

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία

**Διοίκηση Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**



της

**Μαργιόλα Παρασκευής**

**ΑΜ:15845**

Μεσολόγγι (2016)



ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

Πτυχιακή εργασία

**Διοίκηση Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

Μαργιόλα Παρασκευή

**ΑΜ:15845**

Επιβλέπων καθηγητής  
Βασιλειάδης Βασίλειος



## Περίληψη

Το θέμα της συγκεκριμένης εργασίας είναι η διοίκηση γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αρχικά θα προσπαθήσω να παρουσιάσω τις πρακτικές διοίκησης γνώσης που ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία και στη συνέχεια θα ερευνήσω τις πρακτικές διοίκησης γνώσης που εφαρμόζουν επιλεγμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στον Ωρωπό Αττικής. Οι ενότητες της εργασίας είναι τρεις.

Η **1<sup>η</sup> ενότητα** της εργασίας αναλύει το θεωρητικό υπόβαθρο της διοίκησης γνώσης και παρουσιάζει τις επικρατέστερες διακρίσεις σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα στάδια που αποτελούν τη διοίκηση γνώσης καθώς και οι τρόποι εφαρμογής της.

Η **2<sup>η</sup> ενότητα** κάνει ανάλυση του όρου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ενώ ταυτόχρονα μας αναφέρει τη χρησιμότητα της εφαρμογής της διοίκησης γνώσης όπως ορίζει η βιβλιογραφία. Στη συνέχεια θα παρακολουθήσουμε βιβλιογραφική ανάλυση καθώς και τα αποτελέσματα των ερευνών καταξιωμένων συγγραφέων σχετικά με τη διοίκηση γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Κλείνοντας, θα εστιάσουμε στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καθώς και στις ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετικά με την εφαρμογή διοίκησης γνώσης.

Η **3<sup>η</sup>** και τελευταία **ενότητα** της εργασίας, πραγματεύεται την εμπειρική έρευνα που πραγματοποίησα σε τρεις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελλάδας. Σκοπός μου είναι να καταγράψω τις πρακτικές διοίκησης γνώσης που ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς και τον βαθμό στον οποίο συντελούνται οι διαδικασίες της διοίκησης γνώσης. Τέλος, έκανα μία εκτενέστατη ανάλυση των απαντήσεων της έρευνάς μου και παρουσίασα τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ.....	8
Εισαγωγή.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	10
1.ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	10
1.1 Γνώση.....	10
1.2 Διοίκηση Γνώσης.....	12
1.3 Τα Στάδια της Διοίκησης Γνώσης.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	21
2.ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	21
2.1 Η χρησιμότητα της Διοίκησης Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	21
2.2 Η Διοίκηση της Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	23
2.3 Εφαρμογή της Διοίκησης Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.....	41
3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	41
3.1 Σκοπός και Ερωτήματα της Έρευνας.....	41
3.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	42
3.2.1 Δείγμα Έρευνας.....	44
3.2.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας – Συλλογή Στοιχείων.....	45
3.3 Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	46
3.3.1 Δημιουργία και Πηγές Γνώσης.....	47
3.3.2 Κωδικοποίηση Γνώσης και Εμπειρίας.....	51
3.3.3 Μεταφορά –Διάχυση Γνώσης.....	53
3.3.4 Αξιοποίηση –Εφαρμογή Γνώσης.....	54
3.3.5 Νομοθεσία και Κανόνες Ανταγωνισμού.....	55
3.3.5 Σύγκριση ευρημάτων με αντίστοιχα της βιβλιογραφίας.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV.....	57

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	57
4.1 Συμπεράσματα .....	57
4.2 Προτάσεις Βελτίωσης .....	59
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	79

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ**

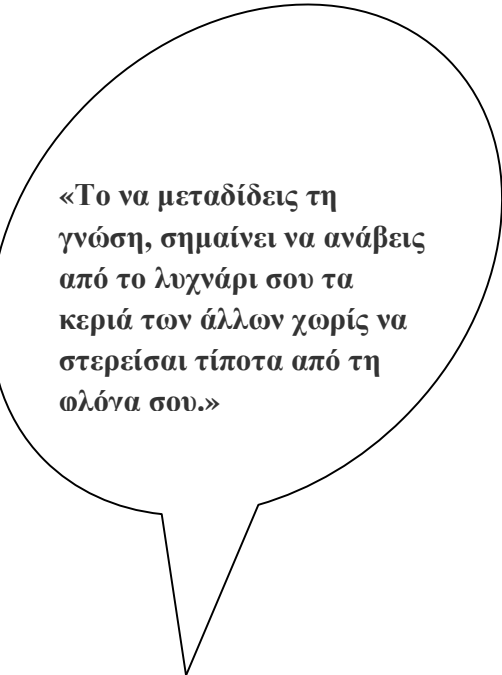
### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ I : "Εμπόδια – λύσεις σχετικά με τη δημιουργία διοίκησης γνώσης" .....	14
ΠΙΝΑΚΑΣ II : "Επιχειρησιακά προβλήματα που αφορούν τη διοίκηση γνώσης" .....	20
ΠΙΝΑΚΑΣ III : "Κατάλογος επιχειρήσεων δείγματος" .....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ IV: " Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων" .....	55

### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

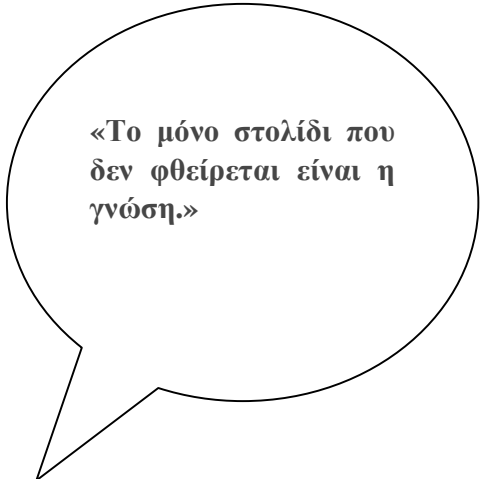
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ I : Στάδια Διοίκησης Γνώσης .....	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Βαθμός σημαντικότητας χρήσης εργαλείων.....	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Αξιολόγηση σημαντικότητας αναγκών .....	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Αξιολόγηση εργαλείων – τεχνικών .....	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Αξιολόγηση επιλογής εμπλεκομένων.....	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Αξιολόγηση επιλογής τρόπου δράσης.....	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων δράσης.....	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Αξιολόγηση τρόπου σχεδιασμού στρατηγικής.....	71





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

Jane Porter (1776-1850)



«Το μόνο στολίδι που δεν φθείρεται είναι η γνώση.»

Τόμας Φούλερ (1608-1661)

## Εισαγωγή

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

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

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, κρίνεται στο επίπεδο της γνώσης και της γρήγορης ανταπόκρισης. Όποιος δημιουργεί καινούργια γνώση και προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις αλλαγές, είναι αυτός που θα επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών (Ξηροτύρι, 2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### 1. ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

#### 1.1 Γνώση

Η γνώση αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και φυσικά το κέρδος, μέσω της καλύτερης χρήσης των πόρων του οργανισμού και την υποστήριξη της καινοτομίας αλλά και της επιχειρηματικότητας. Η γνώση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για κάθε οικονομική δραστηριότητα. Επιπλέον, η θεωρητική/ βασική γνώση είναι στο επίκεντρο όλων των σύγχρονων κοινωνιών, οδηγώντας μας να μιλάμε για την «Οικονομία της Γνώσης». Οι οργανισμοί, οι οποίοι είναι το δομικό συστατικό της οικονομικής δραστηριότητας, δεν θα μπορούσε να διαφέρουν. Η γνώση μετατρέπεται στην μοναδική ίσως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kamsaris, D. *Knowledge management*).

Στην αρχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα, εισερχόμαστε σε μία νέα εποχή όπου τα παραδοσιακά μέσα απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία δεν θα είναι οι μοναδικοί παράγοντες επιτυχίας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αντίθετα, στην Κοινωνία της Γνώσης, το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης θα καθορίζονται από εδώ και πέρα από την ικανότητά της να μετατρέπει σε πλεονέκτημα τον πιο πολύτιμο πόρο της : την Οργανωσιακή Γνώση (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ).

Η γνώση είναι ένας κρίσιμος πόρος σε κάθε οργανισμό. Όσο περισσότερα ξέρει κανείς, τόσο καλύτερη απόδοση έχει. Η Διαχείριση Γνώσης ασχολείται με τη συστηματική, καθημερινή χρήση της Γνώσης στην επιχείρηση και την εφαρμογή της σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες(Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ).

Η γνώση αποτελεί έναν παραγωγικό συντελεστή, ενδεχομένως μεγαλύτερος από την παραδοσιακή τριάδα: κεφάλαιο, γη, εργασία (Rugglew, 2000). Σε αντίθεση με τους φυσικούς πόρους και τα άλλα κεφάλαια, η γνώση δεν «αναλώνεται» και δεν «εξαντλείται» με τη χρήση. Η γνώση α) διευρύνεται, β) αναπτύσσεται, γ) βελτιώνεται και δ)εμπορευματοποιείται (Egbu et al., 2005)

Ο Pietro Evangelista et al. (2010) εντόπισε στη βιβλιογραφία δύο κύρια σημεία προσέγγισης της γνώσης:

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

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

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

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

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

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

Αυτές οι δύο βασικές μορφές γνώσης συμπληρώνονται και αλληλεπιδρούν, δημιουργώντας την οργανωτική γνώση (Ξηροτύρι,2010)

Η αξία της Διοίκησης Γνώσης κατανέμεται σε τρεις τομείς:

- **Καλύτερες και γρηγορότερες αποφάσεις:** με την άντληση της εμπειρίας του οργανισμού, μπορείτε να αποφύγετε λάθη, να εφαρμόσετε ξανά δοκιμασμένες και σωστές λύσεις και να πάρετε τη σωστή απόφαση από την αρχή.

- **Μεγαλύτερη αυτό-ενίσχυση ( αυτονομία)** : με το να καθιστά τους ανθρώπους ικανούς να έχουν πρόσβαση και να κάνουν χρήση της γνώσης των ομότιμών τους, ενισχύετε τον έλεγχο και την υπευθυνότητά τους για την προσωπική τους επίδραση.
- **Γρηγορότερη εκμάθηση**: συμπιέζοντας την διάρκεια της καμπύλης εκμάθησης για οτιδήποτε καινούργιο αναλαμβάνετε.

## 1.2 Διοίκηση Γνώσης

Ο όρος ‘Διοίκηση Γνώσης’ (ΔΓ) χρησιμοποιείται πολύ συχνά με ασάφεια για να περιγράψει ένα σύνολο πρακτικών διοίκησης, οι οποίες στοχεύουν να βελτιώσουν τις κύριες διαδικασίες της ΔΓ, όπως απόκτηση γνώσης, δημιουργία, μεταφορά, διάδοση και χρήση. Στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο καθολικός στόχος μιας στρατηγικής ΔΓ είναι η δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Πολλοί ερευνητές διαφωνούν με τον όρο ‘διαχείριση’ ισχυριζόμενοι ότι για να γίνει διοίκηση γνώσης, η οποία κατά κύριο λόγο υπάρχει στο μυαλό των ανθρώπων(υπαλλήλων), πρώτα είναι απαραίτητο να γίνει διαχείριση της ειδικής συμπεριφοράς των ανθρώπων που αφορά τη γνώση.

Συνεπώς, ο ρόλος ενός Συστήματος Διοίκησης Γνώσης δεν είναι μόνο να επικεντρωθεί σε μερικούς συμπληρωματικούς (HRM) πόρους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που υποστηρίζουν τις παραπάνω δραστηριότητες ΔΓ, αλλά επίσης να δημιουργήσει εκείνο το επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει όλες τις διαδικασίες ΔΓ(Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ).

Η ΔΓ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα περισσότερα είδη επιχειρήσεων, αν και έχει πιο εμφανή αποτελέσματα σε εταιρίες σχετικά μεγάλες καθώς και σε εταιρίες έντασης τεχνολογίας ή γνώσης. Η ΔΓ μπορεί να επιλύσει τα παρακάτω προβλήματα(Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης-ΕΤΕΚΑ):

- ✓ Όταν υπάρχει ανάγκη εφαρμογής μιας ειδικής τεχνογνωσίας ή επιδεξιότητες και κανείς από το υπάρχον προσωπικό φαίνεται να μην έχει αυτή τη γνώση.
- ✓ Όταν η εμπειρία κάποιου απαιτείται αναμφίβολα για να λυθεί ένα τρέχον εταιρικό πρόβλημα και κανείς δεν ξέρει ποιος έχει αυτή την εμπειρία.
- ✓ Όταν το ταίριασμα θέσης εργασίας-προσώπου δεν λειτουργεί αποδοτικά, το σύστημα ΔΓ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για καλύτερη αντιστοίχιση απαιτήσεων θέσης εργασίας, από τη μία, και προσωπικών ικανοτήτων από την άλλη.
- ✓ Όταν μια εταιρία αποφασίσει να εφαρμόσει πολιτικές κατάρτισης προσωπικού, αλλά οι ανάγκες κατάρτισης, οι οποίες απεικονίζουν συγκεκριμένα κενά γνώσης δεν είναι γνωστές ούτε και έχουν τεκμηριωθεί.
- ✓ Όταν το κεφάλαιο γνώσης της εταιρίας, αν και υπάρχει, δεν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά.

Καθώς οι απαιτήσεις γνώσεων διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας, το βιομηχανικό κλάδο, το επίπεδο τεχνολογίας και πολλά άλλα χαρακτηριστικά, δεν υπάρχει ένα μοναδικό σύστημα ΔΓ κατάλληλο για κάθε εταιρία. Ωστόσο, υπάρχουν μερικά βήματα και προϋποθέσεις που διασφαλίζουν την επιτυχία οποιασδήποτε πολιτικής ΔΓ αποφασίσει να ακολουθήσει η εταιρία(Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ) :

- **Συνέπεια με την κουλτούρα του οργανισμού** : στη λήψη της απόφασης για το που θα στηρίξετε την προσέγγιση της ΔΓ, είναι σημαντικό να λάβετε υπ όψιν σας την κουλτούρα του οργανισμού και να είστε συνεπής προς αυτήν.
- **Διασφαλίστε τη Δέσμευση της ανώτερης Διοίκησης** : η ανώτερη διοίκηση πρέπει να υποστηρίζει ενεργά κάθε πράξη που έχει σαν στόχο την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού.
- **Συσχετισμός της ΔΓ με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας** : η ΔΓ καθ αυτή δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Μόνο η συστηματική συμπαράταξη της επιχειρηματικής στρατηγικής με τους στόχους της ΔΓ μπορούν να διασφαλίσουν την επίτευξη των εταιρικών στρατηγικών στόχων.
- **Χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας** : είναι φανερό ότι ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας είναι καταλυτικής σημασίας στη ΔΓ, ειδικά σε διαδικασίες όπως η μετάδοση και η διαμοίραση γνώσεων με άλλους.

Στρατηγικά βήματα για την εφαρμογή Διοίκησης Γνώσης : (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ) :

1. **Βήμα 1<sup>ο</sup>** : Καθορισμός των επιχειρηματικών στρατηγικών στόχων.

2. **Βήμα 2<sup>ο</sup>** : Εντοπισμός των κενών γνώσης, τις μελλοντικές απαιτήσεις σε γνώση και τα ειδικά χαρακτηριστικά γνώσης της εταιρίας- Διάγνωση της γνώσης του οργανισμού. Ένα εργαλείο που περιγράφεται πολύ καλά στη βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή ΔΓ είναι το **εργαλείο Διάγνωσης Διαχείρισης Γνώσης**. Το εργαλείο διάγνωσης (εκτεταμένο ερωτηματολόγιο και μεθοδολογία) στοχεύει να εξασφαλίσει στο χρήστη μια λεπτομερή μεθοδολογία για τον τρόπο εντοπισμού όλων των περιοχών (διαδικασία αναγνώρισης), οι οποίες θα πρέπει να διερευνηθούν και να βελτιωθούν περισσότερο προκειμένου να εντοπιστούν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σχετικά με τη ΔΓ και να απομακρυνθούν όλα τα σχετικά εμπόδια.
3. **Βήμα 3<sup>ο</sup>** : Εφαρμογή μιας πολιτικής αλλαγής κουλτούρας.
4. **Βήμα 4<sup>ο</sup>** : Εφαρμόστε ένα εργαλείο χαρτογράφησης γνώσης. Η γνώση για να περιγραφεί και να γίνει πλήρως κατανοητή από όλους, πρέπει να διατυπωθεί σε μια γνωστή και εύκολη γλώσσα (κώδικα) και η σχετική διαδικασία ονομάζεται **κωδικοποίηση γνώσης**. Υπάρχουν πολλοί τύποι κωδικοποίησης και ο πιο κατάλληλος πρέπει να περιλαμβάνει τα ειδικά χαρακτηριστικά γνώσης της εταιρίας.

**Εμπόδια στη δημιουργία Διαχείρισης Γνώσης:**(Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ) :

**ΠΙΝΑΚΑΣ Ι : "Εμπόδια – λύσεις σχετικά με τη δημιουργία διοίκησης γνώσης"**

<b>Εμπόδιο</b>	<b>Πιθανές Λύσεις</b>
Έλλειψη εμπιστοσύνης.	Οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μέσα από συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο.
Διαφορετικές Κουλτούρες, λεξιλόγιο, πλαίσια αναφοράς.	Δημιουργία κοινού εδάφους μέσα από εκπαίδευση, συζήτηση, εκδόσεις ,ομαδικότητα ,εναλλαγή εργασίας.
Έλλειψη χρόνου και τόπων συνάντησης, στενή αντίληψη παραγωγικής εργασίας.	Καθιέρωση χρόνου και τόπου για μεταβίβαση γνώσης: αίθουσες συζήτησης, αναφορές συνεδρίων.
Κύρος και ανταμοιβή πηγαινούν στους κατόχους γνώσης.	Αξιολόγηση απόδοσης και παροχή κινήτρων με βάση τη συνεισφορά στη διαμοίραση.
Έλλειψη δυνατότητας αφομοίωσης στους αποδέκτες γνώσης.	Εκπαίδευση εργαζομένων για ελαστικότητα, εξασφάλιση χρόνου για μάθηση, προσλήψεις

	με κριτήριο το ανοιχτό μυαλό και την ευρύτητα αντίληψης.
Οικοδόμηση αυτοκρατοριών.	Επικέντρωση στην δόμηση κοινοτήτων που διαπερνούν οργανωτικούς διαχωρισμούς.
Προκατάληψη ατομικής εργασίας.	Προώθηση και επιβράβευση ομαδικής εργασίας και επίδειξη του πώς αυτό δίνει καλύτερα αποτελέσματα.

Δεν χρειάζεστε απαραίτητα νέα τεχνολογία για να αρχίσετε να μοιράζετε τις γνώσεις σας. Μπορείτε να χρησιμοποιείτε τις συναντήσεις, συζητήσεις, κ.λπ. Αλλά εάν θέλετε να ανταλλάξετε γνώσεις από απόσταση και με άλλα γραφεία και άλλους οργανισμούς, τότε η τεχνολογία είναι πολύ χρήσιμη. (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ)

**Ποιες τεχνολογίες μπορούν να σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε τη γνώση;**

- **Email :** η πιο απλή και μια από τις πιο αποτελεσματικές τεχνολογίες για τη διαμοίραση της γνώσης από απόσταση.
- **Intranet :** ένα ενδοδίκτυο μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα εταιρικό σύστημα αρχειοθέτησης της γνώσης της εταιρίας από απόσταση.
- **Εργαλεία επικοινωνίας :** υπάρχουν πολλά εργαλεία ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Για παράδειγμα το λογισμικό για κουβέντα ανάμεσα στους χρήστες ‘msn messenger’ (δωρεάν από τη Microsoft).
- **Εργαλεία Συνεργασίας :** τα συστήματα τηλε-συνεδρίων είναι ένας δυναμικός τρόπος να έρθουν κοντά απομακρυσμένες τοποθεσίες αλλά κοστίζει ακριβά.
- **Video:** ένας από τους καλύτερους τρόπους για τη μεταβίβαση γνώσης είναι μέσα από ιστορίες. Γι αυτό το λόγο λάβετε υπόψη τη χρήση του video για την καταγραφή και μεταβίβαση γνώσης.

- **Απλή τεχνολογία** : μερικές φορές οι απλούστερες τεχνολογίες είναι και οι καλύτερες.

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

Η Διαχείριση Γνώσης είναι η διαχείριση του οργανισμού με στόχο την συνεχή ανανέωση της βάσης γνώσεων του οργανισμού- αυτό σημαίνει, π.χ. δημιουργία υποστηρικτικών οργανωτικών δομών, διευκόλυνση των μελών του οργανισμού, χρήση Τεχνολογιών Πληροφοριών με έμφαση στην ομαδική εργασία και την μεταβίβαση γνώσης (όπως π.χ. εικονικές ομάδες) στη σωστή θέση.(Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ)

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

Οι Iandoli και Zolo (2007) έδωσαν έναν περιεκτικό ορισμό αναφερόμενοι ταυτόχρονα στους αντικειμενικούς σκοπούς, την απαιτούμενη γνώση, στα εργαλεία και τα στάδια της διοίκησης γνώσης : «Διοίκηση Γνώσης είναι η διαδικασία της δημιουργίας, συλλογής και εφαρμογής της γνώσης για την βελτίωση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας.»

Η διοίκηση της γνώσης (Knowledge management- KM), σύμφωνα με τον Brian D.Newman (βλ.Earl,2001), κατευθύνει και ενισχύει τις επιχειρηματικές αποφάσεις για το πώς, πού, και πότε δημιουργείται και συλλαμβάνεται η νέα γνώση. Διευκολύνει τη διαδικασία εκπαίδευσης, την επαγγελματική κατάρτιση, την ανανέωση των τεχνικών διαδικασιών και την απόκτηση εμπειρίας κατά την εργασία (on the job experience)- τα μεγαλύτερα κόστη στους περισσότερους οργανισμούς.

Η διοίκηση της γνώσης διακρίνεται σε **τυπική (formal)** και **άτυπη (informal)** :



Η **τυπική διοίκηση** γνώσης αφορά : α) πολιτικές, β) σχέδια, γ) δομές, δ) πρωτοβουλίες, ε) διαδικασίες και στ) πρακτικές οι οποίες ονομάζονται και διέπονται από την έννοια της διοίκησης γνώσης.

Αντίθετα, η **άτυπη διοίκηση** γνώσης αναφέρεται σε πρακτικές που σχετίζονται με τις διαδικασίες της γνώσης αλλά δεν συστηματοποιημένες. Δηλαδή, οι πρακτικές που ακολουθούνται χωρίς τη χρήση της έννοιας ή της ορολογίας της διοίκησης γνώσης ( Hutchinson and Quintas, 2008).

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

### 1.3 Τα Στάδια της Διοίκησης Γνώσης

Οι Wong και Aspinwall (2004) περιγράφουν τέσσερις «διαδικασίες» διοίκησης γνώσης, οι οποίες είναι α) δημιουργία και συλλογή, β) οργάνωση και αποθήκευση, γ) μεταφορά και διάχυση, δ) χρησιμοποίηση και εφαρμογή.

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα τέσσερα επικρατέστερα στάδια διοίκησης γνώσης, όπως περιγράφονται και αναλύονται από τον Wilson (βλ. Ξηροτύρη, 2010) :

➤ **Δημιουργία γνώσης** : όταν οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν απόψεις.  
Μπορεί να δημιουργηθεί από διάφορες πηγές :

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

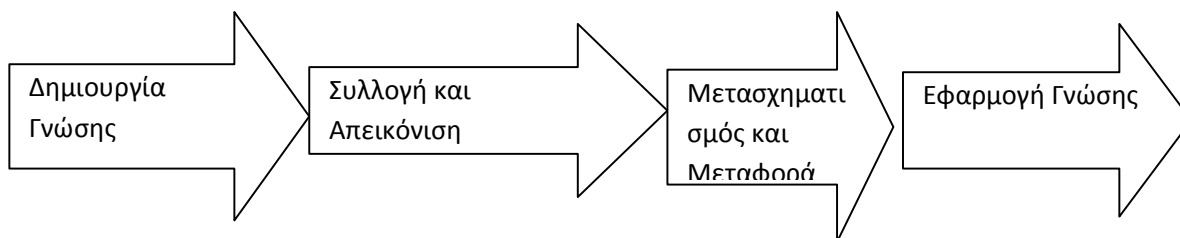
- **Συλλογή και απεικόνιση** : σημαίνει σύλληψη, κωδικοποίηση και αποθήκευση της γνώσης δε μορφή που να μην χαθεί, αλλά και που να μπορεί να συνδυαστεί ώστε να παράγει καινούρια γνώση. Εδώ είναι προφανής ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων.
  
- **Μετασχηματισμός και μεταφορά**: οι διαδικασίες που υποστηρίζουν αυτή τη διακίνηση γνώσης είναι : οι περιγραφές καθηκόντων, οι γραπτές αναφορές, οι παρουσιάσεις, η εναλλαγή θέσεων, η καθοδήγηση, η διήγηση ιστοριών για το παρελθόν της επιχείρησης που αφορούν επιτυχίες ή αποτυχίες κα.

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

➤ **Εφαρμογή γνώσης** :

- ✓ Με βάσεις δεδομένων
- ✓ Χάρτες γνώσης
- ✓ Δίκτυα γνώσης

Ακολουθεί το **Διάγραμμα 1** με τα 4 στάδια :



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 : Στάδια Διοίκησης Γνώσης** (Wilson, 2005, Ευροτύρη,2010,προσαρμοσμένο και τροποποιημένο)

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

### Γιατί είναι σημαντική η ΔΓ;

Για να κατανοήσει καλύτερα ο αναγνώστης πόσο σημαντική είναι η ΔΓ και πόσα γνωστά επιχειρηματικά προβλήματα σχετίζονται με την ΔΓ, μερικά παράδοξα σχετικά με τη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης παρουσιάζονται παρακάτω : .(Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης- ΕΤΕΚΑ)

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ II : "Επιχειρησιακά προβλήματα που αφορούν τη διοίκηση γνώσης"**

Εκπαιδύουμε τους υπαλλήλους μας	...αλλά	δεν τους αφήνουμε χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους
Μαθαίνουμε κυρίως κατά τη διάρκεια έργων	...αλλά	δεν μεταδίδουμε την τεχνογνωσία μας στους άλλους
Έχουμε έναν ειδικό για κάθε ερώτηση	...αλλά	λίγα άτομα ξέρουν πώς να τον εντοπίσουν
Τεκμηριώνουμε τα πάντα επιμελώς	...αλλά	δεν έχουμε εύκολη πρόσβαση στα ίδια τα αρχεία μας
‘Στρατολογούμε’ μόνο τους καλύτερους	...αλλά	μετά από τρία χρόνια μας τους παίρνουν οι ανταγωνιστές μας
Ξέρουμε τα πάντα για τους ανταγωνιστές μας	...αλλά	όχι πολλά για εμάς τους ίδιους
Ρωτάμε όλους για να μοιραστούμε τη γνώση τους	...αλλά	εμείς κρατάμε τη δική μας γνώση μυστική

Κλείνοντας λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως, η Διοίκηση Γνώσης είναι μία επιχειρηματική φιλοσοφία η οποία επεκτείνεται σε όλες τις διεργασίες, τις οργανωτικές δομές και τις εφαρμογές της τεχνογνωσίας, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να χρησιμοποιούν αλλά και να μοιραστούν τις γνώσεις τους προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους των οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Έχει εφαρμοστεί σ ένα ευρύ φάσμα τομέων και σήμερα θεωρείται ένα σημαντικό μέρος του σύγχρονου management. Πολλές εταιρίες και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαθέτουν πόρους για τη Διοίκηση Γνώσης, συχνά ως μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής τους, των πληροφοριακών συστημάτων και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ( Kamsaris, D. *Knowledge management* ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

### 2.ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.

#### 2.1 Η χρησιμότητα της Διοίκησης Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

Πριν ξεκινήσουμε να μιλάμε για το πόσο σημαντική είναι η Διοίκηση Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, χρειάζεται αρχικά να διαχωρίσουμε την έννοια μικρές από τις μεγάλες, γεγονός το οποίο μάλλον θα αποτελέσει πρόκληση καθώς στη βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί ποικίλοι όροι οι οποίοι όμως έχουν αλλάξει. Συγκεκριμένος και κοινά αποδεκτός ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν υπάρχει (Wong and Aspinwall, 2004.) Θα μπορούσε να οριστεί σαν μία ανεξάρτητη επιχείρηση, η οποία διοικείται από τον ιδιοκτήτη / επιχειρηματία ή τους ιδιοκτήτες / συνεταιίρους και κατέχει ένα μικρό μερίδιο αγοράς ( Wong and Aspidall, 2004.) Όπως αναφέρει και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α. ή OECD 2000), η Ευρωπαϊκή Ένωση (CEC, 1996), το Τμήμα Εμπορίου και Βιομηχανίας της Βρετανίας (DTI , 1999) και ο οργανισμός “Small Business Service” Βρετανίας (SBS, 2000) **μικρομεσαίες επιχειρήσεις** είναι αυτές οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο σε πολλές χώρες και οικονομίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Μέσα από αυτές βρίσκονται ολοένα και περισσότερες θέσεις εργασίας. Πάνω από το 95% των επιχειρήσεων, που ανήκουν στον OECD, είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αντιπροσωπεύουν το 60%-70% της απασχόλησης στις περισσότερες χώρες. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 99,8% όλων των επιχειρήσεων και στις ΗΠΑ το 88% (OECD 2000).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντικατοπτρίζουν ένα σημαντικό κομμάτι του επιχειρηματικού κόσμου και παράλληλα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία (Διπλωματική Εργασία της ΔΙΚΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΑΘΗΝΑΣ, «Διοίκηση της Γνώσης και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Εργαλείο μείωσης κόστους και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού»).

Σύμφωνα με τον Wong και τον Aspinwall (2004) δύο είναι οι βασικοί άξονες που κατευθύνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς τη διοίκηση γνώσης. Α) **Η προοπτική «έλξης» (“pull” perspective)** και Β) η **προοπτική «ώθησης» (“push” perspective).**

Η **προοπτική «έλξης» (“pull” respective)** αναφέρεται στις βελτιώσεις που μπορεί να προκληθούν, οι οποίες μάλιστα είναι εξαιρετικά σημαντικές για την ύπαρξη και πορεία των μικρών επιχειρήσεων. Τα πιο σημαντικά οφέλη της διοίκησης γνώσης μεταξύ άλλων είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας καθώς και η αποδοτικότητα ( Beijerse, 1999).Επίσης είναι η λήψη αποφάσεων (Frey, 2001, Beijerse, 1999), η οργανωσιακή μάθηση(Civi,2000, Beijerse, 1999),η καινοτομία, η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τέλος η διάχυση γνώσης. Συνοψίζοντας λοιπόν, καταλήγουμε σε ένα και μόνο συμπέρασμα

πως όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την βελτίωση και τη δημιουργία αξίας.(Wong and Aspinwall, 2004).

Η προοπτική «ώθησης» (“push” perspective) μιλάει για τους εξωτερικούς παράγοντες που ωθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς τη διοίκηση γνώσης. Ο πιο σημαντικός, είναι ο συνεχής ανταγωνισμός, ο οποίος αυξάνεται με ταχύτατους ρυθμούς .Αλλά και η παγκοσμιοποίηση μαζί με την απελευθέρωση της αγοράς δημιουργούν ένα «παγκόσμιο χωριό», μέσα από το οποίο ο ανταγωνισμός ευδοκιμεί πολύ περισσότερο (Wong and Aspinwall, 2004).

Λαμβάνοντας λοιπόν υπ’ όψιν όλα τα παραπάνω, εύλογα καταλήγουμε σε ένα και μόνο συμπέρασμα, η γνώση αποτελεί την κινητήριου δύναμη για την συνέχεια και επιβίωση όλων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ωστόσο, είναι αρκετά περιορισμένοι οι διαθέσιμοι πόροι για αυτές, αλλά έχουν ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο, όπως είναι η γνώση, είναι ανεκτίμητης αξίας και με τη σωστή διαχείριση μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμο και πολυτιμότερο από οποιοδήποτε κεφάλαιο, εξοπλισμό και εμπόρευμα, στοιχεία δηλαδή που χαρακτηρίζουν τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Η βιωσιμότητα και η ευημερία τους, κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, θα βασιστεί στην ικανότητά τους να ενσωματώσουν μηχανισμούς συλλογής, ανταλλαγής και εφαρμογής γνώσης σε διαρκή βάση(Wong and Aspinwall, 2004).

Οι μεγάλοι οργανισμοί είναι αυτοί οι οποίοι ουσιαστικά κατευθύνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προς τη διοίκηση της γνώσης. Αυτοί εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης γνώσης στην καθημερινότητα τους με αποτέλεσμα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αναγκάζονται να θεσμοθετήσουν αντίστοιχα συστήματα, προκειμένου η γνώση να φτάσει σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα (Wong and Aspinwall, 2004).

Στις μέρες μας, οι εταιρικές διασυνδέσεις και οι συμμαχίες είναι αυτές οι οποίες καθορίζουν τη μορφή του επιχειρηματικού πεδίου. Μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων και άλλων εταιριών αναπτύσσονται τυπικές και άτυπες σχέσεις προκειμένου να συνάψουν εταιρικές σχέσεις, όπως στρατηγικές συμμαχίες αλλά και διασυνοριακές συγχωνεύσεις. Για να έλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο δεν είναι άλλο από την επιτυχία αυτής της εταιρικής δικτύωσης, θα πρέπει να ενσωματώσουν κάποιο σύστημα διοίκησης γνώσης το οποίο είναι αναγκαίο να είναι συμβατό με εκείνο των συνεργατών τους, διότι μ’ αυτόν τον τρόπο θα γίνει δυνατή η πρόσβαση και μεταφορά της πολύτιμης γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

## 2.2 Η Διοίκηση της Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

Η γνώση είναι ένας κρίσιμος πόρος σε κάθε οργανισμό .Όσο περισσότερα ξέρει κανείς, τόσο καλύτερη απόδοση έχει. Η Διαχείριση Γνώσης ασχολείται με τη συστηματική, καθημερινή χρήση της Γνώσης στην επιχείρηση και την εφαρμογή της σε σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες .Η ΔΓ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα περισσότερα είδη επιχειρήσεων, αν και έχει πιο εμφανή αποτελέσματα σε εταιρίες σχετικά μεγάλες καθώς και σε εταιρίες έντασης τεχνολογίας ή γνώσης διότι επιλύει σε μεγάλο βαθμό αρκετά από τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζουν (Εθνικό Κέντρο Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης-ΕΤΕΚΑ) .

Οι Chris και Geoff Colison Parcell(2001) περιγράφουν πέντε βασικές οργανωτικές «ικανότητες» υψηλής πρακτικής σημασίας τόσο για την διαχείριση της γνώσης όσο και για την οργανωτική πρωτοβουλία :

- Ανάπτυξη Στρατηγικής
- Τεχνικές Διαχείρισης
- Μηχανισμοί Συνεργασίας
- Ανταλλαγή Γνώσεων και Εμπειριών
- Δέσμευση και Αποθήκευση της Γνώσης.

Ο Beijerse (2000) ασχολήθηκε με τη μελέτη 12 Ολλανδικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων καινοτομίας ώστε να κατανοήσει το βαθμό που εφαρμόζουν πρακτικές διοίκησης γνώσης. Έτσι λοιπόν κατέληξε πως χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία διοίκησης γνώσης σε επιχειρησιακό επίπεδο (συστήματα και εργαλεία), δεν έχουν όμως διαμορφώσει σχεδόν καμία τυπική και συστηματική πολιτική διοίκησης γνώσης σε στρατηγικό (στρατηγική) και τακτικό επίπεδο(κουλτούρα και δομή).

Ακόμη μία έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Lim και Klobas (2000) , η οποία αφορά τρεις μικρές επιχειρήσεις της Σιγκαπούρης και της Αυστραλίας. Μέσα από αυτή εντοπίστηκε η βασικότερη διαφορά ανάμεσα στις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις η οποία αφορά τις συστηματικές πρακτικές διοίκησης

γνώσης και συγκεκριμένα στην εφαρμογή τεχνολογίας για αποθήκευση γνώσης. Μέσω της έρευνάς τους κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η πιο επιτακτική ανάγκη των μικρών επιχειρήσεων είναι η δημιουργία μίας εφαρμογής αποθήκευσης γνώσης, η οποία θα πρέπει να είναι εξαιρετικά αποτελεσματική.

Ο Matlay(2000a,b) πραγματοποίησε μια διαχρονική μελέτη οργανωσιακής μάθησης που αφορούσε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Βρετανίας. Κατάλαβε πως οι περισσότερες από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μάθηση, όμως ένα πολύ μικρό μέρος αυτών διαχειρίζεται τη γνώση με προληπτικό και στρατηγικό τρόπο, με αποτέλεσμα την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το 13% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν στρατηγικές διοίκησης γνώσης σύμφωνα με τον OECD(2001). Ωστόσο, ο Holm (2002) αντιλήφθηκε ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων(79%) δεν κατέχουν κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο δράσης σχετικά με τη διοίκηση γνώσης (Holm and Poulfelt, 2003).

Εύλογα θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς, αφού αυτές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν κάποιες διαδικασίες διοίκησης γνώσης, δεν διαχειρίζονται τη γνώση τους; Ουσιαστικά, αυτό που κάνουν είναι να εφαρμόζουν πρακτικές διοίκησης γνώσης άτυπα. Δεν γνωρίζουν δηλαδή την ακριβή έννοια και ορολογία της διοίκησης γνώσης εκείνη την περίοδο (Hutchinson and Quintas, 2008).

Μελετώντας τις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις οι Mac Adam και Reid (2001) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως μεταξύ τους υπάρχουν ορισμένες διαφορές όσον αφορά το πρόγραμμα διοίκησης γνώσης που ακολουθεί η κάθε μία .

Οι διαφορές τους είναι οι ακόλουθες:

- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μια πιο μηχανιστική άποψη αλλά και πιο περιορισμένο λεξιλόγιο απ τις μεγάλες επιχειρήσεις σχετικά με τη διοίκηση γνώσης.
- Λιγότερο συστηματική προσέγγιση για ενσωμάτωση και ανταλλαγή γνώσης χαρακτηρίζει τις μικρές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μεγάλες.
- Τα αναμενόμενα οφέλη από τη διοίκηση γνώσης στόχευαν στην αγορά και όχι στη βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντίθετα με τις μεγάλες επιχειρήσεις.



Κάποιοι διατυπώνουν την άποψη ότι η γνώση είναι σημαντική για την οργάνωση. Ωστόσο, μεμονωμένα μιλούν για το πόσο σημαντικό και δύσκολο είναι. Η γνώση και η μάθηση αντιμετωπίζονται με προβληματισμό. Σκεφτείτε ότι η διαχείριση της μάθησης οδηγεί σε έλλειψη λογοδοσίας. « **Η γνώση είναι δύναμη**», στα υψηλότερα επίπεδα της οργάνωσης ( Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Χαρακτηριστικά διοίκησης γνώσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ([www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)):

1. Διαφοροποίηση ατομικής και συλλογικής αντίληψης για θέματα σχετικά με τη διοίκηση γνώσης.
2. Ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης γνώσης με βάση:
  - ✓ τη θεμελιώδη αντίληψη του ρόλου της και
  - ✓ τις βασικές αρχές που τις διέπουν.
3. Ολιστική προσέγγιση που απαιτείται για την εφαρμογή έργων διοίκησης γνώσης.
4. Εφαρμογή αποτελεσματικών διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης.

Εφαρμόζοντας μια συστηματική και στρατηγική προσέγγιση της γνώσης και της μάθησης μπορούμε να βοηθήσουμε στην ενσωμάτωση των ποικίλων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, και να διευκολύνουμε περισσότερο τις παραγωγικές διαδικασίες της ανταλλαγής γνώσεων και του διαλόγου μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών. Οι επιτυχείς πρωτοβουλίες και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας των πληροφοριών, των ανθρώπινων πόρων και της διαχείρισης των πληροφοριών σε ένα συνεκτικό τρόπο για την ενίσχυση της θεσμικής μνήμης και της συνοχής, έχουν σαν αποτέλεσμα να μειωθεί η άσκοπη επανάληψη των εργασιών, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development).

Μία καλά αναπτυγμένη στρατηγική γνώσης και μάθησης για την ανάπτυξη και τις ανθρωπιστικές οργανώσεις θα εντοπίσει τρόπους για να βελτιώσει τις τρέχουσες αλλά και τις ιστορικές γνώσεις χρησιμοποιώντας τους, τόσο εντός του οργανισμού όσο και εκτός αυτού. Ο στόχος μιας τέτοιας

στρατηγικής θα ήταν να κάνει το έργο της οργάνωσης πιο «ενωτικό», καλύτερα συντονισμένο και πιο συνεκτικό στο σύνολό της (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development).

Σύμφωνα με τον Egbu et al. (2005) η γνώση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι άρρητη εξ αιτίας ποικίλων παραγόντων. Στα πλαίσια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μερικά στοιχεία της διαχείρισης γνώσης εκτελούνται αλλά με ad hoc τρόπο. Κλείνοντας τόνισε ότι οποιαδήποτε τεχνολογική υποδομή για την υποστήριξη της διοίκησης γνώσης πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του οργανισμού και όχι το αντίστροφο.

Αν γνωρίζουμε τι θέλουμε να πετύχουμε και με ποιο τρόπο, τότε είναι εύκολο να αποκτήσουμε την υποδομή για να στηρίξει την υλοποίηση. Η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει ενέργειες που στοχεύουν στην απόκτηση γνώσης μέσω της προσωπικής εμπειρίας αλλά και μέσα από την εμπειρία των άλλων με την προϋπόθεση ότι σαφώς κοινή επιδίωξη όλων είναι η εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

Η γνώση είναι το κλειδί για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιτυγχάνεται με:

- ✓ Μείωση του χρόνου παραγωγής
- ✓ Ελαχιστοποίηση της προσπάθειας και συνεπώς μείωση του κόστους και του χρόνου
- ✓ Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών
- ✓ Ενδυνάμωση των εργαζομένων
- ✓ Δημιουργία καινοτόμων προϊόντων
- ✓ Παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας
- ✓ Ευελιξία και εύκολη προσαρμογή σε νέες συνθήκες
- ✓ Σύλληψη νέων ιδεών
- ✓ Δημιουργία νέας γνώσης
- ✓ Διαμοιρασμός και μάθηση

Για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω δεν είναι απαραίτητο να είναι όλοι οι εργαζόμενοι και οι ομάδες της επιχείρησης επικεντρωμένοι στη δημιουργία, ενημέρωση, διαθεσιμότητα, ποιότητα και χρήση της γνώσης (Kamsaris, D. *Knowledge management*).

Θεωρούμαι επομένως, ότι η διοίκηση της γνώσης και συγκεκριμένα η αξιοποίηση της εμπειρίας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τη βιωσιμότητα όσο και για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από τη φύση τους και λόγω των επιτηδευμένων μηχανισμών τους, έχουν την ικανότητα να αποφεύγουν τις παγίδες από την απώλεια γνώσης. Οι στενοί δεσμοί μεταξύ των μελών της επιχείρησης λειτουργούν ως φραγμός στην αποχώρηση εργαζομένων. Έτσι σε περίπτωση αποχώρησης κάποιου εργαζομένου, υπάρχουν άφθονες διαθέσιμες πηγές γνώσης, οι οποίες μπορούν να κινητοποιηθούν προκειμένου να καλυφθεί άμεσα το κενό. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαχειρίζονται τη γνώση με τον «σωστό τρόπο- τον ανθρωπιστικό, δηλαδή, τρόπο». Η χρήση της τεχνολογίας περιορίζεται σε ενέργειες αυτοματοποίησης (όπως η χρήση ταμειακών μηχανών) και για πληροφοριακούς σκοπούς( αποθήκευση των στοιχείων των εργαζομένων σε βάσεις δεδομένων).Συνοψίζοντας λοιπόν, όλα τα παραπάνω αποτελούν τις βασικές ιδιαιτερότητες που διαφοροποιούν τις πρακτικές διοίκησης γνώσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Kamsaris, D. *Knowledge management*).

Εάν θέλουμε να προσεγγίσουμε την ανάπτυξη της στρατηγικής γνώσης και μάθησης είναι απαραίτητο να εφαρμόσουμε μία συστηματική μεθοδολογία Ελέγχου Γνώσης. Η μεθοδολογία αυτή είναι αποτέλεσμα μιας θεωρητικής και υποθετικής διερεύνησης που αφορά την αξιοποίηση των γνώσεων από διάφορες πολιτικές διαδικασίες. Επιπλέον, έχει χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των στρατηγικών γνώσης και μάθησης σε ένα ευρύ φάσμα διεθνών οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των πολυμερών, κυβερνητικών φορέων και μη κυβερνητικών οργανώσεων (Ramalingam, 2005).Η μεθοδολογία αυτή παρέχει μια δομή για τη συλλογή δεδομένων, τη σύνθεση των ευρημάτων και μια διατύπωση συστάσεων σχετικά με τον καλύτερο τρόπο για τις πρωτοβουλίες της γνώσης και της μάθησης. Εξασφαλίζει συστάσεις και είναι καλά θεμελιωμένη στην ευρύτερη διάρθρωση, τη λειτουργία και την πολιτική των παραγόντων που επηρεάζουν την οργάνωση (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development).

Ιδανικά επομένως, η αναπτυξιακή στρατηγική θα είναι σε τέσσερις διακριτές φάσεις. Το πρώτο στάδιο θα περιλαμβάνει εμπεριστατωμένη έρευνα και ανάλυση των υφιστάμενων θεσμικών πολιτικών και πρακτικών, αξιοποιώντας συνεντεύξεις, εργαστήρια και ομάδες εστίασης.

Ειδικά ζητήματα που πρέπει να διερευνηθούν θα εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Γνώση** (Ποια είναι τα βασικά καθήκοντα και ποιες οι εργασίες που εκτελούνται από διαφορετικές ομάδες και διαιρέσεις εντός της οργάνωσης; Τι πρέπει να εφαρμόζεται ώστε η γνώση να είναι χρήσιμη, για την εκτέλεση αυτών των εργασιών και διαδικασιών;)
- **Σχέσεις και Διαδικασίες** (Ποια είναι η φύση των βασικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση; Πόσο επίσημες / ανεπίσημες είναι οι σχέσεις αυτές; Πώς θα επηρεάσει πάνω σε θέματα γνώσης και μάθησης;)
- **Οργανωτικά Πλαίσια** (Πώς μπορεί το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία της πληροφορίας, η διαχείριση των πληροφοριών και άλλες λειτουργίες υποστήριξης να ενσωματωθούν καλύτερα για τη στήριξη της γνώσης και της μάθησης; Ποια είναι τα αντιληπτά κόστη και οφέλη της βελτιωμένης γνώσης και μάθησης;
- **Εξωτερικοί Παράγοντες** (Πώς μπορεί η οργανωτική γνώση και μάθηση να μεταφραστεί πέραν των ορίων της γραμματείας ώστε να περιλαμβάνει τα κράτη μέλη, τα δευτεροβάθμια όργανα, άλλους διεθνείς οργανισμούς, την κοινωνία των πολιτών και ούτω καθεξής;) (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Οι 4 διακριτές φάσεις λοιπόν είναι οι ακόλουθες:

- 1) **Στάδιο 1:** Τα παραπάνω ερωτήματα θα πρέπει να διερευνηθούν μέσω ενός συνδυασμού προσεγγίσεων, πρόσωπο με πρόσωπο και τηλεφωνικών συνεντεύξεων, εργαστήρια και ομάδες εστίασης, ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις και ομάδες συζήτησης.
- 2) **Στάδιο 2:** Η έρευνα με βάση τις ερωτήσεις που τέθηκαν νωρίτερα θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μιας συνεκτικής δέσμης ιδεών, για εφαρμογή σε όλα τα διαφορετικά τμήματα και τις λειτουργίες του οργανισμού.
- 3) **Στάδιο 3:** Το στάδιο αυτό επικεντρώνεται στην επανάληψη των στρατηγικών συμπερασμάτων, με τις συστάσεις που παρουσιάζονται στους ενδιαφερόμενους φορείς, και εξευγενισμένα, όπως απαιτείται.
- 4) **Στάδιο 4:** Η εφαρμογή της στρατηγικής θα πρέπει να πραγματοποιηθεί σε μια επιλεγμένη βάση με μια σειρά από τμήματα ή ομάδες, που συνοδεύονται από προσεκτική παρακολούθηση (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development).

Ο Pietro Evangelista et al. (2010), πραγματοποίησε μία έρευνα σε 25 μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Διαπίστωσε πως οι μικρές επιχειρήσεις πάσχουν από διοίκηση γνώσης, αλλά εφαρμόζουν εσωτερικά συστήματα διοίκησης που περιλαμβάνουν απλά εργαλεία τεχνολογίας. Ως αποτέλεσμα, εξαιτίας της άρρηκτης ανταλλαγής γνώσεων, απαιτούνται κάποια εργαλεία διοίκησης γνώσης τα οποία βασίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως η ομαδική εργασία. Τότε οι επιχειρήσεις αυτές μίλησαν για την ανάγκη τους σε εσωτερικά και εξωτερικά συστήματα διοίκησης γνώσης αποσκοπώντας στην ενδυνάμωση των σχέσεων με άλλες εταιρίες για ανάπτυξη κοινών έργων. Τα κίνητρα για την εφαρμογή εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων διοίκησης γνώσης ήταν:

- Η καινοτομία
- Η διοίκηση λειτουργιών και συγκεκριμένα της αγοράς.

Ωστόσο όμως, υπήρχαν και ορισμένα εμπόδια για την εφαρμογή τους που ήταν τα ακόλουθα:

- Η προστασία του νοητικού κεφαλαίου και
- Η εσωτερική κουλτούρα των επιχειρήσεων.

Η αξιοποίηση της γνώσης βασίζεται στους ακόλουθους 11 κρίσιμους παράγοντες οι οποίοι εφαρμόζονται για την διοίκηση της γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με τους Wong (2005) και Wong Aspinwall(2005) σαν ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο:

1. Ηγεσία και υποστήριξη της διοίκησης : Ο ρόλος αυτός είναι ο πιο κρίσιμος.
2. Κουλτούρα : Φανερώνει τα πιστεύω, τις αξίες, τις νόρμες και τα κοινωνικά έθιμα, τα οποία ορίζουν τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό.
3. Τεχνολογία : Ένα από τα «κλειδιά» για την εφαρμογή της διοίκησης γνώσης. Ωστόσο η τεχνολογία αποτελεί μόνο ένα εργαλείο της διοίκησης γνώσης και όχι την ύστατη λύση.
4. Στρατηγική και Σκοπός : Μία ξεκάθαρη και καλά σχεδιασμένη στρατηγική αποτελεί το μέσο, που θα οδηγήσει τη διοίκηση γνώσης στην επιτυχία.

5. Μέτρηση : Αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση, σύγκριση, έλεγχο και βελτίωση της απόδοσης της διοίκησης γνώσης.
  
6. Οργανωσιακή Υποδομή : Άλλος ένας κεντρικός άξονας για την εφαρμογή της διοίκησης γνώσης. Περιλαμβάνει την ανάθεση ρόλων και τη δημιουργία ομάδων, οι οποίες πραγματοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες και δραστηριότητες και είναι υπεύθυνες για τη λειτουργία του συστήματος διοίκησης γνώσης.
  
7. Διαδικασίες και Δραστηριότητες: Αναφέρονται στα τέσσερα στάδια(διαδικασίες) της διοίκησης γνώσης : α)δημιουργία, β) κωδικοποίηση, γ)μεταφορά, δ) εφαρμογή .Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να υιοθετήσουν μια διαδικαστική προσέγγιση για τη διοίκηση γνώσης.
  
8. Κίνητρα και Ενίσχυσή τους: Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους συμβάλει στην τόνωση και ενίσχυση θετικής συμπεριφοράς και κουλτούρα που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση γνώσης.
  
9. Πόροι: Οικονομικοί, ανθρώπινοι και χρόνος απαιτούνται για την επένδυση σε ένα σύστημα διοίκησης γνώσης. Ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αρκετά περιορισμένους πόρους, η σωστή διαχείριση των πόρων αποτελεί πρόκληση και κρίσιμη διαδικασία για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης γνώσης.
  
10. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση : Αποτελούν έναν άλλο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της διοίκησης γνώσης.

11. Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων : Η κύρια έμφαση δίνεται στην στελέχωση, ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια επιτυχημένη στρατηγική διοίκησης γνώσης αποτελείται από κρίσιμους παράγοντες όπως: εργαζόμενοι οι οποίοι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ταυτόχρονα διαθέτουν θετική τάση για δημιουργία και ανταλλαγή γνώσης επίσης η συνεχής ανάπτυξή τους αλλά και η παροχή κινήτρων και ευκαιριών.

Όσα αναφέρθηκαν παραπάνω είναι αναγκαίο να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη μιας στρατηγικής διοίκησης γνώσης, διότι είναι σημαντικά εργαλεία για την εφαρμογή τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Wong, 2005). Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω βιβλιογραφική ανάλυση, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τελικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν μια συγκεκριμένη συστηματική και τυπική προσέγγιση για τη διοίκηση της γνώσης αλλά διαχειρίζονται και διοικούν τη γνώση κυρίως με μηχανιστικό τρόπο χρησιμοποιώντας τεχνολογικά μέσα. Επιπλέον, γίνεται φανερό ότι δεν έχουν συνηθίσει την ορολογία καθώς και τα τυπικά συστήματα της διοίκησης γνώσης, με αποτέλεσμα να αψηφούν τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν. Κλείνοντας, πρέπει να πούμε πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαφοροποιούνται κάπως από τις μεγάλες επιχειρήσεις γι' αυτό χρειάζεται να αναπτύξουν διαφορετικά συστήματα και πρακτικές σχετικά με τη διοίκηση της γνώσης τους, τα οποία θα είναι προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

### **2.3 Εφαρμογή της Διοίκησης Γνώσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα.**

Ανάλυση Κοινωνικών Δικτύων/ Social Network Analysis (SNA): Είναι μία ερευνητική τεχνική που εστιάζει στον εντοπισμό και στη σύγκριση των σχέσεων εντός και μεταξύ των ατόμων, των ομάδων και των συστημάτων, έτσι ώστε να μοντελοποιήσουν τις πραγματικές αλληλεπιδράσεις στο επίκεντρο των διαδικασιών της οργανωτικής γνώσης και μάθησης. Εκτιμώντας το οργανόγραμμα βλέπουμε τις επίσημες σχέσεις της λειτουργίας και της ευθύνης, η SNA αποσκοπεί στο να φωτίσει άτυπες σχέσεις : « ποιος ξέρει ποιόν» και «ποιος μοιράζεται με ποιόν». Αυτό επιτρέπει στους ηγέτες να απεικονίσουν και να κατανοήσουν τις διάφορες σχέσεις που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ανταλλαγή γνώσεων. Επειδή, αυτές οι σχέσεις είναι συνήθως αόρατες, η SNA μερικές φορές αναφέρεται ως «όργανο ακτινών X» δείχνει τα πραγματικά δίκτυα που λειτουργούν κάτω από την επιφάνεια της οργανωτικής δομής ( Earl, M., (2001). *Knowledge Management Strategies* ). Μετά τις κοινωνικές σχέσεις και γνώσεις τα δίκτυα γίνονται ορατά .Μπορούν να αξιολογηθούν και να μετρηθούν σε σύγκριση με τα αποτελέσματά τους. Η SNA μπορεί στη συνέχεια να εφαρμοστεί στο επίπεδο των ατόμων, των υπηρεσιών ή των οργανώσεων:

- Εντοπίστε τα (άτομα και ομάδες) που παίζουν κεντρικούς ρόλους (οι ηγέτες της σκέψης, της γνώσης κλειδί, οι διαχειριστές πληροφοριών, κλπ.
- Προσδιορίστε τα σημεία συμφόρησης και εκείνα που έχουν απομονωθεί.
- Αναγνωρίστε τις ευκαιρίες για βελτίωση της ροής των γνώσεων.
- Στόχος εκείνες όπου η βελτίωση της ανταλλαγής γνώσεων θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο
- Ευαισθητοποίηση για τη σημασία των άτυπων δικτύων. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Η διαδικασία περιλαμβάνει τη συλλογή SNA μέσω ορισμένων ερωτηματολογίων ή / και συνεντεύξεων. Τα δεδομένα που επιλέγει είναι αυτά που αφορούν τις σχέσεις μέσα σε μια ορισμένη ομάδα ή δίκτυο ανθρώπων. Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο λογισμικού που έχει σχεδιαστεί για αυτό το σκοπό, οι απαντήσεις χαρτογραφούνται. Η ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από τις απαντήσεις μπορεί να προσφέρει μια βασική γραμμή χρησιμοποιώντας το σενάριο αυτό. Τότε είναι δυνατόν να προγραμματιστούν και να δώσουν προτεραιότητα σε αλλαγές και παρεμβάσεις με στόχο τη βελτίωση της κοινωνικής σύνδεσης και τη ροή της γνώσης εντός του ομίλου ή του δικτύου. . (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Υπάρχουν διάφορα βασικά στάδια:

- Αναγνώριση του δικτύου προορισμού (π.χ. την ομάδα, το τμήμα).
- Συλλογή δεδομένων, που λαμβάνονται μέσω συνεντεύξεων των διαχειριστών και των βασικών παραγόντων σχετικά με τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα προβλήματα.
- Περιγραφή και αποσαφήνιση του στόχου και του πεδίου ανάλυσης καθώς και του καθορισμού του επιπέδου των εκθέσεων.
- Διατύπωση υποθέσεων και ερωτήσεων.
- Ανάπτυξη της μεθοδολογίας της έρευνας και του ερωτηματολογίου.
- Χρησιμοποιούμε αυτά τα εργαλεία για να πάρουμε συνέντευξη από τους ιδιώτες στο δίκτυο και για τον εντοπισμό των σχέσεων και των ροών γνώσης.
- Χρησιμοποιούμε ένα εργαλείο χαρτογράφησης για να χαρτογραφήσουμε το δίκτυο οπτικά.
- Αναθεώρηση του χάρτη των προβλημάτων και των ευκαιριών, μέσω συνεντεύξεων ή / εργαστηρίων.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση των δράσεων για την επίτευξη των επιθυμητών αλλαγών.
- Χαρτογράφηση του δικτύου και πάλι μετά από την κατάλληλη χρονική περίοδο. . (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Είναι σημαντικό ότι η SNA περιλαμβάνει τη γνώση. Γι αυτό λοιπόν είναι ζωτικής σημασίας να σκεφτούμε πολύ καλά το σχεδιασμό της έρευνας καθώς και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο.



Αποτελεσματικές ερωτήσεις συνήθως είναι εκείνες οι οποίες επικεντρώνονται σε μία ποικιλία παραγόντων, όπως είναι αυτές που ακολουθούν, (Earl, M., (2001). *Knowledge Management Strategies*) :

- Ποιος ξέρει ποιόν και πόσο καλά;
- Πόσο καλά οι άνθρωποι γνωρίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες του άλλου;
- Ποιος ή τι δίνει στους ανθρώπους πληροφορίες σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα/ σχέση/ διαδικασία;
- Τι πόροι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν για να βρουν πληροφορίες, να πάρουν πληροφορίες/ ιδέες/ συμβουλές σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα/σχέση/διαδικασία;
- Τι πόροι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν για να μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με το θέμα/ σχέση/διαδικασία; (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Είδαμε λοιπόν πως με τη χρήση της ανάλυσης των κοινωνικών δικτύων η καθορισμένη δομή του δικτύου επηρεάζει μεταξύ των οργανισμών του συντονισμού και τα αποτελέσματα της ανθρωπιστικής βοήθειας. Η μελέτη έδειξε ότι η επιτυχία των δράσεων της ανθρωπιστικής βοήθειας εξαρτάται τελικά από την ικανότητα των οργανισμών να εργαστούν από κοινού και ότι η συνεργασία αυτή βασίζεται : α)στη γνώση, β) στην ανταλλαγή, γ) στις κοινές δράσεις και στα σχέδια που βρίσκονται σε κατάλληλη διαδικτυακή δομή. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

**Ορισμός και Ουσία Χαρτογράφησης :** Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται από τους ανθρώπους. Αυτή είναι, η κεντρική ιδέα της χαρτογράφησης . Το αποτέλεσμα της χαρτογράφησης δεν υποτιμά τη σημασία των αλλαγών στην κατάσταση, αλλά αντίθετα υποστηρίζει ότι για κάθε μεταβολή στην κατάσταση υπάρχουν συσχετισμένες αλλαγές στη συμπεριφορά. Επιπλέον, βασίζεται στις αρχές της συμμετοχής και σκόπιμα περιλαμβάνει εκείνες τις εφαρμογές του προγράμματος στο σχεδιασμό και συλλογής δεδομένων ώστε να ενθαρρύνουν την κυριότητα και τη χρήση των ευρημάτων . (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Θα ήταν μεγάλη μας παράληψη εάν δεν αναφερθούμε στα εσωτερικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τα οποία είτε ευνοούν, είτε εμποδίζουν την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης γνώσης. Μετά από μια λεπτομερέστατη βιβλιογραφική ανάλυση σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν, οι Wong και Aspinwall (2004), ξεχώρισαν τα χαρακτηριστικά αυτά σε περιοχές οι οποίες έχουν άμεση σχέση και υποστηρίζουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή διοίκησης γνώσης. Τις κατηγορίες αυτές θα τις δούμε παρακάτω :

- ✓ Ιδιοκτησία και διοίκηση
- ✓ Δομή
- ✓ Κουλτούρα και συμπεριφορά
- ✓ Συστήματα και διαδικασίες
- ✓ Ανθρώπινοι πόροι

Στη συνέχεια θα παρακολουθήσουμε εκτενέστερα την κάθε κατηγορία, παρουσιάζοντας επιπλέον τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών.

**Ιδιοκτησία και Δομή** : Οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι διευθύνοντες σύμβουλοι οι οποίοι είναι αρμόδιοι για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησής τους. Κατέχουν την απόλυτη δύναμη ελέγχου. Τα επίπεδα διοίκησης και λήψης αποφάσεων είναι λιγότερα , γι αυτό και είναι μικρότερος ο συνδυασμός λήψης αποφάσεων. Αυτό ευνοεί τις μικρές επιχειρήσεις, διότι εξ αιτίας αυτού, οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα αποτελούν την πιο ισχυρή δύναμη για αλλαγή μέσα στην επιχείρηση κα θα εμπνεύσουν την ανάγκη για εφαρμογή διοίκησης γνώσης.

Οι διευθυντές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων γνωρίζουν τα πάντα σχετικά με την επιχείρηση αφού είναι συνεχώς σε άμεση επαφή με τις καθημερινές λειτουργίες της. Έτσι, αντιλαμβάνονται και γνωρίζουν πολύ καλύτερα τα γνωστικά ζητήματα και μπορούν να κρίνουν καλύτερα απ τους υπόλοιπους τη σημαντικότητα εφαρμογής διοίκησης γνώσης. Αποτελούν επίσης παράδειγμα συμπεριφοράς για τη δημιουργία, διάχυση και εφαρμογή γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004).

Συνεχίζοντας, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δυσκολεύονται να αντιληφθούν την ανάγκη για διοίκηση γνώσης καθώς ασχολούνται συνεχώς με καθημερινές λειτουργίες οι οποίες αρκετές φορές γίνονται σε βάρος άλλων σημαντικών θεμάτων (Wong and Aspinwall, 2004).

Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος των μικροεπιχειρηματιών δεν είναι ικανό να διοικήσει, αφού δεν έχουν πλήρη τυπική μόρφωση σε θέματα διοίκησης. Υστερούν δηλαδή σε θέματα που αφορούν : α) τη διοίκηση γνώσης, β) την ανάγκη για εφαρμογή της και γ) τους τρόπους επίτευξης (Collinson and Quinn, 2002).

**Δομή** : Η δομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι απλή, επίπεδη και λιγότερο σύνθετη κι αυτό την κάνει να βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση. Επιπλέον, γίνεται όλο και πιο εύκολη αλλά και πιο γρήγορη α) η εφαρμογή πρακτικών διοίκησης γνώσεις, β) και η ενσωμάτωση αλλαγών μέσα στον οργανισμό τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο. Ο τρόπος επικοινωνίας είναι πιο άμεσος και επιτρέπει την γρηγορότερη διάχυση θεμάτων διοίκησης γνώσης. Στη συνέχεια, ο ιδιοκτήτης / επιχειρηματίας των

μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει την δυνατότητα να επικοινωνεί και να διασπείρει τα σχέδιά του πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά) .

Το βασικότερο από τα μειονεκτήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων τους. Οι υπάλληλοι εκτελούν μία γκάμα ποικίλων δραστηριοτήτων στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να έχουν γενικευμένες και όχι εξειδικευμένες γνώσεις. Εξαιτίας αυτού, λοιπόν ( χαμηλή εξειδίκευση ) έχουν άγνοια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων ή διαδικασιών. Η διοίκηση γνώσης για να γίνει πράξη χρειάζεται την απόλυτη κατανόηση των διαδικασιών της από τους υπαλλήλους, για να μπορέσουν να εκτελέσουν και να εφαρμόσουν τις απαραίτητες λειτουργίες της. Τέλος λοιπόν, σύμφωνα με τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως μια ευρύτερη γενικευμένη λειτουργική δομή συχνά οδηγεί σε ανεπαρκή εξειδίκευση στην εφαρμογή διοίκησης γνώσης .

**Κουλτούρα και Συμπεριφορά:** Εξαιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων και της ενιαίας εταιρικής νοοτροπίας η επιχείρηση θεωρείται μια οντότητα και όχι μια λειτουργική οντότητα. Για αυτό λοιπόν η ενιαία κουλτούρα παρέχει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις την δυνατότητα για αλλαγή όπως η εφαρμογή διοίκησης γνώσης. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι παρασυρόμενοι από την νοοτροπία της εταιρείας μπορούν και αντιλαμβάνονται πιο εύκολα τους στόχους της επιχείρησης παρά την εφαρμογή διοίκησης γνώσης.

Η προσωπικότητα του ιδιοκτήτη / επιχειρηματία είναι αυτή που επηρεάζει και τελικά μορφοποιεί την κουλτούρα ανεξάρτητα από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, καθώς αυτός είναι που υπερτερεί μέσα στην επιχείρηση. Αν ο ιδιοκτήτης / επιχειρηματίας είναι ισχυρογνώμων και δεν αφοσιώνεται αρκετά στις υποχρεώσεις του τότε αποτελεί τροχοπέδη για την εφαρμογή διοίκησης γνώσης. Ωστόσο, αν πρόκειται για κάποιον ο οποίος έχει την γνώση και ελέγχει κάθε λειτουργία της επιχείρησης αλλά όμως είναι πολύ αυστηρός και τιμωρεί τα λάθη και δεν εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενούς του τότε δυσκολεύει την δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος γνώσης. Τελικά, εύλογα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως ο ιδιοκτήτης/ επιχειρηματίας μπορεί να αποτελέσει ανάλογα με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του το κυριότερο εμπόδιο ώστε να γίνει πράξη η διοίκηση γνώσης ( Wong d Aspinwall , 2004 ).

**Συστήματα και διαδικασίες:** Σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρίες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξαιτίας της μικρής κλίμακας των λειτουργιών τους χαρακτηρίζονται από απλά συστήματα και διαδικασίες αλλά επίσης είναι και είναι λιγότερο σύνθετες. Το μεγαλύτερο μέρων των συστημάτων τους

είναι ανθρωποκεντρικά. Όσο για τις διαδικασίες τους αυτές συχνά προσαρμόζονται πιο εύκολα σε τυχόν αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον τους. Έτσι λοιπόν οι μικρές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μεγάλες προσαρμόζονται πιο εύκολα σε οτιδήποτε αφορά νέες διαδικασίες, γιατί αυτές είναι λιγότερο απόλυτες στις υπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα (Wong and Aspinwall , 2004 ).

Αντίθετα ο μεγαλύτερος όγκος των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών τους χαρακτηρίζονται από άτυπους κανόνες και διαδικασίες. Σύμφωνα με τον Spence και τους Ghobadian and Gallear ( Wong and Aspinwall , 2004 ) η διαδικασίες που χρησιμοποιούν δεν είναι τόσο επίσημες και τυποποιημένες. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να αναστείλουν την εφαρμογή ενός τυπικού και κατανοητού συστήματος. Επίσης, η έλλειψη τυπικών διαδικασιών μπορεί να καθυστερήσει την λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης γνώσης, ακόμα και αν αυτή δεν εφαρμόζεται ( Wong and Aspinwall , 2004 ) .

**Ανθρώπινοι πόροι:** Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν σαφώς πολύ μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων απ ότι οι μικρές. Αυτό λοιπόν είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τις μικρές επιχειρήσεις αφού έτσι η συγκέντρωση όλων των υπαλλήλων για την ενημέρωσή τους σχετικά με όποιες αλλαγές πρόκειται να γίνουν επιτυγχάνεται πιο εύκολα. Επιπλέον, εξ αιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων οι υπάλληλοι γνωρίζονται στενά μεταξύ τους, πράγμα το οποίο κάνει ευκολότερη την υποστήριξη της διοίκησης γνώσης. Η συνεργασία των εργαζομένων είναι καλύτερη γι αυτό και διευκολύνεται η οργάνωση ενός εγχειρήματος διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall , 2004 ).Τέλος λοιπόν η έλλειψη παιδείας μπορεί να οδηγήσει σε υπαλλήλους οι οποίοι δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να διαχειριστούν τη γνώση ή να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα διοίκησης γνώσης (Wong and Aspinwall , 2004 ) .

Έτσι λοιπόν κλείνοντας αντιλαμβανόμαστε πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διακρίνονται από ορισμένα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα σχετικά με την εφαρμογή της διοίκησης γνώσης.

Συμπερασματικά λοιπόν ,αναφέρουμε ότι για να επιτύχει η εφαρμογή της διοίκησης γνώσης θα πρέπει οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να πάρουν τα σωστά και κατάλληλα μέτρα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα μειονεκτήματά τους αποτελεσματικά. Στις μέρες μας εξαιτίας των άσχημων οικονομικών συνθηκών αλλά και της κρίσης την οποία διανύουμε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να παραμείνουν στις αγορές οφείλουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τους διαθέσιμους πόρους τους αλλά και να τους ανανεώσει με γνώμονα πάντα την ορθολογική τους χρήση. «Σε μία εποχή αναταραχής και αλλαγών, είναι πιο αληθινό από ποτέ ότι η γνώση είναι δύναμη»(Halawi et al., 2006) αυτά ήταν τα λόγια

του John F. Kennedy, το 1962, στην τελετή απονομής των Βραβείων Νόμπελ στο Λευκό Οίκο. Μετά από τόσα χρόνια τα λόγια του αυτά μοιάζουν τόσο επίκαιρα.

## **The Most Significant Change (MSC) / η τεχνική της πιο σημαντικής αλλαγής.**

The Most Significant Change (MSC) / η τεχνική της πιο σημαντικής αλλαγής είναι μια μορφή συμμετοχικής, παρακολούθησης και αξιολόγησης. Είναι συμμετοχική επειδή πολλοί απ αυτούς που λαμβάνουν μέρος στο έργο, συμμετέχουν τόσο στη λήψη αποφάσεων για τα είδη των αλλαγών τα οποία πρέπει να καταγραφούν, όσο και στην ανάλυση των δεδομένων. Πρόκειται για μία μορφή παρακολούθησης γιατί, συμβαίνει καθ όλη τη διάρκεια του κύκλου του προγράμματος και παρέχει πληροφορίες για να βοηθήσει τους ανθρώπους να το διαχειριστούν. Η MSC συμβάλλει στην αξιολόγηση, διότι παρέχει τα δεδομένα με τις επιπτώσεις, αλλά και τα αποτελέσματα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην αξιολόγηση της απόδοσης του προγράμματος στο σύνολό του. . (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Ουσιαστικά, η διαδικασία περιλαμβάνει :

- ✓ Τη συλλογή σημαντικών μεταβολών
- ✓ Ιστορίες που προέρχονται από το τοπικό επίπεδο καθώς και
- ✓ Τη συστηματική επιλογή των πιο σημαντικών από αυτά, από επιτροπές που ορίζουν ενδιαφερόμενους ή άτομα του προσωπικού. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Το εξουσιοδοτημένο προσωπικό αλλά και τα ενδιαφερόμενα μέλη, συμμετέχουν αρχικά στο «ψάξιμο» που αφορά τις συνέπειες των έργων. Μόλις οι αλλαγές γίνουν κατανοητές, διάφοροι άνθρωποι θα καθίσουν μαζί να διαβάσουν τις ιστορίες δυνατά ώστε να έχουν τακτικές και συχνά σε βάθος συζητήσεις σχετικά με την αξία των αλλαγών που αναφέρθηκαν. Όταν η τεχνική εφαρμόζεται με επιτυχία, ολόκληρες ομάδες ανθρώπων αρχίζουν να εστιάζουν την προσοχή τους στις επιπτώσεις του προγράμματος. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

**Το πρώτο βήμα** για την MSC γενικά περιλαμβάνει την εισαγωγή ενός φάσματος ενδιαφερόμενων μερών για την τόνωση του ενδιαφέροντος και τη δέσμευση να συμμετέχουν. **Το επόμενο βήμα** είναι να

προσδιοριστούν και να παρακολουθηθούν οι τομείς της αλλαγής των περιοχών .Αυτό περιλαμβάνει τους επιλεγμένους φορείς για τον εντοπισμό του ευρύ τομέα .**Το τρίτο βήμα** είναι να αποφασίσουν πόσο συχνά θα παρακολουθούνται οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτούς τους τομείς. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Οι ιστορίες SC συλλέγονται από τους πιο άμεσα εμπλεκόμενους , όπως είναι οι συμμετέχοντες στον τομέα του προσωπικού. Οι ιστορίες που συγκεντρώθηκαν, ξεκινούν από μία απλή ερώτηση όπως : « κατά τη διάρκεια του τελευταίου μήνα, κατά τη γνώμη σας ποια ήταν η πιο σημαντική αλλαγή που πραγματοποιήθηκε για τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα;» , αρχικά οι ερωτηθέντες θα διαθέσουν μια κατηγορία για να χωρίσουν τις ιστορίες τους. Εκτός από αυτό, οι ερωτηθέντες ενθαρρύνονται να αναφέρουν γιατί θεωρούν μια συγκεκριμένη αλλαγή τόσο σημαντική. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Οι ιστορίες στη συνέχεια αναλύονται και φιλτράρονται μέσα από τα επίπεδα της αρχής που συναντάμε συνήθως σε έναν οργανισμό ή πρόγραμμα. Κάθε επίπεδο της ιεραρχίας εξετάζει μία σειρά ιστοριών, οι οποίες βρέθηκαν στα χέρια τους από το χαμηλότερο επίπεδο και επιλέγει την πιο σημαντική λόγω των αλλαγών στο εσωτερικό κάθε τομέα. Κάθε ομάδα στη συνέχεια στέλνει τις επιλεγμένες ιστορίες μέχρι το επόμενο επίπεδο της ιεραρχίας του προγράμματος, καθώς και τον αριθμό των ιστοριών που μειώνονται μέσα από μια συστηματική και διαφανή διαδικασία. Οι ιστορίες που κάθε φορά επιλέγονται, αλλά και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να τα επιλέξουν καταγράφονται και τροφοδοτούνται πίσω από όλους τους ενδιαφερόμενους έτσι ώστε σε κάθε επόμενο γύρο συλλογής ιστορίας, για την επιλογή της θα ενημερώνονται από τις πληροφορίες των προηγούμενων γύρων. Η οργάνωση είναι αποτελεσματική στην καταγραφή και στη ρύθμιση της κατεύθυνσης της προσοχής του- και τα κριτήρια που χρησιμοποιεί για την αποτίμηση των γεγονότων που βλέπει εκεί. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Το επόμενο βήμα είναι η ποσοτικοποίηση , η οποία μπορεί να λάβει χώρα σε δύο στάδια. Όταν ένας λογαριασμός της αλλαγής περιγράφηκε για πρώτη φορά είναι δυνατόν να περιλαμβάνει ποσοτικές πληροφορίες αλλά και ποιοτικές. Είναι επίσης δυνατόν να ποσοτικοποιηθεί η έκταση στην οποία η πλέον σημαντικές αλλαγές προσδιορίζονται σε μια θέση ενώ έχουν πραγματοποιηθεί σε άλλες θέσεις εντός μιας συγκεκριμένης περιόδου. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Το στάδιο μετά την ποσοτικοποίηση παρακολουθείται από το ίδιο το σύστημα παρακολούθησης το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει την εξέταση όσων συμμετείχαν αλλά και πως επηρεάζεται το περιεχόμενο. Αναλύοντας πόσο συχνά αναφέρθηκαν οι διαφορετικοί τύποι αλλαγών. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Το τελικό βήμα είναι να αναθεωρηθεί ο σχεδιασμός της διαδικασίας MSC και να λαμβάνουν υπ όψιν ο,τι έχουν μάθει ως άμεσο αποτέλεσμα της χρήσης του αλλά και από την ανάλυση αυτού. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Η MSC είναι μία αναδυόμενη τεχνική και πολλές και προσαρμογές έχουν ήδη γίνει. Αυτά συζητούνται μεταξύ Davies και Dart( 2005). Οι άνθρωποι μαθαίνουν ο ένας απ τον άλλον. Στην MSC , αναπτύχθηκε συστηματικά μία διαισθητική κατανόηση των επιπτώσεων του σχεδίου που θα μπορούσαν να κοινοποιηθούν σε συνδυασμό με τα σκληρά γεγονότα. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

«Η μεγαλύτερη δοκιμή είναι να αναπτύξουν μία κατανόηση της κατάστασης, αντί να προσπαθούν να προβλέψουν το μέλλον» ( Cadwell, 2001).

**Δοκιμές** είναι μία μαθησιακή δραστηριότητα της ομάδας . Η βασική παραδοχή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευρύτερα σε όλα τα είδη των ρυθμίσεων, είτε δημιουργώντας ένα έγγραφο στρατηγικής γνώσης( π.χ. περίγραμμα τρία πιθανά μελλοντικά σενάρια για τη διοργάνωση στην εφαρμογή), είτε ένα εργαστήριο, ή μια συζήτηση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Σε γενικές γραμμές, οι δοκιμές θα μεταδώσουν τρία σενάρια : α) ένα θετικό(ή αισιόδοξο),β) αρνητικό (ή απαισιόδοξο), και γ) ουδέτερο (ή μέσο) σενάριο. Με τη χρήση «σεναρίων», αρκετές ανησυχίες αλλά και τα αποτελέσματα αυτών μπορούν να αντιμετωπιστούν ταυτόχρονα. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να :

1. Εντοπίζουν γενικά, συνθήκες, ή δυνάμεις, οι οποίες εφαρμόζονται σε όλα τα πιθανά σενάρια.
2. Προσδιορίζουν μία ποικιλία από αληθοφανή τάσεις σε κάθε θέμα ή τάση (τάσεις που ποικίλουν ανάλογα με τις παραδοχές σας έτσι μπορείτε να πάρετε θετικές και αρνητικές προοπτικές).
3. Συνδυάζουν τις τάσεις, έτσι ώστε να μπορούν να πάρουν μια σειρά από σενάρια(για παράδειγμα, ως επί το πλείστον θετικές τάσεις που προσδιορίζονται σε σχέση με ένα θέμα, θα δώσει ένα θετικό σενάριο).

Τα σενάρια είναι ένας τρόπος που βοηθά στην ανάπτυξη των εναλλακτικών μελλοντικών εξελίξεων. Βασίζονται σε διαφορετικούς συνδυασμούς υποθέσεων, π.χ. τα γεγονότα, οι τάσεις και οι περιοχές όπου είναι απαραίτητη η περισσότερη κατανόηση για ένα συγκεκριμένο έργο. Καλούνται σενάρια επειδή είναι σαν σκηνές στο θέατρο : μια σειρά από διαφορετικές απόψεις ή εισηγήσεις σχετικά με το ίδιο γενικό θέμα. Μόλις δείτε διάφορα σενάρια ταυτόχρονα, μπορείτε να καταλάβετε καλύτερα τις επιλογές ή δυνατότητες σας ( σεμινάριο στις προθεσμιακές τεχνικές, από το Κολέγιο της Γεωργίας και Επιστήμες της Ζωής).

**Το σενάριο του οραματισμού** είναι παρόμοιο με το σενάριο σχεδιασμού. Το σενάριο οραματισμού είναι μία συλλογική άσκηση, αλλά μπορεί επίσης να προσαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες άλλες δραστηριότητες επικοινωνίας. Ο κύριος στόχος είναι να καταστεί αντιληπτό το πρόβλημα και η λύση του. Ακολουθώντας την πανάρχαια συμβουλή επικοινωνίας : « δείξε και μη λες».

Οι συλλογικές ασκήσεις οραματισμού πραγματοποιούνται σε μία ομάδα προκειμένου να καθορίσουν και να συμβάλουν στην επίτευξη μιας επιθυμίας στο μέλλον. Οι ασκήσεις οραματισμού χρησιμοποιούνται τακτικά με στρατηγικό σχεδιασμό και επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν εικόνες που μπορεί να βοηθήσουν στην καθοδήγηση της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Το αποτέλεσμα μιας άσκησης οραματισμού είναι ένα μεσο-μακροπρόθεσμο σχέδιο, γενικά με τρία έως πέντε χρόνια ορίζοντα. Οι ασκήσεις οραματισμού παρέχουν επίσης ένα πλαίσιο και μια στρατηγική για την επίτευξη του οράματος. Εναλλακτικά, ορισμένα εργαλεία οραματισμού μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να προωθήσουν τη σκέψη και να ενθαρρύνουν τη συζήτηση για μελλοντική χρήση των πόρων και των επιλογών προγραμματισμού, χωρίς την ανάγκη να δημιουργήσουμε ένα έγγραφο με προσανατολισμό το μέλλον. (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

Σε μία τυπική άσκηση οραματισμού, ένας διευκολυντής ζητά από τους συμμετέχοντες να κλείσουν τα μάτια τους και να φανταστούν ότι περπατάνε γύρω από την οργάνωση που θα ήθελαν να δουν σε πέντε χρόνια. Τι βλέπουν; Πώς μοιάζουν τα γραφεία; Πού συγκεντρώνονται οι άνθρωποι; Πώς παίρνουν τις αποφάσεις; Πού εργάζονται; Πώς είναι αυτοί που ταξιδεύουν; Τι συμβαίνει με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη; Πού είναι το κομβικό σημείο του οργανισμού; Πώς ταιριάζει η γνώση και η μάθηση με την εικόνα; Οι άνθρωποι λοιπόν καταγράφουν τα οράματά τους σε γραπτή ή εικονογραφική μορφή : (Tools for Knowledge and Learning / Strategy Development)

- Σε διαγράμματα
- Σε σκίτσα
- Μακέτες



- Φωτογραφικό μοντάζ και
- Γραπτές εντολές

Μερικές φορές ένας επαγγελματίας εικονογράφος βοηθά να μετατρέψει τις διανοητικές εικόνες σε σχέδια της πόλης, οτιδήποτε μπορούν οι άνθρωποι να επεκτείνουν και να τροποποιήσουν.(βλέπε : [www.vcn.bc.ca/citizenshandbook/2\\_16\\_visioning.html](http://www.vcn.bc.ca/citizenshandbook/2_16_visioning.html)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### 3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 3.1 Σκοπός και Ερωτήματα της Έρευνας

**Σκοπός** της συγκεκριμένης έρευνας είναι η αναζήτηση και αποτύπωση της παρούσας κατάστασης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα σχετικά με τη διοίκηση γνώσης. Συγκεκριμένα, θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις πρακτικές διοίκησης γνώσης τις οποίες ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς και τις μορφές διοίκησης γνώσης που αυτές υιοθετούν. Επιπλέον, θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε τις περιοχές βελτίωσης αλλά και θα διατυπώσουμε προτάσεις για εφαρμογή πρακτικών διοίκησης γνώσης, οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

**Στόχος** της έρευνας είναι να διερευνηθεί ένα μικρό μέρος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προκειμένου να εντοπίσουμε τις πρακτικές διοίκησης γνώσης. Συγκεκριμένα θα διερευνήσουμε τέσσερις διαδικασίες «κλειδιά» διοίκησης γνώσης, οι οποίες επιλέχτηκαν εξ αιτίας της επαναλαμβανόμενης αναφοράς τους στη βιβλιογραφία, αλλά και λόγω της θεώρησής τους από τους συγγραφείς ως κρίσιμες διαδικασίες για τη θέσπιση ενός συστήματος διοίκησης γνώσης, που ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτές είναι :

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

- ✓ Κωδικοποίηση-Οργάνωση-Αποθήκευση Γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004 / Alavi and Leidner, 2001 / Nonaka and Takeuchi, 1995)
  
- ✓ Μεταφορά-Διάχυση Γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004 / Alavi and Leidner, 2001 / Nonaka and Takeuchi, 1995)
  
- ✓ Αξιοποίηση-Εφαρμογή Γνώσης (Wong and Aspinwall, 2004 / Alavi and Leidner, 2001 / Nonaka and Takeuchi, 1995)

Η έρευνά μας θα προσπαθήσει να καλύψει μία γκάμα από ερωτήματα, τα οποία είναι :

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

### **3.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

Στην προσπάθειά μας να απαντήσουμε τα παραπάνω ερωτήματα προχωρήσαμε σε μία έρευνα με δομημένες συνεντεύξεις σε 3 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τους Διευθυντές – Υπεύθυνους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η ανάλυση των δεδομένων είναι και ποσοτική αλλά και ποιοτική. Επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τρόπος προκειμένου να διερευνήσουμε ένα

θέμα με το οποίο θεωρούμε ότι δεν είναι καθόλου εξοικειωμένες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

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

1. να προσπαθήσει να διερευνήσει το θέμα σε βάθος συλλέγοντας ποιοτικά δεδομένα (qualitative data) από διάφορες πηγές χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό ερευνητικών μεθόδων, τεχνικών και οργάνων όπως :
  - α) παρατήρηση
  - β) συμμετοχική παρατήρηση
  - γ) ελεύθερη συνέντευξη
  - δ) ομάδες εστίασης κλπ.
  
2. να χρησιμοποιήσει σταθμισμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου με διαβαθμιστικές κλίμακες μέσω ερωτηματολογίου ή δομημένες συνεντεύξεις προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συλλογή, ποσοτικοποίηση και στατιστική ανάλυση μεγάλου αριθμού δεδομένων με στόχο την αναγωγή των ευρημάτων/ συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερους πληθυσμούς (Δημητριάδη, 2000).

Για την συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας χρησιμοποιήθηκε η (α) αλλά και η (β) περίπτωση. Συλλέξαμε δηλαδή ποιοτικά δεδομένα μέσω πρωτογενούς έρευνας, στα πλαίσια της οποίας χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της συνέντευξης. Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απαρτίζεται από ερωτήσεις ποιοτικές (ανοικτές απαντήσεις) αλλά και ποσοτικές (με κλίμακα 1-5) για τους ιδιοκτήτες/ Διευθυντές των επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις έγιναν με προσωπική επικοινωνία, κατά την οποία ο ερευνητής κατέγραφε αμέσως τις απαντήσεις των ερωτώμενων.

### 3.2.1 Δείγμα Έρευνας

Η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε σε **3 μικρομεσαίες επιχειρήσεις**, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον Ωρωπό Αττικής. Η επιλογή των εταιριών έγινε με βάση τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν (επιλέγησαν επιχειρήσεις που απασχολούν από 1-50 εργαζομένους).

Ο κλάδος δραστηριότητας των παραπάνω επιχειρήσεων ποικίλει καθώς προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους, όπως κατασκευής, εμπορίου και υπηρεσιών. Για λόγους εχεμύθειας και προστασίας των δεδομένων δε θα αναφερθούν τα ονόματα των επιχειρήσεων. Για τη διευκόλυνση της συγγραφής και των αναφορών σε αυτές, τις ονομάσαμε τυπικά με γράμματα από το Α έως το Γ. Ακολουθεί ένας πίνακας (Πίνακας Ι) όπου παρουσιάζεται η κατανομή τους στους κλάδους δραστηριότητας αλλά και ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙΙ : "Κατάλογος επιχειρήσεων δείγματος"**

<b>Κλάδος Δραστηριότητας</b>	<b>Ονομ. Επιχείρησης</b>	<b>Αριθμός Εργαζομένων</b>
Εμπόριο Σιδήρου / Επεξεργασία μετάλλου	A	3 (1 εργοδότης και 2 εργαζόμενοι)
Εστίαση – Καφετέρια	B	5 (3 οικογένεια και 2 εργαζόμενοι)
Ελαιοτριβείο	Γ	7 (3 οικογένεια και 4 εργαζόμενοι)

Από τον πιο πάνω πίνακα (**Πίνακα ΙΙΙ**) φαίνεται πως η επιχείρηση η οποία ξεχωρίζει είναι η **Γ** αφού απασχολεί τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων (**7 άτομα**) και είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση του δείγματος. Ακολουθεί η **B** με **5** άτομα και τέλος η **A** με **3** άτομα.

Συγκεκριμένα λοιπόν η **A** επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κατασκευαστικό τομέα , η **B** στον τομέα του εμπορίου και η **Γ** στον τομέα των υπηρεσιών. Περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με την κάθε εταιρία ξεχωριστά παρατίθενται στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**, μαζί με τις απαντήσεις των συνεντεύξεων.

Τα δείγματα που συλλέξαμε σαφώς είναι πολύ μικρά και έτσι δεν μας επιτρέπεται να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα ή να πούμε πως αντιπροσωπεύουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ή έναν συγκεκριμένο κλάδο. Ωστόσο, μέσα από την προσπάθειά μας αυτή αντιλαμβανόμαστε λίγο περισσότερο , αλλά και καλύτερα , το θέμα της διοίκησης γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρουσιάζοντας τις ιδιαιτερότητες και πρακτικές 3 μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

### 3.2.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας – Συλλογή Στοιχείων

Η συγγραφή της παρούσας εργασίας αλλά και η πραγματοποίηση της έρευνας διεξήχθη με πρωτογενή έρευνα. Τα στοιχεία που συλλέξαμε είναι απόρροια δύο ερωτηματολογίων, τα οποία αποτελούνται από ερωτήσεις ανοιχτού αλλά και κλειστού τύπου κατάλληλα σχεδιασμένες για συνέντευξη.

Η δομή των ερωτηματολογίων βασίστηκε στις ανάγκες του θέματος διερεύνησης (διοίκηση γνώσης), στη φύση αυτού αλλά και στις ιδιαιτερότητες του δείγματος ( μικρομεσαίες επιχειρήσεις). Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από **5** ενότητες. Η **ενότητα 1<sup>η</sup>** ( Παράρτημα Α) αναφέρεται , στα γενικότερα στοιχεία αλλά και στον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης. Η **2<sup>η</sup> ενότητα** (Παράρτημα Α) μιλάει , για το πώς δημιουργείται η γνώση μέσα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και ποιες είναι οι πηγές αυτής. Η **3<sup>η</sup> ενότητα** ( Παράρτημα Α) εστιάζει ,στην κωδικοποίηση –οργάνωση και αποθήκευση της γνώσης. Ποια εργαλεία τεχνολογίας χρησιμοποιεί δηλαδή η κάθε επιχείρηση και τι είδους γνώση καταγράφει; Στην **4<sup>η</sup> ενότητα** ( Παράρτημα Α) βλέπουμε να γίνεται λόγος για τη μεταφορά αλλά και τη διάχυση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση δηλαδή, από τους ιδιοκτήτες στους εργαζομένους και αντίστροφα αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον(συνεργάτες, προμηθευτές , πελάτες κλπ.) . Τέλος , η **5<sup>η</sup> ενότητα** που είναι και η τελευταία του ερωτηματολογίου μας ( Παράρτημα Α) αφορά στο πώς εφαρμόζεται αλλά και πώς τελικά αξιοποιείται η γνώση μέσα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ;

Η φύση των ερωτήσεων καθορίστηκε από την ανάγκη μας να διερευνήσουμε τόσο τις τυπικές μορφές διοίκησης γνώσης όσο και τις άτυπες. Οι περισσότερες από αυτές αναφέρονταν στις πραγματικές πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις καθημερινά. Έτσι με τον τρόπο αυτό οι ερωτηθέντες ήταν ελεύθεροι να απαντήσουν ανοιχτά σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθούν. Οι διαδικασίες οι οποίες

διέπουν τη διοίκηση γνώσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και η τυπική μορφή τους διερευνήθηκαν από ερωτήσεις ανάλογες με τις πρακτικές αλλά και την ορολογία των επιχειρήσεων. Προκειμένου να αποφευχθεί οποιοδήποτε λάθος συμπέρασμα ή ασάφεια εξ αιτίας της ελλιπής κατανόησης της ορολογίας περιορίσαμε τις ερωτήσεις σε απλή και κατανοητή μορφή, βασιζόμενοι τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στη διαπίστωση ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι τόσο οικεία η έννοια και η ορολογία της διοίκησης γνώσης.

Με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου εντοπίσαμε επίσης και το κλίμα που επικρατεί μέσα σε κάθε επιχείρηση σχετικά με τη διοίκηση γνώσης αλλά και την προθυμία τους για μεταφορά, διάχυση και αξιοποίηση των γνωστικών τους πόρων. Επίσης, εξετάστηκε το θέμα της ωφέλειας από τη θέσπιση τέτοιων πρακτικών αλλά και πόσο αποτελεσματικές είναι στην επιχείρηση. Το σχετικό ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο **Παράρτημα Α**.

Όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με προσωπική επαφή με τους ιδιοκτήτες/ επιχειρηματίες των επιχειρήσεων και διήρκεσαν 30' με 40' λεπτά κατά μέσο όρο.

Σκοπός των συνεντεύξεων ήταν να αντιληφθούμε τη γνώμη των επιχειρηματιών σχετικά με τις πρακτικές διοίκησης γνώσης που αυτοί εφαρμόζουν είτε γνωρίζοντας την ορολογία είτε όχι. Ωστόσο, οι απόψεις των επιχειρηματιών δεν διασταυρώθηκαν με αυτές των εργαζομένων επομένως υπάρχει στην έρευνά μας ένα κομμάτι το οποίο χρειάζεται περισσότερη ανάλυση μελλοντικά.

### **3.3 Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**

Ακολουθεί ποιοτική ανάλυση των στοιχείων-απαντήσεων όπως αυτά προέκυψαν από τις απόψεις των ιδιοκτητών/διευθυντών των 3 επιχειρήσεων, σύμφωνα με τις συνεντεύξεις. Για περισσότερη ανάλυση των συνεντεύξεων μπορούμε να ανατρέξουμε στο **Παράρτημα Β** όπου βρίσκονται. Η κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων θα γίνει σύμφωνα με την δομή του ερωτηματολογίου.

### 3.3.1 Δημιουργία και Πηγές Γνώσης

Η εκπαίδευση ήταν αυτή η οποία χρησιμοποιήθηκε ως σημείο αναφοράς προκειμένου να διερευνηθεί η δημιουργία και οι πηγές γνώσης που παρέχονται στους εργαζομένους και ιδιοκτήτες / επιχειρηματίες, τις έρευνες που πραγματοποιούν τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις υπηρεσίες τους αλλά και τις πηγές από τις οποίες αντλούν γνώση (πελάτες, εκθέσεις, επαγγελματικά περιοδικά, συνεργάτες κλπ. ) . Αυτές τις πηγές λοιπόν τις ξεχωρίσαμε σε εσωτερικές και εξωτερικές.

#### A) Εκπαίδευση Εργαζομένων

Όσον αφορά την **εκπαίδευση των εργαζομένων** και οι 3 επιχειρήσεις ακολουθούν **εκπαίδευση πάνω στην εργασία** (on the job training), η 1 από τις 3 (A) εκπαιδεύεται από πωλητές εταιριών καθώς και από το internet, ενώ οι 2 από τις 3 (B, Γ) καταρτίζονται μέσω της πληροφορικής. Επιπλέον και οι τρεις επιχειρήσεις λαμβάνουν σοβαρά υπ όψιν τους τα παράπονα και τις ανάγκες των πελατών τους και προσπαθούν με κάθε τρόπο να βελτιωθούν. Παρακολουθούν όλες κάθε σεζόν ημερίδες αλλά και συνέδρια σχετικά με το αντικείμενό τους. Οι 2 από τις 3 επιχειρήσεις (A και Γ) συζητούν με τους υπαλλήλους τους για θέματα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα , ενώ η 1 από τις 3 (B) περιορίζεται σε προσωπική άποψη και εμπειρία χρόνων. Και οι τρεις επιχειρήσεις θεωρούν πως ο ανταγωνισμός αποτελεί έναν πολύ βασικό παράγοντα για την εξέλιξη μιας επιχείρησης γι αυτό και γνωρίζουν οτιδήποτε σχεδόν κάνουν οι ανταγωνιστές τους και συγκρίνουν προκειμένου να γίνουν καλύτεροι.

Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν γίνεται αντιληπτό πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν τόσο εντατικές μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού, αντιθέτως επενδύουν κυρίως σε άτυπες μορφές εκπαίδευσης τις οποίες ακολουθούν κάποιες συστηματικά και κάποιες κατά περίπτωση, σίγουρα πάντως διαθέτουν μηχανισμούς οι οποίοι επιλέγουν τους πιο κατάλληλους, αναγκαίους αλλά και μη δαπανηρούς τρόπους. Επιλέγουν μεθόδους εκπαίδευσης οι οποίοι εξυπηρετούν τις δυνατότητες τους αλλά και τις ανάγκες τους. Οι διαθέσιμοι πόροι είναι ελάχιστοι, έτσι λοιπόν προτιμούν τις μη δαπανηρές ενδοεπιχειρησιακές μεθόδους (εκπαίδευση πάνω στην εργασία, διαλέξεις από τον επιχειρηματία ή τα στελέχη) . Στη συγκεκριμένη έρευνα και οι 3 επιχειρήσεις όπως αναφέραμε παραπάνω , εκπαιδεύονται **κατά τη διάρκεια της εργασίας ( on the job training)**. Τέλος , είναι εξαιρετικά σημαντικό να αναφέρουμε ότι και οι τρεις επιχειρήσεις (A, B, Γ) προσπαθούν με κάθε δυνατό τρόπο να βρίσκουν τρόπους δημιουργίας νέας γνώσης(εκπαίδευση από συνεργάτες κάθε φορά που υπάρχει κάτι καινούργιο,

εκπαίδευση μόνο των στελεχών και μετεκπαίδευση των υπαλλήλων από τα στελέχη) προκειμένου να μη μένουν στάσιμες αλλά συνεχώς να εξελίσσονται αποφεύγοντας οποιαδήποτε επιπρόσθετη δαπάνη.

### **B) Εκπαίδευση Ιδιοκτητών / Επιχειρηματιών**

Η εκπαίδευση και η ενημέρωση των επιχειρηματιών βρίσκεται ανάμεσα στην πληροφορική, στο internet αλλά και στην εκπαίδευση από συνεργάτες άλλων εταιριών. Οι 2 από τις 3 επιχειρήσεις (B και Γ) θεώρησαν την πληροφορική ως το βασικότερο μέσο ενημέρωσής. Ο επιχειρηματίας της επιχείρησης A είναι ο μόνος που χρησιμοποιεί την εκπαίδευση από πωλητές άλλων εταιριών του κλάδου όπου ανταλλάσσουν γνώμες, αλλά και το internet προκειμένου να ενημερωθεί κατάλληλα. Τέλος και οι τρεις επιχειρήσεις (A, B, Γ) παρακολουθούν σεμινάρια και ημερίδες σχετικές με το αντικείμενό τους με στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη κατάρτισή τους.

### **Γ) Έρευνα**

Σε σχέση τώρα, με την έρευνα που πραγματοποιεί κάθε επιχείρηση, αποσκοπώντας στη δημιουργία γνώσης, η B και η Γ διεξάγουν επανειλημμένα έρευνες αφού είναι μέρος των υπηρεσιών που παρέχουν, προκειμένου να είναι πάντα ενημερωμένες για οτιδήποτε νέο υπάρχει που αφορά τον τομέα τους. Έτσι λοιπόν, δε θα υστερούν σε σύγκριση με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου τους. Ενώ η A επιχείρηση, χρησιμοποιεί τις έρευνες που έχουν πραγματοποιήσει οι εταιρίες που αντιπροσωπεύουν. Καμία από τις παραπάνω μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν συνεργάζεται με κάποιο ανώτερο ίδρυμα. Τέλος, λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως όλες οι επιχειρήσεις ερευνούν από μόνες τους αφού άλλωστε στις μέρες μας λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, το διαδίκτυο είναι ένας πολύ καλός 'συνεργάτης' που μας βοηθάει να ανακαλύψουμε οτιδήποτε κι αν ψάχνουμε. Επιπλέον μία έρευνα μπορεί να γίνει και **μέσω των φίλων, των συνεργατών.**

### **Δ) Πηγές Γνώσης- Εξωτερικό Περιβάλλον**



**Οι πελάτες** αποτελούν για τις επιχειρήσεις τη βασικότερη **πηγή γνώσης**. Διαθέτουν την ικανότητα να έχουν προσωπικές αλλά και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, αντλούν γνώση σχετικά με τα προϊόντα, το βαθμό ικανοποίησής τους (από την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων), ενημερώνονται για τις νέες ανάγκες των πελατών αλλά και για τον ανταγωνισμό. Δέχονται τα παράπονα αυτών και βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους προκειμένου να ανεβάσουν όσο το δυνατόν περισσότερο το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και κατά συνέπεια το επίπεδο της επιχείρησης γενικά. Και οι τρεις επιχειρήσεις (**A, B, Γ**) παίρνουν αυτές τις πληροφορίες **άτυπα** μέσω διάφορων μεθόδων (συγκεκριμένες ερωτήσεις και διαδικασίες) που έχουν προστεθεί στη φόρμα εξυπηρέτησης πελατών. Αυτές, δεν είναι καταγεγραμμένες αλλά είναι μέρος των πρακτικών της κάθε επιχείρησης. Η **A** επιχείρηση για παράδειγμα έπειτα από κάθε πώληση ορίζει έναν υπεύθυνο ο οποίος επικοινωνεί με τον εκάστοτε πελάτη προκειμένου να ενημερωθεί για οτιδήποτε αφορά την αγορά του. Οι επιχειρήσεις **B** και **Γ** ακολουθούν άλλους πιο **συστηματικούς τρόπους** όπως για παράδειγμα ερωτηματολόγια μετά την ολοκλήρωση της αγοράς ή των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα η **B** επιχείρηση (καφετέρια) διαθέτει στην είσοδο του καταστήματος ένα σύντομο ερωτηματολόγιο ώστε οι πελάτες να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες του καταστήματος. Η **Γ** επιχείρηση εφαρμόζει κάθε χρόνο πριν αλλά και μετά την ολοκλήρωση των υπηρεσιών ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μετράει τις προσδοκίες των πελατών πριν αλλά και μετά το πέρας των υπηρεσιών οπότε και διασταυρώνει τα αποτελέσματα με τις προσδοκίες των πελατών. Συχνά οι πελάτες μεταφέρουν αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές. Αυτό είναι απόρροια των στενών αλλά και φιλικών σχέσεων που αναπτύσσονται συχνά μεταξύ των καταναλωτών. Έτσι έχουν την δυνατότητα να αντλούν άτυπα τις πιο κρίσιμες πληροφορίες.

Οι δύο (**A,Γ**) από τις τρεις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους **συνεργάτες** τους σαν πηγή γνώσης κυρίως άτυπα και όχι συστηματικά αλλά μάλλον αποτελεσματικά. Συζητούν μαζί τους οποιοδήποτε θέμα απασχολεί την επιχείρηση, την κατάσταση του κλάδου και της αγοράς, την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, θέματα τεχνικής φύσεως, πωλήσεων αλλά και για νέα προϊόντα και τεχνολογίες. Η **Γ** πραγματοποιεί άτυπα μέσω συζητήσεων και μη τακτικών συναντήσεων συζητήσεις με τους συνεργάτες της ενώ η **A** αναφέρει πως μια φορά το μήνα κάνει **συναντήσεις (meeting)** με τους συνεργάτες της σε **τακτικό και συστηματικό βαθμό**.

Σχετικά με τον **ανταγωνισμό** και οι τρεις (**A,B,Γ**) είπαν πως αποτελεί για αυτούς **πηγή γνώσης**. Δήλωσαν επιπλέον, πως με ορισμένους ανταγωνιστές έχουν **καλές σχέσεις**. Τέλος, πολύ σημαντική είναι και η άτυπη πληροφόρηση που εισπράττουν και οι τρεις επιχειρήσεις από κοινούς συνεργάτες και πελάτες, σχετικά με τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα τώρα με το εξωτερικό περιβάλλον, χρησιμοποιούνται πιο συστηματικοί τρόποι απόκτησης γνώσης μέσα από μία γκάμα τυπικών εργαλείων διοίκησης γνώσης. Έτσι λοιπόν αναλύσαμε το βαθμό συμμετοχής των τριών εταιριών ( **A, B, Γ** ) σε κλαδικές εκθέσεις, ημερίδες – συνέδρια και κλαδικά περιοδικά. Η **A** παρακολουθεί **ημερίδες** σχετικές με τον κλάδο της σε ικανοποιητικό βαθμό 2-3 φορές το χρόνο ενώ οι υπόλοιπες (**B και Γ**) μόνο 1 φορά το χρόνο. Σε **κλαδικές εκθέσεις** λαμβάνουν μέρος οι **B και Γ** 1-2 φορές το χρόνο. Τέλος, στα **κλαδικά περιοδικά** λαμβάνει μέρος ( σε 1-2) μόνο η επιχείρηση **B** καθώς θεωρεί τη συμμετοχή της σ αυτά άκρως αξιόλογη και πολύτιμη διότι μέσω αυτών προβάλλεται και διαφημίζεται ακόμη περισσότερο.

Κλείνοντας λοιπόν την υποενότητα **Πηγές Γνώσης – Εξωτερικό Περιβάλλον** εύλογα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τελικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στρέφονται περισσότερο στο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να αναζητήσουν τη γνώση δίνοντας προτεραιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν αναπτύξει με πελάτες και συνεργάτες. Δηλαδή, υστερούν σε τυπικές μεθόδους, όπως : συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις, συνέδρια, ημερίδες κ.α. Ακόμη και το κομμάτι του ανταγωνισμού γίνεται μέσω των συζητήσεων με τους πελάτες και τους συνεργάτες.

### **E) Πηγές Γνώσης – Εσωτερικό Περιβάλλον**

Στην προσπάθειά μας να ερευνήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είδαμε πως οι 2 (**A και Γ**) απ τις 3 επιχειρήσεις (ποσοστό πολύ ενθαρρυντικό) λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπ όψιν τους, την άποψη των εργαζομένων τους κι αυτό προκύπτει απ το γεγονός ότι, οι εργοδότες ζητούν τη γνώμη του εργαζόμενου σε καίρια θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Βέβαια, δεν πραγματοποιούνται τακτικά, συστηματικές συναντήσεις- συζητήσεις όμως καθημερινά (**άτυπα**) συζητούν για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει. Κάνουν έκτακτες συναντήσεις και έχουν γενικά μία πολύ καλή επικοινωνία. Σύμφωνα λοιπόν, με όσα προαναφέραμε οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους εργαζόμενους ως πηγή γνώσης είτε συστηματικά είτε όχι.

Εξ αιτίας του μικρού δείγματος που έχουμε δε θα ήταν σωστό να προχωρήσουμε να γενικότητες. Ωστόσο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ερευνήσαμε θεωρούν εξαιρετικά σημαντική την ανταλλαγή γνώσης αλλά και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε καθημερινά θέματα. Υστερούν όμως σε πιο συστηματικές μεθόδους για τη δημιουργία γνώσης.

### 3.3.2 Κωδικοποίηση Γνώσης και Εμπειρίας

Η κωδικοποίηση της γνώσης έγινε με βάση τους τρόπους αλλά και τα μέσα που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση προκειμένου να καταγράψει τη γνώση και την εμπειρία των στελεχών, την τυποποίηση των διαδικασιών και τέλος τη χρήση των εργαλείων τεχνολογίας που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση.

#### **A) Κωδικοποίηση – Αποθήκευση Πληροφοριών από Εξωτερικό Περιβάλλον**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν σε συστήματα καταγραφής γνώσης και πληροφοριών. **Οι 2 από τις 3 ( A και B )** επιχειρήσεις όπως διαπιστώθηκε κι απ την έρευνα **δεν** καταγράφουν τις πληροφορίες, τα σχόλια, τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Ακριβώς την ίδια λογική ακολουθούν και με τις πληροφορίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (συνεργάτες, κλαδικές εκθέσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα) , τις οποίες δεν τις αποθηκεύουν σε καμία μορφή. Δήλωσαν όμως πως παρόλο που δεν τα καταγράφουν τα λαμβάνουν υπ όψιν και όσα μπορούν τα διευθετούν στον κατάλληλο χρόνο. Μόνο η **1 από τις 3 ( Γ ) καταγράφει** τις νέες ανάγκες των πελατών, τις παρατηρήσεις και τα σχόλια σε ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης πελατών.

Συμπερασματικά λοιπόν βλέπουμε πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καταγράφουν και κωδικοποιούν τις πληροφορίες των πελατών στα μέτρα τους και προσπαθούν να τις χρησιμοποιούν με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες τους. Περιορίζονται δηλαδή , στο πλαίσιο της απαραίτητης τήρησης αρχείων όπως είναι το πελατολόγιο και οι συνεργάτες, ώστε να εξυπηρετείτε το λειτουργικό μέρος των επιχειρήσεων.

#### **B) Κωδικοποίηση – Τυποποίηση Εσωτερικών Διαδικασιών**

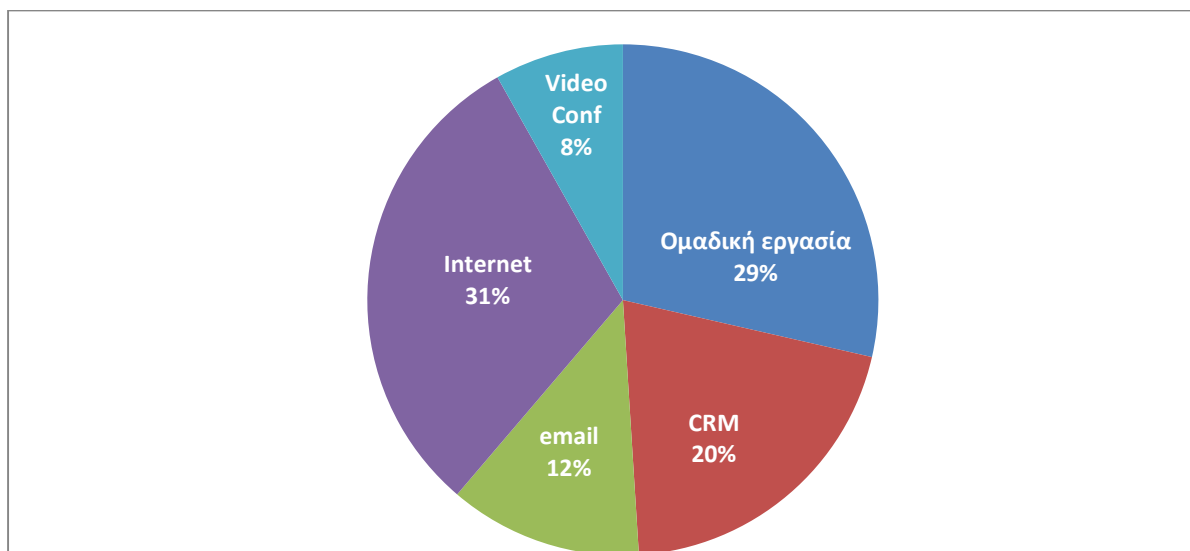
Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σχετικά με το αν οι επιχειρήσεις καταγράφουν ή όχι τις διαδικασίες και τις πρακτικές που ακολουθούν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σχεδόν καμία από αυτές δεν κάνει καταγραφή. Παρόλα αυτά όμως, είναι τυποποιημένες και ενσωματωμένες στις πρακτικές τους. Οι **βέλτιστες πρακτικές, η τεχνογνωσία και οι πατέντες δεν είναι καταγεγραμμένες στις 2 από τις 3 επιχειρήσεις (B και Γ)** οι οποίες ακολουθούν στα πλαίσια των εργασιών τους τυποποιημένες διαδικασίες άτυπα. Η **1 (A)** κρατάει ηλεκτρονικά αρχεία με τους κανόνες και τις διαδικασίες από την εταιρία που εκπροσωπεί.

Σχετικά τώρα με την **διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών** ισχύει πάλι το ίδιο. Δηλαδή, οι **2 από τις 3 επιχειρήσεις (B και Γ)** ακολουθούν συγκεκριμένη πολιτική διαδικασιών αλλά **όχι καταγεγραμμένη**, ενώ η **1 (A)** λαμβάνει πρακτικές των εταιριών που αντιπροσωπεύει κι έτσι ως ένα βαθμό είναι **καταγεγραμμένες**.

### Γ) Εργαλεία Τεχνολογίας – Ωφέλεια – Εμπόδια

Όπως αναφέρεται και στην διεθνή βιβλιογραφία, ορισμένα εργαλεία τεχνολογίας είναι εξαιρετικά χρήσιμα καθώς διευκολύνουν την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης γνώσης. Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα της σχετικής ερώτησης (**Διάγραμμα 2**).

#### ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Βαθμός σημαντικότητας χρήσης εργαλείων**

Σύμφωνα με το **Διάγραμμα 2** λοιπόν, βλέπουμε ότι η **ομαδική εργασία, το internet** αλλά και τα **συστήματα διαχείρισης πελατών (customer management systems)** χρησιμοποιούνται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε **μεγάλο βαθμό**. Στη συνέχεια ακολουθεί το **Email** σε **μέτριο βαθμό** και τέλος η **τηλεδιάσκεψη (video-conferencing)** την οποία χρησιμοποιεί μόνο **1 από τις 3 (Γ)** επιχειρήσεις σε **ελάχιστο βαθμό**.

Σχετικά τώρα με τα εμπόδια που παρουσιάζονται όσον αφορά τη χρήση των παραπάνω εργαλείων τεχνολογίας το φαινόμενο της **οικονομικής κρίσης** φαίνεται να πρωτοστατεί. Καθώς και οι τρεις επιχειρήσεις (**A, B, Γ**) έδωσαν την ίδια απάντηση. Ωστόσο η **1 από τις 3 (Γ)** ανέφερε ως τροχοπέδι το ενδεχόμενο να **μην είναι απαραίτητα** τα εργαλεία αυτά σε μία επιχείρηση.

Συνοψίζοντας λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό τα βασικότερα εργαλεία τεχνολογίας, όπως είναι το internet και το email τα οποία διευκολύνουν τόσο την αναζήτηση όσο και την ανταλλαγή γνώσης. Επιπλέον, η ομαδική εργασία η οποία βοηθάει στην ανταλλαγή απόψεων και ιδεών αλλά και στην κουλτούρα συνεργασίας βρίσκεται σε αρκετά υψηλή θέση χρησιμότητας (σε πολύ καλό βαθμό πάνω του μετρίου).

### **3.3.3 Μεταφορά –Διάχυση Γνώσης**

#### **A) Μεταφορά –Διάχυση Γνώσης στο Εσωτερικό Περιβάλλον**

Στο εσωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων η μεταφορά και διάχυση της γνώσης διευκολύνεται εξ αιτίας του μεγέθους αλλά και της φύσης αυτών. Ιδικότερα λοιπόν, η μεταφορά της άρρητης γνώσης ενισχύεται από την **κοντινή φυσική απόσταση** που έχουν οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση. Οι **2 από τις 3** επιχειρήσεις του δείγματος (**B και Γ**) είπαν πως οι εργαζόμενοι βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας. Αυτό συμβάλει στο γεγονός ότι οι πρακτικές και οι μέθοδοι του ενός θα γίνονται εύκολα αντιληπτές από τον άλλον. Επίσης το κομμάτι της επικοινωνίας εννοείται αφού αυτή είναι άμεση, κι αυτό σημαίνει : λιγότερος χρόνος, μηδενικό κόστος και ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Επιβεβαίωση του τελευταίου αποτελεί μάλιστα το φαινόμενο του υψηλού βαθμού συνεργασίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Όσον αφορά τώρα τη μεταφορά της γνώσης από τους εργαζόμενους προς την επιχείρηση αυτή γίνεται κατά βάση άτυπα. Συγκεκριμένα οι **2 από τις 3** επιχειρήσεις (**A και Γ**) απάντησαν πως η μεταφορά της γνώσης γίνεται μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας που έχουν σε καθημερινή σχεδόν βάση με τους πελάτες τους καθώς και των έκτακτων ή τακτικών συναντήσεων. Ενώ, η **1 από τις 3 (B)** δήλωσε πως κάνει χρήση **έντυπου ερωτηματολογίου** το οποίο συμπληρώνουν οι πελάτες.

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω λοιπόν, εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι η διάχυση της γνώσης εφαρμόζεται σε ικανοποιητικό βαθμό από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά όπως : α) μικρό μέγεθος, β) λίγα άτομα γ) άμεση επικοινωνία), ευνοικά προς αυτές. Μπορεί να μην είναι τυποποιημένες οι διαδικασίες μεταφοράς γνώση (π.χ παρουσιάσεις, προγραμματισμένες συναντήσεις, οργανωμένες συγκεντρώσεις κ.λ.π) αλλά ενδεχομένως η γνώση μεταφέρεται εξίσου αποτελεσματικά. Συννεχίζοντας, μέσω των στενών διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και από την άμεση επικοινωνία αυτών ενισχύεται και το πνεύμα συνεργασίας. Όλα αυτά λειτουργούν ως αρωγή για τη μεταφορά της άρρητης γνώσης. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε πως ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης αλλά και η πορεία αυτής προς την επιτυχία εξαρτάται και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του επιχειρηματία.

### **3.3.4 Αξιοποίηση –Εφαρμογή Γνώσης**

Αναζητήσαμε τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο αξιοποιείται και εφαρμόζεται η γνώση με βάση την αξιοποίηση και εφαρμογή των πληροφοριών που δεχόμαστε απ τους πελάτες μας αλλά και από τη γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης.

### **A) Κοινοποίηση Στόχων –Αποστολής Επιχείρησης**

Οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης ανακοινώνονται επίσημα στους εργαζόμενους της επιχείρησης Α μία φορά το μήνα στα προγραμματισμένα meeting. Αντίθετα, στις Β και Γ επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι ενημερώνονται από τον επιχειρηματία στην αρχή κάθε έτους.

### 3.3.5 Νομοθεσία και Κανόνες Ανταγωνισμού

Στην προσπάθειά μας να ερευνήσουμε κατά πόσο οι επιχειρήσεις ακολουθούν τους νόμους και τους κανόνες εθνικού και διεθνούς ανταγωνισμού καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως οι 2 από τις 3 επιχειρήσεις (Β και Γ) δεν είναι απολύτως σύμφωνες με αυτούς. Σε αντίθεση με την επιχείρηση Α ο υπεύθυνος της οποίας δηλώνει συγκεκριμένα πως : «Βεβαίως και καλύπτονται πλήρως όλες οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες και δράσεις τόσο από την νομοθεσία όσο και από άλλους εθνικούς και διεθνής κανόνες ανταγωνισμού ».

Αφού ολοκληρώσαμε την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, στη συνέχεια θα παραθέσουμε έναν συγκεντρωτικό πίνακα ο οποίος θα παρουσιάζει την συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων σε σύντομη αλλά και περιεκτική μορφή. Κατηγοριοποιήσαμε τα πιο σημαντικά πεδία διερεύνησης και τα βαθμολογίσαμε με τριβαθμη κλίμακα (ελάχιστο, μέτριο, μεγάλο βαθμό) ανά επιχείρηση. Στη συνέχεια βλέπουμε τον Πίνακα IV.

**ΠΙΝΑΚΑΣ IV: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων"**

	A	B	Γ
<b>ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΓΝΩΣΗΣ</b>			
Εκπαίδευση Εργαζομένων	1	1	1
Εκπαίδευση Ιδιοκτητών / Επιχειρηματιών	2	2	2
Έρευνα	3	3	3
Πηγές γνώσης- συνεργάτες, ανταγωνισμός πελάτες,	3	2	2
<b>ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ</b>			
Κωδικοποίηση-			

Τυποποίηση Εσωτερικών Διαδικασιών	1	1	3
Βαθμός Χρήσης Εργαλείων Τεχνολογίας	2	1	2
<b>ΜΕΤΑΦΟΡΑ- ΔΙΑΧΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ</b>			
Μεταφορά- Διάχυση Γνώσης στο Εσωτερικό Περιβάλλον	2	3	3
<b>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ- ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΓΝΩΣΗΣ</b>			
Κοινοποίηση Στόχων- Αποστολής Επιχ/σης	3	3	3
<b>ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b>			
Κάλυψη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων και Δράσεων	3	1	1

**Ορισμός Συμβόλων :** 1 = ελάχιστος βαθμός

2 = μέτριος βαθμός

3 = μεγάλος βαθμός

Σύμφωνα λοιπόν, με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα αντιλαμβανόμαστε ότι η μεταφορά και η διάχυση της γνώσης υφίστανται σε υψηλά επίπεδα στο εσωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ( **μέτριο έως μεγάλο βαθμό**). Η απόκτηση γνώσης από τους εργαζόμενους συμβαίνει επίσης σε **μέτριο έως μεγάλο βαθμό**. Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, η επικοινωνία αλλά και η ανταλλαγή γνώσης λαμβάνουν χώρα σε υψηλά επίπεδα στο εσωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.



### 3.3.5 Σύγκριση ευρημάτων με αντίστοιχα της βιβλιογραφίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας φαίνεται να συμφωνούν με αρκετά σημεία της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα ο Pietro Evangelista et al. (2010) διαπίστωσε ότι : **1) οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν σημαντικές ανάγκες διοίκησης γνώσης, 2) ότι εφαρμόζουν κυρίως εσωτερικά συστήματα διοίκησης γνώσης τα οποία περιλαμβάνουν απλά εργαλεία τεχνολογίας και 3) ότι η ανταλλαγή γνώσης είναι συνήθως άρρητη και βασίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις.** Τα στοιχεία λοιπόν αυτά συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Ο Desouza και ο Awazu (2006), διέκριναν **5** ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις : **α) ελλιπής καταγραφή ρητής γνώσης, β) ο ρόλος του ιδιοκτήτη / επιχειρηματία ως «αποθετήριο» γνώσης, γ) η σε βάθος και εύρος «κοινή» γνώση των μελών της επιχείρησης, δ) η αναπτυγμένη ικανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών γνώσης και τέλος ε) η χρήση της τεχνολογίας.** Στην έρευνά μας συναντάμε τα **4** από τα **5** χαρακτηριστικά **(α,β,γ,ε)**. Ωστόσο, η χρήση της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις που ερευνήσαμε διαπιστώθηκε να επικεντρώνεται περισσότερο : **1) στην επικοινωνία, 2) στην ανταλλαγή γνώσης και 3) στη μείωση της απόστασης και όχι τόσο στην αυτοματοποίηση.**

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι τα αποτελέσματα της έρευνάς μας συμφωνούν με αρκετά στοιχεία που αναφέρονται στη βιβλιογραφία αλλά υπάρχουν και ορισμένες διαφορές σε μικρότερο βέβαια βαθμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 4.1 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας και τις τέσσερις διαδικασίες διοίκησης γνώσης που αναλύσαμε στις 3 επιχειρήσεις του δείγματος, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε :

Σε πολύ χαμηλό επίπεδο, βρίσκεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η διαδικασία της δημιουργίας γνώσης σαν μέρος της συστηματικής προσπάθειας για δημιουργία νέας γνώσης. Ο περιορισμένος αριθμός στους διαθέσιμους πόρους έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις, να αποφεύγουν τους συστηματικούς τρόπους δημιουργίας γνώσης ( π.χ. έρευνα, εκπαίδευση κι ανάπτυξη προσωπικού). Έτσι λοιπόν, επιλέγουν τις άτυπες και μη δομημένες διαδικασίες προκειμένου να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες τους για γνώση. Συμπεραίνουμε έτσι, πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν κατανοούν τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού και τη συμβολή της στην ανάπτυξη νέων ιδεών με αποτέλεσμα να υστερούν στις υποδομές για τη διεξαγωγή συστηματικής έρευνας καθώς και ανάπτυξης νέων ιδεών.

Είναι γεγονός πλέον πως, οι **βασικές πηγές γνώσης** των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον ( σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε) και είναι **οι πελάτες, οι συνεργάτες και ο ανταγωνισμός**. Από αυτούς αντλούν οι επιχειρήσεις αμεθόδευτα πληροφορίες, γνώσεις και νέες ιδέες. Αντίθετα στο **εσωτερικό περιβάλλον**, ο ιδιοκτήτης / **επιχειρηματίας** αποτελεί τον «**πυρήνα**» γνώσης ο οποίος και κατέχει τη συνολική γνώση της επιχείρησης.

Με 2 στις 3 επιχειρήσεις ( **A και B**) να έχουν ελάχιστη **κωδικοποίηση, οργάνωση και αποθήκευση γνώσης** αντιλαμβανόμαστε πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι καθόλου εξοικειωμένες με την τυποποίηση διαδικασιών που στοχεύουν στην καλύτερη οργάνωση των λειτουργιών τους. Οποιαδήποτε μορφή τυποποίησης στις διαδικασίες τους προέρχεται από την εμπειρική επανάληψη της διαδικασίας η οποία πλέον έχει ενσωματωθεί στις πρακτικές της. Τέλος, η χρήση εργαλείων τεχνολογίας κυμαίνεται από ελάχιστο έως μέτριο βαθμό εστιάζοντας στα πιο απλά εργαλεία που ευνοούν την αναζήτηση και την ανταλλαγή γνώσης.

**Η μεταφορά και διάχυση της γνώσης** γίνεται σε **μέτριο βαθμό** στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αυτές ευνοούνται από τα χαρακτηριστικά και τη δομή τους. Συγκεκριμένα : α) μικρό μέγεθος, β) κοντινή φυσική απόσταση, γ) μικρός αριθμός εργαζομένων. Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, ενισχύεται η απρόσκοπτη διάχυση γνώσης, η ανταλλαγή ιδεών αλλά και η επικοινωνία των μελών. Μέσα από άτυπες συναντήσεις πραγματοποιείται συνήθως η μεταφορά της γνώσης. Επιπλέον, οι στενές διαπροσωπικές

σχέσεις και η άμεση επικοινωνία μεταξύ διοίκησης – εργαζομένων είναι στοιχεία που ευνοούν το πνεύμα της συνεργασίας και συνδέονται με τη μεταφορά **της άρρητης γνώσης** αποτελώντας μάλιστα ένα από τα πιο δύσκολα εγχειρήματα της διοίκησης γνώσης.

## 4.2 Προτάσεις Βελτίωσης

Με γνώμονα την αποτελεσματικότερη διοίκηση γνώσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καλό θα ήταν να παραθέσουμε κάποιες προτάσεις βελτίωσης λαμβάνοντας υπόψη μας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους αλλά και τις δυνατότητές αυτών.

- Ξεκινώντας, καλό θα ήταν να αναφέρουμε πως **η ενημέρωση και η επιμόρφωση των ιδιοκτητών/ επιχειρηματιών** σχετικά με τη διοίκηση γνώσης αποτελεί το βασικότερο εγχείρημα για την ανάπτυξη, την υποστήριξη και την αφοσίωση στη θέσπιση ενός συστήματος διοίκησης γνώσης. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ο καταλυτικός ρόλος του ιδιοκτήτη / επιχειρηματία ο οποίος είναι αυτός που μπορεί να αποτελέσει την κινητήριο δύναμη για αλλαγή ή αντίθετα μπορεί να σταθεί εμπόδιο σε κάθε προσπάθεια της επιχείρησης για βελτίωση.
- **Οι στόχοι της διοίκησης γνώσης** θα πρέπει να **συνδέονται με την εκάστοτε επιχειρηματική στρατηγική**. Οι επιχειρηματίες λοιπόν οφείλουν να συνειδητοποιήσουν το πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης γνώσης και να γνωρίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Επίσης, οποιαδήποτε προσπάθεια διοίκησης γνώσης θα πρέπει να **εφαρμοστεί σταδιακά**, αρχίζοντας από ένα μικρό εγχείρημα και συνεχίζοντας με σταθερά βήματα προς το επόμενο.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επίσης για να βελτιωθούν θα πρέπει να **δώσουν έμφαση σε έναν τομέα της επιχείρησης ή σε μια διαδικασία** που κρίνεται πιο αναγκαία η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης γνώσης.

- Τέλος, ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της διοίκησης γνώσης είναι η **εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού.**

Κλείνοντας λοιπόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως, στην εποχή των αλλαγών και της οικονομικής κρίσης που διανύουμε ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι, αξιοποιώντας τις επιχειρηματικές τους γνώσεις. Τέλος, αυτές πρέπει να εστιάσουν και να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο τους πιο πολύτιμους πόρους τους. Δηλαδή : το **ανθρώπινο δυναμικό** και την **επιχειρηματική τους γνώση.**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### Γενικά Στοιχεία

<b>Όνομασία:</b>	
<b>Νομικό Καθεστώς:</b>	<input type="checkbox"/> Σωματείο <input type="checkbox"/> Αστική Εταιρεία Μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα <input type="checkbox"/> Ίδρυμα <input type="checkbox"/> Σύλλογος <input type="checkbox"/> Ομοσπονδία <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε): _____
<b>Έδρα:</b>	
<b>Γεωγραφική Περιοχή:</b> (ποιά γεωγραφική περιοχή καλύπτει η δράση σας;)	
<b>Θεματικό Πεδίο:</b> (σε ποιο θεματικό πεδίο ενεργοποιείστε;)	<input type="checkbox"/> <b>Κοινωνικές Υπηρεσίες</b> και ειδικότερα: <input type="checkbox"/> Ψυχική Υγεία <input type="checkbox"/> Κοινωνική Φροντίδα <input type="checkbox"/> Κοινωνική Πρόνοια <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε): _____ <input type="checkbox"/> <b>Περιβάλλον και ειδικότερα:</b> <input type="checkbox"/> Περιβαλλοντική Εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας <input type="checkbox"/> Προστασία/ευαισθητοποίηση <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε): _____ <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε): _____
<b>Έτος Ίδρυσης:</b>	

<b>Αριθμός μόνιμων μελών:</b>	
<b>Αριθμός Εθελοντών:</b>	
<b>Πηγές Χρηματοδότησης:</b>	<input type="checkbox"/> Κράτος <input type="checkbox"/> Τοπική Αυτοδιοίκηση <input type="checkbox"/> Ευρωπαϊκή Ένωση <input type="checkbox"/> Δωρεές <input type="checkbox"/> Συνδρομές <input type="checkbox"/> Έσοδα από εκδηλώσεις <input type="checkbox"/> Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε): _____

### Στοιχεία Ερωτήμενου

<b>Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από:</b>	
<b>Θέση στον οργανισμό:</b>	

### Αναγνώριση Κρίσιμων αναγκών

- 1. Παρακαλούμε βαθμολογήστε τη σοβαρότητα των αναγκών που αντιμετωπίζετε (1-Καθόλου Σοβαρή-είμαστε επαρκείς, 5-Πολύ Σοβαρή-υπάρχει άμεση ανάγκη)**

<b>Πόσο σοβαρό ή είναι η ανάγκη για:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
εύρεση χρηματοδοτικών πηγών:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
εύρεση ειδικευμένου προσωπικού:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
εύρεση εθελοντών:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
κινητοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού όταν υπάρχει ανάγκη:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(...συνέχεια)

<b>Πόσο σοβαρή είναι η ανάγκη για:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
συνεργασία με άλλους φορείς:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
εργαλεία/τεχνικές δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων των δράσεών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
εργαλεία αξιολόγησης της λειτουργίας σας;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
εργαλεία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των δράσεών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
τεχνικό εξοπλισμό;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Ποιά θεωρείτε ότι είναι τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε (π.χ. έλλειψη προσωπικού, ελλιπής εκπαίδευση, καλές πρακτικές, έλλειψη εργαλείων αξιολόγησης, κινητικότητα προσωπικού, ελλιπής νομοθεσία, αδυναμία εύρεσης πόρων, αδυναμία στην ευασθητοποίηση εθελοντών κτλ.):**

**α. στην καθημερινή λειτουργία;**

**β. στην επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων σας;**

### Αναγνώριση Πιθανών Λύσεων

**2. Πόσο θεωρείτε ότι θα σας βοηθούσαν οι παρακάτω τεχνικές/εργαλεία/καλές πρακτικές εάν τα είχατε στη διάθεσή σας**

**(1-Καθόλου, 5-Πάρα Πολύ)**

Εργαλείο/Τεχνική/Καλή Πρακτική	1	2	3	4	5
διοίκησης ομάδων εθελοντών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
αποδοτικού σχεδιασμού δράσεων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
προσέλκυσης εθελοντών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
αξιολόγησης της λειτουργίας σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
εύρεσης φορέων για συνεργασία;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ενσωμάτωσης/διατήρησης και εκμετάλλευσης					

της εμπειρίας που έχουν αποκτήσει τα μέλη σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
εκπαίδευσης νέων στελεχών/εθελοντών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
λήψης αποφάσεων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθορισμού στόχων;					

**3. Πως χειρίζεστε θέματα κατανομής του προϋπολογισμού, διαχείρισης διαδικασιών στελέχωσης, οργάνωσης διοικητικής τους δομής για την αποτελεσματικότερη;** (χρησιμοποιείτε κάποια τεχνική; Έχετε στελέχη με εμπειρία σε κάποιον από τους παραπάνω τομείς και εάν ναι σε ποιόν; Λειτουργείτε με βάση την εμπειρία σας; Έχετε υπόψην σας πως λειτουργούν επιτυχημένες ΜΚΟ στους παραπάνω τομείς;)

**5. Με ποιόν τρόπο υλοποιείται μία μεμονωμένη δράση σας;**

**α. Πως επιλέγονται τα άτομα που θα εμπλακούν;**

- ο συντονιστής επιλέγει τα άτομα που θα εμπλακούν ανάλογα με τη διαθεσιμότητά τους
- ο συντονιστής επιλέγει τα άτομα που θα εμπλακούν ανάλογα με την ειδικότητά τους
- βάσει προγράμματος
- συμμετέχουν όποιοι θέλουν εθελοντικά
- Άλλο: \_\_\_\_\_

**β. Με ποιόν τρόπο επιλέγεται ο τρόπος δράσης;**

- βάσει προηγούμενης εμπειρίας, εάν υπάρχει
- αναλύεται το πρόβλημα, τίθενται οι στόχοι και σχεδιάζονται τα επιμέρους βήματα
- γίνεται σχεδιασμός επί τόπου
- Άλλο: \_\_\_\_\_



---

**γ. Με ποιόν τρόπο αξιολογούνται τα αποτελέσματα της δράσης;**

- με προφορική αναφορά
  - κρατούνται έντυπα ή ηλεκτρονικά αρχεία
  - δεν αξιολογούνται
  - Άλλο: \_\_\_\_\_
- 

**Ποιές βελτιώσεις θα θέλατε να κάνετε στα παραπάνω;**

**5. Με ποιόν τρόπο γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός** (με ποιον τρόπο τίθενται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και καθορίζονται οι ενέργειες επιτευξής τους);

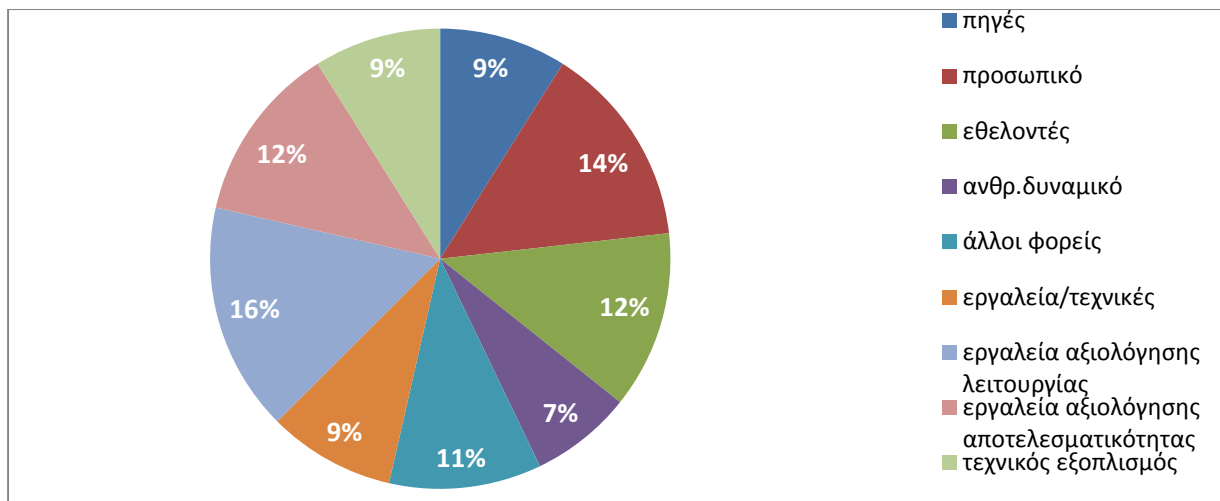
- από τον επικεφαλής
  - από μία ομάδα ατόμων (π.χ. υψηλά ιστάμενοι στην ιεραρχία, επιτροπή)
  - όλοι συνεισφέρουν
  - δεν γίνεται στρατηγικός σχεδιασμός
  - Άλλο: \_\_\_\_\_
- 

**Ποιός θα ήταν ο ιδανικός τρόπος, κατά τη γνώμη σας;**



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

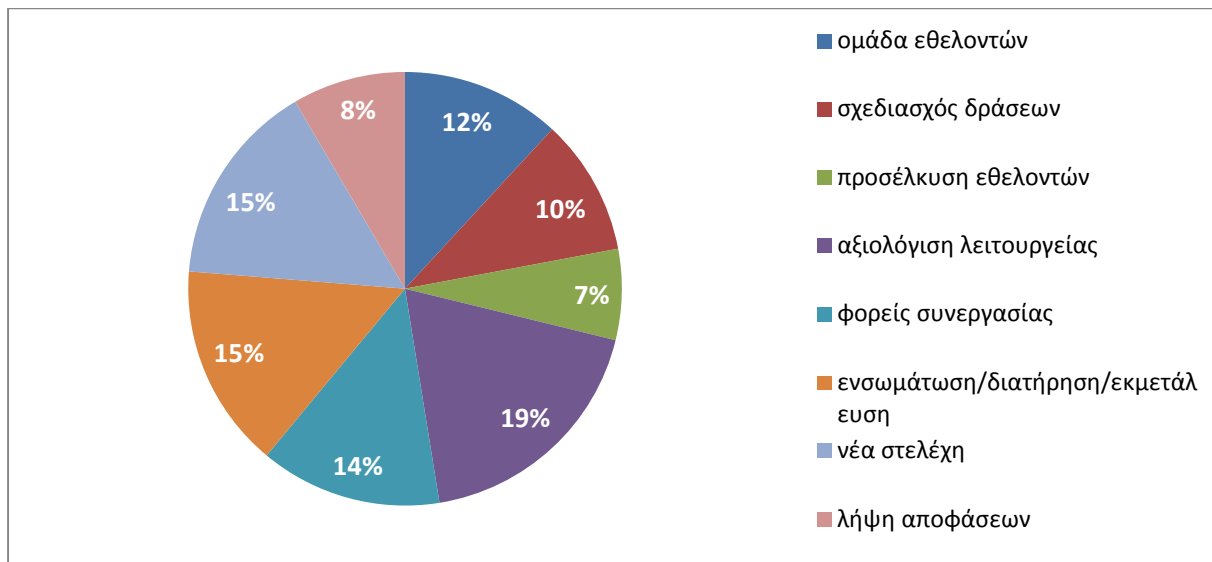
### ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Αξιολόγηση σημαντικότητας αναγκών**

Σύμφωνα με το παραπάνω (Διάγραμμα 3) εύλογα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τα **εργαλεία αξιολόγησης λειτουργίας, το προσωπικό, τα εργαλεία αξιολόγησης αποτελεσματικότητας, οι εθελοντές αλλά και άλλοι φορείς** φαίνεται να πρωτοστατούν, με ποσοστά **16%, 14%, 12%, 12% και 11% αντίστοιχα** στην ανάλυση που πραγματοποιήσαμε σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας των αναγκών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που ερευνήσαμε. Στη συνέχεια με χαμηλότερα ποσοστά ακολουθούν **ο τεχνικός εξοπλισμός, οι πηγές αλλά και τα εργαλεία / τεχνικές με ποσοστό 9%** η κάθε μία. Τέλος, το λιγότερο ποσοστό στη μέτρησή μας κατέχει το **ανθρώπινο δυναμικό** με ποσοστό μόλις **7%**.

## ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΙΘΑΝΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

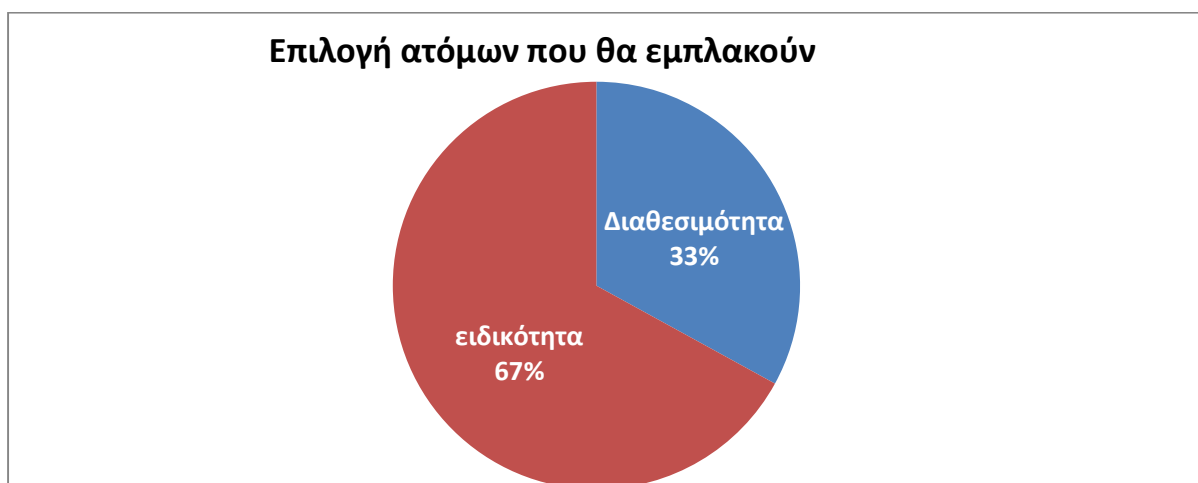


**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Αξιολόγηση εργαλείων – τεχνικών**

Όπως φαίνεται από το **Διάγραμμα 4** η **αξιολόγηση λειτουργίας**, η **ενσωμάτωση/ διατήρηση / εκμετάλλευση**, τα **νέα στελέχη** αλλά και οι **φορείς συνεργασίας** αποτελούν τα πιο χρήσιμα εργαλεία-τεχνικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που ερευνήσαμε με ποσοστά **19%**, **15%**, **15%** και **14%** αντίστοιχα. Με ποσοστό **12%** και **10%** αντίστοιχα ακολουθεί η **ομάδα εθελοντών** και ο **σχεδιασμός δράσεων**. Ενώ, τις δύο τελευταίες θέσεις φαίνεται να κατέχουν η **λήψη αποφάσεων** και η **προσέλκυση εθελοντών** με ποσοστά **8%** και **7%** αντίστοιχα.

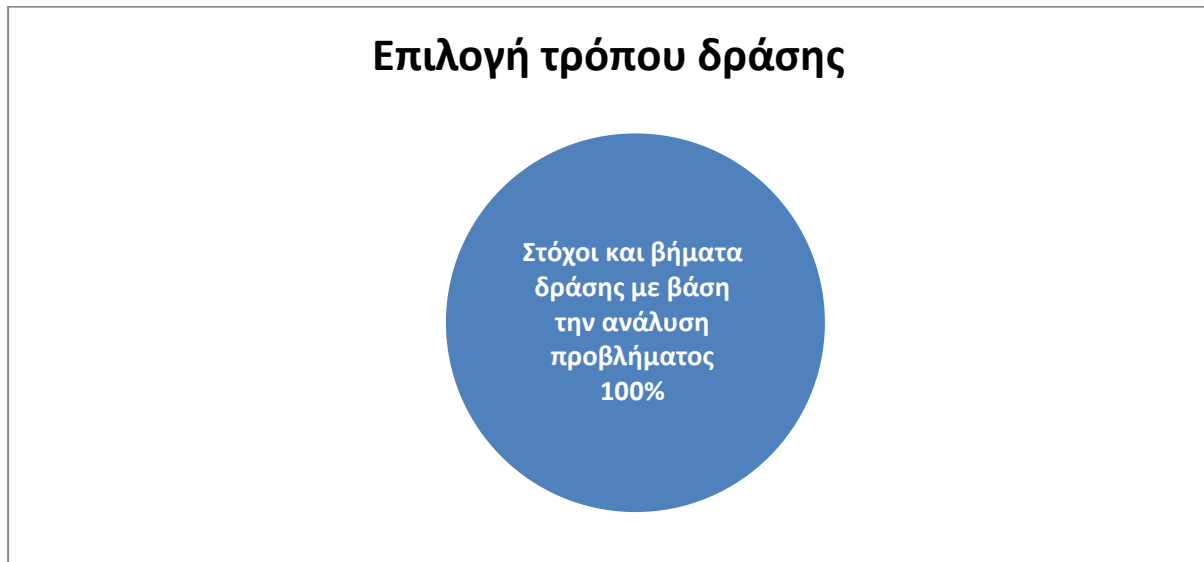
## ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ

Στη συνέχεια της έρευνας οι ιδιοκτήτες-υπεύθυνοι των επιχειρήσεων κλήθηκαν να απαντήσουν ορισμένες ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης μιας μεμονωμένης δράσης. Συγκεκριμένα η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο επιλέγονται τα άτομα που θα εμπλακούν. Όπως χαρακτηριστικά φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 5**) οι 2 από τις 3 επιχειρήσεις (**Β, Γ**), με ποσοστό **67%**, είπαν πως ο συντονιστής επιλέγει τα άτομα που θα εμπλακούν ανάλογα με την ειδικότητά τους, ενώ η Α επιχείρηση με ποσοστό **33%** δήλωσε πως με βάση τη διαθεσιμότητα θα επιλεγθούν τα άτομα που θα συμμετάσχουν.



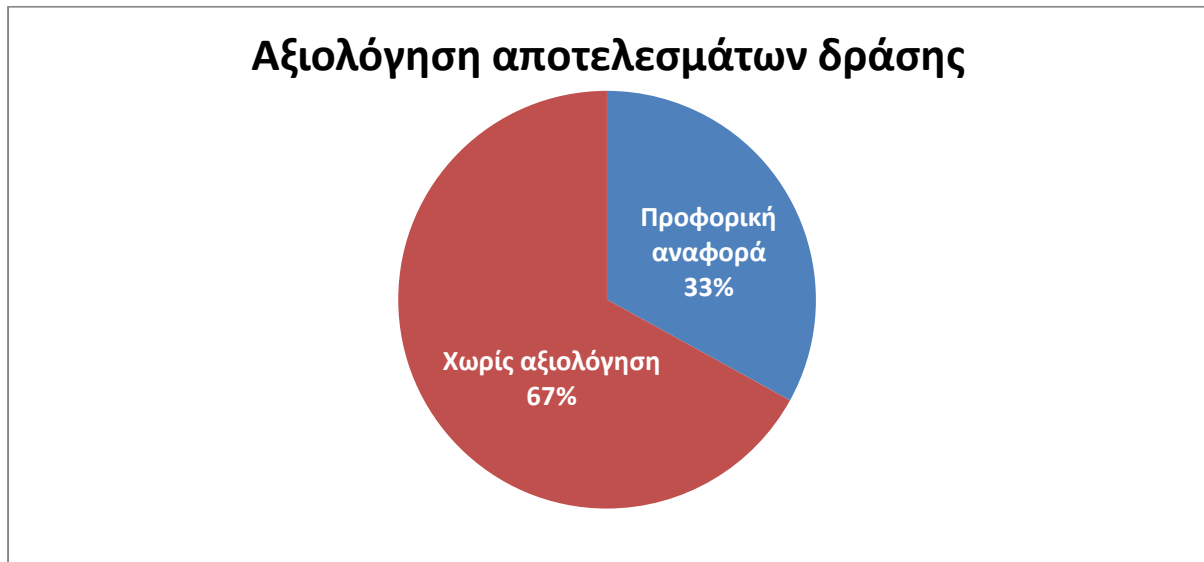
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Αξιολόγηση επιλογής εμπλεκόμενων**

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στον τρόπο επιλογής του τρόπου δράσης. Όπου και οι τρεις επιχειρήσεις (Α,Β,Γ) δήλωσαν πως οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει αναλύεται, στη συνέχεια τίθενται οι στόχοι και τέλος σχεδιάζονται τα επιμέρους βήματα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί ( **Διάγραμμα 6** ) παρουσιάζεται ποσοστιαία το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.



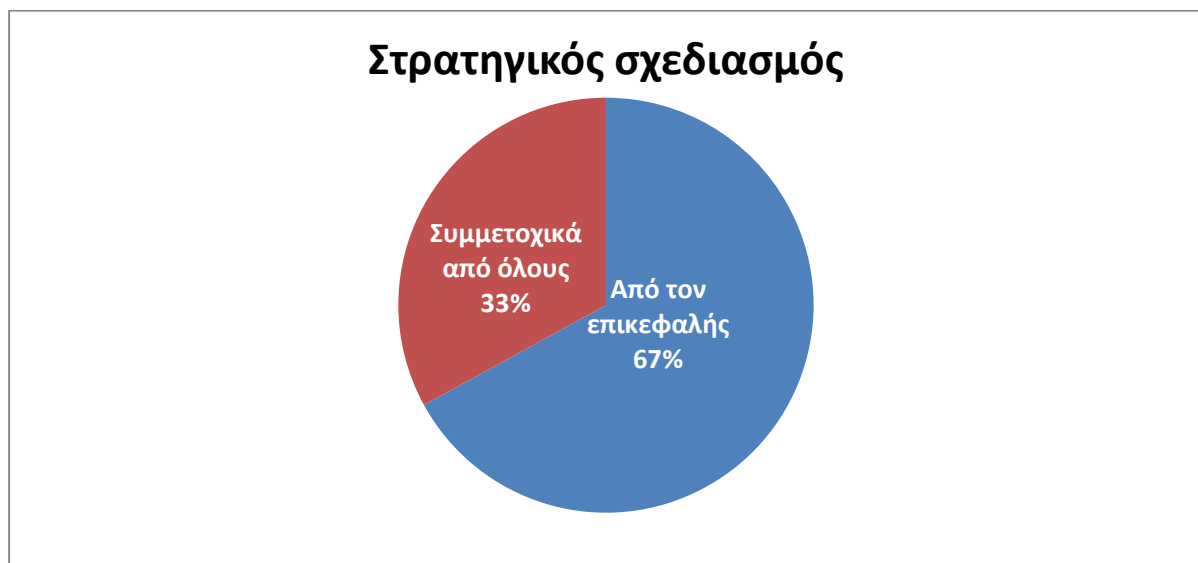
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Αξιολόγηση επιλογής τρόπου δράσης**

Ακολουθεί η τρίτη ερώτηση που αναφέρεται στον τρόπο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων δράσης. Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε κι απ το παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 7**) οι περισσότερες απαντήσεις (**ποσοστό 67%**) περιορίζονται στο «δεν αξιολογούνται», ενώ μόλις το **33%** των επιχειρήσεων απάντησαν πως η αξιολόγηση γίνεται με προφορική αναφορά.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων δράσης**

Η τέταρτη και τελευταία ερώτηση σχετίζεται με τον τρόπο που γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός. Πιο συγκεκριμένα λοιπόν, οι **2** από τις **3** επιχειρήσεις (**Β,Γ**) με ποσοστό **67%** δήλωσαν πως ο επικεφαλής είναι αυτός που καθορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ το **33%** είπε πως ο τελευταίος γίνεται συμμετοχικά από όλους, όπως χαρακτηριστικά φαίνεται κι απ το παρακάτω διάγραμμα (**Διάγραμμα 8**).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Αξιολόγηση τρόπου σχεδιασμού στρατηγικής**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Alavi, M. & Leidner D. E. (2001) *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual Foundations and research issues*. MIS Quarterly 25(1): 107-136
- Beijerse, R.P. (1999). *Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon*. Journal of Knowledge Management. Vol. 3 No 2 pp. 94-109
- Beijerse, R.P. (2000). *Knowledge management in small and medium – sized companies: knowledge management for entrepreneurs*. Journal of Knowledge Management. Vol. 4 No 2 pp. 162-179
- Civi, E. (2000). *Knowledge management as a competitive asset: a review*. Marketing intelligence & planning. Vol. 18 No 4 pp. 166-174
- Collinson, E. & Quinn, L. (2002) *The impact of collaboration between industry and academia on SME growth*. Journal of Marketing Management. Vol. 18 No 3/4 pp. 415-434
- Desouza, K. C. & Awazu, Y. (2006) *Knowledge management at SMEs: five peculiarities*. Journal of Knowledge Management. Vol. 10 No 1 pp. 32-43
- Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας* Αθήνα, Interbooks
- Δίκου Γεωργίου Α. (2011). *Διοίκηση της γνώσης και μικρομεσαίες επιχειρήσεις: Εργαλείο μείωσης κόστους και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού*. Αδημοσίευτη διπλωματική. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ (Έργο 2006). *Διαχείριση οργανωσιακής γνώσης για τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Δράση 4.5.1 – Κοινοπραξίες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης σε τομείς Εθνικής Προτεραιότητας, Πράξη «Νέες Μορφές οργάνωσης των Επιχειρήσεων, της εργασίας & της κατάρτισης» του Επιχειρησιακού Προγράμματος «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ» Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης 2000-2006*
- Earl, M., (2001). *Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy*. Journal of Management Information Systems. Vol. 18 No 1 pp.215-233
- Egbu C.O., Hari S. & Renukappa S.H. (2005). *Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices*. Structural Survey, Vol.23 No 1 pp. 7-21



- EKETA (2000-2006) *Δίκτυο για τη μεταφορά τεχνολογίας και καινοτομίας με στόχο την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στη διασυνοριακή περιοχή*. Διασυνοριακό πρόγραμμα Interreg IIIA/ phare cbc 2000-2006 Ελλάδα – Βουλγαρία
- Evangelista, P., Esposito, E., Lauro, V. & Raffa, M. (2010). *The adoption of knowledge management systems in small firms*. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No1 pp. 33-42
- Frey, R.S. (2001) *Knowledge management, proposal development and small businesses*. *The Journal of management development*. Vol. 20 No 1 pp. 38-54
- Halawi, A. L., McCarthy, V. R. & Aronson, E. J. (2006) *Knowledge management and the competitive strategy of the firm*. *The learning organization*. Vol. 13 No 4 pp. 384-397
- Holm, M. J. (2002) *Challenges for Danish small and medium – sized manufacturing enterprises: An exploratory study in knowledge management*. Working paper, Department of Management, Politicw & Philosophy, Copenhagen Business School
- Holm, M. J. & Poulfelt, F. (2003). *The anatomy of knowledge management in small and medium – sized enterprises*. Paper presented at LOK Research Conference, Middelfart, 1-2 December available at <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/FP%20og%20Michael.pdf>
- Hutchinson, V. & Quintas, P. (2008). *Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know?* *International Small Business Journal*. Vol. 26(2):131-154
- Iandoli, L. & Zollo, G. (2007) *Organizational cognition and learning. Building systems for the learning organization*. Information Science Publishing, New York
- Kamsaris, D. *Knowledge management available at [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)*
- Lim, D. & Klobas, J. (2000) *Knowledge management in small enterprises*. *The Electronic library*. Vol. 18 No 6 pp. 420-433
- McAdam, R & Reid, R. (2001) *SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*. *Journal of Knowledge management*. Vol 5 No3pp 231-241
- Matlay, H. (2000a) *Organizational learning in small learning organizations: an empirical overview*. *Education & Training*. Vol. 42 No 4/5 pp. 202-211
- Matlay, H. (2000b) *The future of workplace learning and knowledge management: a small business perspective*. *Management Research News* Vol. 23 No 9/11 pp. 110-11

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge – Creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press
- Ξυροτύρη – Κουφίδου Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων: Κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα
- OECD (2001) OECD's knowledge management Project – Report – Danish Pilot – Survey, Aarhus: Center of management
- OECD (2002) The OECD Small and medium enterprise outlook, organization of economic co-operation and development. Paris
- Ramalingam, B. *Tools for knowledge and learning : A guide for development and humanitarian organizations*. ODI (Overseas development institute) rapid (Research and policy in development)
- Shin, M., Holden, T. & Schimidt, R.A. (2001) *From knowledge theory to management practice: Towards and integrated approach*. Information processing and management 37(2): 335-355
- Sparrow, J. (2001) *Knowledge management in small firms*. Knowledge and process management. Vol. 8 No 1 pp. 3-16
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. & Pittaway, L. (2005) *Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence*. International Journal of Management Reviews. Vol. 7 No 4 pp.257-281
- Wong, K.Y. (2005) *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*. Industrial Management and Data systems, Vol. 105 No 3 pp. 261-279
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2004). *Characterizing knowledge management in the small business environment*. Journal Of Knowledge Management. Vol. 8 No. 3 pp. 44-61
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2005). *An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector*. Journal Of Knowledge Management. Vol. 9 No. 3 pp. 64-82

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

#### Γενικά Στοιχεία

Επωνυμία Επιχείρησης :

Νομική Μορφή Επιχείρησης :

Έτος Ίδρυσης :

Έδρα της Επιχείρησης :

Κλάδος Δραστηριότητας :

Αριθμός Εργαζομένων στην Επιχείρηση :

Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο :

Πόσα χρόνια δουλεύετε στην επιχείρηση :

#### Δημιουργία Γνώσης- Πηγές Γνώσης

1. Εκπαιδεύετε το προσωπικό σας πάνω σε θέματα της εργασίας ; Με ποιους τρόπους ; (on the job training, διαλέξεις, σεμινάρια, διαλέξεις από εξωτερικούς συνεργάτες, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης). Και πόσο συχνά τους εκπαιδεύετε;
2. Εσείς προσωπικά εκπαιδεύεστε με κάποιον από τους παραπάνω τρόπους, είτε και με άλλους; Πώς ενημερώνεστε; (πανεπιστημιακή εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, πληροφορική, μάρκετινγκ / πωλήσεις)
3. Ζητάτε γνώμες πελατών για τα προϊόντα/ υπηρεσίες σας; Με ποιο τρόπο και πώς αξιοποιείτε αυτές τις πληροφορίες (παράπονα, προτιμήσεις ,ανάγκες)

4. Παρακολουθείτε συνέδρια – ημερίδες του κλάδου; Εσείς προσωπικά ή και οι εργαζόμενοί σας; Πόσο συχνά;
5. Συζητάτε με το προσωπικό σας για βελτίωση προϊόντων, διαδικασιών, εξυπηρέτησης πελατών;
6. Γνωρίζετε τι κάνουν οι ανταγωνιστές σας; Συγκρίνετε την απόδοση της επιχείρησής με τον ανταγωνισμό;
7. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στη διαθεσιμότητα ανταλλακτικών και σε υπηρεσίες επισκευής/διόρθωσης;
8. Ποια είναι η φήμη της εταιρίας σε σχέση με την εξυπηρέτηση πελατών;
9. Υπάρχουν αρκετοί πόροι και κεφάλαιο κίνησης; Διαχειρίζεστε καλά τα στοιχεία αυτά;

#### Κωδικοποίηση- Οργάνωση –Αποθήκευση Γνώσης

10. Καταγράφετε τις πληροφορίες που λαμβάνετε από τους πελάτες σας; (παράπονα, προτιμήσεις, ανάγκες για νέα προϊόντα/ υπηρεσίες. Εάν ναι, σε ποια μορφή και εάν το συζητάτε με το προσωπικό σας;
11. Υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών και προσέγγισης νέων πελατών; Είναι καταγεγραμμένες κάπου;
12. Αντιμετωπίζετε προβλήματα με την αιφνίδια αποχώρηση προσωπικού; (ξαφνική απώλεια κρίσιμης γνώσης);

13. Γνωρίζετε το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού όπως αυτό βιώνεται από τους εργαζόμενους;

14. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας τα παρακάτω εργαλεία;

	<b>Καθόλου</b>	<b>Σε ελάχιστο βαθμό</b>	<b>Σε μέτριο βαθμό</b>	<b>Σε μεγάλο βαθμό</b>	<b>Σε πολύ μεγάλο βαθμό</b>
<b>Ομαδική Εργασία</b>					
<b>Συστήματα Διαχείρισης Πελατών (Customer management systems)</b>					
<b>Email</b>					
<b>Internet</b>					
<b>Video- conferencing</b>					

15. Ποιοί λόγοι εμποδίζουν την υλοποίηση- χρήση των παραπάνω (ή κάποιων από τα παραπάνω) εργαλείων;

#### Μεταφορά – Διάχυση Γνώσης

16. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κοντινή φυσική απόσταση στο χώρο εργασίας;

17. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους για την εκτέλεση κάποιας εργασίας;

18. Αποτελεί πρόβλημα η συστηματική αποχή του προσωπικού;

#### Αξιοποίηση – Εφαρμογή Γνώσης

19. Ο στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης είναι γνωστοί σε όλους τους εργαζόμενους; Πώς γίνεται αυτό; Πώς το γνωστοποιείτε σε όλους;

20. Καλύπτονται πλήρως όλες οι επιχειρηματικές σας δραστηριότητες και δράσεις από τη νομοθεσία, καθώς και από άλλους εθνικούς και διεθνείς κανόνες ανταγωνισμού;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι 3 συνεντεύξεις με τις απόψεις των ιδιοκτητών / διευθυντών των επιχειρήσεων.

### Επιχείρηση Α

Η επιχείρηση Α είναι μία μικρή επιχείρηση 3 ατόμων ( 1 επιχειρηματίας και 2 εργαζόμενοι) και δραστηριοποιείται στον κλάδο του Εμπορίου και της Επεξεργασίας μετάλλου. Η νομική της μορφή είναι Ατομική και έχει 8 χρόνια λειτουργίας στον Ωρωπό.

Σχετικά τώρα με την δημιουργία γνώσης το προσωπικό της επιχείρησης εκπαιδεύεται κατά τη διάρκεια της δουλειάς (on the job training), παρακολουθούν ημερίδες σχετικές με τον κλάδο της 2 με 3 φορές το χρόνο. Όσον αφορά τον ίδιο τον επιχειρηματία, δηλώνει πως εκπαιδεύεται από τους πωλητές των εταιρειών που αντιπροσωπεύει αλλά και από το internet και συζητά με το ανθρώπινο δυναμικό θέματα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών. Οι βασικότερες πηγές γνώσης είναι οι πελάτες, οι συνεργάτες αλλά και η πολυετής εμπειρία των ίδιων των επιχειρηματιών. Τα παράπονα των πελατών λαμβάνονται υπ όψιν προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναγνωρίζει πως ο ανταγωνισμός αποτελεί έναν πολύ βασικό παράγοντα.

Κωδικοποίηση – οργάνωση και αποθήκευση γνώσης δεν υφίσταται στην επιχείρηση όπως αναφέρει κι ο ιδιοκτήτης. Οι συζητήσεις για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν γίνονται στο χρόνο που χρειάζεται. Ωστόσο, οι διαδικασίες που ακολουθούν για την εξυπηρέτηση των πελατών βρίσκονται καταγεγραμμένες στην ηλεκτρονική διεύθυνση της επιχείρησης. Στη διαδικασία όμως αυτή λαμβάνουν μέρος και ορισμένα εργαλεία τεχνολογίας όπως είναι το email και το internet.

Η κοντινή φυσική απόσταση μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο εργασίας ευνοεί τη διάγνωση και τη μεταφορά γνώσης αλλά και το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας. Προκειμένου να εκτελεστούν οι διάφορες εργασίες ( π.χ. εκφόρτωση, ταξινόμηση, παραλαβή και αποθήκευση των εμπορευμάτων) οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και αλληλοβοηθούνται.

Όσον αφορά την αξιοποίηση και εφαρμογή γνώσης στα προγραμματισμένα meeting συζητούν πάσης φύσεως θέματα με σκοπό την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Ενώ, ο επιχειρηματίας μοιράζει τη γνώση που αποκόμισε απ τα διάφορα σεμινάρια που παρακολούθησε στους υπαλλήλους του.

Τέλος, σχετικά με το νομικό κομμάτι της επιχείρησης, ο ιδιοκτήτης μας διαβεβαίωσε πως κάθε τους εμπορική δραστηριότητα και δράση καλύπτεται πλήρως από τη νομοθεσία, καθώς και από άλλους εθνικούς και διεθνείς κανόνες ανταγωνισμού.

## Επιχείρηση Β

Πρόκειται για μία μικρή επιχείρηση 5 ατόμων ( 3 οικογένεια + 2 εργαζόμενοι ) η οποία ασχολείται με τον χώρο της εστίασης. Συγκεκριμένα πρόκειται για καφετέρια. Η νομική μορφή της είναι ατομική και δραστηριοποιείται στον Ωρωπό εδώ και 19 χρόνια.

Για τη δημιουργία γνώσης ακολουθεί πρακτικές εκπαίδευσης προσωπικού πάνω στην εργασία (on the job training). Ενώ η ίδια η επιχειρηματίας ενημερώνεται μέσω της πληροφορικής, από συνέδρια και ημερίδες του κλάδου. Επιπλέον, πραγματοποιεί έρευνα προκειμένου να ενημερώνεται πλήρως για οτιδήποτε νέο υπάρχει με σκοπό την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι κυριότερες πηγές γνώσης φαίνεται πως είναι οι πελάτες αλλά και η μακροχρόνια πύρα της στον τομέα αυτόν. Τέλος, αναγνωρίζει πως ο ανταγωνισμός παίζει μεγάλο ρόλο γι αυτό και προσπαθεί να ενημερώνεται (άτυπα) και να γνωρίζει όσο μπορεί τις πρακτικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές.

Όσον αφορά τώρα την κωδικοποίηση – οργάνωση και αποθήκευση της γνώσης αναφέρει πως δεν καταγράφουν τις πληροφορίες των πελατών ( προτιμήσεις, παράπονα, ανάγκες για νέα προϊόντα / υπηρεσίες) αλλά τις λαμβάνει υπ όψιν της. Για την εξυπηρέτηση των πελατών ακολουθεί συγκριμένες



διαδικασίες όπου ούτε αυτές είναι καταγεγραμμένες. Τέλος, κάνει χρήση της τεχνολογίας σε ελάχιστο βαθμό αφού θεωρεί πως δεν υπάρχει λόγος.

Εξαιτίας της κοντινής φυσικής απόστασης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, ευνοείται **η μεταφορά και η διάχυση της γνώσης**. Υπάρχει, άμεση συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, γεγονός που ενισχύει το ομαδικό πνεύμα.

Όσον αφορά την **αξιοποίηση και την εφαρμογή της γνώσης**, η επιχειρηματίας διερωτήθηκε αν οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης είναι γνωστοί σε όλους τους εργαζόμενους και πώς κατορθώνεται αυτό. Εκείνη μας απάντησε πως όλοι οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι σχετικά με τα παραπάνω και πως η ίδια τους πληροφορεί στην αρχή του κάθε έτους.

Τέλος, σχετικά με την **νομοθεσία** και τους κανόνες ανταγωνισμού η ίδια μας είπε πως δεν καλύπτονται πλήρως όλες οι εμπορικές της δραστηριότητες και δράσεις από τους νόμους.

#### Επιχείρηση Γ

Η επιχείρηση Γ είναι μία μικρή αλλά και η πιο παλαιή επιχείρηση της έρευνάς μας. Αποτελείται από 7 άτομα ( 3 οικογένεια και 4 εργαζόμενοι), και δραστηριοποιείται στο χώρο των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα πρόκειται για Ελαιοτριβείο. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι ατομική και συμπληρώνει 48 χρόνια λειτουργίας στην περιοχή του Ωρωπού ,μιας και περνάει από γενιά σε γενιά.

Όσον αφορά τη **δημιουργία γνώσης αλλά και τις πηγές** αυτής, ο υπεύθυνος της επιχείρησης, μας μίλησε για την εκπαίδευση του προσωπικού του, η οποία γίνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας ( on the

job training). Ενώ ο ίδιος ενημερώνεται τόσο από την πληροφορική όσο και από έρευνες που πραγματοποιεί μόνος του, ώστε να ενημερώνεται για οτιδήποτε καινούργιο υπάρχει. Κάθε έναρξη της σεζόν παρακολουθεί συνέδρια και ημερίδες του κλάδου, ενώ σε τακτά χρονικά διαστήματα συζητά με το προσωπικό του οποιοδήποτε θέμα προκύψει. Αναγνωρίζει την σημαντικότητα του ανταγωνισμού και προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται. Τέλος, πηγή γνώσης φαίνεται να αποτελούν σε μεγάλο βαθμό οι πελάτες αλλά και συνάδελφοι επιχειρηματίες.

Συνεχίζοντας, όσον αφορά την κωδικοποίηση-οργάνωση και αποθήκευση γνώσης μας ενημέρωσε ότι, οποιαδήποτε πληροφορία σχετική με τους πελάτες της επιχείρησης καταγράφεται και συζητιέται με το προσωπικό. Ακολουθεί, συγκεκριμένες διαδικασίες για την εξυπηρέτηση των πελατών οι οποίες όμως δεν καταγράφονται. Επιλέγει να χρησιμοποιεί εργαλεία τεχνολογίας, (κυρίως email και internet) αλλά αναφέρει πως αυτό δεν είναι πάντα εφικτό αφού τόσο η οικονομική κρίση όσο και το γεγονός πως δεν είναι πάντα απαραίτητα εμποδίζουν την υλοποίηση-χρήση των παραπάνω εργαλείων.

Πλεονέκτημα για την διάγυση και μεταφορά της γνώσης αποτελεί το γεγονός πως οι εργαζόμενοι της επιχείρησης βρίσκονται σε κοντινή φυσική απόσταση στον χώρο εργασίας αλλά και συνεργάζονται μεταξύ τους για την εκφόρτωση, παραλαβή και αποθήκευση των εμπορευμάτων. Έτσι ευνοείται το ομαδικό πνεύμα.

Στην τελευταία διαδικασία διαχείρισης γνώσης που διερευνήθηκε η αξιοποίηση και εφαρμογή της γνώσης, ο επιχειρηματίας μας πληροφόρησε πως όλοι οι στόχοι αλλά και η αποστολή της επιχείρησης γίνονται γνωστοί στους εργαζομένους από τον ίδιο κάθε έναρξη της σεζόν.

Κλείνοντας, με το νομικό κομμάτι της επιχείρησης ο υπεύθυνος μας είπε πως δεν καλύπτονται όλες οι εμπορικές του δραστηριότητες από τη νομοθεσία.

## **Πνευματικά Δικαιώματα**

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ.3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

ΜΑΡΓΙΟΛΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ, (Μεσολόγγι 2016)