

Ελληνική Βιομηχανία και Νέα Οικονομία:

Διαχείριση Γνώσης για την παραγωγή

Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας

Ε. Βασιλακάκη,

Αρχειονόμος-Βιβλιοθηκονόμος, Εταιρεία DBS Υπηρεσίες Πληροφορικής ΑΕ

Α. Χαλεπλιόγλου,

Αρχειονόμος- Βιβλιοθηκονόμος, Ακαδημία Αθηνών/ Ίδρυμα Ιατροβιολογικών Ερευνών, Τμήμα Βιβλιοθήκης & Εκδόσεων

Λέξεις Κλειδιά: Ελληνική Βιομηχανία, Διαχείριση Γνώσης, Νέα Οικονομία, Προστιθέμενη Αξία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ: Η Νέα Οικονομία αποτελεί μια νέα πραγματικότητα για την ελληνική βιομηχανική αγορά, επηρεάζοντας τις επιχειρησιακές της λειτουργίες και διαμορφώνοντας νέους κανόνες και σταθερές. Η σύγχρονη ελληνική Βιομηχανία, προκειμένου να συμβαδίσει με τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις οφείλει να επενδύσει σε αλλαγές τύπου οργανωσιακής κουλτούρας, να υιοθετήσει νέους ρόλους και να ενισχύσει τις εκάστοτε πρακτικές επικοινωνιακής πολιτικής. Οι συγγραφείς του άρθρου υποστηρίζουν ότι η «Διαχείριση Γνώσης» (Knowledge Management) αποτελεί εναλλακτικό τρόπο διοίκησης, συμβάλλοντας στην προσπάθεια αναδιαμόρφωσης της ελληνικής βιομηχανίας. Μέσω αυτής, θα επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση και η δυναμική εκμετάλλευση της Γνώσης που η Βιομηχανία παράγει. Απώτερος στόχος είναι η ανάπτυξη υπηρεσιών και προϊόντων προστιθέμενης αξίας, που θα εξασφαλίσουν στην ελληνική Βιομηχανία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ευρωπαϊκή, αλλά και διεθνή κλίμακα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία ανάπτυξη των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ), σε συνδυασμό με την αναδύομενη ανάγκη της αποτελεσματικής διαχείρισης της παραγόμενης γνώσης, έθεσαν τις σταθερές για τη διαμόρφωση ενός νέου οικονομικού περιβάλλοντος. Η υπό διαμόρφωση «Νέα Οικονομία» χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται απόλυτα στις εξατομικευμένες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών.

Η σύγχρονη ελληνική Βιομηχανία επιδιώκοντας να αναπτύξει μια υγιή επιχειρηματικότητα, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της στην εγχώρια, αλλά και διεθνή αγορά και να αυξήσει τα κέρδη της, οφείλει να στραφεί προς νέες μεθόδους και αρχές διοίκησης και αξιοποίησης των πόρων της. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η γνωριμία με τις αρχές και τις μεθόδους της Διαχείρισης Γνώσης και η τελική υιοθέτησή τους, θα αποτελέσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα κατά την προσπάθεια προσαρμογής στις διεθνείς εξελίξεις και επιταγές της Παγκόσμιας Οικονομίας. Η Διαχείριση της Γνώσης αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο διοίκησης, που στοχεύει, μέσω του εντοπισμού και της αποτελεσματικής αξιοποίησης της γνώσης της Επιχείρησης, να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην εξασφάλιση του επιδιωκόμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΟΡΙΣΜΟΙ

Σε αυτό το σημείο οι συγγραφείς κρίνουν αναγκαίο να επεξηγηθούν οι όροι που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εισήγηση, ώστε η ορολογία να οριοθετηθεί και τεθεί σε ενιαία εννοιολογική βάση.

Ο όρος *Γνώση* (Knowledge) μπορεί να οριστεί «ως το σύνολο των μαθήσεων που αποκτήθηκαν με την παρατήρηση και τη μελέτη σε ένα επιστημονικό πεδίο»¹. Αυτή αποτελεί προϊόν της συνεχούς καταγραφής εντυπώσεων και εξοικείωσης με το περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η γνώση των πραγμάτων είναι σχετική ως προς την αντίληψη του ατόμου για αυτά και όχι ως προς την πραγματική τους υπόσταση (Μάνεση, 2000).

Ο συνδυασμός των πληροφοριών, της κατασταλαγμένης εμπειρίας, των κανόνων και αξιών που ενυπάρχουν σε έναν οργανισμό συνθέτουν τη *Διαχείριση της Γνώσης* (Knowledge Management) (Davenport et al, 1998). Η αξιοποίηση της γνώσης από έναν Οργανισμό συμβάλλει στην ανάπτυξη και παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών προστιθέμενης αξία επιτυγχάνοντας το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Αγορά (Koenig, 1997). Σκοπός της ενσωμάτωσης των αρχών της είναι η παροχή της κατάλληλης γνώσης- στα κατάλληλα άτομα- την κατάλληλη στιγμή, με σκοπό την ανταλλαγή και αξιοποίηση της γνώσης, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού (American Productivity Center, 1999).

Με τον όρο *Νέα Οικονομία* (New Economy) περιγράφεται η μετάβαση από τη μαζική παραγωγή (mass production) στη μαζική προσαρμογή (mass customization). Το νέο οικονομικό-διοικητικό καθεστώς που διαμορφώνεται, θέτει ως επιτακτική ανάγκη την άμεση παροχή προϊόντων και υπηρεσιών απόλυτα προσαρμοσμένων στις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Προϊόντα και Υπηρεσίες που θα διαχειρίζονται και θα διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από τον τελικό πελάτη, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις του (Walters et al, 2002).

¹ Δ. Δημητράκου, *Νέον Ορθογραφικόν Ερμηνευτικόν Λεξικόν*. Αθήνα: Γιοβάννης, 1963.

Το Βιομηχανικό περιβάλλον είναι κατεξοχήν ένα περιβάλλον παραγωγής, το οποίο στηρίζει την ύπαρξη και ευημερία του, στη συγκέντρωση όλης της πληροφορίας και γνώσης που χρειάζεται για τη λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματική οργάνωση του βιομηχανικού περιβάλλοντος είναι αυτή που θα εξασφαλίσει τη βελτίωση των συνθηκών παραγωγής και στην οικονομική εξέλιξη του οργανισμού (Μάνεση, 2000).

Η κατάλληλη επεξεργασία και διαμόρφωση ενός προϊόντος, μιας λειτουργίας, μιας υπηρεσίας με τους ενδεδειγμένους μηχανισμούς είναι αυτή που προσδίδει ένα βασικό χαρακτηριστικό, αυτό της Προστιθέμενης Αξίας (Added Value). Αυτή, είναι αποτέλεσμα των διαδικασιών εξατομίκευσης και προσαρμογής των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στις ανάγκες των τελικών πελατών τη στιγμή και με τον τρόπο που τα έχουν ανάγκη (Chernatony and Harris, 2000).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Την αποτύπωση των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο βιομηχανικό περιβάλλον και αφορούν τις διοικητικές τάσεις των τελευταίων ετών διαπραγματεύεται πληθώρα άρθρων. Όλα θέτουν ως επιτακτική ανάγκη την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών, των επιχειρησιακών ρόλων και την εναρμόνιση των επιχειρήσεων με τις επιταγές της οικονομίας των «συγκοινωνούντων δοχείων». Η ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών, θα συμβάλει στην ανάπτυξη μιας υγιούς επιχειρηματικότητας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Ο Eric Banks (1999) στο άρθρο του “Creating a Knowledge culture”, περιγράφει το νέο οικονομικό περιβάλλον αναφέροντας τα κύρια χαρακτηριστικά του, τονίζοντας ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, θα πρέπει να αξιοποιήσουν τη γνώση και την εμπειρία των στελεχών τους. Η υιοθέτηση των αρχών και κανόνων της Διαχείρισης της Γνώσης, εμφανίζεται ως επιτακτική ανάγκη για την προώθηση των λειτουργιών και την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και το άρθρο των Bogdanowicz και Bailey (2002) “The value of Knowledge and the values of the new knowledge worker: generation x in the new economy”. Οι συγγραφείς θεωρούν τη γνώση ως προϊόν της Νέας Οικονομίας, η οποία είναι ανάγκη να αξιολογείται, να διαχειρίζεται και να αξιοποιείται, ως αναπόσπαστο κομμάτι του Οργανισμού. Τονίζεται, ακόμα, ότι η αποτελεσματική χρήση των αρχών της Διαχείρισης Γνώσης αποτελεί μια πρόκληση, η επιτυχία της οποίας θα εξασφαλίσει για τον Οργανισμό το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επίλυση αυτού του περίπλοκου εγχειρήματος επικεντρώνεται στην αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, καθώς οι άνθρωποι πρώτα πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της και να την υιοθετήσουν ως αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής τους εργασίας.

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει τη δυσκολία, αλλά, κυρίως, τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση των αρχών και μεθόδων της Διαχείρισης της Γνώσης, κάτι που είναι κατάφορο μέσω της ενδεικτικής ανωτέρω παράθεσης κάποιων από αυτά. Όλοι οι συγγραφείς

συγκλίνουν στη σπουδαιότητα της Διαχείρισης Γνώσης για τη διοίκηση των επιχειρήσεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη και κυριαρχία τους σε περιβάλλον Νέας Οικονομίας.

ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το περιβάλλον της Νέας Οικονομίας αποτέλεσε προϊόν εξέλιξης και ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθώς και ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών για την παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι διεθνείς βιομηχανικές μονάδες διαπίστωσαν ότι για να συμβαδίσουν με τη νέα οικονομική πραγματικότητα, έπρεπε να τροποποιήσουν τις υπάρχουσες διοικητικές δομές, στρατηγικούς στόχους και να επαναπροσδιορίσουν τους διαθέσιμους πόρους τους.

Η διάκριση μεταξύ Οικονομίας και Νέας Οικονομίας, αλλά και η αναφορά σε νέες, αναδυόμενες τάσεις της διοικητικής επιστήμης, οι οποίες προέκυψαν, ως απόρροια του υπό διαμόρφωση οικονομικού περιβάλλοντος, άρχισαν να γίνονται πιο έντονες με τη συνειδητοποίηση της αξίας της γνώσης κατά τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα χαρακτηριστικά του μέχρι πρότινος κυρίαρχου οικονομικού περιβάλλοντος σε αντιπαράθεση με αυτά του υπό διαμόρφωση, παρουσιάζονται, εν συνεχεία, σε μορφή πίνακα (Βασιλακάκη & Χαλεπλιόγλου, 2006):

	Οικονομία	Νέα Οικονομία
Δομή	Σταθερότητα	Ραγδαίες αλλαγές, ευελιξία
Συστατικό	Δεδομένα, πληροφορίες	Γνώση
Ανάπτυξη	Προβλεψιμότητα	Τεχνολογίες της Πληροφορίας & Επικοινωνίας
Υπόσταση	Υλική	Ψυχή, Διαδικτυακή
Γεωγραφικά Όρια	Τοπικά	Διεθνή
Χρονικοί Περιορισμοί	Καθορισμένο ωράριο	Υπηρεσίες 24/7/365
Προϊόντα/ Υπηρεσίες	Μαζική Παραγωγή	Εξατομικευμένες Υπηρεσίες/ Προϊόντα
Πρόσβαση	Κεντρικά σημεία διάθεσης	Κάθε Π/Υ & σημείο διάθεσης

Πίνακας 1: Οικονομικό Περιβάλλον

Όπως προκύπτει από την πινακοποιημένη παράθεση των κύριων χαρακτηριστικών της άλλοτε κυρίαρχης Οικονομίας και της αναδυόμενης Νέας Οικονομίας, σημαντικές αλλαγές έχουν

σημειωθεί σε επίπεδο δομής, μορφής, πρόσβασης και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό, στηρίζεται και σε μεθοδευμένες πολιτικές αποφάσεις, όπως είναι η Στρατηγική της Λισσαβόνας, που χαρακτήρισε το 2000. Οι ηγέτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέφρασαν ρητά την πρόθεσή τους να καταστήσουν την Ευρωπαϊκή Ένωση, μέχρι το 2010, «την πλέον ανταγωνιστική και δυναμική οικονομία γνώσης παγκοσμίως, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». Στόχος του κειμένου που συντάχθηκε υπήρξε η διαμόρφωση ενός ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου, στον οποίο θα προωθείται η οικονομική δραστηριότητα, η έρευνα, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα των κρατών-μελών, στοχεύοντας στην εξασφάλιση της μακροχρόνιας ανάπτυξης και ευημερίας.

Όσον αφορά στη σκιαγράφηση του διοικητικού περιβάλλοντος και των κυρίαρχων σημερινών τάσεων στο χώρο της διοίκησης, αυτό διαφαίνεται μέσα από τον ακόλουθο πίνακα (Βασιλακάκη & Χαλεπλιόγλου, 2006):

	<u>Διοίκηση</u>	<u>Διαχείριση Γνώσης</u>
Δομή	Ιεραρχική	Ευέλικτη
Ανάπτυξη	Προβλέψιμη	Προσαρμοσμένη
Αναβάθμιση	Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας για βελτίωση προϊόντος	Ανθρώπινου δυναμικού, μεθόδων διοίκησης, συστήματα ποιότητας, Τεχνολογία
Κεφάλαιο	Πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό, τεχνολογία, χρηματικό κεφάλαιο	Πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό, τεχνολογία, χρηματικό & γνωσιακό κεφάλαιο

Πίνακας 2: Διοίκηση

Η αντιστοίχιση των κύριων χαρακτηριστικών της Διοίκησης και της Διαχείρισης της Γνώσης, στόχο έχει να καταδείξει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που έχει θέσει άνθιση της Κοινωνίας της Γνώσης. Ο εντοπισμός και αξιοποίηση της παραγόμενης και διαχειριζόμενης γνώσης ενός Οργανισμού, συμβάλλει στη μελλοντική του ανάπτυξη. Η σταδιακή μετάβαση από την αξιοποίηση των δεδομένων σε αυτή της επεξεργασμένης πληροφορίας, σε συνάρτηση με τη νέα ανθρωποκεντρική θεώρηση της οργάνωσης μιας επιχείρησης, υπήρξε ο ευαγγελισμός της εισαγωγής της έννοιας της Γνώσης. Η αποδοχή της γνώσης ως κεφάλαιο ενός οργανισμού και η αξιοποίησή του για την εξέλιξη αυτού, αν και έγινε άμεσα δεκτή, εν τούτοις γεγονός παραμένει η παραδοχή ότι η άυλη και ρευστή διάστασή του διαμορφώνει προκλήσεις σε πολλαπλά επίπεδα (Bogdanovicz and Bailey, 2002).

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Κάθε βιομηχανική μονάδα, ανεξαρτήτως μεγέθους, συμπεριφέρεται ως ένα ανοιχτό σύστημα, που δραστηριοποιείται στο πλαίσιο ενός εξωτερικού περιβάλλοντος. Η σχέση που αναπτύσσει με αυτό είναι κυκλική και κριτική. Προσλαμβάνει εισερχόμενα, που μπορεί να είναι πρώτες ύλες, πληροφορίες, ερεθίσματα κλπ., τα αποθηκεύει, τα οργανώνει και τα επεξεργάζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της, με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτά να μετατραπούν σε εξερχόμενα, όπως υπηρεσίες, προϊόντα, λειτουργίες και γνώση. Η ανωτέρω διαδικασία είναι επαναλαμβανόμενη και άμεσα εξαρτώμενη από τα περιβάλλοντα, εξωτερικό και εσωτερικό.

Ένα περιβάλλον δε μένει ποτέ σταθερό. Αντίθετα, μεταβάλλεται κατά περιόδους, ανάλογα με τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, σε οικονομικό και πολιτικό επίπεδο, αλλά και κοινωνικό και πολιτισμικό. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος, ανεξάρτητα της φύσεώς τους, προκαλούν μια σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων και στα επιμέρους υποσυστήματα και λοιπά στοιχεία του περιβάλλοντος αυτού. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η ρευστότητα και πολυπλοκότητα του οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος είναι που επηρεάζει, αμέσως ή εμμέσως και τον τομέα της βιομηχανίας (Lang, 2001).

Κάθε Οργανισμός παράγει τρία βασικά είδη γνώσης. Αυτά, στη συνέχεια, καλείται να διαχειριστεί:

A) Την Υπονοούμενη ή Άρρητη γνώση (tacit knowledge), που αφορά σε προσωπικές εμπειρίες και στην ικανότητα δημιουργικού συνδυασμού μακροχρόνιας πείρας και διαίσθησης.

B) Την Κατηγορηματική ή Ρητή γνώση (explicit/ rule- based knowledge), που αφορά σε σύνολα τυποποιημένης πληροφορίας, κατάλληλα επεξεργασμένης και οργανωμένης με τέτοιο τρόπο, ώστε σε ένα επόμενο στάδιο, να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τρίτους.

Γ) Τη Λανθάνουσα γνώση ή γνώση της οργανωσιακής κουλτούρας (background/ cultural knowledge), που αφορά στη γνώση που απορρέει από τις δραστηριότητες του Οργανισμού, τις λειτουργίες του, το προσωπικό του και τη γενικότερη φιλοσοφία του.

Είδος	Μορφή	Παράδειγμα	Χρήση
Υπονοούμενη/ Άρρητη Γνώση	<ul style="list-style-type: none"> • Διαδικαστική • Εμφωλευμένη στις δράσεις 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εμπειρία ▪ Διαίσθηση ▪ Προθέσεις 	✓ Εξασφαλίζει την επιτυχία μιας δράσης
Κατηγορηματική/ Ρητή Γνώση	<ul style="list-style-type: none"> • Δηλωμένη • Κωδικοποιημένη σε προγράμματα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ρουτίνα ▪ Σταθερές διαδικασίες ▪ Καταγεγραμμένες δομές 	✓ Προωθεί την επιχειρησιακές αποφάσεις και τον έλεγχο
Λανθάνουσα Γνώση	<ul style="list-style-type: none"> • Από τα συμφραζόμενα • Δηλωμένα στα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ιστορίες ▪ Προσωπικές Απόψεις 	✓ Επιτυγχάνει επιχειρησιακή συνείδηση μέσω κοινού οράματος & στόχων

	κείμενα	▪ Υποθετικά σενάρια	
--	---------	------------------------	--

Πίνακας 3: Τα είδη Γνώσης μιας επιχείρησης (Πηγή: Choo, 1995)

Τα τρία είδη γνώσης ενυπάρχουν σε κάθε Οργανισμό, χωρίς, όμως, να καθίστανται αυτομάτως εκμεταλλεύσιμα. Ο «έξυπνος» Οργανισμός είναι εκείνος που επιδοκιμάζει την ύπαρξη της *υπονοούμενης* γνώσης, με σκοπό την παραγωγή ιδεών (brainstorming) και την καινοτομία (innovation), επωφελείται την *κατηγορηματική* γνώση, ώστε να παγιώσει την αποδοτικότητα του κεφαλαίου του και δημιουργεί *λανθάνουσα* γνώση, για να συνδέσει, σε επίπεδο εσωτερικού περιβάλλοντος, την αποστολή με τις δραστηριότητες/ λειτουργίες του.

Η δημιουργική διαχείριση και η παραγωγική εκμετάλλευση των τριών ειδών γνώσης που υπάρχουν μέσα στους βιομηχανικούς οργανισμούς, αναπτύσσουν ένα τέταρτο είδος γνώσης. Αφορά σε μια «μεταγνώση» (meta- knowledge), η οποία μπορεί εν συνεχεία να χρησιμοποιηθεί για την ολοκλήρωση και ενίσχυση του διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital) του Οργανισμού. Η γνώση αυτή, φέρει πρωτογενώς μια προστιθέμενη αξία, αποτέλεσμα της επεξεργασίας που υποβλήθηκε μέχρι τη στιγμή της παραγωγής της (Choo, 1995).

Η ανωτέρω περιγραφόμενη διαδικασία, είναι ουσιαστικά ο τρόπος που ένας Οργανισμός ασκεί Διαχείριση Γνώσης. Δεν πρόκειται για μια απομονωμένη διαδικασία, που πραγματοποιείται σπασμωδικά από ένα τμήμα του Οργανισμού και για σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, η Διαχείριση Γνώσης ενσωματώνεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες ενός Οργανισμού, αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας αυτού και διοχετεύεται ασυνείδητα στις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις υπόλοιπες δραστηριότητές του (Choo, 1995).

Η Βιομηχανική μονάδα κάνοντας Διαχείριση Γνώσης μετατρέπεται σε ένα οργανισμό που μαθαίνει συνεχώς (Learning Organizations), που αφογκράζεται τις αλλαγές του περιβάλλοντος και ανάλογα δρα. Η ελληνική βιομηχανία επιδιώκει την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια δυναμικά μεταβαλλόμενη αγορά. Η ικανότητα εκμάθησης και προσαρμογής αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα (Banks, 1999).

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Η Διαχείριση της Γνώσης², προϋποθέτει τη Διαχείριση της Πληροφορίας³ μέσα στη βιομηχανική μονάδα, καθώς η Γνώση αποτελεί ένα ολοκληρωμένο και επεξεργασμένο νοητικά σύνολο

² Σε επίπεδο τυπικού ορισμού, Γνώση είναι «το αποτέλεσμα κάθε πνευματικής διαδικασίας για την κατανόηση της αντικειμενικής πραγματικότητας, είτε άμεσα με τις αισθήσεις, είτε έμμεσα με την παρέμβαση του λογικού». (Τυπικός ορισμός από το Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ. Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών, 1998).

³ Πληροφορία είναι «κάθε στοιχείο γνώσης ή κρίσης που μεταδίδεται με τη βοήθεια του λόγου, του ήχου ή της εικόνας, καθώς και με το σύνολο των συμβόλων που είναι κατανοητά στους ανθρώπους, με σκοπό να

δεδομένων, που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε γνωστικά στοιχεία ή πληροφορίες (Μπώκος, 2001). Η γενική σύνδεση των δεδομένων με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, το γνωστικό αντικείμενο, και η εσωτερική του δόμηση και αλληλουχία συγκροτούν αυτό που ονομάζεται γνώση ενός αντικειμένου.

Η Διαχείριση των Πληροφοριών είναι απαραίτητη για να ενεργοποιηθούν οι πληροφοριακές πηγές του Οργανισμού. Η δημιουργία, η πρόσκτηση, η αποθήκευση, η ανάλυση και η χρήση της πληροφορίας αποτελούν τις διαδικασίες που υποστηρίζουν την ανάπτυξη και επέκταση του «έξυπνου οργανισμού».

Οι βασικοί διαχειριστές της πληροφορίας, είναι οι χρήστες της, σε συνεργασία με άλλες ειδικότητες, όπως οι επιστήμονες της πληροφορίας και οι επιστήμονες των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας. Σε κάθε περίπτωση, η Διαχείριση της Γνώσης αφορά το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και προϋποθέτει συλλογική οργανωσιακή συνείδηση. Με αυτόν τον τρόπο συγκρατείται ενδοεπιχειρησιακά το παραγόμενο διανοητικό κεφάλαιο (Walczak 2005).

Το ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με τη Διαχείριση της Γνώσης οφείλει να διαθέτει κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως: α) την απαραίτητη επιστημονική κατάρτιση και το υπόβαθρο των γνώσεων, β) την αντιληπτική ικανότητα και πνευματική οξύδερκεια, ώστε να γνωρίζει πού να αναζητήσει την άρρητη/ υπονοούμενη γνώση της επιχείρησης, γ) τη δυνατότητα μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή, δ) την ικανότητα παραγωγής νέας γνώσης, ε) τη ικανότητα μετατροπής της γνώσης της επιχείρησης σε δράση.

ΠΩΣ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Η Διαχείριση της Γνώσης μπορεί να αποτελέσει εναλλακτικό τρόπο διοίκησης των ελληνικών βιομηχανικών μονάδων, σύμφωνα με την άποψη των συγγραφέων. Πρόκειται, ουσιαστικά, για μια νέα διοικητική τάση, κατά την οποία καμία πληροφορία δε μένει ανεκμετάλλευτη και ο κατάλληλος συνδυασμός τους δημιουργεί το γνωστικό κεφάλαιο της Βιομηχανίας. Το τελευταίο είναι εξίσου σημαντικό όσο και το οικονομικό κεφάλαιο ή/ και οι ανθρώπινοι πόροι (Choo, 2002).

Οι συγγραφείς προτείνουν την ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων Διαχείρισης Γνώσης ως τρόπο διοίκησης, καθώς θεωρούν ότι συμβάλλει σε όλα τα στάδια επιχειρηματικής ανάπτυξης και στις περισσότερες από τις λειτουργίες και δραστηριότητες, ξεκινώντας από ιδρύσεως του Οργανισμού έως και το τελικό στάδιο της παραγωγής υπηρεσιών και προϊόντων.

Συγκεκριμένα, η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να συμβάλει:

- Στο κομμάτι της αποστολής και της πολιτικής του Οργανισμού:

τους ενημερώσει για κάποιο γεγονός ή θέμα». (Εμμ. Κριαρά, Νέο Ελληνικό Λεξικό της Σύγχρονης Δημοτικής Γλώσσας, Γραπτής και Προφορικής, Αθήνα: Εκδοτική Αθηνών, 1995.

- Στο αρχικό στάδιο συγκρότησης της επιχείρησης, κατά την χάραξη της πολιτικής και των στόχων αυτής, τον προσδιορισμό της αποστολής της και την οριοθέτηση της αγοράς στην οποία πρόκειται να απευθυνθεί.
- Στο κομμάτι της οργάνωσης και διοίκησης του Οργανισμού:
 - Στην ανάπτυξη της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης, μέσα από το οργανόγραμμα, τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, τις περιγραφές των θέσεων εργασίας κλπ, με τον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό.
 - Στην ανάπτυξη των στρατηγικών δράσεων της επιχείρησης, που αφορά στην ανώτατη διοίκηση ως προς την ανάπτυξη και εποπτεία και στοχεύει σε βάθος του χρόνου.
 - Σε όλες τις φάσεις των λειτουργιών μιας επιχείρησης, δηλαδή, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση και το συντονισμό και τελικά στον έλεγχο.
 - Στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των λειτουργιών και διαδικασιών της επιχείρησης κατ' αντιστοιχία των εκάστοτε δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
 - Στη διαδικασία λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων, ανεξάρτητα από το επίπεδο λήψης αυτών, δηλαδή, εάν πρόκειται για στρατηγικές, διαχειριστικές ή λειτουργικές.
 - Στη διαχείριση κρίσεων και τη διοίκηση των αλλαγών, είτε αυτές είναι ενδογενείς, είτε εξωγενείς και ανεξάρτητα από τις αιτίες που προκάλεσαν την κρίση ή την ανάγκη αλλαγής, που μπορεί να είναι παράγοντες οικονομικής φύσεως, τεχνολογικής ή αφορούν στη φύση του ανθρώπινου δυναμικού ή ακόμα και αλλαγές σε παγκόσμια κλίμακα. Η Διαχείριση Γνώσης παρέχει τον τρόπο κατανόησης και ερμηνείας των δυνάμεων που οδηγούν στην αλλαγή, στις διεργασίες που πρέπει να γίνουν, σε πιθανές αντιστάσεις μπροστά στο ενδεχόμενο μιας αλλαγής, αλλά και στη θεώρηση της αλλαγής ως μέσο ανάπτυξης.
 - Στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, με τη συστηματική ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν στη διοίκηση των εργαζομένων στην επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων αυτής.
 - Στο σχεδιασμό εκπαιδευτικής πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την επιχείρηση, σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και τις ανάγκες της επιχείρησης.
 - Στην επικοινωνία της επιχείρησης τόσο με το εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον με το κοινό της επιχείρησης και το κομμάτι της αγοράς που κατέχει ή διεκδικεί. Η επικοινωνία μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη. Και στις δύο περιπτώσεις η Διαχείριση Γνώση συμβάλλει στην κατανόηση και ερμηνεία των αναγκών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των περιβαλλόντων.

- Στο κομμάτι του ελέγχου και της αξιολόγησης των λειτουργιών, δράσεων και προϊόντων του Οργανισμού:
 - Στην κατά καιρούς αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμό του στόχου και της αποστολής της επιχείρησης.
 - Στον έλεγχο και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και διαδικασιών που ακολουθούνται για συγκεκριμένες δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Στο κομμάτι της εξασφάλισης της ποιότητας για τον Οργανισμό
 - Στη διαχείριση της ολικής ποιότητας της επιχείρησης, με τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας και με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του αγοραστικού κοινού.
- Στον επαναπροσδιορισμό του ρόλου του Οργανισμού σε περιβάλλον Νέας Οικονομίας
 - Στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.
 - Στη δημιουργία του και αύξηση του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης.
 - Στην παραγωγή υπηρεσιών και προϊόντων προστιθέμενης αξίας.
 - Στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τη συνεχή αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης, μέσω διαδικασιών μέτρησης υπηρεσιών, προϊόντων και επιχειρηματικών πρακτικών και τη σύγκριση με τις καλύτερες ομοειδείς επιχειρήσεις, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
 - Στη δημιουργία της «έξυπνης βιομηχανίας», δηλαδή, αυτής που μαθαίνει συνεχώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι: α) η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον σαν ενιαίο σύστημα, β) η ανοιχτή επικοινωνία (οριζόντια ή κάθετη), γ) η δυνατότητα πρόβλεψης ενδεχόμενων αλλαγών του περιβάλλοντος και δ) η συνεχής μελέτη του περιβάλλοντος και η άντληση στοιχείων που το αφορούν

Δεν πρόκειται για μια σπασμωδική διοικητική πρακτική, αλλά χρειάζεται να δοκιμαστεί με το χρόνο και τους ανθρώπους. Αφορά σε μια επένδυση στη Γνώση, που, όπως κάθε άλλη επένδυση, απαιτεί υπομονή και σχεδιασμό δράσεων. Το κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι η χάραξη πολιτικής και η ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού για τη Διαχείριση της Γνώσης. Οι πρακτικές και μέθοδοι που επιλέγονται για τη Διαχείριση της Γνώσης αναπτύσσονται για να απαντούν: α) στο «τί» (know- what), β) στο «γιατί» (know- why), γ) στο «πώς» (know- how) και δ) στο «ποιος» (know- who) (Clarke, 2001).

Τα βήματα της Διαχείρισης Γνώσης, σε γενικές γραμμές, αφορούν:

1. Στον προσδιορισμό των πληροφοριακών αναγκών
2. Στην πρόσκτηση πληροφοριών
3. Στην αξιολόγηση και οργάνωση και η αποθήκευση της πληροφορίας

4. Στην ανάπτυξη πληροφοριακών υπηρεσιών και προϊόντων
5. Στη διάχυση των πληροφοριακών παραγομένων
6. Στη χρήση των πληροφοριακών παραγομένων

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ: ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Στο παρόν άρθρο, αρχικά, πραγματοποιήθηκε εννοιολογικός προσδιορισμός των σημαντικότερων όρων που χρησιμοποιήθηκαν και σύντομη βιβλιογραφική επισκόπηση. Ακόμα, σκιαγραφήθηκε το βιομηχανικό περιβάλλον της χώρας μας, υπό το πρίσμα της Νέας Οικονομίας. Οι προκλήσεις, οι προοπτικές και σχετικές σκέψεις, επίσης, αναπτύχθηκαν. Στη συνέχεια, έλαβε χώρα σύντομη θεωρητική προσέγγιση της Διαχείρισης Γνώσης και αναλύθηκαν οι λόγοι για τους οποίους και η Βιομηχανία καλόν είναι να υιοθετήσει πρακτικές και μεθόδους Διαχείρισης Γνώσης. Έπειτα, καταγράφηκαν τα βήματα της επιτυχούς ενσωμάτωσης των πρακτικών στην επιχειρησιακή οργάνωση και τέλος, επισημάνθηκαν τα πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση πρακτικών του είδους. Οι συγγραφείς κατέληξαν, προτείνοντας την υιοθέτηση πρακτικών και μεθόδων Διαχείρισης Γνώσης ως εναλλακτικό τρόπο διοίκησης των ελληνικών βιομηχανικών μονάδων.

Η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας, σε συνδυασμό με την επιστήμη της πληροφορίας παρέχουν σημαντικές δυνατότητες για την παραγωγή και χρήση της Γνώσης, με σκοπό το πολλαπλό κέρδος. Η ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων Διαχείρισης Γνώσης παραμένει ακόμα μια διοικητική πρόκληση. Το διεθνές παράδειγμα έχει ήδη αποδείξει ότι η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να αποτελέσει τρόπο διοίκησης, αποδοτικότερο ίσως και από τη διαχείριση ολικής ποιότητας (Clarke, 2001).

Με τη χάραξη ορθής πολιτικής, στόχων και στρατηγικού σχεδιασμού, με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και με τη σταδιακή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, η Διαχείριση Γνώσης διεκδικεί ένα τίτλο ανάμεσα στα σημαντικότερα ρεύματα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων του αιώνα που διανύουμε, επιτυγχάνοντας, με αυτόν τον τρόπο, την απελευθέρωση των πλούσιων γνωστικών πηγών των βιομηχανικών μονάδων, με απώτερο στόχο την ανταγωνιστικότητα στην Οικονομία της Γνώσης.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

American Productivity Center, 1999. What is knowledge management 1999, [τεκμήριο [www, URL:http://www.it-consultancy.com/extern/apqc.html](http://www.it-consultancy.com/extern/apqc.html) ημερομηνία πρόσβασης: 20-05-06]

Banks, E. 1999. «Creating knowledge culture», *Work Study*, 48 no. 1, σελ. 18 – 20.

Bogdanovicz, M. S. and E. K. Bailey, 2002. "The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation x in the new economy", *Journal of European Industrial Training*, vol. 26, no 2/3/4, pp. 125-129.

Chernatony, L. de, and F. Harris, 2000. «Added Value: its nature, roles and sustainability», *European Journal of Marketing*, 34 no. ½, σελ. 39 – 56.

Choo, C. W. 1995. "Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions", Digital Libraries Conference, Singapore: March 1995

Choo, C. W. 2002. Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press

Clarke, T. 2001. "Part one- Knowledge Management: The knowledge economy", *Education + Training*, Vol. 43, No. 4/5, pp. 189-196

Davenport et al. 1998. Successful Knowledge Management Projects Sloan Management Review, 2 no. 39, σελ. 43 – 57.

Koenig, M. E. D. 1997. "Intellectual capital and how to leverage it", *The Bottom line*, vol. 10, no. 3, pp. 112-118.

Lang- Chinying, J. 2001. "Managing in knowledge- based competition", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 539-553

Walczak, S. 2005. "Organizational Knowledge management structure", *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, σελ. 330-33.

Walters, D. et all. 2002. "Creating value in the New Economy", *Management Decision*, vol. 40, no. 8, pp. 775-781

Βασιλακάκη, Ε. και Α. Χαλεπλιόγλου, 2006. «Προκλήσεις & Προοπτικές της Νέας Οικονομίας: Διαχείριση Γνώσης ως εναλλακτικός τρόπος Διοίκησης των ελληνικών Επιχειρήσεων», 1^ο Επιστημονικό Συνέδριο στη Διοικητική Σκέψη και Πρακτική, Αθήνα: Μάιος 2006.

Δημητράκου, Δ. 1963. *Νέον Ορθογραφικόν Ερμηνευτικόν Λεξικόν*. Αθήνα: Γιοβάννης, 1963.

Μάνεση- Κυριάκη, Δ. 2000. «Η Διαχείριση των Πληροφοριών στο Βιομηχανικό Περιβάλλον», Συνέδριο για τα Βιομηχανικά Αρχεία, Ερμούπολη: Οκτώβριος 2000.
Μπώκος, Γ. 2001. *Εισαγωγή στην επιστήμη της πληροφόρησης*, Αθήνα: Παπασωτηρίου, 2001