

ATHENS MBA



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:

ΜΑΚΡΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΚΑΡΔΑΡΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|-------------------------------------|
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | <i>Error! Bookmark not defined.</i> |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 4 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΜΕΣΑ | 7 |
| 1.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ | 7 |
| 1.2 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (INFORMATION TECHNOLOGY) | 8 |
| 1.3. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (INFORMATION SYSTEMS) | 8 |
| 1.4. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ | 9 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 13 |
| 2.1 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ | 13 |
| 2.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ DSS | 14 |
| 2.3. ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ | 19 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΠΡΟΤΥΠΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 23 |
| 3.1 ΕΞΟΡΥΞΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ | 23 |
| 3.2 CRM | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ | 28 |
| 4.1 Η ΓΝΩΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ (INFORMATION) ΚΑΙ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ (DATA) | 28 |
| 4.2 Η ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ | 29 |
| 4.3 ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ | 32 |
| 4.4 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 38 |
| 4.5 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ | 40 |
| 4.6 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | 41 |
| 4.8 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ | 49 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ | 52 |
| 5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ | 52 |
| 5.2 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΓΝΩΣΗ | 54 |
| 5.3 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 57 |
| 5.4 ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ | 59 |
| 5.5 ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ | 60 |
| 5.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ | 61 |
| 5.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ | 68 |

| | |
|---|------------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ | 73 |
| 6.1 ΔΕΙΓΜΑ | 74 |
| 6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ | 74 |
| 6.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ | 75 |
| ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ | 76 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ | 76 |
| 7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ | 76 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 98 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 101 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μερικοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι στον πολύπλοκο σύγχρονο κόσμο που ζούμε, το να διευθύνεις σωστά μια επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο ζήτημα διαχείρισης πληροφοριών. Αυτό ισχυρίζονται ότι πετυχημένος διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να συγκεντρώσει, να ελέγξει και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες με επιτυχία.

Η λήψη αποφάσεων είναι, στην ουσία, ένα ρεύμα από αλληλένδετους, συνεχείς και ταυτόχρονους τρόπους εκλογής. Για να είναι σε θέση ένα διοικητικό στέλεχος να παίρνει σωστές αποφάσεις, πρέπει να έχει πληροφορίες και ορισμένα διοικητικά μέσα. Αν και σπάνια ένα διοικητικό στέλεχος έχει στη διάθεσή του όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες, εφόσον οι υπόλοιπες συνθήκες παραμένουν οι ίδιες, όσο περισσότερες πληροφορίες έχει αυτός στη διάθεσή του τόσο ορθότερες θα είναι οι αποφάσεις του.

Η γραμμή A, δείχνει ότι όσο η ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών για ένα δεδομένο πρόβλημα αυξάνει, τόσο και η ποιότητα της απόφασης για τη λύση αυτού του προβλήματος είναι καλύτερη.¹

Το σχήμα της καμπύλης A αντανακλά τη λειτουργία του νόμου της φθίνουσας απόδοσης (law of diminishing returns). Ο νόμος αυτός λέει ότι όσο αυξάνουμε τη ποσότητα ενός συντελεστή, ο οποίος χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις σταθερές ποσότητες, από άλλους συντελεστές, η παραγωγικότητα του πρώτου συντελεστή τελικά θα μειωθεί.

Με άλλα λόγια, όταν οι άλλοι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, η αποτελεσματικότητα μιας δεδομένης απόφασης αυξάνει όσο η ποσότητα των παρεχόμενων πληροφοριών αυξάνει, αλλά η αποτελεσματικότητα της απόφασης αυξάνει με ρυθμό φθίνοντα. Αυτό συμβαίνει, παρά το γεγονός ότι ο αντικειμενικός σκοπός της πληροφορίας, είναι να αυξήσει την αποτελεσματικότητα μιας απόφασης, γιατί για καθένα χρησιμοποιούμενο συντελεστή υπάρχει κάποιο σημείο κορεσμού, πέραν του οποίου οι πρόσθετες ομάδες του συντελεστή, δηλαδή οι πρόσθετες πληροφορίες, έχουν ως αποτέλεσμα διαδοχικά μικρότερες αυξήσεις της ολικής

¹ Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1996, σελ. 193-195

αποτελεσματικότητας .

Η κυρτότητα της γραμμής A οφείλεται στο γεγονός ότι οι δύο κυριότεροι συντελεστές οι οποίοι παίρνουν μέρος στη λήψη μιας απόφασης, οι πληροφορίες και η διοικητική κρίση , δεν είναι δυνατόν να αντικαταστήσουν ο ένας τον άλλο. Η κυρτότητα της γραμμής , μετράει το βαθμό αντικατάστασης των δύο συντελεστών. Μια μικρή κυρτότητα θα αποδείκνυε αποφάσεις χαμηλού επιπέδου στο σημείο όπου οι δύο συντελεστές είναι δυνατόν να αντικατασταθούν εύκολα μεταξύ τους.

Εξάλλου, μια μεγάλη κυρτότητα θα σήμαινε ότι θα χρειαζόταν ένας τεράστιος αριθμός πληροφοριών για την αντικατάσταση της διοικητικής κρίσης. Αυτό βέβαια , αντικατοπτρίζει ιδιότητες για διοικητικές αποφάσεις υψηλού επιπέδου. Οι πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν από πηγές, οι οποίες βρίσκονται μέσα και έξω από την επιχείρηση, οπότε καλούνται αντίστοιχα εσωτερικές ή εξωτερικές πληροφορίες . Οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται από πηγές, οι οποίες βρίσκονται εκτός της επιχείρησης . Στις πηγές αυτές, περιλαμβάνονται οι δημοσιεύσεις της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας , των αρμοδίων κρατικών υπηρεσιών , των τραπεζών, των ειδικών ινστιτούτων του συνδέσμου του κλάδου της επιχείρησης των επιμελητηρίων και διάφορες άλλες Ελληνικές και ξένες δημοσιεύσεις.

Οι εσωτερικές πληροφορίες είναι στοιχεία, τα οποία μπορεί να συγκεντρώνονται από τις εκθέσεις και τα αρχεία της επιχείρησης. Η διαφορά εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών, βρίσκεται στο γεγονός ότι ενώ οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται και διατίθενται σε όλους, , οι εσωτερικές πληροφορίες πρέπει να δημιουργηθούν από την ίδια επιχείρηση. Όσο οι πελάτες θα γίνονται περισσότερο απαιτητικοί αναφορικά με τις προτιμήσεις τους και όσο ο ανταγωνισμός θα γίνεται εντονότερος τόσο θα αυξάνει η σπουδαιότητα για οργάνωση , ανάπτυξη και χρησιμοποίηση από την επιχείρηση ενός συστήματος πληροφόρησης.

Σήμερα με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, η συγκέντρωση εσωτερικών πληροφοριών απλουστεύεται. Η επιχείρηση μπορεί να έχει καταχωρημένες πολλές και διάφορες πληροφορίες , τόσο για τους πελάτες της όσο και για τους ανταγωνιστές της. Εκτός από τις

παραπάνω πηγές, , η έρευνα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα μέσα πληροφόρησης για την επιχείρηση. Σήμερα οι αποφάσεις της διοίκησης πρέπει να βασίζονται σε θεμελιωμένες και κατάλληλες πληροφορίες και όχι σε απλές προαισθήσεις και υποθέσεις της διοίκησης, όπως συνέβαινε στο παρελθόν . Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις σήμερα χρηματοδοτούν τις έρευνες σε διάφορους τομείς προκειμένου να μπορούν τα διοικητικά στελέχη να έχουν ακριβείς και κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη ορθών αποφάσεων . Στο μέλλον , η επιτυχημένη διοίκηση θα στηρίζεται ακόμη περισσότερο στην ορθή διαχείριση των πληροφοριών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΜΕΣΑ

1.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Οι καλές πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες και να σχετίζονται με το πρόβλημα που εξετάζεται.² Πρέπει επίσης να είναι έγκυρες. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες από την έρευνα για την μπίρα Buckler (χωρίς οινόπνευμα) της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ Α.Ε. θα ήταν άχρηστες αν δίνονταν δύο χρόνια μετά την απόσυρση του προϊόντος.

Οι καλές πληροφορίες πρέπει, επίσης, να είναι ακριβείς και τελικά οι καλές πληροφορίες μειώνουν την αβεβαιότητα, η οποία δημιουργείται από την έλλειψη πληροφοριών για μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος. Στο παράδειγμα της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ, για να εκπληρώνει αυτά τα κριτήρια η έρευνα πληροφοριών, θα πρέπει να βοηθά το διευθυντή του μάρκετινγκ να απαντήσει στο ερώτημα: "Γιατί οι άνθρωποι δεν αγοράζουν την Buckler με τον τρόπο που νομίζαμε ότι θα το έκαναν;". Εντούτοις, ακόμη και οι καλές πληροφορίες είναι σχετικά άχρηστες, χωρίς τις γνώσεις που προέρχονται από την ανάλυση και την ερμηνεία τους. Σήμερα, τα στελέχη των επιχειρήσεων κατακλύζονται, αν μη τι άλλο, από πληροφορίες για τις πρακτικές των ανταγωνιστών, για τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, για τη λεπτομερειακή ανάλυση των μηχανών και για πολλά άλλα σχετικά θέματα. Έτσι, ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών οργάνωσης δεν είναι μόνο να συλλέγει και να μεταβιβάζει περισσότερες (ή ακόμη καλύτερης ποιότητας) πληροφορίες, αλλά να εφοδιάσει τα στελέχη με τις απαραίτητες γνώσεις, μέσα από την ανάλυση και την ερμηνεία για το τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρησή τους.

² Durbin A., Essentials of Marketing , 14th edition , South – Western College Publishing 1997 , pp., 411-437.

1.2 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (INFORMATION TECHNOLOGY)

Η τεχνολογία των πληροφοριών αναφέρεται στις διαδικασίες, τις πρακτικές ή τα συστήματα που διευκολύνουν την επεξεργασία και τη μεταφορά πληροφοριών.³ Αναμφίβολα, σήμερα οι περισσότεροι είναι πολύ εξοικειωμένοι με τα σύγχρονα συστατικά της τεχνολογίας των πληροφοριών. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιούν προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή και από τη δουλειά την οποία κάνουν. να είναι εξοικειωμένοι με τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Πιθανόν χρησιμοποιούν κυψελοειδή τηλέφωνα, τηλεομοιοτυπία (fax) και τα όλο και πιο διαδεδομένα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ταχυδρομείου φωνής. Αυτού του είδους οι τεχνολογίες των πληροφοριών άλλαξαν δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν τις δουλειές τους και τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις.

1.3. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (INFORMATION SYSTEMS)

Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ανθρώπων, δεδομένων, τεχνολογίας και οργανωτικών μεθόδων που δουλεύουν μαζί για να συλλέξουν. να επεξεργαστούν. να αποθηκεύσουν και να μεταβιβάσουν πληροφορίες για να στηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο: Ειδικά, θα εστιάσουμε την ανάλυση στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τα οποία είναι συστήματα που στηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο από τη διεύθυνση των επιχειρήσεων.

Τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι απλώς οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Συνήθως, το πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει και την επιχείρηση ή σημαντικά μέρη της, όπως τους εργαζομένους που εισάγουν

³ Kennedy D., "Who's on line ;" Inc Technology, No 1 (1997) pp., 34-39

δεδομένα στο σύστημα και παίρνουν πίσω την εκροή του. Τα στελέχη επιχειρήσεων είναι (ή θα έπρεπε να είναι) μέρος του πληροφοριακού συστήματος, αφού το πληροφοριακό σύστημα είναι σχεδιασμένο για να υπηρετεί τις ειδικές ανάγκες τους για πληροφορίες.

1.4. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα πληροφοριακά συστήματα διακρίνονται στα εξής βασικά είδη :

A) Συστήματα Επεξεργασίας Δοσοληψιών (Transaction Processing Systems – T.P.S)

Μια δοσοληψία είναι ένα συμβάν που επηρεάζει την επιχείρηση. Η πρόσληψη ενός εργαζομένου, η πώληση εμπορεύματος, η πληρωμή ενός εργαζομένου και η παραγγελία προμηθειών είναι δοσοληψίες. Στην ουσία, τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών συλλέγουν και διατηρούν λεπτομερειακά αρχεία για τις δοσοληψίες της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις η συλλογή και η διατήρηση αρχείων για τις καθημερινές δοσοληψίες ήταν δύο από τις πρώτες διαδικασίες που άρχισαν να γίνονται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Έτσι, με τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών αυτοματοποιήθηκαν οι διαδικασίες εκείνες που επαναλαμβάνονται. Ως παραδείγματα μπορεί να αναφερθούν η χρήση των Η/Υ για τους παρακρατούμενους φόρους (Φ.Π.Α., Ο.Γ.Α., κ.ά.), για την επεξεργασία επιταγών πληρωτέων λογαριασμών, κ.ά. Τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών μπορεί να έχουν πέντε χρήσεις. Έτσι αυτά χρησιμοποιούνται:

1. Για την ταξινόμηση δεδομένων που βασίζονται στα κοινά χαρακτηριστικά μιας ομάδας (όπως, π.χ., να βρουν τους εργαζομένους στο τμήμα πωλήσεων, με πενταετή υπηρεσία).
2. Για υπολογισμούς ρουτίνας (όπως το να περνούν στον Η/Υ τις καθαρές αμοιβές μετά από τους φόρους και τις κρατήσεις για κάθε εργαζόμενο).
3. Για την ταξινόμηση σε ομάδες (για παράδειγμα, συγκέντρωση τιμολογίων κατά ομάδες ανάλογα με τον ταχυδρομικό τομέα, ώστε να γίνεται πιο αποδοτικά η διανομή τους).

4. Για συνοπτικούς λογαριασμούς (για παράδειγμα, συνοπτικό λογαριασμό για κάθε προϊστάμενο τμήματος, που δείχνει τις μέσες μισθολογικές δαπάνες του τμήματός του σε σύγκριση με τα άλλα τμήματα).

5. Τέλος, τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληπιών μπορεί να χρησιμοποιηθούν για αποθήκευση (για παράδειγμα, αποθήκευση πληροφοριών για τις μισθολογικές καταστάσεις τα τελευταία πέντε χρόνια).

B. Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems - M.I.S.):

Ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης στηρίζει τη λήψη αποφάσεων των στελεχών των επιχειρήσεων, παράγοντας πρότυπες, συνοπτικές εκθέσεις σε τακτική βάση. Τα συστήματα αυτά παράγουν εκθέσεις για μακροπρόθεσμους στόχους, σε σύγκριση με τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληπιών που ασχολούνται με διαδικασίες ρουτίνας.

Γ. Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support systems - D.S.S.):

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων στη λήψη των αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά συνδυάζουν δεδομένα, επεξεργασμένα αναλυτικά πρότυπα και ένα φιλικό για το χρήστη λογισμικό σε ένα ενιαίο ισχυρό σύστημα, που μπορεί να υποστηρίξει ημιδομημένα ή μη δομημένα προβλήματα. Με άλλα λόγια, αυτά τα συστήματα μπορεί να βοηθήσουν τα στελέχη επιχειρήσεων να πάρουν αποφάσεις για μη δομημένα προβλήματα. Ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (O.S.S.) διαφέρει από ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (M.I.S.) σε πολλά σημεία. Ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων είναι πιο ικανό να αναλύει ποικίλες εναλλακτικές λύσεις, επειδή τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων επιτρέπουν στο χρήστη να περιλαμβάνει διάφορα υποπρογράμματα, τα οποία δείχνουν πώς σχετίζονται μεταξύ τους τα διάφορα συστατικά μέρη των υποπρογραμμάτων αυτών. Έτσι, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων ασχολούνται με προβλήματα που δεν είναι προγραμματισμένα, τα οποία όμως χρειάζονται την κριτική παρέμβαση του στελέχους, ενώ τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ασχολούνται βασικά με προβλήματα που είναι προγραμματισμένα και με αποφάσεις ρουτίνας. Επιπλέον, ένα

σύστημα υποστήριξης αποφάσεων δεν στηρίζεται μόνο στις εσωτερικές πληροφορίες από το σύστημα επεξεργασίας δοσοληψιών, όπως στηρίζεται τυπικά το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης. Αντίθετα, ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων είναι έτσι δομημένο ώστε να απορροφά στην ανάλυση νέες εξωτερικές πληροφορίες.

Δ. Συστήματα Υποστήριξης της Εκτελεστικής Εξουσίας (Executive Support systems - E.S.S.):

Τα συστήματα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας είναι πληροφοριακά συστήματα σχεδιασμένα για να βοηθούν την εκτελεστική εξουσία ανώτερου επιπέδου να αποκτά, να χειρίζεται και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που χρειάζεται, προκειμένου να διατηρεί τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτά τα συστήματα εστιάζονται συχνά στο να παρέχουν στην ανώτερη διεύθυνση πληροφορίες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να αντιμετωπίζει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη της τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Οι εκτελεστικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν, επίσης, τα συστήματα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να ανιχνεύσουν το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, πολλές πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε ηλεκτρονικές τράπεζες δεδομένων, στις οποίες περιλαμβάνονται πληροφορίες για πολλές επιχειρήσεις της χώρας μας. Οι εκτελεστικοί μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιούν ένα τέτοιο σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να μπαίνουν σε αυτές τις τράπεζες δεδομένων, ώστε να σταχυολογούν δεδομένα σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου τους.

Τέλος, ένα σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας επιτρέπει στους εκτελεστικούς μάνατζερ να έχουν άμεση πρόσβαση στα δεδομένα. Χρησιμοποιώντας τα τερματικά τους και τις τηλεφωνικές γραμμές τους, οι εκτελεστικοί μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να μπαίνουν άμεσα στα αρχεία δεδομένων της εταιρείας, ώστε να παίρνουν ειδικές πληροφορίες για τις οποίες μπορεί να ενδιαφέρονται, χωρίς να περιμένουν να τους τις

συγκεντρώσουν άλλοι.

E. Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems - E.S):

Ένα έμπειρο σύστημα είναι ένα πληροφοριακό σύστημα, στο οποίο τα προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή αποθηκεύουν γεγονότα και κανόνες (αποκαλούνται συχνά βάση γνώσεων), ώστε να αντιγράφουν τις ικανότητες και τις αποφάσεις ανθρώπων που είναι έμπειροι. Για παράδειγμα, μια πρώιμη εφαρμογή εντόπιζε τα κριτήρια ενός συμβούλου επενδύσεων με βάση τα οποία σύστηνε επενδύσεις σε πελάτες που ήταν σε διάφορες δημογραφικές κατηγορίες και σε ποικίλες κατηγορίες ως προς την τάση ανάληψης κινδύνων. Κατόπιν αυτές οι παρατηρήσεις χρησιμοποιούνταν για να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή, το οποίο αναπαρήγαγε τις περισσότερες από τις αποφάσεις επενδύσεων τις οποίες θα είχε κάνει ο (έμπειρος) σύμβουλος επενδύσεων. Τα έμπειρα συστήματα χρησιμοποιούνται σε όλους τους τομείς επιχειρήσεων, από την παραγωγή μέχρι το μάρκετινγκ και το χρηματοοικονομικό τομέα . Ωστόσο όλο και περισσότερο ,μια από τις πιο προσβεβλημένες χρήσεις, είναι στο χρηματοοικονομικό τομέα και στις επενδύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

2.1 ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Το ζητούμενο του θέματος δίνεται συναρτήσει της ρήσης του Herbert Simon, ότι η λήψη αποφάσεων είναι συνώνυμη του μάνατζμεντ. Αυτή η φράση του ουσιαστικά κλίνει μέσα της όλη την έννοια της απόφασης στη διοίκηση των οργανισμών. Σύμφωνα με τον ίδιο και προς κατανόηση του άνωθεν ορισμού, αναφέρει ότι η λήψη αποφάσεων συνίσταται στην εξεύρεση ευκαιριών για μια λήψη απόφασης, στην ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων και τέλος στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης⁴.

Το Μάνατζμεντ στο σύνολο του αναφέρεται στις δράσεις ενός οργανισμού, οι οποίες δράσεις έχουν να κάνουν με αποφάσεις, με προσεγγίσεις αυτών των αποφάσεων, με επιλογή των καλύτερων δυνατών δράσεων για τον οργανισμό. Με βάση αυτό ο νομπελίστας θεωρητικός συνδέει τις αποφάσεις με το μάνατζμεντ, μάλλον ταυτίζει τις δυο έννοιες⁵.

Η σύνδεση της λήψης αποφάσεων με το μάνατζμεντ, αναφέρεται και στη διαδικασία λήψης ανταγωνιστικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα το μάνατζμεντ, βοηθά στην ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού, βάση του μάνατζμεντ, ένας οργανισμός μπορεί να εστιάσει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπ'όψιν τις ενδεχόμενες αποφάσεις των ανταγωνιστών.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, ο γράφον αποφάσισε να επιλέξει ένα πεδίο μελέτης που επιχειρησιακά αναφέρεται στις προωθητικές κινήσεις που ακολουθεί ο υπό εξεταζόμενο οργανισμός, οι οποίες τα τελευταία χρόνια φαίνεται να μην τον έχουν βοηθήσει να αυξήσει το μερίδιο του άρα και τα κέρδη του, παραμένοντας στάσιμος.

Ο ρόλος της διοίκησης αποφάσεων είναι, μέσα σε μια επιχείρηση, να προγραμματίζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες των χρηματοοικονομικών

⁴ Χριστοδουλόπουλου Δ.,(2006), Λήψη Στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων και Συστήματα υποστήριξης Αποφάσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ 1-8

⁵ Facione, P. and Facione, N., (2007), Thinking and Reasoning in Human Decision Making, The California Academic Press / Insight Assessment, pp.34-38

διευθυντών. Ουσιαστικά η χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε τρεις βασικές κατηγορίες αποφάσεων: α) την απόφαση για το επενδυτικό έργο της επιχείρησης, β) την απόφαση για τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτηθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, γ) την απόφαση για το μέρισμα που η εταιρία θα διανείμει.

. Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων απευθύνονται και υποστηρίζουν μεμονωμένα άτομα, τα οποία είναι αποτελεσματικά και υπεύθυνα για τη λήψη της απόφασης. Είναι δυνατόν όμως, να υποστηρίζουν μια ομάδα ατόμων, όταν η λήψη της απόφασης προκύπτει μέσα από συζητήσεις και διαπραγματεύσεις των μελών της ομάδας.

Τα συστήματα αποφάσεων άρχισαν να αναπτύσσονται κατά κόρον, με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην ευρεία αγορά. Η υποστήριξη των αποφάσεων στοχεύει στην επίτευξη των ακόλουθων:

1. Υποβοήθηση των διευθυντικών στελεχών στην διαδικασία λήψης ημιδομημένων κυρίως αποφάσεων.
2. Υποστήριξη παρά αντικατάσταση της κρίσης και της διαίσθησης των στελεχών
3. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας παρά αποδοτικότητας εκ νέου στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ DSS

Τα συστήματα αποφάσεων αφορούν ημιδομημένα και αδόμητα προβλήματα. Στην έρευνα του Steven A το 1980 εντοπίζονται 3 κύρια χαρακτηριστικά σε σχέση με τα DSS και τη συμβολή τους στις αποφάσεις:

1. Τα DSS θα πρέπει να είναι ειδικά σχεδιασμένα να διευκολύνουν διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
2. Τα DSS θα πρέπει να υποστηρίζουν παρά να αυτοματοποιούν τη λήψη αποφάσεων

3. Τα DSS θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιδράσουν γρήγορα στις αλλαγές των αναγκών των τμημάτων λήψης αποφάσεων.

Τα γενικά χαρακτηριστικά των DSS είναι τα ακόλουθα:

1. Βοηθούν τον χρήστη στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων
2. Σχεδιάζονται, για την υποστήριξη ημιδομημένων καθώς και αδόμητων αποφάσεων
3. Δίνουν περισσότερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα παρά στην αποδοτικότητα των διευθυντικών στελεχών
4. Μπορούν να υποστηρίξουν όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
5. Παρέχουν στους χρήστες δυνατότητες προσομοίωσης
6. Είναι εύχρηστα και προσαρμόζονται εύκολα στις ανάγκες των χρηστών
7. Διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας

Ένα DSS περιέχει μία βάση γνώσεων, η οποία θεωρείται απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων, ουσιαστικά καθορίζει το πως επιτυγχάνονται διάφορες εργασίες και δείχνει πια συμπεράσματα είναι έγκυρα σε διάφορες περιπτώσεις κτλ. Ένα DSS έχει την ικανότητα να αποκτά και να διατηρεί περιγραφική γνώση (πχ διατήρηση καταγραφών, διαδικασιών, κανόνων). Ακόμα ένα DSS έχει την ικανότητα να παρουσιάζει τη γνώση με διάφορους κατά παραγγελία τρόπους καθώς και με τυποποιημένες αναφορές. Τέλος ένα DSS έχει την ικανότητα να επιλέξει οποιοδήποτε επιθυμητό υποσύνολο αποθηκευμένης γνώσης είτε για την παρουσίαση είτε για την παραγωγή καινούργιας

Τα DSS έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα τα βήματα που ακολουθούν είναι τα ακόλουθα:

1. Στάδιο αναγνώρισης του προβλήματος.
2. Στάδιο ανάπτυξης και αξιολόγησης εναλλακτικών σχεδίων δράσης.

3. Στάδιο επιλογής του επικρατέστερου σχεδίου δράσης για την εφαρμογή της απόφασης

Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία τα DSS περιορίζουν σημαντικά την μονότονη και χρονοβόρα διαδικασία συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων. Ορισμένα DSS έχουν τη δυνατότητα να κατατάσσουν, χωρίς την παρέμβαση του χρήστη, εναλλακτικά σχέδια δράσης με βάση κριτήρια, τα οποία ο λήψης της απόφασης έχει θέσει εκ των προτέρων. Επίσης, ένα DSS μπορεί να βοηθήσει τον λήπτη της απόφασης να επιλέξει το καταλληλότερο εναλλακτικό σχέδιο δράσης.

Η χρησιμοποίηση των DSS βοηθάει τους χρήστες να κατανοήσουν καλύτερα το πρόβλημα και τα αντίστοιχα εναλλακτικά σχέδια δράσης. Πιο συγκεκριμένα, οι χρήστες ενός DSS πρέπει να κατανοήσουν και να εξετάσουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, των περιορισμών του προβλήματος και των αποτελεσμάτων.

Τα λειτουργικά μέρη που συνθέτουν ένα DSS είναι η διαχείριση διαλόγου, η διαχείριση δεδομένων και η διαχείριση μοντέλων. Τα τρία αυτά μέρη επιτρέπουν την πολύ καλή αλληλεπίδραση του χρήστη με το μηχανήμα και με τα υπάρχοντα μοντέλα και καθιστούν τα DSS μοναδικά σε σχέση με τα πληροφοριακά συστήματα. Χωρίς την αλληλεπίδραση αυτή και τη δυνατότητα εφαρμογής των μοντέλων στα δεδομένα για τη παραγωγή άμεσων , τα DSS θα μπορούσαν απλώς να δημιουργούν αναφορές και να μετατρέπουν δεδομένα σε πληροφορίες όπως τα πληροφοριακά συστήματα. Αναλυτικά τα μέρη του DSS, αναπτύσσονται ως εξής⁶:

1. Διαχείριση διαλόγου: Η διαχείριση διαλόγου εστιάζει στη ιδιαίτερη λειτουργικότητα, που είναι αναγκαία για την αλληλεπίδραση του συστήματος με τον χρήστη. Κάθε DSS χρησιμοποιεί ορισμένους μηχανισμούς οι οποίοι διευκολύνουν την αλληλεπίδραση ώστε οι λήπτες των αποφάσεων να χρησιμοποιούν απλή γλώσσα εντολών για τον εντοπισμό των δεδομένων, για την ανάλυση τους, καθώς και για πιθανές αλλαγές στις τιμές των μεταβλητών ή στις ίδιες μεταβλητές. Οι μηχανισμοί που διευκολύνουν την αλληλεπίδραση συστήματος -χρήστη είναι:

⁶ Οικονόμου Γ.Σ.,(2004),Πληροφοριακά συστήματα για την διοίκηση επιχειρήσεων, Μπένος

- Η διεπαφή συστήματος-χρήστη: δηλαδή τα μέσα τα οποία επικοινωνούν ο χρήστης και ο Η/Υ.
- Έλεγχος διαλόγου: δηλαδή, το κατά πόσο ο διάλογος ελέγχεται από τον χρήστη.
- Μηχανισμός μετασχηματισμού αιτημάτων: δηλαδή ο μηχανισμός που κάνει τις αναγκαίες μεταφράσεις μεταξύ λεξιλογίου χρήστη και συστήματος

2. Διαχείριση δεδομένων: Η διαχείριση δεδομένων παρέχει την πρόσβαση στα δεδομένα που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη των DSS και περιλαμβάνει τα μέσα για την επανάκτηση και την επεξεργασία των δεδομένων, καθώς και τα εργαλεία για τη διαχείριση των δεδομένων. Συνήθως, η διαχείριση δεδομένων βασίζεται σε δύο πηγές δεδομένων, την τράπεζα δεδομένων επιχείρησης, η οποία περιέχει δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και την τράπεζα δεδομένων DSS.

3. Διαχείριση μοντέλων: Η αποτελεσματικότητα ενός DSS εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα που παρέχει το σύστημα στον χρήστη να χρησιμοποιεί ποιοτικά μοντέλα. Τα μοντέλα αναπαριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά του εξαρτημένου προβλήματος, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και του επιτρέπει να εξετάσει πολλές περισσότερες επιλογές του προβλήματος από όσες θα εξέταζε, αν πραγματοποιούσε την ανάλυση χειρόγραφα.

Τα ομαδικά συστήματα βοηθούν τα στελέχη να κατανοούν καλύτερα τα προβλήματά τους και να λαμβάνουν τις καταλληλότερες αποφάσεις σε σύντομο χρόνο. Αρχικά, αναπτύχθηκαν από συζητήσεις ατόμων στον ίδιο χώρο και χρόνο, όμως με την εξέλιξη της τεχνολογίας κατάφεραν να λαμβάνουν αποφάσεις και να επικοινωνούν οποιαδήποτε χρονική στιγμή, όπου και αν βρίσκονται. Τα Ο.Σ.Υ.Α, είναι αποτελεσματικότερα στις επιχειρήσεις, των οποίων⁷:

⁷ Dawn G. G, Walczak S.,(20040,Auction Advisor: an agent-based online-auction decision support system, University of Colorado Denver, The Business School, Campus Box 165,P.O.

1. Το οργανόγραμμα τους, επιτρέπει τη ροή των πληροφοριών.
2. Η εξουσία και η υπευθυνότητα των στελεχών κατανέμεται σε όλη την επιχείρηση.
3. Η λήψη των αποφάσεων έπεται των συσκέψεων και δεν προηγείται αυτών.
4. Η επιχείρηση διερευνά τα εναλλακτικά σχέδια δράσης και δε λαμβάνει μια απόφαση εκ των προτέρων.

Τέλος, για να είναι αποτελεσματικό ένα Ο.Σ.Υ.Α, θα πρέπει να είναι συνεπές, δηλαδή να βασίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο του προβλήματος, να έχει εμφανή τρόπο λειτουργίας, να αντιμετωπίζει τις ιδιορρυθμίες των μελών της ομάδας και να επικεντρώνεται στο πρόβλημα.

Η βασική διαφορά μεταξύ DSS πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων είναι ότι τα DSS καλούνται να υποστηρίξουν συγκεκριμένα επιχειρησιακά προβλήματα που δεν εντάσσονται συνήθως στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Επομένως, η χρήση των DSS δεν είναι συνεχής, αντίθετα τα περισσότερα από αυτά αναπτύσσονται με στόχο την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος και ολοκληρώνουν τον κύκλο ζωής τους μετά την λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Τα DSS είναι πολυμορφικά, μερικά επικεντρώνονται σε δεδομένα, άλλα σε μοντέλα και άλλα σε επικοινωνίες. Διαφορές έχουν και στην έκταση, καθώς μερικά είναι φτιαγμένα για έναν χρήστη, ενώ άλλα για πολλούς⁸.

Μεγάλες αεροπορικές εταιρίες προσλαμβάνουν αναλυτές που χρησιμοποιούν DSS για να εκπληρώσουν διάφορες εργασίες όπως την τιμολόγηση και την επιλογή διαδρομών πτήσεων. Οι περισσότερες μεταφορικές εταιρίες όπως η Fedex χρησιμοποιούν DSS για να προγραμματίζουν φορτηγά και πλοία.

Box 173364, Denver, CO 80217-3364, United States, Ανάκτηση στις 20-12-2010 από <http://www.elsevier.com/locate/dsw>

⁸ Information Builders, leaders in enterprise business intelligence Ανάκτηση στις 12-12-2010 από <http://www.informationbuilders.com/decision-support-systems-dss.html>)

Στο παγκόσμιο ιστό μπορεί κανείς να βρει DSS που βοηθούν τον εντοπισμό και τη διαχείριση εγγράφων μετοχών, την επιλογή μετοχών και των προγραμματισμό ταξιδιών. Τα DSS επίσης υποστηρίζουν κατανεμημένες δραστηριότητες λήψης αποφάσεων. Εφαρμογή βρίσκουν τα DSS και στις online δημοπρασίες οι οποίες ανήκουν στις αποτελεσματικότερες ηλεκτρονικές αλλαγές. Πάνω από δέκα εκατομμύρια αντικείμενα μπορούν καθημερινά να βρεθούν σε online δημοπρασίες όπως το eBay το Amazon. Οι software agents έχουν την δυνατότητα να αυξήσουν το κέρδος τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους πωλητές που συμμετέχουν σε online δημοπρασίες. Μπορούν να παρέχουν ιστορικό τιμών, να οργανώσουν δημοπρασίες και να βρουν συγκεκριμένα αντικείμενα.

2.3. ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Η σύγχρονη θεωρία της διοίκησης αποφάσεων λειτουργεί με βάση την υπόθεση ότι ο αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων της σε συνθήκες ανταγωνισμού. Για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων θα πρέπει να μεγιστοποιηθεί η αξία του μεριδίου τους στην επιχείρηση, δηλαδή να μεγιστοποιηθεί η αξία των μετοχών που αυτοί κατέχουν.

Η αξία της μετοχής βέβαια αντικατοπτρίζεται κάθε στιγμή από την αγοραία τιμή της, η οποία με την σειρά της αντανακλά τις επενδυτικές, χρηματοδοτικές και μερισματικές επιλογές που κάνει η επιχείρηση. Οι επιλογές αυτές καθορίζουν το μέγεθος και τον βαθμό κινδύνου των μελλοντικών ταμειακών ροών και η παρούσα αξία αυτών των ταμειακών ροών προσδιορίζει την συνολική αξία της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, κάθε επιχειρηματική απόφαση πρέπει να αξιολογείται με βάση την επίδραση που αυτή θα έχει στις μελλοντικές ταμειακές ροές και γενικότερα στην συνολική αξία της επιχείρησης, η οποία μεταφράζεται σε αξία για τους μετόχους.

Στην πράξη όμως αυτό που συμβαίνει είναι, με βάση τις παραδοσιακές τεχνικές και τα στοιχεία που βρίσκονται δημοσιευμένα στις οικονομικές καταστάσεις, αποτελούν την βάση για τις περισσότερες επιχειρηματικές

αποφάσεις. Με βάση τα δημοσιευμένα κέρδη οι επιχειρήσεις αποφασίζουν το ποσοστό που θα διαθέσουν για μερίσματα, οι πιστωτές αποφασίζουν αν θα συνεχίσουν να παρέχουν πίστωση ή θα την διακόψουν, οι επενδυτές αποφασίζουν να αγοράσουν ή να πωλήσουν τις μετοχές που κατέχουν και οι μέτοχοι αξιολογούν το ΔΣ της επιχείρησης, με την στήριξή τους ή την εκλογή νέων αντιπροσώπων.

Η διοίκηση αποφάσεων είναι ένα όργανο της διοίκησης, είναι η διαδικασία μετρήσεως, αναλύσεως, υπολογισμού και παρουσιάσεως του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, καθώς και της αποδοτικότητας και της καλής λειτουργίας της. Η διαχείριση αποφάσεων ασχολείται με τις παρακάτω δραστηριότητες⁹:

1. την μέτρηση ή τον υπολογισμό και την εκτίμηση του κόστους των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σήμερα το κόστος προϋπολογίζεται με βάση τις τεχνικές του προδιαγραφές.
2. την ανάλυση του κόστους και τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ του κόστους και των διαφόρων παραγόντων που επιδρούν σ' αυτό. Η έννοια του κόστους είναι έννοια συσσωρευτική.
3. την καταχώρηση, την ταξινόμηση και την κατανομή του κόστους στα διάφορα κέντρα κόστους
4. την παρουσίαση του κόστους περιληπτικά ή λεπτομερειακά στην διοίκηση για την λήψη αποφάσεων

Γενικότερα ασχολείται και με τα παρακάτω:

1. σχεδιάζει την λειτουργία του συστήματος και των διαδικασιών της κοστολόγησης, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης
2. ελέγχει το κόστος, δηλαδή ερευνά το κατά πόσο το πραγματικό κόστος ανταποκρίνεται στον στόχο που είχε τεθεί από την αρχή
3. αναλύει το κόστος. Αυτό μπορεί να γίνει είτε κατά προϊόν, είτε κατά περιοχές πωλήσεων, είτε κατά πελάτη, είτε κατά τμήμα της επιχείρησης.

⁹ Information Builders, leaders in enterprise business intelligence Ανάκτηση στις 12-12-2010 από <http://www.informationbuilders.com/decision-support-systems-dss.html>)

4. σύγκριση του κόστους με το κόστος των εναλλακτικών προϊόντων, δραστηριοτήτων, μεθόδων. Βασικός σκοπός της διοίκησης αποφάσεων είναι¹⁰:

- ο καθορισμός αναλυτικών αποτελεσμάτων και η αποτίμηση των αποθεμάτων
- η υποβοήθηση της διοικήσεως μιας επιχείρησης στον τομέα του προγραμματισμού
- ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της επιχειρήσεως

Βασικά η απόφαση αποβλέπει μαζί με τον σχεδιασμό και τον απολογιστικό έλεγχο, στην σωστή τιμολογιακή πολιτική. Με τον όρο σχεδιασμό εννοούμε την μακροχρόνια πρόβλεψη και παράθεση στόχων εφικτών και τον καθορισμό της πολιτικής και στρατηγικής της επιτεύξεως των στόχων αυτών. Επιπλέον την λήψη όλων των απαραίτητων αποφάσεων, με την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης, που θα συντελέσουν στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν. Μακροχρόνιοι στόχοι των επιχειρήσεων, είναι κατά κανόνα, οι παρακάτω¹¹:

- i. η μεγιστοποίηση των αναμενόμενων κερδών
- ii. η μεγιστοποίηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς
- iii. ελαχιστοποίηση των εξόδων γενικά
- iv. ελαχιστοποίηση του κατά μονάδα κόστους παραγωγής
- v. μεγιστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων
- vi. μεγιστοποίηση της διανομής των κερδών και των μερισμάτων
- vii. ελαχιστοποίηση του χρόνου παραγωγής, απωλειών χρήματος και διαφόρων άλλων απωλειών
- viii. διάφοροι άλλοι εξειδικευμένοι στόχοι

¹⁰ Οικονόμου Γ.Σ.,(2004),Πληροφοριακά συστήματα για την διοίκηση επιχειρήσεων, Μπένος

¹¹ Decision Support Systems Hyperbook, Supporting Business. Decision-Making, Cedar Falls, IA: DSSResources.COM, Fall 2000, Ανάκτησης τις 20-12-2010 από <http://dssresources.com/dssbook/>

Σκοπός του προσδιορισμού των αποφάσεων είναι η επιτυχία ενός καλού σχεδιασμού και μακροχρόνιου προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως. Ο σχεδιασμός διευκολύνεται με την θέσπιση αντικειμενικών σκοπών και με τον καθορισμό ειδικής στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΠΡΟΤΥΠΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1 ΕΞΟΡΥΞΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με τον Johnson G το 2009 η εξόρυξη δεδομένων καλείτε η εξεύρεση σημαντικών, αυτονόητων και χρήσιμων πληροφοριών ή συνεχών προτύπων σε τεράστιες βάσεις δεδομένων¹².

Η εξόρυξη δεδομένων (Data mining) αναφέρετε ως ένα ισχυρό εργαλείο το οποίο συνδυάζει τη στατιστική, τους αλγόριθμους, την ομαδοποίηση δεδομένων, την οπτικοποίηση βάσεις δεδομένων.

Η εξόρυξη δεδομένων έχει ευρύ φάσμα και πολλαπλές εφαρμογές. Ο λόγος χρήσης της εξόρυξης δεδομένων αναφέρετε στην ανάλυση βάσεων για την καλύτερη λήψη αποφάσεων από τις επιχειρήσεις. Τα δεδομένα αναφέρονται:

Στην ανάλυση αγοράς και διαχείριση:

1. Target marketing
2. Customer relation Management
3. Market basket analysis (supermarket)
4. Cross selling
5. Market segmentation

Ανάλυση εταιρειών και διαχείριση ρίσκου:

1. Προβλέψεις
2. Διατήρηση πελατολογίου
3. Βελτιωμένη χρηματοδότηση (π.χ. τράπεζες)
4. Έλεγχος ποιότητας
5. Ανάλυση ανταγωνιστικότητας

Άλλες εφαρμογές που χρησιμοποιούν Εξόρυξη Δεδομένων:

1. Εξόρυξη κειμένου (newsgroup. Email, documents) and web analysis

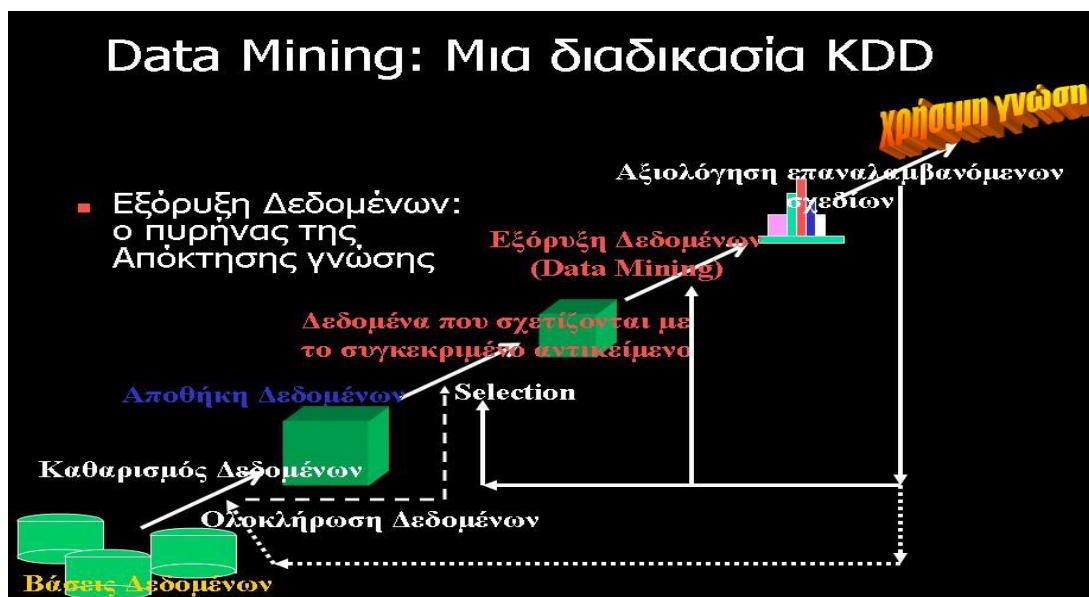
¹² Johnson.,(2009), Data mining, Prentice Hall, p.24

2. Ευφυής απαντήσεις σε ερωτήματα

Για τη καλύτερη κατανόηση της ανάλυσης αγοράς και διαχείρισης πελατών, παραθέτουμε το ακόλουθο παράδειγμα: Η εταιρεία Diapers and beer, μετά από τη διαπίστωση ότι πελάτες που αγοράζουν πάνες αγοράζουν και μπίρα επιτρέπουν στα καταστήματα να τοποθετούν αυτά τα είδη σχετικά κοντά, γνωρίζοντας ότι οι πελάτες θα κάνουν τη διαδρομή μεταξύ των ραφιών με τις πάνες και αυτών με τις μπίρες. Τοποθετώντας ανάμεσά τους και πατατάκια αυξάνουν τις πωλήσεις και στα τρία είδη.

Σε σχέση με την ανάλυση εταιρειών και διαχείριση του ρίσκου, ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η κατασκευή δένδρων αποφάσεων από ιστορικά στοιχεία τραπεζικών δανείων για την παραγωγή αλγορίθμων, ώστε να αποφασίζετε αν πρέπει ή όχι να δοθεί ένα δάνειο σε έναν υποψήφιο πελάτη.

Στο σχήμα 3.1 παρουσιάζετε η διαδικασία λειτουργίας του Data Mining:

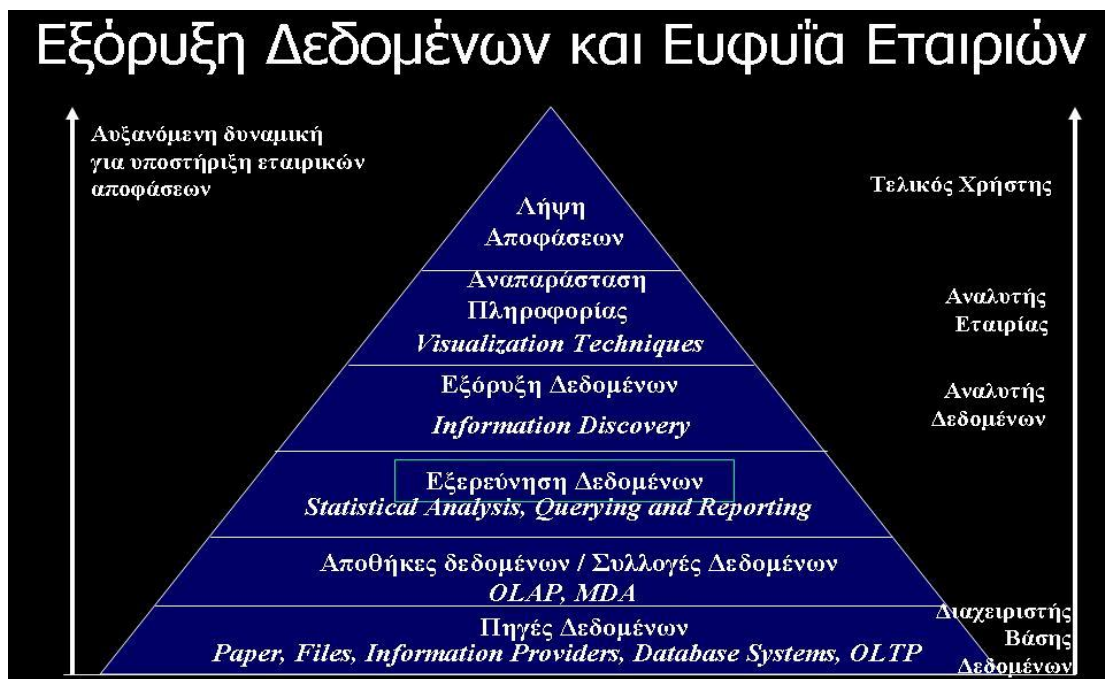


Οι Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για το Data Mining είναι τα ακόλουθα:

1. Στατιστικές μέθοδοι, (ανάλυση παράγοντα, ανάλυση απόκλισης , κ.α.).
2. Ντετερμινιστικές μέθοδοι.
3. Fuzzy logic,

4. Χαλαρές μέθοδοι Rough sets based methods
5. Ακριβείς μέθοδοι (crisp methods)
6. “Black Box” type of methods :
7. Neural Networks,
8. Vector Space machines,
9. Linear Discrimination

Τα συστήματα data mining είναι σχεδιασμένα να διαχειρίζονται πληροφορίες, να μπορούν να ανατρέχουν σε ιστορικά δεδομένα, να χειρίζονται από υψηλόβαθμα στελέχη εταιριών, να έχουν οπτική αναπαράσταση πληροφοριών και επαναλαμβανόμενων Προτύπων. Παρακάτω παραθέτετε η πυραμίδα της εξόρυξης δεδομένων, η οποία δείχνει τη πορεία που ακολουθεί μια επιχείρηση για να φτάσει σε μια απόφαση



3.2 CRM

Η τάση για παγκοσμιοποίηση και η πρόσφατη οικονομική αβεβαιότητα έχουν ωθήσει τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην αναζήτηση νέων μεθόδων οι οποίες συμβάλλουν στην επιβίωσή τους. Το Customer Relationship Marketing αποτελεί μια διοικητική έννοια διαχείρισης πελατών, η οποία βοηθά τις

επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν μακροχρόνιες και επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες τους έχοντας βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες πωλήσεων

Το Customer Relationship Marketing ή αλλιώς CRM είναι μια τελείως καινούργια διοικητική αντίληψη του σύγχρονου marketing. Είναι μια νέα βάση προσέγγισης των αναγκών του πελάτη. Το CRM αναφέρεται στη διοίκηση της τεχνολογίας, των διαδικασιών, των πηγών αλλά και στην προσέγγιση της γενικότερης εικόνας του πελάτη.

Γενικότερα το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το CRM είναι αρκετά περίπλοκο προκειμένου δε να ακολουθηθεί από την επιχείρηση απαιτούνται ριζικές εσωτερικές αλλαγές αλλά και αλλαγή νοοτροπίας από τους πελάτες. Η εφαρμογή των θεωριών του CRM απαιτεί καλύτερη επικοινωνία με τον πελάτη ανάπτυξη των τεχνολογικών μέσων αλλά και νέες μορφές διοίκησης¹³.

Το συγκεκριμένο κομμάτι της μελέτης θα προσπαθήσει να προσδιορίσει την χρήση, τα μέσα εφαρμογής του CRM. Σε αυτό το τμήμα του θεωρητικού μέρους θα προσδιοριστούν συγκεκριμένες λειτουργίες του CRM, συγκεκριμένα

1. Μέσα από το CRM η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στον πελάτη αναγνωρίζοντας τις ανάγκες του, και συγχρόνως να αποκρυπτογραφήσει τα μηνύματα τα οποία λαμβάνει για τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς αυτόν.
2. Μία από τις βάσεις για σωστό CRM είναι η τμηματοποίηση της αγοράς προκειμένου να προσδιοριστεί από την επιχείρηση ποιες ανάγκες έχει το κάθε τμήμα και ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας με το κάθε τμήμα ξεχωριστά.
3. Η χρήση αλλά και η λειτουργικότητα της έρευνα αγοράς μπορεί να αποτελέσει ένα τμήμα των λειτουργιών του CRM και αυτό γιατί χωρίς τη σωστή αλλά και τη συνεχείς έρευνα πάνω στις αγοραστικές συμπεριφορές δεν είναι εφικτό να προχωρήσει η επιχείρηση στην σωστή χρήση του CRM.

¹³ Cartwright (2001), Customer Relations, Palgrave Editions.

4. Η σωστή χρήση του CRM εξασφαλίζει ότι ο πελάτης θα πάρει το κατάλληλο προϊόν μέσα από τα ενδεδειγμένα κανάλια διανομής.

Όλες οι λειτουργίες του CRM ξεκινούν έχοντας σαν βάση:

- Την γνώση των τμημάτων της αγοράς.
- Το μίγμα μάρκετινγκ με βάση τις ανάγκες των πελατών.
- Την αγοραστική συμπεριφορά η οποία προσδιορίζεται μέσα από την έρευνα
- Την σωστά δομημένη έρευνα της αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι λειτουργίες μίας επιχείρησης βασίζονται σε μία ποικιλία από πάγια γνωρίσματα. Μέχρι πριν λίγα χρόνια τα κυριότερα πάγια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ήταν ο εξοπλισμός και άλλα απτά κεφάλαια της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια η γνώση έχει αναδυθεί ως το πιο σημαντικό 'απόκτημα' των επιχειρήσεων. Ο Blanker (1993¹⁴) γράφει ότι "έμφαση δίνεται στο πόσο σημαντική είναι η εσωτερική γνώση για την επιτυχία μία επιχείρησης.

4.1 Η ΓΝΩΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ (INFORMATION) ΚΑΙ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ (DATA)

Πολλές φορές η γνώση συνδέεται με την πληροφορία (information) ή τα δεδομένα (data). Επίσης πολλές φορές οι επιχειρήσεις δεν κάνουν διάκριση ανάμεσα σε αυτά τα δύο στοιχεία. Παρόλα αυτά, σε θεωρητικό επίπεδο, υπάρχει κάποια διαφορά

Ο Bell (1999¹⁵) είχε καταλήξει ότι τα δεδομένα αποτελούν ταξινομημένη αλληλουχία δεδομένων, στοιχείων ή γεγονότων. Η πληροφορία είναι μία διάταξη στοιχείων που βασίζεται στο πλαίσιο αναφοράς αυτών και μέσω της οποίας δείχνονται οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων. Η γνώση αποτελεί την κρίση για την σημασία γεγονότων και στοιχείων η οποία προέρχεται από ένα δεδομένο πλαίσιο ή θεωρία. Έτσι ο Bell διατυπώνει την άποψη ότι η γνώση είναι μία άσκηση κρίσης.

Αυτό το θεώρημα είναι πολύ σημαντικό γιατί οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχωρίσουν το τι είναι γνώση και τι είναι απλώς πληροφορία. Οι Davenport και Prusak (1998) διατυπώνουν τις διαφορές λέγοντας ότι τα δεδομένα είναι η αντικειμενική πραγματικότητα σε σχέση με κάποια γεγονότα. Η σύνθεση (synthesis) των στοιχείων που πηγάζουν από τα δεδομένα

¹⁴ Blanker, F. "Knowledge and the theory of organizations: organizations as active systems and the reframing of management", Journal of management studies 30: 6 November 1993

¹⁵ Bell, D. (1999) "The coming of post-industrial society" NY: Basic Books

δημιουργούν μία πληροφορία. Τα δεδομένα και οι πληροφορίες μπορεί εύκολα να αποθηκευτούν και να κωδικοποιηθούν αλλά δύσκολα πραγματοποιείται αυτό με την γνώση.

Η γνώση είναι μάλλον αυτό που πιστεύουμε παρά αυτό που έχουμε στο μυαλό μας. Η παγκόσμια τράπεζα (1998) σε μία έρευνα της για την διαχείριση της γνώσης αναφέρει ότι υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ αυτού που λαμβάνεται ως πληροφορία και της γνώσης. Η γνώση είναι αυτό που είναι πιστευτό, αληθινό και υπαρκτό. Η ίδια έρευνα επισημαίνει ότι οι θεωρήσεις αυτές, δηλαδή η γνώση και η πληροφορία είναι έννοιες που δεν έχουν αποσαφηνιστεί στην σχετική βιβλιογραφία. Σε μία άλλη έρευνα οι Davenport et al. (2001) επισημαίνουν ότι η γνώση είναι η πληροφορία που έχει εμπλουτιστεί με άλλα τέσσερα στοιχεία τα οποία είναι η εμπειρία, το περιεχόμενο, η μετάφραση και ο συλλογισμός. Στο ίδιο άρθρο επισημαίνεται ότι και οι δύο αυτές αξίες εμπεριέχουν περισσότερη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα από ότι τα δεδομένα

Τέλος οι Davenport et al. (2001¹⁶) επισημαίνουν ότι 'σε μία επιχείρηση που θέλει να εφαρμόζει τους κανόνες της ψηφιακής εποχής, θα πρέπει να υπάρχει άπλετη πρόσβαση στα δεδομένα, αλλά θα πρέπει επίσης και να γνωρίζει ότι σπάνια αυτά τα δεδομένα θα μεταμορφωθούν στην γνώση που χρειάζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων'.

4.2 Η ΓΝΩΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η γνώση ως στοιχείο των επιχειρήσεων έχει δοθεί μετά το 1990. Ο πρώτος που επιδίωξε να ορίσει την οργανωσιακή γνώση (organizational knowledge) ήταν ο Ιάπωνας καθηγητής και συγγραφέας Nonaka. Ο Nonaka (1991¹⁷) επισήμανε ότι τίποτα δεν είναι σίγουρο στις σημερινές οικονομίες με

¹⁶ Davenport, T.H., Harris, J.G., De Long, D. and Jacobson, A.L. (2001) 'Data to knowledge to results: building an analytic capability', California Management Review, Vol. 43, No. 2, pp.117–138.

¹⁷ Nonaka, I (1991), "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, 69, November-December, 96-104.

τις αγορές να αλλάζουν γρήγορα, τις τεχνολογίες να αναπτύσσονται και τα προϊόντα να θεωρούνται ξεπερασμένα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Τα παραπάνω, πάντα σύμφωνα με τον Nonaka θέτουν την γνώση ως την μόνη σταθερή αξία που μπορεί να φέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση.

Ο ίδιος συνεχίζει λέγοντας ότι η επιτυχία μετριέται με την ικανότητα να δημιουργήσει η επιχείρηση τις προϋποθέσεις για την δημιουργία γνώσης που θα πρέπει να μοιραστεί (shared) μέσα στον οργανισμό και να φτάσει ως τα νέα προϊόντα και τεχνολογίες του οργανισμού αυτού. Έτσι καταλήγει ότι οι οργανισμοί που βασίζονται στην δημιουργία γνώσης (knowledge creating companies) δημιουργούν συγχρόνως μία συνεχόμενη καινοτομία (innovation).

Στο σημείο αυτό θα δώσουμε κάποιους ορισμούς για το τι είναι οργανωσιακή γνώση. Ο Nonaka δίνει έμφαση στο γεγονός ότι υπάρχει μικρή κατανόηση του τι είναι ο οργανισμός που βασίζεται στην δημιουργία της γνώσης και μπορεί να δημιουργηθεί λάθος εντύπωση από την στιγμή που λανθασμένα πολλοί πιστεύουν ότι η μόνη γνώση που είναι χρήσιμη είναι αυτή που μετριέται και κωδικοποιείται.

Αντιθέτως η γνώση έχει ένα πολύ πιο χρήσιμο ρόλο από ότι νομίζουν και εφαρμόζουν στην πρακτική οι περισσότερες εταιρίες και συστήνει το παράδειγμα της Honda, της Canon και της Sharp για την εύρεση της αληθινής οργανωσιακής γνώσης που βγαίνει από το σπирάλ της γνώσης το οποίο θα εξεταστεί αργότερα.

Οι Davenport και Prusak (1998) ορίζουν την γνώση ως ένα μίγμα εμπειριών, αξιών και πληροφοριών το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και αφομοίωση νέων εμπειριών. Αυτό το μίγμα ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα αλλά και στις πρακτικές του οργανισμού. Ο Kay¹⁸ (1993) δηλώνει ότι η οργανωσιακή γνώση δεν υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις αλλά επίσης ότι σε όποιες υπάρχει, τελικά τις χαρακτηρίζει. Η γνώση δεν βρίσκεται μέσα στο άτομο αλλά εκεί που αποθέτουν όλοι οι εργαζόμενοι τις εμπειρίες τους.

¹⁸ Kay, J. (1993) "Foundations of corporate success" NY: Oxford University Press

Σε ένα άλλο άρθρο του ο Nonaka (1995)¹⁹ δηλώνει ότι ‘η νέα γνώση ξεκινάει πάντα από το άτομο ... η γνώση που έχει το άτομο μεταμορφώνεται σε οργανωσιακή γνώση που έχει αξία για όλη την επιχείρηση.’ Είναι κατανοητό ότι η γνώση βασίζεται πάνω στις αντιλήψεις που έχει το άτομο. Αυτό βέβαια κάνει την οργανωσιακή γνώση πολύπλοκη και δύσκολη στο να κατανοηθεί και να πραγματοποιηθεί η κατοχή της. Επίσης η γνώση είναι δύσκολο να αποθηκευτεί και να μεταδοθεί στους άλλους.

Ο τελευταίος ορισμός, που προέρχεται από ένα συγγραφέας που θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα αυτό, φαίνεται να είναι και ο πιο ακριβής δίχως όμως να είναι λάθος οι υπόλοιποι ορισμοί. Ο κάθε άνθρωπος έχει την προσωπική γνώση και ο στόχος της διοίκησης του κάθε οργανισμού είναι να μεταλλάξει την *άδηλη (tacit)* και *εις βάθος (explicit)* γνώση σε ένα χρήσιμο απόκτημα – πάγιο γνώρισμα (asset) της επιχείρησης.

Πάνω σε αυτή την θεώρηση έχουν δημιουργηθεί και οι σχετικές σχολές σκέψης, κάτι που είναι φυσικό αφού η διαχείριση της γνώσης είναι μία σχετικά νέα επιστήμη.

Η πρώτη σχολή βασίζεται στην θεώρηση του Grant²⁰ ότι η γνώση που έχει ένας οργανισμός δημιουργείται από το ίδιο το άτομο και βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων. Ο ρόλος της επιχείρησης είναι η σύνθεση των ειδικών γνώσεων που έχει το προσωπικό της. Η διαδικασία της μάθησης γίνεται μέσα στον εγκέφαλο των ατόμων τα οποία είναι και η μοναδική πηγή γνώσης για την επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση θα πρέπει να ασχολείται με την μεταφορά και την αποθήκευση της γνώσης για να πραγματοποιηθεί η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση της. Αυτή η σχολή λέγεται individualist αφού έχει ως κέντρο το άτομο.

Η δεύτερη σχολή επισημαίνει ότι η γνώση βρίσκεται στους θεσμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού. Οι οργανισμοί μαθαίνουν από το προσωπικό τους αλλά αποθηκεύουν την γνώση στις διαδικασίες και στους κανονισμούς

¹⁹ Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford, New York,

²⁰ Grant, R.M. (1996) “Prospering in Dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration” *California Management Review*, 33(3): 114-135

τους. Αυτή η σχολή είναι γνωστή και ως *procedurals* αφού αναφέρεται στο ότι η γνώση αποθηκεύεται στις διαδικασίες της επιχείρησης²¹.

Τέλος υπάρχει η σχολή που υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή γνώση βρίσκεται στις ομάδες ή στα στρατηγικά τμήματα της επιχείρησης (*strategic business units*). Αυτή η σχολή συμφωνεί ότι η γνώση και η μάθηση αποκτιούνται σε ατομικό επίπεδο αλλά μιλάνε για κοινότητες που εξασκούν τις πρακτικές (*community of practice*) και για κοινότητες των εραστών της γνώσης (*community of knowledge workers*).

4.3 ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η γνώση μπορεί να εμπεριέχει όλα τα στοιχεία της σοφίας, της γνώσης, της δημιουργίας και άλλα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν. Η γνώση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι οι πληροφορίες που μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή για ένα ορισμένο σκοπό. Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στην αρχή της παραγράφου δίνουν μορφή και νόημα στην γνώση. Παρόλα αυτά, δεν έχουν όλα τα στοιχεία της γνώσης το ίδιο νόημα, αφού υπάρχουν διαφορές μεταξύ της *άδηλης* (*tacit*) και της *εις βάθος* (*explicit*) γνώσης με την πρώτη να εμπεριέχει πληροφορίες που υπάρχουν στο μυαλό του ανθρώπου και που είναι δύσκολο να εξωτερικευτούν.

Ο Nonaka χρησιμοποιεί την θεώρηση του Polanyi²² που διαχωρίζει την γνώση σε άδηλη και εις βάθος. Η άδηλη γνώση υπονοείται, είναι συμφραζόμενη και προσωπική και εμπεριέχει άυλους παράγοντες όπως η προσωπική άποψη και οι αξίες. Η άδηλη γνώση είναι ριζωμένη στην προσωπική εμπειρία, δεν είναι πουθενά γραμμένη και δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί σε εδικούς κανόνες και στοιχεία. Η άδηλη γνώση είναι δύσκολο να ειπωθεί λεκτικά, να μεταφερθεί ή να κωδικοποιηθεί επειδή εκφράζεται κυρίως από κινητικές ικανότητες και δεν μπορεί να εκφραστεί με σύμβολα, όπως είναι οι μαθηματικές σχέσεις ή οι καταγεγραμμένοι κανόνες. Έτσι

²¹ March, J.G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning" *Organization Science*, 2, pp. 71-87

²² Polanyi, M. (1966) "The tacit dimension" London, UK:Routledge and Kegan Paul

καταλήγουμε ότι η άδηλη γνώση είναι μοναδική για κάθε άτομο ή οργανισμό και άρα είναι δύσκολο να παρουσιαστεί. Η άδηλη γνώση μεταδίδεται μέσα από τα παραδείγματα και την πρακτική εξάσκηση.

Από την άλλη μεριά, η εις βάθος γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί (για παράδειγμα η γνώση που έχει αποθηκευτεί σε έγγραφα) και να περιέχει σε κάποια μέρη της και άδηλη γνώση. Η εις βάθος γνώση είναι επίσημη και αντικειμενική, πιστοποιημένη από την διοίκηση της εταιρίας και είναι καταγεγραμμένη και αποθηκευμένη. Μπορεί να μεταφερθεί με την προσωπική επαφή ή με το μοίρασμα της μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να μεταμορφωθεί η εις βάθος γνώση σε άδηλη μέσα από την κατανόηση και να εντυπωθεί στους εργαζόμενους του οργανισμού.

Ο Rosen²³ λέει ότι το κύριο πρόβλημα που έχουν και οι δύο τύποι γνώσης είναι η έλλειψη δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, δηλαδή δεν μπορούμε να γνωρίζουμε σε ποιον ανήκει η γνώση. Σε μία άλλη έρευνα²⁴ παρουσιάζονται οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η μη σωστή μεταμόρφωση της άδηλης γνώσης σε εις βάθος γνώση, δίνοντας ως αίτια την έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων και την διαφορετική μέθοδο που ακολουθεί το κάθε τμήμα.

Η παραπάνω θεώρηση είναι η κύρια που χρησιμοποιείται. Βέβαια υπάρχουν και άλλες διακρίσεις ως προς τον τύπο της γνώσης. Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω.

Ο Franck Blacker (1995²⁵) βρήκε τέσσερις τύπους οργανισμών. Τους χώρισε σε οργανισμούς που έχουν την γνώση μέσα στο μυαλό του προσωπικού (embrained), στους οργανισμούς που έχουν την γνώση γύρω τους (embedded), που έχουν την γνώση μέσα στη κουλτούρα (encultured), και σε αυτούς που έχουν την γνώση μέσα στο κυρίως σώμα της επιχείρησης (embodied knowledge).

²³ Rosen, S. (1991) "Transactions cost and internal labor markets" *The nature of firms*, Oxford University Press, New York, pp.75-89

²⁴ Maki, E , Jarvenpaa, E and Hamalainen, L (2002) "Analyzing Intraorganizational knowledge management" Helsinki University of Technology, Interim research

²⁵ Blackler, F., (1995) *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation*, Organization Studies, EGOS

Ο Smid²⁶ σχολιάζει το μοντέλο του Blacker's για την γνώση λέγοντας ότι οι οργανισμοί περιέχουν ένα από τους τέσσερις τύπους με το να επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά του προβλήματος (γνωστά προβλήματα έναντι πρωτότυπων προβλημάτων- familiar problems vs novel problems) και μέσα από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται (συλλογική προσπάθεια ή ατομική προσφορά - collective endeavour or individual contributions). Ο παραπάνω πίνακας δίνει και μία εικόνα των τύπων της οργανωσιακής γνώσης.

| | Γνωστά προβλήματα (Familiar problems) | Καινούργια προβλήματα (Novel problems) |
|---------------------------|---|---|
| Ατομική Συμβολή | Εξαρτάται από την εξειδίκευση (embodied) | Συμβολική – Εξαρτάται από την ατομική ανάλυση των διαδικασιών (embrained) |
| Ομαδική ενασχόληση | Εξαρτάται από τις γνωστικές καθημερινές ρουτίνες (embedded) | Επικοινωνία – εξαρτάται από το κλίμα της οργάνωσης (encultured) |

Πίνακας 4.1: Ανάλυση της θεώρησης του Blacker

Πηγή: Smid, (2001:4)

Ο Spender (1996²⁷) αναλύει την γνώση από μία πιο φιλοσοφημένη άποψη σε σύγκριση πάντα με τους άλλους θεωρητικούς. Δηλώνει ότι «η πλουραλιστική επιστημολογία εμπεριέχει τις διαλεκτικές σχέσεις μεταξύ των άδηλων και των ειδικών γνώσεων, μεταξύ των ατομικών και οργανωτικών κατηγοριών και αντανακλά τον δυναμισμό του οργανισμού μεταξύ των δύο αυτών διαλεκτικών». Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την θεώρηση σε μία πιο κατανοητή μορφή

²⁶ Smid., G. (2001) "How to support interactive learning in activity systems?" Proposal for PHD research

²⁷ Spender, J.C. (1996) "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory" Journal of Organizational Change Management, Vol. 9 No. 1

| | Ατομικό | Κοινωνικό |
|---------------------------|----------------|-----------------------|
| Αναμφίβολη γνώση | Συναισθανόμενο | Αντικειμενικοποιημένο |
| Συνεπαγόμενη γνώση | Αυτόματο | Συλλογικό |

Πίνακας 4.2 : Οι διαφορετικοί τύποι διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης

Πηγή: Spender (1996)

Κάθε ένα από τα τερτατημόρια έχει και ένα μοντέλο για το πώς η γνώση μαθαίνεται και συγχρόνως για το πώς επιδρά και η μνήμη. Οι διαφορές βρίσκονται στην μνήμη. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός ακολουθεί το μοντέλο της αντικειμενικότητας (objectified) τότε βασίζεται σε δυνατή μνήμη, ενώ η μάθηση δεν είναι τόσο δυνατή όπως στα άλλα τερτατημόρια. Η γνώση έρχεται μέσα από τις βάσεις δεδομένων, τις βιβλιοθήκες και τις τυποποιημένες εργασίες του οργανισμού.

Στον συνειδητό τύπο (conscious) τα δεδομένα «κωδικοποιούνται ως μία ομάδα σημειώσεων ή τετραδίου και είναι διαθέσιμα σε όλους. Σε περίπτωση που δεν είναι κωδικοποιημένα υπάρχει πιθανότητα να χαθούν από την επεξεργασία τους όταν αυτή θα κριθεί αναγκαία»²⁸.

Επίσης τονίζει για τα χαρακτηριστικά του ομαδικού τύπου οργανισμού (collective type) ότι “η μάθηση είναι το αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ της αυτόματης και της συνειδητής γνώσης και μεταξύ των ατομικού και ομαδικού τύπου όταν εφαρμόζονται μέσα από κοινωνικές διαδικασίες όπως για παράδειγμα η ομαδική εργασία (team working)”. Τέλος στον αυτόματο τύπο οργανισμού, η γνώση είναι κρυμμένη μέσα στην μνήμη των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Ο Boisotκατηγοριοποιεί τους οργανισμούς βασιζόμενος στο αν η γνώση είναι κωδικοποιημένη (codified) ή όχι και στο αν μπορεί να διαδοθεί

²⁸ Boisot, M.H. (1995) “Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture”. London : Routledge

μέσα στον οργανισμό. Την γνώση την κατηγοριοποιεί σε τέσσερις τύπους²⁹.

Ο πρώτος τύπος είναι η ιδιωτική γνώση (proprietary) που κωδικοποιείται μέσα στο άτομο ή από τις συναλλαγές του μέσα στην ομάδα, με στόχο να ανταποκριθούν σε κάποιες ειδικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα κάποια κριτική σε ένα θέμα. Το μειονέκτημα σε αυτή την γνώση είναι η δυσκολία της να διαδοθεί, αφού όπως λέει ο συγγραφέας είναι μοναδική (unique) άρα είναι δύσκολη η διάδοσή της.

Η επόμενη κατηγορία γνώσης είναι η δημόσια γνώση (public knowledge) που είναι και η πιο εύκολη στο να διαδοθεί. Όπως το λέει και το όνομα της βρίσκεται σε χώρους που μπορεί ο καθένας μας να την βρει. Έτσι είναι η γνώση που βρίσκεται στις βιβλιοθήκες, στο Internet και σε άλλους παρεμφερείς χώρους. Είναι πιο εύκολη και η κωδικοποίησή της αν και επηρεάζεται εύκολα από συμβάντα και τρέχοντα γεγονότα. Θα μπορούσαμε εδώ να σημειώσουμε ότι η δημόσια γνώση είναι παρόμοια με την εις βάθος γνώση.

Η τρίτη κατηγορία είναι η προσωπική γνώση (personal knowledge). Σε αντίθεση με την προηγούμενη δεν κωδικοποιείται αλλά ούτε και διαδίδεται μέσα στον οργανισμό. Είναι μία μορφή άδηλης γνώσης που αναπτύσσεται στο καθένα και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και αντιλήψεις που μεταφέρει μέσα στον εγκέφαλό του ο καθένας μας.

Έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με την άδηλη γνώση του Nonaka (1991) αλλά ο Boisot υπονοεί ότι η προσωπική γνώση δεν κωδικοποιείται, αντίληψη που έρχεται σε αντίθεση με την άποψη του ιδίου που έλεγε ότι η άδηλη γνώση που έχει το κάθε άτομο μέσα του μπορεί να μεταμορφωθεί σε εις βάθος γνώση και άρα να μεταφερθεί μέσα στον οργανισμό κωδικοποιημένη με κάποιο τρόπο.

Τέλος η γνώση που είναι κοινή σε όλους (commonsense) είναι εύκολη στο να διαδοθεί αφού είναι κοινή στα μέλη του οργανισμού αλλά είναι δύσκολη η κωδικοποίησή της.

²⁹ Boisot, M.H. (1995) "Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture". London : Routledge

Αφού εξετάσαμε το πώς κατηγοριοποιούμε την γνώση βάση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας θα κάνουμε μία κριτική λέγοντας ότι η θεώρηση του Nonaka είναι η πιο αποδεκτή στο χώρο της διαχείριση της γνώσης. Οι Davenport και Grover (2001³⁰) δηλώνουν ότι “αυτή η ιδέα (άδηλη έναντι της εις βάθος γνώσης) έχει εμπειρικά στοιχεία (empirical evidence) αφού βασίζεται σε έρευνες που έγιναν κατά κύριο λόγο στις επιχειρήσεις της Ιαπωνίας και οι οποίες έγιναν κυρίως από τον Nonaka”.

Το κύριο πλεονέκτημα για την θεώρηση του Nonaka είναι ότι βασίζεται σε αληθινές υποθέσεις και περιπτώσεις, και ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Honda και η Canon. Η Ιαπωνική φιλοσοφία της διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων φαίνεται να επιβάλλεται στον σημερινό κόσμο του μάνατζμεντ, ειδικά σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Ο Blacker (1995) και πιο πολύ ο Spender (1996) αναλύουν την γνώση από την φιλοσοφική της πλευρά αλλά δεν παρουσιάζουν στα άρθρα τους παραδείγματα για το πως μπορεί να γίνει εφαρμογή τους σε πραγματικές συνθήκες. Ο Nonaka δίνει έμφαση και στην πρακτική εφαρμογή της θεώρησης της, ενώ πολλοί θεωρητικοί έχοντας ως δεδομένη την θεώρηση του Nonaka κατηγοριοποιούν την γνώση.

³⁰ Davenport, T and Grover, V. “General perspectives of knowledge management: Fostering a research agenda” Journal of management Information Systems, Summer 2001, Vol 18, No1, pp.5-21

4.4 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Είναι πολύ σημαντικό σε ένα οργανισμό να δημιουργήσει την κατάλληλη γνώση για αυτόν. Όπως σε πολλές άλλες θεωρήσεις για την γνώση και την διαχείριση της, έτσι και εδώ μεγάλο ρόλο παίζει η θεώρηση του Nonaka³¹ που διατύπωσε το 1994 το πώς γεννιέται η γνώση μέσα στον οργανισμό. Η σκέψη του Nonaka στο παρακάτω άρθρο είναι ότι δεν χρειάζεται μόνο να υπάρχει το σύστημα και η κουλτούρα που θα βοηθά την διάδοση της γνώσης αλλά και να υποκινείται και η δημιουργία της.

Ο Nonaka έκανε την αρχή το 1991 χωρίζοντας την γνώση σε άδηλη και σε εις βάθος γνώση. Η άδηλη γνώση περιέχει εμπειρίες, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά που στους περισσότερους ανθρώπους είναι μοναδικά και δύσκολο να γίνουν εις βάθος γνώση. Από την μεριά της η εις βάθος γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και είναι πιο εύκολη στην διάδοσή της.

Στο σημεία αυτό ο Nonaka το 1994 προσθέτει ότι η γνώση είναι το αποτέλεσμα της μετατροπής της άδηλης γνώσης σε εις βάθος γνώση αλλά μπορεί να συμβεί και το αντίθετο. Το αποτέλεσμα είναι κάποιοι συνδυασμοί γνώσης που έχουν σχέση με το πώς μετασχηματίζεται η γνώση. Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει το τι εννοεί ο Nonaka.



Σχήμα 4.4: Η δημιουργία της γνώσης

³¹ Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation" Organization Science, Vol 5 no1 February

Πηγή : Nonaka (1994)

Οι μορφές μετατροπής της γνώσης είναι ως εξής:

- **Κοινωνικοποίηση**: Στην περίπτωση αυτή η άδηλη γνώση παραμένει σε άδηλη μορφή. Μέσα από την συμμετοχή του ανθρώπου σε κοινωνικές δραστηριότητες μεταφέρει την άδηλη του γνώση σε κάποιους δέκτες που την λαμβάνουν επίσης σε άδηλη μορφή. Επίσης μπορεί να γίνει και με την επίδραση που έχει το άτομο σε κάποια άλλα. Δεν χρειάζεται να γίνει προφορικά αυτή η μεταφορά. Μπορεί να γίνει και με την σημειολογία, την παρατήρηση και άλλους μεθόδους. Μεγάλο ρόλο παίζει η εμπειρία και η ικανότητα του ατόμου να μεταφέρει την γνώση του στους άλλους.
- **Εσωτερίκευση**. Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε την μετατροπή της εις βάθος γνώσης σε άδηλη. Η συστηματική γνώση που βρίσκεται εύκολα καταναλώνεται από το άτομο που την μετατρέπει σε εμπειρική γνώση. Αυτή την εμπειρική γνώση την αποκτά μέσα από καταστάσεις που βιώνει στην καθημερινή του πραγματικότητα.
- **Εξωτερίκευση**. Εδώ η άδηλη γνώση μεταμορφώνεται σε εις βάθος γνώση. Το άτομο εξωτερικεύει τις άδηλες γνώσεις του και την μετατροπή τους σε εις βάθος γνώση. Για παράδειγμα μία επιχείρηση μπορεί με μία έρευνα να καταγράψει την εμπειρική γνώση των πελατών της και να την μετατρέψει σε εις βάθος γνώση που μπορεί να είναι με την μορφή στατιστικών δεδομένων. Αυτό επιτυγχάνεται πολύ συχνά με τον διάλογο, που έχει ως αποτέλεσμα το να μοιραστούν τα εμπλεκόμενα μέρη κάποια στοιχεία γνώσης. Σε μία έρευνα αγοράς, ο διάλογος του αγοραστή με τον ερευνητή στο πλαίσιο μίας εις βάθος συνέντευξης θα μπορούσε να εξωτερίκευε τις άδηλες γνώσεις του.
- **Συνδυασμός**. Σε αυτή την τελευταία κατηγορία γίνεται η μεταφορά της εις βάθος γνώσης σε εις βάθος γνώση. Μέσα από την κοινωνικοποίηση στα πλαίσια της επιχείρησης γίνεται συνδυασμός των γνώσεων που αφορούν ένα πρόβλημα και γίνεται ανάλυση τους, έτσι ώστε να πάρουν μία νέα μορφή που θα είναι η καινούρια γνώση, που θα έχει δημιουργηθεί από την συνένωση δύο ή περισσότερων γνώσεων. Αυτή

η διαδικασία γίνεται καλύτερα με την συνεργασία της πληροφορικής.

Το επόμενο χρόνο ο Nonaka και ο Takeuchi (1994:72) έβαλαν τις παραπάνω διαδικασίες σε ένα σπιδράλ που έγινε ευρύτερα γνωστό και ως «το σπιδράλ της δημιουργίας γνώσης στους οργανισμούς».

Αναφέρουν ότι η δημιουργία της γνώσης είναι μία διαδικασία σε μορφή σπιδράλ που αρχίζει από το άτομο και μεταφέρεται μέσα από μία σπειροειδή διαδρομή στην επιχείρηση όπου και εξαπλώνεται στα άλλα άτομα / ομάδες. Έτσι σε αυτή την διαδρομή η γνώση εισχωρεί ολοένα και πιο βαθιά στην επιχείρηση και φτάνει στο κορμό της. Με την έννοια του σπιδράλ οι συγγραφείς εννοούν το πόσο βαθιά μπαίνει σιγά-σιγά στον κορμό της επιχείρησης η γνώση. Αρχίζει από το εξωτερικό περιβάλλον ή από το άτομο και μετά προχωράει μέσα στην επιχείρηση.

4.5 Η ΓΝΩΣΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η επιστήμη της γνώσης έχει εισέλθει σε μία εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες της οικονομικής δύναμης δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία σε μία επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητα της να αξιοποιεί τον πλέον πόρο της ο οποίος είναι η επιχειρηματική γνώση.

Το σύγχρονο περιβάλλον μεταλλάσσεται διαρκώς και επηρεάζεται από τις αλλαγές στο άμεσο και το έμμεσο περιβάλλον. Οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο επιτακτικοί στις απαιτήσεις τους ενώ η ταχύτατες εξελίξεις στην τεχνολογία μπορούν να φέρουν τα πάνω κάτω σε μία αγορά από την μία μέρα στην άλλη. Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να μαθαίνει να προσαρμόζεται άμεσα στις ανάγκες που δημιουργούν αυτές οι αλλαγές.

Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει τις παραδοσιακές της δομές και διαδικασίες και να δημιουργήσει ένα κλίμα το οποίο θα βασίζεται πάνω στην αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης.

Από την στιγμή που μία επιχείρηση θα έχει αναπτύξει «συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής

γνώσης, να εκμεταλλευτή τις δυνατότητες και να περιορίσει τις έλλειψης του γνωστικού της ενεργητικού³²» θα αποκτήσει ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Ειδικά σε αγορές όπως η Ελλάδα που η σωστή διαχείριση της γνώσης δεν έχει αναπτυχθεί ευρεία η σωστή αξιοποίηση της γνώσης ως πόρος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να δώσει στην επιχείρηση την διαφοροποίηση που ζητά. Οι Nonaka και Takeuchi (1995) εξηγούν ότι ένας από τους λόγους που οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει το ανάλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι έχουν αναπτύξει πρώτες από όλες τις επιχειρήσεις στο κόσμο συστήματα αξιοποίησης της γνώσης.

4.6 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (KNOWLEDGE MANAGEMENT) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αφού αναφέραμε ότι η γνώση είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία που κατέχει ένας οργανισμός θα αναλύσουμε την διαχείριση της. Η διαχείριση της γνώσης μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης είναι κάτι καινούριο. Αν θέλουμε να βρούμε το πότε γεννήθηκε χρονολογικά, θα πρέπει να ψάξουμε στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Το γεγονός ότι η διαχείριση της γνώσης είναι κάτι νέο, έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη κάποιων παγιωμένων στρατηγικών και ορισμών, ενώ ακόμα και σήμερα οι αναφορές σε βιβλία μάνατζμεντ είναι λίγες έως μηδαμινές. Ειδικά στην Ελληνική Βιβλιογραφία υπάρχει παντελής έλλειψη κάποιας επισήμανσης στην διαχείριση της γνώσης.

Ένας μεγάλος παράγοντας που ευνόησε την εξάπλωση της θεώρησης για την διαχείριση της γνώσης είναι το γεγονός ότι το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει πολύ γρήγορα. Ο Skyrme έχει συνοψίσει τους παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης. Αυτοί

³² Μέντζας, Γ. και Αποστόλου, Δ. (2002) «Διαχείριση γνώσης: Η επιχειρηματική πρόκληση του 21^{ου} αιώνα» Πληροφοριακό δελτίο της εταιρίας Planet A.E.

είναι οι ακόλουθοι³³:

- **Διασπορά.** Όλοι οι οργανισμοί έχουν διασπορά μέσα σε κάποια γεωγραφικά όρια. Έτσι είναι πολύ σημαντικό σε μία επιχείρηση να ξέρει το τι γνώσεις έχει για όλες τις αγορές που κινείται, έτσι ώστε να αποφύγει την θεωρία της «επανεφεύρεσης του τροχού – (reinventing the wheel)» δηλαδή του να αρχίσει τις διαδικασίες για την απόκτηση της γνώσης από την αρχή, όταν είναι να μπει σε μία νέα αγορά..
- **Αλλαγή / Αναδιοργάνωση.** Οι συνεχόμενες αναδιοργανώσεις σημαίνουν ότι οι σχέσεις στις οποίες η άτυπη γνώση έχει μοιραστεί συχνά σπάνε, έτσι κάποιοι οργανισμοί πρέπει να έχουν αποθηκευμένη την γνώση. Σε αυτή την περίπτωση αν μέρος του προσωπικού φύγει τότε θα μπορεί η εταιρία να κατέχει τις γνώσεις που είχε το προσωπικό που έφυγε
- **Πολυπλοκότητα / εξαρτήσεις.** Πολλές δραστηριότητες των οργανισμών προϋποθέτουν εισροές από άλλα τμήματα και οι δραστηριότητες τους επίσης επηρεάζουν άλλα τμήματα.
- **Βελτίωση της απόδοσης.** Με το να λειτουργούν όλοι τις καλύτερες πρακτικές μέσα σε μία επιχείρηση, η απόδοση αυτών που είναι χαμηλή μπορεί να φτάσει αυτή αυτών που έχουν υψηλή απόδοση.
- **Σχέσεις με καταναλωτές.** Η υψηλότερη αξία ως προς αυτή που λαμβάνουν οι πελάτες – καταναλωτές βάζει μία επιπλέον αξία στην γνώση που πρέπει να υπάρχει από την εταιρία για αυτούς. Με την κατανόηση των αναγκών τους και άλλων παραμέτρων που επηρεάζουν το ποσοστό ικανοποίησης των καταναλωτών μπορεί να βελτιώσει μία εταιρία την σχέση της με τους καταναλωτές της (customer relation management) και για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρχει καλή γνώση των πελατών τους και του τι σκέπτονται.
- **Ανάγκη για καινοτομία.** Πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα που να μεταμορφώνει την υπάρχουσα γνώση σε προϊόντα, υπηρεσίες και

³³ Skyrme, J.(2002) “Knowledge Management: Approaches and Policies” London: David Skyrme Associates Limited.

διαδικασίες.

- **Καλύτερη τεχνολογία.** Η ανάπτυξη του Internet (που περιέχει χρήσεις όπως τα συστήματα content management, ERP, ομάδες συζήτησης κ.ά.) κάνει πιο εύκολο το μοίρασμα της γνώσης.
- **Μείωση ανασφάλειας και ρίσκου.** Η κατοχή γνώσης πάνω σε ένα ειδικευμένο θέμα βοηθάει τον μάνατζερ και τις επιχειρήσεις να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και έτσι να μειώνονται τα ρίσκα που μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά το έργο τους.

Ο Marler (1999³⁴) δηλώνει ότι οι αλλαγές στις τεχνολογίες είναι τόσο γρήγορες, που δεν μας αφήνουν χρόνο για να αναπτύξουμε δεξιότητες, εκπαίδευση και να μπει βαθιά μέσα στις τεχνολογίες ο ανθρώπινος παράγοντας.

Επιπλέον δεν είναι μόνο οι τεχνολογίες που αλλάζουν αστραπιαία, αλλά αλλάζουν και τα προϊόντα, οι σειρές των προϊόντων καθώς και συνεχώς αναβαθμίζεται η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι Davenport και Grover (2001) αναφέρουν ότι πριν λίγα χρόνια η διαχείριση της γνώσης είχε ελκύσει της οργανώσεις, που στόχος τους είχαν να πουλήσουν προϊόντα που βασίζονταν πάνω στην γνώση. Τώρα, η γνώση γίνεται ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο κομμάτι για πολλούς οργανισμούς, καθώς καταλαβαίνουν το ανταγωνιστικό όφελος που μπορεί να τους φέρει η σωστή διαχείριση της διανοητικής περιουσίας τους. Με γοργά βήματα η θεώρηση αυτή έχει επιβληθεί σε πολλά και διαφορετικές λειτουργίες και διαδικασίες των επιχειρήσεων. Αυτή είναι ίσως το καλύτερο αποτέλεσμα της διαχείρισης της γνώσης. Αντί να στέκεται στην επιχείρηση από μόνη της, η διοίκηση της γνώσης εφαρμόζεται καλύτερα με το να μπαίνει βαθιά σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά οι οργανισμοί θα πρέπει να ελέγξουν την πνευματική τους περιουσία ώστε να την εκμεταλλευτούν και να τη μεταμορφώσουν σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Jarzombek (1999) σχολιάζει ότι δεν

³⁴ Marler, K "Rapid Emerging Knowledge Deployment.: Crosstalk" The Journal of Defense Software Engineering, Vol. 12, Issue 11, pp. 14-16, 1999.

μπορεί να υπάρξει σωστή διαχείριση της γνώσης εφόσον αυτή υπάρχει μέσα στο άτομο και θα πρέπει να δοθεί το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να προωθηθεί η έννοια του μοιράσματος των πληροφοριών που προέρχονται από την άδηλη γνώση³⁵.

Ο Stecking (2000) σχολιάζει από την πλευρά του, ότι υπάρχει κάποιος βαθμός στον οποίο η γνώση να μπορεί να ελεγχθεί και να διαχειριστεί. Έτσι προκύπτει ότι το κυρίως θέμα εδώ, είναι να γίνει διαχείριση της γνώσης και αυτή μετά να εξεταστεί και αναλυθεί, πράγμα που θα γίνει στις επόμενες σελίδες³⁶.

Οι Davenport and Prusak (1998) δήλωσαν ότι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την διαχείριση της γνώσης ήρθε από το γεγονός ότι οι οργανισμοί έχουν έλλειψη καλών πληροφοριών για το που είναι η γνώση τους και έχουν δυσκολία στο να την πάρουν και να την χρησιμοποιήσουν.

Αυτή η δυσκολία εμφανίζεται στον έλεγχο της γνώσης και έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία πολλών ορισμών για το τι είναι η διαχείριση της γνώσης. Στο χώρο της διαχείριση της γνώσης υπάρχουν ακόμα ερωτήσεις – απορίες για το τι είναι η διαχείριση της γνώσης και ποια η κατηγοριοποίησή της (Davenport and Prusak 1998) ενώ “ακόμα είμαστε σε διαδικασία που κάνουμε ερωτήσεις και επεκτείνουμε τις γνώσεις μας για το συγκεκριμένο αντικείμενο”.

Ο Liebowitz (1999) δηλώνει ότι η «η ιδέα πίσω από την διαχείριση της γνώσης είναι να μεταμορφωθεί μία εταιρεία ή μία επιχείρηση σε έναν οργανισμό μάθησης (learning organization)»³⁷.

Το πανεπιστήμιο του Texasλέει ότι η διαχείριση της γνώσης είναι βασικά η μέθοδος που βοηθά τους οργανισμούς στο να καταλάβουν το τι έχουν μέσα τους και ορίζει την διαχείριση της γνώσης ως “την συστηματική

³⁵ Jarzombek, Joe: Software Knowledge Management - Strengthening Our Community of Practice. Crosstalk: The Journal of Defense Software Engineering, Vol. 12, Issue 2, p. 2, 1999.

³⁶ Stecking, Laurenz: Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen. Management Berater, Vol. 2000, Issue August, 2000.

³⁷ Liebowitz, J (1999) “Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer”. CRC Press LLC, Boca Raton; London; New York; Washington, D.C.

διαδικασία της εύρεσης, επιλογής, οργάνωσης και παρουσίασης της πληροφορίας με τρόπο που να βελτιώνει την κατανόηση που έχουν οι εργαζόμενοι για συγκεκριμένες περιοχές ενδιαφέροντος”.

Είναι, βασικά, η μέθοδος που βοηθά ένα οργανισμό να κατανοήσει στις ίδιες του τις εμπειρίες και να τις αποθηκεύσει. Επίσης είναι η διαδικασία που θα βοηθήσει μία επιχείρηση να στηριχτεί στις γνώσεις που είχε αποθηκεύσει από κάποιες παλαιότερες εργασίες ή έρευνες της για να λύσει προβλήματα, να μάθει νέα πράγματα, να έχει σωστή χάραξη στρατηγικής και να είναι σε θέση να πάρει σωστές αποφάσεις με το να αναβαθμίζει συνεχώς την διανοητική της περιουσία και την γενική γνώση που έχει.

Σύμφωνα με τον Malhotra (1998), η διαχείριση της γνώσης μπορεί να γίνει η άμυνα ενός οργανισμού ενάντια στις αυξανόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος, αφού την βοηθά στο να προσαρμοστεί και να επιβιώσει, αφού προωθεί τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις πληροφορίες όπως επίσης και την ικανότητα που έχει ο άνθρωπος να παράγει καινοτόμες ιδέες³⁸.

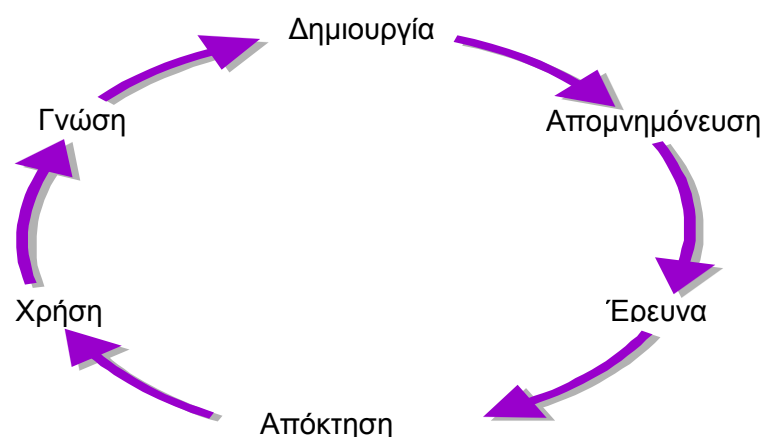
Η αναφορά της παγκόσμιας τράπεζας (1998) συμφωνεί με την άποψη ότι δεν υπάρχει μία κοινή ερμηνεία του τι είναι η διαχείριση της γνώσης. Οι περισσότερες από τις ερμηνείες – ορισμοί έχουν να κάνουν με την δημιουργία, την σύλληψη και την διανομή της γνώσης (World Bank, 1998). Οι Carter και Scarbrough (2001³⁹) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι κύριοι ορισμοί για την διαχείριση της γνώσης έχουν να κάνουν με το διανοητικό κεφαλαίο, την διανοητική περιουσία και την μάθηση σε ένα οργανισμό. Επίσης προσθέτουν ότι διαφέρουν και οι πρακτικές της διαχείρισης της γνώσης ως προς τις οικονομικές, τεχνικές και κοινωνικοπολιτικές πρακτικές, ενώ αυτοί οι παράγοντες ενώνουν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με την διαχείριση της γνώσης.

Ορισμένοι άλλοι συγγραφείς όπως οι Nonaka (1991), Davenport και

³⁸ Malhotra, Y. (2000) "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to InternetTime", *Information Strategy, The Executive's Journal*, vol. 16 (4), pp. 5-16.

³⁹ Carter, C Scarbrough, H "Towards a second generation of KM? The people management challenge" *Education + Training* Volume 43 Number 4/5 2001 pp. 215-224

Prusak (1998) και Marler (1999) αναφέρουν ότι η διαχείριση της γνώσης είναι η καλύτερη πρακτική μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων που μεταμορφώνονται σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένας άλλος ορισμός είναι “ότι η γνώση είναι μία σειρά επαγγελματικών πρακτικών με τις οποίες βελτιώνονται οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού και τους δίνει κίνητρα να ανταλλάξουν μεταξύ τους γνώσεις.” Αυτή είναι μία ενδιαφέρουσα ερμηνεία, γιατί στην ίδια πηγή αναφέρεται ότι η διαχείριση της γνώσης είναι μία διαδικασία που αρχίζει από την δημιουργία και συνεχίζει με την ανάπτυξη της με στόχο την χρήση της την μάθηση από τον οργανισμό και το προσωπικό του. Οι Hamel και Prahalad είχαν επισημάνει από το 1991 την γνώση ως θεμελιώδους σπουδαιότητας για ένα οργανισμό⁴⁰. Το παρακάτω σχήμα μας εξηγεί τον κύκλο της διαχείρισης της γνώσης



Σχήμα 4.4: Ο κύκλος της διαχείρισης της γνώσης

Πηγές: <http://www.processrenewal.com/files/def-km.doc>

Στο ίδιο προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης της γνώσης φαίνεται να καταλήγουν και οι Davenport και Prusak (1998) που συστήνουν ένα μοντέλο που αποτελείται από τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος υπάρχει η γέννηση της γνώσης. Εδώ η γνώση φτάνει είτε μέσω κάποιων πηγών όπου η γνώση γεννιέται από κάποια συγκεκριμένα τμήματα, είτε από το δημιουργικό χάος (creative chaos), όπου οι άνθρωποι

⁴⁰ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) “The core competence of the corporation” Harvard Business review, 68(3): 79-91

έρχονται σε επαφή με αξίες και γνώσεις που δεν έχουν ξαναβρεθεί και κάνουν μία συγχώνευση των γνώσεων που έχουν ήδη, με τις νέες. Άλλοι τρόποι είναι η προσαρμογή (adaptation) στις αλλαγές που είναι αίτιο γέννησης νέας γνώσης και η απόκτηση της γνώσης που γίνεται με την αγορά της γνώσης που δεν έχει ο οργανισμός από ένα άλλο οργανισμό ή από κάποια άλλη πηγή π.χ. ένα ερευνητικό κέντρο.

Το επόμενο βήμα είναι ο συντονισμός και η αποκωδικοποίηση. Με αυτό το βήμα γίνεται η εξέταση της γνώσης και η μετατροπή της στην γνώση που επιθυμεί ο οργανισμός. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μας βοηθά να αποκωδικοποιήσουμε την γνώση πιο γρήγορα. Το δύσκολο κομμάτι είναι στην αποκωδικοποίηση της άδηλης γνώσης που συνήθως γίνεται με την προσωπική επαφή.

Τέλος υπάρχει και η μεταφορά της γνώσης. Είναι άλλη μία δύσκολη διαδικασία αφού θα πρέπει η γνώση να μεταφερθεί στο μυαλό των εμπλεκομένων και να μην μείνει μόνο στους δημιουργούς της.

Ένα σημείο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί σημασία είναι οι λόγοι που θα οδηγήσουν στην επιτυχία της εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης. Σε μια έρευνα σε μεγάλες επιχειρήσεις της Αμερικής και της Ευρώπης όπως η Ernst and Young, οι Davenport, DeLong, Beers (1998) έδωσαν αρχικά το πότε είναι επιτυχημένη η διαχείριση της γνώσης. Οι λόγοι είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη στους πόρους που έχουν να κάνουν με το έργο, συμπεριλαμβανόμενων ανθρώπινου δυναμικού, οικονομικών και άλλων πόρων
- Αύξηση στην ποσότητα του περιεχομένου της γνώσης και της χρήσης του.
- Η επιστροφή του κεφαλαίου που επενδύθηκε στην διαχείριση της γνώσης.
- Η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού ή των τμημάτων που επηρεάζονται από την διαχείριση της γνώσης.

Οι ίδιοι συγγραφείς φέρνουν το παράδειγμα της Ernst and Young όπου έχει σαν στοιχείο που να αποδεικνύει την επιτυχία της διαχείρισης της γνώσης

το πόσες παρουσιάσεις και έρευνες γίνονται με στοιχεία που έχουν προκύψει από την εκμετάλλευση της άδηλης γνώσης και το πόσο συμβάλει ο αποθηκευμένη γνώση στο έργο της επιχείρησης.

Μετά οι ίδιοι συγγραφείς καταλήγουν στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της διαχείρισης της γνώσης. Ο Μπουραντάς (2001) χαρακτηρίζει την παραπάνω προσέγγιση ενδιαφέρουσα και την αναλύει μέσα από το δικό του πρίσμα ως εξής⁴¹:

- **Σχέση της οικονομικής απόδοσης ή της αξίας της βιομηχανίας με την γνώση.** Η διοίκηση της γνώσης πρέπει να έχει ως στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Ταυτόχρονα η υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος έχει και τα ανάλογα κόστη. Συνεπώς θα πρέπει να τα οφέλη της διαχείρισης της γνώσης να είναι μεγαλύτερα από το κόστος της.
- **Τεχνολογική και οργανωτική υποδομή.** Η σωστή διαχείριση της γνώσης απαιτεί την σωστή τεχνολογική υποδομή καθώς και κάποια συστήματα επικοινωνίας. Επίσης μεγάλο ρόλο παίζει και η υποδομή που έχει η επιχείρηση.
- **Τυποποιημένη ή ευέλικτη δομή της γνώσης.** Θα πρέπει να υπάρχει μία ισορροπία μεταξύ της τυποποιημένης και της ευέλικτης δομής της γνώσης μέσα στην επιχείρηση.
- **Κουλτούρα που να προωθεί την ανταλλαγή της γνώσης.** Η δημιουργία, η διάδοση και η αξιοποίηση της γνώσης προϋποθέτει την κατάλληλη – φιλική κουλτούρα. Η κουλτούρα θα πρέπει να βοηθά το προσωπικό της επιχείρησης να μοιράζεται την γνώση που έχει.
- **Καθαρή γλώσσα – επικοινωνία.** Η επιτυχία της διαχείρισης της γνώσης προϋποθέτει την εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους και σαφήνεια εννοιών. Θα πρέπει να υπάρχουν σαφής ορισμοί κάποιων θεμελιωδών όρων όπως για παράδειγμα το τι είναι πληροφορία ή γνώση.
- **Αλλαγές στις πρακτικές κινήτρων.** Η αλλαγή της νοοτροπίας, η

⁴¹ Μπουραντάς, Δ. (2001) «Μάνατζμεντ» Αθήνα: Εκδόσεις Μπένο

απόκτηση ικανοτήτων και η διάθεση των ανθρώπων για δημιουργία, διάδοση και αποτελεσματική αξιοποίηση της γνώσης ασφαλώς απαιτεί την ύπαρξη ενός κατάλληλου συστήματος κινήτρων που σίγουρα θα πρέπει να στηρίζεται στην προώθηση των κινήτρων.

- **Πολλαπλά κανάλια για την μεταφορά της γνώσης.** Πρέπει να υπάρχουν σαφής κανάλια για την διάδοση της γνώσης.
- **Υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.** Όπως κάθε σημαντικό πρόγραμμα αλλαγής έτσι και για την εισαγωγή της διαχείρισης της γνώσης χρειάζεται και η έμπρακτη υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης.

4.8 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Είναι πολύ σημαντική η δημιουργία μία κουλτούρας που θα βοηθήσει στην δημιουργία του λεγόμενου και μαθησιακού οργανισμού μέσα από την κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα θα προωθεί την μάθηση και έτσι θα δημιουργηθεί ο μαθησιακός οργανισμός που θα δώσει κίνητρα στο προσωπικό να μάθει πιο γρήγορα την γνώση.

Οι Michailova και Husted (2002) δήλωσαν ότι “ότι η δημιουργία γνώσης, το μοίρασμα της και η χρήση της γίνονται μέσα σε ένα καθορισμένο πλαίσιο κουλτούρας». Η ανάλυση του υπόβαθρου της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι το κλειδί στην κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα μπορεί να έρθει ως συμπληρωματική στις τεχνολογίες της πληροφορικής η οποία δεν φτάνει από μόνη της. Βέβαια η αλλαγή στην κουλτούρα της γνώσης δεν είναι κάτι που γίνεται από το ένα βράδυ στο άλλο και θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να προσφέρει φιλικό περιβάλλον και στην κυκλοφορία της γνώσης αλλά και στο προσωπικό⁴².

Η δημιουργία μία τέτοιας κουλτούρας δεν είναι κάτι εύκολο, αφού

⁴² Michailova, S and Kenneth H (2002): Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda. MPP Working Paper 11-02


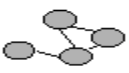
μεγάλο ρόλο θα παίξει και η επικοινωνία (De Long 1997⁴³), ενώ σε περιπτώσεις που ένας οργανισμός δεν έχει προσέξει στο παρελθόν την κουλτούρα του είναι πιθανό να χρειαστεί πολλή προσπάθεια έτσι ώστε να αποκτήσει το προσωπικό μία ενιαία κουλτούρα που θα προωθεί το μοίρασμα της γνώσης⁴⁴. Οι Davenport and Prusak 1998 έχουν πει ότι η διαχείριση της γνώσης πρέπει να κινείται μαζί με ένα πρόγραμμα αλλαγής στον χώρο της συμπεριφοράς και της κουλτούρας. Η κουλτούρα της γνώσης μπορεί να προωθηθεί με πρακτικές που θα προωθούν την επιθυμητή συμπεριφορά, όπως το να δίνονται κίνητρα στο μοίρασμα της γνώσης και με την χρήση των άτυπων καναλιών επικοινωνίας.

Χαρακτηριστικά η 3M, η οποία δίνει έως και το 15% του χρόνου εργασίας του προσωπικού της για να επεξεργαστούν την άδηλη γνώση που έχουν και να γίνουν δέκτες της οργανωσιακής εις βάθος γνώσης. Είναι μία καινοτόμος ιδέα που δείχνει το ενδιαφέρον που έχουν οι επιχειρήσεις στην δημιουργία της γνώσης και του ανάλογου περιβάλλοντος μέσω μία κουλτούρας που δίνει κίνητρα για την διάδοση της γνώσης. Βέβαια η κουλτούρα της γνώσης έχει πολλές διαφορές σε σχέση με την κλασική κουλτούρα. Αυτό φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα

⁴³ De Long, D (2001) "Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors". Working Paper, Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation

⁴⁴ Kreie, J and Cronan, T. P. "Making Ethical Decisions - How companies might influence the choices one makes". Communications of the Association for Computing (ACM), Vol. 43, Issue 12, pp. 66-71, 2000.

Organisation and Culture

| | Industrial Culture | Knowledge Culture |
|--------------|--|---|
| Organisation |  Hierarchies |  Networks |
| Focus | Profit | Customer |
| Culture | Control Responsibility | Responsibility Contribution |
| Key Measure | Efficiency | Effectiveness |

Copyright (c) 1997 PET

Σχήμα 4.5 : Οι διαφορές μεταξύ της οργάνωσης και της κουλτούρας της γνώσης και της κλασικής οργάνωσης και κουλτούρας

Πηγή: http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Στα αρχαία ελληνικά το ρήμα «καινοτομώ» έχει την έννοια του «διανοίγω νέους δρόμους». Ο αγγλικός όρος innovation έχει προέλευση από το λατινικό ρήμα innovo που σημαίνει «κάνω κάτι νέο». Στην οικονομική ορολογία εισήχθη από τον Schumpeter στα τέλη της δεκαετίας του 20⁴⁵.

Σήμερα στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής καινοτομίας υπάρχει ποικιλία προσεγγίσεων. Η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται με διαφορετικούς ορισμούς, με έμφαση σε στοιχεία που θεωρούνται κατά περίπτωση σχετικά.

Σύμφωνα με τους Καραλέκα Δ και Κακούρο Γ το 2008 η καινοτομία ορίζεται ως⁴⁶: *«η διαδικασία βάση της οποίας ένας κλάδος μπορεί να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός και κερδοφόρος»*. Συγχρόνως οι δυο συγγραφείς αναφέρουν ότι: *«η μείωση στην παραγωγή καινοτομιών προϊόντος σε ένα κλάδο οδηγεί σε μείωση του μεριδίου του κλάδου στην αγορά δηλ. στην παρακμή του»*.

Η ορολογία καινοτομία μπορεί και να θεωρηθεί σε μερικές περιπτώσεις ασαφής, στη τρέχουσα γλώσσα σημαίνει τόσο μια διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας μπορεί να είναι είτε νέα προϊόντα είτε νέες υπηρεσίες.

Η διαδικασία που οριοθετεί τον όρο καινοτομώ σημαίνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την επιβίωση μιας επιχείρησης ή ενός ολόκληρου κλάδου.

Στη σύγχρονη εποχή αυτό που μετράει προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να ξεχωρίσει προσφέροντας στην αγορά είτε νέα και διαφορετικά

⁴⁵ Hansen S.O and Wakonen J(1997), Innovation a winning solution?, International Journal of Technology, no 4

⁴⁶ Καραλέκας Δ και Κακούρος Γ.,(2008), Η Διαχείριση της Τεχνολογικής Καινοτομίας, Ανάκτηση στις 30-5-2009 από http://www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/edtk/Parous_01_EMP_Definition_07032005.ppt

αγαθά είτε νέες και διαφορετικές υπηρεσίες, είναι η δυναμική που έχει να λαμβάνει και να αναγνωρίζει τη δομική εξέλιξη του βιομηχανικού κλάδου καθώς και τη θέση που έχει αλλά και που θα μπορούσε να αποκτήσει στο μέλλον.⁴⁷

Ο Porter ο οποίος και είναι υπεύθυνος για τη προηγούμενη θεωρητική προσέγγιση προσπαθεί μέσα από αυτή του τη θέση, να δείξει το συνδυασμό κλάδου και στρατηγικής της επιχείρησης στη προσπάθεια της τελευταίας να επιτύχει να ξεχωρίσει να διαφοροποιηθεί να πετύχει να είναι καινοτόμος. Για το συγγραφέα πέρα από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται στη δυναμική της όχι μόνο να βελτιστοποιήσει τη θέση τους μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά να έχει και τη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού.

Η θέση του συγγραφέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο μέσα από την εφαρμογή και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, κινήσεων δηλαδή που αναμορφώνουν το σήμερα και το τοποθετούν σε μια νέα βάση. Οι δράσεις αυτές δεν έχουν σημασία μόνο για την κερδοφορία αλλά και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ουσιαστικά συντελούν στην ευδοκίμηση και την εύρυθμη πορεία ενός ολόκληρου κλάδου.⁴⁸ Στη συγκεκριμένη εργασία μέσα από τη μελέτη της εταιρίας πλαίσιο θα δούμε πως οι καινοτόμες δράσεις τη βοήθησαν να επηρεάσει το περιβάλλον δράσης, αλλά και πως το περιβάλλον τη παρακίνησε να βελτιωθεί και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά.

Ο όρος καινοτομία υφίσταται διαφορετικές οριοθετήσεις καινοτομία προϊόντος, καινοτομία παραγωγής, οργανωσιακή καινοτομία. Η πρώτη κατηγορία η καινοτομία προϊόντος, χωρίζεται σε δυο υποκατηγορίες:

1. Η ανάπτυξη προϊόντος που παρουσιάζει υψηλό βαθμό νέων δεδομένων και νεωτερισμού αναφέρεται στις «ριζικές καινοτομίες». Ριζικές καινοτομίες είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Τα προϊόντα που αναφέρονται στην προαναφερόμενη κατηγοριοποίηση διαφοροποιούνται από τα υπαρκτά

⁴⁷ Porter M (2003), Δημιουργώντας τα Πλεονεκτήματα του Μέλλοντος, Καστανιώτης, σελ 86-87 Από βιβλίο Η επιχείρηση του Μέλλοντος (Επιμέλεια) Gibson R

⁴⁸ Drucker P (1993), Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα, Wall Street Journal

προϊόντα, σε σχέση με τη χρήση τους, τις επιδόσεις τους, τη σύλληψη τους ακόμα και σε σχέση με τα υλικά κατασκευής τους.

2. Οι σταδιακές ή οι αυξητικές καινοτομίες, αναφέρονται σε δράσεις που έχουν ως βάση τη βελτίωση του υπάρχοντος προϊόντος.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το 1997, η καινοτομία παραγωγής αναφέρεται σε ενέργειες που εστιάζουν σε ενέργειες που αφορούν στη διαμόρφωση και υιοθέτηση νέων ή βελτιωμένων παραγωγικών μεθόδων ή προτύπων διανομής⁴⁹. Τέλος η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται από τη πλευρά της στις νέες μορφές εργασίας, σε πεδία όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διανομή στα κατασκευαστικά στάδια της παραγωγής στη χρηματοοικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης⁵⁰. Ο όρος καινοτομία μέσα από τις παραπάνω οριοθετήσεις αναφέρεται και στην ολοένα μεγαλύτερη σημασία δραστηριοτήτων όπως τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος.

Τέλος μπορούμε να αναφερθούμε σε δυο ακόμα κατηγορίες καινοτομίας συγκεκριμένα στην ανεύρεση νέων αγορών και στην ανεύρεση νέων πηγών πρώτης ύλης. Οι δυο αυτές κατηγορίες αναφέρονται κυρίως στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και στη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων δίνοντας πολυδιάστατο χαρακτήρα στη σύγχρονη αγορά.

5.2 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΓΝΩΣΗ

Παραδοσιακά στο πλαίσιο του γραμμικού μοντέλου, αρχικά πορευμένο από τη μελέτη του Schumpeter, η εφεύρεση προηγείται της κατασκευής του προϊόντος και της πώλησης του στην αγορά. Η έρευνα είναι η βάση της καινοτομίας και είναι αυτή που ελέγχει τις διαδικασίες ανάπτυξης της. Η έρευνα προηγείται της εφεύρεσης και η τελευταία της καινοτομίας. Το

⁴⁹ ΟΟΣΑ., (1997), New Directions for Industrial Policy, Policy Brief No3/97.

⁵⁰ Camagni R., (2005), Innovation Networks: spatial perspectives, GREMI, Belhaven Press, London and N.Y.

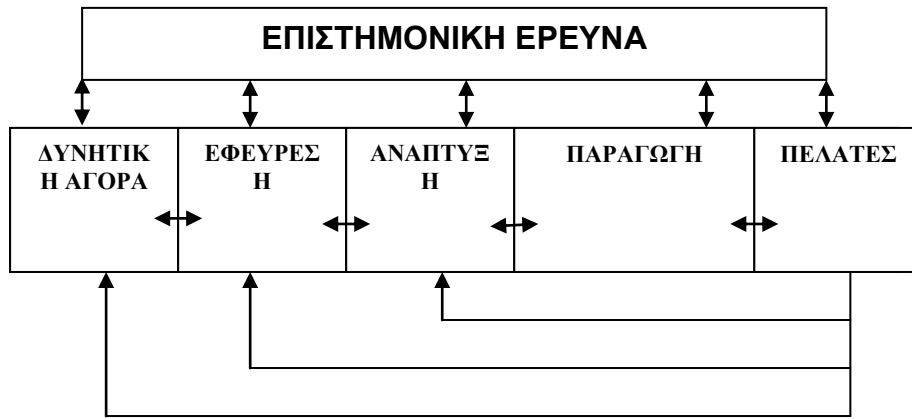
γραμμικό μοντέλο άκμασε τη μεταπολεμική περίοδο στο πλαίσιο του φορντικού καθεστώτος ρύθμισης.

Από την άλλη το διαδραστικό μοντέλο ή μοντέλο της αλυσιδωτής σύνδεσης περιγράφει μια εναλλακτική αποτύπωση των μηχανισμών ανάπτυξης της καινοτομίας. Η διάχυση της γνώσης και πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης εκτελείται μέσω διαδραστικών κύκλων (feed-back-loops)⁵¹. Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας αναφέρεται στις ακόλουθες διαδραστικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα:

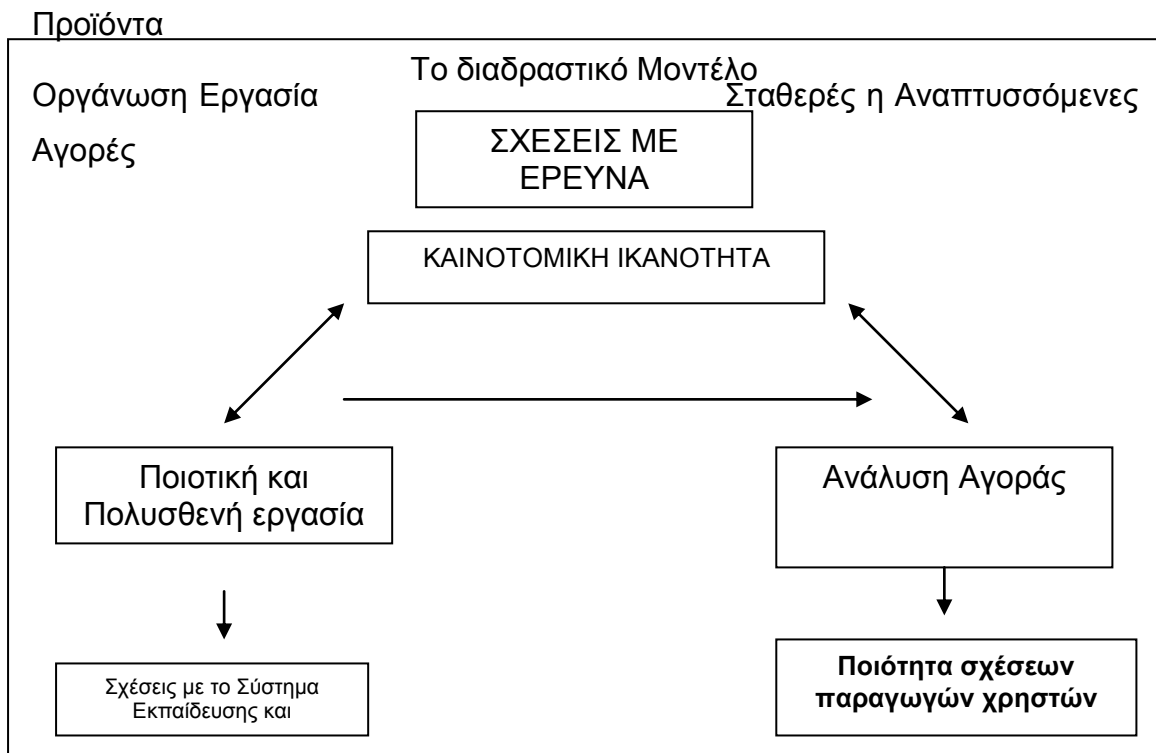
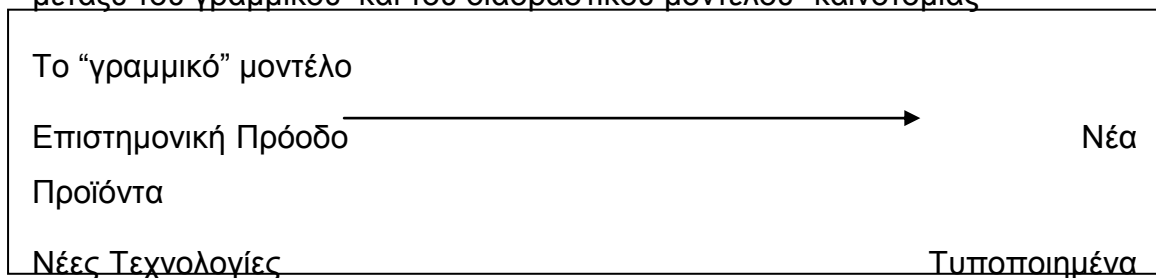
1. Τα ερευνητικά εργαστήρια συνεχίζουν να κατέχουν τον έλεγχο των τεχνολογικών χαρακτηριστικών των παραγωγικών διαδικασιών (προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες).
2. Η γραμμική ροή αναφέρεται στα ακόλουθα βήματα Έρευνα, Εφεύρεση, Ανάπτυξη, Κατασκευή, Εμπορευματοποίηση. Στα παραπάνω στάδια έχουμε μια συνεχή διάχυση πληροφοριών σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας σχετικά με τις προοπτικές βελτίωσης του προϊόντος σε σχέση με τις αγορές, το κόστος παραγωγής κ.λ.π.
3. Το εμπορικό τμήμα της εταιρείας με βάση την αγορά και τους πελάτες καθορίζει την ερευνητική διαδικασία με βάση τις ανάγκες και που προβλέπονται περισσότερα κέρδη.
4. Το διαδραστικό μοντέλο διακρίνει δύο κατηγορίες αλληλεπιδράσεων (feedback loop). Οι “μικροί διαδραστικοί κύκλοι” (short-feed-back loops) συνδέουν το κάθε τμήμα ή στάδιο παραγωγής με το προηγούμενο του. Οι “εκτενείς διαδραστικοί κύκλοι” (long feed-back loops), που συνδέουν τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τα εμπορικά τμήματα της επιχείρησης με το σύνολο των ανιόντων παραγωγικών τμημάτων.
5. Παράλληλα, άμεση προτεραιότητα αποτελεί η διαμόρφωση αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και των υπόλοιπων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης.

Στο Σχήμα 5-1 παραθέτουμε το διαδραστικό μοντέλο. Συγκεκριμένα:

⁵¹ Kline L. & Rosenberg N., (1986), “An overview of Innovation” in Landau R., Rosenberg N. (eds) The Positive Sum Strategy, National Academy Press.



Τα παρακάτω δύο σχήματα απεικονίζουν τις λειτουργικές διαφορές μεταξύ του γραμμικού και του διαδραστικού μοντέλου” καινοτομίας



Πηγή: Boyer, Didier (1998).

Η μετάβαση στο διαδραστικό μοντέλο προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, είτε αυτές φορούν στις σχέσεις με την Έρευνα, με το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης είτε στις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και πελατών, είτε ακόμα στις διεπιχειρησιακές σχέσεις.

5.3 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Aoki M το 1988 η τυπολογία των καινοτόμων επιχειρήσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εργασίες σε σχέση με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Η τυπολογία αυτή αναπτύχθηκε μέσα από τη σύγκριση δυο επιχειρήσεων μιας Ιαπωνικής (J) και μιας Αμερικάνικης (A). Οι διαφορές που εντόπισε ο ερευνητής ήταν οι ακόλουθες:

1. Η επιχείρηση J επικεντρώνεται στις κατωφερείς παραγωγικές δραστηριότητες. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται, προσανατολίζονται συνεπώς στη διαφοροποίηση υπαρκτών προϊόντων
2. Η επιχείρηση J αποδίδει περισσότερη προσοχή στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιστήμης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια των διαφόρων σταδίων ανάπτυξης/παραγωγής των προϊόντων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

Επιχείρηση A Επιχείρηση J

| Δομή και Λειτουργία Επιχείρηση A και J | |
|--|---------------------------------|
| Επιχείρηση A | Επιχείρηση J |
| Προχωρημένη και άκαμπτη κατάρτιση της εργασίας | Ευέλικτη κατάρτιση της εργασίας |
| Ιεραρχικός συντονισμός | Εναλλαγή καθηκόντων και |

| | |
|---|---|
| | οριζόντιος συντονισμός |
| Διαχωρισμός μεταξύ σύλληψης και παραγωγής | Δια-λειτουργικές διαδικασίες συντονισμού |
| Κάθετη και άκαμπτη ολοκλήρωση μεταξύ επιχείρησης και υπεργολάβων. Οι τελευταίοι αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο τμήμα του ρίσκου | Ευελιξία σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και υπεργολάβων. Από κοινού ανάληψη ρίσκου |

Συνοπτικά, εκτιμάται ότι το ιαπωνικό “διαδραστικό” μοντέλο ανάπτυξης καινοτομιών αποτελεί ένα πιο ολοκληρωμένο παραγωγικό και ανταγωνιστικό πρότυπο, που στηρίζεται στις δια-λειτουργικές επαφές μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης και μάλιστα σε κάθε παραγωγικό στάδιο.

Κεντρικό άξονα του μοντέλου αυτού αποτελεί η πεποίθηση ότι η γνώση και η μάθηση δεν ανήκουν σε μια ομάδα εξειδικευμένων εργαζομένων του ερευνητικού ή εμπορικού τμήματος αλλά συνυπάρχουν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Μια τέτοια εκτίμηση αναδεικνύει τη σημασία της απόκτησης άρρητων γνώσεων (διαμέσου της εμπειρίας και των προσωπικών αλληλεπιδράσεων) εν αντιθέσει με το “δυτικό” μοντέλο, που στηρίχτηκε παραδοσιακά στην κωδικοποιημένη γνώση.

Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου αναφέρετε στη προσπάθεια των εταιρειών να αποκτήσουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας με στόχο τη προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ευελιξία διακρίνεται σε παθητικές και ενεργητικές στρατηγικές. Συγκεκριμένα:

1. Η παθητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί σε εξωγενείς αλλαγές, που προκύπτουν στο ευρύτερο περιβάλλον της. Η στρατηγική αυτή παραπέμπει στην ευελιξία απάντησης.
2. Η ενεργητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να επηρεάσει προς όφελός της το περιβάλλον. Η αντίστοιχη στρατηγική ορίζεται ως “ευελιξία πρωτοβουλίας”

5.4 ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Τα δίκτυα αποτελούνται από ετερογενείς οργανώσεις, όπως επιχειρήσεις, ερευνητικά εργαστήρια, πανεπιστήμια, αναπτυξιακοί φορείς, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, συνδικάτα, κλπ. Οι σχέσεις που συνδέουν τους παραπάνω φορείς συγκροτούν την έννοια του “δικτύου καινοτομίας”.

Η ένταξη σε ανάλογα δίκτυα τείνει να αποτελέσει βασικό συντελεστή των ανταγωνιστικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών προϋποθέτει ολοένα και περισσότερο την ενσωμάτωση εξωτερικών γνώσεων (Amable, Barre, Boyer, 1997).

Μια τέτοια θέση αιτιολογείται από διάφορους παράγοντες: αυξημένη σημασία των βασικών επιστημονικών γνώσεων, αύξηση στο κόστος εισόδου στον τεχνολογικό ανταγωνισμό, αύξηση της σημασίας των διεπιστημονικών γνώσεων, συστημικός χαρακτήρας της τεχνολογίας, κλπ.

Η καταγραφή των δικτύων καινοτομίας οδήγησε σε προσπάθειες απεικόνισης της δομής και λειτουργίας τους. Τα δίκτυα καινοτομίας διαρθρώνονται γύρω από πέντε συνολικά πόλους (Callon, 1992):

1. Η επιστημονική ομάδα συγκροτεί το σύνολο των φορέων που παράγουν επιστημονική γνώση και απαρτίζεται από δημόσια και ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά εργαστήρια. Προϊόντα της δραστηριότητας των παραπάνω συντελεστών αποτελούν τα επιστημονικά άρθρα.
2. Η τεχνική ομάδα συγκροτείται από τα τμήματα ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή και από άλλα παρεμφερή τεχνικά κέντρα. Προϊόντα των εν λόγω συντελεστών αποτελούν τα πρότυπα, σχέδια, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κλπ.
3. Η Τρίτη ομάδα αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων εμπορευματοποίησης του προϊόντος.

Η σύνδεση μεταξύ επιστήμης και τεχνολογίας πραγματοποιείται από τους συνδετικούς φορείς του τέταρτου πόλου (πόλος μεταβίβασης). Τέλος, η

σύνδεση μεταξύ τεχνολογίας και αγοράς αποτελεί το αντικείμενο εργασίας των φορέων του πόλου ανάπτυξης.

Οι δύο τελευταίοι πόλοι διαδραματίζουν ρόλο “τεχνολογικού ενδιαμέσου” (Κομνηνός, 1993). Η χωρική εγγύτητά τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα των δικτύων καινοτομίας. Συνολικά, μια ενεργητική πολιτική καινοτομίας μπορεί να αποφασίσει την ενίσχυση κάποιων από τους προαναφερμένους πόλους.

Βάσει των παραπάνω, ένα δίκτυο καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως ένα “συντονισμένο σύνολο ετερογενών συντελεστών που απαρτίζεται από δημόσια εργαστήρια, ερευνητικά τεχνικά κέντρα, επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, χρήστες και δημόσιοι φορείς και που συμμετέχουν συλλογικά στην σύλληψη, παραγωγή και διάχυση των παραγωγικών διαδικασιών, αγαθών και υπηρεσιών, από τα οποία, ορισμένα θα αποτελέσουν αντικείμενο εμπορικής συναλλαγής” (Callon, 1992).

5.5 ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Οι αλληλεπιδράσεις ετερογενών οικονομικών φορέων αποδίδουν στην καινοτομία σχεσιακό χαρακτήρα. Ο συντονισμός και η οργάνωση των εν λόγω συντελεστών και θεσμών επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των οικονομικών παραγόντων και συνεπώς, καθορίζουν την ένταση και το ρυθμό ανάπτυξης καινοτομιών.

Συχνά, το πεδίο δράσης των θεσμών ταυτίζεται με το σύνολο των οικονομικών συναλλαγών που δεν εκτελούνται στο πλαίσιο των μηχανισμών της αγοράς. Κύρια αποστολή τους αποτελεί στην περίπτωση αυτή η υπέρβαση των περιορισμών που σχετίζονται με τις “αποτυχίες της αγοράς” .

Από μικροοικονομική άποψη, οι θεσμοί περιορίζουν το βαθμό αβεβαιότητας, μειώνοντας παράλληλα και το κόστος συναλλαγής. Μια εναλλακτική προσέγγιση του ζητήματος ωστόσο, αναδεικνύει τον ρόλο των θεσμών, όσον αφορά το συντονισμό και τη συνεργασία στο πλαίσιο διαδραστικών πρακτικών ανάπτυξης καινοτομιών.

Πιο αναλυτικά, ο βαθμός αξιοποίησης της συμπληρωματικότητας σε θέματα τεχνολογίας και καινοτομίας, που παρουσιάζουν μεταξύ τους οι οικονομικοί συντελεστές, εξαρτάται από το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, στο οποίο εντάσσονται. Η “θεσμική αρχιτεκτονική” καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ οικονομικών συντελεστών (συνεργατικές ή όχι) καθώς και την ποιότητα και ένταση των μηχανισμών διάχυσης της γνώσης σχετικά με την τεχνολογία, την ενίσχυση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, κ.λ.π.

5.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ανταγωνιστικότητα σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ, ορίζεται ως ο βαθμός ικανότητας μιας χώρας να παράγει- κάτω από συνθήκες ελεύθερου και χωρίς διακρίσεις ανταγωνισμού- αγαθά και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών, ενώ συγχρόνως διατηρούν και επεκτείνουν το πραγματικό εισόδημα των κατοίκων μακροχρόνια. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα είναι η οικονομική επίδοση της χώρας (δημοσιονομική κατάσταση, δημοσιονομική πολιτική, θεσμικό περιβάλλον), η αποδοτικότητα του κράτους (επιχειρηματικό περιβάλλον, θεσμικό πλαίσιο για τις αγορές, εκπαίδευση/ επιμόρφωση), η αποδοτικότητα του επιχειρηματικού τομέα και οι υποδομές. Οι κυβερνήσεις διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις⁵². Παρακάτω παραθέτουμε διάφορους ορισμούς της ανταγωνιστικότητας Συγκεκριμένα:

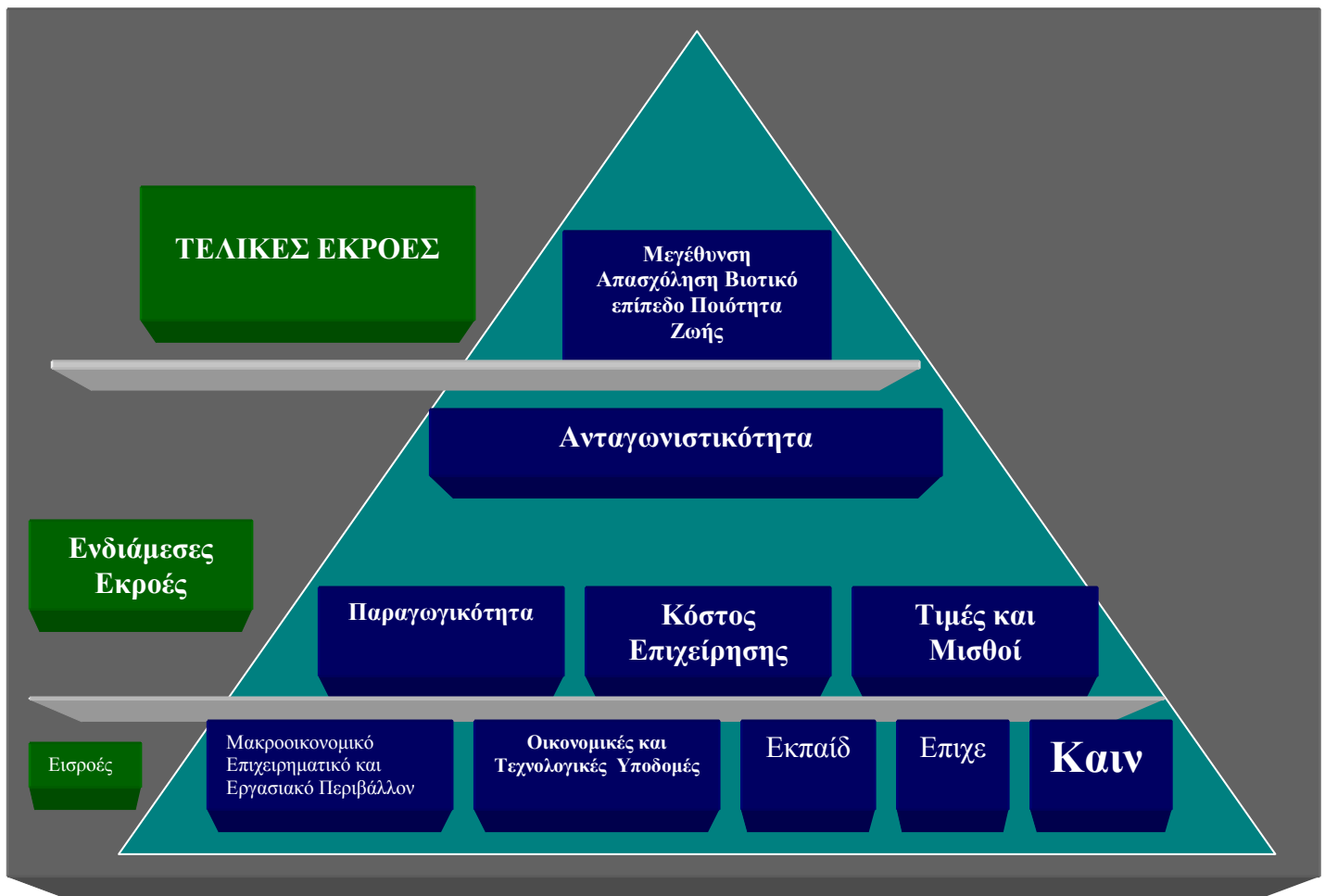
1. Η εθνική ανταγωνιστικότητα είναι το πλέγμα των παραγόντων, πολιτικών και θεσμών που προσδιορίζουν το επίπεδο παραγωγικότητας μιας χώρας. Το επίπεδο παραγωγικότητας, με τη σειρά του, προσδιορίζει το διατηρήσιμο επίπεδο ευημερίας, που μπορεί να απολαμβάνει μια οικονομία. Με άλλα λόγια, οι πιο ανταγωνιστικές οικονομίες τείνουν να είναι σε θέση να προσφέρουν

⁵² Οικονομόπουλος Β(2005), Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, Σύλλογος Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδος σελ 1-6

υψηλότερα επίπεδα εισοδήματος στους πολίτες τους. Η πιο ανταγωνιστική οικονομία είναι αυτή που πιθανότατα θα αναπτυχθεί σε μέσο και μακρο-προθεσμο ορίζοντα.

2. Η ανταγωνιστικότητα των χωρών είναι το πεδίο εκείνο της οικονομικής θεωρίας, που αναλύει τα στοιχεία και τις πολιτικές εκείνες, που διαμορφώνουν την ικανότητα μιας χώρας να δημιουργεί και να διατηρεί ένα περιβάλλον, που υποστηρίζει μεγαλύτερη παραγωγική αξίας για τις επιχειρήσεις και μεγαλύτερη ευημερία για τους πολίτες.
3. Ανταγωνιστικότητα είναι ο βαθμός, στον οποίο ένα κράτος μπορεί, υπό συνθήκες ελεύθερης και δίκαιας αγοράς να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες, που πληρούν τα κριτήρια των διεθνών αγορών, διατηρώντας και αυξάνοντας ταυτόχρονα, τα πραγματικά εισοδήματα των ανθρώπων μακροχρόνια.
4. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί κύριο άξονα αύξησης βιοτικού επιπέδου, απασχόλησης των ανέργων και εξάλειψης της φτώχειας (Competitive Advisory Group, Enhancing European Competitiveness Second Report to the President of the Commission, the Prime Minister and the Head of State, December 1995).
5. Η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μιας χώρας να πετύχει διατηρήσιμο υψηλούς ρυθμούς αύξησης του κατά κεφαλή ΑΕΠ.
6. Η ικανότητα μας να προσφέρουμε αγαθά και υπηρεσίες, που πληρούν τα κριτήρια του διεθνούς ανταγωνισμού, ενώ οι πολίτες μας απολαμβάνουν ένα βιοτικό επίπεδο, που αυξάνετε και είναι διατηρήσιμο.

Η λογική στην οποία στηρίζεται η ανάλυση των δεδομένων της εθνικής ανταγωνιστικότητας απεικονίζεται στο ΣΧΗΜΑ 1. Οι πέντε κατηγορίες εισροών που εμφανίζονται στη παρακάτω πυραμίδα αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν τα δεδομένα της εθνικής οικονομίας αλλά και να καθορίσουν τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας σε υψηλά επίπεδα διαχρονικός. Συγκεκριμένα η πυραμίδα της ανταγωνιστικότητας στην οποία βασίζεται τη εθνική πολιτική σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα είναι η ακόλουθη:



Με βάση τη πυραμίδα δίνεται το πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας, το οποίο καθορίζει τις εισροές οι οποίες επηρεάζουν τις ενδιάμεσες εκροές και οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τη τελική ανταγωνιστικότητα και σ' επίπεδο επιχειρήσεων και σ' επίπεδο κράτους. Η ανταγωνιστικότητα είναι αυτή που καθορίζει τις τελικές εκροές δηλαδή την οικονομική μεγέθυνση ενός κράτους, την απασχόληση, τη ποιότητα ζωής και σε γενικότερο επίπεδο την ευημερία των πολιτών. Οι κάθε μια από τις ομάδες εισροών οι οποίες αποτελούν τη βάση για τη μετέπειτα πορεία προς την ανταγωνιστικότητα αποτελούνται και από επιμέρους παράγοντες:

1. **Επιχειρηματικό και εργασιακό περιβάλλον:**

- Ανταγωνιστικότητα και ρυθμιστικό περιβάλλον.
- Αγορά εργασίας.
- Μακροοικονομική και φορολογική πολιτική.

- Διαφάνεια.

2. Οικονομικές και τεχνολογικές υποδομές:

- Υποδομές γενικού χαρακτήρα.
- Μεταφορές και επικοινωνίες
- Οδικοί άξονες
- Ενέργεια.
- Χρηματοοικονομικό σύστημα.

3. Εκπαίδευση και δεξιότητες:

- Επενδύσεις σε εκπαίδευση και δεξιότητες.
- Σύνδεση του ανθρώπινου κεφαλαίου με την παραγωγή

4. Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη επιχειρήσεων:

- Ίδρυση και επέκταση επιχειρήσεων.
- Ο ρόλος των μικρών , μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων.
- Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και ρόλος των διευθυντικών στελεχών.
- Δίκτυα, Συγκεντρώσεις.

5. Καινοτομία και δημιουργικότητα:

- Επενδύσεις σε έρευνα.
- Εφαρμογή γνώσεων.

Η έννοια του κατάλληλου περιβάλλοντος αναφέρεται τόσο στην επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας αλλά και στη δημιουργία δομών της αγοράς που ευνοούν την επιχειρηματική δραστηριότητα και στη συγκρότηση θεσμών που ενισχύουν τις παραγωγικές ικανότητες της οικονομίας. Η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος δε συνηγορεί μόνο υπέρ της δημιουργίας ανταγωνιστικών εγχώριων επιχειρήσεων αλλά προσελκύει και άμεσες ξένες επενδύσεις που συμβάλουν στην αύξηση της απασχόλησης και των εγχώριων εισοδημάτων και γενικότερα συμβάλουν

στην ανάπτυξη μιας χώρας. Σημαντικό ρόλο έχουν επίσης οι κυβερνήσεις στη δημιουργία και μετάδοση της γνώσης που αποτελεί σήμερα το πιο κρίσιμο παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα⁵³.

Σε γενικές γραμμές η διεθνής βιβλιογραφία παρέχει ένα μεγάλο αριθμό ορισμών της ανταγωνιστικότητας, ενώ διεθνείς οργανισμοί και εθνικά συμβούλια υιοθετούν παρεμφερείς ορισμούς. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να οριστεί σε διαφορετικά επίπεδα, όπως αυτό της επιχείρησης, του τομέα οικονομικής δραστηριότητας, σε επίπεδο περιφέρειας, ή κράτους. Παρακάτω αναλύουμε αυτούς τους ορισμούς προκειμένου να έχουμε μια γενικότερη εικόνα της ανταγωνιστικότητας, προτού ξεκινήσει η ανάλυση του κυρίως θέματος της μελέτης μέσα από τα κεφάλαια τα οποία ήδη έχουμε επιλέξει να αναπτύξουμε παρακάτω.

Συγκεκριμένα αναφέρουμε⁵⁴:

1. Σε επίπεδο επιχείρησης: Ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιβιώνει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς, συγκριτικά, την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες κ.λ.π.
2. Ο τομέας μιας χώρας: Αποτελείται από μια ομάδα επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και στο σύνολο τους με αντίστοιχες βιομηχανίες άλλων χωρών. Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανική αγορά προσπαθούν να αναπτύξουν στρατηγικές σαφώς διαφορετικές από αντίστοιχες άλλων χωρών. Οι βιομηχανίες διαφέρουν πέρα από τους ιστορικούς, θεσμικούς και περιβαλλοντικούς λόγους και σ' επίπεδο δομής, σχέσεων με τους προμηθευτές και τους αγοραστές καθώς και σ' όλα δευτερεύοντα πράγματα όπως την έρευνα και την ανάπτυξη κ.λ.π.

⁵³ Οικονομόπουλος Β(2005), Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, Σύλλογος Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδος σελ 1-6

⁵⁴ ΕΕΣΑ (2005) Ορισμός και Έννοια της Ανταγωνιστικότητας, σελ. 1-5

3. Σ' επίπεδο κράτους η ανταγωνιστικότητα είναι πιο δύσκολο ν' εξηγηθεί. Τα κράτη δεν ανταγωνίζονται όπως οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις των κρατών ανταγωνίζονται σ' επιμέρους αγορές και μέσω αυτών τα κράτη άλλοτε κερδίζουν και άλλοτε χάνουν. Ουσιαστικά τα κράτη χρησιμοποιούν τις επιχειρήσεις τους ως μέσω ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο.
4. Ως συστήματα: Η ανταγωνιστικότητα σ' επίπεδο συστημάτων αναφέρεται και πάλι στα κράτη, τα οποία προσπαθούν ν' αναπτύξουν συστήματα τα οποία θα βοηθήσουν τις εταιρίες τους να λειτουργήσουν πιο ανταγωνιστικά. Συγκεκριμένα προσπαθούν να παράγουν κοινωνικό κεφάλαιο, να δημιουργήσουν καλύτερες θέσεις εργασίας, να ενισχύσουν μέσω πόρων τις εταιρίες, να δημιουργήσουν περισσότερες ευκαιρίες και καλύτερη ποιότητα ζωής για τους πολίτες.

Έχοντας δει την έννοια της ανταγωνιστικότητας σε διαφορετικά επίπεδα του περιβάλλοντος, μπορούμε να προχωρήσουμε με τον ορισμό που δίνεται από το ΕΣΑΑ (Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης), ο οποίος είναι ένας εκ των βασικότερων και των πιο ολοκληρωμένων. Συγκεκριμένα⁵⁵: *«Η ικανότητα διατήρησης και βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των πολιτών της χώρας- αναβάθμισης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενίσχυσης της απασχόλησης και της πραγματικής συνοχής, της περιβαλλοντικής προστασίας και αναβάθμισης, της διαρκούς βελτίωσης της παραγωγικότητας-υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης».*

Η ικανότητα αυτή που ορίζεται από την ΕΣΑΑ εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (ΕΕΣΑ: 2005, σελ 1-5):

1. Τη βελτίωση της ποιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
2. Τη συμμετοχή του ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού και περιβαλλοντικού πλαισίου βιώσιμης ανάπτυξης.
3. Τη δυνατότητα διασύνδεσης και οικονομικής ολοκλήρωσης της χώρας με τις παγκόσμιες αγορές.
4. Τη στήριξη υψηλής και διαρκής παραγωγικότητας.

⁵⁵ ΕΕΣΑ(2005), Ορισμός και Έννοια της Ανταγωνιστικότητας

5. Την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου εξασφάλισης υψηλού βιοτικού επιπέδου για τους πολίτες

Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγής και αύξησης της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα εξαρτάται πλέον πολύ περισσότερο από την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των διάφορων φορέων κατά τη διάρκεια των παραγωγικών διαδικασιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κλασική μορφή παραγωγικότητας, δηλαδή η εντατικοποίηση της χρήσης του κάθε παραγωγικού πόρου ξεχωριστά ή “τεϊλορική” παραγωγικότητα, συνεχίζει να κατέχει ουσιαστικό ρόλο σε πολλούς παραγωγικούς τομείς.

Ωστόσο, στην παραπάνω μορφή της παραγωγικότητας προστίθεται και μια άλλη πτυχή, που αποτελείται από:

- Την ποιότητα των σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της (διεπιχειρησιακή συνεργασία).
- Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και του θεσμικού τους περιβάλλοντος (πανεπιστήμια, αναπτυξιακοί φορείς, σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης, χρηματοοικονομικό σύστημα, συνδικάτα, κ.λ.π Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των παραπάνω παραγωγικών φορέων, όπως και αυτών της επιχείρησης με τα εμπορικά δίκτυα και τους προμηθευτές της, ορίζουν πλέον σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Συνεπώς, μπορούμε να παρατηρήσουμε ένα μεγάλο φάσμα ανταγωνιστικών επιδόσεων, που εξαρτώνται από “ποιοτικούς” παράγοντες ή από τη “διαρθρωτική ανταγωνιστικότητα”, που πολύ συχνά αγνοούνται από τις οικονομικές αναλύσεις, εφόσον οι τελευταίες επεξεργάζονται κατά κύριο λόγο τα συνολικά μεγέθη. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τους κύριους συντελεστές της ανταγωνιστικότητας:

1. Ενδιάμεσες καταναλώσεις
2. Κεφάλαιο
3. Μισθοί

4. Αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων με στόχο την ταχύτερη εξυπηρέτηση της ζήτησης και της εμπορίας νέων προϊόντων
5. Ποιότητα του προϊόντος (των φυσικών χαρακτηριστικών του αλλά και της ικανότητας των δικτύων εμπορίας με στόχο τη βελτίωση του εμπορικού στίγματος της επιχείρησης)
6. Ικανότητα της επιχείρησης για διαφοροποίηση των προϊόντων
7. Εξειδίκευση (επιλογή των αγορών και των προϊόντων)
8. Αποτελεσματικότητα των δικτύων και των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων
9. Χρηματιστική ισορροπία της επιχείρησης

Η δύναμη των επιχειρήσεων φαίνεται να στηρίζεται περισσότερο σε άυλα και δημιουργικά στοιχεία του κεφαλαίου, όπως οι γενικότερες ικανότητες του εργατικού δυναμικού, η ποιότητα της εσωτερικής οργάνωσης, η εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση, η ποιότητα των σχέσεων με τους προμηθευτές, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας κτλ. Οι αλλαγές αυτές εκφράζονται με την αύξηση της σημασίας των υπηρεσιών στο εσωτερικό της επιχείρησης (έρευνα, σχεδιασμός, μάρκετινγκ, υπηρεσίες μετά την πώληση, εξατομίκευση της προσφοράς, κτλ) και την παράλληλη μείωση του μηχανικού εξοπλισμού (μείωση των τιμών του μηχανικού εξοπλισμού και οργανωσιακή βελτίωση στο εσωτερικό της επιχείρησης).

5.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η καινοτομία τη σύγχρονη εποχή και σύμφωνα με τον Peter Drucker πηγάζει από πέντε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δράσεις. Συγκεκριμένα στις αρχές της δεκαετίας του 90 μερικές γνωστές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν προβλήματα που ήταν αποτέλεσμα αδικαιολόγητων λαθών, που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν οι ηγεσίες τους είχαν δώσει την απαιτούμενη προσοχή στο ότι τα λάθη αυτά είχαν επαναληφθεί στο παρελθόν. Σύμφωνα με τον Drucker τα λάθη αυτά έγιναν στα πλαίσια μια προσπάθειας να ξεχωρίσουν και να πετύχουν ο άμεσο κέρδος σε πολύ μικρό

χρονικό διάστημα και χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό. Τα πέντε σημεία είναι τα ακόλουθα⁵⁶:

Η προσπάθεια για μεγάλο κέρδος : Πολλοί μάνατζερ έχουν εμμονές με τα μεγάλα περιθώρια κέρδους και τις όλο και υψηλότερες τιμές για βελτιωμένα προϊόντα. Κλασικό παράδειγμα ήταν η Xerox που είχε εφεύρει το φωτοτυπικό μηχάνημα, ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα στην ιστορία. Η Xerox μετά την αρχική επιτυχία της άρχισε να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν και να το ανατιμά με αποτέλεσμα να έχει αρχικά τεράστια κέρδη, έβλεπε ως βάση καινοτομίας τη διαφοροποίηση του προϊόντος της, αδιαφορώντας για άλλα σημαντικά θέματα . Κάποιος που ήθελε όμως ένα απλό φωτοτυπικό μηχάνημα δεν είχε καμία επιλογή. Τη λύση την έδωσε η ιαπωνική Canon που λανσάρισε ένα φτηνό προϊόν στις ΗΠΑ. Έγινε ανάρπαστο αμέσως, της έδωσε μεγάλο μερίδιο αγοράς και σταδιακά απείλησε την επιβίωση της Xerox. Τα μεγάλα περιθώρια κέρδους μπορούν να οδηγήσουν στην παραμέληση τμημάτων της αγοράς που γίνονται ευάλωτα σε ανταγωνιστές. Η μεγιστοποίηση του κέρδους απαιτεί όχι μόνο μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά και κάποιο τζίρο. Το πρώτο αυτό σημείο αποδεικνύει ότι είναι λάθος να συνδέει μια επιχείρηση τη καινοτομικότητα με το κέρδος. Αυτό μπορεί να την οδηγήσει σε λάθος μονοπάτια. Η καινοτομία θα πρέπει να είναι το τροχοπέδη της ανάπτυξης αλλά και της εισαγωγής σε νέες αγορές.

Καινοτομία και υψηλές τιμές: Οι υψηλές τιμές ανοίγουν την πόρτα σε ανταγωνιστές και τους δίνουν μεγάλα περιθώρια δράσης. Οι σοφές επιχειρήσεις, ακόμα και αν προστατεύονται από κάποια πατέντα, τιμολογούν τα προϊόντα τους κάπως χαμηλότερα με βάση κάποιο μελλοντικό ορίζοντα μερικών χρόνων (οπότε το προϊόν αναμένεται να είναι φθηνότερο) και με βάση τις ανάγκες άμυνας έναντι μελλοντικών ανταγωνιστών. Κάτι τέτοιο όχι μόνο αποθαρρύνει την εμφάνιση ανταγωνιστών στο μέλλον αλλά επιτρέπει την διατήρηση καλών μεριδίων ακόμα και αν εμφανιστούν.

⁵⁶ Drucker P (1993), Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα, Wall Street Journal

Τιμολόγηση με βάση το κόστος: Ο Drucker αποδίδει την παρακμή διαφόρων κλάδων στις ΗΠΑ, μεταξύ των οποίων και τα ηλεκτρονικά, στην νοοτροπία αυτή.

Μάλιστα προέβλεπε το 1993 ότι ήταν ζήτημα χρόνου ότι η αγορά των πολυτελών αυτοκινήτων στις ΗΠΑ, από χρόνια φέουδο των BMW, Mercedes και Cadillac, θα κυριαρχεί το στο τέλος από ιαπωνικές μάρκες ακριβώς λόγω της στρατηγικής αυτής στην τιμολόγηση. Κάτι που έχει γίνει γεγονός εδώ και καιρό.

Το 2005, για παράδειγμα, από τα πέντε κορυφαία σε πωλήσεις μοντέλα πολυτελείας τα 4 ανήκουν στις θυγατρικές των Toyota, Honda και Nissan. Μάρκες εντελώς νέες, με κανένα παρελθόν, που παράγονται από επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν ειδικά για την αμερικανική αγορά και άρχισαν να λανσάρουν αυτοκίνητα μόλις το 1990.

Η θυσία της αυριανής ευκαιρίας στο βωμό του χθες: Μια επιχείρηση έχει κάποιο προϊόν με καλές προοπτικές ανάπτυξης αλλά φοβάται να το προωθήσει γιατί μπορεί να κόψει πωλήσεις από τα σημερινά προϊόντα της. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι αυτό της IBM, η οποία όταν η Apple λανσάρισε το πρώτο PC το 1975 αντέδρασε αστραπιαία για μεγάλη γραφειοκρατική επιχείρηση, λανσάροντας το πρώτο IBM PC. Η βάση της IBM ήταν τότε οι κεντρικοί υπολογιστές και έτσι αποφάσισε να μην κάνει ούτε νύξη για τα PC σε ενδιαφερόμενους πελάτες. Η ιστορία είναι βέβαια γνωστή. Πολλές επιχειρήσεις επωφελήθηκαν και επωφελούνται, πολλές μάλιστα ιδρύθηκαν για το σκοπό αυτό, αλλά η IBM ποτέ δεν επωφελήθηκε από τη σπουδαία αυτή εφεύρεση της.

Προβλήματα και ευκαιρίες: Ο Drucker συνήθιζε να κάνει την εξής ερώτηση σε πελάτες του: ποια είναι τα καλύτερα στελέχη σας και ποια είναι τα καθήκοντά τους; Χωρίς εξαίρεση τα στελέχη αυτά ασχολούντο με την επίλυση προβλημάτων - κάποιο προϊόν που αντιμετώπιζε σκληρό ανταγωνισμό, κάποιο τμήμα που πήγαινε από το κακό στο χειρότερο, κάποια ξεπερασμένη τεχνολογία. Η επόμενη ερώτηση του Drucker ήταν: και ποιος διαχειρίζεται τις ευκαιρίες; Και πάλι χωρίς εξαίρεση η απάντηση ήταν ότι στην ουσία οι

ευκαιρίες ήταν εγκαταλελειμμένες στην τύχη τους. Με άλλα λόγια λανθασμένες προτεραιότητες.

Ο Drucker δεν συμβουλεύει την παραμέληση των προβλημάτων. Κάθε άλλο. Απλώς επισημαίνει ότι οι ευκαιρίες φέρνουν αποτελέσματα και ανάπτυξη και έτσι η επιδίωξη και στελέχωση τους πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα της επιχείρησης. Τα προβλήματα και η επίλυση τους ακολουθούν. Ο Drucker δίνει το παράδειγμα της General Electric που η στρατηγική της είναι να είναι στις δύο κορυφαίες θέσεις ενός κλάδου και τοποθετεί τα καλύτερα στελέχη της στην επιδίωξη των ευκαιριών σε κάθε κλάδο. Όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρει ο Drucker στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρονται στο πως μια εταιρία διαχειρίζεται τα πλεονεκτήματα της και πως αυτά μπορεί να επηρεαστούν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Στην εποχή μας, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι οι ταχύτατοι ρυθμοί της τεχνολογικής εξέλιξης, απαιτείται δημιουργική και καινοτόμος σκέψη. Επιβάλλεται αναθεώρηση του παραδοσιακού παραγωγικού προτύπου, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό σύγχρονο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Είναι δεδομένο ότι η ανταγωνιστικότητα δεν εξαρτάται πλέον από το κόστος, αλλά από την προσφερόμενη ποιότητα.

Δημιουργικότητα είναι η γέννηση μιας ομάδας νέων ιδεών και εμπνεύσεων. Αλλά η καινοτομία αφορά στην εφαρμογή της δημιουργικής ιδέας στην πράξη, τη δημιουργία ενός εμπορεύσιμου προϊόντος από μια εφεύρεση. Δεν είναι απλώς η γέννηση νέων ιδεών. Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση. Η εφεύρεση σχετίζεται με την έρευνα, είναι η διαδικασία επένδυσης χρημάτων στη γνώση. Καινοτομία όμως είναι το αντίστροφο : το να κερδίζει κανείς χρήματα από τη γνώση! Είναι η διαδικασία της μετατροπής νέων ιδεών, ερευνητικών αποτελεσμάτων και στοιχείων γνώσης σε προϊόντα και υπηρεσίες, που προσφέρουν αξία σ' αυτόν που τα χρησιμοποιεί. Η αναφορά σε καινοτομίες εφαρμογές και λύσεις, περιλαμβάνει τη νέα μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης, τη νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, ένα νέο τρόπο παρουσίασης κάποιου προϊόντος, μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Αλλά και ο σχεδιασμός και η κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού ή η υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή ένας νέος

τρόπος σκέψης για την επίλυση ενός προβλήματος, εντάσσονται στον τομέα της καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός τώρα, υπεισέρχεται στην τοποθέτηση της ιδέας στην αγορά. Όσον αφορά ειδικότερα το Βιομηχανικό σχεδιασμό, η θεωρία και η πρακτική του οποίου συνιστούν την εξειδικευμένη γνώση με την οποία αποδίδονται οι μορφές και οι λειτουργίες στα σύγχρονα προϊόντα χρήσης, αυτός πλέον αποτελεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, μέρος της εταιρικής στρατηγικής.

Το τρίπτυχο της δημιουργίας / έμπνευσης, της καινοτομίας και του σχεδιασμού αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής και παραγωγικής διαδικασίας, προσδίδοντας της προστιθέμενη αξία. Η ικανότητα μιας οικονομίας να το εφαρμόζει στην πράξη, ισοδυναμεί με την ικανότητα της να ανανεώνεται και να εξελίσσεται. Αυτό το τρίπτυχο αποτελεί τη βάση της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας οικονομιών και επιχειρήσεων, της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Είναι το αποτελεσματικό εργαλείο για τη διαχείριση των δομικών αλλαγών στην παρούσα συγκυρία, προσφέροντας μια σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Δευτερογενής έρευνα: Μπορεί να είναι αναφορές μέσα από τις εταιρίες ή κάποιες έτοιμες έρευνες είτε από κρατικούς φορείς είτε από ειδικευμένες εταιρίες όπως η ICAP. Εκτός από τα παραπάνω, δευτερεύουσες πληροφορίες μπορούν να βρεθούν και σε περιοδικά και άλλες εκδόσεις που βγαίνουν κυρίως από κρατικούς φορείς.

Πρωτογενής έρευνα: Η συλλογή της μπορεί να απαιτεί περισσότερο χρόνο από την δευτερογενή και η διαδικασία να είναι περισσότερο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματά της είναι πιο καίρια. Για το σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια με κλειστές ερωτήσεις. Κλειστές είναι αυτές που δίνονται συγκεκριμένες απαντήσεις και καλείται ο ερωτώμενος να απαντήσει σε μία ή κάποιες συγκεκριμένες απαντήσεις. Για του σκοπούς της έρευνας έγινε ένα ερωτηματολόγιο. Η χρήση των ερωτηματολογίων κρίθηκε ως η πιο αποτελεσματική λόγω της έκτασης του δείγματος. Μεγάλο βάρος δόθηκε στην σχεδίαση του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις φτιάχτηκαν με βάση την υπόθεση της έρευνας και το στόχο / σκοπό της έρευνας⁵⁷. Στη συγκεκριμένη μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική έρευνα. Συγκεκριμένα:

□ **Ποσοτική Έρευνα:** Ο γράφων πρόκειται να μοιράσει ερωτηματολόγια σ' ένα δείγμα 100 ατόμων από διάφορες μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις μοιρασμένο ως ακολούθως:

1. Διοικητικά Στελέχη
2. Προϊστάμενοι τμημάτων
3. Διευθυντές
4. Πωλητές

⁵⁷ Σταθακόπουλος, Β (2001) «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Αθήνα Εκδόσεις Σταμούλης

6.1 ΔΕΙΓΜΑ

Μεγάλο ρόλο στην επιτυχία της έρευνας παίζει η διαδικασία της δειγματοληψίας. Η έρευνα έπρεπε να γίνει σε μία συγκεκριμένη ομάδα πληθυσμού που να αποτελείται από άτομα τα οποία να έχουν σχέση με το αντικείμενο της έρευνας. Σύμφωνα με τον **Σταθακόπουλο (2001:205)** ο πληθυσμός ορίζεται από τέσσερις παραμέτρους: Το στοιχείο (element), τη μονάδα δειγματοληψίας (sampling unit), την έκταση (extent) και το χρόνο (time).

Δημογραφικά: Άτομα από 30 και άνω

Μονάδα δειγματοληψίας: Διοικητικά στελέχη, προϊστάμενοι, διευθυντές και πωλητές

Έκταση: Έρευνα στην Αθήνα

Δείγμα: 100 ερωτώμενοι

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Πολύ σημαντικό στάδιο είναι η ανάλυση των στοιχείων. Θα πρέπει να αξιολογηθούν όλα τα στοιχεία και να αποκωδικοποιηθούν ώστε να βγουν και τα ανάλογα συμπεράσματα. Πρέπει πάντα να έχουμε στο μυαλό μας την βασική υπόθεση της έρευνας και τους στόχους της. Το πρώτο πράγμα που θα γίνει θα είναι να συγκεντρωθούν όλα τα στοιχεία ανά απάντηση. Μετά να μπουν σε πίνακες και να εξεταστεί η πιθανότητα κάποιες ερωτήσεις να συνδυαστούν. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε συνδυαστικές απαντήσεις χρησιμοποιώντας δεδομένα από δύο διαφορετικές ερωτήσεις. Για παράδειγμα από μία ερώτηση να πάρουμε τις απαντήσεις ανά φύλο και από μία άλλη ανά. Αφού γίνουν αυτά, θα προχωρήσουμε με την στατιστική κατανόηση των στοιχείων με τη βοήθεια του προγράμματος EXCEL. Εδώ θα πρέπει ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει την κρίση του ώστε να κρίνει τα αποτελέσματα και να μπορέσει μετά να τα συνδυάσει με την υπόθεση και το αντικείμενο της έρευνας.

6.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου είναι απόρροια των ερωτημάτων των οποίων παραθέτονται από τον Mark C Fohlke (2006), στο άρθρο του Sales Presentation skills and salesperson job performance, το οποίο αποτέλεσε και πηγή έμπνευσης για το γράφοντα σχετικά με την επιλογή του μοντέλου της έρευνας. Οι αλλαγές στις οποίες προέβη ο τελευταίος, σχετικά με το ερωτηματολόγιο του άρθρου αναφέρονται στη τοποθέτηση της λεγόμενης κλίμακας Likert (1-5 Με 1=Διαφωνώ πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ, 4 =Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πολύ). Η συγκεκριμένη θα βοηθήσει τους ερωτώμενους, να δώσουν πιο εμπειριστατωμένες απαντήσεις στις ερωτήσεις του επιλεγμένου καταλόγου ερωτήσεων. Παρακάτω παραθέτουμε τα στοιχεία της έρευνας μετά την ανάλυσή τους.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

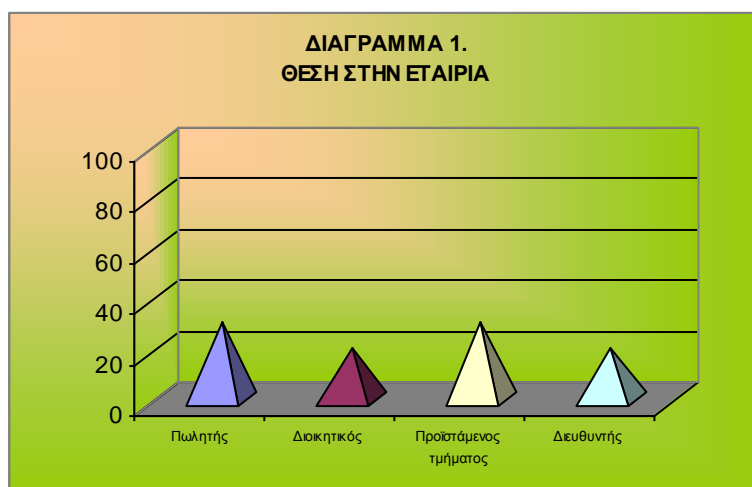
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των ερωτηματολογίων θα πρέπει να δώσουμε απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Που έγινε: Η έρευνα έγινε στην περιοχή του Λεκανοπεδίου της Αττικής και συγκεκριμένα στην Αθήνα.
2. Πόσους ρωτήσαμε: Ερωτήθηκαν 100 άτομα από διάφορες μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πελάτες της Mondelez Hellas. Συγκεκριμένα Διοικητικά στελέχη, προϊστάμενοι, διευθυντές και πωλητές. Η ηλικία των ατόμων ήταν από 30 χρονών και άνω.
3. Ως εξαρτημένες μεταβλητές ορίστηκαν τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία δεν επηρεάζονται και μένουν σταθερά ενώ ως ανεξάρτητες το ευρύτερο μάνατζμεντ μιας επιχείρησης και η γενικότερη διοικητική της λειτουργία

7.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

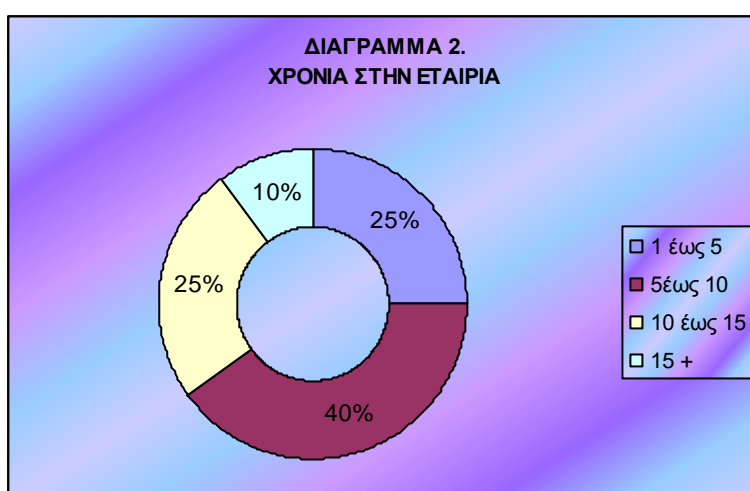
ΕΡΩΤΗΣΗ 1 -Θέση στην εταιρία



Στη συγκεκριμένη ερώτηση, σχετικά με τη θέση στην εταιρία και σχετικά με το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι το 30% ανήκει στη θέση του πωλητή, ένα 20 % ανήκει στη θέση του διοικητικού, ένα 30% στη θέση του προϊσταμένου τμήματος, ενώ τέλος. Ένα 20% ανήκει στη Διευθυντική θέση.

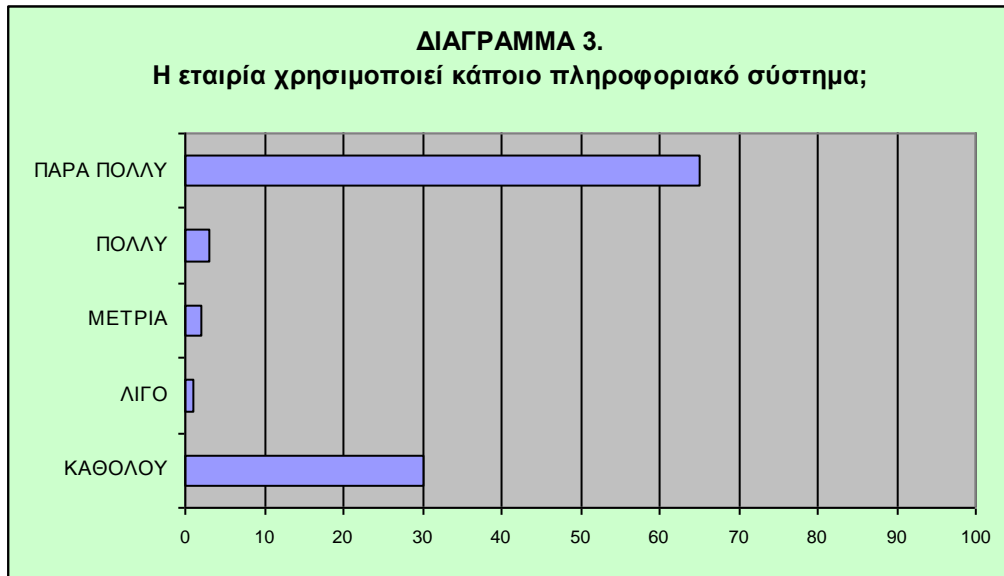
Σύμφωνα με την πλειοψηφία των απαντήσεων, βλέπουμε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες, είναι πωλητές και προϊστάμενοι τμήματος.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2-Χρόνια στην εταιρία



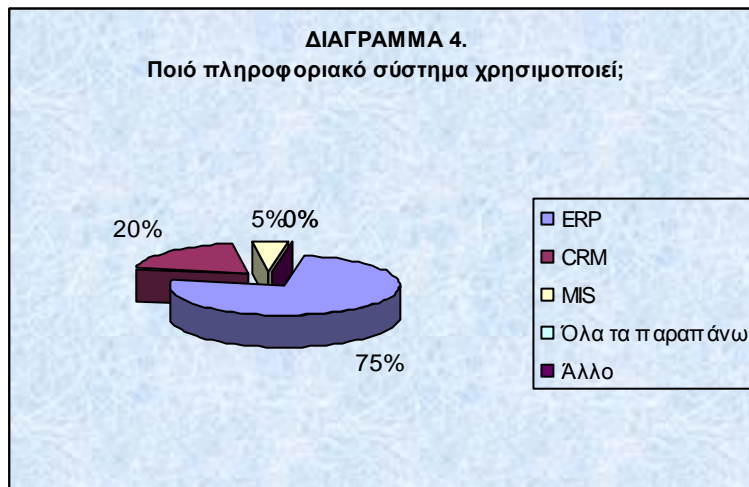
Σχετικά με τα χρόνια που έχει ο καθένας από τους ερωτηθέντες στην εταιρία, οι απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν, κυμαίνονται οι περισσότερες από ένα έως και πέντε χρόνια προϋπηρεσίας, ποσοστό το οποίο ανήκει στο 80%. Ένα 18% απάντησε από 5 έως και 10 χρόνια, ενώ τέλος μόλις το 2% είπε μέχρι 10 και επιπλέον έτη .

ΕΡΩΤΗΣΗ 3-Η εταιρία χρησιμοποιεί κάποιο πληροφοριακό σύστημα



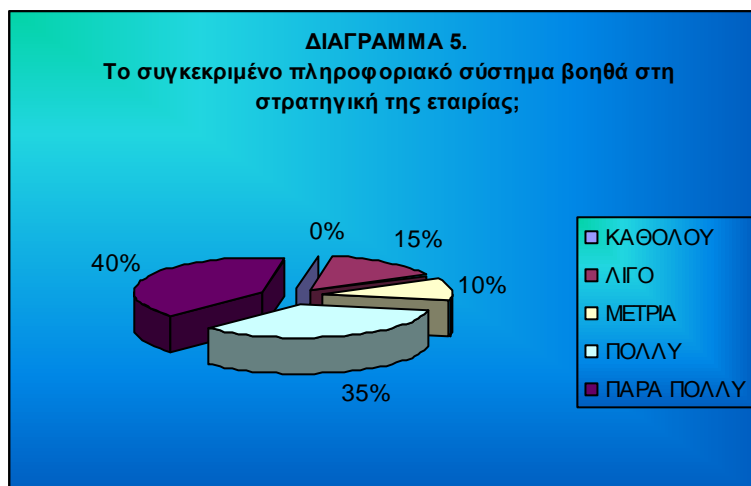
Στο τρίτο ερώτημα, τέθηκε το ζήτημα αν η εταιρία χρησιμοποιεί κάποιο πληροφοριακό σύστημα. Όπως μπορούμε να διακρίνουμε και από το σχετικό διάγραμμα, το 40% απάντησε ότι η εταιρία χρησιμοποιεί πάρα πολύ ανάλογα συστήματα, ένα ποσοστό της τάξεως του 10% είπε ότι επίσης χρησιμοποιεί τέτοια συστήματα, ένα 10% δήλωσε πως λίγο γίνεται τέτοια χρήση, ενώ το 40% είπε πως δεν γίνεται καθόλου τέτοια χρήση συστημάτων. Κανείς δεν έδωσε ως απάντηση ότι γίνεται μέτρια χρήση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4-Ποιο πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιεί



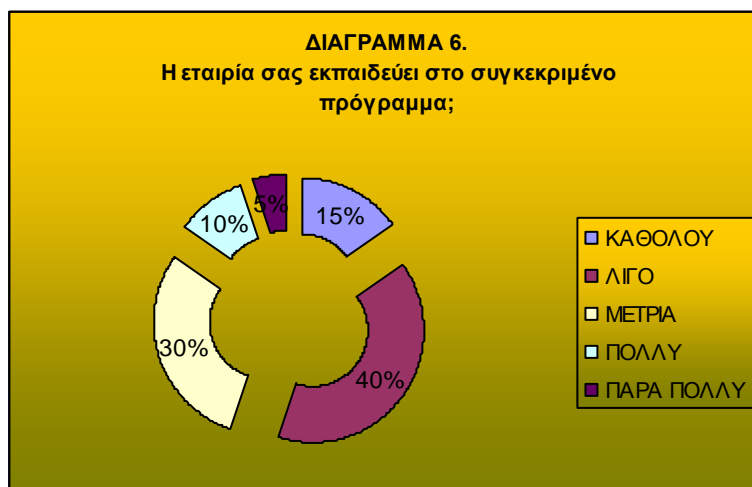
Σχετικά με το ποιο πληροφοριακό σύστημα χρησιμοποιείται, ένα 70% δήλωσε το ERP, ένα 20% το CRM, ένα 5% το MIS, ενώ κανείς δεν είπε όλα τα προηγούμενα ούτε και δήλωσε κάποιο άλλο από αυτά. Η πλειοψηφία όπως φαίνεται από τα παραπάνω αποτελέσματα είπε το ERP.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5-Το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα βοηθά στη στρατηγική της εταιρίας



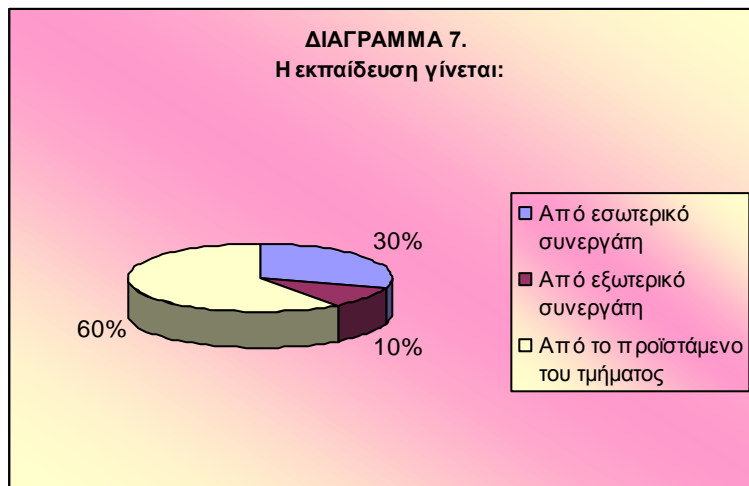
Σχετικά με το πληροφοριακό σύστημα και κατά πόσο αυτό βοηθάει στη στρατηγική της εταιρίας, κανείς δεν δήλωσε ότι δεν βοηθάει καθόλου, ένα 15% είπε ότι βοηθάει λίγο, ένα 10%, ένα 35% είπε ότι το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα βοηθάει πολύ, όπως επίσης πάρα πολύ είπε ότι βοηθάει και το 40% το οποίο καλύπτει και την πλειοψηφία των απαντήσεων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6-Η εταιρία σας εκπαιδεύει στο συγκεκριμένο πρόγραμμα



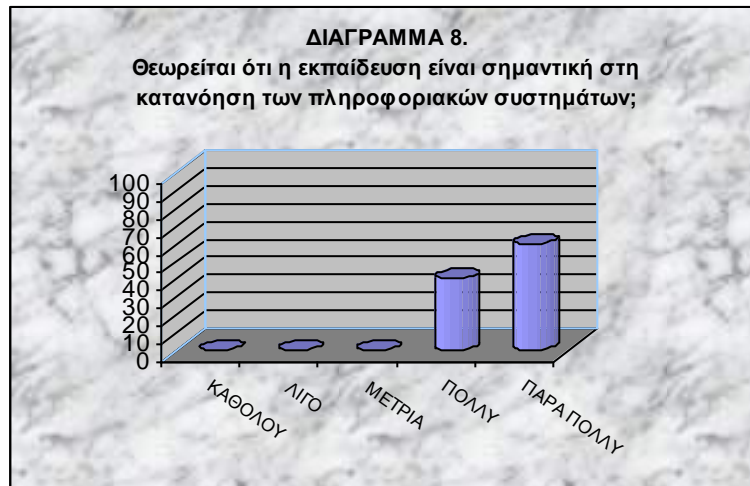
Στο έκτο ερώτημα , τέθηκε το ζήτημα αν η εταιρία εκπαιδεύει στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Από το παραπάνω διάγραμμα, φαίνεται ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 15% δήλωσε πως δεν εκπαιδεύεται, ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 40% είπε ότι εκπαιδεύεται λίγο, ένα 30% θεωρεί ότι εκπαιδεύεται μέτρια, ένα 10% πολύ, ενώ τέλος μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 5% δήλωσε πως εκπαιδεύεται πολύ. Απ' ότι φαίνεται από τις παραπάνω απαντήσεις , η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι λίγη η εκπαίδευση η οποία παρέχεται.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7-Η εκπαίδευση γίνεται:



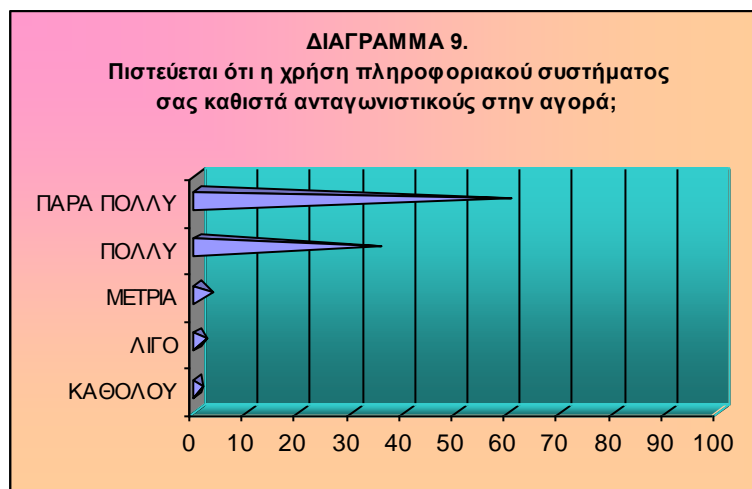
Στο ερώτημα 7, σχετικά με το από ποιον γίνεται η εκπαίδευση, ένα 30% δήλωσε ότι εκπαιδεύεται από εσωτερικό συνεργάτη της εταιρίας, ένα 10% είπε ότι η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικό συνεργάτη, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 60% το οποίο αντιπροσωπεύει και την πλειοψηφία των απαντήσεων, δήλωσε ότι η εκπαίδευση γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8-Θεωρείται ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική στη κατανόηση των πληροφοριακών συστημάτων



Στο παραπάνω ερώτημα , τέθηκε το ζήτημα σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες, θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική στη κατανόηση των πληροφοριακών συστημάτων . Από τις δοσμένες απαντήσεις, βλέπουμε ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 40% δήλωσε ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 60% δήλωσε επίσης πως η εκπαίδευση είναι πάρα πολύ σημαντική. Κανείς δεν έδωσε αρνητική απάντηση.

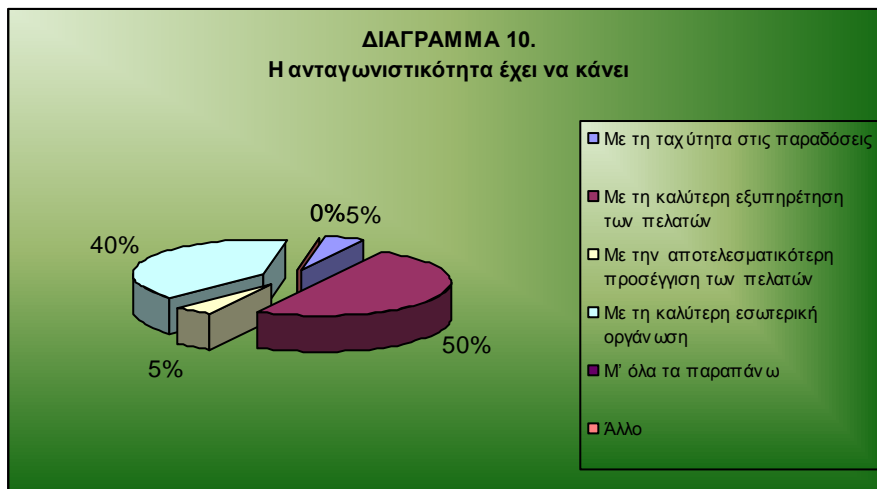
ΕΡΩΤΗΣΗ 9-Πιστεύεται ότι η χρήση πληροφοριακού συστήματος σας καθιστά ανταγωνιστικούς στην αγορά



Στο ένατο ερώτημα σχετικά με το αν η χρήση πληροφοριακών συστημάτων καθιστά τους ερωτηθέντες πιο ανταγωνιστικούς στην αγορά, οι απαντήσεις κυμάνθηκαν ως εξής:

Ένα 60% δήλωσε πως η χρήση πληροφοριακών συστημάτων κάνει πάρα πολύ ανταγωνίσιμους στην αγορά τους εργαζόμενους, το 30% είπε πως επίσης τους κάνει πολύ ανταγωνίσιμους, το 5% πως το αποτέλεσμα αυτού είναι μέτριο, το 3% δήλωσε πως είναι λίγο ενώ τέλος το 2% πως δεν υπάρχει κανένα αποτέλεσμα στην ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, δήλωσαν πως η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, προσφέρει πάρα πολύ μεγάλη βοήθεια σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα στην αγορά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10-Η ανταγωνιστικότητα έχει να κάνει



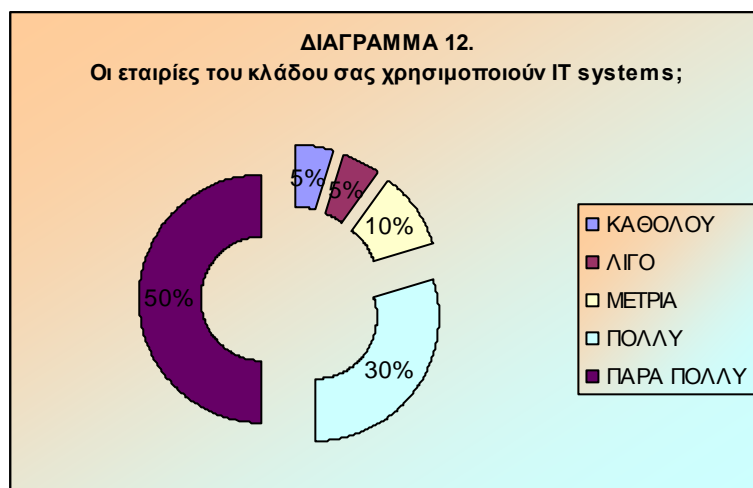
Στο παραπάνω διάγραμμα καταρτίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τι έχει να κάνει η ανταγωνιστικότητα. Ένα 5% δήλωσε πως η ανταγωνιστικότητα έχει να κάνει με την ταχύτητα στις παραδόσεις , ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 50% είπε πως έχει να κάνει με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, ένα 5% είπε πως έχει να κάνει με την αποτελεσματικότερη προσέγγιση των πελατών , ένα 40% ανέφερε ότι έχει να κάνει με την καλύτερη εσωτερική οργάνωση . Κανείς δεν δήλωσε κάτι άλλο από τις προαναφερθείσες απαντήσεις. Οι περισσότεροι υποστήριξαν πως η ανταγωνιστικότητα σε μια εταιρία έχει να κάνει με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και με την καλύτερη εσωτερική οργάνωση κυρίως.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11-Θεωρείτε σημαντικές τις επενδύσεις της εταιρίας σε πληροφοριακά συστήματα



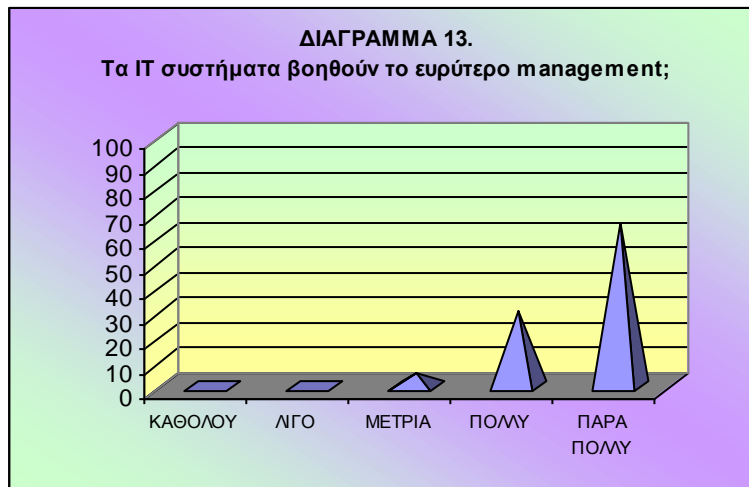
Στο παραπάνω ερώτημα, σχετικά με το αν οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ως σημαντικές τις επενδύσεις της εταιρίας σε πληροφοριακά συστήματα , ένα ποσοστό της τάξεως του 30% δήλωσε πως θεωρεί πολύ σημαντικές τις επενδύσεις, ενώ το υπόλοιπο 70% είπε επίσης πως θεωρεί τις επενδύσεις πάρα πολύ σημαντικές. Κανείς δεν έδωσε άλλη απάντηση στην οποία να υποστηρίζει πως η σημαντικότητα των επενδύσεων δεν είναι σημαντική ή μέτρια ή λίγο σημαντική. Όλοι σχεδόν εκδήλωσαν την ίδια άποψη πως είναι πάρα πολύ σημαντικό να επενδύει η εταιρία σε πληροφοριακά συστήματα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12-Οι εταιρίες του κλάδου σας χρησιμοποιούν IT systems



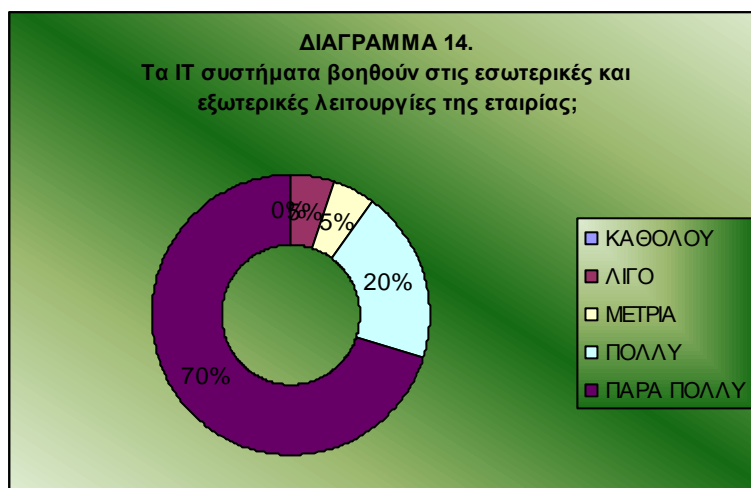
Σε σχετικό ερώτημα με το αν η εταιρία των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί IT systems και σχετικά με το παραπάνω διάγραμμα στο οποίο απεικονίζονται οι απαντήσεις, παρατηρούμε πως ένα ποσοστό της τάξεως του 5% είπε πως η εταιρία του δεν κάνει χρήση αυτού του συστήματος, ένα 5% δήλωσε πως κάνει μικρή χρήση του συγκεκριμένου συστήματος, ένα 10% πως κάνει μέτρια χρήση, ένα 30% δήλωσε πως η χρήση του συστήματος αυτού στην εταιρία είναι μέτρια και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτει την απάντηση ότι η χρήση του IT systems στην εταιρία, είναι πάρα πολύ μεγάλη.

ΕΡΩΤΗΣΗ 13-Τα IT συστήματα βοηθούν το ευρύτερο management



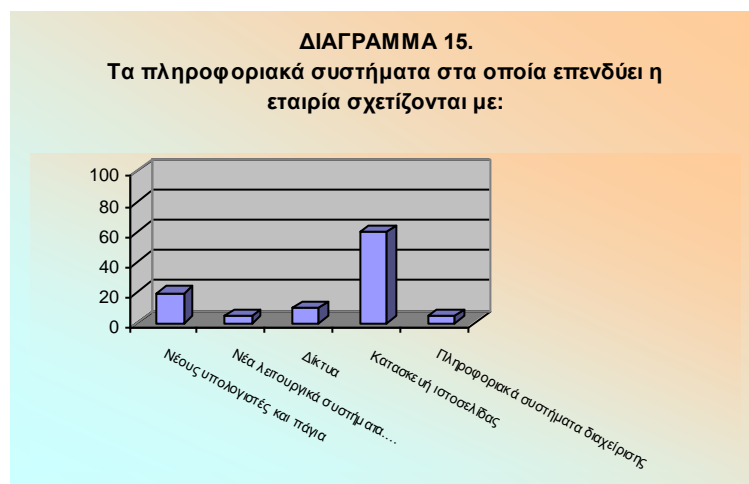
Σχετικά με το αν τα IT systems βοηθούν το ευρύτερο μάντζμεντ, βλέπουμε και από το παραπάνω διάγραμμα ότι το 60% θεωρεί πως βοηθούν πάρα πολύ, το 35% πως επίσης βοηθούν πολύ, ενώ το υπόλοιπο 5% πως η βοήθεια που προέρχεται από αυτό το σύστημα, είναι μέτρια. Πάντως η πλειοψηφία στο συγκεκριμένο ερώτημα υποστήριξε πως τα IT systems είναι πολύ χρήσιμα στο ευρύτερο μάντζμεντ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 14-Τα IT συστήματα βοηθούν στις εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες της εταιρίας



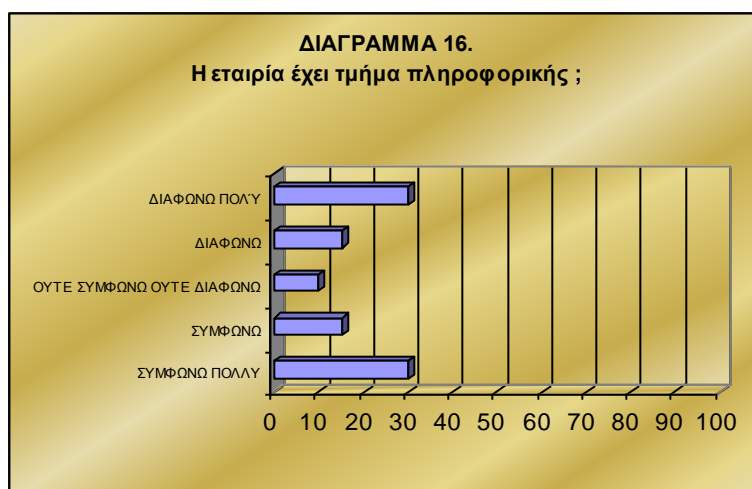
Σε ερώτημα σχετικό με το αν τα συστήματα IT systems βοηθούν στις εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες της εταιρίας, κανείς δεν έδωσε αρνητική απάντηση λέγοντας πως δεν βοηθούν καθόλου, ένα 5% είπε πως βοηθούν λίγο, ένα 5% επίσης είπε πως είναι μέτρια η βοήθεια , ένα 20% δήλωσε πως τα συστήματα IT systems βοηθούν πολύ τις λειτουργίες της εταιρίας, καθώς επίσης ίδια απάντηση έδωσε και το υπόλοιπο 70% το οποίο καλύπτει και την πλειοψηφία των απαντήσεων υποστηρίζοντας πως τα συστήματα αυτά βοηθούν πάρα πολύ στις εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες της εταιρίας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 15-Τα πληροφοριακά συστήματα στα οποία επενδύει η εταιρία σχετίζονται με:



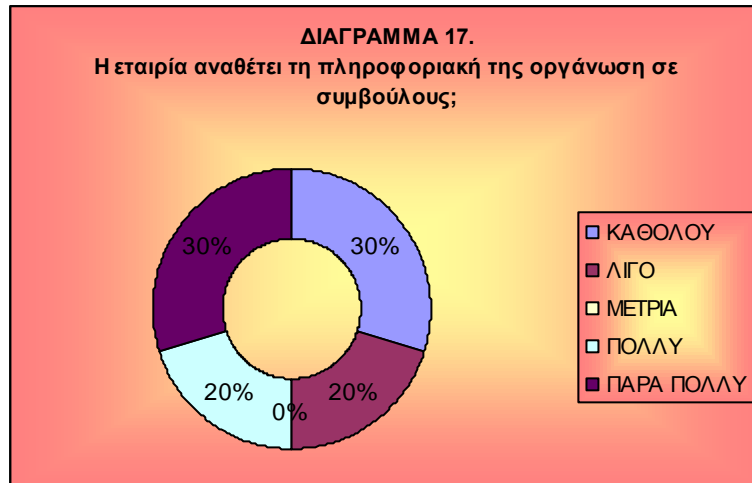
Στο ερώτημα 15, τέθηκε το ερώτημα με τι σχετίζονται τα πληροφοριακά συστήματα στα οποία επενδύει η εταιρία . Ένα ποσοστό της τάξεως του 20% είπε τα πληροφοριακά συστήματα σχετίζονται με νέους υπολογιστές και πάγια, το 5% δήλωσε πως σχετίζεται με νέα λειτουργικά συστήματα, το 10% είπε ότι σχετίζεται με δίκτυα, το 60% με την κατασκευή ιστοσελίδας και τέλος το 5% είπε πως ασχολείται με πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης. Η πλειοψηφία των απαντήσεων, έχει να κάνει με την κατασκευή ιστοσελίδας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 16-Η εταιρία έχει τμήμα πληροφορικής



Στο παραπάνω δέκατο έκτο ερώτημα σχετικά με το αν η εταιρία έχει τμήμα πληροφορικής, ένα 30% δήλωσε πως διαφωνεί πολύ, ένα 15% πως επίσης διαφωνεί, ένα 5% κράτησε ενδιάμεση θέση μη συμφωνώντας αλλά ούτε και διαφωνώντας, ένα 15% είπε ότι συμφωνεί ενώ ένα 30% είπε πως συμφωνεί πολύ. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μοιράστηκαν ισάξιες και στις απαντήσεις που δόθηκαν δεν υπερέχει κάποιο ποσοστό έναντι κάποιου άλλου.

ΕΡΩΤΗΣΗ 17-Η εταιρία αναθέτει τη πληροφοριακή της οργάνωση σε συμβούλους.



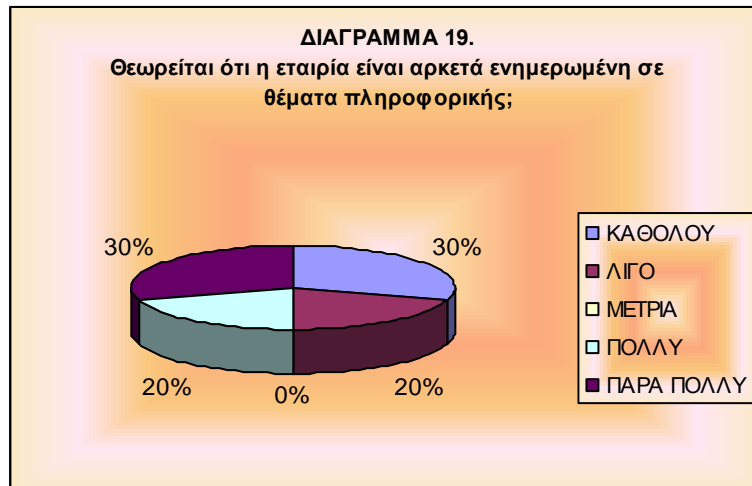
Στο παραπάνω ερώτημα σχετικά με το αν η εταιρία αναθέτει την πληροφοριακή της οργάνωση σε συμβούλους, βλέπουμε από το παραπάνω διάγραμμα που απεικονίζει τις απαντήσεις, ένα 30% να μη χρησιμοποιεί καθόλου , ένα 20% μέτρια , ένα 20% χρησιμοποιεί πολύ συμβούλους για την πληροφοριακή της οργάνωση, ενώ ένα 30% χρησιμοποιεί πάρα πολύ συμβούλους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 18-Πόσα άτομα απασχολούνται στο τμήμα πληροφορικής;



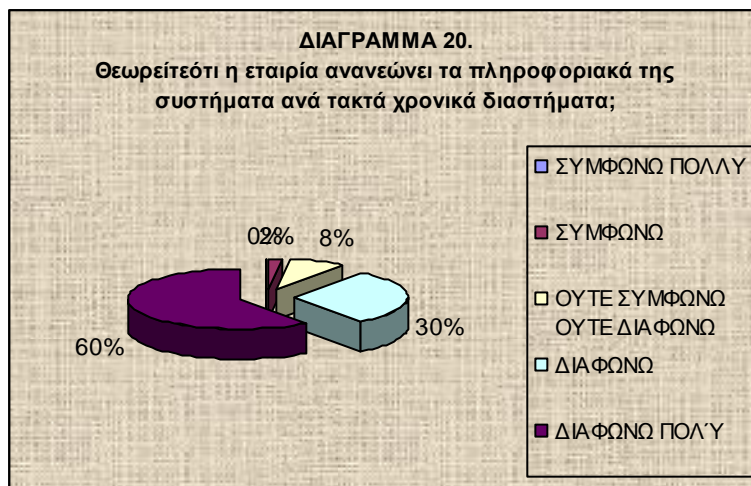
Στο παραπάνω διάγραμμα σχετικά με το πόσα άτομα ασχολούνται στο τμήμα πληροφορικής, το 80% δήλωσε πως ασχολούνται 1-5 και αποτελεί την πλειοψηφία των απαντήσεων, το 10% είπε από 5-10 ενώ το υπόλοιπο 10% είπε έως 10 χρόνια και επιπλέον.

ΕΡΩΤΗΣΗ 19-Θεωρείται ότι η εταιρία είναι αρκετά ενημερωμένη σε θέματα πληροφορικής



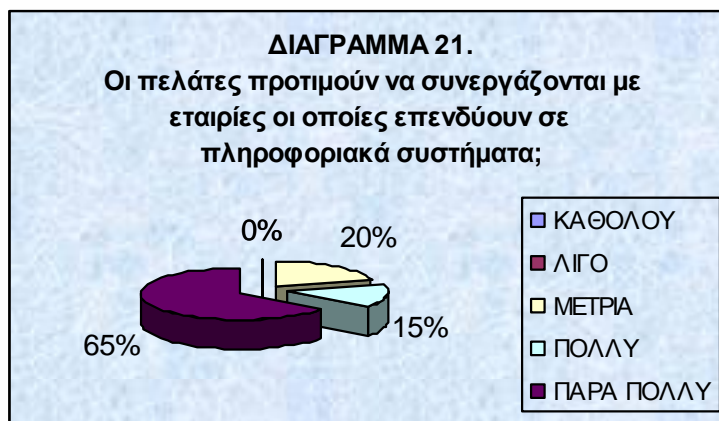
Σχετικά με το αν η εταιρία είναι αρκετά ενημερωμένη σε θέματα πληροφορικής, οι ερωτηθέντες απάντησαν ως εξής: ένα 30% είπε ότι δεν είναι καθόλου ενημερωμένη, ένα 20% είπε λίγο, ένα 20% πολύ ενημερωμένοι και το υπόλοιπο 30% είπε πως η εταιρία είναι πάρα πολύ ενημερωμένοι σε θέματα πληροφορικής.

ΕΡΩΤΗΣΗ 20-Θεωρείται ότι η εταιρία ανανεώνει τα πληροφοριακά της συστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα



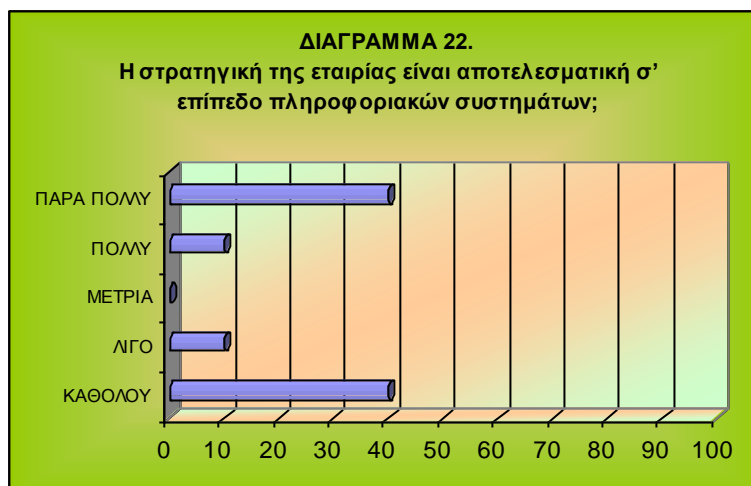
Στο παραπάνω διάγραμμα καταρτίζονται οι απαντήσεις σχετικά με το αν η εταιρία ανανεώνει τα πληροφοριακά της συστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα . Ένα 2% είπε ότι συμφωνεί πολύ με αυτό, ένα 8% δεν πήρε θέση, ένα 30% είπε ότι διαφωνεί ενώ τέλος το 60% δήλωσε πως διαφωνεί πολύ. Οι περισσότεροι δήλωσαν αρνητική απάντηση στο αν η εταιρία τους ανανεώνει τα πληροφοριακά της συστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, πράγμα που δηλώνει αδυναμία στον συγκεκριμένο τομέα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 21-Οι πελάτες προτιμούν να συνεργάζονται με εταιρίες οι οποίες επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα



Παραπάνω καταρτίζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν οι πελάτες προτιμούν να συνεργάζονται με εταιρίες οι οποίες επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα. Ένα 20% είπε ότι οι πελάτες προτιμούν να συνεργάζονται με εταιρίες σε μέτριο βαθμό, ένα 15% είπε πως προτιμούν πολύ να συνεργάζονται με εταιρίες οι οποίες επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα και το τελευταίο 65% δήλωσε πως συμφωνούν πάρα πολύ με αυτό . Η απάντηση αυτή του 65% καλύπτει και την πλειοψηφία των απαντήσεων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 22-Η στρατηγική της εταιρίας είναι αποτελεσματική σ' επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων



Στο παραπάνω ερώτημα, τέθηκε το ζήτημα αν η στρατηγική της εταιρίας είναι αποτελεσματική σ' επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων. Ένα 40% είπε πως αυτό ισχύει πάρα πολύ, ένα 10% απάντησε επίσης πολύ, ένα 10% λίγο και ένα 40% καθόλου. Κανείς δεν απάντησε μέτρια. Οι απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν είναι μοιρασμένες χωρίς κάποια από αυτές να κατέχει την πλειοψηφία.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη μας μπορούμε να καταλήξουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα, σε σχέση με τη χρήση και τη χρησιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση των αποφάσεων από το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.

1. Σε σχέση με τη χρήση τα ποσοστά είναι μοιρασμένα. Συγκεκριμένα περίπου το 50% κάνει χρήση πληροφοριακών συστημάτων ενώ από την άλλη ένα αντίστοιχο ποσοστό δε θεωρεί σημαντική και δε χρησιμοποιεί τα πληροφοριακά συστήματα στη διοίκηση και διαχείριση των αποφάσεων.
2. Το ERP είναι το πιο δημοφιλές. Ουσιαστικά το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα είναι πιο λειτουργικό και αναφέρεται κυρίως στις παραγωγικές διαδικασίες, στη διανομή και σε γενικά στις διάφορες ενεργές διαδικασίες μιας επιχείρησης. Όλα τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα δε θεωρούνται εξίσου σημαντικά γιαυτό και δε χρησιμοποιούνται κατά κόρον.
3. Οι περισσότεροι εκ των ερωτώμενων θεωρούν ότι το πληροφοριακό σύστημα το οποίο χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται βοηθά στη διαχείριση και στη διοίκηση των αποφάσεων. Ουσιαστικά θεωρούν ότι το πληροφοριακό σύστημα το οποίο χρησιμοποιεί τη κάνει πιο ανταγωνιστική και πιο αποτελεσματική.
4. Η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι λίγη η εκπαίδευση η οποία παρέχεται. Αυτό είναι αρνητικό για το σύνολο των ερωτώμενων επιχειρήσεων, μια και η έλλειψη της εκπαίδευσης δε βοηθά σίγουρα στη καλύτερη διαχείριση και εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων στις αποφάσεις που παίρνονται σε διάφορα στρατηγικά ζητήματα, τα οποία αφορούν τις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη των IT systems, θα πρέπει να σχετίζεται πάντα με αντίστοιχες εκπαιδευτικές διαδικασίες οι οποίες θα βοηθούν και θα στηρίζουν τους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν τη χρήση και την εφαρμογή τους. Συγχρόνως οι περισσότεροι απάντησαν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα εκπονούνται από τους

προϊσταμένους των εταιριών ανεξάρτητα από τις γνώσεις τους και τη δυναμική τους.

5. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, δήλωσαν πως η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, προσφέρει πάρα πολύ μεγάλη βοήθεια σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα στην αγορά. Αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων στις διοικητικές λειτουργίες των επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι εκ των ερωτώμενων υποστήριξαν πως η ανταγωνιστικότητα σε μια εταιρία έχει να κάνει με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και με την καλύτερη εσωτερική οργάνωση κυρίως. Το πιστεύω τους αυτό τους οδήγησε στο συμπέρασμα ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να επενδύει η εταιρία σε πληροφοριακά συστήματα, προκειμένου να είναι όπως προαναφέραμε ανταγωνιστική.
6. Οι περισσότερες εταιρίες είδαμε ότι δεν επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα, αυτό θεωρείται αρνητικό για τη λειτουργία τους, όμως είναι απόρροια της άγνοιας που χαρακτηρίζει τις ελληνικές στις μέρες μας. Το παράδοξο είναι ότι η πλειοψηφία υποστήριξε πως τα IT systems είναι πολύ χρήσιμα στο ευρύτερο μάνατζμεντ, παρόλα αυτά οι εταιρίες τους δε τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό.
7. Οι εταιρίες που συνήθως επενδύουν σε πληροφοριακά συστήματα πέρα από τη χρήση του ERP, αναφέρονται και σε δίκτυα τα οποία συνήθως τις βοηθούν στη διάχυση των πληροφοριών στο εσωτερικό τους αλλά και στη γενικότερη ανάπτυξη τους στην αγορά την οποία δραστηριοποιούνται. Το παράδοξο είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων δε γίνεται από συγκεκριμένο εσωτερικό τμήμα πληροφορικής αλλά από μεμονωμένα άτομα της διοίκησης τα οποία δεν έχουν πάντα τις απαραίτητες γνώσεις. Πολλές μάλιστα εταιρίες για μείωση του κόστους καταφεύγουν στη χρήση εξωτερικών συμβούλων.
8. Τέλος οι περισσότεροι ερωτώμενοι θαρρούν ως κομβική στρατηγική κίνηση την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, ενώ πιστεύουν ότι οι πελάτες θέλουν να συνεργάζονται με εταιρίες οι οποίες επενδύουν

σε πληροφοριακά συστήματα.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν επενδύουν όπως θα έπρεπε στα πληροφοριακά συστήματα ειδικά στη διαχείριση λήψης αποφάσεων. Οι λόγοι εστιάζονται είτε στην άγνοια είτε στο κόστος. Οι υποθέσεις της έρευνας μας επιβεβαιώνονται μια και όντως τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων ενώ τις βοηθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Το πρόβλημα είναι ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να το κατανοήσουν αυτό και να επενδύσουν περισσότερο στην ανάπτυξη τμημάτων πληροφορικής τα οποία θα τις βοηθήσουν στη διοίκηση των αποφάσεων. Πρόταση μας είναι να επισπευτεί η εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μη χάσουν άλλο και σε χρόνο αλλά και σε πωλήσεις από τη μη χρήση στη διοίκηση των αποφάσεων. Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι τα πληροφοριακά συστήματα θα βοηθήσουν διότι:

1. Θα δώσουν ευελιξία στις πωλήσεις.
2. Θα μειώσουν τα παράπονα.
3. Θα βελτιώσουν την εξυπηρέτηση άρα και θ' αυξήσουν τη κερδοφορία της.
4. Θα βοηθήσουν στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές , άρα θ' αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
5. Θα γίνουν πιο λειτουργικές και αποτελεσματικές.

Η προσθήκη νέων συστημάτων είναι σημαντική διότι στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν είναι αυτές που έχουν τη καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες από την αγορά, τον ανταγωνισμό και τους πελάτες τους ενώ συγχρόνως παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bell, D. (1999) "The coming of post-industrial society" NY: Basic Books
2. Blackler, F., (1995) *Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and*
3. Blanker, F. "Knowledge and the theory of organizations: organizations as active systems and the reframing of management", Journal of management studies 30: 6 November 1993 *Interpretation*, Organization Studies, EGOS
4. Boisot, M.H. (1995) "Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture". London : Routledge
5. Camagni R., (2005), *Innovation Networks: spatial perspectives*, GREMI, Belhaven Press, London and N.Y.
6. Carter, C Scarbrough, H "Towards a second generation of KM? The people management challenge" Education + Training Volume 43 Number 4/5 2001 pp. 215-224
7. Cartwright (2001), *Customer Relations*, Palgrave Editions.
8. Davenport, T.H., Harris, J.G., De Long, D. and Jacobson, A.L. (2001) 'Data to knowledge to results: building an analytic capability', *California Management Review*, Vol. 43, No. 2, pp.117–138.
9. Davenport, T and Grover, V. "General perspectives of knowledge management: Fostering a research agenda" *Journal of management Information Systems*, Summer 2001, Vol 18, No1, pp.5-21
10. Dawn G. G, Walczak S., (2004), *Auction Advisor: an agent-based online-auction decision support system*, University of Colorado Denver, The Business School, Campus Box 165, P.O. Box 173364, Denver, CO 80217-3364, United States, Ανάκτηση στις 20-12-2010 από <http://www.elsevier.com/locate/dsw>
11. De Long, D (2001) "Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors". Working Paper, Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation
12. *Decision Support Systems Hyperbook, Supporting Business. Decision-Making*, Cedar Falls, IA: DSSResources.COM, Fall 2000, Ανάκτησης τις 20-12-2010 από <http://dssresources.com/dssbook/>

13. Drucker P (1993), Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα, Wall Street Journal
14. Durbin A., Essentials of Marketing , 14th edition , South – Western College Publishing 1997 , pp., 411-437.
15. Facione, P. and Facione, N., (2007), Thinking and Reasoning in Human Decision Making, The California Academic Press / Insight Assessment, pp.34-38
16. Grant, R.M. (1996) “Prospering in Dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration” California Management Review, 33(3): 114-135
17. Hansen S.O and Wakonen J(1997), Innovation a winning solution?, International Journal of Technology, no 4
18. Information Builders, leaders in enterprise business intelligence Ανάκτηση στις 12-12-2010 από <http://www.informationbuilders.com/decision-support-systems-dss.html>)
19. Jarzombek, Joe: Software Knowledge Management - Strengthening Our Community of Practice. Crosstalk: The Journal of Defense Software Engineering, Vol. 12, Issue 2, p. 2, 1999.
20. Johnson.,(2009), Data mining, Prentice Hall, p.24
21. Kay, J. (1993) “Foundations of corporate success” NY: Oxford University Press
22. Kennedy D., “ Who’ s on line ;” Inc Technology, No 1 (1997) pp., 34-39
23. Kline L. & Rosenberg N., (1986), “An overview of Innovation” in Landau R., Rosenberg N. (eds) The Positive Sum Strategy, National Academy Press.
24. Kreie, J and Cronan, T. P. “Making Ethical Decisions - How companies might influence the choices one makes”. Communications of the Association for Computing (ACM), Vol. 43, Issue 12, pp. 66-71, 2000.
25. Liebowitz, J (1999) “Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer”. CRC Press LLC, Boca Raton; London; New York; Washington, D.C.
26. Maki, E , Jarvenpaa, E and Hamalainen, L (2002) “Analyzing Intraorganizational knowledge management” Helsinki University of Technology, Interim research

27. Malhotra, Y. (2000) "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to InternetTime", *Information Strategy, The Executive's Journal*, vol. 16 (4), pp. 5-16.
28. March, J.G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning" *Organization Science*, 2, pp. 71-87
29. Marler, K "Rapid Emerging Knowledge Deployment.: Crosstalk" *The Journal of Defense Software Engineering*, Vol. 12, Issue 11, pp. 14-16, 1999.
30. Michailova, S and Kenneth H (2002): Managing the dynamic interfaces between culture and knowledge: A research agenda. MPP Working Paper 11-02
31. Nonaka, I (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, 69, November-December, 96-104.
32. Nonaka, I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation" *Organization Science*, Vol 5 no1 February
33. Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford, New York,
34. Polanyi, M. (1966) "The tacit dimension" London, UK:Routledge and Kegan Paul
35. Porter M (2003), Δημιουργώντας τα Πλεονεκτήματα του Μέλλοντος, Καστανιώτης, σελ 86-87 Από βιβλίο Η επιχείρηση του Μέλλοντος (Επιμέλεια) Gibson R
36. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation" *Harvard Business review*, 68(3): 79-91
37. Rosen, S. (1991) "Transactions cost and internal labor markets" *The nature of firms*, Oxford University Press, New York, pp.75-89
38. Skyrme, J.(2002) "Knowledge Management: Approaches and Policies" London: David Skyrme Associates Limited.
39. Smid., G. (2001) "How to support interactive learning in activity systems?" Proposal for PHD research
40. Spender, J.C. (1996) "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory" *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 No. 1

41. Stecking, Laurenz: Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen. Management Berater, Vol. 2000, Issue August, 2000.
42. ΕΕΣΑ(2005), Ορισμός και Έννοια της Ανταγωνιστικότητας
43. Καραλέκας Δ και Κακούρος Γ.,(2008), Η Διαχείριση της Τεχνολογικής Καινοτομίας, Ανάκτηση στις 30-5-2009 από http://www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/edtk/Parous_01_EMP_Definition_07032005.ppt
44. Μέντζας, Γ. και Αποστόλου, Δ. (2002) «Διαχείριση γνώσης: Η επιχειρηματική πρόκληση του 21^{ου} αιώνα» Πληροφοριακό δελτίο της εταιρίας Planet A.E.
45. Μπουραντάς, Δ. (2001) «Μάνατζμεντ» Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος
46. Οικονομόπουλος Β(2005), Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, Σύλλογος Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδος σελ 1-6
47. Οικονόμου Γ.Σ.,(2004),Πληροφοριακά συστήματα για την διοίκηση επιχειρήσεων, Μπένος
48. ΟΟΣΑ., (1997), New Directions for Industrial Policy, Policy Brief No3/97.
49. Σταθακόπουλος,Β (2001) «Μέθοδοι έρευνας αγοράς», Αθήνα Εκδόσεις Σταμούλης
50. Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία , Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Rosili , Αθήνα 1996, σελ. 193-195
51. Χριστοδουλόπουλου Δ.,(2006), Λήψη Στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων και Συστήματα υποστήριξης Αποφάσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ 1-8