το μικρό 40%, και η 1+2-1+2 ούτε τώρα σπάει το φράγμα του 0%.

Ισχύει η σχέση μεταξύ των των δύο στοιχείων; Αδύναμα, ναι, υπάρχει μία πολύ ελαφριά τάση με αχνή αναλογικότητα, αλλά μόνο για τις περιπτώσεις αύξησης των ρυθμών. Πάντως, η μορφή αυτή της συσχέτισης, της επιθυμίας για τη διαμόρφωση του ρυθμού των KM&BL, υστερεί σε όλα τα σημεία (ισχύ, αναλογικότητα, έκταση των περιπτώσεων που καλύπτει) μπροστά στην πραγματικής διαμόρφωσης του ρυθμού KM. Η ιδέα ήταν για την κάλυψη των

περιπτώσεων επιχειρήσεων όπου ενώ υπάρχει η θέληση εμφανίζονται δυσκολίες στην έμπρακτη πραγματοποίηση σχεδίων για διαχείριση μάθησης&γνώσης. Αλλά τα στοιχεία μας δείχνουν ότι η επιθυμία αυτήν ίσως να είναι υπερβολική από τη μεριά των υπευθύνων, διατεθημένοι να κάνουν αυξήσεις που δε χρειάζονται.

Και δεν αλλάζουμε τα συμπεράσματα μας μετά από μία πιο εκτεταμένη εξέταση σαν αυτήν που κάναμε και για το συνδυασμό B.6-A.6. Πάλι οι υπεύθυνοι δείχνουν εντονότερη διάθεση για αύξηση από όσο αναλογικά θα έπρεπε βάση της μέχρι τώρα και τη παρούσας κατάστασης των εταιριών τους αναφορικά με τα δύο αντικείμενα.



Επιπλέον Πληροφορίες

% Κύριας Διαγωνίου	70%
--------------------	-----

ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.1

1	2	3	4	5	6	7
Όχι	Ξένοι Προμηθευτές	Ξένοι Πελάτες	Ξένοι Προμηθευτές & Πελάτες	Δραστηριότητα στο Εξωτερικό	Πολλάπλά Σημεία Δραστηριότητας	Πολυεθνική

Κύριος Πίνακας

B.1 A.1	1) Όχι	2) Ξένοι Προμηθευτές	3) Ξένοι Πελάτες	4) Ξένοι Προμηθευτές & Πελάτες	5) Δραστηριότητα στο Εξωτερικό	6) Πολλάπλά Σημεία Δραστηριότητας	7) Πολυεθνική
1) Καθόλου	100%					33%	14%
2) Λίγο		50%	25%	20%		33%	
3) Ως ένα βαθμό		50%		60%	60%		
4) Πολύ			50%	10%	20%		71%
5) Πάρα Πολύ			25%	10%	20%	33%	14%

Βοηθητικός Πίνακας

<u>B.1</u> <u>A.1</u>	1) + 2)	2) + 3)	4) + 5)	6) + 7)
1) + 2)	75%			
2) + 3)		50%		
3) + 4)			73%	
4) + 5)				70%

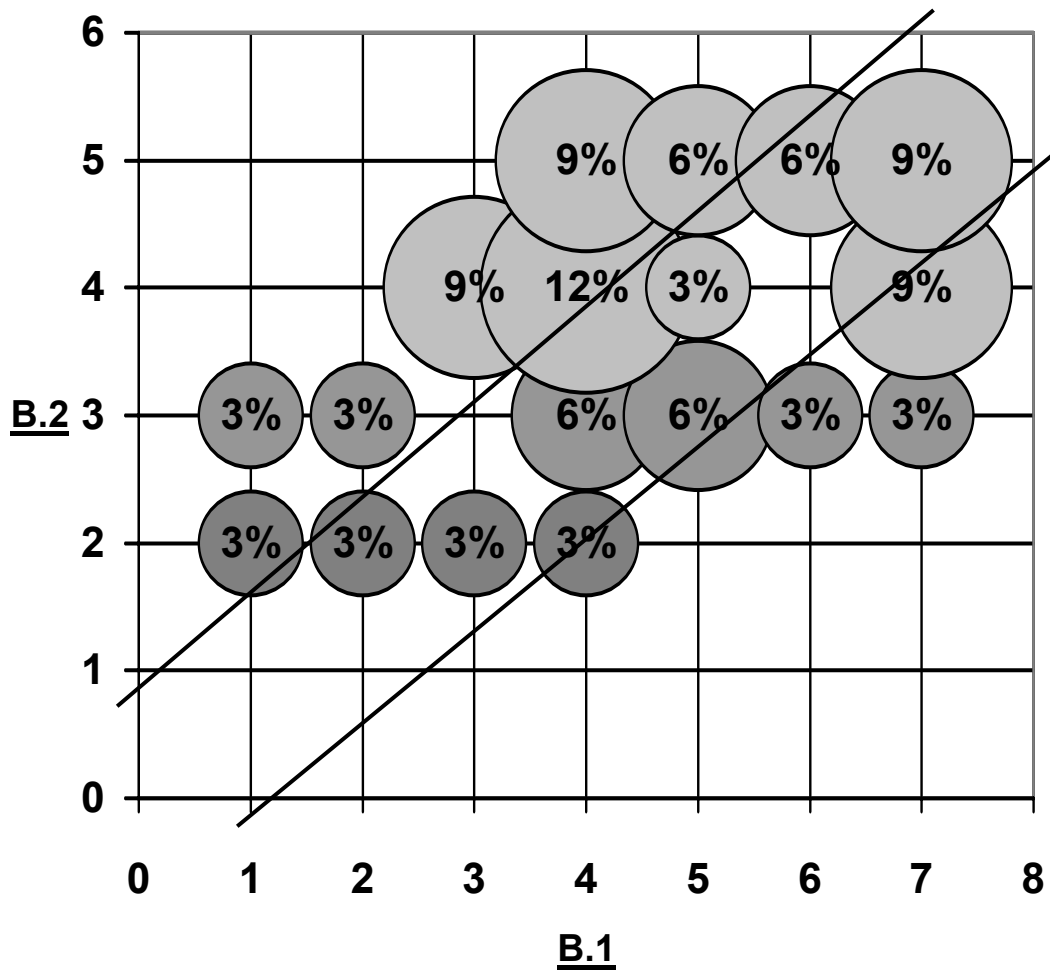
Τελειώνουμε με τον έλεγχο του άμα τα εμπειρικά στοιχεία επαληθεύουν τη χρήση των δύο ειδών δραστηριότητας ως ενδιάμεσους στη σχέση των δύο αντικειμένων που μελετάμε. Στην αντιπαράθεση των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων B.2 και A.1 περιλαμβάνουμε και τη B.1 ως το συνδεδετικό στοιχείο. Εξετάζουμε κατά πόσο η σχέση της με την κάθε μία μπορεί να αντικατοπτρίσει τη σχέση που έχουνε μεταξύ τους, και άρα αν είναι δυνατόν η σχετική πολυπλοκότητα της διεθνής δραστηριότητας που έχει μία επιχείρηση να εκλαμβάνεται ως μία εύκολη και γρήγορη εκτίμηση της κύριας υπόθεσής μας. Στη συνέχεια παρόμοιες ενέργειες θα γίνουν και για τη B.7, το Διαδίκτυο.

Εφαρμόζουμε τη συνηθισμένη διαδικασία ανάλυσης πρώτα για το ζευγάρι B.1-A.1: διεθνή δραστηριότητα και KM&BL. Σύμφωνα με το διάγραμμα, τα αποτελέσματα είναι αρκετά διάσπαρτα. Τα περισσότερα εμπίπτουν στους συνδυασμούς 4-3 (18%) και 7-4 (15%), οι οποίοι ταιριάζουν και με τα λεγόμενα της υπόθεσης. Λόγο του ότι μιλάμε αυτομάτως για λιγότερο απόλυτη αναλογικότητα (κυρίως εξαιτίας του μη εντελώς ξεκάθαραυ επίπεδου πολυπλοκότητας για κάθε μορφή διεθνούς δραστηριότητας και ότι η ολόκληρη η σχέση είναι πιο έμμεση από τις προηγούμενες που εξετάσαμε), η διαγώνιος έχει μόνο μία πιο επαυξημένη εκδοχή, στην οποία φαίνεται να

ανήκει ένα αρκετά μεγάλο μέρος των δεδομένων. Ιδιαίτερα έντονη δεν είναι ούτε η έλλειψη απαντήσεων για τα πιο χαμηλά επίπεδα, εδώ πέρα των μορφών με σχετικά μικρή συνθετότητα.

Τα ποσοστά στον πίνακα είναι και αυτά διαμοιρασμένα. Υπάρχουν συνδυασμοί με υψηλά, όπως πάλι ο 7-4 (71%), οι 4-3 και 5-3 (60%), και ο 1-1 (100%), οι οποίοι μοιάζουν να αποτελούν ένα διαγώνιο σύνολο, με φορά σύμφωνη με τη γενική αναλογικότητα που πιστεύουμε ότι διεκατέχει τη σχέση. Για πιο ξεκάθαρα, επιλέγουμε τέσσερις περιοχές (1+2-1+2, 2+3-2+3, 4+5-3+4, 6+7-4+5) που όλες μαζί συνθέτουν την αφηρημένη διαγώνιο. Μόνο η 2+3-2+3, για τις σχετικά απλές μορφές δραστηριότητας που ανάλογα αναγκάζουν ένα όχι υψηλό επίπεδο χρήσης KM&BL, έχει το μη ικανοποιητικό 50%. Οι άλλες τρεις αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον 70%, όπως και η διαγώνιος ολόκληρη.

Άρα, μπορούμε να πούμε ότι η μία πλευρά της σχέσης επαληθεύεται, μίας και πράγματι φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση στις επιχειρήσεις μεταξύ της διεθνούς δραστηριότητας και της χρήσης KM&BL. Αυτό μας δείχνει η κατανομή των διαθέσιμων απαντήσεων σε συνδυασμό με την ανάλυση τους, όπως και ότι χαρακτηρίζεται από ευρεία αναλογικότητα, σύμφωνο με τις απόψεις της βιβλιογραφίας.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.1

1	2	3	4	5	6	7
Όχι	Ξένοι Προμηθευτές	Ξένοι Πελάτες	Ξένοι Προμηθευτές & Πελάτες	Δραστηριότητα στο Εξωτερικό	Πολλάπλά Σημεία Δραστηριότητας	Πολυεθνική

Επιπλέον Πληροφορίες

% Κύριας Διαγωνίου	64%
--------------------	-----

Κύριος Πίνακας

<u>B.1</u> B.2	1) Όχι	2) Ξένοι Προμηθευτές	3) Ξένοι Πελάτες	4) Ξένοι Προμηθευτές & Πελάτες	5) Δραστηριότητα στο Εξωτερικό	6) Πολλάπλά Σημεία Δραστηριότητας	7) Πολυεθνική
1) Καθόλου							
2) Λίγο	50%	50%	25%	10%			
3) Ως ένα βαθμό	50%	50%		20%	40%	33%	14%
4) Πολύ			75%	40%	20%		43%
5) Πάρα Πολύ				30%	40%	66%	43%

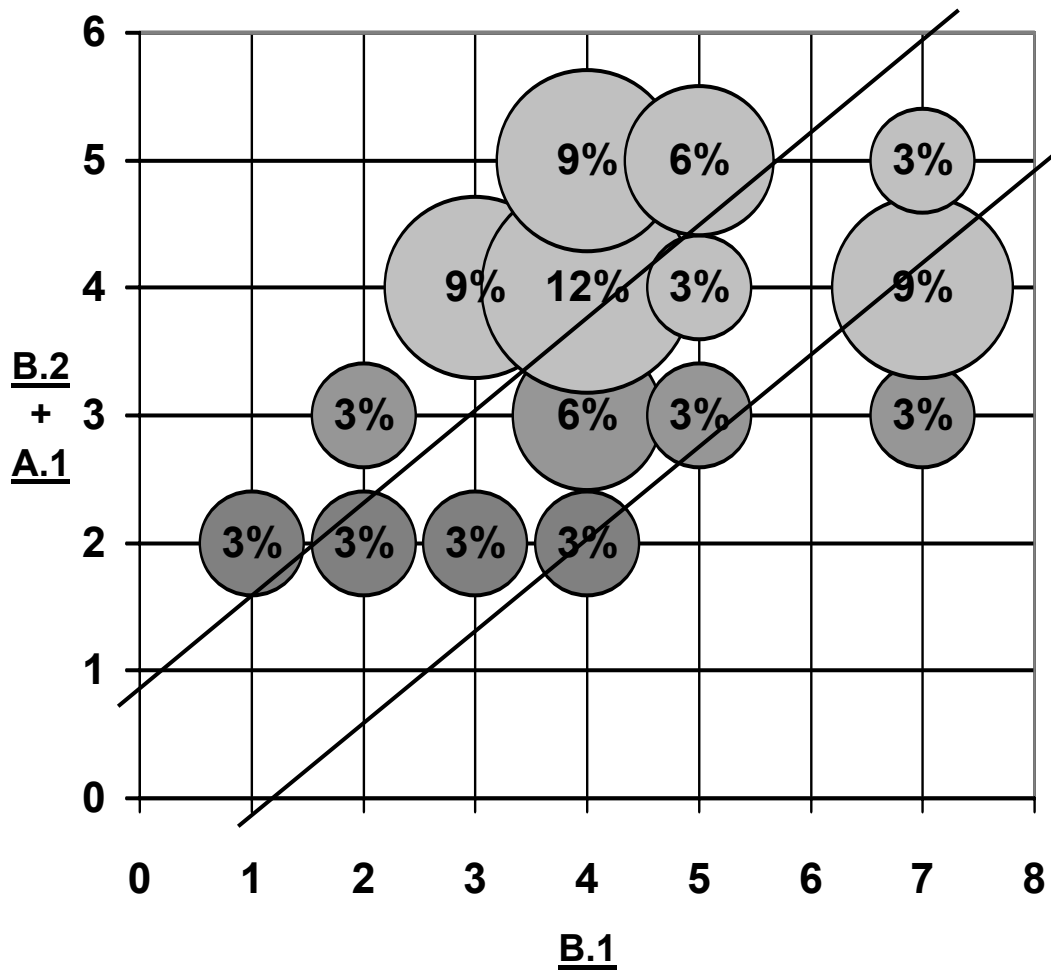
Βοηθητικός Πίνακας

<u>B.1</u> <u>B.2</u>	1) + 2)	2) + 3)	4) + 5)	6) + 7)
1) + 2)	50%			
2) + 3)		50%		
3) + 4)			60%	
4) + 5)				80%

Δεύτερο στάδιο αποτελείτο άλλο μισό της σχέσης: διεθνή δραστηριότητα (B.1) + παγκοσμιοποίηση (B.2). Η διασπορά στα αποτελέσματα παραμένει, αλλά τείνουν πιο πολύ προς τα πάνω, προς τα υψηλά επίπεδα της παγκοσμιοποίησης. Σχετικά υψηλά ποσοστά (τουλάχιστον 9%) εμφανίζουν συνδυασμοί ξεκάθαρα εντός της ευρείας διαγωνίου (7-5), ορισμένοι στα όρια της (4-4, 7-4), αλλά και εκτός (3-4, 4-5).

Από τον πίνακα, αυτήν τη φορά δε μπορούμε να εντοπίσουμε κάποια τάση, για αυτό προχωράμε στις τέσσερις ομάδες της διαγωνίου. Τα αποτελέσματα δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρά. Αν και η 6+7-4+5 εμφανίζει το σημαντικό 80%, και η 4+5-3+4 το μερικώς ικανοποιητικό 60%, οι άλλες δύο δε ξεπερνούν το 50%. Η διαγώνιος εν συνόλω αντιπροσωπεύει το 64% των απαντήσεων, τις επιχειρήσεις με επίδραση της παγκοσμιοποίησης πάνω τους σχετικά ανάλογη της συνθετότητας των διεθνών δραστηριοτήτων. Τα στοιχεία μας δείχνουν την ύπαρξη σχέσης και αναλογικότητας μεταξύ των δύο, αλλά είναι αρκετά αδύναμη. Ισχύει κυρίως για της μορφές της δραστηριότητας που εμφανίζουν συνήθως τις περισσότερες δυσκολίες: τα πολλαπλά σημεία εργασίας εκτός συνόρων και το να είναι η εταιρία πολυεθνική. Αντιθέτως, σημαντικά αποτελέσματα είχαν εμφανιστεί για όλες τις μορφές αναφορικά με τη χρήση KM&BL, και γενικώς μία ισχυρή συσχέτιση.

Όσον αφορά τη σχέση στο σύνολο της, τι προεκτάσεις έχει η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των αποτελεσμάτων των B.1-A.1 και B.1-B.2; Αν και σε μία επιχείρηση το επίπεδο χρήσης KM&BL φαίνεται να σχετίζεται με τη μορφή των διεθνών δραστηριοτήτων, ο έλεγχος άμα πράγματι η δραστηριότητα ενεργεί σαν δίοδος για την επιρροή της παγκοσμιοποίησης δε δίνει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Το συμπέρασμα που καταλήγουμε είναι ότι το είδος αυτό δραστηριότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σαν μία γενική και βοηθητική ένδειξη της βασικής σχέσης που μελετάμε, κυρίως αν τελικά φανεί ότι της συγκεκριμένης εταιρίας είναι από τα σχετικά πιο πολύπλοκα είδη. Πράγματι αυτός ο τρόπος είναι πιο πρακτικός και εύχρηστος από τη δύσκολη και όχι πάντα σίγουρη απευθείας εκτίμηση της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης, και για αυτό και αναφέρεται στη βιβλιογραφία, όμως είναι και ακόμη λιγότερο εγγυημένος.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.7

1	2	3	4	5	6	7
Όχι	Ξένοι Προμηθευτές	Ξένοι Πελάτες	Ξένοι Προμηθευτές & Πελάτες	Δραστηριότητα στο Εξωτερικό	Πολλάπλά Σημεία Δραστηριότητας	Πολυεθνική

Επιπλέον Πληροφορίες

% Κύριας Διαγωνίου	52%
--------------------	-----

Κύριος Πίνακας

B.1 B.2 + A.1	1) Όχι	2) Ξένοι Προμηθευτές	3) Ξένοι Πελάτες	4) Ξένοι Προμηθευτές & Πελάτες	5) Δραστηριότητα στο Εξωτερικό	6) Πολλάπλά Σημεία Δραστηριότητας	7) Πολυεθνική
1) Καθόλου							
2) Λίγο	50%	50%	25%	10%			
3) Ως ένα βαθμό		50%		20%	20%		14%
4) Πολύ			75%	40%	20%		43%
5) Πάρα Πολύ				10%	40%		29%

Βοηθητικός Πίνακας

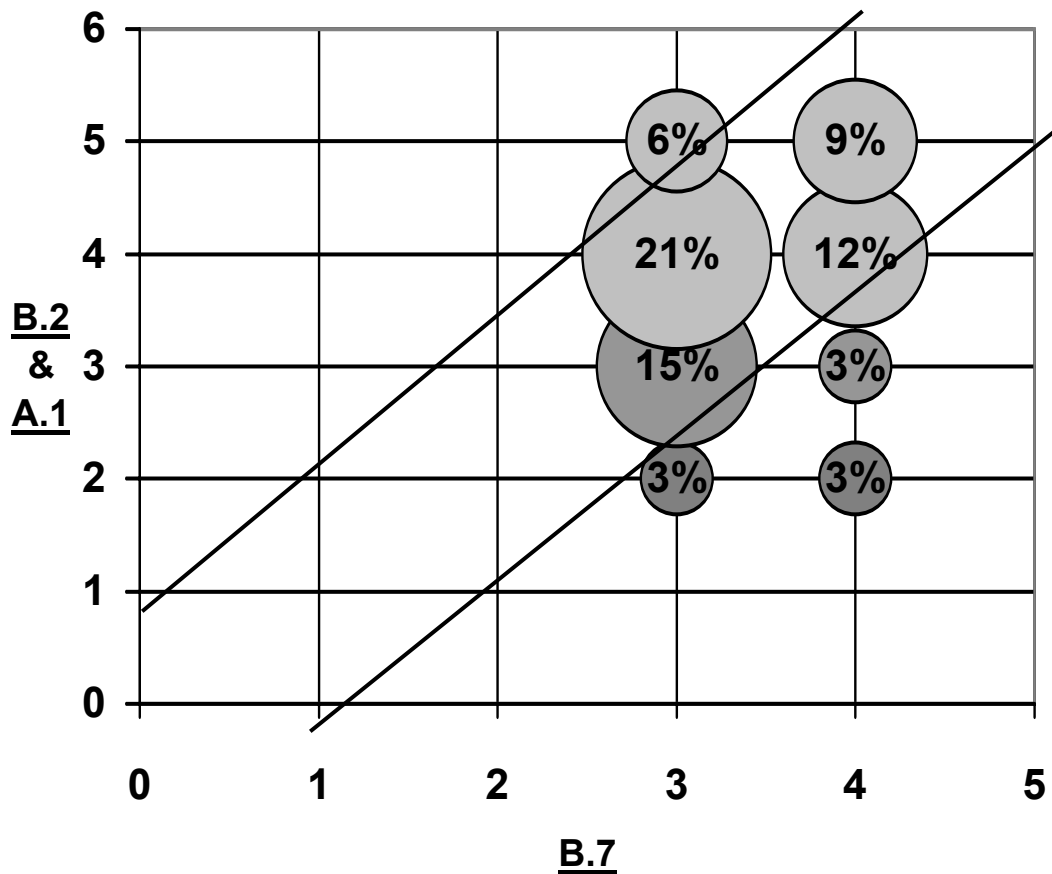
B.1 B.2 + A.1	1) + 2)	2) + 3)	4) + 5)	6) + 7)
1) + 2)	50%			
2) + 3)		50%		
3) + 4)			53%	
4) + 5)				50%

Τα παραπάνω ενισχύονται και από τον τελικό, και ίσως πιο σημαντικό, έλεγχο που κάνουμε, της εξέτασης του B.1 σε σχέση μόνο με τις περιπτώσεις επιχειρήσεων που έχουν σωστή αναλογική σύμπτωση απαντήσεων στις ερωτήσεις A.1 και B.2. Δηλαδή εξετάζουμε τη διεθνή δραστηριότητα ταυτόχρονα με την κύρια υπόθεση, όχι εμμέσως. Οι συνδυασμοί όπου ευθυγραμίζονται, έστω και αν όχι απόλυτα, τα τρία στοιχεία, και άρα επιβεβαιώνεται η υποθεσή της δυόδου, είναι αυτοί που μας νοιάζουν. Τα ίδια τα ποσοστά υπολογίζονται βάση των συνολικών απαντήσεων για κάθε μορφή δραστηριότητας, όχι μόνο των σύμφωνων με τη βασική υπόθεση. Αυτός είναι και ο λόγος όπου οι στήλες του πίνακα και το σύνολο του διαγράμματος δεν έχουν πάντα σαν άθροισμα το 100%. Για τα επίπεδα χρήσης KM&BL και επιρροής της παγκοσμιοποίησης, είμαστε ικανοποιημένοι όχι αποκλειστικά με τις περιπτώσεις απόλυτης αναλογικότητας αλλά και της ευρείας, όπως δηλαδή έχουμε αναφέρει, τις εταιρίες όπου οι απαντήσεις της A.1 είναι σε ακτίνα μίας επίλογής από αυτήν που αποτελεί ανάλογη της απάντησης της B.2.

Το πρώτο που παρατηρούμε κοιτώντας το διάγραμμα είναι ότι ενώ η κατανομή έχει παραμείνει αρκετά όμοια και με τις δύο προηγούμενες των ξεχωριστών αναλύσεων τα ποσοστά έχουν μειωθεί. Μάλιστα, όλα της επιλογής 6-«Πολλαπλά Σημεία Επιχειρηματικής Δραστηριότητας στο Εξωτερικό» έχουν μηδενιστεί. Αυτήν η μείωση δεν προβλέπεται καλή για τα ήδη οριακά σημεία, όπως και αποδεικνύεται από το ότι και οι τέσσερις ομάδες της κυρίας διαγωνίου και η ίδια κυμαίνονται μόνο στο 50%. Αν και δύο τις δύο μεμονομές φορές η 6+7-6+7 εξέφραζε σημαντικά ποσοστά, τώρα μόνο οι μισές εταιρίες όπου η επιρροή της παγκοσμιοποίησης είναι δυνατή (B.2: 4 ή 5) και αντίστοιχα χρησιμοποιούν μάνατζμεντ γνώσης σε υψηλά επίπεδα (A.1: 4 ή 5) έχουν ταυτόχρονα σχετικά πολύπλοκες διεθνείς δραστηριότητες (B.1: 6 ή 7).

Τα συμπεράσματα μας, όπως είναι λογικό, προσομοιάζουν τα κοινά των ξεχωριστών ελέγχων: Η διεθνή δραστηριότητα είναι αρκετά αντιπροσωπευτική της κύριας σχέσης ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί βοηθητικά για την εκτίμηση, ίσως π.χ. ως επαλήθευση, αλλά τα αποτελέσματα

της δεν είναι αρκετά υψηλά ώστε να μπορεί με σιγουριά να χρησιμοποιηθεί ως το πρωταρχικό εργαλείο, όπως προτείνεται από ορισμένους συγγραφείς. Η μόνη διαφοροποίηση είναι ότι η επιπλέον σημασία που είχαμε δώσει στο άμα μία εταιρία είναι πολυεθνική ή έχει πολλαπλά σημεία δραστηριότητας στο εξωτερικό ίσως να μην της αρμόζει.



ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΕΣ

B.7

1	2	3	4
Όχι	Ενδοεπιχειρησιακές πράξεις	Ενδοεπιχειρησιακές πράξεις & Επιχειρηματικές πράξεις	Εκτενές Ηλεκτρονικό εμπόριο / Ηλεκτρονικό επιχειρήν

Επιπλέον Πληροφορίες

% Κύριας Διαγωνίου	58%
--------------------	-----

Κύριος Πίνακας

<u>B.7</u> B.2 + A.1	1) Όχι	2) Ενδοεπιχειρησιακές Πράξεις	3) + Επιχειρηματικές Πράξεις	4) Εκτενές Ηλεκτρονικό εμπόριο Ηλεκτρονικό Επιχειρήν
1) Καθόλου				
2) Λίγο			14%	9%
3) Ως ένα βαθμό			23%	9%
4) Πολύ			32%	36%
5) ΠάραΠολύ			9%	27%

Βοηθητικός Πίνακας

<u>B.7</u> <u>B.2 + A.1</u>	1)	2)	3)	4)
1) + 2)				
2) + 3)				
3) + 4)			55%	
4) + 5)				64%

Και για το άλλο είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας που μελετάμε, της μέσω του Διαδικτύου, ισχύουν όσα είπαμε προηγουμένως για το πως την ελέγχουμε και με πιο σκοπό. Προχωράμε κατευθείαν στη συνδυασμένη ανάλυση, μιας και αντικατοπτρίζει και τα αποτελέσματα των ξεχωριστών, αντιπαρατίθοντας τις απαντήσεις της ερώτησης Β.7, για τον τρόπο χρήσης του Internet και άρα και της σχετικής του πολυπλοκότητας, με τις κοινές των Β.2-Α.1, για τη σχέση επιπέδων ΚΜ&ΒL και παγκοσμιοποίησης. Επιθυμούμε να δούμε αν πράγματι το Διαδίκτυο εκφράζει αναλογικά τα δύο αντικείμενα, όπως έχουμε υποθέσει.

Αν και υπάρχει ποικιλία στις απαντήσεις των σχετικά σύνθετων μορφών δεν έχουμε καμία απολύτως απάντηση για την πιο απλή και για τη μη χρήση. Το γεγονός αυτό αναγκαστικά μας περιορίζει, επειδή σε ότι αποτελέσματα καταλήξουμε δε θα αφορούν τα είδη δραστηριότητας για τα οποία δεν έχουμε αποτελέσματα. Τουλάχιστον συνδυασμοί με υψηλά ποσοστά, όπως ο 3-4 με το μεγαλύτερο (21%), εμπίπτουν εντός της κυρίας διαγωνίου.

Ο πίνακές μας αποκαλύπτει ότι η κατανομή δεν είναι και τόσο καλή τελικά, με πολύ χαμηλά ποσοστά. Αν και πάλι η κύρια διαγώνιο δεν είναι ξεκάθαρη, η ομοδοποίηση για τη δημιουργία μίας κοντινής παραμένει εύκολη (οι 1Χ2 καθέτως συνδυασμοί 1-1+2, 2-2+3, 3-3+4, 4-4+5). Το συνολικό ποσοστό της είναι το όχι ιδιαίτερα ικανοποιητικό 58%, ενώ από τις δύο ομάδες της που έχουμε δεδομένα μόνο η 4-4+5 μας δίνει το αρκετά υψηλό 64%.

Καταλήγουμε σε όμοια συμπεράσματα με της διεθνής δραστηριότητας: Η υπόθεση του Διαδικτύου μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο υποβοηθητικά, και συγκεκριμένα αποκλειστικά για τις περιπτώσεις ξεκάθαρης επιχειρηματικής χρήσης του (είτε για απλές πράξεις είτε εκτενές e-commerce / e-business). Αν και πιο περιορισμένο, σε ενδεικτικό ρόλο φαίνεται να είναι ελαφρώς ισχυρότερο από τη διεθνή δραστηριότητα, αλλά δεν εμφανίστηκαν αρκετές εταιρίες που ενώ έχουν ανάλογα επίπεδα χρήσης ΚΜ&ΒL (Α.1) και επιρροής της παγκοσμιοποίησης (Β.2) ταυτόχρονα έχουν και ανάλογη πολυπλοκότητα

στη Διαδικτυακή δραστηριότητα (B.7) ώστε να της προσδώσουν ξεκάθαρα καλύτερη ποιότητα.

Εδώ τελειώνει η ανάλυση. Θέλουμε να πιστεύουμε ότι καλύψαμε περιεκτικά και αναλυτικά όλα τα αναγκαία αντικείμενα για την εξέταση της εμπειρικής επαλήθευσης μας. Μία τελευταία ενδιαφέρουσα παρατήρηση έχει να κάνει με την επαυξημένη διαγώνιο:

Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιήθηκε κανονικά, η δεξιά πλευρά της(δηλαδή οι συνδυασμοί πάνω στην κύρια διαγώνιο μαζί με μόνο τους αμέσως δεξιά τους) πάντα εδείναν υψηλότερα ποσοστά από την αριστερή πλευρά της (την κύρια διαγώνιο και τους δίπλα τους από τα αριστερά). Αλλά στη βιβλιογραφία που μελετήσαμε ως προς την αναλογία γίνεται λόγος για τα γύρω επίπεδα, όχι μόνο τα ελαφρώς αυξημένα. Εκτιμούμε πλέον ότι ίσως να μπορούσαμε να είχαμε πραγματοποιήσει τη μελέτη με μόνο τη δεξιά πλευρά και θα μας έδινε αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα.

4.4) Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάσαμε και αναλύσαμε τα στοιχεία που συλλέγηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Η καρδιά της έρευνας μας βρίσκεται στην εμπειρική επαλήθευση ή όχι των υποθέσεων που θέσαμε, κύριο εργαλείο της οποίας αποτέλεσε η εξέταση συνδυασμών ερωτήσεων. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν απαντούν στις ερευνητικές ερωτήσεις που αναδείχθηκαν από τη βιβλιογραφία, για την επίτευξη των επιμέρους στόχων και του γενικού σκοπού μας, κλείνοντας έτσι την αλυσίδα όλων των ενεργειών στις οποίες προβήκαμε στην εργασία.

Το γενικό σχόλιο είναι ότι πράγματι οι υποθέσεις φαίνεται να στέκουν και οι σχέσεις που εκφράζουν να ισχύουν, αλλά όχι σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό και σίγουρα όχι τόσο ξεκάθαρες και αναλικές όσο τις παρουσιάζουν οι συγγραφείς και η θεωρία. Συνοπτικά για τα ξεχωριστά ζητήματα:

Μόνο από τις κατανομές των απαντήσεων δε μπορούμε να εξετάσουμε τις υποθέσεις, αλλά αναδύονται ορισμένες ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις. Και τα KM&BL και η παγκοσμιοποίηση φαίνεται να έχουν μπει για τα καλά στη ζωή του επιχειρηματικού τομέα, μιας και γενικώς εμφανίζεται μία τάση προς τις επιλογές των υψηλότερων επιπέδων, ειδικά για τα θέματα τα σχετικά με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Αν και τα αποτελέσματα είναι αρκετά διασκορπισμένα, μία σχετική έλλειψη παρουσιάζεται στα χαμηλά επίπεδα, μειώνοντας την ποιότητα των εκτιμήσεων μας, ιδιαίτερα για τους ρυθμούς και το Διαδίκτυο. Οι υπεύθυνοι δείχνουν μία τάση να εκτιμούν την επιρροή της παγκοσμιοποίησης στις εταιρίες τους ως μικρότερη της γενικής και να επιθυμούν υψηλότερους ρυθμούς KM&BL από αυτούς που εφαρμόζονται. Μόνο στο επίπεδο των επιχειρησιακών λειτουργιών μπορούμε ήδη να δούμε κάποια θετική συσχέτιση των δεδομένων.

Τα στοιχεία επιβεβαιώνουν την ύπαρξη της βασικής σχέσης, της επιρροής της παγκοσμιοποίησης σε κάθε επιχείρηση ως η αιτία χρήσης KM&BL από αυτήν. Όμως φαίνεται να ισχύει μόνο για την πιο ευρεία αναλογικότητα των επιπέδων των δύο αντικειμένων, και γενικώς λιγότερο δυνατή από και συγκεκριμένη από ότι μας έκανε να περιμένουμε η βιβλιογραφία. Αυτές οι αδυναμίες είναι ακόμη εντονότερες στην εναλλακτική της σύνδεσης με το επίπεδο επίδρασης της παγκοσμιοποίησης στο πιο πλατύ οικονομικό σύνολο, κανοντάς μας να πρωτιμήσουμε την παραπάνω, την εξατομικευμένη για κάθε εταιρία. Τουλάχιστον τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά για να αποδεχθούμε τη συσχέτιση, ειδικά αφού και οι βοηθητικές υποθέσεις της επαληθεύονται.

Μία εξ αυτών είναι η εμφάνιση αποτελεσμάτων της παγκοσμιοποίησης και εφαρμογής KM&BL στις ίδιες επιμέρους επιχειρησιακές λειτουργίες. Εντοπίσαμε τις λειτουργίες όπου αυτήν η ταύτιση πράγματι πραγματοποιείται, εκτενή αρκετά ώστε να είμαστε διατεθημένοι να τη γενικεύσουμε σε όλες τους και στην επιχείρηση ως ένα εννιαίο σύνολο. Μάλιστα, βλέποντας τις λειτουργίες σαν ξεχωριστές οντότητες διαφάνηκε η αναλογικότητα της σχέσης, και ίσως θα έπρεπε να περιορίσουμε την κύρια υποθεσή σε αυτό το πλαίσιο αντί του γενικού, ειδικά για τις προαναφερθής λειτουργίες:

Ανώτερη Διοίκηση, R&D, Σχεδιασμός Προϊόντων, Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Ανθρώπινοι Πόροι, και IT.

Ο άλλος βοηθητικός έλεγχος είναι της ταύτισης των αρχικών χρονικών περιόδων KM&BL και παγκοσμιοποίησης. Η σημαντική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος πράγματι εμφάνισε τα δύο αντικείμενα χρονικά κοντά το ένα στο άλλο.

Εκτός του παρελθόντος μελετούμε και το μέλλον, μέσω των από εδώ και πέρα ρυθμών. Λόγο έλλειψης απαντήσεων για τις περιπτώσεις μείωσης των ρυθμών, τα αποτελέσματα βασικά αφορούν τις υπόλοιπες δυνατές πορείες που μπορούν να πάρουν οι εταιρίες (σταθερότητα-αύξηση), αλλά σε αυτό το πλαίσιο είναι ικανοποιητικά, και ιδιαίτερα αναλογικά για πιο ευρεία αναλογικότητα. Οι επιχειρήσεις επιβεβαιώνουν ότι ο πραγματικός τους ρυθμός ενασχόλησης και αφιέρωσης πόρων προς KM&BL είναι κοντινός του ρυθμού αύξησης των αποτελεσμάτων της παγκοσμιοποίησης πάνω τους. Αντιθέτως, αναπάντεχα, ο επιθυμητός ρυθμός τους μάθησης&γνώσης είναι λιγότερο σύμφωνος με την υπόθεση, ενώ θεωρητικά προτείνεται σαν διορθωτικός, λόγω πιθανών πρακτικών δυσκολιών.

Ενσωματώνοντας και την παρούσα κατάσταση, τη βάση αφετηρίας της μελλοντικής πορείας, πήραμε μία πιο σφαιρική εντύπωση για κάθε εταιρία. Οι παραπάνω εκτιμήσεις πιστεύουμε πως ενισχύθηκαν, αφού αρκετές ακόμη από τις περιπτώσεις τελικά αποδείχθηκαν κι αυτές ακόλουθες της προτεινόμενης σχέσης, γιατί φαινομενικά ασύμφωνες κινήσεις αποκαλύφθηκαν ως διορθωτικές στην προσπάθεια συμφωνίας με τη βασική αναλογία.

Οι τελευταίες υποθέσεις είναι για τις διεθνείς και Διαδικτυακές δραστηριότητες. Αφού η σχετική συνθετότητα τους δρα ως δίοδος της επιρροής της παγκοσμιοποίησης και άρα ένδειξη του απαραίτητου επιπέδου KM&BL μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εκτιμητές της βασικής συσχέτισης. Τις απαντήσεις και για τα δύο είδη τις αντιπαραθέσαμε με αυτές των συστατικών της κύριας σχέσης, ελέγχοντας την τριπλή αναλογικότητα των

επιπέδων. Τα συμπεράσματά είναι παρόμοια μεταξύ τους: αν και οι δραστηριότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βοηθητικές ενδείξεις, δεν είναι εκφράζουν αρκετά την κύρια υπόθεσή για την αποκλειστική χρήση τους. Δείχνουν πιο πολύ τάσεις. Και για το Internet αυτό ισχύει ξεκάθαρα μόνο για τις πιο πολύπλοκες μορφές, ενώ για τη διεθνή δραστηριότητα παρατηρούμε μία σχέση της με τη χρήση KM&BL που ίσως να συνδέεται για κάποιο άλλο λόγο μαζί της από αυτόν εδώ.

Όλα αυτά τα αντικείμενα της μελέτης αφορούν τη γενική θεώρηση της σχέσης της επιχειρησιακής μάθησης και της διαχείρισης γνώσης με την παγκοσμιοποίηση. Εξετάζονται σαν ολόκληρα εννοιολογικά αντικείμενα, χωρίς να εμβαθύνουμε ιδιαίτερα στα επιμέρους συστατικά και λεπτομέριές τους, όπως την πληθώρα των συστημάτων, ζητημάτων εφαρμογής, σχέσεων με άλλα θέματα του μάνατζμεντ, κ.τ.λ.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1) Εισαγωγή

Με το κεφάλαιο αυτό κλείνει η εργασία. Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάσαμε αναλυτικά το θέμα μας, περιδιαβήκαμε τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με αυτό και βάση της οποίας διαρθρώσαμε τις υποθέσεις μας, εξηγήσαμε τον τρόπο που εργαστήκαμε, αναλύσαμε τα στοιχεία που συλλέχτηκαν, και φτάσαμε σε συγκεκριμένα συμπεράσματα. Εδώ συνοψίζουμε για τελευταία φορά όλα τα παραπάνω, σημειώνοντας ορισμένα επιπλέον αντικείμενα, απαραίτητα για τη δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας γύρω από το ζήτημα της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης στο επίπεδο χρήσης συστημάτων διαχείρισης γνώσης και επιχειρηματικής μάθησης από τις εταιρίες.

Έτσι, λοιπόν, παρουσιάζουμε περιληπτικά, με τη σειρά, τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, το πλαίσιο της έρευνας, και τα βασικά ευρήματα της εργασίας. Και καταπιανόμαστε και με τους περιορισμούς, τη συμβολή, και τις επιπτώσεις της έρευνας, μαζί με προτάσεις για περαιτέρω ενασχόληση.

5.2) Περιληπτική παρουσίαση των συμπερασμάτων από τη βιβλιογραφία

Τα συστατικά του KM δεν είναι καινούργιες, απλώς σχετικά πρόσφατη άρχισε η εξέταση και παρουσίαση τους σαν μία ενοποιημένη μεθοδολογία, παράλληλα με την ένδειξη ενδιαφέροντος για το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, λόγω των μεγάλων αποτελεσμάτων που άρχισε να έχει

παντού, συμπεριλαμβανομένης και της οικονομίας. Δεν άργησε να γίνει συσχέτιση μεταξύ των δύο και σήμερα ως κύριος λόγος για τη χρήση επιχειρησιακής μάθησης & γνώσης αναφέρεται στη βιβλιογραφία σχεδόν αντανakλαστικά η παγκοσμιοποίηση. Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των δύο έχουν γραφεί αρκετά, και ειδικά για τη πιο συγκεκριμένης μορφής της: ότι το ύψος των αποτελεσμάτων της παγκοσμιοποίησης επηρεάζει το επίπεδο χρήσης KM&BL, με μία θετική και γενικά αναλογική αιτιακή εξάρτηση.

Οι ακαδημαϊκοί και οι συγγραφείς έχουν θέσει τις θεωρητικές βάσεις της σχέσης αυτής, εξετάζοντας τη στο πιο ευρύ της επίπεδο, αλλά και για πιο πρακτικά ζητήματα και θέματα εφαρμογής. Επίσης έχουν ασχοληθεί με επιμέρους λεπτομέρειες, όπως την αναλογικότητα της, το πως εμφανίζεται στις επιμέρους λειτουργίες, με άξονα το χρόνο, και άλλες. Αν και σίγουρα υπάρχει χώρος για περαιτέρω κάλυψη μένουμε ικανοποιημένοι μετά την ενασχόληση με αυτήν. Κάτι που δεν ισχύει με τις προσπάθειες για εμπειρική επαλήθευση επαλήθευσή της. Έχουν γίνει πρακτικές έρευνες για όλα σχεδόν τα θεωρητικά θέματα που αναφέραμε, και ακόμη περισσότερες συμπεριλαμβάνοντας τις πιο πλατιές που κοιτάνε και σε αυτό το αντικείμενο. Αλλά οι μελέτες αυτές δεν είναι αποφασιστικές, αφήνοντας τις διάφορες ιδέες και τη βασική σχέση πιο μετέωρες από ότι θα θέλαμε.

Η εργασία μετέχει όσο μπορεί στις προσπάθειες που γίνονται για την κάλυψη αυτών ακριβώς των κενών. Πάντως σε γενικές γραμμές θα θέλαμε να τονίσουμε την αίσθηση που μας δίνει η βιβλιογραφία ότι τόσο το KM όσο και η παγκοσμιοποίηση είναι θέματα με ρίζες σε πολλαπλά γνωστικά αντικείμενα, η κατανόηση των οποίων σίγουρα βοηθάει τη διαχείρισή τους στην πράξη, ειδικά για τις δύσκολες αποφάσεις που πρέπει να πάρουν οι υπεύθυνοι των εταιριών.

5.3) Περίληπτική παρουσίαση του πλαισίου έρευνας

Χρησιμοποιώντας τα στοιχεία της βιβλιογραφίας που παραθέσαμε παραπάνω συνθέσαμε το υπόδειγμά μας. Ο τίτλος της εργασίας φέρει και την υπόθεση που αποτελεί την καρδιά της έρευνας μας:

το επίπεδο στο οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα συστήματα διαχείρισης γνώσης και μάθησης είναι ανάλογο με το βαθμό που επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση.

Οι υπόλοιπες υποθέσεις σχετίζονται με αυτήν, αποτελώντας:

Εναλλακτικές μορφές

η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στην οικονομία σαν σύνολο, αντί σε κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση.

Προσδιορισμοί μέσω ενδιάμεσων

αναλογική σχέση της χρήσης τεχνικών μάθησης&γνώσης με την ενσωμάτωση και πολυπλοκότητα των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της χρήσης του Διαδικτύου μίας εταιρίας, έμμεσοι εκφραστές και οι δύο της παγκοσμιοποίησης.

Πιο μικροσκοπικές εξετάσεις του θέματος

οι συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες που επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση είναι και αυτές στις οποίες γίνεται η χρήση των μεθοδολογιών KM&BL.

Ενισχυτικές υπό-υποθέσεις

παρουσιάζεται συγχρονισμός στις χρονικές περιόδους όπου αρχίζει η χρήση των πρακτικών και η επίδραση της οικονομικής παγκοσμιοποίησης.

Μελλοντικές θεωρήσεις

ο ρυθμός ανάπτυξης των συστημάτων είναι παράλληλος, ή τουλάχιστον οι ιθύνοντες επιθυμούν να ήταν παράλληλος, με το ρυθμό επηρεασμού της επιχείρησης από την παγκοσμιοποίηση.

Ο έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε συνθέτοντας ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις που τις αντικατοπτρίζουν και στέλλοντας το σε ένα ευρύ και ποικίλο δείγμα εταιριών. Τα στοιχεία από τις 33 απαντήσεις συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν.

5.4) Βασικά ευρήματα της εργασίας

Τα συμπεράσματα μας είναι ότι πράγματι, οι υποθέσεις μας επιβεβαιώνονται σε έναν ικανοποιητικό βαθμό. Βάση του δείγματος, η κύρια υπόθεση φαίνεται να ισχύει, για μία πιο ευρεία θεώρηση της αναλογικότητας. Δείχνει ότι πράγματι υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο αντικειμένων και στην πράξη, αν και όχι τόσο ισχυρή όσο περιμέναμε, αλλά πιο δυνατή από την εναλλακτική μορφή. Η χρήση των ειδών δραστηριότητας ως ενδιάμεσο για πιο εύκολη εκτίμηση, δεν αποδίδει σαν ανεξάρτητο εργαλείο. Περιορίζονται μόνο σαν επιπλέον επαλήθευση και στο να δείχνουν γενικές κατευθύνσεις.

Από την άλλη, η υπόθεση για τις συγκεκριμένες λειτουργίες σίγουρα επιβεβαιώνεται, σε επίπεδο που να μπορεί να γενικευτεί πέρα από τις επιμέρους με τα θετικά αποτελέσματα σε όλες τις λειτουργίες σαν ξεχωριστές οντότητες και στην επιχείρηση ως σύνολο. Η άλλη ενισχυτική της κύριας υπόθεσης, του χρόνου, δίνει και αυτήν πολύ ικανοποιητικά ποσοστά, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες κατά τύχη συμφωνίας των υπόλοιπων στοιχείων.

Τέλος, και τα πραγματικά δεδομένα ταιριάζουν με τα λεγόμενα για την μελλοντική πορεία, ειδικά για λιγότερο απόλυτη αναλογικότητα. Οι επιθυμίες των υπεύθυνων για τη χρήση KM&BL είναι πιο μεγάλου βαθμού από ότι περιμέναμε, κάνοντας μας να προτιμήσουμε εν τέλη τον πραγματικά σχεδιαζόμενο ρυθμό, γεγονός που είναι ελαφρώς αναπάντεχο βάση της θεωρίας.

Εν συνόλω, είμαστε αρκετά ικανοποιημένοι με το βαθμό στον οποίο επαληθεύονται οι υποθέσεις μας. Μπορεί η αποδεικτική τους ικανότητα και η αναλογικότητα τους να είναι σχετικά πιο αδύναμη από ότι τις παρουσιάζουν οι συγγραφείς, αλλά γίνεται φανερό ότι υπάρχουν σημαντικές συσχετίσεις προς τη σωστή κατεύθυνση.

5.5) Περιορισμοί

Παρά τις προσπάθειες μας η ανάλυση που έλαβε χώρα εδώ δεν είναι άνευ περιορισμών και άλλων ζητημάτων με αρνητική επίδραση πάνω στα αποτελέσματά της :

- Παρά το μεγάλο αριθμό ερωτηματολογίων που αποστάλθηκαν, μόνο 33 εταιρίες έδειξαν τελικά ενδιαφέρον. Το δείγμα είναι επαρκές για την ανάλυση μας, αλλά ίσως όχι αρκετά μεγάλο για μία πιο σίγουρη εξέταση.
- Επίσης, το δείγμα τελικά αποδείχθηκε πιο «συμπαγές» από ότι περιμέναμε, εμφανίζοντας μικρό εύρος απαντήσεων σε ορισμένα θέματα, όπως η έλλειψη περιπτώσεων μειούμενων ρυθμών.
- Παρόμοια, θα μπορούσε να είχε γίνει καλύτερη επιλογή του δείγματος, με πιο ισορροπημένη κατανομή χρήσης Internet, αφού ολόκληρο αποδείχθηκε να το χρησιμοποιεί σε σημαντικό βαθμό.
- Το ερωτηματολόγιο, αν και επαρκές για το θέμα μας, δεν έμπαινε σε ιδιαίτερο βάθος για τα δύο θέματα και θα μπορούσε να είναι πιο

εκτενές, καλύπτοντας τα θέματα από ακόμη περισσότερες πλευρές, με πιο συγκεκριμένες (και ίσως τεχνικές) ερωτήσεις, για μία πιο ακριβή ματιά στα σημεία όπου εφαρμόζετε η διαχείριση γνώσης και η επιχειρηματική μάθηση και έχει αποτελέσματα η παγκοσμιοποίηση.

- Ορισμένες από τις ερωτήσεις φαίνεται να μη λειτούργησαν όπως αναμένονταν αρχικά.
- Η βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα, αν και αρκετά ευρεία, παρουσιάζει ελλείψεις σε ορισμένα σημεία, ειδικά όσον αφορά την επεξήγηση και πιο πρακτική θεώρηση των γενικολογιών της, επιφέροντας δυσκολίες κατά τη σύσταση του υποδείγματος και το πως θα γίνονταν η εξέταση του.
- Ακόμη φαίνεται να επικρατεί αρκετή σύγχυση, όχι μόνο στον επιχειρηματικό τομέα, αλλά και στον ακαδημαϊκό, γύρω από τα θέματα της γνώσης και της μάθησης εντός των εταιριών. Πάντα υπάρχει η πιθανότητα όλες οι πλευρές να μη «βρίσκονται στην ίδια σελίδα» μιλώντας για αυτές, με το εύρος τους σαν θέματα περιπλέκει κι άλλο την κατάσταση.

5.6) Συμβολή της έρευνας

Οι ελλείψεις σε ορισμένα κομμάτια της βιβλιογραφίας έχουν ήδη αναφερθεί. Η έρευνα αυτήν κάνει προσπάθεια να ρίξει φως στην ακόμα όχι τόσο ξεκάθαρη πραγματική διάσταση της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης γνώσης, της επιχειρησιακής μάθησης, και της παγκοσμιοποίησης. Πολλοί συγγραφείς μιλώντας για KM&BL φαίνεται να θεωρούν ως αυτονόητη και αυταπόδεικτη τη συσχέτιση ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας της μοντέρνας οικονομίας, και άρα και για την αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης. Θέλουμε να πιστεύουμε ότι ενίσχυση της βιβλιογραφίας σχετικά με την πρακτική απόδειξη της σίγουρα αποτελεί χρήσιμη προσπάθεια.

Το ίδιο ισχύει και για τα πιο συγκεκριμένα θέματα με τα οποία καταπιαστήκαμε. Όλα τους είναι σημαντικά για τη σχέση αλλά και σαν ανεξάρτητα αντικείμενα. Η μελέτη τους εντάσσεται στον αυξημένο ενδιαφέρον προς αυτά και στις προσπάθειες εμπειρικής εξέτασής τους, για τη βελτίωση των παρεχόμενων προς τις εταιρίες συμβολών.

5.7) Επιπτώσεις της έρευνας

Αφού, λοιπόν, έχουμε αποδεχτεί ότι το υπόδειγμά μας είναι βάσιμο, αν και όχι εντελώς, και εκφράζει τις σωστές τάσεις της οικονομικής και επιχειρηματικής ζωής, η πιο βασική συμβουλή που μπορούμε να δώσουμε στις εταιρίες είναι εφαρμογή στην πράξη των λεγόμενων του. Είναι προς το συμφέρον τους να διαμορφώνουν ένα επίπεδο εφαρμογής και χρήσης συστημάτων και πρακτικών διαχείρισης γνώσης και επιχειρησιακής μάθησης ανάλογο των αποτελεσμάτων της παγκοσμιοποίησης πάνω τους. Το ίδιο ισχύει και για τις υπόλοιπες, πιο εξειδικευμένες, σχέσεις που παρουσιάσαμε, όπως για την πορεία της χρήσης από εδώ και πέρα. Διαφορετικά πολύ πιθανό να μη μπορέσουν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσουν τις απειλές που φέρνει η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, δίνοντας τη δυνατότητα στις εταιρίες που δε σπαταλούν πόρους σε υπερ-χρήση ή δεν είναι ανέτοιμες λόγω υπο-χρήσης να τις παραγκωνίσουν.

Πέρα αυτών των συμβουλών, που αποτελούν αντανάκλαση του θέματος μας, τέσσερις πιο γενικές που θα θέλαμε να δώσουμε είναι :

- Προς τις επιχειρήσεις, να μη θεωρούν το KM και το BL ως την καινούργια μόδα στο μάνατζμεντ, παροδικής παραμονής μέχρι την επόμενη. Η αξία τους είναι ουσιαστική και τα οφέλη.
- Αλλά από την άλλη, να μην τις θεωρούν ούτε ως πανάκεια. Οι σκοποί της χρήσης τους όπως επίσης και το τι μπορούν να κατορθώσουν είναι συγκεκριμένα, αν και σημαντικά.

- Όλες οι ενέργειες και σε αυτόν τον τομέα να βασίζονται πάνω σε μία στρατηγική, να έχουν πλάνο. Αλλιώς αντί για τα επιθυμητά αποτελέσματα οι εταιρίες θα έχουν προβεί σε σπατάλη πόρων ή ακόμη χειρότερα.
- Προς τον επιχειρηματικό αλλά και τον ακαδημαϊκό χώρο, η ανάγκη καθιέρωσης μίας πιο συγκεκριμένης γλώσσας για τα αντικείμενα με τα οποία καταπιαστήκαμε. Και κατά τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και κατά την επικοινωνία με τις εταιρίες έγινε φανερό ότι αν και υπάρχει γενική κατανόηση των αντικειμένων, νοηματικές διαφορές εμφανίζονται για τα πλατειά αυτά θέματα κατά την εμβάθυνση σε συγκεκριμένες περιοχές, με όλα τα αρνητικά επακόλουθα που αυτό έχει.

5.8) Προτάσεις για παραπέρα έρευνα

Με αφετηρία το θέμα μας εδώ ή εξειδικεύσεις αυτό, κλείνουμε με μία σειρά από περαιτέρω σημεία όπου έρευνες μπορούν να πραγματοποιηθούν. Μεταξύ άλλων:

- Για την εξέταση του πως διαμορφώνεται η βασική και οι επιμέρους σχέσεις σε διαφορετικές υποομάδες εταιριών, έναντι του πιο πλατιού δείγματος που είχαμε, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί παρόμοια εργασία με αυτήν που παρουσιάσαμε αλλά για τις συγκεκριμένες:
 - Χώρες, ηπείρους, ευρείες γεωγραφικές περιοχές
 - Συστήματα, μεθόδου, πρακτικές, τεχνικές KM&BL
 - Οικονομικούς τομείς
 - Μεγέθη εταιριών
 - Κριτήρια των διεθνών επιχειρηματικών πράξεων και του Διαδικτύου πέρα της πολυπλοκότητας (κυρίως του όγκου)
 - Χρονικές περιόδους που άρχισαν να επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση

- Δικτύων πέρα του Internet
 - Αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης
-
- Δε μπήκαμε σε τεχνικές λεπτομέρειες για τα συστατικά της μάθησης&γνώσης. Περαιτέρω πιο εις βάθος έρευνα σε αυτό το επίπεδο, κοιτώντας π.χ. ποια συγκεκριμένα συστήματα χρησιμοποιούνται σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση, σίγουρα παρουσιάζει ενδιαφέρον.
 - Εξέταση του θέματος μέσω πιο ανεπτυγμένων στατιστικών μεθόδων και εργαλείων, καλύπτοντας το ακόμη πιο σίγουρα και επιστημονικά.
 - Η παγκοσμιοποίηση είναι μία σύνθετη οντότητα, αποτέλεσμα πολλών τάσεων των καιρών μας. Μέσω της κατευθείαν συσχέτισης των γεννουσιεργών αιτιών της, αντί της ίδιας, με τα KM&BL μπορεί να έχουμε πιο ξεκάθαρα αποτελέσματα.
 - Αν και η διαχείριση γνώσης και η επιχειρησιακή μάθηση αποτελούν δύο άρρηκτα δεμένες ενότητες, η κάθε μία έχει τις ιδιομορφίες της. Η ξεχωριστή μελέτη τους θα μπορούσε να δείξει τις μεταξύ τους διαφορές.
 - Και η εξέταση στο πλαίσιο των επιμέρους επιχειρησιακών λειτουργιών ήταν γενική, έχοντας χώρο για πιο αναλυτική έρευνα, για την καλύτερη κατανόηση της ενδοεπιχειρησιακής διάστασης του θέματος.

Βιβλιογραφία

- Alavi, M., Leidner, D.F. (2001) Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol.25 No.1. Minneapolis, MN, USA: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.
- Awad, E.M., Ghaziri, H. (2004) *Knowledge Management*. Old Tappan, NJ, USA: Prentice Hall.
- Bannon, L.J. (1999) CSCW: An Initial Exploration. *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol.5. Kristiansand, Norway: The IRIS Association.
- Barlandi, P. (1999) Knowledge and competence management: Ericsson Business Consulting. *Business Strategy Review*, Vol.10 No.4. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Beck, U. (2000) *What is Globalization*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Inc.
- Beer, S. (1979) *The Heart of Enterprise*. Sussex, UK: Wiley.
- Bell, D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Scranton, PS, USA : Harper Colophon Books.
- Bensen, J. (2001), Globalization: a world of business knowledge, *Scandinavian Journal of Knowledge Management*. Bremen, Norway: KM Association.
- Blackler, F. (1995) Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An overview and Interpretation. *Organization Studies*, Vol.16. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.

- Boyett, J.T., Boyett, J.H. (2001) *The Guru Guide to the Knowledge Economy: the best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world*. New York, NY, USA: John Whitey.
- Bohne, G., Stehr, N. (1986) (editors) *The Knowledge Society*. Dordrecht, Germany: Reidel.
- Cleveland, H. (1985) *Knowledge Executive*. New York, NY, USA: E.P Dutton.
- Cothrel, J., Williams, R.L. (1999) Online communities: helping them form and grow. *Journal of Knowledge Management*, Vol.3 No.1. Cambridge, MA, USA: Ingenta.
- Drucker, P. (1989) *The New Realities*. New York, NY, USA: Harper & Row Publishers.
- Drucker, P. (1994) *Post-Capitalist Society*. New York, NY, USA: HarperCollins Publishing.
- Druecker, P. (1999) Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, Vol. 42 No. 2. Berkeley, CA, USA: Haas School of Business.
- Duffy, J. (1999) *Harvesting Experience: Reaping the Benefits of Knowledge – an approach for implementing KM*. Lenexa, KS, USA: ARMA International.
- French, H. (2000) *Vanishing borders: protecting the planet in the age of globalization*. New York, NY, USA: Norton.
- Friedman, T.L. (2000) *The lexas and the olive tree: understanding globalization*. New York, NY, USA: Anchor Books.
- Garratt, B. (1990) *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership Learning & Development*. Cambridge, UK: Director Book.

- Gamble, P. R., Blackwell, J. (2001) *Knowledge Management: a state of the art guide: models & tools, strategy, intellectual capital, planning, learning culture, processes*. London, UK: Kogan Press.
- Giddens, A. (2002) *Runaway World: How globalization is reshaping our lives*. London: UK: Profile Books Ltd.
- Goffee, R., Jones, G. (1996) What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, Vol.74 No.6 November-December. Boston, MA, USA: Harvard Business School Publishing.
- Hansen, M.T. Nohria, N., Tuerney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, Vol.77 No.2 April-March. Boston, MA, USA: Harvard Business School Publishing.
- Hildebrand, C. (1999) Making knowledge management pay off. *CIO Enterprise Magazine*, February Issue. Framingham, MA, USA: CXO Media Inc.
- Holtzner, B., Marx J. (1979) *The Knowledge Application: The Knowledge System in Society*. Boston, MS, USA: Allyn-Bacon.
- Hustad, E. (2004) Knowledge Networking in Global Organizations: The Transfer of Knowledge. *SIGMIS'04*, April Issue. Tucson, AZ, USA: ACM/SIGMIS.
- Lave, J. (1988) *Cognition of Practice*. New York, NY, USA: Cambridge University Press.
- Luttwak, E. (1999) *Turbo-capitalism: winners and losers in the global economy*. New York, NY, USA: HarperCollins.
- Malhotra, Y. (1999), Knowledge Management for Organizational white-waters: An Ecological Framework. *Knowledge Management*. London, UK: BRINT Institute LLC.
- McElroy, M.W. (2003) *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. Hartland Four Corners, VT, USA: KMCI Press.

- Najir, J. (2003), *Impact of Globalization and Knowledge Management within High Tech Manufacturing environment*.
<http://itpapers.zdnet.com/whitepaper.aspx?kw=knowledge%20management&docid=95582>
- Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organisational knowledge. *Organization Science*, Vol.5 No.1. Los Angeles, CA, USA: JSTOR.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Orlikowski, W. (2002) Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, Vol.13 No.2. Los Angeles, CA, USA: JSTOR.
- Pierre, C. (2001) Globalization Technology. *LISA Newsletter*. Vol.X No.III. Chicago, MC, USA: LISA Publications.
- Polanyi, M. (1997) *Science, Economics and Philosophy: Selected Papers of Michael Polanyi*. London, UK: Transaction Publishers.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Thinklestein, S. (1996) Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, Vol.74 No.2. Boston, MA, USA: Harvard Business School Publishing.
- Rasmus, D. (2000) *Knowledge Management Watch 2000: Influences and Trends*. Giga Information Group.
http://www.lisa.org/2003/Globalization_and_KM.pdf
- Rikowski, R. (2002) Knowledge operation in the global economy. *Information for Social Change Journal*, No.15, Summer 2002. Lincoln, UK: Information For Social Change.
- Serge, P. (1994) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation*. New York, NY, USA: Doubleday.

- Skyrme Associates (2002) *The Global Knowledge Economy: and its implication for markets. Insight No.21.* NEWBURY, UK: David Skyrme Associates.
<http://www.skyrme.com/insights/21gke.htm>
- Skyrme Associates (2003) *Knowledge Management: making sense of an oxymoron. Insight No.22.* NEWBURY, UK: David Skyrme Associates.
<http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>
- Soo, C.W., Devinney, T.M., Midgley, D.F. (2002) *Knowledge Creation in Organizations: Exploring Form and Context Specific Effects.* Fontainebleau, France: INSEAD.
http://www.informatica.pt/v20/cid/biblioteca_digital/gestao_conhecimento/ACF321.pdf
- Sukaiya, T. (1991) *The Knowledge Value Revolution.* New York, NY, USA: Kodansha America, Inc.
- Sveiby, K-E. (1997) *The New Organisational Wealth.* San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Svensson, G. (2001) "Glocalization" of Business Activities: a "Glocal Strategy" Approach. *Management Decision*, No.39. Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Teece, D. (1998) Research directions for knowledge management. *California Management Review*, Vol.40 No.3. Berkeley, CA, USA: Haas School of Business.
- Walsham, G. (2001) *Making a World of Difference. IT in a Global Context.* Sussex, UK: Wiley.
- Wiig, K.M. (1993) *Knowledge Management foundations: thinking about thinking: how people and organizations create, represent and use knowledge.* Arlington, TX, USA: Schema Press Ltd.

- www.devicelink.com
- www.km.org
- www.kmnetwork.com
- www.media-access.com
- Yip, G.S. (1989) Strategy... In a global world? *Sloan Management Review, Vol.31*. Cambridge, MC, USA: MITSloan.
- Yolles, M., Iles, P. (2002) The Viable Theory of Knowledge Migration. *Proceedings of the 46th Annual Meeting of International Society for the System Sciences*. Shanghai, China: ISSS.
- Yu, J.E. (2004) *Globalization of HRM through Knowledge Management*. Seoul, Korea: IIRA.
http://www.kli.re.kr/iira2004/pro/papers/poster/Jae%20Eon%20Yu_Poster_OK.pdf

Παράρτημα Ι

Παραδείγματα πρακτικών και μεθοδολογιών KM&BL

Παρά τις ποικίλες, και ορισμένες φορές σύνθετες, ρίζες των μεθόδων KM&BL, τα αποτελέσματα είναι μία σειρά από πρακτικές και λειτουργικές προσεγγίσεις με πολλαπλές emphases. Κάποιες προσεγγίσεις χρησιμοποιούν την εξέταση του προσωπικού και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ή υποβοηθούν τις διοικητικές πρωτοβουλίες. Άλλες χρησιμοποιούν οργανωσιακές αλλαγές και ανα-μοίρασμα των ευθυνών. Και άλλες ακόμη πραγματοποιούνται παράλληλα με νέες ενέργειες, όπως το «στρατηγικό μάνατζμεντ της γνώσης» (strategic management of knowledge, SMK) για τη χαρτογράφηση πλατειών περιοχών γνώσης σε μία προσπάθεια αναγνώρισης, αξιοποίησης και ενίσχυσης των αύλων κεφαλαίων.

Αντιπροσωπευτικές Προσεγγίσεις

Πλατιές top-down μέθοδοι

- Προοπτικές γνώσης και μάθησης για την ανάπτυξη στρατηγικής
- Γενική βελτίωση γνώσης (Ανάλυση, Σύνθεση, και Εφαρμογή)
- Χαρτογράφηση μάθησης και γνώσης
- Αναζητήσεις γνώσης
- Ανάπτυξη των ροών γνώσης

Γενικές μέθοδοι μάνατζμεντ γνώσης

- Ανάλυση και μοντελοποίηση περιβάλλοντος έργων (Task Environment Analysis and Modeling, TEA)
- Κριτική ανάλυση λειτουργιών γνώσης

(Critical Knowledge Function Analysis, CFKA)

- Ανάλυση ροών γνώσης
(Knowledge Flow Analysis, KFA)
- Ανάλυση χρήσης γνώσης και απαιτήσεων
(Knowledge Use and Requirements Analysis, KURA)
- Καταγραφή και δημιουργία προφίλ γνώσης
(Knowledge Scripting and Profiling, KSP)
- Δημιουργία προφίλ γνώσης για την εξέταση προσωπικού
(Knowledge Profiling for Personnel Reviews)

Γενικές Τεχνικές Μέθοδοι

- Αξιολόγηση δραστηριοτήτων σχετικές με τη γνώση και μάθηση
- Συστήματα αναφοράς ικανοτήτων και γνώσης
- Έρευνες γνώσης

Ανεπτυγμένες Τεχνικές Μέθοδοι

- Καταγραφή γνώσης
(Εύρεση, απόκτηση, μοντελοποίηση, και συστηματοποίηση γνώσης)
- Ανάπτυξη συστημάτων βασισμένων στη γνώση

Παραδείγματα Εφαρμογών Μάνατζμεντ Γνώσης

- Σχέδια R&D βασισμένα πάνω στις αξίες της γνώσης για τη δημιουργία γνώσης που λείπει και την αξιοποίηση υπάρχουσας δυνατότητας.
- Εντοπισμός και ενδυνάμωση των κύριων ικανοτήτων.
- Διαμοιρασμός ασχολιών με μεγάλες απαιτήσεις γνώσης και βελτιωμένων γνώση στα σημεία χρήσης για προϊόντα καλύτερης ποιότητας.

- Ανάλυση και ανασχεδιασμός μεταφορά και ανταλλαγή γνώσης μεταξύ διπλανών λειτουργικών τομέων.
- Καθορισμός αναγκών εκπαίδευσης για ομάδες εργαζομένων ώστε να πραγματοποιούν καλύτερα εργασίες γνώσης σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες.
- Περιοδική εξέταση προσωπικού για την ενημέρωση των προφίλ γνώσης τους σε σχετιζόμενα αντικείμενα γνώσης. Αυτές οι πληροφορίες θα βοηθήσουν τους μάνατζερ να τοποθετήσουν υπαλλήλους στις πιο κατάλληλες θέσεις, να διαμοιράσουν ευθύνες που να παίρνουν υπόψη τους τις γνώσεις τους, και να αποφασίσουν τις ανάγκες για εκπαίδευση και μάθηση.
- Εκτίμηση της γνώσης σε συγκεκριμένους λειτουργικούς τομείς για την αναγνώριση Κριτικών Λειτουργιών Γνώσης (Critical Knowledge Functions, CKFs) που χρειάζονται διοικητικής προσοχής.
- Ανάλυση εμποδίων γνώσης και «Επικοινωνιακών Κενών» και λύση των υπάρχοντων προβλημάτων.
- Εκτίμηση της γνώσης για τον εντοπισμό υποψήφιων για συστήματα βασισμένα στη γνώση (Knowledge-Based Systems).
- Ανάπτυξη ειδικών έμπειρων συστημάτων με συγκεκριμένη έμφαση στην καταγραφή γνώσης και στη μορφοποίηση της λειτουργίας του συστήματος καθώς θα ενεργεί με τις καινούργιες δυνατότητες.
- Καταγραφή γνώσης του προσωπικού που αποχωρεί.
- Δημιουργία νέων επιχειρήσεων και θυγατρικών με βάσεις στη γνώση.

Παραδείγματα Πρωτοβουλιών KM&BL

	Παραγωγή Γνώσης	Ενσωμάτωση Γνώσης
Κοινωνική Διάσταση (Άνθρωποι και Διεργασίες)	<ul style="list-style-type: none"> • Ατομική μάθηση • Ομαδική μάθηση • Πρωτοτυπία και IC μανάτζμεντ • Κοινωνίες γνώσης • Γεγονότα KAIZEN • Ομάδες σκέψης • Προγραμματισμός μανάτζμεντ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προγράμματα εξάσκησης • Κοινωνίες πρακτικής (CoP) • Καταγραφή γνώσης • Εκπαιδευτικές ιστορίες • Πρωτοβουλίες περιβάλλοντος KM&BL • Μανάτζμεντ λειτουργιών
Τεχνολογική Διάσταση (IT)	<ul style="list-style-type: none"> • Πύλες γνώσης • Εργαλεία μανάτζμεντ πρωτοτυπίας • Groupware <ul style="list-style-type: none"> - Εφαρμογές συνεργασίας - Εργαλεία ηλεκτρονικής συνεργασίας - e-mail <ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονικές ομάδες και συζητήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Πύλες πληροφοριών • Intranets • Μανάτζμεντ πληροφορίας • Μανάτζμεντ εργασίας • Μανάτζμεντ περιεχομένου • Εικονοποίηση • Groupware

Πηγή: McElroy, M.W. (2003) *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. Hartland Four Corners, VT, USA: KMCI Press.

Παραδείγματα του πώς τα KM&BL ενισχύουν λειτουργίες
σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού

Χρήση	Μέθοδοι KM&BL	Παραδείγματα δραστηριοτήτων KM&BL
Σχεδίαση, δημιουργία, και εφαρμογή νέων επιχειρηματικών στρατηγικών	Χαρτογράφηση γνώσης ---- Συγκεκριμένες αναζητήσεις γνώσης ---- Εκτίμηση γνώσης	Αλλαγή θέσεων γνώσης ---- Ανάπτυξη της συγκεκριμένης γνώσης ---- Δημιουργία επιχειρηματικού πλαισίου γνώσης
Σχεδίαση και δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Συγκεκριμένες αναζητήσεις γνώσης ---- Ανάλυση ροών γνώσης	Ανάπτυξη της συγκεκριμένης γνώσης ---- Δημιουργία Νέας Γνώσης (μάθηση στο R&D)
Βελτίωση και ανα- σχεδίαση προϊόντων και υπηρεσιών	Συγκεκριμένες αναζητήσεις γνώσης Ανάλυση περιβάλλοντος έργων Χαρτογράφηση γνώσης	Συμβουλή από όλους όσους αναπτύσσουν τη συγκεκριμένη γνώση ---- Δημιουργία Νέας Γνώσης (μάθηση στο R&D)

<p>Δημιουργία και απόκτηση νέων σημαντικών πόρων (εγκαταστάσεις, προσωπικό, τεχνολογίες)</p>	<p>Ανάλυση περιβάλλοντος έργων Χαρτογράφηση γνώσης Ανάλυση ροών γνώσης</p>	<p>Προγράμματα προσλήψεων ---- Εκπαίδευση & επανεκπαίδευση</p>
<p>Ανασυγκρότηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων</p>	<p>Ανάλυση περιβάλλοντος έργων Ανάλυση ροών γνώσης CKF ανάλυση και KURA Δημιουργία και εκτίμηση προφίλ γνώσης</p>	<p>Συμβουλή από όλους όσους που ασχολούνται με τις δραστηριότητες πλούσιες σε γνώση ---- Δημιουργία συνεργαζόμενων ομάδων ---- Βελτίωση ροών γνώσης</p>
<p>Αποτελεσματικότερη Λειτουργία</p>	<p>Ανάλυση ροών γνώσης Ανάλυση περιβάλλοντος έργων CKF ανάλυση και KURA</p>	<p>Ανάπτυξη KBSs ---- Εκπαίδευση, εξάσκηση ---- Βελτίωση ροών γνώσης ---- Συμβουλή όλων όσων κατέχουν σχετική γνώση</p>

Πηγή: Wiig, K.M. (1993) *Knowledge Management foundations: thinking about thinking: how people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX, USA: Schema Press Ltd.

Παράρτημα II

Λίστα εταιριών

- AAC / Kendle (Η.Π.Α.)
- BioCELL Biotechnology GmbH (Γερμανία)
- Dyna-Tek Inc. (Η.Π.Α.)
- Emaform AG (Ελβετία)
- Glenroy Inc. (Η.Π.Α.)
- H&W Technology LLC (Η.Π.Α.)
- Hardik Engineers (Ινδία)
- HemoDiagnostics LLC (Η.Π.Α.)
- Indo-US MIM Tec Pvt. Ltd. (Ινδία)
- Intelmac (Νότια Αφρική)
- Interdesign (Γαλλία)
- Interspecial Catheters (Γερμανία)
- J.E. Lincoln and Associates (Η.Π.Α.)
- Johnson Co. (Η.Π.Α.)
- Jordan Translation & Localisation Services (Γαλλία)

- Klaas Consulting (Γερμανία)
- Kyocera Industry Ceramic Corp. (Καναδάς)
- Medical Development Services Inc. (Η.Π.Α.)
- Meech Static Eliminators (Μεγάλη Βρετανία)
- Meissner Consulting GmbH (Γερμανία)
- Microbix Biosystems Inc. (Καναδάς)
- Nanodiagnostics (Ιταλία)
- Nisco Engineering AG (Ελβετία)
- OPAM Instruments (Φιλανδία)
- Optinova (Φιλανδία)
- Pam-Pac Machines Pvt. Ltd. (Ινδία)
- PC Engines GmbH (Γερμανία)
- Silgel Packaging Ltd. (Μεγάλη Βρετανία)
- Sovrin Plastics (Μεγάλη Βρετανία)
- Strategic Devices Compliance Services (Η.Π.Α.)
- TOPICA Photonics AG (Μεγάλη Βρετανία)
- Vascotube GmbH (Γερμανία)
- Zero Manufacturing Inc. (Η.Π.Α.)