

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

«Διαχείριση Γνώσης»



ΑΠΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΚΑΝΕΛΛΑ ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ

Π20179

ΤΖΑΝΕΤΟ ΚΟΥΚΗ

Π20097

Μετάφραση κειμένου

<<Knowledge management at SMEs: five peculiarities>>

των Kevin C. Desouza και Yukika Awazu.

Διαχείριση της γνώσης στις ΜΜΕ: πέντε ιδιαιτερότητες

Περίληψη

Σκοπός— Η διαχείριση της γνώσης είναι μια κρίσιμη ικανότητα για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) να κυριαρχήσουν, επειδή τις βοηθά να αξιοποιήσουν τον πιο κρίσιμο πόρο τους. Η οργανωτική γνώση είναι ο πιο σημαντικός πόρος στη διάθεση των ΜΜΕ όσον αφορά τη διαθεσιμότητα, την πρόσβαση και το βάθος. Οι επιτυχημένες ΜΜΕ είναι εκείνες που μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, ώστε να καλύψουν τις ελλείψεις σε παραδοσιακούς πόρους, όπως η γη, η εργασία και το κεφάλαιο. Ο σκοπός αυτού του άρθρου είναι να συζητήσει πέντε ιδιαιτερότητες σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης στις ΜΜΕ.

Σχεδιασμός/μεθοδολογία/προσέγγιση— Το άρθρο αντλεί συμπεράσματα από μια εννεάμηνη έρευνα πρακτικών διαχείρισης γνώσης σε 25 ΜΜΕ.

Ευρήματα— Η έρευνα ανακάλυψε ότι οι ΜΜΕ δεν διαχειρίζονται τη γνώση με τον ίδιο τρόπο όπως οι μεγαλύτεροι οργανισμοί. Η προβολή των πρακτικών διαχείρισης γνώσης των ΜΜΕ ως μειωμένες εκδόσεις των πρακτικών που βρίσκονται σε μεγαλύτερους οργανισμούς είναι εσφαλμένη. Οι ΜΜΕ έχουν κατανοητούς περιορισμούς πόρων και, ως εκ τούτου, πρέπει να είναι δημιουργικές στην αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών προκειμένου να διαχειριστούν τη γνώση.

Πρωτοτυπία/αξία— Το έγγραφο ρίχνει φως στις ιδιαιτερότητες των πρακτικών διαχείρισης γνώσης των ΜΜΕ, οι οποίες ελπίζουμε ότι θα δελεάσουν τους μελετητές και τους επαγγελματίες να ακολουθήσουν πιο λεπτομερείς ερευνητικές επιχειρήσεις.

Λέξεις-κλειδιά - Μικρές έως μεσαίες επιχειρήσεις, Διαχείριση γνώσης, Πληροφοριακά συστήματα

Τύπος paper - Ερευνητική εργασία

Εισαγωγή

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν ζωτικό μέρος κάθε εθνικής οικονομίας. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, οι ΜΜΕ αποτελούν περίπου το 95 τοις εκατό των επιχειρήσεων σε μια χώρα και είναι υπεύθυνες για την απασχόληση του 60-70 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού (ΟΟΣΑ, 2000, 2002). Στις οικονομίες μελών της Οικονομικής Συνεργασίας Ασίας-Ειρηνικού (APEC), οι ΜΜΕ αποτελούν το 90 τοις εκατό των επιχειρήσεων και απασχολούν μεταξύ 32-84 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού των επιμέρους οικονομιών της APEC (APEC Committee on Trade and Investment, 2004). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, περισσότερο από το 95 τοις εκατό όλων των επιχειρήσεων είναι ΜΜΕ, απασχολούν σχεδόν το 65 τοις εκατό του εργατικού δυναμικού και αντιπροσωπεύουν το 25 τοις εκατό του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Ballentine *et al.*, 1998). Τα στατιστικά στοιχεία για την εξέχουσα θέση των ΜΜΕ είναι εξίσου εντυπωσιακά σε άλλες χώρες. Για παράδειγμα, στην Αυστραλία, οι ΜΜΕ παρέχουν το 96 τοις εκατό της συνολικής απασχόλησης και στη Νέα Ζηλανδία, οι ΜΜΕ παράγουν το 35 τοις εκατό της εθνικής οικονομικής παραγωγής (ABS, 2000, 2002, MOED, 2000). Με αυτά τα δελεαστικά στατιστικά στοιχεία, οι μελετητές του μάνατζμεντ δεν μπορούν να αγνοήσουν τις ΜΜΕ ως βίωσιμο και ενδιαφέρον ερευνητικό χώρο.

Όλες οι ΜΜΕ ξεκινούν με το S, μικρό, και στη συνέχεια μέσα από ακούραστες προσπάθειες, αγώνες και νίκες, φτάνουν στο Μ, μεσαίο. Εάν συνεχιστεί η επιτυχία τους, οι ΜΜΕ θα γίνουν μεγαλύτερες, θα επεκταθούν σε εύρος και εμβέλεια και θα γίνουν κυρίαρχοι παίκτες στους κλάδους τους. Η επιτυχία μιας μικρής επιχείρησης ή μιας ΜΜΕ μπορεί να συνδεθεί με το πόσο καλά διαχειρίζονται τις γνώσεις τους (Dollinger, 1984, 1985· Brush, 1992· Brush and Vanderwerf, 1992). Γνώση που αντιπροσωπεύει την τεχνοτροπία, την τεχνογνωσία, τις τέχνες, τις δεξιότητες, τις ιδέες, τις διαισθήσεις και τις ιδέες. Η διαχείριση γνώσης έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα ισχυρό συστατικό στην επιτυχία των οργανισμών.

Οι οργανισμοί που είναι επιτυχείς στη μόχλευση της γνώσης, συνήθως γίνονται μάρτυρες αυξημένης αποτελεσματικότητας στις λειτουργίες, υψηλότερα ποσοστά επιτυχημένων καινοτομιών, αυξημένα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών και ικανότητα πρόβλεψης για τις τάσεις και τα πρότυπα που αναδύονται στην αγορά. Εκτός από τους παραδοσιακούς λόγους για τη διαχείριση της γνώσης, οι ΜΜΕ, ειδικότερα, πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στη διαχείριση της γνώσης για πολλούς σημαντικούς λόγους.

Οι ΜΜΕ ανταγωνίζονται με βάση την τεχνογνωσία τους και ως εκ τούτου πρέπει να χρησιμοποιούν τη γνώση προς όφελός τους, ακόμη περισσότερο από τους

παραδοσιακούς πόρους. Οι ΜΜΕ συνήθως δεν έχουν μεγάλες τσέπες για να ξοδέψουν σε πόρους όπως γη, εργασία και κεφάλαιο. Πρέπει να κάνουν περισσότερα με λιγότερα. Η γνώση που στεγάζεται στις ΜΜΕ πρέπει να αξιοποιηθεί έτσι ώστε οι στόχοι να επιτευχθούν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Ενώ μια ΜΜΕ μπορεί να περιορίζεται από ανεπαρκές κεφάλαιο ή εργασία, οι γνώσεις τους είναι άφθονες και, σε πολλές περιπτώσεις, απεριόριστος πόρος. Ο μόνος τρόπος με τον οποίο μια ΜΜΕ μπορεί να περιορίσει αυτόν τον πόρο είναι να μην τον χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά. Τα άτομα που ανοίγουν τις ΜΜΕ το κάνουν επειδή έχουν γνώση σε βασικούς τομείς ικανοτήτων και πιστεύουν ότι μπορούν να ανταγωνιστούν χρησιμοποιώντας τέτοιες γνώσεις. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να παραμείνουν επιτυχημένοι στη μόχλευση της γνώσης. Η κατοχή γνώσης είναι ένα πράγμα και η αποτελεσματική χρήση της για οργανωτικούς σκοπούς είναι εντελώς άλλο. Θα είναι χρήσιμο για έναν ιδιοκτήτη ΜΜΕ να στεγάζει τη γνώση στο μυαλό του/της και να μην τη χρησιμοποιεί για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Επιπλέον, χρησιμοποιώντας τη γνώση απευθείας, ο ιδιοκτήτης των ΜΜΕ πρέπει επίσης να μεταφέρει γνώση στους υπαλλήλους του. Σπάνια, οι ΜΜΕ έχουν τις δυνατότητες να προσλάβουν τα καλύτερα μυαλά στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου, πρέπει να συμβιβαστούν με άτομα με λιγότερο προσόντα αλλά με κίνητρα. Αυτά τα άτομα πρέπει να εκπαιδευτούν και να διδαχθούν πώς να είναι επιτυχημένοι υπάλληλοι. Η εκπαίδευση απαιτεί μεταφορά γνώσης στους νέους προσλήψεις, συνάρτηση της διαχείρισης της γνώσης. Επιπλέον, σε περιπτώσεις όπου η ΜΜΕ έχει σχέδια επέκτασης, πρέπει να είναι σε θέση να αντιγράψει τη γνώση και να εφαρμόσει τη γνώση σε γεωγραφικές τοποθεσίες. Σε ένα εστιατόριο, ο ιδιοκτήτης πέρασε τρία χρόνια εκπαιδεύοντας τον προστατευόμενο του σχετικά με τις λεπτομέρειες της διαχείρισης ενός εστιατορίου προτού αποφασίσει να ανοίξει μια νέα τοποθεσία.

Σε τελική ανάλυση, οι ΜΜΕ κρίνονται από τον εξωτερικό κόσμο, όπως τα πιστωτικά ιδρύματα, οι επενδυτές, οι προμηθευτές και οι πελάτες, βάσει των γνώσεών τους και των δυνατοτήτων εκμετάλλευσης της γνώσης. Ο εξωτερικός κόσμος επιβαρύνει τις ΜΜΕ για να δείξουν το βάθος της τεχνογνωσίας τους και τις δυνατότητές τους να αξιοποιήσουν αυτήν την τεχνογνωσία. Πολλές μεγάλες εταιρείες που σκέφτονται να εξαγοράσουν μικρότερες επιχειρήσεις το κάνουν λόγω της τεχνογνωσίας τους. Ακόμα κι αν μια ΜΜΕ δεν αναδειχθεί και αποφασίσει να επεκταθεί, ας πούμε μέσω αρχικής δημόσιας προσφοράς (IPO), οι κρίσεις θα βασίζονται στην τεχνογνωσία και τις καινοτόμες δυνατότητες. Σκεφτείτε την πρόσφατη προσφορά IPO της άλλοτε μικρής επιχείρησης, Google.com. Το Google.com έχει αποκτήσει τη φήμη ότι είναι η καλύτερη μηχανή αναζήτησης στο διαδίκτυο, αυτή η τεχνογνωσία και η τεχνογνωσία είναι ένας λόγος για τον οποίο οι επενδυτές αγκάλιασαν εύκολα την IPO.

Δεδομένης όλης αυτής της ανάγκης διαχείρισης της γνώσης στις ΜΜΕ, λίγα είναι γνωστά για το πώς οι ΜΜΕ είναι δίκαιες στη διαχείριση γνώσης (Shelton, 2001· Saarenketo *et al.*, 2004; Bryson, 1997; Collinson και Quinn, 2002; Dalley και Hamilton, 2000). Σε αυτό το έγγραφο, παρουσιάζονται τα ευρήματα από μια διερευνητική έρευνα σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης σε 25 ΜΜΕ. Τα ευρήματά μας δείχνουν ότι οι ΜΜΕ δεν διαχειρίζονται τη γνώση με παρόμοιο τρόπο όπως οι μεγαλύτεροι οργανισμοί. Οι ΜΜΕ έχουν κατανοητούς περιορισμούς πόρων και, ως εκ τούτου, πρέπει να είναι δημιουργικές και έξυπνες στην αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών. Η εστίασή μας σε αυτό το έγγραφο είναι να συζητήσουμε πέντε βασικές ιδιαιτερότητες που διαφοροποιούν τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης στις ΜΜΕ έναντι των μεγαλύτερων οργανισμών.

Μεθοδολογία

Το δείγμα μας αποτελούνταν από 25 ΜΜΕ (βλ. Πίνακα Ι για περιγραφικές λεπτομέρειες) και περιλάμβανε ένα ευρύ φάσμα ΜΜΕ, από καφετέριες έως εταιρείες συμβούλων διαχείρισης και στεγνοκαθαριστήρια/πλυντήρια. Η ευρεία ποικιλία των ΜΜΕ στο δείγμα μας μας βοηθά να γενικεύσουμε την παρουσία των πέντε ιδιαιτεροτήτων της διαχείρισης της γνώσης. Για να διευκολυνθεί η σύγκριση μεταξύ των τοποθεσιών έρευνας, οι συγγραφείς αποφάσισαν να έχουν ορισμένα κοινά σημεία μεταξύ των ΜΜΕ. Πρώτον, όλες οι ΜΜΕ, στο δείγμα μας, ξεκίνησαν από ένα ή δύο άτομα. Αυτά τα άτομα απέκτησαν γνώσεις στον επιχειρηματικό τομέα μέσω προηγούμενης απασχόλησης και, σε ορισμένες περιπτώσεις, με εκπαιδευτικά προσόντα. Δεύτερον, όλες οι ΜΜΕ δραστηριοποιούνταν για όχι περισσότερο από πέντε χρόνια, είχαν λιγότερους από 100 υπαλλήλους και τα έσοδά τους λιγότερα από 400.000 \$ ετησίως. Ο καθορισμός του τι ακριβώς συνιστά μια ΜΜΕ έχει αποδειχθεί δύσκολο έργο (Holms and Gibson, 2001). Ο ορισμός των ΜΜΕ ποικίλλει ανάλογα με τις χώρες (APEC Committee on Trade and Investment, 2004· OECD, 2000). Ορισμένοι χρησιμοποιούν τον αριθμό των εργαζομένων (κυρίως κάτω από 250 άτομα) για να ορίσουν μια επιχείρηση ως ΜΜΕ ή μεγάλη επιχείρηση, άλλοι χρησιμοποιούν στοιχεία εσόδων (π.χ. ετήσιος κύκλος εργασιών, σύνολο ισολογισμού) και ακόμη και άλλοι χρησιμοποιούν άλλους δείκτες, όπως χρόνια στην επιχείρηση, αριθμός υποκαταστημάτων ή τοποθεσιών. Για τους σκοπούς μας, οποιαδήποτε επιχείρηση με λιγότερους από 100 υπαλλήλους θεωρήθηκε ως ΜΜΕ, κάτι που συνάδει με προηγούμενες μελέτες στη βιβλιογραφία (βλ. Holms and Gibson, 2001). Τρίτον, όλες οι ΜΜΕ είχαν μια πολύ παραδοσιακή οργανωτική δομή. Στο υψηλότερο επίπεδο είχατε τον ιδιοκτήτη, ακολουθούμενο από, σε ορισμένες περιπτώσεις, τους διευθυντές και μετά τους υπαλλήλους. Τέλος, όλες οι ΜΜΕ αγκάλιασαν τη χρήση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, σε κάποιο

βαθμό. Αυτό είναι σημαντικό καθώς οι συγγραφείς ήταν περίεργοι να μάθουν πώς χρησιμοποιήθηκαν οι τεχνολογίες για τη διαχείριση της γνώσης.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους λόγω της νέας φύσης των φαινομένων που εξετάζονται (Yin, 1989· Gummesson, 1991). Επιπλέον, οι συγγραφείς ενδιαφέρθηκαν να συγκεντρώσουν πλούσια δεδομένα, για τα οποία είναι κατάλληλες οι ποιοτικές μέθοδοι. Η χρήση ποιοτικών μεθόδων για την έρευνα στις ΜΜΕ έχει πλούσια ιστορία και αποδοχή (Chetty, 1996; Romano, 1989; Gill, 1995). Οι συγγραφείς βασίστηκαν σε λεπτομερείς ημι-δομημένες συνεντεύξεις με τους ιδιοκτήτες και τους διαχειριστές των ΜΜΕ για τη συλλογή δεδομένων (Klein and Myers, 1999· Eisenhardt, 1989). Εκτός από την υποβολή ερωτήσεων, η συνομιλία αφέθηκε να παρασυρθεί και να αναδυθεί. Αυτό μας επέτρεψε να επικεντρωθούμε σε νέες έννοιες, πέρα από το αρχικά προσανατολισμένο μας ενδιαφέρον. Κάθε συνέντευξη διαρκούσε περίπου 90 λεπτά. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από συνεντεύξεις συμπληρώθηκαν από την παρατήρησή μας για το πώς διεξήχθη η εργασία στην πράξη. Οι συγγραφείς επισκέφτηκαν κάθε ερευνητικό χώρο τουλάχιστον τέσσερις φορές για να αποκτήσουν μια αίσθηση διαχείρισης γνώσης στην πράξη και να συγκρίνουν αυτές τις παρατηρήσεις με τις σημειώσεις της συνέντευξης μας. Κάτι τέτοιο μας βοήθησε να συμβιβάσουμε τις διαφορές μεταξύ των ενστερνιζόμενων πρακτικών (πληροφορίες από διευθυντές και ιδιοκτήτες) με την πρακτική γνώση (παρατηρήσεις σχετικά με τις εργασίες που πραγματοποιήθηκαν). Σε περιπτώσεις διαφορών μεταξύ των δύο, ζητήθηκαν περαιτέρω διευκρινίσεις από τους ιδιοκτήτες και τους διαχειριστές.

Πέντε ιδιαιτερότητές διαχείριση γνώσης στις ΜΜΕ

Όλες οι ΜΜΕ του δείγματός μας, εν γνώσει μας ή εν αγνοία, διαχειρίζονται τη γνώση. Κάποιοι έχουν σκόπιμους μηχανισμούς για τη διαχείριση της γνώσης, άλλοι τη διεξάγουν στην περιφερειακή. Οι συγγραφείς αποκάλυψαν αρχικά πάνω από 20 ιδιαιτερότητες στον τρόπο διαχείρισης της γνώσης στις ΜΜΕ σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς. Για λόγους σύγκρισης, πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση των υπάρχουσών περιπτωσιολογικών μελετών σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης σε μεγάλους οργανισμούς.

Πίνακας I Περιγραφή MME

Τύπος βιομηχανίας	Αριθμός MME
Καφετέριες και τοπικό καφέ».	8
Καταστήματα στεγνοκαθαριστηρίου και πλυντηρίων	3
Τεχνολογικές εταιρείες	4
Σύμβουλοι ασφαλείας	4
Σύμβουλοι διαχείρισης	3
Εστιατόρια	3
Σύνολο	25

Επίσης, βασιστήκαμε στις προηγούμενες εμπειρίες μας σε προσπάθειες διαχείρισης γνώσης σε μεγάλες επιχειρήσεις. Από τη λίστα των 20, διαγράφηκαν έξι πρακτικές, καθώς ήταν ιδιόμορφες για τη MME από την οποία συλλέχθηκαν δεδομένα. Σε πολλές επαναλήψεις, συμφωνήσαμε ότι δέκα από τις υπόλοιπες 14 πρακτικές ήταν πράγματι μοναδικές στον τρόπο με τον οποίο οι MME διαχειρίζονται τις γνώσεις τους.

Σε αυτή την εργασία θα παρουσιάσουμε πέντε από τις ιδιαιτερότητες στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης στις MME. Επιλέγουμε να παρουσιάσουμε πέντε, καθώς είμαστε βέβαιοι ότι ισχύουν για MME τόσο εντός όσο και εκτός του ερευνητικού μας δείγματος. Με άλλα λόγια, είμαστε αρκετά βέβαιοι για τη γενίκευση των ευρημάτων που παρουσιάζονται εδώ σε μια ολόκληρη σειρά MME. Επιπλέον, παρόλο που συλλέξαμε δεδομένα μόνο από MME με έδρα τις ΗΠΑ, είμαστε βέβαιοι ότι τα ευρήματα θα ισχύουν για MME που εδρεύουν σε άλλες χώρες. Πολλές από τις MME που μελετήθηκαν, λειτουργούσαν από μετανάστες στις Η.Π.Α., και ως εκ τούτου οι πρακτικές διαχείρισής τους επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από τους γηγενείς πολιτισμούς τους.

Η κυριαρχία της κοινωνικοποίησης στον κύκλο SECI

Ο Nonaka και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν τον κύκλο δημιουργίας γνώσης που αποτελείται από τέσσερις δραστηριότητες - κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση, συνδυασμό και εσωτερίκευση (Nonaka, 1991; 1994; Nonaka και Takeuchi, 1995; Nonaka και Toyama, 2003). Η κοινωνικοποίηση βοηθά στη μετακίνηση της γνώσης σε σιωπηρή μορφή μεταξύ των ατόμων, η εξωτερίκευση είναι η εφαρμογή σιωπηρών

γνώσεων σε μια εξωτερική οντότητα (για παράδειγμα εργασία), ο συνδυασμός αντιπροσωπεύει την πράξη σύνθεσης ρητών κομματιών γνώσης και τέλος η εσωτερίκευση είναι η διαδικασία κατά την οποία κάποιος αυξάνει τη γνώση του με μαθαίνοντας από εξωτερικά γεγονότα. Όπως υποστηρίζουν ο Nonaka και οι συνεργάτες του, σε οποιονδήποτε οργανισμό, η εργασία μέσω του κύκλου SECI βοηθά στη δημιουργία, τη μεταφορά και την εφαρμογή της γνώσης. Με βάση τη δική μας προηγούμενη έρευνα με μεγάλους οργανισμούς, βρήκαμε το μοντέλο Nonaka πολύ εφαρμόσιμο και διορατικό (Desouza and Evaristo, 2003; Awazu and Desouza, 2004; Desouza, 2003a, b). Ως εκ τούτου, πιστεύαμε ότι θα δούμε παρόμοια δυναμική στις ΜΜΕ.

Ενώ βρήκαμε περιπτώσεις του κύκλου SECI σε κίνηση, ωστόσο θα υποστηρίξαμε ότι ήταν μια παραλλαγή του μοντέλου SECI - το S_{ECI} μοντέλο. Η διαδικασία της κοινωνικοποίησης κυριάρχησε σε όλες τις άλλες δραστηριότητες του μοντέλου SECI. Η κοινωνικοποίηση ήταν ο κυρίαρχος τρόπος μέσω του οποίου γινόταν η μεταφορά γνώσης από τον ιδιοκτήτη στους εργαζόμενους και μεταξύ των εργαζομένων. Σε όλες τις ΜΜΕ που ερευνήσαμε, η μεταφορά γνώσης πραγματοποιήθηκε μέσω τυπικών και άτυπων μεθόδων κοινωνικοποίησης. Σε ένα καφέ, η ιδιοκτήτρια είχε εβδομαδιαίες συναντήσεις με τους υπαλλήλους της σε μια τοπική παμπ για να μεταδώσει τις ανακαλύψεις και τις γνώσεις της από τις δραστηριότητες της εβδομάδας. Στις ΜΜΕ, οι εργαζόμενοι βρίσκονται πάντα σε στενή επαφή με τον ιδιοκτήτη/διαχειριστή. Ως αποτέλεσμα, η ροή της γνώσης προς τα πάνω και προς τα κάτω στις ιεραρχικές τάξεις είναι ομαλή και συνήθως συμβαίνει μέσω εξατομικευμένων συναντήσεων μεταξύ ατόμων. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μια ΜΜΕ βρίσκονται σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους. Το αποτέλεσμα της στενής επαφής είναι ότι οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε συνομιλία και επικοινωνία μεταξύ τους σε καθημερινή βάση. Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος της συζήτησης δεν έχει καμία σχέση με την υπάρχουσα επιχείρηση και είναι πιο κοινωνικής φύσης, εντούτοις βοηθά στη δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος στο οποίο η ανταλλαγή γνώσεων γίνεται ευκολότερη και πιο αποτελεσματική. Όπως παρατήρησε ένας διευθυντής ενός εστιατορίου:

Δεν με πειράζει αν οι υπάλληλοί μου κάνουν συζητήσεις κατά τις ώρες εργασίας. . . σημασία έχει να τους αρέσει ο ένας τον άλλον και φυσικά να μου αρέσει . . . με αυτόν τον τρόπο θα ξέρουν ότι όταν ασκώ κριτική στη δουλειά τους . . . Το κάνω με καλές προθέσεις. . . και όχι λόγω κρυφής ατζέντας.

Η κοινωνικοποίηση είναι η κυρίαρχη δραστηριότητα στις ΜΜΕ και περιλαμβάνει τις υπόλοιπες τρεις πράξεις – την ΠΠΠ. Ας εξηγήσουμε. Λόγω των περιορισμών πόρων και της έλλειψης ωριμότητας, οι ΜΜΕ σπάνια έχουν πλούσιες οργανωτικές μνήμες. Στο

δείγμα μας των MME, οι οργανωτικές μνήμες αντιπροσώπευαν την τεχνογνωσία, τις εμπειρίες και τις γνώσεις του ιδιοκτήτη ή του διαχειριστή εταίρου της MME, δηλαδή τα άτομα που αποφάσισαν να ξεκινήσουν την επιχείρηση και που διέθεταν γνώση του τομέα. Οι ιδιοκτήτες/διαχειριστές πραγματοποίησαν πράξεις συνδυασμού βάσει των γνώσεών τους, εσωτερικά. Πρόσθεσαν στο κομμάτι της γνώσης τους παρατηρώντας τη συμπεριφορά στις επιχειρήσεις τους και στο περιβάλλον. Λόγω της ιδιωτικής φύσης της οργανωτικής μνήμης, δηλαδή βρισκόταν στο μυαλό του διευθυντή/ιδιοκτήτη, άλλων οργανωτικών μελών δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει αυτή τη γνώση για πράξεις συνδυασμού ή ακόμη και να την εφαρμόσει άμεσα. Ως εκ τούτου, έπρεπε να βασιστούν στο να πάρουν γνώση από πράξεις κοινωνικοποίησης. Οι ιδιοκτήτες θα πραγματοποιούσαν εκπαιδευτικές συνεδρίες και θα μεταδώσουν τις γνώσεις τους μέσω ενός τρόπου μαθητείας. Με άλλα λόγια, η εσωτερίκευση της γνώσης προέκυψε μέσω της κοινωνικοποίησης με τον ιδιοκτήτη/διαχειριστή. Αποτέλεσμα της μη ύπαρξης αφοσιωμένων οργανωτικών αναμνήσεων είναι η απουσία προσπαθειών από την πλευρά των εργαζομένων να εξωτερικεύσουν τις γνώσεις τους σε ξεκάθαρα τεχνουργήματα. Η γνώση, αφού εσωτερικευθεί από τους εργαζόμενους, εφαρμόζεται απευθείας στην εργασία και σπάνια τεκμηριώνεται σε ένα δευτερεύον μέσο αποθήκευσης, όπως ένα σημειωματάριο ή συστήματα πληροφοριών.

Συνοψίζοντας, στις MME υπάρχει έλλειψη ρητών αποθετηρίων γνώσης, όπως ένα εργαλείο ενδοδικτύου για την ανταλλαγή γνώσεων ή μεγάλες βάσεις δεδομένων. Αντίθετα, κάθε διαχειριστής/ιδιοκτήτης λειτουργεί ως αποθήκη γνώσης. Δεδομένου ότι το αποθετήριο είναι ιδιωτικό, οι πράξεις συνδυασμού πραγματοποιούνται επίσης ιδιωτικά. Η γνώση γίνεται μέρος του ιστού του οργανισμού όταν κοινωνικοποιείται από τον διευθυντή στους υπαλλήλους, σπάνια η γνώση κινείται αντίστροφα, δηλαδή από υπάλληλο σε διευθυντή. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται πολύ για τις λεπτομέρειες διαχείρισης γνώσης σε σύγκριση με την εκτέλεση των εργασιών τους σε καθημερινή βάση. Η γνώση μόλις κοινωνικοποιηθεί, εσωτερικεύεται όταν διεξάγεται εκπαίδευση με βάση τη μαθητεία. Μπορούμε επομένως να υποστηρίξουμε την παρουσία ενός S_{ECI} μοντέλο στις MME στις οποίες κυριαρχεί το S , αντί του τυπικού μοντέλου SECI που βρίσκεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς στους οποίους κάθε δραστηριότητα έχει εξίσου σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της γνώσης.

Κοινή γνώση

Η δεύτερη ιδιόμορφη διαπίστωση είναι το ζήτημα της «κοινής γνώσης». Η κοινή γνώση, όπως την ορίζουμε εδώ, είναι γνώση που είναι γνωστή σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Όπως και η «κοινή λογική», η «κοινή γνώση» βοηθά στη διεξαγωγή

της εργασίας σε οργανισμούς παρέχοντας ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς. Χωρίς κάποια μορφή κοινής γνώσης, η ουσία του όρου «οργάνωση» θα χαθεί. Το να οργανώνεις σημαίνει να ενώνεις μαζί ή να συγκεντρώνεις για έναν κοινό στόχο. Στους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς, η γνώση κατανέμεται ακανόνιστα στους διάφορους τομείς (Tushman and Nadler, 1978· Galbraith, 1977). Καθώς ένας οργανισμός αναπτύσσεται, αναδύονται τομείς εξειδίκευσης, όπως τα χρηματοοικονομικά ή οι λειτουργίες, και η γνώση σε αυτούς τους τομείς συγκεντρώνεται γύρω από τους τομείς εξειδίκευσης. Η διαθέσιμη γνώση στους τομείς εξειδίκευσης δεν θα είναι «κοινή» σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η έλλειψη κοινής γνώσης είναι γνωστό ότι εμποδίζει τη ροή της γνώσης, με αποτέλεσμα την αποτυχία να τονωθεί η καινοτομία και η δημιουργικότητα στον οργανισμό (Simonin, 1999, Szulanski, 1997).

Στις ΜΜΕ, με ευχάριστη έκπληξη είδαμε την εξέχουσα θέση της κοινής γνώσης τόσο σε βάθος όσο και σε εύρος. Οι περισσότερες ΜΜΕ που ερευνήσαμε είχαν βαθιά επίπεδα κοινής γνώσης, δηλαδή κάθε υπάλληλος είχε πολύ παρόμοια βάση και βάση σε οργανωτικά θέματα. Για παράδειγμα, σε ένα καφέ στο Σικάγο, ένας διευθυντής παρατήρησε:

Η βασική εκπαίδευση που παρέχεται στους υπαλλήλους μου συνίσταται στον εξοπλισμό τους για τη λειτουργία του καταστήματος. . . εάν ένας υπάλληλος έχει επαρκείς πληροφορίες και γνώσεις για τον τρόπο διαχείρισης του καφέ από – το άνοιγμα της πόρτας, τη λειτουργία του μητρώου, την παρασκευή καπουτσίνο, το σερβίρισμα ενός σάντουιτς, το σφουγγάρισμα του δαπέδου και την εισαγωγή των αποδείξεων από κοντά – η εκπαίδευση θεωρείται επιτυχημένη. . . αλλιώς θα επανεκπαιδευτούμε.

Λόγω πρωτοβουλιών κατάρτισης όπως αυτές, δίνεται σε κάθε εργαζόμενο μια βαθιά εισαγωγή στον τρόπο με τον οποίο η ΜΜΕ ασκεί τις δραστηριότητές της. Εξαιτίας αυτού, οι εργαζόμενοι μπορούν συχνά, και συχνά, να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον. Το βαθύ επίπεδο γνώσης μαζί με το εύρος της κοινής γνώσης διευκολύνει επίσης την επικοινωνία και τη δημιουργία νοημάτων. Η κοινή γνώση σχηματίζει ένα κοινό πλαίσιο ερμηνείας και επικοινωνίας. Για παράδειγμα, αν αν Το εστιατόριο ιδρύει μια νέα πρακτική εργασίας που επηρεάζει τους σερβιτόρους, οι πιθανότητες είναι μεγάλες ότι θα το εκτιμήσουν. Ο λόγος είναι ότι έχουν αρκετή γνώση για τη δουλειά των μαγείρων, των λεωφορείων, των ταμιών και των μπάρμαν, για να καταλάβουν εάν η νέα διαδικασία θα εξορθολογίσει το σύνολο των εργασιών του εστιατορίου, με

αποτέλεσμα να φεύγουν για το σπίτι νωρίς και μπορεί να είναι με αυξημένες συμβουλές. Για να αναφέρω έναν ιδιοκτήτη εστιατορίου:

Δεν χρειάζεται να συνεχίσω να εξηγώ τον εαυτό μου στους μάγειρες, τα λεωφορεία, το προσωπικό του παρκαδόρου και τους σερβιτόρους. . . ξέρουν ότι είναι όλοι μαζί σε αυτό το πράγμα. . . βλέπουν τη μεγάλη εικόνα και εργάζονται για να την βελτιώσουν. . . δεν έχουμε πίστη στο να είμαστε σερβιτόροι ή προσωπικό παρκαδόρου, μάλλον όλοι εργαζόμαστε για το εστιατόριο . . .

Ένα αποτέλεσμα της «κοινής γνώσης» είναι η ταχύτητα μεταφοράς γνώσης. *Ishin-Denshin*, είναι ένας ιαπωνικός όρος, μπορεί να μεταφραστεί χονδρικά ως «παρουσία σιωπηρής κατανόησης μεταξύ των επικοινωνιών και υποδηλώνει την ταχύτητα μεταφοράς γνώσης που θα συμβεί εάν οι φορείς επικοινωνίας μοιράζονται το ίδιο πλαίσιο». Συγκεκριμένα, πριν μιλήσει ο ένας, το τι πρόκειται να ειπωθεί και το σχετικό του πλαίσιο είναι γνωστό στον άλλο. Στα εστιατόρια, υπάρχουν πολλοί γελωτοποιοί με τα χέρια, κινήσεις των ματιών, ακόμα και η ταχύτητα της σωματικής κίνησης που υποδηλώνει στοιχεία όπως καθαρίστε αυτό το τραπέζι, φέρτε λίγο νερό, δύο φλιτζάνια καφέ ή ακόμα και ο πελάτης είναι νευριασμένος καθώς ανακατεύαμε το Σειρά. Επειδή δεν είμαστε καλλιτέχνες, δεν θα προσπαθήσουμε να τους σκιαγραφήσουμε εδώ. Η στενογραφία βρίσκεται σε παραγγελίες φαγητού που λαμβάνουν οι σερβιτόροι, οι οποίοι στη συνέχεια τις δίνουν στους μάγειρες και τους μπάρμαν για την προετοιμασία φαγητού και ποτών. Ακόμη και οι παραγγελίες όταν δίνονται από τον διευθυντή, όπως "παρακαλώ καθίστε αυτόν τον πελάτη στην ενότητα 3 και βεβαιωθείτε ότι απολαμβάνει μια ευχάριστη εμπειρία" έχουν διαφορετικό νόημα από το "παρακαλώ καθίστε αυτόν τον πελάτη στην ενότητα 3 και παρέχετε του τις καλύτερες προσφορές" '. Στην πρώτη περίπτωση, ο διευθυντής ζητά από τον πελάτη να λάβει την καθιερωμένη θεραπεία, ενώ στην τελευταία, ο διευθυντής διασφαλίζει ότι ο σερβιτόρος γνωρίζει ότι αυτός ο πελάτης είναι πολύτιμος, ότι είναι συχνός στην εγκατάσταση και δεν τραβάει το γεύμα του. ή εμπειρία στο εστιατόριο. Αυτές οι εκφράσεις είναι καλά κατανοητές από τα μέλη του οργανισμού και βοηθούν στην εκτέλεση των εργασιών με αποτελεσματικούς και αποδοτικούς τρόπους. Φανταστείτε, τι θα συνέβαινε αν ο ιδιοκτήτης του εστιατορίου δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει τη γλώσσα με διακριτικό τρόπο για να εκφράσει τις προθέσεις του; Τι θα συνέβαινε αν ο διευθυντής έπρεπε να λέει κάθε φορά - «τυπική μεταχείριση» έναντι «πρώτης μεταχείρισης» για έναν πελάτη, οι πιθανότητες είναι ότι η επιχείρηση θα έκλεινε σύντομα.

Συνοπτικά, η κοινή γνώση που διαθέτουν τα μέλη των MME είναι βαθιά και ευρεία. Αυτή η κοινή γνώση βοηθά στην οργάνωση της εργασίας διευκολύνοντας ζητήματα μεταφοράς γνώσης, δημιουργίας νοημάτων και εφαρμογής.

Απώλεια γνώσης: πρόβλημα; Ή μήπως όχι?

Όταν ένας υπάλληλος φεύγει από τον οργανισμό, παίρνει τη γνώση από την πόρτα. Στην παρούσα εποχή του σκληρού ανταγωνισμού και της υψηλής κινητικότητας των εργαζομένων, η αντιμετώπιση ζητημάτων απώλειας γνώσης έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη διαχείρισης. Στη NASA, για παράδειγμα, περισσότερο από το 60 τοις εκατό του επιστήμονα θα φτάσει σε ηλικία συνταξιοδότησης τα επόμενα χρόνια, με αποτέλεσμα, αν δεν υπάρχουν επαρκείς μηχανισμοί, είναι βέβαιο ότι θα προκύψουν απώλειες γνώσης. Ενώ το παράδειγμα της NASA μπορεί να είναι δραστικό, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν εξειδικευμένους υπαλλήλους με βαθιές εμπειρίες που εγκαταλείπουν τον οργανισμό, με αποτέλεσμα τρύπες ή κενά στη δομή της γνώσης.

Ρωτήσαμε τις MME πώς αντιμετώπισαν ζητήματα απώλειας γνώσης. Παραδόξως, πολλοί παρατήρησαν ότι ποτέ δεν το θεώρησαν πραγματικό πρόβλημα ή ζήτημα. Με την πρώτη ματιά, πιστεύαμε ότι αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι αυτές οι επιχειρήσεις υφίστανται μόνο για λίγα χρόνια και ως εκ τούτου δεν είχαν πολλές γνώσεις να χάσουν. Σε περαιτέρω διερεύνηση, ανακαλύψαμε ότι η απάντηση δεν ήταν τόσο απλή. Ορισμένες από τις ώριμες MME του δείγματός μας διέθεταν σκόπιμα μηχανισμούς για την πρόληψη της απώλειας γνώσης από το να γίνει πρόβλημα.

Όπως έχουμε συζητήσει νωρίτερα, μεγάλο μέρος της βασικής γνώσης κατέχεται από τον ιδιοκτήτη/διαχειριστές του οργανισμού. Επιπλέον, κοινή γνώση βρίσκεται σε όλους τους εργαζόμενους. Προφανώς, εάν ο ιδιοκτήτης έφευγε, θα προέκυπτε απώλεια γνώσης, αλλά η επιχείρηση θα έκλεινε, τουλάχιστον στην παρούσα μορφή της. Έτσι, τα πραγματικά ζητήματα απώλειας γνώσης επικεντρώνονται στους υπαλλήλους και τους διευθυντές. Λόγω της ευκολίας διαθεσιμότητας της κοινής γνώσης, η επιχείρηση δεν επηρεάζεται εάν φύγουν ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι. Όπως συνηθίζεται στις βιομηχανίες φιλοξενίας, ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων πρώτης γραμμής είναι υψηλός – οι εργαζόμενοι έρχονται και φεύγουν και άλλοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν εργάζονται στο ενδιάμεσο. Εκτός από την ευκολία με την οποία οι υπάρχοντες υπάλληλοι μπορούν να μετακινηθούν για να καλύψουν θέσεις που επηρεάζονται από την απώλεια γνώσης, οι περισσότερες MME έχουν εξορθολογίσει τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία μια νέα πρόσληψη μπορεί να κατηχηθεί με την κοινή γνώση. Η γρήγορη εκτέλεση του κύκλου μίσθωσης και εκπαίδευσης είναι σημαντική. Στα περισσότερα καφέ και

εστιατόρια που μελετήσαμε, μια νέα πρόσληψη θα λάμβανε εκπαίδευση ημερήσιας αξίας, η οποία θα περιελάμβανε παρατηρήσεις για τον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, συναντήσεις με διευθυντές και τυπικές συζητήσεις για τα πρέπει και τα μη, αυτό ήταν αρκετό για να ξεκινήσει ο εργαζόμενος με τη δουλειά. Οι νέες προσλήψεις, σχεδόν πάντα, έχουν τις βασικές γνώσεις σχετικά με την εργασία στον κλάδο των ΜΜΕ. Οι διαφορές μεταξύ των ΜΜΕ σε έναν κλάδο είναι ελάχιστες με αποτέλεσμα την ευκολία φορητότητας της γνώσης. Ένας ιδιοκτήτης επιχείρησης στεγνοκαθαριστηρίου/πλυντηρίων εξήγησε:

Προσλαμβάνω άτομα που έχουν εργαστεί στην επιχείρηση πλυντηρίου. . . δεν θα είναι ειδικοί. . . αλλά παρ'όλα αυτά γνωρίζουν τις λειτουργικές πτυχές του εμπορίου. . . δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ του καταστήματός μου και του Kim's [άλλη επιχείρηση πλυντηρίου μόλις δύο δρόμους μακριά]. . . εάν έχετε εργαστεί σε ένα. . . θα έχετε επιτυχία να εργαστείτε σε άλλους.

Οι βασικές γνώσεις στις λειτουργίες βοηθούν τους νέους προσλαμβάνοντες να μαθαίνουν γρήγορα νέες λεπτομέρειες ειδικά για τον οργανισμό και να αρχίζουν να τις εφαρμόζουν στην εργασία τους. Ο χώρος γνώσης που ενδιαφέρει τις ΜΜΕ είναι περιορισμένος και σαφώς καθορισμένος σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, οι νέοι υπάλληλοι δεν αισθάνονται καταπονημένοι με το ποσό που πρέπει να μάθουν για να εργαστούν αποτελεσματικά.

Οι περιπτώσεις διευθυντικών στελεχών που εγκαταλείπουν μια ΜΜΕ είναι σπάνιες. Στο δείγμα μας των 25 ΜΜΕ, με μέση ηλικία τα 2,8 έτη, βρήκαμε μόνο δύο περιπτώσεις διευθυντικών στελεχών που παραιτήθηκαν. Οι διευθυντές σπάνια εγκαταλείπουν τις ΜΜΕ επειδή έχουν δημιουργήσει μια θητεία και σχέσεις με την επιχείρηση και τον ιδιοκτήτη. Σε περιπτώσεις όπου τα μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη δεν είναι οι διαχειριστές, οι φάτνες είναι συνήθως μακροχρόνιοι φίλοι των ιδιοκτητών. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτοί οι φίλοι πιθανότατα πήγαιναν στο ίδιο σχολείο ή κολέγιο, είχαν παρόμοιες προηγούμενες θέσεις εργασίας στο παρελθόν, ζούσαν στην ίδια τοποθεσία ή είχαν κάποια άλλη μορφή πυκνού κοινωνικού δεσμού. Ένας οργανισμός στο δείγμα μας, μια εταιρεία συμβούλων διαχείρισης, δημιουργήθηκε από δύο φίλους που έπαιξαν ράγκμπι στο κολέγιό τους. Εκτός από το ράγκμπι, αποφοίτησαν από την ίδια σχολή επιχειρήσεων. Μετά την αποφοίτησή τους, οι δυο τους πήγαν να δουλέψουν σε διαφορετικούς οίκους συμβούλων και έχασαν τη δουλειά τους λόγω συρρίκνωσης στα τέλη του 2000. Κατά τη διάρκεια μιας επανένωσης της ομάδας ράγκμπι του

κολεγίου, συμμετείχαν σε μια συζήτηση που οδήγησε στη δημιουργία της ΜΜΕ. Λόγω στενών δεσμών μεταξύ ανώτερων μελών, σπάνια βρίσκουμε περιπτώσεις απώλειας γνώσης λόγω αποχώρησης ατόμων από τον οργανισμό.

Στις δύο περιπτώσεις στο δείγμα μας, όπου τα ανώτερα μέλη εγκατέλειψαν την επιχείρηση, η πρώτη οφειλόταν σε διαφωνία σχετικά με τους μισθούς και την κατεύθυνση της εταιρείας με τον ιδιοκτήτη. Το δεύτερο κρούσμα οφείλεται σε λόγους υγείας που ανάγκασαν έναν 72χρονο μάγειρα να συνταξιοδοτηθεί. Στην πρώτη περίπτωση, ο ιδιοκτήτης διαχειρίστηκε την απώλεια γνώσης προάγοντας απλώς το επόμενο πιο ικανό άτομο στον τίτλο του διευθυντή. Όταν ρωτήσαμε αν υπήρχαν σοβαρά ζητήματα που προέκυψαν από την αποχώρηση του διαχειριστή, ο ιδιοκτήτης απάντησε:

Όχι . . . όχι πραγματικά. . . Ιάσωνας. . . μπόρεσε να αναλάβει το έργο που άφησε πίσω του ο Στιούαρτ . . . Επιπλέον, ο Jason και ο Stuart είναι φίλοι. . . οπότε αν έλειπαν ή χρειαζόνταν πράγματα . . . Ο Στιούαρτ απέχει μόνο ένα τηλεφώνημα. . . Ο Στιούαρτ δεν μας μισεί. . . μόλις βρήκε μια θέση όπου μπορούσε να προωθήσει το πρόγραμμα και τις ιδέες του.

Η ικανότητα γρήγορης προώθησης κάποιου για την πλήρωση μιας κενής θέσης είναι μια σημαντική δεξιότητα για τις ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ δεν έχουν την πολυτέλεια να χάσουν πελάτες έχοντας κενά ή διαλείμματα στην εφαρμογή της γνώσης και στην εκτέλεση της εργασίας. Όλες οι ΜΜΕ για τις οποίες μιλήσαμε έχουν υψηλή περιεκτικότητα σε απαιτούμενες γνώσεις, δεν υπάρχει ψήγμα γνώσεων, δεξιοτήτων ή τεχνογνωσίας που να είναι σπάνια και να φιλοξενούνται στο μυαλό μόνο ενός εργαζομένου. Στη δεύτερη περίπτωση, όπου ο σεφ τα παράτησε για λόγους υγείας, ο δεύτερος αρχηγός της κουζίνας έγινε επικεφαλής σεφ. Ο δευτεροφύλακας πήρε την πρώτη του δουλειά στη μαγειρική από τον επικεφαλής σεφ, το αφεντικό του! Έτσι, τα τελευταία 24 χρόνια, που χρονολογείται από πολλές προηγούμενες περιπτώσεις απασχόλησης, συνεργαζόμενος μαζί του, είχε αποκτήσει γνώση του τρόπου μαγειρέματος του σεφ και είχε κατακτήσει το στυλ του στη διαχείριση της κουζίνας. Ως εκ τούτου, η απώλεια γνώσης δεν ήταν και πάλι ένα σοβαρό ζήτημα εδώ. Ένα πράγμα που πρέπει να τονίσουμε εδώ είναι το γεγονός ότι όλες οι ΜΜΕ, με τις οποίες μιλήσαμε, προωθούν εκ των έσω. Σχεδόν ποτέ δεν προσλαμβάνουν έναν αυτοσάντερ για ανώτερες θέσεις. Όλες οι προσλήψεις γίνονται στην πρώτη γραμμή. Με την πάροδο του χρόνου, των εμπειριών και των προσπαθειών, κάποιος προάγεται στις υψηλότερες βαθμίδες. Αυτός είναι ένας από τους κρίσιμους λόγους

για τους οποίους η απώλεια γνώσης δεν αποτελεί πρόβλημα, καθώς υπάρχουν πολλοί στον οργανισμό που έχουν παρόμοιο ρεπερτόριο εμπειριών και γνώσεων για να αξιοποιήσουν.

Συνοψίζοντας, οι ΜΜΕ από τη φύση τους και λόγω σκόπιμων μηχανισμών είναι ειδικευμένες στην αποφυγή παγίδων απώλειας γνώσης. Οι στενοί κοινωνικοί δεσμοί μεταξύ των μελών των ΜΜΕ λειτουργούν αποτρεπτικά κατά της αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση. Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν την επιχείρηση, υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι πόροι γνώσης που μπορούν να κινητοποιηθούν για να καλύψουν γρήγορα το κενό.

Αξιοποίηση εξωτερικών πηγών γνώσης

Οι ΜΜΕ έχουν την ικανότητα να εκμεταλλεύονται ξένες πηγές γνώσης (Robinson, 1982). Δεδομένου ότι έχουν περιορισμένους πόρους και δεν μπορούν να καταβάλουν προσπάθειες για τη δημιουργία γνώσης, αναζητούν γνώση έξω από τον οργανισμό. Ένα καφέ που μελετήσαμε βρισκόταν περίπου 300 μέτρα από ένα Starbucks στα δεξιά του και περίπου 800 μέτρα από ένα άλλο στα αριστερά του. Εκ πρώτης όψευς, το άνοιγμα ενός καφέ ανάμεσα σε αυτά τα δύο, θα φαινόταν οικονομικά παράλογο. Θα τολμούσε κανείς ότι η ΜΜΕ δεν θα έχει τους πόρους, την εμβέλεια ή το κύρος για να ανταγωνιστεί τους καθιερωμένους γίγαντες και θα αποτύγχανε. Προς έκπληξή μας, η ΜΜΕ ακμάζει και έχει πράγματι καταφέρει να προσελκύσει πελάτες μακριά από τις κατεστημένες εταιρείες. Ρωτήσαμε την ιδιοκτήτρια, γιατί θα έκανε κάτι, αυτό που στο μυαλό μας θεωρούσαμε παράλογο, ανοίγοντας μια επιχείρηση ανάμεσα σε δύο ανταγωνιστές, παρατήρησε:

Η Starbucks έκανε την έρευνα. . . έρευνα μάρκετινγκ. . . και βρήκε αυτή την τοποθεσία να τους ενδιαφέρει. . . Απλώς χρησιμοποιώ την έρευνά τους μέχρι το τέλος μου. . . Το μόνο που επιβεβαίωσε η Starbucks μέσω έρευνας είναι ότι οι άνθρωποι θα ξοδέψουν χρήματα για καφέ και αρτοσκευάσματα. . . ποτέ δεν είπαν ότι θα έπιναν καφέ Starbucks. . . μόνο καφέ. . . οπότε γιατί όχι στο καφενείο μου".

Η ιδιοκτήτρια ήταν πολύ επιτυχημένη στην εκμετάλλευση της έρευνας που διεξήχθη από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της για τους σκοπούς της. Για παράδειγμα, αποκάλυψε ότι ένα από τα κοινά παράπονα σχετικά με τις αλυσίδες καφετεριών ήταν ότι το περιβάλλον δεν ήταν οικείο ή προσανατολισμένο στην κοινότητα. Όλα τα

Starbucks ή τα καλύτερα καφέ του Σιάτλ έχουν την ίδια εμφάνιση και αίσθηση, σερβίρουν τα ίδια ποτά και ακόμη παίζουν την ίδια μουσική. Αυτό είναι ένα φυσικό αποτέλεσμα της συμμετοχής στην επιχείρηση franchise. Εκμεταλλευόμενη αυτή τη γνώση, αποφάσισε να χτίσει το καφενείο της με την προϋπόθεση να το κάνει ένα κεντρικό σημείο συνάντησης για τη γειτονιά, αυτό το σημείο ήταν ο μεγαλύτερος λόγος για τον οποίο το καφενείο της ήταν πολύ καλά.

Επιπλέον, για τη χρήση έτοιμων εξωτερικών γνώσεων, οι ΜΜΕ θέτουν ως προτεραιότητα την καλή σύνδεση με τις τοποθεσίες τους. Σε πολλές περιπτώσεις αυτές οι τοποθεσίες στεγάζουν τους πελάτες και τους προμηθευτές τους. Η καλή σύνδεση στην κοινότητα βοηθά τις ΜΜΕ να χρησιμοποιήσουν τις περιβαλλοντικές γνώσεις με αποτελεσματικό τρόπο για τους επιχειρηματικούς σκοπούς. Για παράδειγμα, μερικά από τα εστιατόρια στο δείγμα μας βρίσκονταν κοντά σε πανεπιστήμια. Αυτά τα ιδρύματα προσέλαβαν φοιτητές για τις θέσεις σερβιτόρου και μπάρμαν. Θεωρήσαμε ότι αυτό οφείλεται στον οικονομικό λόγο της εξοικονόμησης κόστους που σχετίζεται με την πρόσληψη φοιτητών εργαζομένων. Ωστόσο, ο διευθυντής μας ενημέρωσε ότι κάναμε λάθος και η εξοικονόμηση κόστους ήταν ελάχιστη. Οι διευθυντές προσέλαβαν φοιτητές για να μπορούν να ενημερώνονται για τα γεγονότα στην πανεπιστημιούπολη. Χρησιμοποιώντας τη γνώση σχετικά με εκδηλώσεις στην πανεπιστημιούπολη, τα προγράμματα μάρκετινγκ θα είναι προσανατολισμένα στην προσέλκυση φοιτητών να δειπνήσουν στο εστιατόριο. Συνηθισμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν μειωμένες τιμές για ποτά και ορεκτικά κατά τη διάρκεια και μετά τους αθλητικούς αγώνες κολεγίου. Παρέχονταν μειωμένες τιμές σε φοιτητικές ομάδες, όπως τα διάφορα κλαμπ στην πανεπιστημιούπολη, για να φιλοξενήσουν τις συναντήσεις τους στο εστιατόριο. Μάλιστα, στους εργαζόμενους δόθηκαν μπόνους με βάση τον τρόπο με τον οποίο συνέβαλαν στα έσοδα του εστιατορίου μοιράζοντας τις σχετικές γνώσεις. Σύμφωνα με την εμπειρία μας, και στη βιβλιογραφία, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί είναι λιγότερο ικανοί να εκμεταλλεύονται εξωτερικές πηγές γνώσης (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Τα άτομα εντός του οργανισμού μπορεί να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε εξωτερικές πηγές γνώσης, αλλά στο σύνολό του ο οργανισμός κάνει κακή δουλειά στην αξιοποίηση τέτοιων πηγών. Ως κλασικό παράδειγμα, εξετάστε την αποτυχία διαφόρων υπηρεσιών πληροφοριών των ΗΠΑ να λάβουν υπόψη την προειδοποίηση για τρομοκρατικές συνωμοσίες από τους ομολόγους τους στην Αίγυπτο, τις Φιλιππίνες, τη Γερμανία και άλλες ξένες κυβερνήσεις (Desouza and Hensgen, 2002). Όπως όλοι γνωρίζουμε τώρα, η εξωτερική γνώση, εάν εκτιμηθεί, θα μπορούσε να είχε βοηθήσει στον περιορισμό των τρομοκρατικών σχεδίων. Υποθέτουμε ότι ο λόγος της έλλειψης φροντίδας για την εξωτερική γνώση είναι η εμμονή με τη δημιουργία γνώσης εσωτερικά και ανεξάρτητα από τον εξωτερικό κόσμο. Τον τελευταίο καιρό, έχουμε δει ένα ενδιαφέρον να

κάνουμε τους οργανισμούς να αγκαλιάσουν τις εξωτερικές πηγές γνώσης. Ο Prahalad και οι συνεργάτες του έχουν καλέσει τους οργανισμούς να συνδημιουργήσουν αξία με τους πελάτες τους. Αυτό θα απαιτήσει από τον οργανισμό να αποδεχθεί το γεγονός ότι δεν έχει όλες τις απαντήσεις και να εργαστεί σε συνδυασμό με τα μέλη του (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να είναι προς το συμφέρον του οργανισμού να συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές του (Hamelet *et al.*, 1989).

Διαχείριση γνώσης με επίκεντρο τον άνθρωπο – η τεχνολογία στο παρασκήνιο

Οι ΜΜΕ εν γνώσει ή εν αγνοία τους, διαχειρίζονται τη γνώση με τον σωστό τρόπο – τον ανθρωπιστικό τρόπο. Η τεχνολογία δεν γίνεται ποτέ μέρος της εξίσωσης διαχείρισης γνώσης. Η χρήση της τεχνολογίας σε μια ΜΜΕ περιορίζεται ως επί το πλείστον σε πράξεις αυτοματοποίησης (όπως η χρήση ταμειακών μηχανών) και κατά καιρούς για ενημερωτικούς σκοπούς (αποθήκευση στοιχείων επικοινωνίας των εργαζομένων σε βάσεις δεδομένων). Η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται ποτέ ως μέσο διαχείρισης της γνώσης.

Η γνώση δημιουργείται, μοιράζεται, μεταφέρεται και εφαρμόζεται μέσω μηχανισμών που βασίζονται σε ανθρώπους. Αυτά περιλαμβάνουν τη χρήση προσωπικών συναντήσεων, παρατηρήσεων, μεθόδων κατάρτισης μαθητείας, κ.λπ. Η γνώση που δημιουργείται εφαρμόζεται αμέσως στην πράξη, αντί να αποθηκεύεται σε κάποιο σκοτεινό τεχνούργημα τεχνολογίας, όπως μια βάση δεδομένων. Η εφαρμογή της γνώσης στην πράξη βοηθά στην άμεση θεσμοθέτηση της διορατικότητας και στη βελτίωση των εργασιακών πρακτικών.

Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί ξοδεύουν αμέτρητους πόρους για τη δημιουργία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη τεχνουργημάτων τεχνολογίας για τη διαχείριση γνώσης. Αυτά σπάνια βοηθούν τον οργανισμό να εκτελέσει ένα πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης, επειδή δεν μπαίνουν στην ουσία του ζητήματος – η ανταλλαγή και η διαχείριση γνώσης είναι μια ανθρώπινη προσπάθεια. Οι άνθρωποι παράγουν τη γνώση και την εφαρμόζουν. Συμφωνούμε ότι η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τη διαδικασία διαχείρισης γνώσης με τον εξορθολογισμό της παραγωγής, αποθήκευσης, διανομής και εφαρμογής γνώσης. Ωστόσο, για να είναι επιτυχής η τεχνολογία πρέπει να υπάρχει μια σταθερή βάση για να στηριχτεί. Αυτό το θεμέλιο χτίζεται με την αντιμετώπιση των ανθρωπιστικών ζητημάτων που εμπλέκονται στην προώθηση της διαχείρισης της γνώσης. Οι ΜΜΕ έχουν το πλεονέκτημα, λόγω των περιορισμών των πόρων, να μην αναζητούν την τεχνολογία για τη λύση των προβλημάτων διαχείρισης της γνώσης. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορούν να μάθουν από τις προσπάθειές τους, στην πραγματικότητα ότι όταν εμφανίζονται

ζητήματα που αφορούν ροές πληροφοριών και γνώσεων ή την εφαρμογή τους, οι παρεμβάσεις που χρησιμοποιούνται για την επίλυση του προβλήματος βασίζονται στον άνθρωπο. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη βοήθεια των εργαζομένων μέσω ανεπίσημων συναντήσεων, την εναλλαγή θέσεων εργασίας για τους υπαλλήλους για να αποκτήσουν εμπειρίες σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης και το πιο σημαντικό υπενθύμιση της βασικής αποστολής του οργανισμού στους υπαλλήλους και συγκέντρωση υποστήριξης πίσω από την αποστολή. Για την τελευταία μας προσφορά, εξετάστε τη δήλωση που έκανε ένας ιδιοκτήτης ΜΜΕ:

Δεν έχω το κεφάλαιο να σκεφτώ την τεχνολογία . . . αλλά αν έκανα . . . Θα έκανα δύο ερωτήσεις. . . θα με βοηθήσει να παραδώσω καλύτερα προϊόντα στον πελάτη μου και μπορώ να προσελκύσω νέους πελάτες χρησιμοποιώντας την τεχνολογία. . . αν η απάντηση είναι όχι. . . Δεν το χρειάζομαι . . . ανεξάρτητα από τα φανταχτερά πράγματα του υπολογιστή [η τεχνολογία] μπορεί να κάνει . . . Είμαι στην επιχείρηση ανθρώπων. . . Χρησιμοποιώ μάλλον τα χρήματα για να πάω τους υπαλλήλους μου για πικνίκ. . . ξοδεύοντας χρήματα για τους υπαλλήλους μου θα διασφαλίσει ότι θα είναι ευχαριστημένοι με εμένα και τον οργανισμό και θα κάνουν ό,τι μπορούν για να με βοηθήσουν να εξυπηρετήσω τους πελάτες μου. . . ως εκ τούτου βγάλτε μου χρήματα. . . η τεχνολογία θα μου κοστίσει περισσότερο από όσο θα καρπωθώ.

Συμπέρασμα

Σε αυτή την εργασία έχουμε επεξεργαστεί πέντε βασικές ιδιαιτερότητες στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης που εντοπίζονται στις ΜΜΕ. Ενώ έχουμε ζωγραφίσει μια ρόδινη εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι ΜΜΕ διαχειρίζονται τη γνώση, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι οι ΜΜΕ έχουν το μερίδιο των προβλημάτων τους. Σε ένα μελλοντικό έγγραφο, θα μπορούσαμε να διερευνήσουμε τα προβλήματα και τους καταστολείς της αποτελεσματικής διαχείρισης γνώσης στις ΜΜΕ. Σε σύγκριση με την έρευνα σε μεγαλύτερους οργανισμούς, οι έρευνες σχετικά με τις περιπλοκές της διαχείρισης της γνώσης σε μικρότερες επιχειρήσεις παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητες. Θα ήταν λάθος να υποθέσουμε ότι οι ΜΜΕ ασκούν τη διαχείριση γνώσης με παρόμοιους τρόπους με τους μεγαλύτερους οργανισμούς, με τη μόνη διαφορά να είναι στο μέγεθος ή την κλίμακα. Ελπίζουμε ότι αυτό το άρθρο έχει ανοίξει

δρόμους για μελλοντική έρευνα, τονίζοντας ορισμένα από τα μοναδικά ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης στις ΜΜΕ. Απαιτείται μελλοντική έρευνα για να επεκταθούν τα ευρήματά μας εδώ, να επικυρωθούν σε ένα μεγαλύτερο δείγμα και ακόμη και να βοηθήσουμε στη βελτίωση της τελευταίας τεχνολογίας.

Σχολιασμός

Εισαγωγή

Η παράγραφος αναλύει τον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στις εθνικές οικονομίες, εστιάζοντας στη σημασία της διαχείρισης της γνώσης. Τα ακόλουθα στοιχεία παρέχουν μια σύνοψη:

Αρχικά, επισημαίνεται η προσέγγιση του οργανισμού με βάση τον ρόλο των ΜΜΕ στις οικονομίες, χρησιμοποιώντας στατιστικά στοιχεία από τον ΟΟΣΑ και άλλες πηγές για να υπογραμμίσει τη σημασία τους στη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη συνεισφορά τους στο ΑΕΠ.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η εξέλιξη των ΜΜΕ, από τη μικρή και στη συνέχεια στη μεσαία κλίμακα, τονίζοντας τη σημασία της διαχείρισης της γνώσης στην επιτυχία τους. Η συνεχιζόμενη επιτυχία τους συνδέεται με τον τρόπο που διαχειρίζονται τις γνώσεις τους.

Εκτενώς, εξετάζεται ο ρόλος της γνώσης στη λειτουργία των ΜΜΕ. Η γνώση, που καλύπτει τεχνοτροπία, τεχνογνωσία, δεξιότητες, ιδέες και διαισθήσεις, θεωρείται ουσιώδης παράγοντας για την επιτυχία.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η σημασία της διαχείρισης της γνώσης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, τη δημιουργία καινοτομιών, την υπηρεσία πελατών και την προβλεψιμότητα.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι οι ΜΜΕ, λόγω των περιορισμένων πόρων τους, πρέπει να είναι δημιουργικές στη διαχείριση της γνώσης τους. Η ανάγκη για αποτελεσματική χρήση της γνώσης αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους.

Μεθοδολογία

Η παράγραφος αναλύει τα στοιχεία του δείγματος της έρευνας, παρέχοντας λεπτομερείς πληροφορίες για τις 25 Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που

εξετάστηκαν. Αναφέρεται στη διαφοροποίηση του δείγματος, που καλύπτει διάφορους τομείς όπως καφετέριες, εταιρείες συμβούλων διαχείρισης, και στεγνοκαθαριστήρια/πλυντήρια, προσδίδοντας έτσι ευρύτητα και αντιπροσωπευτικότητα στη μελέτη.

Σημαίνει τα κοινά χαρακτηριστικά που επέλεξαν οι ερευνητές για τις ΜΜΕ, περιγράφοντας πώς όλες ξεκίνησαν από ένα ή δύο άτομα, αποκτώντας γνώσεις μέσω προηγούμενης απασχόλησης και εκπαιδευτικών προσόντων. Επιπλέον, παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη διάρκεια λειτουργίας τους, τον αριθμό των υπαλλήλων, και τα έσοδά τους, προσφέροντας έτσι έναν πλούτο πληροφοριών για το πώς καθορίστηκε η έννοια των ΜΜΕ στη μελέτη.

Στη συνέχεια, επικεντρώνεται στη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων, υπογραμμίζοντας τη χρήση ποιοτικών μεθόδων λόγω της νέας φύσης των φαινομένων που εξετάζονται. Εξηγεί πώς οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις για τη συλλογή δεδομένων και πώς η συνομιλία άφησε χώρο για την ανάδειξη νέων έννοιων. Τονίζει την ανάγκη για πλούσια δεδομένα και τη συμπληρωματική χρήση παρατηρήσεων για την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων.

Τέλος, επισημαίνει πώς οι ερευνητές ενισχύσανε τα δεδομένα με τις παρατηρήσεις τους από τις επισκέψεις στις επιχειρήσεις, παρέχοντας έτσι έναν ενδιαφέροντα συνδυασμό ποιοτικών μεθόδων για την καλύτερη κατανόηση της διαχείρισης της γνώσης στον καθημερινό βίο των ΜΜΕ.

Πέντε ιδιαιτερότητές διαχείριση γνώσης στις ΜΜΕ

Αυτή η έρευνα παρουσιάζει μια εμβληματική εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαχειρίζονται τη γνώση τους. Ο καθορισμός των κριτηρίων για το δείγμα των ΜΜΕ (λιγότεροι από 100 υπαλλήλους, λιγότερα από 400.000 \$ έσοδα ετησίως) προσφέρει μια σαφή προσέγγιση και επιτρέπει την ανάλυση των πρακτικών διαχείρισης γνώσης σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων.

Η πολυμορφία του δείγματος, που καλύπτει διάφορες βιομηχανίες όπως καφετέριες, τεχνολογικές εταιρείες, και εστιατόρια, ενισχύει την εξαγωγή γενικεύσεων σχετικά με τη διαχείριση της γνώσης. Η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων με στοιχεία ποιοτικής έρευνας, συγκεκριμένα η χρήση ημι-δομημένων συνεντεύξεων, προσφέρει βάθος και πολυπολική κατανόηση των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στο πλαίσιο των ΜΜΕ.

Ένα αξιοσημείωτο στοιχείο είναι η αναφορά σε 20 ιδιαιτερότητες στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης, προκειμένου να επιλεγούν οι πιο αντιπροσωπευτικές. Η ανάλυση αυτών των πρακτικών, όπως παρουσιάζονται στο κείμενο, επισημαίνει την ποικιλία και την ευελιξία που χαρακτηρίζει τη διαχείριση γνώσης στις ΜΜΕ.

Επίσης, η σύγκριση των πρακτικών μεγάλων οργανισμών με αυτές των ΜΜΕ αποκαλύπτει τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τον δεύτερο τομέα. Η μεταφορά γνώσης σε ΜΜΕ, που ενδέχεται να είναι πιο ευέλικτη και προσωπική, αποτελεί ένα ενδιαφέρον θέμα που ανοίγει περαιτέρω τη συζήτηση.

Συνολικά, αυτή η έρευνα παρέχει σημαντική συμβολή στον κατανοητικό πλούτο της διαχείρισης γνώσης στις ΜΜΕ, προσφέροντας σαφείς εικόνες και παραδείγματα από τον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο.

Η κυριαρχία της κοινωνικοποίησης στον κύκλο SECI

Η παράγραφος αναλύει το μοντέλο δημιουργίας γνώσης του Nonaka, που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες της κοινωνικοποίησης, εξωτερίκευσης, συνδυασμού και εσωτερίκευσης (SECI). Αυτό το μοντέλο έχει αποδειχθεί εφαρμόσιμο σε μεγάλους οργανισμούς, αλλά η έρευνα επικεντρώνεται σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Σύμφωνα με την έρευνα, οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν ένα παρόμοιο μοντέλο, αλλά υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Καταρχάς, η κοινωνικοποίηση κυριαρχεί σε αυτές τις επιχειρήσεις, βοηθώντας στη μετακίνηση της γνώσης από τον ιδιοκτήτη στους εργαζόμενους και μεταξύ των εργαζομένων. Οι εκπαιδευτικές συναντήσεις και οι άτυπες μέθοδοι κοινωνικοποίησης διευκολύνουν τη ροή της γνώσης. Αντίθετα, η εξωτερίκευση είναι περιορισμένη, καθώς η γνώση σπάνια τεκμηριώνεται σε αποθετήρια.

Επιπλέον, λόγω της έλλειψης οργανωτικών μηνυμάτων, η εσωτερίκευση της γνώσης βασίζεται στην κοινωνικοποίηση. Οι ιδιοκτήτες αποτελούν τις κύριες αποθήκες γνώσης, και η μετάδοση γνώσης πραγματοποιείται μέσω εκπαιδευτικών συνεδριών και μαθητείας. Η απουσία ρητών αποθετηρίων γνώσης και μεγάλων βάσεων δεδομένων οδηγεί στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή του μοντέλου SECI.

Συνολικά, η έρευνα υποστηρίζει την ύπαρξη ενός προσαρμοσμένου μοντέλου SECI στις ΜΜΕ, όπου η κοινωνικοποίηση διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση της γνώσης.

Κοινή γνώση

Στον χώρο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ), εμφανίζεται ως καθοριστική η ύπαρξη της "κοινής γνώσης". Αυτό το είδος γνώσης, κοινή σε όλα τα μέλη του οργανισμού, αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς, ενισχύοντας τη συνεργασία και συντελώντας στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιών. Η κοινή γνώση

αποτελεί ουσιώδες στοιχείο για τη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου κατανόησης και ερμηνείας.

Στο πλαίσιο του κειμένου, παρουσιάζονται παραδείγματα από ΜΜΕ, όπως ένα καφέ στο Σικάγο, όπου η κοινή γνώση αποτελεί βάση για τη ροή της εργασίας. Εκεί, η εκπαίδευση επικεντρώνεται στον εξοπλισμό των υπαλλήλων για τη λειτουργία του καταστήματος, δημιουργώντας ένα κοινό γνωστικό υπόβαθρο. Είναι σαφές ότι η κοινή γνώση σε αυτήν την περίπτωση διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία, ενισχύοντας την οργανωτική απόδοση.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που εγείρεται είναι η διάχυση της γνώσης σε διάφορους τομείς του οργανισμού. Καθώς ο οργανισμός εξελίσσεται, δημιουργούνται τομείς εξειδίκευσης, με τη γνώση να επικεντρώνεται γύρω από αυτούς. Η απουσία κοινής γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό μπορεί να αποδειχθεί εμπόδιο στη ροή της γνώσης, με αρνητικές επιπτώσεις στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

Στον κόσμο των ΜΜΕ, όμως, παρατηρείται θετική εικόνα σχετικά με την κοινή γνώση. Οι περισσότερες από τις ερευνηθείσες ΜΜΕ διαθέτουν βαθιά επίπεδα κοινής γνώσης, επιτρέποντας στα μέλη να συμπληρώνουν αλλήλους. Στο παράδειγμα του καφέ, η κοινή γνώση βοηθά στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου ερμηνείας, επιτρέποντας τη γρήγορη μεταφορά γνώσης, όπως περιγράφεται με τον ιαπωνικό όρο *Ishin-Denshin*.

Συνολικά, η κοινή γνώση παρουσιάζεται ως καθοριστική παράγοντας για την οργάνωση και την αποδοτική εκτέλεση των εργασιών στο πλαίσιο των ΜΜΕ, ενισχύοντας τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ευελιξία.

Απώλεια γνώσης: πρόβλημα; Ή μήπως όχι?

Αρχικά, το κείμενο προβάλλει τη σημασία των βασικών γνώσεων στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ως βασικό πόρο που βοηθά τους νέους υπαλλήλους να ενστερνιστούν γρήγορα νέες λεπτομέρειες και να τις εφαρμόζουν στην εργασία τους. Τονίζεται επίσης πώς οι ΜΜΕ, λόγω του περιορισμένου όγκου τους, έχουν πιο περιορισμένο, αλλά σαφώς καθορισμένο χώρο γνώσης σε σύγκριση με μεγαλύτερους οργανισμούς. Αυτό, ωστόσο, δεν θεωρείται μειονέκτημα, αλλά αντίθετα, παρουσιάζεται ως πλεονέκτημα, καθώς η περιορισμένη πολυπλοκότητα συνεισφέρει στο να μην αισθάνονται καταπονημένοι οι νέοι υπάλληλοι με το ποσό που πρέπει να μάθουν.

Το κείμενο προχωρά να αναλύσει τις περιπτώσεις όπου διευθυντικά στελέχη σπάνια εγκαταλείπουν τις ΜΜΕ, αναφέροντας παραδείγματα από ένα δείγμα 25 ΜΜΕ. Επισημαίνει πώς οι διευθυντές σπάνια αποχωρούν επειδή έχουν δημιουργήσει στενές σχέσεις με την επιχείρηση και τον ιδιοκτήτη, ή επειδή οι φάτνες είναι συνήθως μακροχρόνιοι φίλοι των ιδιοκτητών. Σε περίπτωση αποχώρησης, η μεταφορά γνώσης

αντιμετωπίζεται θετικά μέσω της γρήγορης προώθησης ενός ικανού ατόμου στη θέση του. Η ικανότητα γρήγορης προαγωγής αναδεικνύεται ως σημαντική για τις ΜΜΕ, αποφεύγοντας κενά στην εφαρμογή της γνώσης.

Το κείμενο συνεχίζει παρέχοντας παραδείγματα όπου η απώλεια γνώσης δεν έχει αποτελέσει πρόβλημα για τις ΜΜΕ. Επισημαίνει πώς οι εσωτερικές προαγωγές, το στενό κοινωνικό δίκτυο, και η συνεργασία στο εσωτερικό της επιχείρησης συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της απώλειας γνώσης. Τέλος, επισημαίνει το ρόλο της σταθερής προσέλευσης και διατήρησης του προσωπικού, προστατεύοντας το κοινωνικό κεφάλαιο και διασφαλίζοντας τη διαρκή παροχή γνώσης στον οργανισμό.

Συνολικά, το κείμενο παρουσιάζει μια συστηματική ανάλυση της διαχείρισης γνώσης στις ΜΜΕ, αναδεικνύοντας τη σημασία της ευελιξίας, των σχέσεων, και της εσωτερικής προαγωγής για τη διατήρηση και ανάπτυξη της γνώσης σε αυτούς τους οργανισμούς.

Αξιοποίηση εξωτερικών πηγών γνώσης

Στην περίπτωση της ΜΜΕ που μελετήσατε, παρατηρείται η ικανότητά τους να εκμεταλλεύονται ξένες πηγές γνώσης, όπως αναφέρεται από τον Robinson (1982). Παρά τους περιορισμένους πόρους τους, οι ΜΜΕ αναζητούν και υιοθετούν εξωτερικές γνώσεις για τη βελτίωση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Ένα παράδειγμα που παρουσιάζεται είναι το καφέ που μελετήσατε, το οποίο ανοίγει ανάμεσα σε δύο Starbucks. Αν και αρχικά μπορεί να φαίνεται οικονομικά παράλογο, η ιδιοκτήτρια αξιοποίησε την έρευνα που είχε πραγματοποιήσει η Starbucks σχετικά με την περιοχή. Χρησιμοποιώντας αυτήν την έρευνα, το καφέ της ΜΜΕ προσαρμόστηκε για να προσελκύσει πελάτες που αναζητούν ένα πιο τοπικό και κοινοτικό περιβάλλον. Εκμεταλλευόμενη την πληροφορία που προέκυψε από την έρευνα της Starbucks, η ΜΜΕ κατάφερε να προσελκύσει πελάτες που εκτίμησαν το διαφορετικό προφίλ του καταστήματός της.

Στη συνέχεια, αναφέρετε ότι οι ΜΜΕ έχουν επιτυχία στο να εξασφαλίζουν πελάτες μακριά από τις καθιερωμένες εταιρείες. Η ικανότητά τους να αξιοποιούν εξωτερικές πηγές γνώσης, όπως η έρευνα της αγοράς που πραγματοποίησε η Starbucks, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία τους.

Σημαντικό είναι επίσης το στοιχείο που αναφέρετε σχετικά με τη σύνδεση των ΜΜΕ με τις τοπικές τους κοινότητες. Η καλή σχέση με την κοινότητα επιτρέπει στις ΜΜΕ να εκμεταλλεύονται περιβαλλοντικές γνώσεις με αποτελεσματικό τρόπο. Ενδιαφέρον είναι επίσης το παράδειγμα με τη συνεργασία με φοιτητές για την ενημέρωση σχετικά με τα γεγονότα στην πανεπιστημιούπολη.

Το κεντρικό σημείο που αναδεικνύεται είναι η δυναμική των ΜΜΕ να αξιοποιούν εξωτερικές πηγές γνώσης, ακόμα και αν αυτές προέρχονται από ανταγωνιστές, προκειμένου να προσαρμόζονται στις ανάγκες της αγοράς και να επιτυγχάνουν επιτυχία.

Διαχείριση γνώσης με επίκεντρο τον άνθρωπο – η τεχνολογία στο παρασκήνιο

Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), η διαχείριση της γνώσης λαμβάνει χώρα με έναν ανθρωποκεντρικό τρόπο, αναγνωρίζοντας ότι η τεχνολογία δεν πρέπει να αποτελεί τον πυρήνα της διαδικασίας. Στις ΜΜΕ, η χρήση τεχνολογίας περιορίζεται κυρίως σε αυτοματοποιημένες λειτουργίες, όπως η χρήση ταμειακών μηχανών, και επικοινωνιακούς σκοπούς.

Η γνώση δημιουργείται και μεταφέρεται μέσω ανθρώπινων μηχανισμών, όπως προσωπικές συναντήσεις, παρατηρήσεις, και μεθόδους κατάρτισης μαθητείας. Η γνώση δεν αποθηκεύεται σε τεχνολογικά εργαλεία, αλλά εφαρμόζεται άμεσα στην πράξη. Αυτή η ανθρωποκεντρική προσέγγιση επιτρέπει την άμεση ενσωμάτωση της γνώσης στις εργασιακές πρακτικές, προωθώντας τη θεσμοθέτηση και τη συνεχή βελτίωση.

Σε αντίθεση με μεγαλύτερους οργανισμούς που επενδύουν σε τεχνολογικά εργαλεία για τη διαχείριση της γνώσης, οι ΜΜΕ προτιμούν να επικεντρώνονται στην ανθρώπινη πτυχή. Η δήλωση ενός ιδιοκτήτη ΜΜΕ αποτυπώνει αυτήν την προσέγγιση, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ευχαρίστησης των υπαλλήλων, της θέσης τους στον οργανισμό, και της στήριξης πίσω από την αποστολή του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, οι ΜΜΕ αξιοποιούν την ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη διαχείριση της γνώσης, αφήνοντας την τεχνολογία να υπηρετεί συναρτήσεις όπως η αυτοματοποίηση, αλλά θέτοντας τον άνθρωπο στο επίκεντρο της διαδικασίας.

Συμπέρασμα

Συνοψίζοντας αυτήν την έρευνα, έχουμε εξετάσει πέντε κύριες ιδιαιτερότητες στις πρακτικές διαχείρισης γνώσης των ΜΜΕ. Παρόλο που παρουσιάσαμε μια θετική εικόνα για τον τρόπο που οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν τη γνώση, αναγνωρίζουμε επίσης ότι αντιμετωπίζουν προκλήσεις. Μελλοντικά έγγραφα μπορούν να επικεντρωθούν στην ανάλυση των προβλημάτων και των εμποδίων που ενδέχεται να επηρεάσουν την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης στις ΜΜΕ.

Σε σύγκριση με την έρευνα σε μεγαλύτερους οργανισμούς, η εξέταση των περιπλοκών πτυχών της διαχείρισης γνώσης σε μικρότερες επιχειρήσεις παραμένει συνολικά ανεξερεύνητη. Είναι σημαντικό να μην υποθέτουμε ότι οι ΜΜΕ υιοθετούν παρόμοιες πρακτικές με τους μεγαλύτερους οργανισμούς, με το μόνο κριτήριο διαφοροποίησης να είναι το μέγεθος ή η κλίμακα. Η περαιτέρω έρευνα μπορεί να αναδείξει μοναδικά ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης στις ΜΜΕ, παρέχοντας ταυτόχρονα ευκαιρίες για τη βελτίωση της κατάστασης.

Το άρθρο αυτό ελπίζει να ανοίξει δρόμους για μελλοντική έρευνα, αναδεικνύοντας ορισμένα από τα ξεχωριστά θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης στις ΜΜΕ. Η επέκταση των ευρημάτων σε ένα ευρύτερο δείγμα και η ενσωμάτωση της έρευνας στην τελευταία τεχνολογία απαιτούν μελλοντική έρευνα.

Παρόμοια άρθρα ερευνητών

1. Knowledge management in SMEs, Meliha Handzic

(<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b2814dc983178ba4680acb684f365388188d08d0>)

Εισαγωγή

Το κείμενο εστιάζει σε πέντε βασικές τάσεις στο περιβάλλον των επιχειρήσεων σήμερα. Αναφέρει την παγκοσμιοποίηση, τις αλλαγές στις οργανωτικές δομές, τα νέα προφίλ των εργαζομένων, τις τεχνολογικές προόδους, και τη διαχείριση γνώσης (ΔΓ). Κεντρική ιδέα είναι ότι η ΔΓ αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την ανταπόκριση στις προκλήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Επισημαίνεται ότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), λόγω του μικρού τους μεγέθους, είναι πιο ευέλικτες, αλλά παράλληλα, πιο ευάλωτες. Εκφράζετε τη σημασία της ΔΓ για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Ένα σημαντικό θέμα είναι η ανάγκη για μια αντικειμενική εικόνα της ΔΓ και η δημιουργία γέφυρας μεταξύ θεωρίας και πράξης. Προσφέρετε ένα πρακτικό πλαίσιο και κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση της ΔΓ, προοριζόμενες κυρίως για διευθυντές και επαγγελματίες της γνώσης στις ΜΜΕ.

Επισημαίνεται η πολυπλοκότητα της ΔΓ και την ανάγκη για πρακτικές προσεγγίσεις που προσαρμόζονται στις ειδικές ανάγκες του κάθε οργανισμού. Στοχεύετε στην

ανάδειξη των βασικών εννοιών της ΔΓ και στην παροχή πρακτικών κατευθυντήριων γραμμών για την ενσωμάτωσή της στις επιχειρήσεις.

Επισκόπηση υφιστάμενων πλαισίων ΚΜ

Η ιδέα περί ανάγκης για Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) πλαισίων που παρέχουν μια ολιστική άποψη και κοινό έδαφος στους ερευνητές έχει ευρεία αποδοχή. Τα πλαίσια αυτά θα πρέπει να παρέχουν συνεπή ορολογία και μονάδες ανάλυσης για να διευκολύνουν την κατανόηση των ερευνητικών πλαισίων. Επιπλέον, προκειμένου να αξιοποιηθεί πλήρως η δύναμη της γνώσης, είναι αναγκαία η υιοθέτηση μιας ολιστικής οικολογικής προσέγγισης στη Διαχείριση της Γνώσης.

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν δρομολογηθεί προσπάθειες για την ανάπτυξη ΔΓ πλαισίων που θα καλύπτουν την πολυπλοκότητα των φαινομένων ΔΓ. Κατηγοριοποιούνται σε περιγραφικά και ρυθμιστικά πλαίσια. Τα περιγραφικά πλαίσια επιδιώκουν να χαρακτηρίσουν τη φύση των φαινομένων ΔΓ, ενώ τα ρυθμιστικά πλαίσια προσπαθούν να καθοδηγήσουν τις μεθόδους που πρέπει να ακολουθούνται κατά τη διεξαγωγή της Διαχείρισης Γνώσης.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται παραδείγματα περιγραφικών πλαισίων, τα οποία έχουν ομαδοποιηθεί σε επιμέρους και ολοκληρωμένα μοντέλα, λαμβάνοντας υπόψη το εύρος και την εστίασή τους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι σημαντική για να κατανοήσουμε την πολυπλοκότητα και την ποικιλομορφία των υπαρχόντων πλαισίων ΔΓ.

Περιγραφικά πλαίσια

Μεταξύ των πλαισίων που επικεντρώνονται στους πόρους, το πνευματικό κεφάλαιο και η Οικονομική Σχολή, όπως η ταξινόμηση του Earl, έχουν κερδίσει φήμη στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία για τους ανθρώπινους πόρους βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτά τα μοντέλα και πλαίσια ΔΓ, όπως και η έρευνα στον τομέα της Λογιστικής για τα άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Στη συγκεκριμένη προσέγγιση του ΔΓ, το ΚΜ επικεντρώνεται στην πρόσληψη, διατήρηση και εκπαίδευση του προσωπικού, θεωρώντας τα "πνευματικά περιουσιακά στοιχεία" και ορίζοντας την οργανωτική γνώση ως "το άθροισμα της γνώσης του προσωπικού."

Το πλαίσιο του De Grooijer εισάγει τη χρήση των καρτών απόδοσης, ενώ πλαίσια προσανατολισμένα στη διαδικασία είναι ευρέως αναφερόμενα στη βιβλιογραφία της διαχείρισης γνώσης. Η διάκριση μεταξύ σιωπηρής και ρητής γνώσης, βασισμένη στις έννοιες του Polanyi, οδήγησε στη σπείρα δημιουργίας γνώσης. Το μοντέλο των τεσσάρων επιπέδων φορέων γνώσης (ατομικά, ομαδικά, οργανωτικά, δια-οργανωτικά) περιγράφει τη δυναμική αλληλεπίδραση σιωπηρής και ρητής γνώσης.

Η έννοια του "ba" προτείνει τέσσερις τύπους περιβάλλοντος για τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης, εξωτερίκευσης, συνδυασμού και εσωτερίκευσης. Το μοντέλο Nonaka επεκτείνει την κατηγοριοποίηση της γνώσης σε ένα κοινωνικά δομημένο πεδίο, ενώ πλαίσια όπως το Earl's Technocratic School υποστηρίζουν ιεραρχίες δεδομένων-πληροφοριών-γνώσης.

Τα πλαίσια που επισημαίνονται αντιπροσωπεύουν πρόσφατες προσπάθειες ενσωμάτωσης της ποικιλίας προσεγγίσεων ΔΓ, αποτελώντας παραδείγματα για τη βελτίωση των μεθόδων ΔΓ στην επιχειρηματική πρακτική.

Ενσωματωμένα μοντέλα

Το κείμενο εξετάζει τις διάφορες πτυχές της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) και της Διαχείρισης Πνευματικού Κεφαλαίου (ΠΚ) μέσω διαφόρων μοντέλων. Αναλύονται συστατικά του περιεχομένου και επισημαίνεται η κρισιμότητα της φύσης της γνώσης για τη διαχείριση της αφήγησης.

Περαιτέρω, το κείμενο προτείνει τις μελέτες περιπτώσεων ως αποτελεσματικό μέσο μεταφοράς γνώσης σε περίπλοκες καταστάσεις. Επισημαίνεται η σημασία της αντίληψης και κατανόησης προτύπων ως κλειδί για τη διαχείριση της πολυπλοκότητας, με την οπτικοποίηση να θεωρείται χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση αναδυόμενων προτύπων.

Επισημαίνεται η ανάγκη δημιουργίας και ανατροπής παλιών προτύπων στη σφαίρα του χάους. Επιπλέον, επισημαίνεται πώς η κατανόηση του χάους απαιτεί δημιουργικό ερέθισμα.

Το κείμενο παρουσιάζει διάφορα μοντέλα ΔΓ, όπως το μοντέλο του Σνόουντεν και το ολοκληρωμένο πλαίσιο του Knowledge Management (KM). Αναφέρεται ότι αυτά τα πλαίσια υποβάλλονται σε διαδικασίες ανάπτυξης και δοκιμής, αλλά επισημαίνονται κοινά στοιχεία που θεωρούνται κρίσιμα για την επιτυχή ΔΓ.

Συνοψίζοντας, το κείμενο αναλύει τις συνιστώσες της ΔΓ, επισημαίνοντας τη σημασία της γνώσης, της κατανόησης προτύπων, και των διαφόρων μοντέλων που χρησιμοποιούνται στον χώρο της ΔΓ και της ΠΚ.

Προστατευτικά πλαίσια

Το κείμενο επισημαίνει την ολοένα και μεγαλύτερη σημασία της γνώσης για την επιτυχία των οργανισμών, ενισχύοντας την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι επιτυχημένοι στη δημιουργία και εφαρμογή νέων ιδεών. Καθιστά τη Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) κρίσιμη για τους στόχους των οργανισμών και επισημαίνει το ρόλο των εμπλεκόμενων στη ΔΓ για την καλλιέργεια και αξιοποίηση της γνώσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Παρατηρεί ότι η επιτυχής εφαρμογή της ΔΓ απαιτεί την αντιμετώπιση όλων των στοιχείων ενός ολοκληρωμένου πλαισίου με σκόπιμο και συστηματικό τρόπο. Επίσης, επισημαίνει την ανάγκη για μια μεθοδολογία που θα οδηγεί το ταξίδι διαχείρισης γνώσης, υπογραμμίζοντας τη σημασία ενός οδικού χάρτη.

Συνολικά, εκφράζει την άποψη ότι τα συνταγογραφικά μοντέλα παρέχουν μια δομημένη προσέγγιση για τη διεξαγωγή της Διαχείρισης Γνώσης, αναφέροντας παραδείγματα κορυφαίων συνταγογραφικών πλαισίων του Knowledge Management (KM).

Ακολουθητικός

Στο συνεχιζόμενο κείμενο, παρουσιάζεται ένα διαδοχικό εξελικτικό μοντέλο της ανάπτυξης της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) σε εταιρείες, που αναπτύχθηκε βασιζόμενο σε παρατηρήσεις από την πράξη. Αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει τρία διαδοχικά στάδια.

Στο πρώτο στάδιο, οι εταιρείες επικεντρώνονται στο να εντοπίζουν και να αποκτούν την εταιρική γνώση. Αυτό υποδηλώνει την προσπάθεια για συλλογή και καταγραφή της υφιστάμενης γνώσης στον οργανισμό.

Στο δεύτερο στάδιο, οι εταιρείες προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν αυτήν την υπάρχουσα γνώση και να εντοπίσουν νέες χρήσεις για αυτήν. Εδώ, η εστίαση είναι στην εφαρμογή της γνώσης για τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και πιθανώς για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο τρίτο στάδιο, οι εταιρείες συνειδητοποιούν ότι η υφιστάμενη γνώση δεν είναι αρκετή για τη δημιουργία μιας επιχείρησης βασισμένης στη γνώση. Εδώ, η εστίαση

μετατοπίζεται στο να διευκολύνουν τη δημιουργία νέας γνώσης που θα υποστηρίξει την καινοτομία.

Επιπλέον, παρατίθεται η πρόσφατη ανασκόπηση του Leibowitz, ο οποίος εντοπίζει ελλείψεις σε προηγούμενες μεθόδους ΔΓ, υπογραμμίζοντας τη σημασία της μάθησης διπλού βρόχου. Αναγνωρίζει ότι η επαναληπτική ανατροφοδότηση είναι κρίσιμη για τη ΔΓ, καθώς προάγει την οργάνωση της μάθησης εντός του οργανισμού.

Επαναληπτικός

Το Γραφείο Κατάρτισης και Εκπαίδευσης του Άρθουρ Άντερσον προτείνει μια πιο παράλληλη και κυκλική προσέγγιση στην ανάπτυξη Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ). Η μέθοδος τους περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Ευαισθητοποίηση:

Σε αυτό το στάδιο, πραγματοποιείται εκπαίδευση των ενδιαφερομένων σχετικά με τη ΔΓ, αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της ΔΓ, εντοπισμός προβλημάτων ΔΓ, και δέσμευση από τους βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων.

Στρατηγική:

Σε αυτό το στάδιο, προγραμματίζεται η υλοποίηση, προσδιορίζονται οι κοινότητες πρακτικής και οι ανάγκες τους σε γνώση, και αναπτύσσεται μια πρόταση αξίας.

Σχεδιασμός:

Σε αυτό το στάδιο, γίνεται η ανάπτυξη ενός σχεδίου γνώσης και ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος και υποδομής.

Πρωτότυπο/Πιλοτικό:

Σε αυτό το βήμα, δοκιμάζονται οι λύσεις ΔΓ πριν εφαρμοστούν σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Υλοποίηση:

Εδώ πραγματοποιείται η πλήρης υλοποίηση των επιλεγμένων λύσεων ΔΓ.

Αξιολόγηση-Συντήρηση:

Στο τελευταίο στάδιο, οι λύσεις ΔΓ αξιολογούνται και ανανεώνονται σε επαναλαμβανόμενο κύκλο.

Επιπλέον, η Siemens AG εφάρμοσε μια διαδικασία στρατηγικής γνώσης (KSP) που περιλαμβάνει έξι βασικά βήματα που καταλήγουν σε ένα σχέδιο δράσης και έργου ΔΓ. Το KSP αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο, ενώ η διαδικασία παρέχει κατευθυντήρια γραμμή για την ομάδα Διαχείρισης Γνώσης.

Ακαδημαϊκοί επιχειρηματολογούν για μια μεθοδολογία ΔΓ που περιλαμβάνει αρχές διαχείρισης έργου, αναθεωρήσεις διαδικασιών, διαχείριση αλλαγών, εκπαίδευση διαδικασιών, και διασφάλιση ποιότητας σε όλες τις φάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν εννοιολόγηση και στρατηγική, δράση, εκτίμηση, και εκτέλεση. Τα τρία βασικά στάδια για την ανάπτυξη και εφαρμογή ΔΓ σύμφωνα με το Standards Australia περιλαμβάνουν την κατανόηση του πλαισίου για τη διαχείριση γνώσης, τη διεξαγωγή ανάλυσης του κενού γνώσης, και τη διευκόλυνση της γνώσης στην πράξη. Αναγνωρίζεται ότι οι φάσεις δεν σχηματίζουν μια γραμμική διαδικασία, και η σειρά και το βάθος κάθε φάσης εξαρτώνται από τη φύση και τους στόχους μιας συγκεκριμένης πρωτοβουλίας ΔΓ.

Πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές για τη διεξαγωγή ΚΜ

Μερικά σημαντικά μηνύματα που προκύπτουν από αυτές τις διαφορετικές μεθόδους Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) είναι ότι δεν υπάρχει "ένα μέγεθος που ταιριάζει σε όλους" προσέγγιση στη ΔΓ. Σύμφωνα με τους Handzic και Hasan, η επιτυχία οποιασδήποτε πρωτοβουλίας ΔΓ καθορίζεται από τον αντίκτυπό της στον οργανισμό. Ένα κρίσιμο σημείο εκκίνησης για μια επιτυχημένη πρωτοβουλία ΔΓ είναι ένα σαφές όραμα ΔΓ που ευθυγραμμίζεται με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική.

Μαζί με την κατάλληλη κατανόηση της ΔΓ, αυτό το όραμα θα χρησιμεύσει ως βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των καταλληλότερων παρεμβάσεων ΔΓ. Αυτές οι παρεμβάσεις θα στοχεύουν στη σωστή ισορροπία μεταξύ της ανάπτυξης νέας γνώσης και της αξιοποίησης της υπάρχουσας γνώσης, εξασφαλίζοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Οι επόμενες ενότητες παρέχουν ένα σύνολο γενικών κατευθυντήριων γραμμών για την επιτυχή διεξαγωγή ΔΓ στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Αυτές οι ιδέες αντλούνται από τους Handzic και Hasan και συμπληρώνονται από εμπειρικά ευρήματα από πρόσφατες περιπτώσιολογικές μελέτες Αυστραλιανών ΜΜΕ.

Δημιουργήστε επίγνωση της ΚΜ

Η πιο πρόσφατη βιβλιογραφία του Διαχείρισης Γνώσης υποδηλώνει ότι εισερχόμαστε στην τρίτη γενιά του ΔΓ. Μια νέα γενιά σκέψεων αρχίζει να αντικαθιστά την τρέχουσα εστίασή μας στη μετατροπή σιωπηλής-ρητής γνώσης (το μοντέλο SECI) και την προηγούμενη έμφαση στην αποτελεσματική παροχή γνώσης (πρωτοβουλίες BPR). Φέρνει επίσης μια νέα απλότητα που βασίζεται στην πρόοδο στην κατανόηση της φύσης της γνώσης. Ειδικότερα, η τρίτη ηλικία της Διαχείρισης Γνώσης αγκαλιάζει την παράδοση φύση της γνώσης ως "πράγμα" και ως "ροή", και αναζητά τέτοιες πτυχές με νέους και διαφορετικούς τρόπους. Το πιο σημαντικό είναι ότι αναγνωρίζει την ανάγκη διαχείρισης όχι μόνο του περιεχομένου, αλλά και της διαδικασίας/αφήγησης και του πλαισίου της γνώσης.

Τα εμπειρικά ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι οι Αυστραλιανές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (MME) εκτιμούν τη σημασία της γνώσης και της διαχείρισής της στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για αυτούς τους οργανισμούς, το ΔΓ δεν θεωρείται ως μια εφάπαξ πρωτοβουλία πληροφορικής ή μια ασημένια κουκκίδα που εγγυάται την επιχειρηματική επιτυχία, αλλά ως κάτι κεντρικό και κρίσιμο για τις καθημερινές επιχειρηματικές λειτουργίες τους. Προβάλλεται ως αξιόλογο, λόγω της χρησιμότητας και της συμβολής του στο έργο των ατόμων και του οργανισμού συνολικά. Φαίνεται ότι ο παλαιότερος σκεπτικισμός που σχετίζεται με τη Διαχείριση Γνώσης έχει δώσει τη θέση του σε μια πιο ώριμη εκτίμηση της θέσης της γνώσης και της σημασίας της διαχείρισης αυτής της γνώσης για την ανταγωνιστική επιτυχία.

Ευθυγράμμιση της ΚΜ με την επιχειρηματική στρατηγική

Προκειμένου να αποφευχθεί οποιοσδήποτε κίνδυνος παρανόησης και παρεξήγησης, το πρώτο σημαντικό καθήκον για τους οργανισμούς που ξεκινούν το ταξίδι Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) είναι να οικοδομήσουν επίγνωση της γνώσης. Αυτό απαιτεί τον καθορισμό και την επικοινωνία των εννοιών ΔΓ, την ανάπτυξη κοινής ορολογίας και τη δημιουργία κοινής κατανόησης σε όλο τον οργανισμό.

Η ευθυγράμμιση της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) με την επιχειρηματική στρατηγική είναι το επόμενο σημαντικό καθήκον. Συνήθως, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της θέσης ενός οργανισμού, την εξέταση των κινήτρων του για τη ΔΓ και τον καθορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και τον τρόπο επαλήθευσής τους.

Ενώ οι οργανισμοί μπορεί να έχουν πολλούς διαφορετικούς λόγους για την έναρξη πρωτοβουλιών ΔΓ, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: Ελαχιστοποιητές κινδύνου, άτομα που αναζητούν αποτελεσματικότητα, και καινοτόμοι.

Η κύρια διαφορά μεταξύ αυτών των τριών ομάδων έγκειται στην εστίασή τους στην υπάρχουσα ή νέα γνώση και στις διαδικασίες ή το περιεχόμενο της γνώσης. Οι υπεύθυνοι για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου τείνουν να εφαρμόζουν πρωτοβουλίες

ΔΓ γύρω από τη συλλογή και τον εντοπισμό πολύτιμης εταιρικής γνώσης. Τα άτομα που αναζητούν αποτελεσματικότητα τείνουν να κάνουν τη μέγιστη χρήση της υπάρχουσας γνώσης, μέσω της μεταφοράς και της ανταλλαγής πρακτικών, ενώ οι καινοτόμοι επικεντρώνονται σε νέες γνώσεις και διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη δημιουργικότητα για επιτυχημένες καινοτομίες.

Πρόσφατες περιπτωσιολογικές μελέτες σχετικές με Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) από την Αυστραλία υποδηλώνουν ένα σχετικά ισχυρό επίπεδο ενδιαφέροντος και πολυπλοκότητας για τις στρατηγικές ΔΓ και τις πρακτικές που ακολουθούν ορισμένες ΜΜΕ. Τα ζητήματα που αναφέρθηκαν δεν διέφεραν από αυτά που αντιμετωπίζουν οι μεγαλύτεροι οργανισμοί, αλλά παρατηρήθηκε αξιοσημείωτη ομοιότητα στα ζητήματα, τα κίνητρα, τα σκεπτικά και ακόμη και τις συγκεκριμένες στρατηγικές που αναφέρθηκαν από τις επιχειρήσεις ΜΜΕ σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς. Γενικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η βελτιωμένη ΔΓ συμβάλλει στη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ με διάφορους τρόπους, περιλαμβάνοντας την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών, τη διευκόλυνση ισχυρότερων εταιρικών σχέσεων, τη συνεισφορά στην ικανότητα ηγεσίας, τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας.

Γνώσεις ελέγχου - περιουσιακά στοιχεία και πόροι

Η καταγραφή της γνώσης στο τρέχον οργανωτικό πλαίσιο και η διεξαγωγή ανάλυσης για τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες αποτελούν σημαντικό βήμα σε ένα επιτυχημένο ταξίδι Διαχείρισης Γνώσης (ΚΜ). Σύμφωνα με τη συμβουλή του Von Krogh και συνεργατών, είναι σημαντικό να αφιερώσετε χρόνο για να σκεφτείτε προσεκτικά τους τύπους γνώσεων που υπάρχουν στην επιχείρησή σας και πού βρίσκονται.

Σύμφωνα με τον Sveiby, κάθε οργανισμός φιλοξενεί πολύτιμο πνευματικό υλικό, το οποίο μπορεί να βρεθεί σε ανθρώπους, δομές, διαδικασίες και σχέσεις με πελάτες. Είναι σημαντικό να εξετάσετε αν αυτή η κριτική γνώση συνδέεται στενά με τις δεξιότητες των ανθρώπων και αν ριζώνει στην εμπειρία τους, ή αν απλώς διατηρείται σε οδηγίες, διαδικασίες, έγγραφα και βάσεις δεδομένων.

Η περίπτωση που αναφέρετε δείχνει πώς διάφορες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν διάφορα είδη γνώσης. Για παράδειγμα, μια λογιστική εταιρεία θεωρείται ότι η τεχνογνωσία των ανώτερων στελεχών και των συνεργατών είναι πολύτιμη, ενώ για μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών διαχείρισης κινδύνου, η ποικιλομορφία των ειδών περιλαμβάνει αναπτυξιακές και διαδικαστικές γνώσεις, σιωπηρή γνώση των εργαζομένων, γνώση αγοράς και πελατών, καθώς και ευφυΐα του κλάδου.

Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι η γνώση δεν πρέπει να είναι στατική, αλλά δυναμική και προσαρμόσιμη, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για δράση και καινοτομία.

Σωστές λύσεις ΚΜ - ανάπτυξη και υλοποίηση

Το κείμενο επισημαίνει τη σημασία της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) στο πλαίσιο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Αναφέρεται σε πολλές πτυχές της ΔΓ, περιλαμβάνοντας την ανάλυση της γνώσης στον οργανισμό, τις διάφορες πηγές και μορφές της, καθώς και τις στρατηγικές εφαρμογές για τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης.

Ένα σημαντικό στοιχείο είναι η αναφορά στη σύνδεση της ΔΓ με την επιχειρηματική στρατηγική, τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τη στήριξη από τους ανθρώπινους πόρους. Επίσης, τονίζεται η σημασία της καινοτομίας και της δημιουργίας νέας γνώσης στο πλαίσιο της ΔΓ, καθώς και η ανάγκη για προσαρμοσμένες τεχνολογίες που υποστηρίζουν τη διαδικασία.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι η ΔΓ δεν απαιτεί απαραίτητως υψηλές τεχνολογικές επενδύσεις, καθώς ορισμένες ΜΜΕ έχουν επιτύχει επιτυχία χωρίς μαζικές επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες. Αντίθετα, η επιτυχία φαίνεται να σχετίζεται με το πώς η ΔΓ ευθυγραμμίζεται με τους οργανωτικούς στόχους και πώς ενσωματώνεται στις καθημερινές επιχειρηματικές διαδικασίες.

Συνολικά, το κείμενο υπογραμμίζει τη σημασία της ΔΓ ως κινητήριας δύναμης για την επιχειρηματική επιτυχία, ενισχύοντας τη συλλογική και ατομική γνώση εντός του οργανισμού.

Συμπέρασμα

Το παρόν άρθρο εξετάζει τις ανάγκες και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούν οι διευθυντές Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στο πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ). Καταδεικνύεται η σημασία της ΔΓ και η ανάγκη να ενσωματωθεί στη στρατηγική διαχείριση των οργανισμών. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα εξής κεντρικά σημεία:

Σημασία της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ): Επισημαίνεται ότι η ΔΓ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τους οργανισμούς και δεν πρέπει να παραμελείται από τους διευθυντές ΜΜΕ. Η διαχείριση της γνώσης θεωρείται κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία και τη δημιουργία αξίας στον οργανισμό.

Ενσωμάτωση στη Στρατηγική Διαχείριση: Το κείμενο προτείνει ότι η ΔΓ πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική διαχείριση του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με την

επίγνωση της γνώσης, τον καθορισμό στόχων, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των περιουσιακών στοιχείων και των πόρων της γνώσης.

Καθορισμός "Αποδεδειγμένων" Βημάτων: Υπογραμμίζεται η σημασία του καθορισμού "αποδεδειγμένων" βημάτων, κρίσιμων παραγόντων και εναλλακτικών οδών. Η εντοπισμός αυτών των στοιχείων αποτελεί κρίσιμο βήμα προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικά λύσεις ΔΓ που θα ενισχύσουν τη γνώση και θα προσθέσουν αξία στον οργανισμό.

Πρακτικά Εργαλεία για την Υλοποίηση: Εκτίθενται ορισμένα πρακτικά εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη ΔΓ στους οργανισμούς τους. Αυτά τα εργαλεία προσφέρουν τη δυνατότητα απελευθέρωσης της δύναμης της γνώσης για επιτυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές και δημιουργία αξίας.

2. Knowledge management in SMEs: preliminary ideas for a dedicated framework,

Xingyu SIMA, Thierry Coudert , Laurent Geneste , Aymeric de Valroger

[\(Σύνδεσμος άρθρου\)](#)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συνεισφορά σας επισημαίνει τη σημασία της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) στο πλαίσιο του Industry 4.0, επικεντρώνοντας την προσοχή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Αναφέρετε ότι, παρά το γεγονός ότι οι ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν το 99% όλων των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, υπάρχει τάση παραμέλησης του θέματος της ΔΓ για αυτές.

Ένα σημαντικό ζήτημα που θίγετε είναι η περιορισμένη διαθεσιμότητα πόρων για τις δραστηριότητες ΔΓ στις ΜΜΕ. Επίσης, αναφέρετε ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι των ΜΜΕ συχνά απορροφώνται από τις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες, εμποδίζοντας την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΓ.

Επιπλέον, προτείνετε μια διαίρεση της διαδικασίας ΔΓ σε δύο μέρη: τη φάση απόκτησης γνώσης και τη φάση αξιοποίησης της γνώσης. Κάθε μέρος καλύπτει συγκεκριμένες ανάγκες των ΜΜΕ σε σχέση με τη ΔΓ.

Τέλος, αναφέρετε την εμπειρία της Axsens-bte, μιας εταιρείας MME στη Γαλλία, και πώς χρειάζεται μια προσαρμοσμένη και ολοκληρωμένη διαδικασία ΔΓ για να αποκτή και εκμεταλλεύεται τη γνώση αποτελεσματικά.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΣΕ ΧΛΜ ΓΙΑ ΜΜΕ

Διαδικασία ΚΜ

Η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) ασχολείται με τη δημιουργία αξίας από τη γνώση και την εμπειρία ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας (Bergmann, 2002). Το ΚΜ έχει αναπτυχθεί από τη δεκαετία του 1990 και έχει μελετηθεί εκτενώς. Έχουν προταθεί διάφορες διεργασίες για τον καθορισμό μιας δομημένης διαδικασίας ΔΚ.

Μία από τις πρώτες διαδικασίες ΚΜ προτείνεται από τον (Wiig, 1993), που αποτελείται από τέσσερα βήματα: Χτίστε, Κρατήστε, Πισίνα, και Χρήση. (Dalkir, 2005) όρισε τη διαδικασία ΚΜ σε έξι βήματα: Δημιουργία, Αξιολόγηση, Κοινή χρήση, Προσαρμογή, Εφαρμογή, και Εκσυγχρονίζω. (Έβανς et al., 2014) πρότεινε μια νέα διαδικασία ΚΜ που αποτελείται από Προσδιορισμός, Δημιουργία, Αποθήκευση, Κοινή χρήση, Χρήση, και Μάθηση.

Παρά τις διάφορες προτάσεις, αυτές οι διαδικασίες ΔΓ αποτελούνται από ορισμένα κοινά και βασικά βήματα.

Στη μελέτη του (Heisig, 2009), μετά από ανάλυση 160 διαδικασιών ΚΜ από ερευνητές και εταιρείες, αναφέρεται ότι μια βασική διαδικασία ΚΜ θα πρέπει να περιέχει τουλάχιστον πέντε βήματα τα οποία είναι "Αναγνώριση", "Δημιουργία", "Αποθήκευση", "Κοινή χρήση", και "Ισχύουν". Για αυτή τη συνεισφορά, τα κύρια βήματα ΔΓ ταξινομούνται ως Απόκτηση γνώσης και Αξιοποίηση της γνώσης, που αλληλεπιδρούν και εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Απόκτηση γνώσης καλύπτει τις δραστηριότητες από τον εντοπισμό και τη δημιουργία της γνώσης μέχρι αυτήν την αποθήκευση. Αξιοποίηση της γνώσης καλύπτει τις δραστηριότητες ανταλλαγής γνώσεων και την εφαρμογή.

Εφαρμογή ΚΜ σε ΜΜΕ

Η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) έχει εφαρμοστεί ευρέως σε μεγάλους οργανισμούς από την πρώτη ανάπτυξή της. Παρόλα αυτά, παρατηρείται μια τάση εστίασης στις

μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συχνά παραμελούνται, παρά το γεγονός ότι η ΔΓ είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοσή τους και τη συνεισφορά τους στην οικονομία. Μελέτες όπως αυτές του (Massaro et al., 2016) έχουν επισημάνει ότι η εφαρμογή της ΔΓ στις ΜΜΕ είναι προκλητική και απαιτεί μακροπρόθεσμη έρευνα.

Από την οπτική γωνία της ΔΓ, οι ΜΜΕ διαθέτουν ιδιαιτερότητες που τις καθιστούν διαφορετικές από τους μεγάλους οργανισμούς. Σύμφωνα με τον (Wong, 2005), ενώ σε μεγάλους οργανισμούς τα βοηθήματα κινήτρων και η οργανωτική υποδομή θεωρούνται κρίσιμα, για τις ΜΜΕ οι πόροι, η εκπαίδευση και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ουσιώδεις. Πρόσφατες ανασκοπήσεις όπως αυτή των (Sartori και Frederico, 2020) έχουν εντοπίσει αδυναμίες και δυνατά σημεία για τις ΜΜΕ στην εφαρμογή της ΔΓ. Αδυναμίες όπως η έλλειψη πόρων, οι ανεπίσημοι κανόνες και η έλλειψη δεξιοτήτων στη ΔΓ είναι χαρακτηριστικές, αλλά παράλληλα, οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πλεονεκτήματα όπως περισσότερη ευελιξία, υψηλό επίπεδο εσωτερικής εμπιστοσύνης και υψηλότερη κοινωνικοποίηση και εγγύτητα.

Προβληματική και ερευνητική μέθοδος

Στη συνέχεια της συζήτησης που διεξήχθη, παρατηρούμε ότι παρά τις πολλές έρευνες για την αποτελεσματική και αποδοτική Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ), δεν έχουν προταθεί αφοσιωμένες και ρεαλιστικές διαδικασίες ΔΓ για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Αυτή η συνεισφορά έχει ως στόχο την πρόταση μιας αποκλειστικής διαδικασίας ΔΓ για τις ΜΜΕ, εισάγοντας ευέλικτες αρχές στη φάση απόκτησης γνώσης και χρησιμοποιώντας την αρχιτεκτονική Συστήματος Συστάσεων (RS) στη φάση εκμετάλλευσης της γνώσης.

Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε ευρήματα πολλών βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων που εξετάζουν τη ΔΓ για τις ΜΜΕ, καθώς και στην εμπειρία της εταιρείας Axsens-bte. Η Axsens-bte μοιράστηκε τις εμπειρίες της σχετικά με τη ΔΓ, που επέτρεψε την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας στη δημιουργία αυτής της προσέγγισης. Το ΚΜ αποδείχθηκε κρίσιμο για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, ιδίως σε καταστάσεις όπως οι μετακινήσεις εργαζομένων (π.χ., συνταξιοδότηση, αλλαγή θέσης). Παρόλα αυτά, η εφαρμογή παραδοσιακών διαδικασιών ΔΓ καθίσταται δύσκολη κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασίας. Επομένως, η ΔΓ παραμένει κρίσιμη μακροπρόθεσμα, αλλά συχνά δεν αποτελεί προτεραιότητα στην καθημερινή εργασία.

Με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο της Βιομηχανίας 4.0, αυτή η συνεισφορά προτείνει μια διαδικασία ΔΓ για τις ΜΜΕ που συνδυάζει ευελιξία στην απόκτηση γνώσης με την αποτελεσματική εκμετάλλευση της μέσω αρχιτεκτονικής RS.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΧΜ ΜΜΕ

Η προτεινόμενη διαδικασία Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) επικεντρώνεται σε αρχές που την καθιστούν απλή, ευαίσθητη, συνεργατική και προσαρμόσιμη.

Σε ό,τι αφορά την απλότητα, η διαδικασία σχεδιάζεται με έμφαση στην ευκολία κατανόησης και χρήσης, χωρίς περιττές πολυπλοκότητες. Η ιδέα είναι να παρέχει απλά εργαλεία και διαδικασίες που δεν απαιτούν υπερβολικούς πόρους.

Στον τομέα της ευαισθησίας, η διαδικασία προσφέρει γρήγορα και πολύτιμα αποτελέσματα με σκοπό να ενθαρρύνει τη συμμετοχή και το ενδιαφέρον των ανθρώπων. Αυτό συμβάλλει στην επιτυχημένη υλοποίηση της ΔΓ στον οργανισμό.

Όσον αφορά την συνεργατικότητα, η διαδικασία ΔΓ ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ατόμων στον οργανισμό. Παρέχει εργαλεία που επιτρέπουν την κοινή εργασία και την ανταλλαγή ιδεών.

Τέλος, η διαδικασία ΔΓ προσαρμόζεται στις αλλαγές. Αυτό περιλαμβάνει τη δυνατότητα αντιμετώπισης γνώσεων από διάφορους τομείς και περιβάλλοντα, εξασφαλίζοντας έτσι την ευελιξία στην προσέγγιση και αντιμετώπιση των απαιτήσεων της ΔΓ.

Απόκτηση γνώσεων ΜΜΕ με βάση την ευέλικτη μεθοδολογία

Ευκινησία και ευέλικτες μεθοδολογίες

Η έννοια της ευελιξίας έχει μελετηθεί σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης ευέλικτου λογισμικού, της ευέλικτης επιχείρησης και της ευέλικτης κατασκευής. Σε αυτήν τη συνεισφορά, επικεντρωνόμαστε στη μεθοδολογία ανάπτυξης ευέλικτου λογισμικού, καθώς και στη σχέση της με τη διαχείριση γνώσης (ΔΓ). Τόσο το λογισμικό όσο και η ΔΓ ασχολούνται με προϊόντα άυλων πληροφοριών.

Η ευελιξία, όπως εφαρμόζεται στην ανάπτυξη λογισμικού, έχει εμπνευστεί από το Agile Manifesto του 2001. Αυτό το έγγραφο καθιέρωσε βασικές αρχές, όπως η απλότητα, η συχνή παράδοση, η συνεργασία με τον πελάτη και η ευελιξία προσαρμοστικότητας στις αλλαγές. Αυτές οι αρχές ανταποκρίνονται καλά στα κριτήρια ΔΓ για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Ένα από τα πλαίσια που έχουν αναπτυχθεί για την υλοποίηση της ευελιξίας είναι η μέθοδος Scrum. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται όχι μόνο στην ανάπτυξη λογισμικού, αλλά και σε άλλους τομείς. Παρέχει ένα προσαρμόσιμο πλαίσιο αντί για προκαθορισμένες ενέργειες, ενθαρρύνοντας τη δημιουργία ασυνεργατικής, επιδέξιας στην αλλαγή και ανταποκρινόμενης κουλτούρας. Συνοψίζοντας, η ευελιξία αντιπροσωπεύει σημαντική αξία στην ανάπτυξη λογισμικού και στη ΔΓ, και πλαίσια όπως το Scrum παρέχουν εργαλεία για την επίτευξη αυτής της ευελιξίας.

Απόκτηση γνώσεων βασισμένη στην ευέλικτη

Η φάση απόκτησης γνώσης στις παραδοσιακές διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης παρουσιάζεται ως γραμμική ροή εργασίας από την αναγνώριση έως τη δημιουργία και την αποθήκευση, χρειάζονταν την ολοκλήρωση κάθε βήματος πριν προχωρήσει στο επόμενο. Αυτό το μοντέλο συνήθως περιγράφεται ως ροή εργασίας "καταρράκτη".

Για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), προτείνεται μια ειδική διαδικασία απόκτησης γνώσης που ενσωματώνει το πλαίσιο Scrum. Σε αυτήν τη διαδικασία, υπάρχουν τρεις βασικές έννοιες: "Αναγνώριση", "Σχεδιασμός", και "Εκτέλεση Sprint" για τη δημιουργία γνώσης, με την προσθήκη του βήματος "Αξιολόγηση".

Στο "Αναγνώριση", συλλέγεται η ανάγκη γνώσης από την καθημερινή εργασία. Το "Σχεδιασμός" επανασκοπεί την ανάγκη με βάση την ικανότητα και την προτεραιότητα της εταιρείας. Η "Εκτέλεση Sprint" επικεντρώνεται στη συνεργασία και τη δημιουργία, ενώ η "Αξιολόγηση" παρέχει ανασκόπηση και σχόλια για τη βελτίωση του σχεδιασμού.

Αυτή η ευέλικτη διαδικασία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ΜΜΕ, είναι απλή, ευαίσθητη, συνεργατική και προσαρμόσιμη σε διάφορα περιβάλλοντα. Επιπλέον, ενισχύει όχι μόνο τη φάση απόκτησης γνώσης, αλλά και τη φάση εκμετάλλευσης μέσω της ενσωμάτωσης ενός Συστήματος Προτάσεων (RS).

Αξιοποίηση της γνώσης των MME με βάση την RS

RS βασικές έννοιες

Ως αναδυόμενο εργαλείο πληροφορικής, το Σύστημα Προτάσεων (RS) εφαρμόζεται ευρέως για να βοηθήσει τους χρήστες στον εντοπισμό των κατάλληλων πληροφοριών βάσει των προτιμήσεών τους. Όπως προτάθηκε αρχικά από τους Resnick και Varian το 1997, το RS βασίζεται σε μια φυσική κοινωνική διαδικασία. Κατά την επιλογή ταινιών, βιβλίων ή εστιατορίων, συχνά βασιζόμαστε στις συστάσεις των φίλων μας ή στις αξιολογήσεις άλλων ατόμων (Ricci, 2014).

Η RS κατηγοριοποιείται σε τρία βασικά είδη: Σύστημα Συστάσεων Βάσει Περιεχομένου (CBRS), Σύστημα Συστάσεων για το Φίλτρο Συνεργασίας (CFRS), και Υβριδικό RS.

Στο CBRS, το σύστημα προτείνει αντικείμενα παρόμοια με αυτά που προτιμούσε ο χρήστης στο παρελθόν, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά των στοιχείων και τις προτιμήσεις των χρηστών. Στο CFRS, προτείνονται νέα αντικείμενα βάσει των προτιμήσεων άλλων παρόμοιων χρηστών. Το Υβριδικό RS συνδυάζει προσεγγίσεις CBRS και CFRS για πιο ακριβή αποτελέσματα.

RS για την αξιοποίηση της γνώσης

Τα άρθρα των George και Lal (2019) και Sandhu και Tripathy (2018) προτείνουν εφαρμογές των Συστημάτων Προτάσεων (RS) στη Διαχείριση της Γνώσης (KM). Στον τομέα της KM, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις RS. Για παράδειγμα, το Σύστημα Συστάσεων Βάσει Περιεχομένου (CBRS) μπορεί να προτείνει γνώση με βάση το περιεχόμενο γνώσης και τις προτιμήσεις του χρήστη. Το Σύστημα Συστάσεων για το Φίλτρο Συνεργασίας (CFRS) προτείνει γνώση βάσει των προτιμήσεων παρόμοιων χρηστών. Επιπλέον, ένα Υβριδικό RS συνδυάζει αυτές τις προσεγγίσεις για ολοκληρωμένες συστάσεις.

Η προτεινόμενη διαδικασία αξιοποίησης της γνώσης που βασίζεται σε RS ενσωματώνεται στη διαδικασία KM. Συγκεκριμένα, το RS συλλέγει το προφίλ και τις ανάγκες του χρήστη, συγκρίνει αυτά τα δεδομένα με τη γνώση στη Γνωσιακή Βάση και προτείνει γνώση που αντιστοιχεί στο προφίλ και τις ανάγκες του χρήστη (CBRS). Επιπλέον, προτείνει γνώση που έχει χρησιμοποιηθεί από παρόμοιους χρήστες σε παρόμοιες εργασίες (CFRS). Τα προτεινόμενα αποτελέσματα συγκρίνονται και συνδυάζονται για πιο ακριβή αποτελέσματα (Hybrid RS).

Η προτεινόμενη διαδικασία έχει τα χαρακτηριστικά της απλότητας, ευαισθησίας, συνεργατικότητας και προσαρμοστικότητας, ευνοώντας τη γρήγορη εύρεση σχετικής και ακριβούς γνώσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτή τη συνεισφορά, προσδίδονται προκαταρκτικές ιδέες για ένα αποκλειστικό πλαίσιο Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), βασισμένο σε ευέλικτες πρακτικές και Συστήματα Προτάσεων (RS). Παρά την ποικιλομορφία των υφιστάμενων διαδικασιών Διαχείρισης Γνώσης και των αναδυόμενων τεχνολογιών στο πλαίσιο του Industry 4.0, οι ΜΜΕ εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης τους. Οι ΜΜΕ διαθέτουν ιδιαιτερότητες που τις διαφοροποιούν από τις μεγάλες επιχειρήσεις στον τομέα της Διαχείρισης Γνώσης.

Η δημιουργία ενός ειδικού πλαισίου ΔΓ είναι κρίσιμη για τις ΜΜΕ που λειτουργούν με περιορισμένους πόρους. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η έννοια ενός ευέλικτου πλαισίου που ενσωματώνει τις αρχές της agile μεθοδολογίας και τα Συστήματα Προτάσεων (RS) στη φάση απόκτησης γνώσης και τη φάση εκμετάλλευσης, αντίστοιχα.

Το ευέλικτο και το RS αναδεικνύονται ως κρίσιμα στοιχεία που μπορούν να ανταπεξέλθουν στα κριτήρια Διαχείρισης Γνώσης των ΜΜΕ, τα οποία περιλαμβάνουν την απλότητα, την ευαισθησία, τη συνεργατικότητα και την προσαρμοστικότητα. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός εξατομικευμένου πλαισίου που να εξυπηρετεί τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ΜΜΕ.

Εντός του ερευνητικού σταδίου, παρουσιάζεται η θεωρητική έννοια του ειδικού πλαισίου, ενώ εκκρεμεί η καθοριστική φάση εφαρμογής. Είναι αναγκαίο να οριστεί μια συγκεκριμένη διαδικασία ΔΓ για τις ΜΜΕ, συμπεριλαμβανομένων ρόλων, παραδοτέων, χρονοδιαγραμμάτων και δεικτών μέτρησης, για να αξιολογηθεί η λειτουργικότητά της. Η φάση αυτή βρίσκεται υπό εξέλιξη με τον οργανισμό Axsens-bte, και τα αποτελέσματα αναμένεται να κοινοποιηθούν σε μελλοντικά άρθρα.

Επιπλέον, προτείνονται προοπτικές για μελλοντικές εργασίες, περιλαμβάνοντας τη μελέτη των αλληλεπιδράσεων μεταξύ Διαχείρισης Γνώσης, μεθοδολογίας agile και RS. Επιπλέον, προτείνονται πεδία έρευνας που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ενός ειδικού εργαλείου ΔΓ για τις ΜΜΕ, καθώς και την εξέταση της τεχνολογίας blockchain για την ασφάλεια των πληροφοριών και την προστασία της ιδιωτικής ζωής στον τομέα της ΔΓ.

3. KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Payam Ansari , Ali Tehraninasr, San Murugesan

(https://www.researchgate.net/publication/262107372_Knowledge_Management_in_Small_and_Medium_Enterprises)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενσωμάτωση της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την ανταγωνιστικότητά τους στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες, που αναφέρετε, επιβάλλουν την ανάγκη δημιουργίας αξίας μέσω της γνώσης. Συμφωνώ ότι η γνώση έχει καταστεί κρίσιμη πηγή για τις οικονομίες, όπως υποστηρίζει ο Drucker, και ότι η Διαχείριση Γνώσης αποκτά σημασία ως στρατηγικό εργαλείο για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον ορισμό, η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) είναι η διαδικασία σύλλληψης, δόμησης, διαχείρισης και διανομής της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Επισημαίνει τη σημασία της αποτελεσματικής χρήσης της γνώσης για τη βελτίωση της μάθησης και της επίδοσης. Η ΔΓ είναι ένα συνεργατικό και ολοκληρωμένο σύστημα που αφορά τη δημιουργία, την εξοικονόμηση, τη δόμηση και την εφαρμογή των πνευματικών πόρων ενός οργανισμού.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΓ σε ΜΜΕ μπορεί να συνεισφέρει σε πολλούς τομείς, όπως η μεταφορά βέλτιστων πρακτικών, η αύξηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η πληροφόρηση για την αγορά των πελατών, η βελτίωση των διαδικασιών, η μόχλευση του πνευματικού κεφαλαίου και η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ωστόσο, η εφαρμογή αυτή πρέπει να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ΜΜΕ.

Είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ΔΓ σε ΜΜΕ, όπως η ιδιοκτησία, οι επιχειρηματικές στρατηγικές, η οργανωτική δομή και κουλτούρα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η υποδομή πληροφορικής. Η προσαρμογή των διαδικασιών ΔΓ στο πλαίσιο των ΜΜΕ είναι καθοριστική για την επιτυχία της πρωτοβουλίας.

Επιπλέον, η εξέταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ Διαχείρισης Γνώσης, μεθοδολογίας agile και Συστημάτων Συστάσεων ανοίγει νέους ορίζοντες έρευνας και παρέχει σημαντικές κατευθύνσεις για το μέλλον. Επίσης, οι προτεινόμενοι τομείς έρευνας, όπως η ανάπτυξη ειδικών εργαλείων ΔΓ για ΜΜΕ και η χρήση της τεχνολογίας blockchain για την ασφάλεια των πληροφοριών, προσφέρουν ενδιαφέροντα μονοπάτια έρευνας.

Συνολικά, η εξέταση της Διαχείρισης Γνώσης σε ΜΜΕ αναδεικνύει τη σημασία της γνώσης ως πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της σωστής προσαρμογής των διαδικασιών ΔΓ στις ειδικές ανάγκες τους.

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ)

Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) βασίζεται συχνά σε κριτήρια όπως ο αριθμός των εργαζομένων, ο ετήσιος κύκλος εργασιών, ή και τα δύο. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την προσέγγιση που ένας οργανισμός θα υιοθετήσει προς τη Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ), ιδίως στην περίπτωση των ΜΜΕ.

Για τις ΜΜΕ, ορισμένες προκλήσεις σχετίζονται με τους περιορισμένους πόρους και τις διαφορετικές ανάγκες σε σύγκριση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ενώ μεγάλες εταιρείες μπορεί να έχουν εξειδικευμένα τμήματα Διαχείρισης Γνώσης, οι ΜΜΕ πρέπει να βρουν πιο ευέλικτες και κοστούμιστες λύσεις. Ακόμη, η εταιρική κουλτούρα των ΜΜΕ επίσης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και υιοθετούν τη ΔΓ.

Ένας ορισμός των ΜΜΕ από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως παρέθεσες, χρησιμοποιεί τον αριθμό των εργαζομένων και τον ετήσιο κύκλο εργασιών για να διακρίνει μικρές, μεσαίες, και μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτός ο διαχωρισμός βοηθά στην κατανόηση της εμβέλειας και των αναγκών των επιχειρήσεων σε διαφορετικές κατηγορίες.

Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η ευελιξία είναι σημαντική. Η ΔΓ μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία με την υιοθέτηση απλών και κοστούμιστων λύσεων. Επιπλέον, οι συνεργασίες και οι σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις (όπως ορίζονται από την ΕΕ) μπορούν να επιτρέψουν την κοινή χρήση και ανταλλαγή γνώσης.

Το γεγονός ότι οι ΜΜΕ μπορεί να έχουν περιορισμένους πόρους δεν σημαίνει ότι η ΔΓ δεν είναι σημαντική για αυτές. Αντίθετα, η ικανότητα να αποκτούν, να διαχειρίζονται και να εφαρμόζουν γνώση μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία τους, ενισχύοντας την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα.

Κατανοώντας τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ΜΜΕ, η ΔΓ μπορεί να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί με τρόπο που να προσαρμόζεται στο περιβάλλον τους, ενισχύοντας την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Σημασία των ΜΜΕ

Η περιγραφή του ρόλου των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην οικονομία επιβεβαιώνει τη σημασία τους ως κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Η εκτενής παρουσία τους στην οικονομία, σε συνδυασμό με τα ποικίλα καθήκοντα που αναλαμβάνουν, καθιστά σημαντική την ανάπτυξη και υποστήριξη των ΜΜΕ.

Οι παρατηρήσεις σχετικά με την απασχόληση, την παραγωγή, τις εξαγωγές, και την καινοτομία αποκαλύπτουν το εύρος της συνεισφοράς των ΜΜΕ στην οικονομία. Ειδικότερα, οι παρατηρήσεις από τον ΟΟΣΑ υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα των ΜΜΕ στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στον συνολικό οικονομικό πλούτο.

Επίσης, τα στατιστικά στοιχεία για αναπτυσσόμενες χώρες όπως το Μαρόκο, το Μπαγκλαντές και τον Εκουαδόρ, επισημαίνουν όχι μόνο το μερίδιο των ΜΜΕ στην παραγωγή και τις εξαγωγές αλλά και τον κεντρικό ρόλο τους στην απασχόληση και τη δημιουργία επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η προσέγγιση αυτή είναι σύμφωνη με τις παγκόσμιες τάσεις, καθώς πολλές οικονομίες αναγνωρίζουν ότι οι ΜΜΕ αποτελούν τον στυλοβάτη της οικονομικής δραστηριότητας και καινοτομίας.

Η αποτύπωση του ποσοστού ΜΜΕ που ανήκουν στον ανεπίσημο τομέα εργασίας καταδεικνύει επίσης τη συμβολή τους στην ανάπτυξη από πλευράς απασχόλησης, ακόμη και όταν δεν ανήκουν στον επίσημο τομέα.

Ο ρόλος των ΜΜΕ δεν περιορίζεται μόνο στην εσωτερική οικονομία μιας χώρας, αλλά επεκτείνεται στην παγκόσμια σκηνή. Οι μικρές επιχειρήσεις συνιστούν έναν σημαντικό παράγοντα για την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, ενισχύοντας τη δυναμική της αγοράς και συμβάλλοντας στην καινοτομία και τη δημιουργία αξίας.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΜΜΕ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Η διαφορά μεταξύ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) και μεγάλων επιχειρήσεων είναι εμφανής σε πολλούς τομείς που προσδιορίζουν τη λειτουργία και τη δυναμική τους.

Στον τομέα των πόρων, οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν έλλειψη χρηματοδότησης, χρόνου και ανθρώπινων πόρων, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν σημαντικούς πόρους και εκτεταμένες υποδομές.

Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ΜΜΕ επικεντρώνονται συνήθως σε συγκεντρωτικούς μηχανισμούς, με τις αποφάσεις να λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση. Αντιθέτως, οι μεγάλες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από αποκεντρωμένες διαδικασίες, συχνά με συμμετοχή διοικητικών συμβουλίων.

Σε θέματα οργανωτικής δομής, οι ΜΜΕ υιοθετούν συνήθως πιο επίπεδες δομές, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν περίπλοκες ιεραρχίες και πολλαπλά τμήματα.

Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, οι ΜΜΕ παρουσιάζουν υψηλό κύκλο, με τους εργαζομένους να κατακτούν εμπειρία πριν μεταβούν σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ενώ οι τελευταίες διαθέτουν σταθερό προσωπικό και επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξή τους.

Αυτές οι διακυμάνσεις αντιστοιχούν σε διαφορετικές ανάγκες και προκλήσεις για κάθε κατηγορία επιχειρήσεων, προσφέροντας ποικιλία στον επιχειρηματικό κόσμο.

KM: ΑΝΑΓΚΗ

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), καθώς αντιμετωπίζουν προκλήσεις που σχετίζονται με τη διάβρωση της γνώσης. Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να λάβει χώρα αυτή η διάβρωση είναι ποικίλοι.

Καταρχάς, η αποχώρηση εργαζομένων αποτελεί συχνό φαινόμενο, είτε λόγω συνταξιοδότησης είτε λόγω μετάβασης σε άλλες εταιρείες. Η συνεχής αναζήτηση καλύτερων ευκαιριών σταδιοδρομίας μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια σημαντικών γνώσεων. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία χάνει όχι μόνο τις γνώσεις του εργαζομένου αλλά και τις επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει στην επαγγελματική ανάπτυξή του.

Επιπλέον, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η απόφαση του ιδιοκτήτη να αποχωρήσει μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στην ηγεσία και να προκαλέσει απώλεια γνώσης εντός της εταιρείας. Η διαδοχή σε αυτές τις περιπτώσεις αποτελεί πρόκληση για τη συνέχιση της ομαλής λειτουργίας.

Επιπλέον, η διαδικασία απόκτησης από άλλες εταιρείες μπορεί να σημαίνει όχι μόνο μεταφορά πόρων αλλά και μεταβολές στο προσωπικό, με αποτέλεσμα την απώλεια κεντρικών γνώσεων.

Τέλος, η απόλυση ενός υπαλλήλου μπορεί να συνεπάγεται την απώλεια σημαντικών γνώσεων, ιδίως αν αυτός ο υπάλληλος διαθέτει σημαντικές πληροφορίες και δεξιότητες.

Η πρόληψη της διάβρωσης και η αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης απαιτούν συστηματική διαχείριση της γνώσης, συμβάλλοντας στη διατήρηση της επιχειρηματικής ευφυΐας και της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ.

ΟΦΕΛΗ ΧΛΜ

Η σημασία της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχει εξεταστεί επαρκώς. Όταν μια ΜΜΕ φθάσει σε ένα μέγεθος που δυσκολεύει την άμεση επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η ΔΓ εμφανίζεται ως μια χρήσιμη πρωτοβουλία για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης που υπάρχει στην εταιρεία. Ο Handzic (2004) επισημαίνει τρεις κύριους λόγους που εξηγούν τον αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων προς τη ΔΓ:

Ύπαρξη/επιρροές ελαχιστοποιητών κινδύνου σε οργανισμούς. Βασικά, οι ελαχιστοποιητές κινδύνου αναμένουν από το ΚΜ να συλλάβει και να εντοπίσει την πολύτιμη γνώση της εταιρείας.

Ύπαρξη/επιρροές ατόμων που αναζητούν αποτελεσματικότητα σε οργανισμούς. Τείνουν να κάνουν τη μέγιστη χρήση της υπάρχουσας γνώσης μέσω πρακτικών μεταφοράς και ανταλλαγής.

Ύπαρξη/επιρροές καινοτόμων σε οργανισμούς. Οι καινοτόμοι συνήθως εστιάζουν σε νέες γνώσεις και διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη δημιουργία πετυχημένων καινοτομιών.

Οι προαναφερθέντες λόγοι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ικανότητας των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς, προωθούν στενότερες σχέσεις με πελάτες, ενισχύουν τη θέση ως ηγέτες σκέψης, εξοικονομούν κόστος, και υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

ΚΜ ΣΤΙΣ ΜΜΕ

Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Η σημασία και η ανάγκη ύπαρξης επιχειρηματικών στρατηγικών για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι αδιαμφισβήτητη. Αν και οι ΜΜΕ χρειάζονται επίσης επιχειρηματικές στρατηγικές, η προσέγγισή τους στον σχεδιασμό τους διαφέρει από αυτήν των μεγάλων επιχειρήσεων. Η φύση των έργων, των σχεδίων και των στόχων στις ΜΜΕ συνήθως διαφέρει, καθώς έχουν

περιορισμένους πόρους. Συνεπώς, οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και προσαρμοσμένοι στο σύντομο χρονικό διάστημα.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, που διαθέτουν περισσότερους πόρους, οι επιχειρηματικές στρατηγικές επικεντρώνονται συχνά σε μακροπρόθεσμους και φουτουριστικούς στόχους. Επιπλέον, όταν οι ΜΜΕ αναπτύσσουν στρατηγικές για πρωτοβουλίες Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ), συνήθως προσπαθούν να αξιοποιήσουν λιγότερο ακριβά και πιο διαδραστικά εργαλεία και συστήματα, όπως το web2, καθώς και απλή τεκμηρίωση σχετικών πληροφοριών για πελάτες, προμηθευτές και υπαλλήλους. Είναι σημαντικό να διατηρείται η συνάφεια μεταξύ των στόχων της ΔΓ και των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στρατηγικών των ΜΜΕ.

Οργανωτική Δομή και Πολιτισμός

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως σε αυτό το άρθρο, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συνήθως έχουν πιο επίπεδες δομές, ενθαρρύνοντας την ευκολότερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Η επίπεδη δομή αυτή, σε συνδυασμό με την ελάχιστη γραφειοκρατία, δημιουργεί μια ευχάριστη ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να δημιουργήσουν ομάδες και να αναπτύξουν νέες σχέσεις. Αυτό δημιουργεί επίσης μια εταιρική κουλτούρα που είναι συμβατή με τις ανάγκες Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ).

Η διαχείριση της κουλτούρας σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να ενισχυθεί με τη χρήση βραχυπρόθεσμης κουλτούρας. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω εντολών, ενίσχυσης ή κινήτρων που διαβιβάζουν μια συγκεκριμένη κουλτούρα στους εργαζομένους. Μια άλλη τεχνική για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσεων είναι η χρήση της εναλλαγής εργασιών, όπου οι υπάλληλοι μαθαίνουν διάφορες δεξιότητες και απαιτήσεις για θέσεις εργασίας στην εταιρεία. Έτσι, η απουσία ενός υπαλλήλου μπορεί να καλυφθεί από τους συναδέλφους του.

Επιπλέον, η δημιουργία ενός χώρου άνεσης, όπως διαλείμματα για καφέ και μεσημεριανό γεύμα, μπορεί να συμβάλει στη διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων. Η δημιουργία αυτού του είδους περιβάλλοντος ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία και συνεργασία.

Γενικά, παρά τη δυσκολία στη δημιουργία και διατήρηση μιας ενοποιημένης εταιρικής κουλτούρας στις ΜΜΕ, η χρήση τεχνικών όπως η βραχυπρόθεσμη κουλτούρα και η εναλλαγή εργασιών μπορεί να συμβάλει στην επιτυχημένη υλοποίηση πρωτοβουλιών Διαχείρισης Γνώσης.

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Σε ΜΜΕ, όπου η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι ευέλικτη και η ανταπόκριση άμεση, η ΔΓ μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο. Το Knowledge Management μπορεί να παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία και διαδικασίες για τη συλλογή, οργάνωση και διαμοίραση της γνώσης μέσα στην εταιρεία.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα Διαχείρισης Γνώσης μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας βάσης γνώσης που είναι εύκολα προσβάσιμη για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Η άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες και γνώση μπορεί να επιτρέψει στις ΜΜΕ να αντιδρούν γρήγορα στις αλλαγές στο περιβάλλον τους και να λαμβάνουν αποφάσεις που βασίζονται σε πλήρη και ενημερωμένη κατανόηση του πεδίου τους.

Συνολικά, η Διαχείριση Γνώσης συμβάλλει στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στις ΜΜΕ, παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία και διαδικασίες για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης.

Υποδομή Πληροφορικής

Σύμφωνα με τους Von Krogh et al. (2000), ο ρόλος της πληροφορικής στην επιτυχία ενός έργου Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) είναι κρίσιμος. Ωστόσο, για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που διαθέτουν περιορισμένους πόρους, η ισορροπία μεταξύ των δαπανών για την Τεχνολογία Πληροφορικής (ΤΠ) και του ρόλου της είναι κρίσιμη.

Οι φορείς ελαχιστοποίησης κινδύνου, σύμφωνα με τους Von Krogh et al. (2000), χρησιμοποιούν διάφορες τεχνολογίες ΔΓ, όπως αποθήκες δεδομένων, κίτρινες σελίδες, έμπειρα συστήματα και άλλα, για τον εντοπισμό και την καταγραφή της υπάρχουσας γνώσης. Επίσης, οι άνθρωποι που επιδιώκουν την αποτελεσματικότητα χρησιμοποιούν πιο προηγμένες τεχνολογίες, όπως το Διαδίκτυο, το Intranet, το ομαδικό λογισμικό και οι τεχνολογίες ομάδων εργασίας, για να υποστηρίξουν τη μεταφορά και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και εμπειριών.

Οι καινοτόμοι, από την άλλη πλευρά, τείνουν να δημιουργούν ένα ολοκληρωμένο κοινωνικο-τεχνολογικό πλαίσιο για τη δημιουργία νέας γνώσης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τη δημιουργικότητα σε ομάδες εργασίας. Η συνδυασμένη χρήση κοινωνικών και τεχνολογικών πτυχών μπορεί να βοηθήσει στην εξέλιξη της γνώσης και της καινοτομίας εντός της επιχείρησης.

Παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΓ στις ΜΜΕ

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), όπως προτείνονται από τον Wong (2005), περιλαμβάνουν:

Ηγεσία και Υποστήριξη Διοίκησης: Η σημασία της ηγεσίας και υποστήριξης από τη διοίκηση στον τομέα της ΔΓ.

Πολιτισμός: Ο επιχειρηματικός πολιτισμός που επηρεάζει τη διαχείριση της γνώσης.

Τεχνολογία της Πληροφορίας: Η χρήση της τεχνολογίας πληροφορικής για την υποστήριξη της ΔΓ.

Στρατηγική και Σκοπός: Η σύνδεση της ΔΓ με τους στρατηγικούς στόχους και τον σκοπό της επιχείρησης.

Μέτρηση: Η ύπαρξη μετρήσιμων δεικτών για την αποτελεσματικότητα της ΔΓ.

Οργανωτική Υποδομή: Η ύπαρξη κατάλληλης οργανωτικής υποδομής για την υλοποίηση της ΔΓ.

Διαδικασίες και Δραστηριότητες: Οι οργανωτικές διαδικασίες που υποστηρίζουν τη ΔΓ.

Βοηθήματα Παρακίνησης: Η ύπαρξη κινήτρων και βοηθημάτων για τη συμμετοχή στη ΔΓ.

Πόροι: Η διαθεσιμότητα απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση της ΔΓ.

Κατάρτιση και Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σχετικά με τη ΔΓ.

Οι παραπάνω παράγοντες συνιστούν κρίσιμες πτυχές που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία της ΔΓ σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΧΜ

Κρίσιμη αξιολόγηση των πνευματικών πόρων του οργανισμού.

Προσδιορισμός εάν η κρίσιμη γνώση είναι συνδεδεμένη με τις δεξιότητες του προσωπικού.

Διασφάλιση της ύπαρξης βαθιά ριζωμένης γνώσης για την αποτελεσματική υλοποίηση.

Εφαρμογή Σωστής Λύσης ΔΓ:

Υλοποίηση λύσεων ΔΓ που συνδυάζουν διαδικασίες, πολιτιστικές προσαρμογές και τεχνολογίες.

Συμπερίληψη όλων των πηγών και των μορφών γνώσης για τη μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Η συνολική προσέγγιση περιλαμβάνει τη δημιουργία επίγνωσης, την ευθυγράμμιση με τη στρατηγική, την ανάλυση πόρων γνώσης, και τη σωστή εφαρμογή των λύσεων ΔΓ. Αυτό βοηθά τις ΜΜΕ να επιτύχουν μια αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης με ελάχιστο χρόνο και οικονομική επιβάρυνση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Για την επιτυχή εφαρμογή του Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ), οι εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν μια κατάλληλη προσέγγιση και να σχεδιάσουν ένα λεπτομερές σχέδιο. Η διαδικασία εφαρμογής της ΔΓ σε μια Μικρομεσαία Επιχείρηση (ΜΜΕ) συνήθως περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις (Handzic, 2004):

Δημιουργία Συνειδητοποίησης για την ΔΓ:

Καθορισμός και επικοινωνία εννοιών ΔΓ.

Ανάπτυξη κοινής ορολογίας.

Δημιουργία κοινής κατανόησης σε όλο τον οργανισμό.

Ευθυγράμμιση της Διαχείρισης Διαδικτυακών Δικτύων με την Επιχειρηματική Στρατηγική:

Προσδιορισμός της θέσης του οργανισμού.

Εξέταση των κινήτρων για ΔΓ.

Προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και τρόπος επαλήθευσής τους.

Ανάλυση Δυνάμεων & Αδυναμιών των Περιουσιακών Στοιχείων και Πόρων Γνώσης:

Σε αυτό το άρθρο, εξετάσαμε τη σημασία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) για την οικονομία και την κοινωνία, τονίζοντας πως στην οικονομία βασισμένη στη γνώση, η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο. Όλοι οι οργανισμοί, ανεξαρτήτως μεγέθους, χρειάζονται στρατηγική, συστήματα και εργαλεία ΔΓ για να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις πηγές γνώσης τους.

Η μικρή κλίμακα των ΜΜΕ μπορεί να θέσει περιορισμούς στην εφαρμογή της ΔΓ, καθώς οι πόροι τους είναι περιορισμένοι. Είναι ουσιώδες για τις ΜΜΕ να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά τους περιορισμένους αυτούς πόρους για υψηλότερες αποδόσεις.

Η διαχείριση της εσωτερικής και εξωτερικής γνώσης, συμπεριλαμβανομένης της γνώσης των πελατών και προμηθευτών, είναι κρίσιμη. Επιπλέον, η δημιουργία κουλτούρας ανταλλαγής γνώσεων σε ΜΜΕ με υψηλό κύκλο εργασιών μπορεί να είναι προκλητική.

Για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΓ, η υποστήριξη και η επιτήρηση είναι ουσιώδεις παράγοντες. Το ΚΜ επιτελεί καίριο ρόλο στη λήψη αποφάσεων και μπορεί να ωφελήσει τις ΜΜΕ σε πολλούς τομείς. Οι ΜΜΕ πρέπει να εκκινήσουν το ταξίδι τους στη Διαχείριση Γνώσης τώρα για να επωφεληθούν με σημαντικούς τρόπους.

4. Knowledge Management Strategy for SMEs, Kitimaporn choochote Faculty of Technology and Environment Prince of Songkla University Phuket Campus Phuket, Thailand

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση γνώσης αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των οργανισμών στον 21ο αιώνα. Παρά τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν προβλήματα όταν οι άνθρωποι ξεκινούν προγράμματα διαχείρισης γνώσης χωρίς προσοχή σε παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης. Το διαγνωστικό γνώσης παραμένει ανεξερεύνητο, παρά τον κρίσιμο ρόλο της γνώσης στην απόδοση επιχειρήσεων.

Οι μελετητές, όπως Nonaka, Takeuchi, Drucker, Leonard-Barton, Senge, Quinn, Davenport και Prusak, έχουν επηρεάσει τον τομέα, αλλά οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη μετατροπή της επιχείρησής τους μέσω προγραμμάτων διαχείρισης γνώσης. Υπάρχει ανάγκη για μοντέλα που θα εξηγούν τις πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης και θα εντοπίζουν τις κατάλληλες προσεγγίσεις για κάθε πλαίσιο.

Η έρευνα είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου στρατηγικής διαχείρισης γνώσης και την κατανόηση της εφαρμογής του σε ΜΜΕ στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Αυτή η έρευνα θα εξετάσει τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης που χρησιμοποιούνται από ΜΜΕ στην Ταϊλάνδη, συμβάλλοντας στην κατανόηση των πρακτικών και των προκλήσεων της διαχείρισης γνώσης σε αυτό το πλαίσιο.

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί σημαντικό κομμάτι της επιτυχίας για οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους. Είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), που αντιμετωπίζουν προκλήσεις σε σχέση με τους πόρους και την ανταγωνιστικότητα. Είναι θετικό που η έρευνα εστιάζει στις ΜΜΕ, προσφέροντας έτσι πρακτικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση γνώσης που είναι εφικτές για αυτές τις επιχειρήσεις.

Το μοντέλο "ba" του Nonaka είναι ενδιαφέρον και μπορεί να παρέχει σημαντική κατανόηση για την αλληλεπίδραση και δημιουργία γνώσης στο πλαίσιο των ΜΜΕ. Η περίληψη των ιστοριών επιτυχίας, όπως αυτές που παρατίθενται από τον Nonaka και τον Madanmohan Rao, παρέχει συγκεκριμένα παραδείγματα πρακτικών διαχείρισης γνώσης που αποδίδουν.

Η κατηγοριοποίηση των ΜΜΕ στην Ταϊλάνδη ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων και το πάγιο ενεργητικό φαίνεται να είναι ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση του μεγέθους και της σημασίας των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της οικονομίας της χώρας. Η προσαρμογή μοντέλων και θεωριών από τις μεγάλες επιχειρήσεις στις ΜΜΕ είναι σημαντική, καθώς οι μικρότερες εταιρείες μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες και περιορισμούς.

Επίσης, η επισήμανση της έλλειψης συνοχής μεταξύ των διαφορετικών εννοιών της διαχείρισης γνώσης και η ανάγκη για έρευνα που θα οδηγήσει σε ολοκληρωμένα μοντέλα και πλαίσια είναι σημαντικές παρατηρήσεις. Η γνώση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία των ΜΜΕ, και η καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης που είναι πιο κατάλληλες για αυτό το πλαίσιο μπορεί να είναι καθοριστική.

ΕΡΕΥΝΑ/ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στη συνέχεια της έρευνας, παρέχεται πληροφορία σχετικά με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη μελέτη, καθώς και περιγραφή του δείγματος, το μέγεθος του, τον πληθυσμό, το εύρος της έρευνας, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, και τις μεθόδους ανάλυσης.

Δείγμα και Πληθυσμός:

Ο πληθυσμός της έρευνας απαρτίζεται από Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που κατασκευάζουν εξαρτήματα αυτοκινήτων στην Μπανγκόκ της Ταϊλάνδης. Επιλέχθηκαν 20 εταιρείες από τον συγκεκριμένο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη την προθυμία τους να συμμετάσχουν στη μελέτη.

Συλλογή Δεδομένων:

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τους ιδιοκτήτες ή τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, και τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μεταξύ Απριλίου και Ιουλίου 2008.

Ανάλυση Δεδομένων:

Τα δεδομένα αναλύθηκαν σε τρία στάδια: προκαταρκτική και συνοπτική ανάλυση, ανάλυση πλαισίου, και ανάλυση συσχέτισης.

Ερευνητικοί Στόχοι:

Οι ερευνητικοί στόχοι περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης των εταιρειών και της απόδοσης των πωλήσεών τους.

Με την υλοποίηση αυτής της μεθοδολογίας, η έρευνα αναζητά να φωτίσει τον τρόπο με τον οποίο οι ΜΜΕ που κατασκευάζουν εξαρτήματα αυτοκινήτων στην Μπανγκόκ διαχειρίζονται τη γνώση τους και τον ενδεχόμενο αντίκτυπο στην επίδοσή τους.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η υπόθεση που διατυπώνεται στην έρευνα είναι στατιστική και σχετίζεται με τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ της απόδοσης των πωλήσεων των ΜΜΕ και της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης που υιοθετούν. Συγκεκριμένα, διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις:

Μηδενική Υπόθεση (H_0): Η απόδοση των πωλήσεων των ΜΜΕ δεν σχετίζεται με τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης που υιοθετούν οι ΜΜΕ.

Εναλλακτική Υπόθεση (H_1): Η απόδοση των πωλήσεων των ΜΜΕ σχετίζεται με τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης που υιοθετείται από τις ΜΜΕ.

Για τον έλεγχο αυτών των υποθέσεων, ορίζονται δύο μεταβλητές. Η πρώτη μεταβλητή (V_1) αντιπροσωπεύει την απόδοση των πωλήσεων των ΜΜΕ στο δείγμα, ενώ η δεύτερη μεταβλητή (V_2) αντιπροσωπεύει ένα μέτρο της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης που χρησιμοποιούν οι ΜΜΕ στο δείγμα.

Για την ανάλυση αυτών των υποθέσεων, πιθανώς να χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές μεθόδους, όπως η διακύμανση ανάλυσης (ANOVA) ή η παραγωγή συντελεστών συσχέτισης. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι εξαρτώνται από τον τύπο των δεδομένων και τις απαιτήσεις της έρευνας.

ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η παραπάνω περιγραφή παρουσιάζει μια σημαντική ανάλυση σχετικά με τη σχέση μεταξύ ΜΜΕ και της διαχείρισης γνώσης, εστιάζοντας σε πιθανά εμπόδια και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στην εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης γνώσης. Το πλαίσιο διαχείρισης γνώσης που παρουσιάζεται στο διάγραμμα είναι χρήσιμο για την κατανόηση της ενδοοργανικής δομής και των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαχείριση γνώσης στο πλαίσιο των ΜΜΕ.

Επίσης, τονίζεται η σημασία της υποδομής πληροφορικής (IT) ως βάση για την εφαρμογή εργαλείων λογισμικού διαχείρισης γνώσης. Η ύπαρξη καλής υποδομής IT παίζει κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της χρήσης αυτών των εργαλείων, ενώ οι εταιρικές πολιτικές και η κουλτούρα συμβάλλουν στο να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργία και ανταλλαγή γνώσης.

Επιπλέον, προτείνεται ότι οι ΜΜΕ πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση των επαγγελματιών τους στη χρήση εργαλείων που ενδέχεται να αξιοποιήσουν τα αποθέματα γνώσης τους. Αυτό αποτελεί σημαντικό βήμα για την αξιοποίηση των τεχνολογιών που είναι διαθέσιμες, αλλά πολλές φορές παραμελούνται λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος.

Συνολικά, η έρευνα προσφέρει μια καλή κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαχείριση γνώσης στις ΜΜΕ και προτείνει συγκεκριμένες προσεγγίσεις για τη βελτίωση της κατάστασης.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η ανάλυση που παρέχετε προσφέρει ενδιαφέροντα ευρήματα σχετικά με την κατάσταση της διαχείρισης γνώσης στο δείγμα των επιχειρήσεων. Ας εξετάσουμε κάποια σημαντικά σημεία:

Υποδομή Πληροφορικής και Εκπαίδευση:

Είναι θετικό το γεγονός ότι όλες οι εταιρείες έχουν έστω έναν επαγγελματία πληροφορικής. Ωστόσο, η έλλειψη επενδύσεων στην εκπαίδευση πληροφορικής για τους υπόλοιπους εργαζομένους μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην αξιοποίηση των εξειδικευμένων λογισμικών. Η εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης γνώσης.

Ειδικευμένο Λογισμικό:

Η χρήση εξειδικευμένου λογισμικού από το 90% των εταιρειών είναι θετική. Ωστόσο, η έλλειψη εκπαίδευσης για τους υπόλοιπους εργαζομένους μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμένη χρήση του λογισμικού. Η διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το σύνολο του προσωπικού μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και την εφαρμογή της γνώσης.

Εταιρικές Πολιτικές:

Η ύπαρξη ισχυρών εταιρικών πολιτικών που υποστηρίζουν τη διαχείριση γνώσης είναι θετική. Η συνεργασία με ιδιωτικούς, διεθνείς και κρατικούς οργανισμούς δείχνει μια επίγνωση της αξίας της συνεργασίας και της πρόσβασης σε εξωτερικές πηγές γνώσης.

Διαφήμιση:

Η αναγνώριση της ανάγκης για ισχυρό διαφημιστικό πρόγραμμα είναι σημαντική. Η διαφήμιση μπορεί να συμβάλει στη διάδοση της γνώσης και της επικοινωνίας των επιχειρήσεων με το κοινό.

Συνολικά, παρά τις προόδους, υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης, όπως η εκπαίδευση πληροφορικής για το προσωπικό, η ενίσχυση της συνεργασίας και η διαρκής εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η ανάλυση σας αποκαλύπτει ενδιαφέροντα ευρήματα σχετικά με τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και τη σχέση της με την απόδοση πωλήσεων. Ας εξετάσουμε πιο αναλυτικά τα κύρια ευρήματα:

Υποδομή Πληροφορικής και Απόδοση Πωλήσεων:

Η έλλειψη σημαντικής συσχέτισης μεταξύ της υποδομής πληροφορικής και της απόδοσης πωλήσεων υποδηλώνει ότι η προηγμένη υποδομή μόνη της μπορεί να μην είναι επαρκής για τη βελτίωση των πωλήσεων. Άλλοι παράγοντες ενδέχεται να επηρεάζουν επίσης την απόδοση.

Εργαλεία Λογισμικού Διαχείρισης Γνώσης και Απόδοση Πωλήσεων:

Η αρνητική συσχέτιση μεταξύ των εργαλείων λογισμικού διαχείρισης γνώσης και της απόδοσης πωλήσεων ενδέχεται να οφείλεται σε μη αποτελεσματική χρήση ή έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης. Αυτό απαιτεί περαιτέρω εξέταση.

Εκτίμηση Διαδικασίας Διαχείρισης Γνώσης και Απόδοση Πωλήσεων:

Η θετική συσχέτιση υποδεικνύει ότι η καλή διαχείριση της διαδικασίας μπορεί να συνεισφέρει θετικά στην απόδοση των πωλήσεων.

Συσχέτιση Άλλων Στοιχείων:

Η έλλειψη συσχέτισης με άλλους σχετικούς παράγοντες υποδεικνύει ότι η συνολική διαχείριση γνώσης μόνη της ενδέχεται να μην είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση πωλήσεων.

Συνολικά, η ανάλυσή σας υποδηλώνει ότι η στρατηγική διαχείρισης γνώσης μόνη της ενδέχεται να μην είναι ο μοναδικός καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη επιτυχίας στις πωλήσεις. Αυτό προτείνει την ανάγκη για εξερεύνηση άλλων παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάζουν την απόδοση των ΜΜΕ και για τη βελτίωση των στρατηγικών διαχείρισης γνώσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΔΕΕΣ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ στρατηγικής διαχείρισης γνώσης και απόδοσης πωλήσεων σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στις αναπτυσσόμενες χώρες. Τα βασικά σημεία που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων είναι τα εξής:

Σημαντικές Συσχετίσεις:

Οι επενδύσεις σε υποδομές πληροφορικής σχετίζονται θετικά με την απόδοση πωλήσεων.

Η διαχείριση γνώσης παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις.

Η εφαρμογή των γνώσεων μέσω της διαχείρισης βοηθά στην αποτελεσματική διαχείριση.

Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης και Απόδοση Πωλήσεων:

Η στρατηγική διαχείρισης γνώσης συσχετίζεται με θετικό τρόπο με την απόδοση πωλήσεων.

Η επικύρωση αυτής της σχέσης επιβεβαιώνεται από τα δεδομένα.

Συσχέτιση Στοιχείων Πλαισίου:

Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ στοιχείων πλαισίου και απόδοσης πωλήσεων.

Ανάλυση Εκτίμησης Διαδικασίας Διαχείρισης Γνώσης:

Δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εκτίμησης της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης και απόδοσης πωλήσεων.

Παράγοντες που Επηρεάζουν τα Αποτελέσματα:

Η ανωριμότητα στην υιοθέτηση στρατηγικών διαχείρισης γνώσης στις ΜΜΕ μπορεί να επηρεάζει την σχέση με την απόδοση.

Πιθανή επίδραση της οικονομικής κατάστασης στην αντίληψη της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης.

Συμπεράσματα:

Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η απόδοση πωλήσεων δεν συσχετίζεται σημαντικά με τη στρατηγική διαχείρισης γνώσης.

Παράγοντες όπως η ανωριμότητα και η οικονομική κατάσταση μπορεί να επηρεάζουν τα αποτελέσματα.