

Case Study 1: Ψηφιοποίηση γνώσης σε ξενοδοχειακή αλυσίδα

Πλαίσιο:

Η αλυσίδα *BlueWave Hotels* λειτουργεί 7 ξενοδοχεία σε Κρήτη, Ρόδο και Σαντορίνη. Κάθε καλοκαίρι προσλαμβάνει εποχικό προσωπικό (≈ 400 άτομα), το οποίο πρέπει να προσαρμοστεί γρήγορα σε υψηλά πρότυπα εξυπηρέτησης. Οι μόνιμοι υπάλληλοι έχουν αναπτύξει πλούσια εμπειρική γνώση (π.χ. τρόποι χειρισμού δύσκολων πελατών, διαδικασίες σε περίπτωση βλάβης ή κρίσης).

Πρόβλημα:

Η διοίκηση αποφάσισε να δημιουργήσει μια **ψηφιακή πλατφόρμα γνώσης** (KM system) όπου οι έμπειροι υπάλληλοι θα καταγράφουν “best practices” σε μορφή οδηγιών, βίντεο ή FAQ. Ωστόσο:

- Οι παλαιότεροι υπάλληλοι αντιστέκονται («δεν έχω χρόνο να γράφω αυτά που ξέρω», «δεν θα κάθομαι να μοιράζομαι τα μυστικά μου»).
- Η κουλτούρα συνεργασίας είναι αδύναμη (πολλοί βλέπουν τη γνώση ως ατομικό πλεονέκτημα).
- Οι νέοι υπάλληλοι χρησιμοποιούν λίγο την πλατφόρμα, προτιμώντας να ρωτούν συναδέλφους επί τόπου.

Σύνδεση με θεωρία (Nonaka & Takeuchi – SECI):

- *Socialization*: Άτυπη μεταφορά γνώσης μέσω mentoring και shadowing.
- *Externalization*: Δυσκολία καταγραφής εμπειρικής γνώσης σε οδηγίες/εγχειρίδια.
- *Combination*: Συλλογή και ενοποίηση πληροφοριών στην πλατφόρμα.
- *Internalization*: Νέοι υπάλληλοι να μαθαίνουν στη πράξη με βάση το υλικό.

Ερωτήματα για φοιτητές:

1. Πώς θα μπορούσε η διοίκηση να ενισχύσει το στάδιο της **externalization**;
2. Τι πρακτικές θα βοηθούσαν να χτιστεί κουλτούρα συνεργασίας;
3. Πώς μπορούν να παρακινηθούν οι υπάλληλοι να χρησιμοποιούν το KM system;

Case Study 2: Αποτυχία έργου λόγω κακής διαχείρισης γνώσης

Πλαίσιο:

Η τράπεζα *EuroTrust Bank* ανέλαβε έργο αναβάθμισης του core banking συστήματος. Η ομάδα έργου (40 άτομα) αποτελούνταν από μηχανικούς πληροφορικής, αναλυτές και στελέχη από διαφορετικά τμήματα.

Πρόβλημα:

- Δεν υπήρχε επίσημος μηχανισμός για **lessons learned**.
- Οι συναντήσεις ήταν λίγες και χωρίς καταγραφή.
- Οι υπάλληλοι δίσταζαν να μοιραστούν λάθη/δυσκολίες (φόβος αρνητικής αξιολόγησης).
- Όταν έφυγαν 2 βασικά στελέχη στη μέση του έργου, χάθηκε κρίσιμη γνώση (γνώριζαν συγκεκριμένες τεχνικές παραμετροποίησης).
- Αποτέλεσμα: καθυστέρηση 6 μηνών, κόστος +20%, τεχνικά προβλήματα μετά το λανσάρισμα.

Σύνδεση με θεωρία KM:

- Έλλειψη *knowledge retention* → απώλεια κρίσιμης εμπειρικής γνώσης.
- Απουσία *communities of practice* → οι υπάλληλοι δεν συνεργάζονταν πέρα από το τυπικό τους τμήμα.
- Καμία διαδικασία *lessons learned* → τα ίδια λάθη επαναλαμβάνονταν.

Ερωτήματα για φοιτητές:

1. Ποιες πρακτικές KM θα μπορούσαν να είχαν προλάβει την απώλεια γνώσης;
2. Πώς θα μπορούσε η τράπεζα να δημιουργήσει κουλτούρα εμπιστοσύνης για μοίρασμα εμπειριών;
3. Τι ρόλο παίζουν τα *communities of practice* σε μεγάλα έργα;