



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**(E-MBA)**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΡΩΤΟΓΕΡΟΣ ΑΕΒΕ**

**ΠΡΩΤΟΓΕΡΟΣ ΧΑΡΙΛΑΟΣ**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

### **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο

**Στρατηγικό Μάνατζμεντ για Μικρές Επιχειρήσεις  
«Η Περίπτωση της Εταιρείας ΠΡΩΤΟΓΕΡΟΣ ΑΕΒΕ»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο ΧΑΡΙΛΑΟΣ ΠΡΩΤΟΓΕΡΟΣ

Ημερομηνία 01/02/2023

## Περίληψη

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις/οργανισμοί (ΜΜΕ) διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε κάθε οικονομία, ενώ θεωρούνται κινητήριες δυνάμεις επιχειρηματικότητας, ανάπτυξης, καινοτομίας, ανταγωνιστικότητας και είναι πολύ σημαντικοί εργοδότες. Ορισμένοι από αυτούς τους οργανισμούς έχουν εξελιχθεί ακόμα και σε ηγέτες της αγοράς, αποκτώντας μια παγκόσμια προοπτική. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη δημιουργία και προσφορά νέων και ποιοτικών θέσεων εργασίας. Το γεγονός αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το ότι η επιστημονική έρευνα και βιβλιογραφία μέχρι σήμερα έχει καλύψει στοιχειωδώς/μερικώς το πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ των ΜΜΕ.

Το εννοιολογικό πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει οριστεί ως οι διεργασίες ανίχνευσης, διαμόρφωσης υλοποίησης και αξιολόγησης, που έχουν σχεδιαστεί για τη διατήρηση ή την αναβάθμιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία της ανίχνευσης αφορά το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, η διαμόρφωση περιλαμβάνει την ανάπτυξη των επιχειρησιακών μοντέλων, τον καθορισμό της οργανωσιακής κατεύθυνσης, των τακτικών αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, τη χάραξη διεθνούς στρατηγικής, τις εξαγορές και τις συνεργατικές ενέργειες. Οι managers των ΜΜΕ βρίσκονται πλέον αντιμέτωποι με πραγματικές απειλές και αρνητικά ενδεχόμενα, από διάφορες περιβαλλοντικές ασυνέχειες. Ως εκ τούτου, οφείλουν να είναι φορείς αλλαγής σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους διαμόρφωσης στρατηγικών σχεδίων, ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που απορρέουν από το γρήγορα μεταβαλλόμενο.

Καθώς η ανησυχία για την επίδραση της παγκοσμιοποίησης στις ΜΜΕ έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει καταστεί κρίσιμο: από εκεί απορρέει και η ανάγκη για αύξηση της σχετικής επιστημονικής έρευνας, στο σημερινό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Το ζήτημα του στρατηγικού μάνατζμεντ των ΜΜΕ αξίζει περισσότερη προσοχή λόγω των νέων απειλών και ευκαιριών που έχουν δημιουργηθεί από τις δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης, κάτι στο οποίο αφιερώθηκε η παρούσα εργασία, με την υιοθέτηση της ποιοτικής έρευνας.

## **Abstract**

Small and medium-sized enterprises / organizations (SMEs) play a very important role in any economy, and are considered drivers of entrepreneurship, growth, innovation, competitiveness, and are very important employers. Some of these organizations have even become market leaders, gaining a global perspective. Small and medium-sized enterprises can make a significant contribution to creating and offering new and quality jobs. This fact is in stark contrast to the fact that scientific research and literature to date has partially / partially covered the field of strategic SME management.

The conceptual framework of strategic management is defined as the environmental scanning, planning, implementation, and evaluation processes designed to maintain or enhance a competitive advantage. The environmental scanning process concerns the external and internal environment, the planning includes the development of business models, the definition of the organizational direction, the tactics of dealing with the competition, the formulation of an international strategy, the acquisitions, and the cooperative actions. The managers of the SME are now faced with real threats and negative possibilities, from various environmental discontinuities. Therefore, they need to be carriers of change in relation to traditional methods of strategy formulation, in order to be better prepared to meet the challenges arising from the rapidly changing.

As concerns about the impact of globalization on SMEs have grown significantly in recent years, strategic management has become critical: hence the need to increase relevant scientific research in the current and globalized environment. The issue of SME's strategic management deserves more attention due to the new threats and opportunities created by the forces of globalization, something to which this work has been devoted, with the adoption of qualitative research.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract .....	4
Πίνακας Πινάκων .....	6
Πίνακας Διαγραμμάτων .....	8
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή .....	9
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Θεωρητική Επισκόπηση .....	13
2.1 Εισαγωγή.....	13
2.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ και MME .....	17
2.3 MME και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	26
2.3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	29
2.3.2 Χαρακτηριστικά των πετυχημένων επιχειρηματιών.....	31
2.4 Η μάθηση σε ένα οργανισμό και το KM (Knowledge Management) .....	35
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Ανάλυση Περιβάλλοντος της Μελέτης Περίπτωσης .....	54
3.1 Παρουσίαση του υπό μελέτη οργανισμού (Case study).....	54
3.2 Σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	55
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία Έρευνας.....	58
4.1 Ερευνητική μέθοδος.....	58
4.2 Εννοιολογικό πλαίσιο και ερευνητική διαδικασία.....	59
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Αποτελέσματα Έρευνας.....	63
5.2 Το ανθρώπινο δυναμικό της υπό μελέτη επιχείρησης .....	70
5.3 Γνώση .....	80
5.4 Επικοινωνία-προβολή.....	85
5.4 PEST ANALYSIS και SWOT .....	90
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Συμπεράσματα-Προτάσεις .....	94
Βιβλιογραφία.....	97
Παράρτημα.....	112

## Πίνακας Πινάκων

<b>Πίνακας 1:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 1 (Ποιον παράγοντα θεωρείτε ως τον πιο σημαντικό που σας κάνει να ξεχωρίζετε από μία άλλη αντίστοιχη επιχείρηση;)	63
<b>Πίνακας 2:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 2 (Ποιο χαρακτηριστικό-γνώρισμα σας, δημιουργεί αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία σας;)	64
<b>Πίνακας 3:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 3 (Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο σύγχρονο περιβάλλον;)	64
<b>Πίνακας 4:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 4 (Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι απειλές που υπάρχουν στο σύγχρονο περιβάλλον;)	65
<b>Πίνακας 5:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 5 (Ποιες είναι οι μεγαλύτερες δυσκολίες των μικρών επιχειρήσεων στο τωρινό, παγκόσμιο (και ελληνικό) περιβάλλον;)	66
<b>Πίνακας 6:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 6 (Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε σε σχέση με αυτές;)	67
<b>Πίνακας 7:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 7 (Ακολουθείτε κάποια καλά θεμελιωμένη στρατηγική για την επίτευξη των στρατηγικών σας στόχων;)	68
<b>Πίνακας 8:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 8 (Πώς έχετε καταλήξει σε αυτή; Ποιους παράγοντες έχετε λάβει υπόψη;)	68
<b>Πίνακας 9:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 9 (Η στρατηγική που ακολουθείτε αναπτύσσεται διορατικά, ή είναι προϊόν μιας αναλυτικής διαδικασίας;)	69
<b>Πίνακας 10:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 10 (Που θέλετε να είστε μελλοντικά;)	69
<b>Πίνακας 11:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 11 (Έχετε μια συγκεκριμένη αποστολή της επιχείρησης και κάποιο όραμα;)	69
<b>Πίνακας 12:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 12 (Υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση; Αν ναι, ποιος είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του;)	70
<b>Πίνακας 13:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 13 (Με ποιους τρόπους ο οργανισμός σας προσελκύει ταλαντούχους υποψήφιους εργαζόμενους;)	71
<b>Πίνακας 14:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 14 (Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μια μικρή επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τα υπάρχοντα talenta της;)	72

<b>Πίνακας 15:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 15 (Ποια πιθανά προβλήματα μπορεί να αναδυθούν από τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα; Πώς τα αντιμετωπίζετε;)	72
<b>Πίνακας 16:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 16 (Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις που πιθανόν να αναπτύσσονται στη επιχείρηση και ποιες οι αιτίες πρόκλησης αυτών;)	74
<b>Πίνακας 17:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 17 (Θα προτείνατε κάποια εφαρμογή διαδικασιών για τη σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;)	75
<b>Πίνακας 18:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 18 (Με ποιους τρόπους πραγματοποιείται η επιλογή των υποψήφιων εργαζόμενων;)	76
<b>Πίνακας 19:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 19 (Πρέπει να υπάρχει πολυμορφία σε έναν οργανισμό; Για ποιους λόγους;)	78
<b>Πίνακας 20:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 20 (Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι θα συμβάλλουν ώστε ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια μικρή επιχείρηση;)	79
<b>Πίνακας 21:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 21 (Ποιες είναι οι σημαντικότερες γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας; Γιατί;)	80
<b>Πίνακας 22:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 22 (Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε σε σχέση με τους πελάτες;)	81
<b>Πίνακας 23:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 23 (Σας ενδιαφέρει η καλλιέργεια μακροπρόθεσμων, ισχυρών δεσμών με αυτούς, στη βάση της εμπιστοσύνης;)	82
<b>Πίνακας 24:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 24 (Με ποιους τρόπους αναπτύσσετε σχέσεις μαζί τους;)	83
<b>Πίνακας 25:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 25 (Πώς διαχειρίζετε την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων;)	83
<b>Πίνακας 26:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 26 (Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες κατά τη γνώμη σας, ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού;)	84
<b>Πίνακας 27:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 27 (Ποιες είναι οι κεντρικές αξίες που πρεσβεύει η επιχείρησή σας;)	85
<b>Πίνακας 28:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 28 (Υπάρχει κάποια προσέγγιση σε σχέση με την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών (σε επίπεδο κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους;)	85
<b>Πίνακας 29:</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 29 (Κατά τη γνώμη σας, ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες σας;)	86

<b>Πίνακας 30.</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 30 (Με ποιο τρόπο έχετε προβλέψει για την εκπλήρωση αυτών των παραγόντων, σε σχέση με το σχεδιασμό και την υλοποίηση πρακτικών ή δράσεων;)	86
<b>Πίνακας 31.</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 31 (Ποια είναι η στρατηγική επικοινωνίας της επιχείρησής;)	87
<b>Πίνακας 32.</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 32 (Γίνεται χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από την επιχείρηση (Facebook, Youtube, Google, Instagram κ.ά.);)	88
<b>Πίνακας 33.</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 33 (Το προσωπικό σας είναι εξοικειωμένο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Με ποιο τρόπο έχετε επιχειρήσει να διαφοροποιηθείτε ή να καινοτομήσετε επικοινωνιακά;)	88
<b>Πίνακας 34.</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 34 (Έχετε πραγματοποιήσει κάποια καμπάνια στα social media; Αν ναι τι στόχους είχε; Τι μηνύματα πρόβαλλε και είχε επιτυχία;)	89
<b>Πίνακας 35.</b> Απαντήσεις συμμετέχοντα στην ερώτηση 35 (Έχετε καλλιεργήσει στρατηγικά, κάποιες μακροπρόθεσμες σχέσεις με άλλους φορείς (ομάδες ενδιαφέροντος, προμηθευτές, πελάτες, κ.ά.);)	89
<b>Πίνακας 36.</b> SWOT Analysis	91

## Πίνακας Διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 2.1.</b> Τα δομικά μέρη του στρατηγικού management	14
---	----



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

Σύμφωνα με το Στατιστικό Γραφείο Εργασίας των ΗΠΑ (U.S. Bureau of Labor Statistics), περίπου το 20% των μικρών επιχειρήσεων αποτυγχάνουν μέσα στο πρώτο έτος δραστηριοποίησής τους (Nye, 2019). Μέχρι το τέλος του πέμπτου έτους λειτουργίας τους, ο αριθμός αυτός αυξάνεται στο 50%. Στο όριο της δεκαετίας, μόνο το 35% των μικρών επιχειρήσεων παραμένει σε λειτουργία. Αν και η έλλειψη αποτελεσματικής διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ δεν είναι ο μοναδικός λόγος για αυτές τις αποτυχίες, είναι σίγουρα ένας παράγοντας που συμβάλλει σημαντικά.

Σε πολλές ανεπτυγμένες οικονομίες έχει παρατηρηθεί μια σχετική αύξηση του αριθμού των ΜΜΕ (Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις), σε σύγκριση με τη μεγέθυνση των μεγάλων οργανισμών, από τη δεκαετία του 1980 (Ruigrok & Tate, 1996). Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ προσφέρουν πλέον μεγάλο μέρος της απασχόλησης στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες (Dutta & Enrard, 1999). Υπήρχαν περίπου 4,3 εκατομμύρια επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο στις αρχές του 2005. Η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (πάνω από το 90%) ήταν ΜΜΕ και παρείχαν το 47% της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα (Anon, 2007).

Αυτό το φαινόμενο έχει παρατηρηθεί, όχι μόνο στην ευρωπαϊκή οικονομία, αλλά και σε πολλές σημαντικές οικονομίες του κόσμου όπως οι ΗΠΑ, η Ρωσία και η Κίνα, όπου οι ΜΜΕ αποτελούν σημαντικό μέρος των οικονομιών των εκάστοτε χωρών (Mikhailitchenko & Lundstrom, 2006). Οι ΜΜΕ είναι σημαντικές κινητήριες δυνάμεις για την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας (Van Gils, 2005).

Οι ευρωπαϊκές ΜΜΕ πρέπει να ανταγωνιστούν τις αναδυόμενες οικονομίες και ως εκ τούτου πιστεύεται ότι πρέπει να τείνουν να ενεργούν πιο στρατηγικά για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Εάν οι μικρές επιχειρήσεις απλώς επικεντρώνονται στη βραχυπρόθεσμη επίδοση της επένδυσης και στις οικονομικές αποδόσεις, είναι απίθανο να παραμείνουν ανταγωνιστικές μακροπρόθεσμα (Mills, Neely, Platts, & Gregory, 1998).

Τα εμπόδια σε επίπεδο αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ είναι πολλά. Ορισμένα κεντρικά εξ αυτών, είναι η έλλειψη ορισμού του στρατηγικού μάνατζμεντ και η έλλειψη εστίασης σε εξωτερικά και στρατηγικά ζητήματα (Hudson-Smith &

Smith, 2007). Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα άρχισε να ανακαλύπτει σημεία της ύπαρξης σύγκλισης, ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα και την ύπαρξη μιας στρατηγικής, κατά τη δεκαετία του 1980 (Rae, 2007). Ωστόσο, στη βιβλιογραφία η πλειονότητα των μελετών για τις επιδόσεις των ΜΜΕ έχουν την τάση να επικεντρώνονται είτε στα συμπτώματα που προκύπτουν από προβλήματα εντός του μικρού οργανισμού, είτε στους λόγους αποτυχίας.

Παρά το αναμφισβήτητο γεγονός ότι η γενική ύπαρξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων είναι απαραίτητη, η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ στις ΜΜΕ είναι μοναδική και δεν μπορεί να συγκριθεί με το μανάτζμεντ των μεγαλύτερων οργανισμών (Jennings & Beaver, 1997). Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα στοχεύει στο να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις δυναμικές και τις δραστηριότητες στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξης στρατηγικού μανάτζμεντ για τις ΜΜΕ. Αυτό μπορεί είναι πολύ σημαντικό, τόσο σε επίπεδο ακαδημαϊκό (καθώς έχει εντοπιστεί ένα σχετικό κενό), όσο και σε επαγγελματικό. Καθώς η ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κάθε επιστημονική έρευνα προς αυτή τη σκοπιά μπορεί να θεωρηθεί, ιδιαίτερα χρήσιμη και αναγκαία.

Οι ακολουθούμενες πρακτικές έχουν προταθεί ως βασικοί λόγοι της ανεπαρκούς επιτυχίας των ΜΜΕ (Hudson- Smith & Smith, 2007). Η επιστημονική βιβλιογραφία έχει υπογραμμίσει ότι το στρατηγικό μανάτζμεντ των ΜΜΕ, τείνει να γίνεται μέσα από ανεπίσημους και διαισθητικούς τρόπους, με μια προσέγγιση κυρίως πυρόσβεσης (ή αντίδρασης στα εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα). Η στρατηγική μπορεί να διαμορφώνεται στο μυαλό του επιχειρηματία, του ιδιοκτήτη-διαχειριστή ή του Διευθύνοντα Συμβούλου (Koberg, 1996).

Ωστόσο, έχει επισημανθεί ότι η στρατηγική ευαισθητοποίηση (awareness) των διευθυντών των ΜΜΕ, μπορεί να είναι ο κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση της εταιρείας και την επίτευξη μακροπρόθεσμων επιτευγμάτων. Επομένως, έχει τονιστεί σε ακαδημαϊκό επίπεδο, ότι η ικανότητα των μανάτζερ των ΜΜΕ να σκέφτονται μακροπρόθεσμα, στρατηγικά (περίπλοκα/ πολυδιάστατα, μακροπρόθεσμα και προορατικά), είναι εξαιρετικής σημασίας.

Το στρατηγικό μανάτζμεντ είναι μια αναπόσπαστη επιχειρησιακή δραστηριότητα (Berry, 1996) που εκτελείται είτε συνειδητά και ορατά, είτε ασυνείδητα και αόρατα (Jennings & Beaver, 1997). Το ζήτημα, είναι μάλλον να βρεθεί η «χρυσή φόρμουλα»,

ανάμεσα στις δύο λειτουργίες, ώστε να βελτιστοποιηθεί η πιθανότητα οργανωσιακής επιτυχίας.

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο τη διερεύνηση των φανερών και αφανών προτύπων (σκέψης, πράξης κ.ά.), σε επίπεδο οικοδόμησης της στρατηγικής, σε σχέση με μια ακμαία, μικρομεσαία, ελληνική επιχείρηση. Η σημαντικότητα της εργασίας μπορεί να θεωρηθεί υψηλή, καθώς ο στόχος είναι η μελέτη των στάσεων και των πεποιθήσεων, των ηγετικών στελεχών μιας μικρό-μεσαίας επιχείρησης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πολύ σημαντικά οφέλη, όπως η πληρέστερη κατανόηση της ελληνικής επιχειρησιακής πραγματικότητας, η κατάδειξη προτάσεων σε σχέση με την οχύρωση έναντι σε μια σειρά δυσκολιών (συλλογικά) και η μεταφορά της γνώσης (δυνητικά) σε άλλες επιχειρήσεις, σε κρατικές οντότητες και στους καταναλωτές (επομένως η διερεύνηση μικρομεσαίων οργανισμών, μπορεί να ενέχει οφέλη για ολόκληρη την κοινωνία, ίσως περισσότερο από τη μελέτη πολυεθνικών οργανισμών).

Η συγκεκριμένη έρευνα όπως τονίστηκε στοχεύει στο να διερευνήσει τα πρότυπα/μοτίβα στις διαδικασίες στρατηγικής παραγωγικών ΜΜΕ ώστε να είναι σε θέση να παραχθούν παραδείγματα. Τα κεντρικά κριτήρια επιλογής σε σχέση με τη δεδομένη περιπτωσιολογική μελέτη ήταν: το να είναι ανεξάρτητη η ΜΜΕ (επειδή οι θυγατρικές εταιρείες θα μπορούσαν να είναι δυνητικά λιγότερο αυτόνομες σε στρατηγικά ζητήματα) και να είναι μια σχετικά σημαντική ΜΜΕ, καθώς οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να είναι ανώριμες σε στρατηγικά ζητήματα. Η υπό μελέτη επιχείρηση, καλύπτει με πολύ ικανοποιητικό τρόπο, τα παραπάνω κριτήρια.

## Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου:

1. Anon. (2007). *How many businesses are there in the UK?* Retrieved 23 October, 2007, <http://www.berr.gov.uk/bbf/small-business/research-and-statistics/statistics/page38573.html>
2. Berry, M. M. J. (1996). Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*, 16(9), 487.
3. Dutta, S., & Evrard, P. (1999). Information technology and Organisation within European small enterprises. *European Management Journal*, 17(3), 239
4. Hudson-Smith, M., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393.
5. Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
6. Koberg, C. S., Uhlenbruck, N. and Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation: the role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, 11, 133-149.
7. Mikhailitchenko, A., & Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs - The US-China-Russia study. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428-448
8. Mills, J., Neely, A., Platts, K., & Gregory, M. (1998). Manufacturing strategy: a pictorial representation. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(11), 1067.
9. Nye, K. (2019). *Strategic Planning For Small Business: How To Get Results*. At: <https://www.kevinanye.com/understanding-the-strategic-planning-process-a-guide-for-smes/>
10. Rae, D. (2007). *Entrepreneurship: from opportunity to action*. New York: Palgrave MacMillan.
11. Ruigrok, W., & Tate, J. J. (1996). Public testing and research centres in Japan: Control and nurturing of small and medium-sized enterprises in the automobile industry. *Analysis & Strategic Management*, 8(4), 381.
12. Van Gils, A. (2005). Management and Governance in Dutch SMEs. *European Management Journal*, 23(5), 583.

# Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Θεωρητική Επισκόπηση

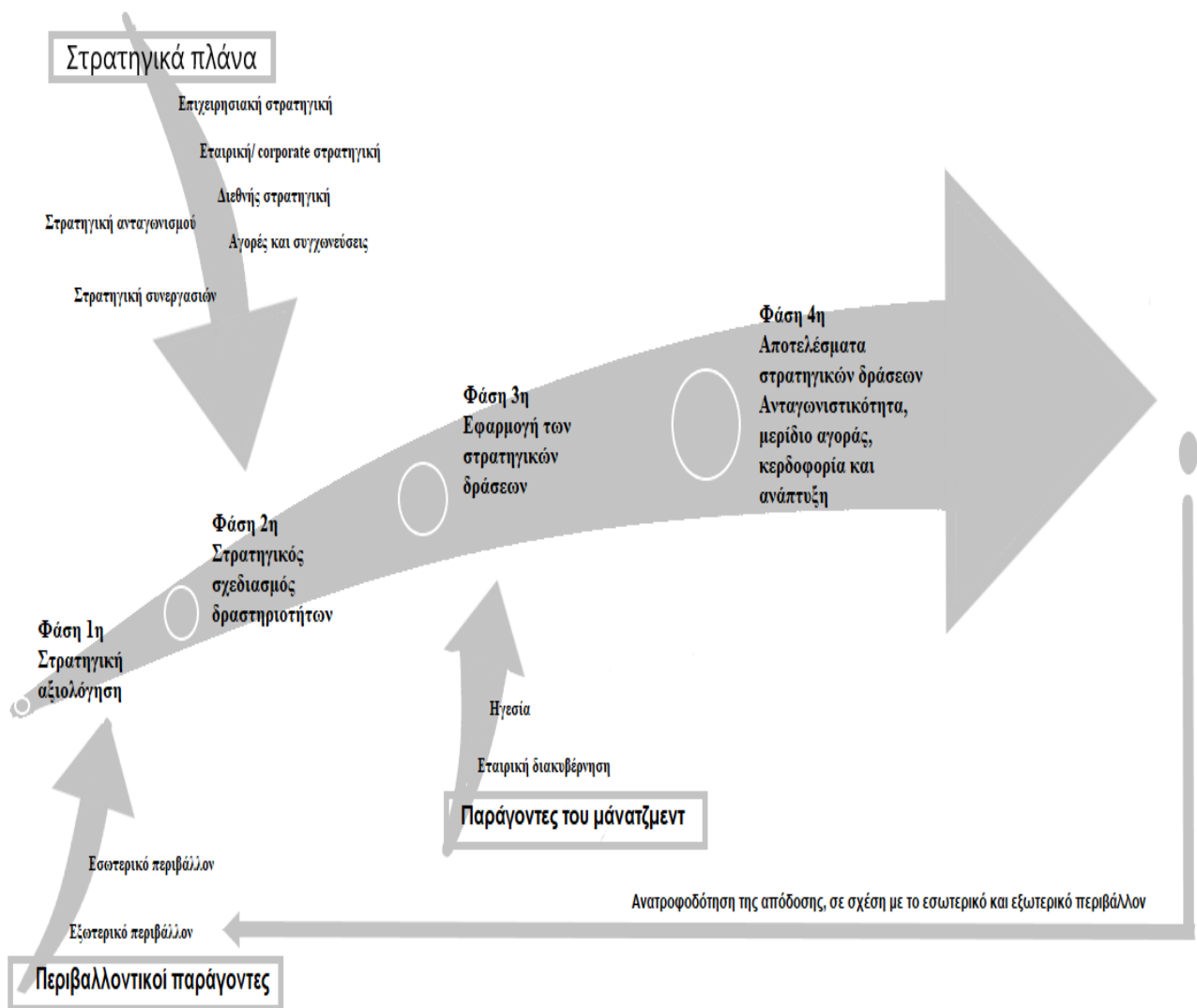
## 2.1 Εισαγωγή

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις/οργανισμοί (ΜΜΕ) διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε κάθε οικονομία (Barotikar, 2014). Επιπλέον θεωρούνται κινητήριες δυνάμεις επιχειρηματικότητας, ανάπτυξης, καινοτομίας, και ανταγωνιστικότητας και είναι πολύ σημαντικοί εργοδότες (García-Pérez et al., 2014). Ορισμένοι από αυτούς τους οργανισμούς έχουν εξελιχθεί ακόμα και σε ηγέτες της αγοράς, αποκτώντας μια παγκόσμια προοπτική.

Στην Τσεχία σε μια έρευνα του 2011 βρέθηκαν 1.066.787 νομικά και φυσικά πρόσωπα που κατατάσσονται στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το συνολικό ποσοστό που κατέλαβαν οι ενεργές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα, επί του συνόλου ήταν 99,84% (Březinová, Brelik & Kozák, 2016). Σύμφωνα με τους Lo et al. (2015) οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη δημιουργία και προσφορά νέων και ποιοτικών θέσεων εργασίας.

Αυτό το γεγονός έρχεται σε αντίθεση, με το ότι η επιστημονική έρευνα και βιβλιογραφία μέχρι σήμερα έχει καλύψει στοιχειωδώς το πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ των ΜΜΕ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει οριστεί ως οι διεργασίες αξιολόγησης, σχεδιασμού και υλοποίησης, που έχουν σχεδιαστεί για τη διατήρηση ή την αναβάθμιση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.1 (Sammut-Bonnici, 2015).

Η διαδικασία της αξιολόγησης αφορά το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη των επιχειρησιακών μοντέλων, τον καθορισμό της οργανωσιακής κατεύθυνσης, των τακτικών αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, τη χάραξη διεθνούς στρατηγικής, τις εξαγορές, και τις συνεργατικές ενέργειες. Η φάση της υλοποίησης απαιτεί τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και της δομής στην ηγεσία, διαχείρισης και τον έλεγχο των στρατηγικών διαδικασιών.



**Διάγραμμα 2.1.** Τα δομικά μέρη του στρατηγικού management

Πηγή: Sammut-Bonnici, T. (2015)

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επηρεάζονται πλέον από τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μέχρι πρόσφατα διαμόρφωναν τις στρατηγικές αποφάσεις των μεγάλων οργανισμών (Julius, Agbolade & Johnson, 2016). Πλέον υπόκεινται στις ίδιες ταχείες, αναπάντεχες και συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος που έχουν επιταχυνθεί εξαιτίας της εξαιρετικής ανάπτυξης της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης. Οι managers των ΜΜΕ βρίσκονται πλέον αντιμέτωποι με πραγματικές απειλές και ενδεχόμενα αρνητικής επιρροής του οργανισμού τους, από διάφορες περιβαλλοντικές ασυνέχειες. Ως εκ τούτου, οφείλουν να είναι φορείς αλλαγής σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους διαμόρφωσης στρατηγικών σχεδίων, ώστε να είναι καλύτερα

προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που απορρέουν από το γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Wheelen & Hunger, 1995 και David, 1999). Οι Gibb & Scott (1985) ισχυρίστηκαν ότι οι μάνατζερ των μικρών οργανισμών που εφαρμόζουν και υιοθετούν μια πιο επίσημη διαδικασία σχεδιασμού, μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερο εύρος στρατηγικού σχεδιασμού, κάτι που μπορεί να επηρεάσει την αναπτυξιακή τους πορεία και παρέχει ένα πλαίσιο για ενίσχυση του μεγέθους και των ικανοτήτων (capabilities) του οργανισμού.

Παρόλα αυτά, πολλές από τις υπάρχουσες έρευνες δεν έχουν καθιερώσει μια πραγματικά άμεση σχέση μεταξύ του στρατηγικού μάνατζμεντ, της οργανωσιακής ανάπτυξης και των ΜΜΕ, ενώ σύμφωνα με τους Watts & Ormsby, (1990) τα αποτελέσματα των ερευνών διερεύνησης της σχέσης ανάμεσα στο στρατηγικό μάνατζμεντ και την επίδοση των μικρών επιχειρήσεων είναι μάλλον απογοητευτικά και αντικρουόμενα. Μια σειρά ερευνών έχουν διαπιστώσει ότι οι ΜΜΕ γενικά δεν εφαρμόζουν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό (Stoner, 1983; Shrader, 1989; Sexton & Auken, 1985; Robinson et al. 1984; Hidde & Masur et al., 2000) και ακόμη και οι ΜΜΕ που προσπαθούν να το πράξουν, τείνουν να το κάνουν σποραδικά και με ασυνεπή τρόπο (Sexton & Auken, 1985). Επιπλέον, όπου εφαρμόζεται στρατηγικό μάνατζμεντ στην πράξη, οι έρευνες έχουν συμπεράνει ότι τείνει να είναι ανεπίσημο, μη οργανωμένο και ακανόνιστο, να υποστηρίζεται από ανεπαρκείς και αναποτελεσματικές πληροφορίες που λαμβάνονται από ανεπίσημες πηγές και γίνεται εκ των υστέρων και όχι εκ των προτέρων (σαν αντίδραση και όχι προληπτικά/προορατικά) (Gibb & Scott, 1985; Flavel, 1991). Επιπλέον, όταν οι μάνατζερ των μικρών επιχειρήσεων επιχειρούν να εφαρμόσουν στρατηγική σκέψη, ανάλογες διαδικασίες είναι σπάνια επίσημες, εξαιτίας της έλλειψης χρόνου, του υψηλού κόστους, της έλλειψης γνώσης, κατάρτισης, πληροφόρησης, εκπαίδευσης και δεξιοτήτων (Robinson & Pearce, 1984; Shrader et al., 1989).

Η παγκοσμιοποίηση δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε ως μια τάση, ούτε μια μόδα ή ένα απομονωμένο φαινόμενο. Αποτελεί μια αναπόδραστη πραγματικότητα, που αν κατανοηθεί μπορεί να ενέχει σημαντικές ευκαιρίες, ενώ σε αντίθετη περίπτωση μπορεί ακόμα και να οδηγήσει τους οργανισμούς σε αφανισμό. Καθώς η ανησυχία για την επίδραση της παγκοσμιοποίησης στις ΜΜΕ έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, το στρατηγικό μάνατζμεντ γίνεται κρίσιμο: από εκεί απορρέει και η ανάγκη για αύξηση της σχετικής επιστημονικής έρευνας, στο σημερινό και παγκοσμιοποιημένο

περιβάλλον. Το ζήτημα του στρατηγικού μανάτζμεντ των ΜΜΕ αξίζει περισσότερη προσοχή λόγω των νέων απειλών και ευκαιριών που έχουν δημιουργηθεί από τις δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης.

Ο ορισμός των ΜΜΕ θεωρείται συχνά εμπόδιο για τις ανάλογες μελέτες και έρευνες, ενώ οι ορισμοί που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν κάποια όρια σε επίπεδο απασχόλησης, κύκλου εργασιών και περιουσιακών στοιχείων (assets). Τα όρια αυτά, ωστόσο, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των διάφορων χωρών. Οι ΜΜΕ διαθέτουν ορισμένα εγγενή χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες που είναι σημαντικό να αναπτυχθούν. Η οργανωτική τους δομή είναι πιο οργανική σε σύγκριση με την γραφειοκρατική δομή που συναντάται συχνά σε μεγάλους οργανισμούς (Ghobadian & Gallear, 1996). Το δομικό γνώρισμα μιας οργανικής δομής είναι η απουσία τυποποίησης (standardization) και η επικράτηση των πιο «χαλαρών» και ανεπίσημων εργασιακών σχέσεων (Ghobadian & Gallear, 1996). Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν τις ΜΜΕ πιο ευέλικτες στις περιβαλλοντικές αλλαγές και έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι μικροί οργανισμοί τείνουν να γίνονται αντιληπτοί ως πιο ευέλικτοι από τις μεγάλες εταιρείες (Levy & Powel, 1998).

Επομένως, οι ΜΜΕ είναι περισσότερο πιθανό να επιβιώσουν σε ταραγμένα περιβάλλοντα και συνθήκες σε σύγκριση με τους μεγάλους, γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπου η καινοτομία και η ευελιξία είναι οι βασικοί παράγοντες επιρροής της επιτυχίας. Επιπρόσθετα, η επίπεδη δομή των ΜΜΕ και η έλλειψη ιεραρχίας τους επιτρέπει να έχουν ένα πιο ευέλικτο περιβάλλον εργασίας και ευνοεί την ανάπτυξη ισχυρών, προσωπικών σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και το προσωπικό (Ghobadian & Gallear, 1996). Στις ΜΜΕ επιπλέον, θεωρείται ότι η εξέλιξη των εργαζόμενων τείνει να είναι περιορισμένη.

Ο Hollensen (2001) οριοθετεί μερικά από τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ ως εξής:

- **Οργανισμός:** Οι εργαζόμενοι των ΜΜΕ έχουν μεγάλη εγγύτητα με τον ιδιοκτήτη/μάνατζερ και μπορεί να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από αυτόν.
- **Ανάληψη κινδύνων:** Διενεργείται σε καταστάσεις όπου η επιβίωση του οργανισμού μπορεί να απειλείται ή όπου υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και υπονόμηση των δραστηριοτήτων. Η έλλειψη εμπειρίας ή πληροφοριών σε σχέση με τις ξένες αγορές, μπορούν να οδηγήσουν τον επιχειρηματία ή τη διοίκηση στην ανάληψη κινδύνων κατά τη λήψη αποφάσεων.



- **Ευελιξία:** Η επικοινωνία των ΜΜΕ και των πελατών τους μπορεί να συμβάλει στην πιο ευέλικτη αντίδραση σε ότι αφορά τις πελατειακές ανάγκες.

Σύμφωνα με τους Felício, Couto και Caiado (2012) τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων οργανισμών μικρού και μεσαίου μεγέθους είναι ο υψηλός βαθμός αυτόκαθορισμού της κατεύθυνσης, η αυτονομία, η δεκτικότητα στην καινοτομία και η σκόπιμη ανάμιξη.

## 2.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ και ΜΜΕ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τους μεγάλους οργανισμούς και οι περισσότερες από τις θεωρίες που σχετίζονται με το θέμα έχουν αναπτυχθεί για αυτούς και σε σχέση με αυτούς (Mazzarol, 1999). Στους μικρούς οργανισμούς οι στρατηγικές αποφάσεις βασίζονται περισσότερο στη ρεαλιστική/προσγειωμένη διαίσθηση των μάνατζερ -που είναι συχνά και ιδιοκτήτες- παρά σε ακαδημαϊκές αρχές (Ennis, 1998). Αυτή η διαισθητική φύση της ανάπτυξης στρατηγικής στους μικρούς οργανισμούς χαρακτηρίζεται συνήθως από την απουσία κάποιων τυπικών διεργασιών σχεδιασμού (Unni, 1984). Ενώ αναγνωρίζεται η έλλειψη επίσημου στρατηγικού προγραμματισμού στις μικρές επιχειρήσεις, υποστηρίζεται ότι η στρατηγική επίγνωση -οι ικανότητες κατανόησης του ευρύτερου περιβάλλοντος και αναγνώρισης πιθανών σεναρίων/διεξόδων κ.ά.- καθώς και η προσωπική δέσμευση του εκάστοτε ιδιοκτήτη/μάνατζερ μπορούν να λειτουργήσουν αντισταθμιστικά (Gibb & Scott, 1985). Η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου θεωρείται σημαντική για την επιτυχία των μικρών οργανισμών, ιδίως ως προς την οροθέτηση της στρατηγικής κατεύθυνσης, του συντονισμού των ενεργειών και της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων (Sandberg, Robinson & Pearce, 2001). Όπως έχει τονιστεί παραπάνω, η σχέση ανάμεσα στον οργανωμένο/συστηματικό στρατηγικό σχεδιασμό και την οικονομική απόδοση των μικρών οργανισμών δεν έχει αποσαφηνιστεί ερευνητικά (Robinson & Pearce, 1984; Pearce, Freeman & Robinson, 1987), αν και το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει βρεθεί να είναι κατάλληλο τόσο για τους μεγάλους όσο και τους μικρούς οργανισμούς (Schwenk & Shrader, 1993).

Έχει καταδειχθεί πάντως ότι η εφαρμογή πρακτικών του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει τις νεοσύστατες εταιρείες (start-ups) (Castrogiovanni, 1996), και

αυτές που παρουσιάζουν ταχεία ανάπτυξη (Robinson, Pearce, Vozikis & Mescon, 1984). Διαχρονικές έρευνες έχουν διαπιστώσει επίσης ότι τα ποσοστά αποτυχίας μεταξύ των μικρών οργανισμών που έχουν υιοθετήσει συμπεριφορές οργανωμένου/θεσμοθετημένου στρατηγικού σχεδιασμού είναι σημαντικά χαμηλότερα από αυτούς που δεν έχουν κάνει (Sexton & Van Auken, 1985). Στο ίδιο πλαίσιο, αυτό που θεωρείται σημαντικό για ένα μικρό οργανισμό δεν είναι τόσο το αν ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής διαθέτει ένα στρατηγικό σχέδιο και το ακολουθεί, αλλά η ποιότητα των πρακτικών του στρατηγικού μάνατζμεντ (Rue & Ibrahim, 1998).

Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουν εντοπιστεί υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης, σε σύγκριση με τους μικρούς οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει μια ανεπίσημη ή διαισθητική προσέγγιση (Lyles, Baird, Orris & Kuratko, 1993). Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η ανάπτυξη ενός μικρού οργανισμού, αναγκάζει τον ιδιοκτήτη/διαχειριστή να υιοθετήσει μια πιο επίσημη συμπεριφορά στρατηγικού μάνατζμεντ, εξαιτίας της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των εργασιών/λειτουργιών (Bracker & Pearson 1986), ωστόσο, τα στοιχεία έχουν φανερώσει ότι η επίσημη συμπεριφορά στρατηγικού μάνατζμεντ είναι επωφελής σε μικρούς οργανισμούς που βιώνουν ανάπτυξη (Robinson, 1983).

Σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς, οι μικροί επηρεάζονται έντονα από τους ιδιοκτήτες/μάντζερ τους και συνήθως στερούνται τις ομάδες του μάνατζμεντ και τις γραφειοκρατικές δομές των μεγαλύτερων οργανισμών. Οι πρακτικές του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι συνήθως ισοδύναμες με τη διαχείριση κρίσεων όπως και ο ετήσιος προγραμματισμός του προϋπολογισμού (Berman, Gordon & Sussman, 1997). Ο βαθμός καινοτομίας (entrepreneurial) του ιδιοκτήτη/μάντζερ φαίνεται να καθορίζει το επίπεδο της συμπεριφοράς του στρατηγικού μάνατζμεντ, αν και συχνά οι μικροί οργανισμοί καταφεύγουν στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης κρίσεων όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με την περιβαλλοντική αβεβαιότητα (Matthews & Scott, 1995).

Οι συμπεριφορές του στρατηγικού μάνατζμεντ σε μικρούς οργανισμούς φαίνεται να επηρεάζονται τόσο από τα χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη/μάντζερ (για παράδειγμα προηγούμενη εμπειρία, επίπεδο μόρφωσης κ.ά.) όσο και από το πλαίσιο στο οποίο βρίσκεται (για παράδειγμα περίοδος ανάπτυξης, τύπος οργανισμού κ.ά.) (Olson & Bokor, 1995). Η αποτελεσματικότητα μιας τέτοιας συμπεριφοράς φαίνεται να

εξαρτάται από το επίπεδο της ανάλυσης που χρησιμοποιείται (το βάθος της ανάλυσης) (Ackelsberg & Arlow, 1985). Η εις βάθος ανάλυση και οι ικανότητες διενέργειας μακροπρόθεσμων εκτιμήσεων έχουν βρεθεί ότι σχετίζονται με υψηλότερη επίδοση στους μάνατζερ (Orphen, 1985). Σημαντικά στοιχεία είναι επίσης το επίπεδο στρατηγικής επίγνωσης του ιδιοκτήτη/μάνατζερ και η ικανότητα καθορισμού σαφών στρατηγικών κατευθύνσεων (Rice, 1983).

Οι Pícha, Skořera και Navrátil, (2013) τόνισαν ότι το μάνατζμεντ των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες. Σε μικρούς οργανισμούς, εξαιτίας του μικρού αριθμού των εργαζόμενων και μάνατζερ, πολλές λειτουργίες εξαρτώνται από την επάρκεια λίγων εργαζομένων, τείνει να επικρατεί η άτυπη ηγεσία και προτιμάται η προφορική επικοινωνία από ό, τι η γραπτή/επίσημη. Σύμφωνα με τους Lai, Saridakis, Blackburn και Johnstone, (2016) ο υψηλός βαθμός ευελιξίας, μπορεί να συμβάλει στην επιτυχή προσαρμογή σε σχέση με τους μεταβαλλόμενους παράγοντες που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ και στην αποτελεσματική διαχείριση των αυξανόμενων τάσεων παγκοσμιοποίησης, που σχετίζονται και αφορούν περισσότερο τους πολυεθνικούς οργανισμούς. Αλλά και το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να αποτελέσει μια πολύ σημαντική δύναμη (Švarona & Vrchota, 2013), καθώς με βάση τις μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις, μπορούν να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι μελλοντικές ευκαιρίες και απειλές (Bateman, 2003; Dasanavaka et al., 2015).

Σύμφωνα με τον Medek, (2005) το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία σαφών στόχων και κατευθύνσεων για το μέλλον και στην εμπέδωση μιας αίσθησης ασφάλειας στους εργαζομένους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά επίσης στην αύξηση της ποιότητας του μάνατζμεντ, και μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των διαδικασιών (πλαισίου) λήψης αποφάσεων. Οι Chraif και Anitei, (2012) υπογράμμισαν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ συντελεί στη βελτίωση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, του συντονισμού των έργων, στη διεύρυνση της παρακίνησης του προσωπικού και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της κατανομής των πόρων. Η στρατηγική θεωρείται το βασικό εργαλείο επίτευξης πλεονεκτημάτων σε μια αγορά (Slabá, Štarchoň, Jáč, 2014). Οι Holátová, Březinová και Kantnerová (2015) υποστήριξαν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να είναι ευέλικτο και ευαίσθητο στις αλλαγές των συνθηκών της αγοράς.

Το μάνατζμεντ οργανισμών διαφορετικού μεγέθους και κλάδου, βρίσκεται σήμερα «υπό τον ζυγό» των πλεονεκτημάτων, προκλήσεων και προβλημάτων που συνδέονται με τη λειτουργία των παγκόσμιων αγορών (Ioana & Semenescu, 2013). Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει επιφέρει ένα συνεχώς αυξανόμενο σύνολο απαιτήσεων από τους σύγχρονους πελάτες: καλύτερη ποιότητα, περισσότερα προϊόντικά γνωρίσματα/οφέλη, καλύτεροι όροι παράδοσης, υψηλότερη απόδοση και μειωμένο κόστος, ενώ όλα αυτά συναποτελούν τις πελατειακές προσδοκίες (Artieda, 2015).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που θα καθορίσουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση ενός οργανισμού (Wheelen & Hunger, 2008). Η στρατηγική μπορεί να κατανοηθεί ως η οικοδόμηση άμυνας έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων ή ως εύρεση μιας θέσης σε ένα κλάδο όπου οι δυνάμεις είναι πιο αδύναμες/αντιμετωπίσιμες. Οι τυχόν αλλαγές σε επίπεδο δυνάμεων σε ένα κλάδο, μπορούν να σηματοδοτήσουν τροποποιήσεις στο ανταγωνιστικό τοπίο και να συμβάλουν στη διαμόρφωση κρίσιμων στρατηγικών, κατά την εξερεύνηση των επιπτώσεων/περιπλοκών (Nadanyiona & Kicova, 2015; Havlicek et al., 2013; Breckova & Havlicek, 2013).

Οι Strakova et al. (2021) έχουν προσφέρει δύο ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής, ένα για την παραδοσιακή και ένα για τη σύγχρονη:

- Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις της στρατηγικής ενός οργανισμού, την οριοθετούν ως ένα έγγραφο στο οποίο εμπεριέχονται οι μακροπρόθεσμοι σκοποί (objectives) του οργανισμού και καθορίζονται οι διαδικασίες και οι μέθοδοι κατανομής των πόρων για την επίτευξη αυτών των σκοπών
- Η σύγχρονη οπτική αντιμετωπίζει τη στρατηγική πιο ολιστικά, ως ολόκληρο τον οργανισμό που αντιμετωπίζει το μέλλον και αναπτύσσει μια «θεωρία» ανάπτυξης. Η στρατηγική περιλαμβάνει τους μακροπρόθεσμους σκοπούς, τις στρατηγικές λειτουργίες ανάπτυξης των επιχειρησιακών πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των σκοπών, έτσι ώστε στις στρατηγικές να λαμβάνονται υπόψη οι επιχειρησιακές ανάγκες, οι αλλαγές σε επίπεδο πόρων και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η κεντρική έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση μιας στρατηγικής που είναι στενά συνδεδεμένη με τους στόχους. Σύμφωνα με τους Gretzinger et al. (2014) οι στρατηγικές εκφράζουν τη βασική ιδέα (θεωρία) του τρόπου με τον οποίο θα

επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού, ενώ δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος (Wheelen & Hunger, 2008). Ο Βρετανός τραπεζίτης και χρηματοδότης Nathan Rothschild τόνισε ότι «οι μεγάλες περιουσίες δημιουργούνται όταν ακούγονται κανονιοβολισμοί στο λιμάνι και όχι ήχοι βιολιών στο σαλόνι», υπονοώντας ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος, τόσο περισσότερα τα οφέλη και οι ευκαιρίες, αν υπάρχουν ηγετικές ικανότητες αξιοποίησής τους (Krupp, 2013; Ivanova et al., 2017).

Η συζήτηση για τις νέες έννοιες, τα εργαλεία, τις προσεγγίσεις και τις μεθόδους στρατηγικού μάνατζμεντ των ΜΜΕ είναι αρκετά δημοφιλείς στους ακαδημαϊκούς, τους μελετητές, τους σύμβουλους κ.ά.. Για τους μάνατζερ και τους επιχειρηματίες μικρότερων εταιρειών, είναι μερικές φορές δύσκολο να διαχειριστούν τις σύγχρονες προκλήσεις, καθώς απαιτούνται νέες ιδέες, προοπτικές και εργαλεία.

Στο σημερινό, μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχει ενισχυθεί η ανάγκη για τεχνολογία και καινοτομία από τις ΜΜΕ, στοιχεία που τονίζουν περαιτέρω τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Οι ΜΜΕ περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία από τύπους επιχειρήσεων, σε ότι αφορά τον βιομηχανικό τομέα, το μέγεθος, την καινοτομία και τη στρατηγική συμπεριφορά. Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης μπορεί να διαφέρει ριζικά και κυμαίνεται από εξελιγμένο, στρατηγικό σχεδιασμό μέχρι εταιρείες που ισχυρίζονται ότι δεν χρειάζονται καθόλου στρατηγική κατεύθυνση. Οι ΜΜΕ έχουν συνεπώς στρατηγική συμπεριφορά, η οποία είναι συχνά μη διαμορφωμένη, άτακτη και όχι αυστηρά προερχόμενη από ένα ορθολογικό τρόπο/μέθοδο, από το σχεδιασμό έως την εφαρμογή.

Οι μελέτες που έχουν γίνει μέχρι στιγμής, παρέχουν ένα πολύ συνεπές πλαίσιο σε σχέση με το βαθμό που το στρατηγικό μάνατζμεντ των ΜΜΕ είναι ετερογενές. Αυτό συμβαίνει ακόμη και όταν διάφοροι σύμβουλοι ηγούνται της διαδικασίας (Finne et al., 1993). Ένα πλεονέκτημα της συνήθειας αυτής, είναι ότι μπορεί να συνδυαστεί η διαίσθηση/διορατικότητα και η δημιουργικότητα, δύο στοιχεία πολύ σημαντικά σε ότι αφορά τη στρατηγική σκέψη και το επιτυχημένο στρατηγικό μάνατζμεντ. Αυτοί οι οργανισμοί δεν έχουν υποπέσει στην παγίδα της πολύ αναλυτικής προσέγγισης, που ήταν ιδιαίτερα κοινή ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρείες τη δεκαετία του '80, και είχε ως αποτέλεσμα να δεχθεί σοβαρή κριτική η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού (Mintzberg, 1994).

Ο Steiner (1979) μάλιστα επεσήμανε ότι εάν ένας οργανισμός διαχειρίζεται από διορατικές ιδιοφυΐες δεν υπάρχει ανάγκη για επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό. Από το 1979 πάνω από πενήντα εμπειρικές μελέτες έχουν εξετάσει την επίδραση του στρατηγικού σχεδιασμού στην οργανωσιακή επίδοση. Αυτή η συσσωρευμένη έρευνα έχει προκαλέσει σύγχυση και αντιφατικά αποτελέσματα (Powell, 1992). Στη μετά-ανάλυση 15 εμπειρικών μελετών σε σχέση με την επίδραση του επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού στην οικονομική απόδοση των μικρών οργανισμών, οι Schwenk και Shrader (1993) κατέληξαν στο ότι υπάρχουν οφέλη. Παρόλο που στην επιστημονική βιβλιογραφία έχουν αναλυθεί ενδελεχώς διάφορες στρατηγικές και οργανωσιακές έννοιες (στρατηγικές που βασίζονται στην αγορά, στρατηγικές με βάση τις ικανότητες/δυνατότητες κ.ά.), για τις ΜΜΕ το βασικό ερώτημα είναι συχνά, το αν θα πρέπει να εφαρμόσουν μια επίσημη διεργασία στρατηγικού μανάτζμεντ.

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία έχουν προταθεί διαφορετικές προσεγγίσεις για την επιτυχία, ανάλογα με τη σχολή σκέψης. Υποστηρίζεται ότι σε πολλές περιπτώσεις είναι προτιμότερο για τις ΜΜΕ να μην χρησιμοποιούν καθόλου μεθόδους στρατηγικού μανάτζμεντ παρά να υιοθετήσουν μια ακατάλληλη προσέγγιση. Την ίδια στιγμή, είναι κοινά αποδεκτό, ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν αποτελούν «μικρότερες εκδόσεις των μεγαλύτερων επιχειρήσεων» (Julien, 1993). Χαρακτηρίζονται από την κεντρική θέση του ιδιοκτήτη, ο οποίος συχνά έχει περιορισμένα προσόντα μανάτζμεντ και χαρακτηρίζεται από μια αποστροφή για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση επίσημων μεθόδων. Μεταξύ των αδυναμιών τους, εντοπίζονται συχνά δυσκολίες σε επίπεδο χρηματοδότησης και αξιοποίησης εξωτερικών πηγών γνώσης.

Το πιο σημαντικό τους πλεονέκτημα είναι η ευελιξία, που τους επιτρέπει την άμεση αντίδραση στο σύγχρονο, μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Γενικά στη βιβλιογραφία του στρατηγικού μανάτζμεντ ένας μεγάλος αριθμός νέων εννοιών έχει εμφανιστεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Το κυρίαρχο υπόδειγμα/ ιδεολογική δομή παρόλα αυτά, βασίζεται στο εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο ιδρύθηκε από τους συγγραφείς της δεκαετίας του '70 (Andrews, 1971; Schendel & Hofer, 1979). Σύμφωνα με αυτό, η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ αποτελείται από τη στρατηγική ανάλυση, το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Επιπλέον, θεωρείται κατά κόρον, ως μια ορθολογική-αναλυτική διαδικασία (Rouleau & Seguin, 1995).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται σε διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα και περιλαμβάνει αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις. Ο Mintzberg (1989) διέκρινε δέκα διαφορετικές σχολές στρατηγικής, με βάση τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής. Ορισμένες πολύ δημοφιλείς επιχειρηματικές στρατηγικές βασίζονται στην αξιολόγηση και την αναγνώριση της ελκυστικότητας μιας βιομηχανίας (McWilliams και Smart, 1993). Η γνωστή θεωρία των στρατηγικών του Porter (1980) βασίζεται σε αυτό το υπόδειγμα σκέψης.

Η πιο αξιοσημείωτη εξέλιξη στο πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η βασισμένη στους πόρους, οπτική της εταιρείας (Rumelt et al., 1991). Το βασικό αξίωμα είναι ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύπτουν μέσω της διαδικασίας συσσώρευσης και ανάπτυξης πόρων. Αυτή η προσέγγιση διαφέρει από πιο «παραδοσιακές οπτικές» καθώς η επικέντρωση γίνεται εσωτερικά, στον οργανισμό και τους πόρους του (Mahoney & Pandian, 1992). Αυτά τα περιουσιακά στοιχεία/πόροι είναι σε μεγάλο βαθμό άυλα ή σιωπηρά (Teece et al., 1990, Nelson, 1991). Σύμφωνα με αυτή την οπτική, η στρατηγική πρέπει να σχεδιαστεί με βάση τους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού.

Μια τυπική, διχοτομική ταξινόμηση στο πλαίσιο της έρευνας του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι αυτή του περιεχομένου και της διαδικασίας (Chakravarthy, 1992). Ενώ η έρευνα του περιεχομένου της στρατηγικής, επικεντρώνεται στη στρατηγική θέση του οργανισμού, σε ποικίλα περιβαλλοντικά πλαίσια, η έρευνα της διαδικασίας της στρατηγικής ασχολείται με το διοικητικό σύστημα, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα εμπλεκόμενα άτομα και τα κίνητρα. Επιπλέον, υπάρχει έντονη κριτική κατά της παραδοσιακής αναλυτικής προσέγγισης την τελευταία δεκαετία, από τη δημιουργία έως την εφαρμογή της οργανωσιακής στρατηγικής. Οι Mintzberg και Waters (1985) τόνισαν τον αναδυόμενο χαρακτήρα των στρατηγικών. Η εννοιολογική διάκριση μεταξύ της διατύπωσης/σχεδιασμού και της εφαρμογής της στρατηγικής υποτιμά τον σημαντικό ρόλο της ατομικής και συλλογικής μάθησης κατά το σχηματισμό στρατηγικών, με την πάροδο του χρόνου. Το στρατηγικό μάνατζμεντ πλέον θεωρείται ως μια δυναμική, διαδικασία μάθησης (Mintzberg, 1990).

Αυτή η προοπτική μπορεί να είναι υψηλής σημασίας για τις ΜΜΕ, καθώς η στρατηγική δεν χρειάζεται να είναι το αποτέλεσμα μιας επίσημης, διαδικασίας διαμόρφωσης, αλλά το αποτέλεσμα μιας δυναμικής, συνεχούς, εξελισσόμενης διαδικασίας. Επιπλέον οι

στρατηγικές στις ΜΜΕ έχουν συχνά σιωπηρό χαρακτήρα, ενσωματώνονται από τον επιχειρηματία και δεν αποτυπώνονται επίσημα. Οι βασικοί λόγοι για την έλλειψη στρατηγικού μανάτζμεντ περιλαμβάνουν την έλλειψη χρόνου, την περιορισμένη εμπειρία, την αβεβαιότητα για το πώς να ξεκινήσει η διαδικασία και τη δυσπιστία των εξωτερικών παραγόντων (Bracker & Pearson, 1985).

### **Στρατηγικός σχεδιασμός**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία καθορισμού της στρατηγικής, ή της στρατηγικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού, και λήψης αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, για την επίτευξη αυτού του στρατηγικού στόχου. Προκειμένου να προσδιοριστεί η κατεύθυνση του οργανισμού, είναι απαραίτητο να κατανοηθεί η τρέχουσα θέση και οι πιθανοί τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη πορεία δράσης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τουλάχιστον ένα από τα τρία βασικά ερωτήματα, σύμφωνα με τον Armstrong, (1986): «Τι κάνουμε? Για ποιον το κάνουμε? και πώς θα διακριθούμε?»

Από την κλασική οπτική, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διεργασία με την οποία γίνεται μια ορθολογική ανάλυση της παρούσας κατάστασης και του μέλλοντος (σε σχέση με τις δυνατότητες και τους κίνδυνους) και διατυπώνονται προθέσεις, στρατηγικές και μέτρα. Αυτές οι στρατηγικές και τα μέτρα δείχνουν πώς ο οργανισμός, μέσω της καλύτερης χρήσης των υπάρχοντων πόρων του, ελέγχει τις πιθανότητες που καθορίζονται από το περιβάλλον του και μειώνει την πίεση των συνεπαγόμενων απειλών. Οποιαδήποτε προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού διαρθρώνεται σύμφωνα με τις 5 διαστάσεις (Ackoff, 1973), οι οποίες είναι:

1. **Στόχος:** Είναι ο καθορισμός των στόχων και επιδιώξεων, σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, διασφαλίζοντας τα απαραίτητα κριτήρια μέτρησης και τους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν στα υποσυστήματα για την επίτευξη του στρατηγικού στόχου
2. **Προγραμματισμός:** Σχετικά με τον ορισμό λειτουργιών για την εφαρμογή του, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σκηνή μεταξύ στόχου και δράσης
3. **Δράση:** Αποτελείται από την υλοποίηση, μέσα από έναν αριθμό ενεργειών
4. **Στρατηγική διάγνωση:** Αφορά τη στρατηγική διάγνωση της τωρινής, στρατηγικής θέσης, χρησιμοποιώντας μια ανάλυση SWOT
5. **Έλεγχος:** Αφορά το σχεδιασμό μιας μεθόδου ανίχνευσης των λαθών/αστοχιών καθώς και πρόληψης και διόρθωσής τους



Αυτές οι πέντε διαστάσεις αντιπροσωπεύουν μια τυπική αρχιτεκτονική του στρατηγικού σχεδιασμού, με πρακτικές επιπτώσεις, τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο. Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και η ποικιλομορφία των σημερινών αγορών καθώς και η ταχεία καινοτομία των προϊόντων και των τεχνολογικών διαδικασιών, έχει μεταβάλλει τους καθοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας παγκοσμίως. Το νέο υπόδειγμα σύγχρονου ανταγωνισμού, επιτάσσει ότι οι νέες πηγές πλεονεκτήματος δεν σχετίζονται μόνο με το κόστος των συντελεστών παραγωγής και τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, αλλά με νέους παράγοντες, όπως η ποιότητα της υποδομής των οργανισμών σε σχέση με την υποστήριξη της αποτελεσματικότητας της καινοτομίας, της αντοχής στις ανταγωνιστικές πιέσεις, των τεχνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την απόκτηση και διαχείριση νέων τεχνολογιών, της γρήγορης ανταπόκρισης στις ανάγκες της μεταβαλλόμενης ζήτησης κ.ά.

Σε αυτό το νέο περιβάλλον, της αέναης αλλαγής, περισσότερο από ποτέ, οι οργανισμοί απαιτείται να πραγματοποιήσουν μια στρατηγική διάγνωση και μια ανάλυση του τομέα στον οποίο ανήκουν, ως εξής:

- Ανάλυση του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός
- Ανάλυση του ιστορικού της ανάπτυξης του κλάδου
- Μελέτη των βασικών παραγόντων του κλάδου (εσωτερικοί και διεθνείς ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες κ.ά.)
- Αξιολόγηση των βασικών δεικτών της οργανωσιακής επίδοσης
- Προσδιορισμός των βασικών παραγόντων επιτυχίας και των αποφασιστικών στοιχείων για τον κλάδο δραστηριοποίησης
- Ανάπτυξη συγκεκριμένης γνώσης των προϊόντων, τεχνολογιών, κανονισμών και κανόνων
- Σύλληψη ολοκληρωμένων πρακτικών και προγραμμάτων υλοποίησης και ανάπτυξης

Όπως τόνισε ο Porter (1991) στο νέο πλαίσιο, οι πετυχημένοι οργανισμοί θα είναι αυτοί που θα ξέρουν πώς να προετοιμαστούν και να ενσωματώσουν τις εξής βασικές αρχές:

- Οι οργανισμοί ανταγωνίζονται στο πλαίσιο που παρέχουν οι κλάδοι και όχι τα έθνη

- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται σε μια διαφορά, και όχι σε μια ομοιότητα
- Ένα πλεονέκτημα οικοδομείται μακροπρόθεσμα.

Η συνεργασία και η δικτύωση είναι δημοφιλείς πρακτικές στη σύγχρονη βιβλιογραφία και έχουν αυξανόμενη σημασία, ακόμη και για τις ΜΜΕ. Λόγω της πολυπλοκότητας των νέων τεχνολογιών, της διεθνοποίησης των αγορών, και της αλλαγής των στρατηγικών των μεγαλύτερων οργανισμών κ.ά., η συνεργασία όχι μόνο μεταξύ των ΜΜΕ, αλλά και με μεγαλύτερους οργανισμούς, πανεπιστήμια και άλλους φορείς αποτελεί μια έγκυρη, εναλλακτική λύση. Ειδικά δεδομένου ότι η επίτευξη καινοτομίας, όλο και περισσότερο προσεγγίζεται ως μια περίπλοκη διαδικασία που εμπλέκει μια σειρά διαφορετικών οργανισμών και θεσμών, όπου είναι απαραίτητα στοιχεία η συνεργασία και η δικτύωση. Σε ένα δίκτυο, μικρότεροι και μεγαλύτεροι οργανισμοί, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πανεπιστήμια κ.ά. συνεργάζονται σε διάφορα έργα. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι δικτύων: δίκτυα προμηθευτών, περιφερειακά δίκτυα, δίκτυα έρευνας & ανάπτυξης κ.ά. Ειδικά τα δίκτυα που είναι ευέλικτα και δυναμικά, θεωρούνται τα κυρίαρχα μοντέλα στο μέλλον (Miles & Snow, 1986). Σε αυτές τις περιπτώσεις, το κάθε μέρος μπορεί να επικεντρωθεί στις βασικές του δραστηριότητες και σε ένα μόνο βήμα της αλυσίδας αξίας (αυτό που γνωρίζει και μπορεί να κάνει καλά).

Συνήθως οι νέες έννοιες και οι μέθοδοι υιοθετούνται από τις ΜΜΕ με χρονική υστέρηση. Η προθυμία ενός οργανισμού να δεχτεί εξωτερική υποστήριξη και να αναπτύξει συνεργασίες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την υιοθέτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ και των μεθόδων του. Επιπλέον, η δομή, η υπάρχουσα τεχνολογία και η στρατηγική είναι αλληλένδετα στοιχεία που πρέπει εξετάζονται διαρκώς από την ηγεσία των ΜΜΕ.

### **2.3 ΜΜΕ και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Πριν από αρκετά έτη, ο Barney (1986) δημοσίευσε ένα άρθρο, που επέτρεψε στους ακαδημαϊκούς και τους ερευνητές να επεξηγήσουν τη φύση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Ακόμα και τώρα, υποστηρίζεται ότι υπάρχουν βιβλιογραφία για τις ΜΜΕ και το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα κατατείνει σε μεγάλο βαθμό, στις βασικές ιδέες που εξέθεσε ο συγγραφέας Ong, Ismail & Goh, 2008).

Ο Barney (1986) υπογράμμισε τη σημασία των στρατηγικών πόρων ή των παραγόντων που επιτρέπουν την επίτευξη άνω του μέσου όρου επιδόσεις για τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον ίδιο, η αγορά των στρατηγικών πόρων δεν είναι τέλεια, εξαιτίας της ασταθούς δυναμικής του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Υπό αυτήν την προϋπόθεση, οι οργανισμοί είτε θα υπερεκτιμούν, είτε θα υποτιμούν τη μελλοντική αξία που θα δημιουργηθεί από την αξιοποίηση των στρατηγικών τους πόρων, μέσω της εφαρμογής μιας στρατηγικής. Επομένως, ένας οργανισμός που θα έχει προβλέψει με μεγαλύτερη ακρίβεια τη μελλοντική αξία που θα παραχθεί από τους στρατηγικούς πόρους του, θα έχει μια απόδοση πάνω από τον μέσο όρο. Αυτό θα οφείλεται είτε στην ικανότητά του να εκτιμά με ακρίβεια τη μελλοντική αξία μιας στρατηγικής, είτε στην καλή τύχη, που απορρέει από τις αντίστοιχες εσφαλμένες εκτιμήσεις των ανταγωνιστών (Barney, 1986).

Αυτές οι δύο ακραίες καταστάσεις σπάνια συμβαίνουν στην πράξη, καθώς σπάνια ένας οργανισμός προβαίνει σε μια τέλεια εκτίμηση της μελλοντικής αξίας της στρατηγικής της, ούτε μπορεί να εξαρτάται αποκλειστικά στην τύχη, ελπίζοντας στην πτώση των ανταγωνιστών. Ωστόσο, τα δύο αυτά στοιχεία μπορούν να συνυπάρχουν και να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επεξήγηση της ανώτερης επίδοσης ενός οργανισμού και της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα τελευταία χρόνια, μια σειρά ερευνών του στρατηγικού μάνατζμεντ που υιοθετεί την οπτική που βασίζεται στους πόρους (resource-based view) έχει ενσωματώσει το στοιχείο του entrepreneurship (της διορατικής ανάληψης επιχειρηματικής δράσης που μπορεί να οδηγήσει στην εκ μετάλλευση περιβαλλοντικών ευκαιριών) κατά την επεξήγηση της επίτευξης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από ένα οργανισμό (Dollinger, 1999; Alvarez & Busenitz, 2001; Mathews, 2002; Akio, 2005; Ishikawa, 2006; Liu, 2006). Αυτό είχε τονιστεί από πολύ παλιά από τον Penrose (1959), ο οποίος είχε επισημάνει ότι το ταλέντο της διοίκησης και το επιχειρησιακό όραμα είναι τα κλειδιά για την επιτυχία ενός οργανισμού (Rugman & Verbeke, 2002, Kor & Mahoney, 2004). Ο Ma (2002) τόνισε ότι παρόλο που η τύχη είναι μια αόριστη, θεωρητική έννοια, μπορεί να αποτελέσει ένα συναρπαστικό, πρακτικό φαινόμενο στην επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Η τύχη, όπως εξηγείται από τον Ma (2002), μπορεί είτε να προέρχεται από το εσωτερικό του οργανισμού είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον. Ο συγγραφέας πρόσθεσε ότι εκτός από τους αποτελεσματικούς στρατηγικούς ελιγμούς και την κατάλληλη διαχείριση στο εσωτερικό ενός οργανισμού, η τύχη συχνά μπορεί να διαδραματίσει ένα μη αμελητέο ρόλο ως παράγοντας επιρροής της εκπλήρωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ουσία συνεπώς, έγκειται στην ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται την αβεβαιότητα και στην απρόβλεπτη φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Αυτό ευθυγραμμίζεται και με το επιχείρημα ότι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι οι κεντρικές στρατηγικές ικανότητες, που μπορούν να επιτρέψουν στις ΜΜΕ να αποκτήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Pil & Holweg, 2003, Hagen, Tootoonchi & Hassan, 2005; Wicks, 2005). Μόνο με μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, οι ΜΜΕ μπορούν να ανταποκρίνονται προληπτικά σε αλλαγές, ειδικά στις απροσδόκητες μεταβολές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά ένα οργανισμό. Ο Yu (2001) ήταν από τους πρώτους ερευνητές που αναγνώρισαν ότι η καινοτόμος επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) και η ευελιξία είναι οι κύριες πηγές εκπλήρωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΜΜΕ.

Η βασισμένη στους πόρους οπτική των οργανισμών έχει τις ρίζες της στο έργο του Penrose (1959) ενώ μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, πολύ σημαντική ήταν η επίδραση του Porter (1980, 1985) (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). Τα σημαντικά άρθρα του Wernerfelt (1984) και στη συνέχεια των Barney (1986, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Peteraf, 1993), οδήγησαν την οπτική που στηρίζεται στους πόρους στο να γίνει η κυρίαρχη θεωρητική προσέγγιση στο πεδίο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η ανάπτυξη της οπτικής, επιταχύνθηκε εξαιτίας της επιρροής δύο μοντέλων επεξήγησης του βιώσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των Barney (1991) και Peteraf, (1993).

Στο πλαίσιο του μοντέλου του Barney (1991), τονίστηκε η σημασία των πολύτιμων, σπάνιων, ατελώς μιμήσιμων και αναντικατάστατων στρατηγικών πόρων (VRIO framework) ως πηγές επίτευξης βιώσιμου, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά, για να έχουν επίδραση τα παραπάνω, θα πρέπει να πληρούνται δύο προϋποθέσεις: η ετερογένεια και η ατελής κινητικότητα των πόρων μεταξύ των ανταγωνιστικών οργανισμών (Barney, 1991). Σε ίδιο μήκος κύματος, η ύπαρξη μιας ατελούς

ανταγωνιστικής αγοράς είναι η προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1986). Σε απόλυτα ανταγωνιστικές αγορές, οι πόροι και οι ιδέες μπορούν να κυκλοφορούν ελεύθερα στην αγορά, εξαλείφοντας έτσι την ετερογένεια μεταξύ των οργανισμών (είναι εξίσου ικανοί να εφαρμόσουν την ίδια στρατηγική, καθιστώντας έτσι τις επιδόσεις άνω του μέσου όρου αδύνατες μακροπρόθεσμα).

Οι πολύτιμοι πόροι επιτρέπουν στους οργανισμούς να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες και να εξουδετερώνουν τις απειλές του περιβάλλοντος (Barney, 1991). Για να μεταφραστούν οι πολύτιμοι πόροι σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να είναι σπάνιοι. Αυτό αποτρέπει τον ανταγωνισμό από την εφαρμογή της ίδιας στρατηγικής, (Barney, 1991). Οι ατελώς μιμήσιμοι πόροι θα διασφαλίσουν ότι πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι ενός οργανισμού δεν μπορεί να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές (Barney, 1991). Η υποκατάσταση, αναφέρεται στη διαθεσιμότητα ισοδύναμων πολύτιμων πόρων που θα αποτελέσουν εμπόδιο σε σχέση με την ικανότητα των πόρων να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989). Ωστόσο, η δυνατότητα υποκατάστασης των πόρων ενός οργανισμού είναι πάντα ζήτημα βαθμού (δεν υφίσταται τέλεια αδυναμία εύρεσης υποκατάστατου) (Barney, 1991).

### **2.3.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά την επιτυχία ενός οργανισμού, σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Porter, 1985, 1998). Σύμφωνα με τον Porter (1985, 1998), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί είτε με την επίτευξη χαμηλότερου κόστους είτε με την εφαρμογή της στρατηγική διαφοροποίησης. Η στρατηγική χαμηλότερου κόστους σχετίζεται με την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού (σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές) και τη δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικής ποιότητας (αγαθών και υπηρεσιών) (Porter, 1985, 1998). Έτσι, το χαμηλότερο κόστος παραγωγής μπορεί να μετατραπεί σε ανώτερες επιδόσεις και κερδοφορία (Porter, 1985; 1998). Ως εκ τούτου, οι McGrath et al. (1996) έχουν ταυτίσει την εκπλήρωση χαμηλότερου κόστους με την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η διαφοροποίηση αφορά ένα οργανισμό που μπορεί να προσφέρει αγαθά/υπηρεσίες μοναδικής ή ανώτερης αξίας, σε υψηλότερη τιμή στην αγορά (Porter, 1985, 1998). Η

τιμή αυτή (premium) μπορεί στη συνέχεια να μεταφραστεί σε ανώτερη επίδοση/κερδοφορία (Porter, 1985; 1998).

Σύμφωνα με τους Porter (1985, 1998), Peteraf και Barney (2003), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσεγγίζεται από τη σκοπιά της οικονομικής αξίας. Ένας οργανισμός έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι σε θέση να δημιουργήσει μεγαλύτερη οικονομική αξία, είτε μέσω μείωσης του κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης (Peteraf & Barney, 2003). Τα τελευταία χρόνια, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να συνδέουν την επιχειρηματική ικανότητα με την οπτική που στηρίζεται στους πόρους ενός οργανισμού (Dollinger, 1999; Alvarez & Busenitz, 2001; Mathews, 2002; Akio, 2005; Ishikawa, 2006; Liu, 2006). Μια προσέγγιση είναι ότι τα περιουσιακά στοιχεία (assets) ενός οργανισμού πρέπει να χαρακτηρίζονται όχι από τα απτά χαρακτηριστικά ή τις φυσικές τους ιδιότητες, αλλά από τη θέση τους στη δομή της παραγωγής, όπως μπορεί να συλλάβει ένας entrepreneur (Foss et al., 2005).

Οι ερευνητές έχουν επιβεβαιώσει την καινοτόμο επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) ως ένα στρατηγικό πόρο που μπορεί να ευθυγραμμιστεί με το πλαίσιο του Barney (1991) και του Peteraf (1993) (Dollinger, 1999, Alvarez & Busenitz, 2001; Mathews, 2002; Akio, 2005; Ishikawa, 2006; Liu, 2006). Σύμφωνα με τον Dollinger (1999), η ποιότητα ενός επιχειρηματία μπορεί να καθοριστεί από τα ψυχολογικά, κοινωνιολογικά και δημογραφικά του χαρακτηριστικά. Από την οπτική της προσωπικότητας, η αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα (Locus of control-η πεποίθηση ότι κάποιο άτομο μπορεί να ελέγξει αποτελεσματικά τη ζωή του/ δεν εννοείται το self-efficacy) και η ανάγκη επίτευξης, έχουν συσχετιστεί με συνέπεια με την επιχειρηματική ικανότητα (την ανάληψη ρίσκων, την εκμετάλλευση ευκαιριών κ.ά.) (Littunen, 2000; Rauch & Frese, 2000; Korunka et al., 2003; Beugelsdijk, 2007).

Ο Baron (2004) τόνισε ότι τα γνωστικά χαρακτηριστικά και οι κοινωνικές δεξιότητες έχουν αντικαταστήσει τα γνωρίσματα της προσωπικότητας ως προς την επεξήγηση της επιχειρηματικής ικανότητας. Οι Carland et al. (1984), υποστήριξαν ότι η ανάγκη για επίτευξη, η αυτό-αποτελεσματικότητα, η γνωστική ικανότητα και οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν κρίσιμοι παράγοντες επιρροής της επιτυχίας των ιδιοκτητών μικρών επιχειρήσεων.

### 2.3.2 Χαρακτηριστικά των πετυχημένων επιχειρηματιών

Η έννοια του locus of control (η πεποίθηση ότι κάποιο άτομο μπορεί να ελέγξει αποτελεσματικά τη ζωή του) αναπτύχθηκε από τον Rotter το 1966, ως μέρος της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης (Rauch & Frese, 2000). Έκτοτε, μια σειρά ερευνών έχουν διεξαχθεί σε σχέση με τη διερεύνηση της έννοιας (Kaufmann, Welsh & Bushmarin, 1996). Η έννοια αφορά το βαθμό στον οποίο τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο (Beugelsdijk, 2007) και μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα (Kaufmann, Welsh & Bushmarin, 1996). Το βασικό ενδιαφέρον για τη μελέτη της επιχειρηματικής ικανότητας επικεντρώνεται στην εσωτερική προσέγγιση της έννοιας (υπάρχει και η εξωτερική διάσταση) (Pandey & Tewary, 1979; Kaufmann, Welsh & Bushmarin, 1996; Mazzarol et al., 1999; Lee & Tsang, 2001). Ένα άτομο που έχει υψηλή βαθμολογία κατά τη μέτρηση της έννοιας, θεωρεί ότι έχει τον έλεγχο της ζωής του και μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα/εκροές, μέσω της συμπεριφοράς του, των μόνιμων γνωρισμάτων του, των δεξιοτήτων του, των ικανοτήτων του και των προσπαθειών του (Kaufmann, Welsh & Bushmarin, 1996; Littunen, 2000; Littunen & Storhammar, 2000; Twenge, Zhang & Im, 2004).

Η ανάγκη για επίτευξη αναπτύχθηκε από τον McClelland (1961) στο πλαίσιο της διερεύνησης των κινητήριων δυνάμεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Sprangler, 1992). Η ανάγκη αυτή μπορεί να εκφραστεί μέσω διαδικασιών σχεδιασμού και ανάληψης συμπεριφορών, στην προσπάθεια για επίτευξη αριστείας (McClelland et al., 1953; Hansemark, 1997). Η ανάγκη επίτευξης αντανακλά την ανάγκη ενός ατόμου να αγωνιστεί σκληρά για να επιτύχει (McClelland, 1961; Beugelsdijk, 2007). Τα άτομα με έντονη, σχετική ανάγκη τείνουν να θέτουν απαιτητικούς στόχους για τον εαυτό τους και να είναι προληπτικοί και τολμηροί σε ότι αφορά την επίτευξή τους (Beugelsdijk, 2007; Cromie, 2000; McClelland, 1961). Επιπλέον, τείνουν να αποζητούν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους και να αναζητούν νέους και καλύτερους τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους (Rauch & Frese, 2000). Εκτός αυτών, η ανάγκη επίτευξης συνδέεται με την ανάληψη κινδύνων, την ευαισθησία στις περιβαλλοντικές εξελίξεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και την ικανότητα σχεδιασμού φιλόδοξων σχεδίων με συστηματικό τρόπο (Lee & Chan, 1998). Αρκετές έρευνες έχουν συμπεράνει ότι η ανάγκη για επίτευξη αποτελεί καλό παράγοντα διάκρισης μεταξύ ατόμων με επιχειρηματική ικανότητα και όχι (Lee, 1997; Rauch & Frese, 2000).

Ο ορισμός των Venkataraman (1997) και Shane & Venkataraman (2000) της επιχειρηματικής ικανότητας ως την συστηματική εξέταση του πώς, με ποιον και τι επηρεάζει τις ευκαιρίες δημιουργίας μελλοντικών αγαθών και υπηρεσιών, έχει προκαλέσει το ερευνητικό ενδιαφέρον για τη μελέτη των ευκαιριών σε σχέση με την επιχειρηματική ικανότητα (Ardichvili & Cardozo, 2000; Eckhardt & Shane, 2003; Alsos & Kaikkonen, 2004; Baron, 2004; VanGelderen, 2004; Sanz-Velasco, 2006). Πολλοί μελετητές έχουν συσχετίσει την επιχειρηματική ικανότητα με την οπτική που βασίζεται στους πόρους (Alvarez & Busenitz, 2001; Mathews, 2002; Akio, 2005; Ishikawa, 2006; Liu, 2006). Ως εκ τούτου, η ευκαιρία έχει προσεγγιστεί ως η δυνατότητα κάλυψης μιας ανάγκης της αγοράς (ή μιας επιθυμίας), μέσω του δημιουργικού συνδυασμού ποικίλων πόρων, ώστε να παραχθεί ανώτερη αξία (Schumpeter, 1934, Kirzner, 1973; Casson, 1982; Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003). Έτσι, η ευαισθησία στις ευκαιρίες μπορεί να προσεγγιστεί ως η γνωστική ικανότητα των επιχειρηματιών να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να εκμεταλλεύονται τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, σε αντιστοιχία με τον ορισμό της επιχειρηματικής ικανότητας των Venkataraman (1997) και Shane & Venkataraman (2000).

Τα κοινωνικά δίκτυα αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματική ικανότητα (Borch, Huse & Senneseth, 1999; Park & Luo, 2001; Jaafar & Abdul-Aziz, 2005). Στο πλαίσιο των MME, λόγω της συχνής έλλειψης εσωτερικών δεξιοτήτων και γνώσης, είναι σημαντική η δεκτικότητα σε εξωτερικές γνώσεις για τον εμπλουτισμό της βάσης δεξιοτήτων και γνώσεων (Jones, 2003). Δεδομένου ότι ο επιχειρηματίας είναι η βασική πηγή κοινωνικού κεφαλαίου στις MME (Dollinger, 1999; O'Donnell et al., 2002; Taylor & Pandza, 2003), το κοινωνικό του δίκτυο και η ικανότητα διαμόρφωσης και διαχείρισης αυτής της δικτύωσης είναι ζωτικής σημασίας (Taylor & Pandza, 2003). Οι καινοτόμοι επιχειρηματίες (entrepreneurs) που οικοδομούν σε προληπτική βάση και αναπτύσσουν τις εξωτερικές τους επαφές θα είναι σε θέση να ενισχύουν τη δικτύωσή τους, να αντλούν πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον και να αναπτύσσουν μια ιδιαίτερη κατανόηση του εσωτερικού των οργανισμών τους (Lee & Tsang, 2001).

Η ποιότητα σε σχέση με τη διαχείριση αυτών των σχέσεων στο πλαίσιο των κοινωνικών δικτύων μπορεί να καθορίσει την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται στον οργανισμό (Taylor & Pandza, 2003). Ο αντίκτυπος του κοινωνικού κεφαλαίου και των σχέσεων, μπορεί να αναβαθμιστεί μέσω των κοινωνικών



δεξιοτήτων του εκάστοτε entrepreneur. Εκτός αυτού, η επίδραση των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι ευρύτερη, καθώς μπορεί να διαμορφώσει τις σχέσεις εντός και εκτός οργανισμού (Baron & Markman, 2003). Η έννοια της κοινωνικής ικανότητας περιλαμβάνει την κοινωνική αντίληψη, την κοινωνική προσαρμοστικότητα και την ικανότητα έκφρασης (Baron & Markman, 2003).

Στις κοινωνικές επιστήμες και ειδικότερα στο management, πολλοί ερευνητές έχουν διερευνήσει την έννοια της τύχης ή της ευτυχούς συγκυρίας (Fine & Deegan, 1996; Koenig, 2000; Bertrand & Mullainathan, 2001; Vahid, 2001; Ma, 2002; Foster & Ford, 2003; Graebner, 2004; Cartwright, 2004; Denrell, 2005). Από αυτές τις έρευνες, το έργο του Ma (2002) έχει αναμφισβήτητα επηρεάσει σημαντικά την καθιέρωση της τύχης ως στρατηγικής ικανότητας ενός οργανισμού και όχι ως τυχαίου συμβάντος. Σύμφωνα με τον Ma (2002), η τύχη μπορεί να διαχωριστεί σε κάποιες κύριες κατηγορίες που περιλαμβάνουν την καθαρή τύχη, την προετοιμασμένη τύχη, τις τυχερές εκδηλώσεις που παρατηρούνται έπειτα από κατάλληλη διεργασία (το «φύτεμα των κατάλληλων σπόρων»). Σύμφωνα με το πλαίσιο του Ma (2002), η καθαρή και η προετοιμασμένη τύχη (prepared luck) μπορούν να προκύψουν από τις αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού, ενώ τα τυχερά συμβάντα μπορεί να είναι αποτέλεσμα απροσδόκητων ανακαλύψεων στο εσωτερικό (εξωγενής τύχη και ενδογενής).

Προκειμένου να επωφεληθεί από την ενδογενή τύχη, ένας οργανισμός πρέπει να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα που μπορούν να δημιουργήσουν «τύχη», διατηρώντας ένα βαθμό ευελιξίας στην οργανωσιακή δομή που επιτρέπει στους εργαζόμενους να πάρουν πρωτοβουλίες, να πειραματιστούν και να αυτοσχεδιάσουν. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την ενθάρρυνση και την υποστήριξη της διοίκησης μέσω της ανοχής στα λάθη και την απαραίτητη επιβράβευση, έχουν οδηγήσει πολλές ΜΜΕ στη δημιουργία σταθερών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στη βάση «τυχερών» ανακαλύψεων (Ma, 2002). Επιπρόσθετα, ο οργανισμός πρέπει να είναι προληπτικά σε εγρήγορση για να συλλάβει αυτά τα πιθανά τυχερά συμβάντα και να αναζητήσει τις ευκαιρίες να τα αξιοποιήσει εμπορικά (Ma, 2002). Εξωτερικά, ένας μικρός οργανισμός μπορεί δυνητικά να «δημιουργήσει τύχη» μέσω της άντλησης πολύτιμων πληροφοριών, παραμένοντας σε εγρήγορση σε σχέση με τις αλλαγές (κοινωνικό-πολιτισμικές τάσεις, τεχνολογία, ανάγκες/ επιθυμίες και ζήτηση των πελατών κ.ά.) (Ma, 2002).

Συνοψίζοντας, με βάση τα δύο πλαίσια που αναπτύχθηκαν από τους Barney (1991) και Peteraf (2003), η οπτική βάσει των πόρων επεξηγεί την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των στρατηγικών πόρων που κατέχει ένας οργανισμός (Dierickx & Cool, 1989; Reed & De Fillippi, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Peteraf & Barney, 2003). Αυτοί οι κρίσιμοι πόροι είναι παράγοντες που έχουν σημαντική θετική επίδραση είτε στο οικονομικό κόστος είτε στα αντιληπτά οφέλη που σχετίζονται με το προϊόν/ υπηρεσίες του οργανισμού (Wernerfelt, 1984; Peteraf & Barney, 2003). Κάτι πολύ σημαντικό, είναι ότι οι πόροι προσεγγίζονται κυρίως ως ικανότητες/δυνατότητες επί των πόρων, ή ως δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει η αξιοποίησή τους.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το KBV (knowledge based view-οπτική βασισμένη στη γνώση) των οργανισμών είναι μια πρόσφατη επέκταση του RBV(resource based view-οπτική βασισμένη στους πόρους) (Grant, 1996a; Roos, 1998; Hoskisson et al., 1999; Sveiby, 2001; Bontis, 2002; DeCarolis, 2002; Huizing και Bouman, 2002; Balogun & Jenkins, 2003). Το KBV θεωρεί τη γνώση ως τον πιο σημαντικό στρατηγικό πόρο και, υπό αυτή την έννοια, η προοπτική αυτή αποτελεί μια επέκταση του RBV (DeCarolis, 2002). Το KBV, θεωρείται επαρκές και κατάλληλο για το παρόν πλαίσιο δραστηριοποίησης των οργανισμών (Drucker, 1993; Sirois, 1999; Stewart, 1997; Garud & Kumaraswamy, 2002; Guthrie, 2001; Mathews, 2003). Στο πλαίσιο αυτό, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (assets) έχουν υψηλή αξία και θεωρούνται κρίσιμα στοιχεία πνευματικού κεφαλαίου (Bontis et al., 1999; Petrick et al., 1999; Bontis et al., 2000; Eustace, 2000; Barney, 2001β; Hitt et al., 2001; Bontis and Fitzenz, 2002; Mathews, 2003).

Οι οργανισμοί είναι ετερογενείς οντότητες που διαθέτουν γνώσεις (Hoskisson et al., 1999). Η βάση των πόρων των οργανισμών αποτελείται όλο και περισσότερο από στοιχεία που βασίζονται στη γνώση (Roos et al., 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 2001; Marr, 2004). Οι πόροι της γνώσης είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τη διασφάλιση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς είναι δύσκολο να μιμηθούν και αποτελούν τη βάση για επίτευξη βιώσιμης διαφοροποίησης (Wiklund & Shepherd, 2003).

Στην παγκόσμια οικονομία έχουν παρατηρηθεί δομικές αλλαγές σε επίπεδο παραγωγικού υποδείγματος (Carneiro, 2003). Όλο και περισσότερο οι υπηρεσίες ισχυροποιούνται στις ανεπτυγμένες οικονομίες και ο ανταγωνισμός στηρίζεται στη

διαχείριση πληροφοριών και συμβόλων και όχι στη χρήση φυσικών προϊόντων (ακόμα και στα φυσικά προϊόντα, το «άυλο σκέλος» είναι πολύ σημαντικό) (Fulk & DeSanctis, 1995). Το RBV δικαιολογεί την ύπαρξη διαφορών σε επίπεδο επίδοσης μεταξύ των οργανισμών ως συνέπεια της ασυμμετρίας γνώσης (δηλαδή, ικανότητες και δυνατότητες). Η πρόταση της KBV υποδηλώνει ότι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού είναι η δημιουργία, μεταφορά και μεταμόρφωση της γνώσης σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kogut & Zander, 1992). Παρόλα αυτά, η μεταφορά γνώσεων μέσα σε ένα οργανισμό μπορεί να είναι δύσκολη. Τα διάφορα εμπόδια/τριβές αντικατοπτρίζουν την παρουσία εσωτερικών παραγόντων που δεν επιτρέπουν την πραγματική επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες αυτοί, μπορούν επίσης να παρεμποδίσουν τη μετάφραση της υπάρχουσας γνώσης σε κερδοφορία και υψηλότερη απόδοση (Szulanski, 2003).

## **2.4 Η μάθηση σε ένα οργανισμό και το KM (Knowledge Management)**

Το ενδιαφέρον για την οργανωσιακή μάθηση ως ερευνητικό θέμα έχει αυξηθεί σημαντικά τις πρόσφατες δεκαετίες. Συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί αρκετά πλαίσια για την επεξήγηση του βαθμού μάθησης, των σχέσεων και των διαδικασιών εντός των οργανισμών και των τρόπων με τους οποίους η μάθηση μπορεί να διευκολυνθεί ή να παρεμποδιστεί (Crossan et al., 1997, 1999; Dover, 2003; Nonaka, 1994; Templeton et al., 2002). Ένα πλαίσιο μπορεί να κατανοηθεί ως μια βασική εννοιολογική δομή οργανωμένη γύρω από μια θεωρία (Seo & Creed, 2002). Παρόλο που το ενδιαφέρον για την έννοια της οργανωσιακής μάθησης έχει αυξηθεί, υποστηρίζεται ότι δεν έχει δοθεί η ανάλογη έμφαση στο περιβάλλον των μικρών οργανισμών (Ballantine et al., 1998; Down, 1999; Johnson, 2002). Μάλιστα πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει αυτή την έλλειψη, ειδικά στα επίπεδα της ατομικής και συλλογικής μάθησης μέσα σε μικρές επιχειρήσεις (Brown & Duguid, 1991; Crossan et al., 1997, 1999; Johnson, 2002).

Η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία αλλαγής στην ατομική και την κοινή/συλλογική σκέψη και δράση, η οποία επηρεάζεται και ενσωματώνεται στους θεσμούς του οργανισμού (Crossan et al., 1997). Αρκετοί συγγραφείς (Crossan et al., 1997, 1999; Dover, 2003; Nonaka, 1994; Templeton et al., 2002) έχουν αναπτύξει πλαίσια μάθησης για την επεξήγηση της μάθησης από την προοπτική ενός μεγάλου

οργανισμού, και το καθένα επισημαίνει τρία επίπεδα μάθησης (ατομικό, ομαδικό, οργανωσιακό), τα οποία τελικά συμβάλλουν στην ενθάρρυνση της μάθησης στο σύγχρονο περιβάλλον. Οι ερευνητές προτρέπουν τη διευκόλυνση της μάθησης σε κάθε επίπεδο του οργανισμού (Dover, 2003; Richter, 1998), και η μάθηση σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα θεωρείται ως κρίσιμος παράγοντας επιρροής της επιτυχίας μιας εταιρείας (Crossan et al., 1997, 1999; Richter, 1998). Σε γενικές γραμμές, η υπόθεση είναι ότι η μάθηση είναι αναδυόμενη στη φύση της, ξεκινώντας από την ατομική κατασκευή της (Kelly, 1955; Wyer et al., 2000) που έπειτα αποτελεί τη βάση για την ομαδική μάθηση και δράση, και τελικά οδηγεί σε συλλογική κατανόηση εντός του οργανισμού (Finger & Burgin-Brand, 1999).

Η μάθηση θεωρείται ως μια εξωτερική σπείρα από το άτομο προς το περιβάλλον, με προ-απαιτούμενα τον επαρκή διαθέσιμο χρόνο (για μάθηση) και τις συνακόλουθες αλλαγές συμπεριφοράς σε κάθε επίπεδο, πριν «περάσει» στο επόμενο επίπεδο. Πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ η ατομική κατανόηση θα αποτελέσει τη βάση της ομαδικής μάθησης, μερικές από τις εκροές μπορεί να παραμείνουν απρόσιτες στον οργανισμό στο σύνολό του. Ωστόσο, οι διαφορές στα χαρακτηριστικά καθιστούν πολλές από τις θεωρίες που προέρχονται από μελέτες μεγάλων οργανισμών ακατάλληλες για εφαρμογή σε μικρές επιχειρήσεις (Dandridge, 1979, Welsh & White, 1981; Wyer et al., 2000).

Συγκεκριμένα, είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έλλειψη πόρων, η οποία τις αναγκάζει να λειτουργούν υπό σοβαρούς περιορισμούς σε επίπεδο χρόνου, χρηματοοικονομικών και εμπειρογνομοσύνης (Hill & McGowen, 1999, Roper, 1999; Welsh & White, 1981). Έτσι, ένας μικρός οργανισμός μπορεί να μην έχει επαρκείς πόρους για να διευκολύνει την αναδυόμενη μάθηση. Η εκμάθηση νέων δυνατοτήτων μπορεί επομένως να είναι αρκετά προβληματική στο περιβάλλον των μικρών οργανισμών (Pil & Holweg, 2003), καθώς η έμφαση συχνά δίδεται σε άμεσα εφαρμόσιμη μάθηση (Chaston et al., 1999; Lawless et al., 2000) εις βάρος της κατάρτισης και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης του προσωπικού (Keep, 1989; Storey & Cressy, 1995). Επιπλέον, οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μοναδικά εσωτερικά χαρακτηριστικά, τα οποία εμπερικλείουν μια συχνά άτυπη διαδικασία λήψης αποφάσεων που πραγματοποιείται από τον ιδιοκτήτη (Brown, 2000), μια απλή οργανωσιακή δομή (Mintzberg et al., 1998), μια κουλτούρα δομημένη γύρω από τις προσωπικές σχέσεις (Scase & Goffee, 1987) και ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας (Bell

& Menguc, 2004; Harvey et al., 1998). Καθένα από αυτά τα στοιχεία, έχει αντίκτυπο στη μάθηση σε αυτό το περιβάλλον. Αρκετοί συγγραφείς έχουν τονίσει τον κεντρικό ρόλο του ιδιοκτήτη στους μικρούς οργανισμούς (Pes, 1994; Markus, 1983), όπου η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί μια επέκταση της προσωπικότητας του ιδιοκτήτη (Lange et al., 2000; Smallbone & Wyer, 1994).

Ένας καταλύτης της μάθησης στους μικρούς οργανισμούς θεωρούνται οι εφαρμογές IS (Information Systems-Πληροφοριακά Συστήματα), καθώς η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τη μάθηση και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων (Ketchum & Trist, 1992; Manz & Stewart, 1997). Συγκεκριμένα, δεδομένου ότι η ατομική μάθηση είναι βασικός παράγοντας γνώσης για τις μικρές επιχειρήσεις (Ruiz-Mercader et al., 2006), υπάρχουν εμπειρικές ενδείξεις για τη θετική σχέση μεταξύ της τεχνολογικής κατάρτισης και της μάθησης σε μικρούς οργανισμούς (Ballantine et al., 1998; Storey & Cressy, 1995; Thong, 2001). Συγκεκριμένα, μια συνδυασμένη προσέγγιση επικοινωνίας και τεχνολογικής κατάρτισης μπορεί να συμβάλλει στην υπέρβαση των μαθησιακών εμποδίων, δημιουργώντας ένα βέλτιστο μαθησιακό περιβάλλον (Gibbons, 2002; Harvey et al., 1998; Hirschheim, 1985).

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι οργανισμοί μπορεί να συνοψιστεί σε πέντε βασικές τάσεις (Hall, 2003):

- παγκοσμιοποίηση και αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού
- αλλαγή των οργανωσιακών δομών
- νέο προφίλ εργαζομένων, με τροποποιημένες προτιμήσεις και προθέσεις
- πρόοδος στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών, και
- άνοδος του KM (Knowledge management-διαχείριση της γνώσης)

Η βασική υπόθεση του KM είναι ότι οι οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις οργανωσιακές και τις ατομικές γνώσεις, είναι σημαντικά πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις προκλήσεις του νέου περιβάλλοντος. Το KM θεωρείται ένας βασικός παράγοντας για την πραγματοποίηση και τη διατήρηση επιτυχίας και την επίτευξη βελτιωμένης επίδοσης και καινοτομίας. Στις ΜΜΕ οι ατομικές ικανότητες αντιπροσωπεύουν συνήθως το μεγαλύτερο όγκο των γνώσεων του οργανισμού και αποτελούν ένα καθοριστικό παράγοντα επιρροής της επίδοσής του. Στο ίδιο πλαίσιο, ο διογκούμενος ανταγωνισμός που απορρέει από την παγκοσμιοποίηση και τις ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας) έχει

συμβάλλει στην αμφισβήτηση αυτής της προσέγγισης, ενώ αναζητούνται νέοι τρόποι ανάπτυξης, διάδοσης και διατήρησης των γνώσεων στις ΜΜΕ.

Στο πλαίσιο των ΜΜΕ, το ΚΜ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύλληψη/άντληση της γνώσης από τις εμπειρίες που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια των λειτουργιών και των διαδικασιών. Η επαναχρησιμοποίηση της γνώσης μπορεί να συντελέσει στην αποτροπή προηγούμενων αστοχιών και στη διαμόρφωση της λύσης για επαναλαμβανόμενα προβλήματα. Επιπλέον, η συνεργασία είναι μια από τις πιο σημαντικές πηγές γνώσης για τις ΜΜΕ. Η επικέντρωση της μελέτης στη διαχείριση της γνώσης, οφείλεται στη συνειδητοποίηση ότι η κατανόηση της γνώσης (των τρόπων δημιουργίας της, άντλησής της, μεταφοράς της, εφαρμογής της κ.ά.) είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη και την επιβίωση των οργανισμών.

Η γνώση, αν χρησιμοποιηθεί σωστά και αξιοποιηθεί, μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς, στο να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, καινοτόμοι και βιώσιμοι. Το ΚΜ είναι ένα εξελισσόμενο πεδίο που στοχεύει στη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης του πνευματικού κεφαλαίου των οργανισμών. Όσον αφορά το ΚΜ στις ΜΜΕ, οι Davenport & Prusak (1998) έχουν προσεγγίσει τη γνώση ως ένα ρευστό μείγμα εμπειριών, αξιών, πληροφοριών σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς, ειδικών γνώσεων και πληροφορημένων διοράσεων, που παρέχει ένα περίγραμμα για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Στις ΜΜΕ, η γνώση συχνά ενσωματώνεται όχι μόνο σε έγγραφα, αλλά στις συνήθειες εντός του οργανισμού, τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τις νόρμες (Davenport & Prusak, 1998).

Η γνώση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως κρίσιμος στρατηγικός πόρος, και η δημιουργία, διάδοση, και εφαρμογή της ως κεντρικές πηγές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lester, 1996, Lloyd, 1996, Marshall et al., 1996). Στο επίπεδο των ΜΜΕ, οι επενδύσεις σε άυλους πόρους και η ανάπτυξη δυνατοτήτων/ικανοτήτων είναι αρκετά προβληματικές, εξαιτίας των πιέσεων για συνεχή αύξηση της αποδοτικότητας και τις δυσκολίες που σχετίζονται με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον (ανάπτυξη μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών) (Pil & Holweg, 2003). Ωστόσο, οι συμμαχίες και οι συνεργασίες μπορούν να επιτρέψουν στις ΜΜΕ να έχουν τα οφέλη «του μεγάλου μεγέθους», με την ταυτόχρονη διατήρηση των πλεονεκτημάτων της εξειδίκευσης, του μειωμένου κόστους και της ευελιξίας (Pil & Holweg, 2003; Fernaldez, Montes & Vasquez, 1996).

Οι ΜΜΕ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη σιωπηρή γνώση (tacit knowledge), που είναι πολύ κινητική (η σιωπηρή γνώση ενυπάρχει στο εσωτερικό των εργαζόμενων και είναι δύσκολο να εκφραστεί ρητά, άμεσα και να κωδικοποιηθεί) (Tiwana, 2000). Εάν ένα άτομο με σημαντική γνώση σχετικά με τις διαδικασίες και τις πρακτικές αποχωρήσει ξαφνικά από ένα μικρό οργανισμό, δημιουργούνται σοβαρά κενά γνώσης (Brössler, 1999). Επομένως, είναι σημαντικότερο για τις ΜΜΕ να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα άυλα στοιχεία τους, σε αντίθεση με τα υλικά, περιουσιακά τους στοιχεία (Tiwana, 2000). Η διαχείριση της γνώσης είναι πλέον ένα καθιερωμένο γνωστικό πεδίο σε πολλούς οργανισμούς.

Στις ΜΜΕ υπάρχει υψηλή έντασης γνώσης, που περιλαμβάνει πολλούς ανθρώπους που εργάζονται σε διαφορετικές φάσεις και δραστηριότητες. Η γνώση στις ΜΜΕ ποικίλει και το εύρος της είναι τεράστιο και διαρκώς αυξανόμενο. Οι οργανισμοί έχουν συχνά προβλήματα διατήρησης και παρακολούθησης της γνώσης (τι είναι, πού είναι, και ποιος την κατέχει). Ένας δομημένος και συστηματικός τρόπος διαχείρισης της γνώσης μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν τη γνώση που κατέχουν και να αναβαθμίσουν την αντιληπτή της σημαντικότητα.

Οι ΜΜΕ ενέχουν δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης. Οι Davidson & Griffin (2003), τόνισαν ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν συμβάλει στη δημιουργία πολλών καινοτόμων ιδεών και τεχνολογικών ανακαλύψεων. Περαιτέρω, οι αποφάσεις στις ΜΜΕ λαμβάνονται συχνά σε μικρότερο χρονικό διάστημα σε σύγκριση με μεγαλύτερους οργανισμούς. Το ΚΜ μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις ΜΜΕ.

Συνήθως, οι ΜΜΕ απασχολούν μεταξύ 20-50 υπαλλήλων, συνεπώς τείνουν να είναι σχετικά περισσότερο δυναμικές και ευέλικτες από τους μεγαλύτερους οργανισμούς, και πιο έτοιμοι στο να μάθουν. Ωστόσο, είναι συχνά περισσότερο ευάλωτοι σε σχέση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς σε επίπεδο απωλειών προσωπικού. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντική η δημιουργία ενός αποτελεσματικού μοντέλου διαχείρισης γνώσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητά τους στο σύγχρονο περιβάλλον.

Ένα σημαντικό πρόβλημα στις ΜΜΕ, είναι η έλλειψη επιθυμίας διαμοιρασμού των γνώσεων στο εσωτερικό τους. Οι διευθυντές συχνά φοβούνται ότι με αυτόν τον τρόπο θα χαθεί ο έλεγχος της γνώσης. Έτσι όμως μειώνεται η αποτελεσματικότητα των

καναλιών πληροφοριών, εμποδίζοντας τις εισερχόμενες γνώσεις. Επιπλέον, η πλειονότητα των ΜΜΕ δεν χρησιμοποιούν τεχνικές και πρακτικές διαχείρισης γνώσης. Ένα επιχείρημα που κατά καιρούς μπορεί να ανιχνευθεί σε σχέση με αυτό, είναι ότι οι ΜΜΕ έχουν λιγότερη ανάγκη για διαχείριση γνώσεων καθώς η διεξαγωγή διαλόγου και η ανταλλαγή των εμπειριών είναι πολύ πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί σε μικρές μονάδες. Ωστόσο, οι έρευνες έχουν καταδείξει ότι αυτό μπορεί να είναι λανθασμένο και αποπροσανατολιστικό (Alawneh, Abuali & Almarabeh, 2009).



## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου:

1. Ackelsberg, R., and Arlow, R. (1985). Small Businesses Do Plan and It Pays Off. *Long Range Planning*, 18(5): 61-68.
2. Ackoff, R. (1973). Planning in the systems age. *Sankhya: The Indian Journal of Statistics, Series B*, 35(2), 149-164.
3. Akio, T. (2005). The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs* 3, 125-150.
4. Alawneh, A. Ali, Hattab. Ezz., Al-Ahmad. W. (2009). An Extended Knowledge Management Framework during the Software Development Life Cycle. *International Technology Management Review (ITMR)*, (1:2), 2008, pp. 43-62.
5. Alsos, G.A., and V. Kaikkonen. (2004). *Opportunity Recognition and Prior Knowledge: A Study of Experienced Entrepreneurs*. Paper presented at the 13th Nordic Conference on Small Business Research, June 10-12: Tromsø, Norway.
6. Alvarez, S.A., and L.W. Busenitz. (2001). The Entrepreneurship of Resource-based Theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
7. Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
8. Ardichvili, A., and R.N. Cardozo. (2000). A Model of the Entrepreneurial Opportunity Recognition Process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103-119.
9. Ardichvili, A., R. Cardozo, and S. Ray. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing* 18(1): 105-123.
10. Armstrong, J. S. (1986). The value of formal planning for strategic decisions: A reply. *Strategic Management Journal*, 7, 183-185.
11. Artieda, C. (2015). Analysis of cost systems as a strategic management tool for small and medium enterprises (SMEs). *Revista Publicando*, 2(3), 90-113.
12. Ballantine, J., Levy, M. and Powell, P. (1998). Evaluating information systems in small and medium-sized enterprises: issues and evidence. *European Journal of Information Systems*, 7, pp. 241-51.
13. Balogun, J. and Jenkins, M. (2003). Re-conceiving change management: a knowledge-based perspective. *European Management Journal*, 21(2), pp.247-257.
14. Baporikar, N. (2014). Corporate university edification in knowledge society. *Int. J. Strategic Change Management*, 5(2), pp. 125-139.
15. Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
16. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
17. Barney, J. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, pp.643-650.
18. Baron, R.A. (2004). *Opportunity Recognition: A Cognitive Perspective*. Paper presented at The Academy of Management Annual Meeting, August 6-11: New Orleans, Louisiana.

19. Baron, R.A., and G.D. Markman. (2003). Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
20. Bateman, T. (2003). *Thinking about Corporate Social Responsibility*. Available from: [www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf).
21. Bell, S.J. and Menguc, B. (2004). *From salesperson learning to organizational learning: the contingent role of information processing capability*, working paper, University of Cambridge, Cambridge.
22. Berman, J., Gordon, D., and Sussman, G. (1997). A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, 3(3), 1-11.
23. Bertrand, M., and S. Mullainathan. (2001). Are CEOs Rewarded for Luck? The Ones Without Principles Are. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 901-932.
24. Beugelsdijk, S. (2007). Entrepreneurial Culture, Regional Innovativeness and Economic Growth. *Journal of Evolutionary Economy*, 17(2), 187-210
25. Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), pp.433-462.
26. Bontis, N. (2002). *World Congress of Intellectual Capital Readings*, Boston: Butterworth Heinemann KMCI Press.
27. Bontis, N. and Fitzenz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 223-247.
28. Bontis, N., Keow, W. and Richardson, S. (2000). Intellectual capital and the nature of business in Malaysia, *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), pp.85-100.
29. Borch, O.J., M. Huse, and K. Senneseth. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 49-70
30. Bracker, J.S. & Pearson, J. (1985). The Impact of Consultants on Small Firm Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23 (July): 23-30.
31. Bracker, J. S., and Pearson, J.N. (1986). Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 7, 503-522.
32. Břečková, P. and Havlíček, K. (2013). Leaders Management and Personnel Controlling in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16 (4), Special Issue on SMEs.
33. Brezinova, M., Brelik, A., & Kozak, V. (2016). Analysis of using tools of strategic management in SMEs in South Bohemia Region. *International Journal of Economics and Business Administration*, 4(4), 17-31.
34. Brössler, P. (1999). *Knowledge Management at a Software Engineering Company – An Experience Report*. Workshop on Learning Software Organizations, LSO'99, Kaiserslautern, Germany, pp. 163-170.
35. Brown, K.L. (2000). Analyzing the role of the project consultant: cultural change implementation. *Project Management Journal*, 31(3), pp. 52-5.
36. Brown, J.S. and Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation, Special Issue:

- Organizational Learning: Papers in honor of (and by) James G. March, Organization Science, Vol. 2, pp. 40-57.
37. Carneiro, R. (2003). *An Era do Conhecimento*, in Silva and Neves (Orgs.) *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*, Lisboa: Edições Sílabo, pp.33–43.
  38. Carland, J.W., F. Hoy, W.R. Boulton, and J.A.C. Carland. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
  39. Cartwright, W. (2004). Engineered Serendipity: Thoughts on the Design of Conglomerate GIS and Geographical New Media Artifacts. *Transactions in GIS* 8(1), 1-12.
  40. Casson, M. (1982). *The Entrepreneur*. Barnes and Noble Books: Totowa, New Jersey
  41. Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-start-up Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
  42. Chakravarthy, A. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 5–14.
  43. Chaston, I., Badger, B. and Sadler-Smith, E. (1999). Organizational learning: research issues and application in SME sector firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(4), pp. 191-203.
  44. Chraif, M., Anitei, M. (2012). *A method of personnel fluctuation calculation for an interior design company from Romania*. 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG). Efes, Turkey, Book Series Procedia Social and Behavioral Sciences, 84, 1021-1030.
  45. Cromie, S. (2000). Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7-30.
  46. Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1997). *Organizational Learning: Toward a Theory*, Working Paper Series, Richard Ivey School of Business, London, pp. 98-05 and 1-54.
  47. Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management*, 24(3), pp. 522-37.
  48. Dandridge, T.C. (1979). Children are not ‘little grown-ups’: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17(2), pp. 53-7.
  49. Dasanayaka, S.W.S.B. and Sardana, D.G. (2015). Development of Small and Medium Enterprises through Clusters and Networking: A Comparative Study of India, Pakistan and Sri Lanka. *International Journal of Economics and Business Administration*, 3(2), 84-108.
  50. David, F.R. (1999). *Concepts and strategic management*. 7th Ed., New Jersey: Prentice Hall.
  51. Davenport H., Prusak L. (1998). *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.
  52. Davidson, P & Griffin, R. W. (2003). *Management: an Australasian Perspective* (2nd edition.), John Wiley & Sons, Brisbane, Australia.

53. De Carolis, D. (2002). *The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments*, in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp.699–709
54. Denrell, J. (2005). Should we be Impressed with High Performance? *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 292-298.
55. Dierickx, I., and K. Cool. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
56. Dollinger, M.J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 2nd Edition. Prentice-Hall: New Jersey.
57. Dover, P.A. (2003). Change agents at work: lessons from Siemens Nixdorf. *Journal of Change Management*, 3(3), pp. 243-57.
58. Down, S. (1999). Owner-manager learning in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(3), pp. 267-80.
59. Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Collins.
60. Eckhardt, J.T., and S.A. Shane. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
61. Ennis, S. (1998). Marketing Planning in the Smaller Evolving Firm: Empirical Evidence and Reflections. *Irish Marketing Review*, 11(2), 49-61.
62. Eustace, C. (2000). *The intangible economy, impact and policy issues*, Report of the European High-Level Expert Group on the Intangible Economy, European Commission, Luxembourg: Eur-Op, October.
63. Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2012). Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises. *Journal of Business Economics & Management*, 13(3), 395–420.
64. Fernández, E., J. M. Montes, and C. J. Vázquez. (1996). *Factores de Competitividad en la Pequeña y Mediana Empresa. Inversión en Activos Intangibles, Tamaño y Límites al Crecimiento*, *Economía Industrial* (310), 1996, pp. 141–148.
65. Fine, G., and J. Deegan. (1996). Three Principles of Serendipity: Insight, Chance, and Discovery in Qualitative Research. *Qualitative Studies in Education*, 9(4), 434-447.
66. Finne, H., Kevin, M., & Nilssen, T. (1993). *Evaluation of the BUNT programme* (Summary report). SINTEF IFIM and the Department of Organization and Work Science, NTH, Trondheim, Norway
67. Finger, M. (1999). *The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development*, in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (Eds), *Organizational Learning and The Learning Organization*, Sage, London.
68. Flavel, R.W. (1991). *Strategic Management: Does It Enhance in Business Enterprise Performance*. Unpublished Master of Philosophy Dissertation.
69. Foss, K., N.J. Foss, P.G. Klein, and S.K. Klein. (2005). *Austrian Capital Theory and the Link between Entrepreneurship and the Theory of the Firm*. CKG Working Paper No. 5/2005.
70. Foster, A., and N. Ford. (2003). Serendipity and Information Seeking: An Empirical Study. *Journal of Documentation*, 59(3), 321-340.

71. Fulk, J. and DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), pp.337–349.
72. García-Pérez, A. M., Yanes-Estévez, V. and Oreja-Rodríguez, J. R. (2014). Strategic reference points, risk and strategic choices in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 15(3), pp. 562-576.
73. Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *International Journal of Management Science*, 23(5), 83–106.
74. Gibb, A., and Scott, M. (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business. *The Journal of Management Studies*, 22(6), 597-632.
75. Gibbons, L. (2002). Team strategies for success: doing what counts in education, *International Journal of Educational Management*, 16(4/5), p. 257.
76. Graebner, M.E. (2004). Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 751-777.
77. Grant, R. (1996a). Towards a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp.109–122.
78. Gretzinger, S., Lemke, S., Matiaske, W. (2014). *Managing Human Resource Based Intellectual Capital in a Global Setting: The Impact of Cultural Practices on the Effectiveness of Retention Incentives*. 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning (ICICKM), University of Sydney Business School Sydney, 194-203.
79. Garud, R. and Kumaraswamy, A. (2002). *Technological and organizational designs for realizing economies of substitution*, in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp.233–253.
80. Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), pp.27–41.
81. Hagen, A., A. Tootoonchi, and M. Hassan. (2005). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Activities to Gain Wealth: CEO's Perspectives. *Advance in Competitiveness Research*, 13(1), 48-63.
82. Hall R. (2003). *Knowledge Management in the New Business Environment*, Acirrt, University of Sydney, Sydney.
83. Hansemark, O.C. (1997). Objective versus Projective Measurement of Need for Achievement: The Relation between TAT and CMPS. *Journal of Managerial Psychology*, 12(4), 280-289
84. Harvey, M., Palmer, J. and Speier, C. (1998). Implementing intra-organizational learning: a phased-model approach supported by intranet technology. *European Management Journal*, 16(3), pp. 341-54.
85. Havlíček, K., Thalassinos, I.E. and Berezkinova, L. (2013). Innovation Management and Controlling in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16(4), 57-70, Special Issue on SMEs.
86. Hidde, P. S. & Masurel, M. (2000). Planning behavior of small firms in central Vietnam. *Journal of Small Business Management*, April, 95-102.

87. Hill, J. and McGowen, P. (1999). Small business and enterprise development: questions about research methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(1), pp. 5-18.
88. Hirschheim, R.A. (1985). User experience with and assessment of participative systems design. *MIS Quarterly*, 9(4), pp. 295-304.
89. Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. and Kockhar, R. (2001). Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Review*, 44(1), pp.13–28.
90. Holátová, D., Březinová, M., Kantnerová, L. (2015). Strategic management of small and medium-sized enterprises. *Source of the Document WSEAS Transactions on Business and Economics*, 12(7), 65-73.
91. Hollesen, S. (2001). *Global marketing: A market responsive approach* (2nd ed.). Europe: Prentice Hall.
92. Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. and Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), pp.417–456.
93. Huizing, A. and Bouman, W. (2002). *Knowledge and learning markets and organizations*, in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp.185–204.
94. Iles, P. (1994). Developing learning environments: challenges for theory, research and practice. *Journal of European Industrial Training*, 18(3), pp. 3-9.
95. Ioana, A., Semenescu, A. 2013. Technological, Economic, and Environmental Optimization of Aluminum Recycling. *Journal of the Minerals, Metals & Materials Society*, 65(8), 951-957.
96. Ishikawa, I. (2006). *The Source of Competitive Advantage and Entrepreneurial Judgement in the RBV: Insights from the Austrian School Perspective*. Unpublished Manuscript: Copenhagen Business School and Ritsumeikan University.
97. Ivanova, A.E., Mackaev, M.M., Platonova, K.T., Elagina, V.N. (2017). Theoretical Basis for Composition of Economic Strategy for Industry Development. *European Research Studies Journal*, 20(1), 246-256.
98. Jaafar, M., and A.-R. Abdul-Aziz. (2005). Resource-Based View and Critical Success Factors: A Study on Small and Medium Sized Contracting Enterprises (SMCEs) in Malaysia. *The International Journal of Construction Management*, 5(2), 61-77.
99. Johnson, S. (2002). Lifelong learning and SMEs: issues for research and policy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), pp. 285-95
100. Jones, O. (2003). *Competitive Advantage in SMEs: Towards a Conceptual Framework*. In F. Tilley, and J. Tonge (eds.), *Competitive Advantage in SMEs: Organizing for Innovation and Change* (pp. 15-33). John Wiley and Sons Ltd.: England.
101. Julien, P.-A. (1993). Small business as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, 5(2), 157–166.

102. Julius, A., Agbolade, O. & Johnson, O. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management & Business Research*, 5(1), 315-335.
103. Kaufmann, P.J., R.H.B. Welsh, and N.V. Bushmarin. (1996). Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 43-56.
104. Keep, E. (1989). *A training scandal*, in Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management in Britain*, Blackwell, Oxford.
105. Kelly, G. A. (1955). The psychology of personal constructs. Vol. 1. A theory of personality. Vol. 2. Clinical diagnosis and psychotherapy. USA: W.W.Norton.
106. Ketchum, L.D. and Trist, E. (1992). *All Teams are not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
107. Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago.
108. Koenig, M. (2000). Why Serendipity is the Key to Innovation. *Knowledge Management Review*, 3(2), 10-11.
109. Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, pp.383–397.
110. Kor, Y.Y., and J.T. Mahoney. (2004). Edith Penrose's Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
111. Korunka, C., H. Frank, M. Lueger, and J. Mugler. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 23-42
112. Krupp, P.H. (2013). Strategic Leadership: Essential Skills. Available at: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=089eb7c9-fcea-4f4c-8dc9-2f3ac8b9e8e7%40sessionmgr114&hid=120> [Last viewed: 24.10.2022]
113. Lai, Y.Q., Saridakis, G., Blackburn, R., Johnstone, S. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113-131.
114. Lange, T., Ottens, M. and Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), p. 5.
115. Lawless, N., Allan, J. and O'Dwyer, M. (2000). Face-to-face or distance training? Two different approaches to motivate SMEs to learn. *Education + Training*, 42(4/5), pp. 308-17.
116. Lee, D.Y., and E.W.K. Tsang. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies* 38(4): 583-602.
117. Lee, J. (1997). The Motivation of Women Entrepreneurs in Singapore. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3(2), 93-110.
118. Lee, J., and J. Chan. (1998). Chinese Entrepreneurship: A Study in Singapore. *Journal of Management Development*, 17(2), 131-141.
119. Lester, T. (1996). *Mining your organization's knowledge base*. Human Resources July 1996.

120. Levy, M., & Powell, P. (1998). SME flexibility and the role of information systems. *Small Business Economics*, 11, 183–196.
121. Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(6), 295-309.
122. Littunen, H., and E. Storhammar. (2000). The Indicators of Locus of Control in the Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture* 8(4), 343-360.
123. Liu, Z. (2006). Competitive Advantage: An Analytical Framework Based on Entrepreneurship. *Frontier of Economic in China* 1(2): 182-195
124. Lloyd, B. (1996). Knowledge management: the key to long-term organizational success. *Long Range Planning*, 29, 576-580.
125. Lo, K., Macky, K. and Pio, E. (2015). The HR Competency Requirements for Strategic and Functional HR Practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
126. Lyles, M. A., Baird, I.S., Orris, J.B. and Kuratko, D.F. (1993). Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic. *Journal of Small Business Management*, 31(2): 38-48.
127. Ma, H. (2002). Competitive Advantage: What's Luck Got to do with it? *Management Decision*, 40(6), 525-536.
128. Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363–380.
129. Mahoney, J. (2004). Organizational economics within the conversation of strategic management. *Advances in Strategic Management*, 8:103-155.
130. Manz, C.C. and Stewart, G.L. (1997). Attaining flexible stability by integrating total quality management and sociotechnical systems theory. *Organization Science*, Vol. 8 No. 1, pp. 59-70.
131. Markus, M.L. (1983). Power, politics and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), pp. 430-44.
132. Marr, B. (2004). *Is it impossible to benchmark intellectual capital?*, in Bart, Bontis and Head (Eds.) Conference Proceedings of the 25th McMaster World Congress, Hamilton, Canada: MWC, January.
133. Marshall C, Prusak L and Shpilberg D (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. *Calif Mngt Rev*, 38, 77-101.
134. Matthews, Ch. & Scott, S. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. *Journal of small business management*, 33(4), 34-65.
135. Mathews, J. (2003). Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. *Industrial and Corporate Change*, 12(1), pp.115–145.
136. Mathews, J.A. (2002). A Resource-based View of Schumpeterian Economic Dynamics. *Journal of Evolutionary Economics* 12(1-2): 29-54.
137. Mazzarol, T., T. Volery, N. Doss, and V. Thein. (1999). Factors Influencing Small Business Start-ups: A Comparison with Previous Research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 5(2): 48-63.



138. McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton: New Jersey.
139. McClelland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark, and E.L. Lowell. (1953). *The Achievement Motive*. The Free Press: New York.
140. McGrath, R.G., M. Tsai, S. Venkataraman, and I.C. MacMillan. (1996). Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. *Management Science* 42(3): 389-403.
141. McWilliams, A., & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19(1), 63–78.
142. Medek, M. (2005). Internal and External Communication Like Necessary Factor of Survival. *E+ M Ekonomie a Management / E+M Economics & Management*, 8(2), 98-105.
143. Miles, E. M., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73
144. Mintzberg, H. (1989). *Strategy formation: Ten schools of thought*. In J. Fredrickson (Ed.), *Perspectum on strategic management*. New York: Ballinger.
145. Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
146. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, (January-February): 107–114.
147. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
148. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*, Prentice-Hall Financial Times, London.
149. Nadanyiova, M., Kicova, E. (2015). *The Importance of Marketing Strategy as a Tool of the Strategic Management in the Bus Transport Companies*. 19th International Scientific Conference on Transport Means. Kaunas Univ Technol, Kaunas, Book Series Transport Means - Proceedings of the International Conference, 717-720.
150. Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61–74
151. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, pp. 14-37.
152. O'Donnell, A., A. Gilmore, D. Carson, and D. Cummins. (2002). Competitive Advantage in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Strategic Marketing* 10(3), 205-223.
153. Olson, P. D., and Bokor, D.W. (1995). Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1): 34-43.
154. Ong, J.W., and H. Ismail. (2008). Revisiting Personality Traits in Entrepreneurship Study from Resource-Based Perspective. *The Business Renaissance Quarterly* 3(1): 97-114.
155. Orphen, C. (1985). The Effects of Long-Range Planning on Small Business Performance: A Further Examination. *Journal of Small Business Management*, 23(1): 16-24.

156. Pandey, J., and N.B. Tewary. (1979). Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology* 52(2): 107-111.
157. Park, S.H., and Y. Luo. (2001). Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal* 22(5): 455-477.
158. Pearce, J. A., Freeman, E.B. and Robinson, R.B. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review*, 12: 658-675.
159. Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: Oxford.
160. Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14(3): 179-191.
161. Peteraf, M.A., and J.B. Barney. (2003). Unravelling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics* 24(4): 309-323
162. Petrick, J., Scherer, R. & Brodzinsko, J. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 13(1): 58-69.
163. Pícha, K., Skořepa, L., Navrátil, J. (2013). Assessment of the results of the strategic orientation on regional and local products in food retail. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 61(4), 1061-1068.
164. Pil, F.K., and M. Holweg. (2003). Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small. *MIT Sloan Management Review* 44(2): 33-39.
165. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press: New York.
166. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.
167. Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of the Nation*. Palgrave: New York.
168. Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
169. Powell, T. C. (1992). Research notes and communication. Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 551–558
170. Prahalad, C.K., and G. Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
171. Rauch, A., and M. Frese. (2000). *Psychological Approach to Entrepreneurial Success. A General Model and an Overview of Findings*. In C.L. Cooper, and I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Wiley: Chichester.
172. Reed, R., and R.J. DeFillippi. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 5(1), 88-102.
173. Rice, G. H. (1983). Strategic Decision Making in Small Business. *Journal of General Management*, 9(1), 58-66.
174. Richter, I. (1998). Individual and organizational learning at the executive level. *Management Learning*, 29(3), pp. 299-316.
175. Robinson, R. B., and Pearce, J.A. (1983). The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3), 197-207.

176. Robinson, R. B., and Pearce, J.A. (1984). Research Thrusts in Small Firm, Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9(1): 128-137.
177. Robinson, R. B., Pearce, J.A., Vozikis, G.S. and Mescon, T.S. (1984). The Relationship between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance *Journal of Small Business Management*, 22(2): 45-53.
178. Roper, S. (1999). Modelling small business growth and profitability. *Small Business Economics*, 13(3), pp. 235-52.
179. Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs* 609(80): 1-28.
180. Rouleau, L., & Seguin, F. (1995). Strategy and organization theories: Common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, 32, 101–117.
181. Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L. and Dragonetti, N. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, New York: Macmillan.
182. Roos, J. (1998). Exploring the concept of Intellectual Capital (IC). *Long Range Planning*, 31, pp.150–153.
183. Rue, L. W., and Ibrahim, N.A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4): 24-32.
184. Rugman, A.M., and A. Verbeke. (2002). Edit Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 23(8): 769-780
185. Ruiz-Mercader, J., Meron˜o-Cerdan, A.L. and Sabater-Sanchez, R. (2006). Information technology and learning: their relationship and impact on organizational performance in small businesses. *International Journal of Information Management*, 26, pp. 16-29.
186. Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), 5–29.
187. Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. *International Management*, 6.
188. Sandberg, W. R., Robinson, R.B., and Pearce, J.A. (2001). *Why Small Businesses Need a Strategic Plan*. *Business and Economic Review* October-December, pp.12-15.
189. Sanz-Velasco, S.A. (2006). Opportunity Development as a Learning Process for Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 12(5): 251-271
190. Scase, R. and Goffee, R. (1987). *The Real World of the Small Business Owner*, Croom Helm, London.
191. Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic management*. Boston: Little, Brown.
192. Schwenk, C. R., and Shrader, C.B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3): 53-64.
193. Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper and Row: New York
194. Seo, MG. & Creed, W. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.

195. Sexton, D., and Van Auken, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 7-16.
196. Shane, S., and S. Venkataraman. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
197. Shrader, C.B. (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, pp. 45 – 60.
198. Sirois, C. (1999). *The knowledge-based society: a perspective on the road ahead*. Executive Speeches, August–September, pp.1–4.
199. Slabá, M., Štarchoň, P., Jáč, I. (2014). Identification and prioritization of key stakeholder groups in marketing communication of colleges. *E & M Ekonomie a management*, 17(4), 101-110.
200. Smallbone, D. and Wyer, P. (1994). *SMEs and exporting-developing: an analytical framework*. paper presented at the Small Business and Enterprise Development Conference, Manchester.
201. Spangler, W.D. (1992). Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Metanalyses. *Psychological Bulletin*, 112(1), 140-154.
202. Steiner, G. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Harper & Row.
203. Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York, NY: Doubleday.
204. Stoner, C. R. (1983). Planning in small manufacturing firms: A survey. *Journal of Small Business Management*, January, 34 – 41.
205. Storey, D. and Cressy, R. (1995). Small Business Risk: A Firm and Bank Perspective, working paper series, Warwick Business School, Coventry.
206. Strakova, J., Simberova, I., Partlova, P., Vachal, J., & Zich, R. (2021). The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 135–151.
207. Švarova, M., Vrchota, J. (2013). Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2859–2866.
208. Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4, pp.334–358.
209. Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge – Barriers to Knowing in the Firm*, London: Sage Publications Ltd.
210. Taylor, D., and K. Pandza. (2003). Networking Capability: The Competitive Advantage of Small Firms.” In F. Tilley, and J. Tonge (eds.), *Competitive Advantage in SMEs: Organizing for Innovation and Change* (pp. 156-174). John Wiley and Sons Ltd: England.
211. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy* (CCC Working Paper No. 90-8). University of Berkeley, Berkeley, CA.
212. Templeton, G.D., Lewis, B.R. and Snyder, C.A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), p. 175.

213. Thong, J.Y.L. (2001). Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. *The International Journal of Management Science*, 29, pp. 143-56.
214. Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
215. Twenge, J.M., L. Zhang, and C. Im. (2004). It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 308-319.
216. Unni, V. K. (1984). An Analysis of Entrepreneurial Planning. *Managerial Planning*, 33(1), 51-54.
217. Vahid, H. (2001). Knowledge and Varieties of Epistemic Luck. *Dialectica*, 55(4), 351-362.
218. Van Gelderen, M. (2004). A Framework for Conjecturing Entrepreneurial Opportunities: An Application to Individualization of Demand in the Undertaking Business. *Journal of Enterprising Culture*, 12(4), 351-371.
219. Venkataraman, S. (1997). *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective*. In: J. Katz & J. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (pp. 119-138). JAI Press: Greenwich, CT.
220. Watts, L.R. and Ormsby, J.G. (1990). *The Contribution of Operational and Strategic Planning to Small firm performance*. A paper presented at the 19th Annual Meeting of the Western Decision Sciences Institute, 17(3), 53 – 64.
221. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
222. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy* (5th Ed). USA: Addison Wesley.
223. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2008). *Strategic management of intellectual property*.  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=089eb7c9-fcea4f4c-8dc9-2f3ac8b9e8e7%40sessionmgr114&hid=120>.
224. Welsh, J.A. and White, J.F. (1981). A small business is not a little business. *Harvard Business Review*, 59(4), pp. 18-32.
225. Wicks, D. (2005). When Bigger isn't Better: The Strategic Competitive Advantage of Small Firms. *The Workplace Review*, 2(2), 4-10.
226. Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, pp.1307–1314
227. Wyer, P., Mason, J. and Theodorakopoulos, N. (2000). Small business development and the learning organization. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(4), pp. 239-59.
228. Yu, T. F. (2001). Towards a Capabilities Perspective of the Small Firm. *International Journal of Management Review*, 3(3), 185-197.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Ανάλυση Περιβάλλοντος της Μελέτης Περίπτωσης

### 3.1 Παρουσίαση του υπό μελέτη οργανισμού (Case study)

Η υπό μελέτη εταιρεία ΠΡΩΤΟΓΕΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε ιδρύθηκε το 2000 και δραστηριοποιήθηκε στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο σιδήρου. Η έδρα και οι εγκαταστάσεις της εταιρείας είναι στην περιοχή Βατώντα της Νέας Αρτάκης. Κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησης είναι η εμπορία όλων των ειδών και τύπων λαμαρίνας, αλλά και προϊόντων σιδήρου και χάλυβα.

Το έτος 2000 ξεκινάει συνεργασίες με οίκους του εξωτερικού, κυρίως ευρωπαϊκούς, και επεκτείνεται σε εισαγωγές σιδήρου και χάλυβα, επιδιώκοντας την προσφορά στην ελληνική αγορά, πιστοποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας, σε ανταγωνιστικές τιμές.

Το 2004 η εταιρεία προχώρησε δυναμικά σε επέκταση των κτιριακών της εγκαταστάσεων αλλά και των πάγιων στοιχείων της (ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, ιδιόκτητα φορτηγά αυτοκίνητα), ανταποκρινόμενη στην πρόκληση της αυξανόμενης ζήτησης. Σήμερα, με βάση την ικανότητα της ευελιξίας, έχει καταφέρει να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της πελατείας, στη βάση της υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης. Τα κυριότερα από τα είδη που εμπορεύεται, καλύπτουν ανάγκες τεχνικών και κατασκευαστικών εταιρειών, βιομηχανικών συγκροτημάτων και εξειδικευμένων εργοστασιακών μονάδων. Την ίδια στιγμή, καλύπτει και μικρότερες επιχειρήσεις (εμπορικές μονάδες και βιοτεχνίες). Το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων προέρχεται από οργανισμούς του εξωτερικού και εμπεριέχουν έγκυρα, πιστοποιητικά ποιότητας.

Αρχές της εταιρείας είναι:

- Η υπευθυνότητα και η συνέπεια στις πελατειακές συναλλαγές
- Η παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας σε μια συνεχή βάση
- Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο τιμών

### 3.2 Σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πολλές ΜΜΕ, αδυνατούν να προσδιορίσουν και να εκτελέσουν ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο. Αυτό συμβαίνει συνήθως, επειδή οι περισσότερες ΜΜΕ δεν κατανοούν τον στρατηγικό σχεδιασμό -και κατ' επέκταση το στρατηγικό μάνατζμεντ- και τον ρόλο που διαδραματίζει συνολικά (Nye, 2019). Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να αναπτύξουν ένα σχέδιο για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων οργανωσιακών τους σκοπών, καθώς και την υλοποίηση του συγκεκριμένου σχεδίου. Λειτουργεί ως ένας οδικός χάρτης που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των στρατηγικών σκοπών και επιδιώξεων, καθώς και για το τι πρέπει να γίνει για την επίτευξή τους.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, ξεκινά με την ανάλυση της τρέχουσας στρατηγικής θέσης. Αυτή περιλαμβάνει την κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, και τον εντοπισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών (ανάλυση SWOT). Για να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση SWOT, πρέπει να συγκεντρωθούν στοιχεία από πηγές όπως τα στελέχη του οργανισμού, τους πελάτες και δεδομένα από την εξωτερική αγορά.

Όταν συλλεχθούν αυτές οι πληροφορίες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των στρατηγικών, οργανωσιακών στόχων και για την ανάπτυξη ενός μελλοντικού σχεδίου ανάπτυξης. Μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί, αυτό που είναι γνωστό ως ανάλυση PEST, δηλαδή την κατανόηση των Πολιτικών, Οικονομικών, Κοινωνικών και Τεχνολογικών παραγόντων που επηρεάζουν τον υπό μελέτη οργανισμό. Μια ανάλυση PEST διεξάγεται συνήθως πριν από την ανάλυση SWOT (Nye, 2019).

Το επόμενο βήμα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανάπτυξη ενός οράματος. Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στο προηγούμενο βήμα, πρέπει να αναπτυχθεί «το θεμέλιο της διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ» και οι στρατηγικές ή οι σκοποί που υιοθετούνται πρέπει να ευθυγραμμίζονται με το όραμά αυτό.

Συνεπώς το οργανωσιακό όραμα αναπτύσσεται σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς. Οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν σε καθημερινή βάση και πρέπει να υπάρχουν οι ανάλογες προσαρμογές. Ωστόσο, η εγκατάλειψη του οράματος και του στρατηγικού

σχεδίου προς όφελος της βραχυπρόθεσμης επιτυχίας θα επηρεάσει, τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Το όραμα μιας εταιρείας αντιπροσωπεύει το μακροπρόθεσμο σχέδιο της και το πού θέλει να βρεθεί. Η δήλωση αποστολής, βοηθά να απαντηθούν ερωτήσεις όπως το τι κάνει η εταιρεία, ποιοι είναι οι πελάτες της, ποια αξία ελπίζουν να προσφέρουν κ.ά. Ουσιαστικά, βοηθά στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο σκοπεύεται να εκπληρωθεί το διαμορφωθέν όραμα.

Για την ολοκλήρωση των παραπάνω, πρέπει να οικοδομηθούν ορισμένες οργανωσιακές αξίες. Αυτές οι αξίες θα καθορίσουν την κουλτούρα του οργανισμού, θα συντελέσουν στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο αναμένεται να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και στο τι πρέπει να αναμένεται από αυτούς. Οι βασικές αξίες είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία πραγματικά νοιάζεται ο οργανισμός.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένας από τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας για έναν οργανισμό. Μερικά από τα βασικά οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ για τις ΜΜΕ περιλαμβάνουν (Nye, 2019):

- Το ότι παρέχει στον οργανισμό πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις του κλάδου και τους ανταγωνιστές. Αυτό επιτρέπει τη λήψη καλύτερων αποφάσεων. Βοηθά επίσης, στο να έρθουν τα πράγματα «σε προοπτική».
- Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να αναζωπυρωθεί το επιχειρηματικό πνεύμα και να εισαχθούν φρέσκες ιδέες
- Δίνει μια αίσθηση κατεύθυνσης. Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να επιβιώσουν μεταξύ των μεγάλων εταιρειών και των ανταγωνιστών που υπάρχουν στη θέση τους. Η αίσθηση της κατεύθυνσης είναι πολύ σημαντική από αυτή την άποψη.
- Η ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου μπορεί να βοηθήσει στην ανάλυση της προόδου και στην ανάλογη κατανομή των πόρων. Επίσης αποτρέπει την αναποτελεσματική χρήση των πόρων. Όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται προς τον ίδιο στόχο και δεν επενδύουν χρόνο και χρήμα σε εργασίες που δεν ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις οργανωσιακές επιδιώξεις
- Ένα άλλο πλεονέκτημα του στρατηγικού μάνατζμεντ για τις ΜΜΕ είναι ότι βελτιώνει τη δέσμευση των εργαζομένων. Μπορεί να είναι σε θέση να εκπληρώσουν καλύτερα τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Ένα στρατηγικό σχέδιο εμπνέει εμπιστοσύνη στην ικανότητά του οργανισμού, να τον οδηγήσει στην επιτυχία.



- Η διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ βοηθά στον καθορισμό των στρατηγικών, των πολιτικών και των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν. Περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την ανάπτυξη πόρων και παρέχει μια κατευθυντήρια γραμμή για την υλοποίηση του διαμορφωμένου στρατηγικού σχεδίου. Αυτό βοηθά τα στελέχη να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα. Επιτρέπει επίσης στους υπαλλήλους να ενεργούν με πιο υπεύθυνο τρόπο στις εσωτερικές προκλήσεις που απειλούν τη βιωσιμότητα του οργανισμού.

Συνεπώς, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια εκτεταμένη και δυναμική διαδικασία που περικλείει το όραμα, την αποστολή, τις στρατηγικές και τους σκοπούς ενός οργανισμού. Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής μπορεί να ωφελήσει μια ΜΜΕ με πολλούς τρόπους. Οι πιο σημαντικοί είναι ότι καθορίζει το όραμα, τον σκοπό της επιχείρησης και συνεπώς την ταυτότητά της. Η εργασία χωρίς στρατηγικό σχέδιο μπορεί να βάλει ένα μικρό οργανισμό σε ένα επικίνδυνο και αβέβαιο περιβάλλον που μπορεί να οδηγήσει στην οριστική κατάρρευση (Ates & Bititci, 2009; Nye, 2019).

### **Βιβλιογραφία 3<sup>ο</sup> Κεφαλαίου:**

1. ΕΛΣΤΑΤ (15.09.2021). *Δελτίο Τύπου – Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Ιούλιος 2021*. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/8948ca9e-d3d2-05cb-1439-7bcc29f5f2fa> [Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2022]
2. Ates, A. & Bititci, U. (2009). *Strategy dynamics in small to medium-sized enterprises: Evidence from UK manufacturing SMEs*. Paper presented at the 16th international European operations management association conference in 2009. Göteborg, Sweden. Duration: 14 Jun 2009 → 17 Jun 2009
3. Mindtools, 2020
4. Nye, K. (2019). *Strategic Planning For Small Business: How To Get Results*. At: <https://www.kevinanye.com/understanding-the-strategic-planning-process-a-guide-for-smes/>

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Ερευνητική μέθοδος

Οι κοινωνικές επιστήμες, έχει ως κεντρικό σκοπό, όχι μόνο την περιγραφή της κοινωνικής πραγματικότητας και των διάφορων εκφάνσεών της, αλλά την επεξήγηση και την κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων (Λάλλας, 2020). Η έννοια της επεξήγησης έχει σχετιστεί με την ποσοτική μέθοδο, ενώ η κατανόηση με την ποιοτική, ερευνητική μέθοδο. Οι ερευνητικές μέθοδοι, επηρεάζονται σημαντικά από τη φιλοσοφία της έρευνας που υιοθετείται. Αυτή σχετίζεται με τις αφανείς παραδοχές που ενσωματώνονται υποδόρια, στην ερευνητική δομή και διαδικασία. Οι παραδοχές αυτές είναι μιας σειράς τύπων:

- της *οντολογίας* (η φύση της κοινωνικής πραγματικότητας και οι βασικές παραδοχές ως προς την προσέγγιση ενός φαινομένου)
- της *επιστημολογίας* (τι συνιστά την έγκυρη, επιστημονική γνώση) και
- της *αξιολογίας* (συμβολή της ηθικής και των αξιών στην ερευνητική διαδικασία)

Η ποσοτική μέθοδος έχει συνδεθεί με τη θετικιστική παράδοση, που ενέχει συγκεκριμένες παραδοχές· ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι μια (όχι πολλαπλές), στέρεη, ανεξάρτητη από την παρατηρητή και μετρήσιμη. Η παραπάνω μέθοδος, θεωρείται σημαντική, γιατί μπορεί και αξιοποιεί τη στατιστική μέθοδο, μπορεί να ελέγξει την εγκυρότητα/ αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας και δύναται να συμβάλει στη γενίκευση των ευρημάτων.

Η ποιοτική μέθοδος, έχει σχετιστεί με την ερμηνευτική, φιλοσοφική παράδοση. Ο κύριος στόχος είναι η εμπάθυνση σε κοινωνικά φαινόμενα ή η κατανόησή τους στην ολότητά τους, ή όπως πραγματικά συμβαίνουν (σε ένα δεδομένο/ συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς). Η ερμηνευτική φιλοσοφία, έχει ως κεντρική παραδοχή, ότι η κοινωνική πραγματικότητά δεν είναι ανεξάρτητη από τους συμμετέχοντες (σε αντίθεση με τη θετική επιστήμη), είναι πολυδιάστατη, δυναμική και διαδραματίζεται στη βάση της οικοδόμησης, επικοινωνίας, σηματοδότησης και τροποποίησης νοημάτων από τους συμμετέχοντες.

Στόχος είναι η εμβάθυνση σε φαινόμενα, καθώς εισάγεται το δημιουργικό στοιχείο και η δυνατότητα ανάλυσης πλούσιας πληροφορίας, με ένα τρόπο που αντιτίθεται στην αυστηρή οριοθέτηση των μεταβλητών της ποσοτικής μεθόδου. Αναζητείται η κατανόηση, μέσω της υιοθέτησης πολλαπλών προοπτικών και της κατανόησης των στάσεων και των εμπειριών. Ως αρνητικό στοιχείο, μπορεί να αναφερθεί, η μη ικανότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Ως δυνατό στοιχείο, μπορεί να τονιστεί ότι η ποιοτική μέθοδος μπορεί να συμβάλει στην κάλυψη θεωρητικών κενών και στον εμπλουτισμό του θεωρητικού υπόβαθρου.

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας, υιοθετήθηκε η ποιοτική μέθοδος, καθώς ως κατεύθυνση ορίστηκε η μελέτη των εμπειριών των στελεχών των ΜΜΕ (και όχι ο έλεγχος συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων), και η προσπάθεια εμβάθυνσης στο δεδομένο, ελληνικό πλαίσιο (που ενδέχεται να ενέχει σημαντικά στοιχεία διαφοροποίησης, από άλλα πλαίσια). Τα ευρήματα, δεν μπορούν να γενικευθούν, αλλά ενδεχομένως, παρουσιάζουν ενδιαφέρον και είναι ιδιαίτερα χρήσιμα και πολύτιμα, καθώς εμβαθύνουν στον τρόπο που προσεγγίζουν τη συνολική έννοια της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής, οι μικρές (ακμαίες), ελληνικές επιχειρήσεις.

## **4.2 Εννοιολογικό πλαίσιο και ερευνητική διαδικασία**

Μετά την κριτική ανάγνωση της σχετικής, επιστημονικής βιβλιογραφίας, διαμορφώθηκαν τρεις ερευνητές άξονες (που ενσωματώνουν και τα ερευνητικά ερωτήματα):

- **Άξονας 1ος:** ή μελέτη του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού, του υπό μελέτη οργανισμού)

### Ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποιον παράγοντα θεωρείτε ως τον πιο σημαντικό που σας κάνει να ξεχωρίζετε από μία άλλη αντίστοιχη επιχείρηση;
2. Ποιο χαρακτηριστικό-γνώρισμα σας, δημιουργεί αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία σας;
3. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο σύγχρονο περιβάλλον;
4. Ποιες είναι αντίστοιχα, οι απειλές;

5. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες δυσκολίες των μικρών επιχειρήσεων στο τωρινό, παγκόσμιο (και ελληνικό) περιβάλλον;
  6. Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε σε σχέση με αυτές;
  7. Ακολουθείτε κάποια καλά θεμελιωμένη στρατηγική για την επίτευξη των στρατηγικών σας στόχων;
  8. Πώς έχετε καταλήξει σε αυτή; Ποιους παράγοντες έχετε λάβει υπόψη;
  9. Η στρατηγική που ακολουθείτε αναπτύσσεται διορατικά, ή είναι προϊόν μιας αναλυτικής διαδικασίας;
  10. Που θέλετε να είστε μελλοντικά;
  11. Έχετε μια συγκεκριμένη αποστολή της επιχείρησης και κάποιο όραμα;
- **Άξονας 2ος:** Η ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού  
Ερευνητικά ερωτήματα
    12. Υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση; Αν ναι, ποιος είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του;
    13. Με ποιους τρόπους ο οργανισμός προσελκύει ταλαντούχους, υποψήφιους εργαζόμενους;
    14. Με ποιους τρόπους μια μικρή επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τα υπάρχοντα talenta της;
    15. Ποια πιθανά προβλήματα μπορεί να αναδυθούν από τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα; Πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν;
    16. Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις που πιθανόν να αναπτύσσονται στη επιχείρηση και ποιες οι αιτίες πρόκλησης αυτών;
    17. Θα προτείνατε κάποια εφαρμογή διαδικασιών για τη σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;
    18. Με ποιους τρόπους πραγματοποιείται η επιλογή των υποψήφιων εργαζόμενων;
    19. Πρέπει να υπάρχει πολυμορφία σε έναν οργανισμό; Για ποιους λόγους;
    20. Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι θα συμβάλλουν ώστε ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια μικρή επιχείρηση;
  - **Άξονας 3ος:** Η μελέτη γνώσης του υπό μελέτη οργανισμού  
Ερευνητικά ερωτήματα

21. Ποιες είναι οι σημαντικότερες γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας; Γιατί;
  22. Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε σε σχέση με τους πελάτες;
  23. Σας ενδιαφέρει η καλλιέργεια μακροπρόθεσμων, ισχυρών δεσμών με αυτούς, στη βάση της εμπιστοσύνης;
  24. Με ποιους τρόπους αναπτύσσετε σχέσεις μαζί τους;
  25. Πώς διαχειρίζεστε την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων;
  26. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες κατά τη γνώμη σας, ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού;
- **Άξονας 4ος:** Η μελέτη της προβολής/ επικοινωνίας του υπό μελέτη οργανισμού
- Ερευνητικά ερωτήματα
27. Ποιες είναι οι κεντρικές αξίες που πρεσβεύει η επιχείρησή σας;
  28. Υπάρχει κάποια προσέγγιση σε σχέση με την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών (σε επίπεδο κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους);
  29. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες σας;
  30. Με ποιο τρόπο έχετε προβλέψει για την εκπλήρωση αυτών των παραγόντων, σε σχέση με το σχεδιασμό και την υλοποίηση πρακτικών ή δράσεων;
  31. Ποια είναι η στρατηγική επικοινωνίας της επιχείρησης;
  32. Γίνεται χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από την επιχείρηση (Facebook, Youtube, Google, Instagram κ.ά.);
  33. Το προσωπικό σας είναι εξοικειωμένο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Με ποιο τρόπο έχετε επιχειρήσει να διαφοροποιηθείτε ή να καινοτομήσετε επικοινωνιακά;
  34. Έχετε πραγματοποιήσει κάποια καμπάνια στα social media; Αν ναι τι στόχους είχε; Τι μηνύματα πρόβαλλε και είχε επιτυχία;
  35. Έχετε καλλιεργήσει στρατηγικά, κάποιες μακροπρόθεσμες σχέσεις με άλλους φορείς (ομάδες ενδιαφέροντος, προμηθευτές, πελάτες, κ.ά.);

Η έρευνα έγινε την τελευταία εβδομάδα του Ιανουαρίου του 2022. Η προώθηση του ερευνητικού εργαλείου έγινε ηλεκτρονικά (μέσω e-mail) και με αυτόν τον τρόπο, συγκεντρώθηκαν και τα πρωτογενή, ποιοτικά δεδομένα. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια ιδιαίτερη ερευνητική τεχνική. Κάτι σημαντικό είναι το ακόλουθο· δεν αφορά τον τρόπο προσέγγισης κάποιας έννοιας, απλά το τι θα μελετηθεί. Επομένως, η εταιρεία της μελέτης περίπτωσης, αποφασίστηκε κυρίως στη βάση της ευκολίας (ο ερευνητής εργάζεται σε αυτή την επιχείρηση) και επιπλέον στη βάση στοιχείων που έχουν παρουσιαστεί στην εισαγωγή.

#### **Βιβλιογραφία 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου:**

1. Λάλλας, Δ. (2020). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις στο Μάθημα: «Αρχές Κοινωνιολογίας» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας. Οι απαντήσεις του ερωτηθέντα κατηγοριοποιήθηκαν και συγκεντρώθηκαν ανά ερώτηση. Ο ερωτηθέντας πρόκειται για τον ιδρυτή και επικεφαλής της υπό μελέτη επιχείρησης και εφεξής (στους Πίνακες), αναφέρεται ως E1. Επιπλέον, θα υπάρξουν 4 εννοιολογικοί άξονες ποιοτικής ανάλυσης, οι ερωτήσεις που αφορούν το περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό, τη γνώση και τις διαδικασίες προβολής/ επικοινωνίας.

### 5.1 Το περιβάλλον του υπό μελέτη οργανισμού

Στον παρακάτω Πίνακα φαίνονται οι απαντήσεις του βασικού συμμετέχοντα και CEO του υπό μελέτη οργανισμού, στην πρώτη ερώτηση του ερευνητικού εργαλείου «*Ποιον παράγοντα θεωρείτε ως το πιο σημαντικό που σας κάνει να ξεχωρίζετε από μία άλλη αντίστοιχη επιχείρηση;*»

**Πίνακας 1:** Ποιον παράγοντα θεωρείτε ως το πιο σημαντικό που σας κάνει να ξεχωρίζετε από μία άλλη αντίστοιχη επιχείρηση;

Ερώτηση 1	Παράγοντες που κάνουν την υπό μελέτη επιχείρηση να ξεχωρίζει
E1	Επαγγελματική συνέπεια, ανταγωνιστικές τιμές, ποιότητα υλικών, πλήρης γκάμα προϊόντων, άμεση εξυπηρέτηση πελατών, άμεση παράδοση εμπορευμάτων στην έδρα του πελάτη

Η συνέπεια, μπορεί να θεωρηθεί πολύ σημαντικό στοιχείο, όπως και οι ανταγωνιστικές τιμές, η πληρότητα της ικανοποίησης των αναγκών, η αμεσότητα στην εξυπηρέτηση κ.ά. Σε γενικές γραμμές, τα παραπάνω μπορούν να θεωρηθούν ως σημαντικές πηγές επίτευξης πλεονεκτήματος σε κάθε αγορά.

**Πίνακας 2:** Ποιο χαρακτηριστικό-γνώρισμα σας, δημιουργεί αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία σας;

**Ερώτηση 2**

**Χαρακτηριστικό-γνώρισμα, που δημιουργεί αξία στους πελάτες και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

**E1**

Κύριο χαρακτηριστικό- γνώρισμα που δημιουργεί αξία στον πελάτη είναι η πλήρης γκάμα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές, δίνοντας έμφαση στην συνέπεια και τον επαγγελματισμό

Σε αυτό το σημείο, η προσφορά αξίας στον πελάτη, φαίνεται να συνδέεται με τη διασφάλιση πλήρους γκάμας προϊόντων, τις ανταγωνιστικές τιμές, τη συνέπεια και τον επαγγελματισμό. Μάλλον, όλα αυτά τα στοιχεία είναι τα απολύτως απαραίτητα στις σημερινές συνθήκες και δε στοιχειοθετούν κάποιο πλεονέκτημα (είναι απλά οι αναγκαίες συνθήκες, αξιοπρεπούς δραστηριοποίησης σε κάποιο κλάδο). Συνεπώς, θα πρέπει να αναζητηθεί κάτι επιπλέον, που να στοιχειοθετεί, κάποια σημαντική διαφοροποίηση, σε σύγκριση με τη μέση προσφορά του κλάδου.

**Πίνακας 3:** Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο σύγχρονο περιβάλλον;

**Ερώτηση 3**

**Ευκαιρίες στο σύγχρονο περιβάλλον**

**E1**

Στο σύγχρονο περιβάλλον οι άνθρωποι και τα κράτη έχουν εστιάσει στα ανακυκλώσιμα υλικά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα χαλυβουργικά προϊόντα να είναι από τα κύρια υλικά κατασκευής. Η εύκολη εύρεση της εταιρείας μας μέσω Διαδικτύου. Μέσω της



εξελιγμένης τεχνολογίας, υπάρχει δυνατότητα προβολής των εμπορευμάτων και σύγκριση τιμών στην αγορά.

Επομένως, οι ευκαιρίες εντοπίζονται κυρίως στο τεχνολογικό περιβάλλον και στην εύρεση, «μακρινών» πελατών. Όλο αυτό, ισχυροποιεί το μάρκετινγκ (που θα αναπτυχθεί στην παρακάτω ερώτηση). Δηλαδή, η ικανότητα δημιουργίας θετικών και σημαντικών εντυπώσεων στα κατάλληλα ακροατήρια, γίνεται όλο και πιο σημαντική (προφανώς στη βάση της διασφάλισης της εκπλήρωσης των υποσχέσεων).

**Πίνακας 4:** Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι απειλές που υπάρχουν στο σύγχρονο περιβάλλον;

#### Ερώτηση 4

#### Απειλές στο σύγχρονο περιβάλλον

E1

Η ανάπτυξη μεγάλων πολυκαταστημάτων ενδέχεται να δημιουργήσει πρόβλημα στον κλάδο αυτό σε περίπτωση που προσθέσουν στη γκάμα τους τα χαλυβουργικά προϊόντα. Η τεχνολογία και το Διαδίκτυο κάνουν την αγορά πιο ανταγωνιστική με αποτέλεσμα ο κάθε πελάτης να μπορεί να κάνει έρευνα αγοράς και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των κερδών.

Όπως φαίνεται, υπάρχουν αρκετές και σημαντικές, αρνητικές συγκυρίες. Φαίνεται να υπάρχει ένας φόβος για την ενδυνάμωση των καταναλωτών. Σε σχέση με αυτό, μπορεί να υποστηριχθεί, το εξής; οι καταναλωτές δεν είναι απεριόριστες μηχανές σύγκρισης ιδιοτήτων, σχολίων κ.ά. (η ενέργεια είναι πεπερασμένη, καθώς έχουν να ασχοληθούν και με άλλα πράγματα), Επομένως, η ενδυνάμωση αυτή, συνοδεύεται από την αύξηση

της σημαντικότητας του brand image και του συνολικού μάρκετινγκ (που μπορεί να αφορά και τη διαχείριση των σχολίων που καταλήγουν σε σημαντικά πρόσωπα του κάθε αγοραστή/εταιρίας). Συνεπώς είναι σημαντικό (σε μεγάλο βαθμό), να υπάρξει μια νικηφόρα έκβαση του «πολέμου των εντυπώσεων» (σε επίπεδο εικόνας) και στη συνέχεια να διατηρηθεί η θέση (μέσω της συνεχούς αύξησης της ποιότητας της προσφοράς).

**Πίνακας 5:** Ποιες είναι οι μεγαλύτερες δυσκολίες των μικρών επιχειρήσεων στο τωρινό, παγκόσμιο (και ελληνικό) περιβάλλον;

### Ερώτηση 5

### Δυσκολίες στο σύγχρονο περιβάλλον

E1

Οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρές επιχειρήσεις είναι αρκετές. Έντονος ανταγωνισμός, μεγάλα πολυκαταστήματα, δύσκολη χρηματοδότηση, γρήγορη αναβάθμιση, ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον (ελληνικό)

Στο σημείο αυτό επιβεβαιώνονται τα ευρήματα των σύγχρονων, επιστημονικών άρθρων. Η σύγχρονη εποχή είναι πραγματικά τόσο ετερογενής και ποικιλόμορφη (εμπεριέχοντας βαθιές, απρόβλεπτες αλλαγές), που είναι πολύ δύσκολο για οποιοδήποτε οργανισμό να σταθεί, να κινηθεί στρατηγικά και να αναπτυχθεί. Το μόνο σίγουρο είναι ότι θα πρέπει να παρακολουθούνται και να γίνονται σεβαστές, κάποιες γενικές, κοινωνικές τάσεις, που μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρο το επιχειρησιακό σκηνικό και τα μηνύματα που προβάλλονται. Για παράδειγμα η «πράσινη τάση» θα πρέπει να γίνει σεβαστή, καθώς οι πιέσεις πλέον μεταφέρονται εύκολα από την λιανική στην χονδρική. Επομένως, ένας υπεύθυνος οργανισμός χονδρικής, σε οποιοδήποτε πεδίο δραστηριοποίησης, θα πρέπει να ασχολείται προορατικά με τις καταναλωτικές τάσεις, ώστε να είναι σε θέση να προβλέψει τις μελλοντικές παραγγελίες και απαιτήσεις της αγοράς.

**Πίνακας 6:** Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε σε σχέση με αυτές;

### Ερώτηση 6

### Ανταπόκριση

**E1**

Με χαμηλά λειτουργικά έξοδα, χαμηλή χρηματοδότηση με όσο το δυνατόν χαμηλότερα επιτόκια, συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, έγκαιρη αναβάθμιση και εξέλιξη σύμφωνα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και της αγοράς, επέκταση της γκάμας της εταιρείας , ανάπτυξη πελατολογίου εντός και εκτός Ελλάδας

Φαίνεται να υπάρχει μια πολυδιάστατη αντίδραση στις διακυμάνσεις της αγοράς. Βέβαια, πρέπει να κατανοηθεί, ότι κάθε διάσταση μπορεί να επηρεάσει την άλλη: για παράδειγμα η έντονη προσπάθεια συγκράτησης των λειτουργικών εξόδων μπορεί να έχει αρνητική επίπτωση στα δυνητικά έξοδα εκπαίδευσης, ενώ η γενική αναβάθμιση μπορεί να είναι πολύ αφηρημένη επιδίωξη. Δε φαίνεται να υπάρχει συνεκτικότητα των επιδιώξεων στην υπό μελέτη επιχείρηση, ενώ αντιθέτως φανερώνονται κίνδυνοι. Οι κίνδυνοι μπορεί να αφορούν τόσο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (να χρησιμοποιηθούν πόροι μη αποδοτικά που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για κάποιο άλλο στόχο), αλλά και πιο βαθιά. Ενδεχομένως, η κατάλληλη στρατηγική στο σημερινό πλαίσιο, να αφορά, μια επιδίωξη, τη φορά/περίοδο. Δηλαδή μπορεί να θεωρηθεί προτιμότερο, μια μεσαία επιχείρηση να ασχοληθεί στρατηγικά με την εκπλήρωση μιας κεντρικής επιδίωξης (όπως η εκπαίδευση των στελεχών), παρά να προσπαθεί να τα κάνει όλα μαζί. Ίσως το να προσπαθεί να τα κάνει όλα μαζί σε ένα τόσο αβέβαιο περιβάλλον, να είναι και συνταγή, δυνητικής αποτυχίας.

**Πίνακας 7:** Ακολουθείτε κάποια καλά θεμελιωμένη στρατηγική για την επίτευξη των στρατηγικών σας στόχων;

**Ερώτηση 7**

**Ακολουθούμενη στρατηγική**

**E1**

Όχι δεν ακολουθείται μια καλά θεμελιωμένη στρατηγική.

Σε αυτό το σημείο, η ανυπαρξία κάποιας στρατηγικής, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ιδιαίτερα αρνητικό στοιχείο (θα αναλυθεί στο κεφάλαιο των συμπερασμάτων-προτάσεων). Μπορεί να θεωρηθεί ως μια ένδειξη, ότι δεν υπάρχει μακροπρόθεσμη οπτική, αλλά η επιχείρηση αντιδρά σπασμωδικά και εμπειρικά, σε μια σειρά ερεθισμάτων (κάτι το οποίο εξαρτάται από την ικανότητα του «καπετάνιου»).

**Πίνακας 8:** Πώς έχετε καταλήξει σε αυτή; Ποιους παράγοντες έχετε λάβει υπόψη;

**Ερώτηση 8**

**Ακολουθούμενη στρατηγική**

**E1**

Καταλήξαμε σε αυτή βάσει της εμπειρίας. Οι παράγοντες που έχουμε λάβει υπόψη είναι η εικόνα της αγοράς και του ανταγωνισμού, καθώς και η πληροφόρηση που λαμβάνουμε από εταιρείες του κλάδου εκτός Ελλάδας.

Εδώ αναφέρονται παράγοντες σημαντικοί, αλλά δεν υπάρχει κάποια σχετική στρατηγική.

**Πίνακας 9:** Η στρατηγική που ακολουθείτε αναπτύσσεται διορατικά, ή είναι προϊόν μιας αναλυτικής διαδικασίας;

**Ερώτηση 9**

**Τρόπος ανάπτυξης στρατηγική**

**E1**

Η στρατηγική που ακολουθούμε αναπτύσσεται διορατικά.

Αυτή η απάντηση ευθυγραμμίζεται απόλυτα, με τη θεωρητική επισκόπηση, όπου φάνηκε ότι οι ΜΜΕ τείνουν να κινούνται στρατηγικά με ένα διορατικό, ευέλικτο τρόπο. Παρόλα αυτά, όπως τονίστηκε, έχει βρεθεί, ότι μια η υιοθέτηση μιας στρατηγικής προοπτικής μπορεί να είναι πολύ σημαντική σε επίπεδο αποτελεσμάτων (μακροπρόθεσμα).

**Πίνακας 10:** Που θέλετε να είστε μελλοντικά;

**Ερώτηση 10**

**Μελλοντική θέση της επιχείρησης**

**E1**

Μας ενδιαφέρει η εταιρεία να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην Ελλάδα και να έχει διεθνή παρουσία.

Εδώ διαφαίνεται, μια πολύ φιλόδοξη οπτική, χωρίς όμως να συνοδεύεται από μια σχετική στρατηγική και ένα κοινό όραμα.

**Πίνακας 11:** Έχετε μια συγκεκριμένη αποστολή της επιχείρησης και κάποιο όραμα;

**Ερώτηση 11**

**Ύπαρξη οράματος**

**E1**

Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη αποστολή της επιχείρησης και κάποιο όραμα.

Δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο όραμα. Είναι απολύτως κατανοητό, ότι σε μια μαχόμενη ΜΜΕ, σε ένα δύσκολο κλάδο, αυτές οι ερωτήσεις μπορεί να έχουν ιδιαίτερο

νόημα. Από την άλλη, θα έπρεπε να υπάρχει κάποιο στοιχειώδες πλάνο (ή θεωρία) μελλοντικής ανάπτυξης, στη βάση των αξιών και των ικανοτήτων.

## 5.2 Το ανθρώπινο δυναμικό της υπό μελέτη επιχείρησης

**Πίνακας 12:** Υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση; Αν ναι, ποιος είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του; ;

Ερώτηση 12	Υπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
E1	Όχι δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία μας. Κάποιες αρμοδιότητες τις έχει ο γενικός διευθυντής της εταιρείας. Ο ρόλος του είναι να κάνει τους εργαζόμενους να χαίρονται που εργάζονται στην εταιρεία. Οι αρμοδιότητες του είναι: η επίλυση συγκρούσεων και διαφορών, η μισθοδοσία, η συνεχής επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ώστε να διατηρεί τον ενθουσιασμό των εργαζομένων και παράλληλα να μπορεί να πάρει το μέγιστο της επίδοσης τους.

Φαίνεται να υπάρχει μια έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά όχι μια συνεπής, στρατηγική. Για παράδειγμα το να προσπαθεί ο γενικός διευθυντής να επιλύει τις διάφορες συγκρούσεις (προφανώς δεν υπάρχουν οι πόροι ώστε να υπάρχει ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού), συνεπάγεται ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και την υποκίνηση του γενικού διευθυντή. Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι πολλοί διευθυντές στις μικρές επιχειρήσεις, μπορεί να έχουν ανεπτυγμένες ικανότητες επίλυσης συγκρούσεων, απλά να μην έχουν τον απαιτούμενο χρόνο. Επίσης, ένα πρόβλημα που μπορεί να ανακύψει, είναι ότι οι διευθυντές, εύκολα μπορεί να «απορροφηθούν» από καθημερινά, λειτουργικά θέματα και να μη δίνουν την απαιτούμενη ενέργεια σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Στις ΜΜΕ, είναι ακόμα

περισσότερο αναγκαίο, να υπάρξει μια στρατηγική και συνειδητή επιμονή σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού (από τη σκοπιά της ηγεσίας), ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (που έχουν ειδικά τμήματα κ.ά.). Για να γίνει αυτό βέβαια, πρέπει να συνειδητοποιηθεί από την ηγεσία η σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που δεν είναι πάντα εύκολο, σε συνθήκες απόλυτου ανταγωνισμού και αβεβαιότητας.

**Πίνακας 13:** Με ποιους τρόπους ο οργανισμός σας προσελκύει ταλαντούχους υποψήφιους εργαζόμενους;

### Ερώτηση 13

### Τρόποι προσέλκυσης ταλαντούχων υποψηφίων εργαζόμενων

E1

Η εταιρεία μας επιδιώκει να καλύψει τις νέες θέσεις εργασίας με ταλαντούχους υποψήφιους. Δέχεται φοιτητές για να κάνουν την πρακτική τους, έτσι ώστε να βρει νέους ταλαντούχους υποψήφιους.

Η στρατηγική της υποδοχής φοιτητών, μπορεί να θεωρηθεί μια εξαιρετική στρατηγική, ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκεί να υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές (σε επίπεδο οργάνωσης αλλά και κουλτούρας), ώστε να αναπτυχθεί το employers brand. Σε αυτό το σημείο, ίσως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς αναπτύσσεται σε ένα βαθμό η δεξαμενή των μελλοντικών ταλέντων που θα απορροφηθούν από τον οργανισμό. όπως φαίνεται ήδη, όλα είναι σημαντικά. Η επίτευξη τωρινής αποδοτικότητας, η μελλοντική ανάπτυξη, η καινοτομία και η διασφάλιση της προσέλκυσης αναγκαίου ταλέντου. ίσως να φαίνονται κάπως αντιφατικά, υπό την έννοια ότι δεν συστήνεται η επικέντρωση σε κάτι συγκεκριμένο. Αλλά η σύγχρονη, επιχειρησιακή πραγματικότητα είναι τόσο περίπλοκη, που όλα αυτά πρέπει να αναπτύσσονται ταυτόχρονα (και μάλιστα να υπάρχει η ικανότητα της επικέντρωσης σε μια ποιότητα, χωρίς να «χάνουν οι άλλες»). Οι οργανισμοί που θα το καταφέρουν καλύτερα, είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

**Πίνακας 14:** Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μια μικρή επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τα υπάρχοντα ταλέντα της;

#### Ερώτηση 14

#### Τρόποι διατήρησης ταλέντου

E1

Η διατήρηση των υπάρχοντων ταλέντων σε μία μικρή επιχείρηση είναι δύσκολη. Ο τρόπος που μπορεί να επιτύχει τη διατήρηση των ταλέντων αυτών είναι το να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση, περιθώριο εξέλιξης, κίνητρα, υγιές και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας

Οι αντιλήψεις της επιχείρησης, φαίνεται να συνταιριάζουν σε μεγάλο βαθμό, με τη σύγχρονη, επιστημονική πραγματικότητα. Πράγματι, έχει διαφανεί ότι σε πολλές περιπτώσεις (ειδικά σε σχέση με τη νέα γενιά εργαζόμενων), οι κεντρικοί παράγοντες κινητοποίησης είναι εσωγενείς (εξέλιξη, ενδιαφέρον, εσωτερική αίσθηση αυτό-πραγμάτωσης κ.ά.), σε ένα περιβάλλον συμπεριληπτικό και υγιές. Οι εξωγενείς αμοιβές, όπως ο μισθός (είναι πάντα σημαντικές), αλλά τείνουν να μειώνονται, σε ένα λογικό πλαίσιο. Η συνεχής ανάπτυξη, η παροχή ευκαιριών (σε ένα ακμαίο κλίμα εμπιστοσύνης), και η ύπαρξη ενός στρατηγικού πλαισίου, μπορεί να θεωρηθούν βασικά κομμάτια της διατήρησης ταλαντούχου προσωπικού.

**Πίνακας 15:** Ποια πιθανά προβλήματα μπορεί να αναδυθούν από τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα; Πώς τα αντιμετωπίζετε;

#### Ερώτηση 15

#### Προβλήματα σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού

E1

Τα προβλήματα που μπορεί να αναδυθούν από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι κακές σχέσεις προϊσταμένου με υφιστάμενους, η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των



εργαζομένων, ή έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και η μειωμένη επίδοση των εργαζομένων. Τα υπόλοιπα μπορούν να αποφευχθούν από τη σωστή διαχείριση και διοίκηση της εταιρείας. Ένα επιπλέον μέτρο πρόληψης είναι η οργάνωση κάποιων ομαδικών δραστηριοτήτων όπου θα ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα και θα φέρνουν πιο κοντά τους εργαζόμενους μεταξύ τους.

Και εδώ η απάντηση, φαίνεται αρκετά έγκυρη και εντός επιστημονικής πραγματικότητας. Τα εργασιακά προβλήματα που επηρεάζουν το κλίμα, μπορεί να τείνουν να είναι επίσημα (ηγεσία, παραδείγματα που μεταφέρονται στη βάση, συμπεριφορά προϊστάμενων, θέματα διαδικασιών που μπορεί να θεωρούνται άδικες κ.ά.), ή ανεπίσημα (ζητήματα συμπεριφοράς ομότιτλων κ.ά., όπου παίζει καθοριστικό ρόλο η κουλτούρα). Όπως τονίστηκε, *«Κάποια από τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του διαλόγου και της καλής σχέσης που έχει χτιστεί με τον άνθρωπο που είναι υπεύθυνος για την διαχείριση συγκρούσεων»*. Σε κάθε περίπτωση, αυτά δεν είναι απλά ζητήματα, καθώς αποτελούν τη βάση του ανταγωνισμού, ανάμεσα σε εκατομμύρια επιχειρήσεις. Μάλιστα, μπορεί να υποστηριχθεί, ότι αποτελούν «την αφανή πλευρά του παγόβουνου». Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από φανερά/ υλικά και άυλα στοιχεία και ανταγωνίζονται σε ένα εξαιρετικά αβέβαιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας της οργανωσιακής επιτυχίας, καθώς μπορεί να απελευθερωθούν (ή να συμπιεστούν αντίστοιχα), ισχυρές, δημιουργικές δυνάμεις. Σε γενικές γραμμές, η σύγχρονη, κοινωνική επιστήμη έχει καταλήξει, στο ότι οι συγκρούσεις είναι ένα μάλλον υγιές, δημιουργικό, φαινόμενο. Αρκεί να μην αποτελούν εκρηξιακές συγκρούσεις, όπου ο στόχος είναι η εξολόθρευση του αντιπάλου, αλλά γόνιμες διαδικασίες εκ νέου διαπραγμάτευσης αξιών, τρόπων σκέψης και στρατηγικών μοτίβων. Με απλά λόγια, είναι πολύ διαφορετική μια σύγκρουση, όπου υπάρχει μια διένεξη σε ότι αφορά ιδέες, αξίες, προτεραιότητες κ.ά. από μια

καταστροφική σύγκρουση, όπου υπάρχουν «άμεσα θύματα», προσβολές κ.ά. Ανάμεσα στις δύο περιπτώσεις, παρεμβάλλεται η κουλτούρα, όχι τόσο ως παράγοντας περιορισμού, αλλά ως «καθοδηγητής». Και πάλι, σε μια επιχείρηση, όπου έχει αναπτυχθεί μια υγιής κουλτούρα, οι συγκρούσεις θα τείνουν να είναι πιο γόνιμες, παρά καταστροφικές (τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα). Τέλος, είναι μάλλον προτιμότερο να υπάρχει μια υγιής κουλτούρα, παρά ένας ειδικός σε επίπεδο διαχείρισης συγκρούσεων.

**Πίνακας 16:** Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις που πιθανόν να αναπτύσσονται στη επιχείρηση και ποιες οι αιτίες πρόκλησης αυτών;

### Ερώτηση 16

### Προβλήματα σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού

E1

Τα αίτια για τη δημιουργία συγκρούσεων σε μία εταιρεία είναι: πρόβλημα στη μισθοδοσία, πρόβλημα οικογενειακό που θα επηρεάσει και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στην εταιρεία, εργασιακές συγκρούσεις, πρόβλημα στην αθέτηση των συμφωνηθέντων, έλλειψη ενδιαφέροντος, σύγχυση λόγω έλλειψης ηγεσίας. Κάποια από τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του διαλόγου και της καλής σχέσης που έχει χτιστεί με τον άνθρωπο που είναι υπεύθυνος για την διαχείριση συγκρούσεων. Τα υπόλοιπα από αυτά μπορούν να αποφευχθούν από τη σωστή διαχείριση και διοίκηση της εταιρείας. Ένας επιπλέον τρόπος να αποφευχθούν κάποια από αυτά είναι η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, το οποίο θα απαντούν όλοι οι εργαζόμενοι

και θα συμβάλει στην πρόληψη της δημιουργίας αυτών των συγκρούσεων.

Γενικά, φαίνεται μια καλή αντίληψη της οργανωσιακής, εσωτερικής πραγματικότητας, με βάση τα πορίσματα των σχετικών ερευνών. Αρχικά να τονιστεί ότι ένα πρόβλημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι η «υπερβολική οικειότητα», που μπορεί να οδηγήσει σε μια συνέπεια αποφάσεων (δηλαδή επιλύθηκε μια σύγκρουση ανάμεσα σε δύο μέλη, μπορεί να επιβληθούν πολιτικές που δεν είναι συνέπειες με την κουλτούρα της εταιρείας μέχρι τώρα). Αυτά μπορεί να επηρεάσουν και τα διάφορα συμφωνηθέντα, τις αμοιβές κ.ά. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει μια βάση συμφωνίας, όπου θα οικοδομηθούν οι διάφορες κινήσεις, και αυτή η βάση θα είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Το χειρότερο σενάριο, είναι το να υπάρχει μια ανασφάλεια, σχετικά με πολιτικές/ πρακτικές, αναλόγως με το ποιος θα επικρατήσει στις οικογενειακές δυναμικές. Ο διαμοιρασμός ερωτηματολογίου, μπορεί να είναι μια εξαιρετική τακτική εντοπισμού προβλημάτων και παραγόντων που μπορεί να επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Πίνακας 17:** Θα προτείνατε κάποια εφαρμογή διαδικασιών για τη σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;

### Ερώτηση 17

### Προτάσεις σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού

E1

Καθημερινή σύντομη επικοινωνία του υπεύθυνου του ανθρώπινου δυναμικού με όλους τους εργαζόμενους, άμεση επίλυση των προβλημάτων της καθημερινότητας, ομαδικές δραστηριότητες για τη βελτίωση της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος των εργαζομένων, τήρηση των συμφωνηθέντων μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων

Και εδώ οι προτάσεις του υπευθύνου, φαίνονται καίριες. Η καθημερινή τριβή, μπορεί να οδηγήσει τόσο στην επίτευξη αποτελεσματικότητας σε ότι αφορά τη διαχείριση καθημερινών ζητημάτων, όσο και στην ανάπτυξη ενσυναίσθησης. Επιπλέον η άμεση επίλυση ζητημάτων (προτού διογκωθούν), μπορεί να είναι πολύ σημαντική. Σε κάθε περίπτωση, μια πεποίθηση της παρούσας εργασίας είναι η εξής; οι επιχειρήσεις είναι σαν ένα παγόβουνο, όπου το αφανές μέρος (οι υποδόριες συγκρούσεις, η κουλτούρα, οι αξίες, οι ευθυγραμμίσεις σε αυτά τα ζητήματα, οι ισορροπίες κ.ά.), αποτελούν το πιο σημαντικό μέρος διερεύνησης. Εναλλακτικά, το φανερό μέρος ή τα υλικά συστατικά, είναι σχετικά πιο εύκολο να μελετηθούν. Το ζήτημα ενδεχομένως είναι, ότι όσο και να υπάρχει προληπτική προσέγγιση, αν οι συνθήκες ευνοούν την ανάπτυξη προβλημάτων, θα υπάρχουν συνεχώς νέα προβλήματα (τα φαινόμενο της Λερναίας Ύδρας, όπου η κάθε επίλυση επιφανειακών προβλημάτων οδηγεί σε νέα θέματα). Η πρόταση για ομαδικές δραστηριότητες ίσως είναι επιφανειακή; σε γενικές γραμμές, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν ως εύκολη λύση το σχεδιασμό ομαδικών δραστηριοτήτων, θεωρώντας ότι με αυτόν τον τρόπο θα συνδεθεί «μαγικά» το προσωπικό. Η λύση, μάλλον έγκειται στην παροχή, προορατικών, υγιών συνθηκών εργασίας και επικοινωνίας, όπου οι αντιθέσεις μπορούν να συνδιαλέγονται γόνιμα και δημιουργικά (προτού τα προβλήματα βαθύνουν). Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί μπορεί να θεωρούν ότι υπάρχει μια «μαγική φόρμουλα», επίλυσης συγκρούσεων, ενώ στην πραγματικότητα αναζητούνται οι υποδόριες, παρελθοντικές αιτίες.

**Πίνακας 18:** Με ποιους τρόπους πραγματοποιείται η επιλογή των υποψηφίων εργαζόμενων;

### Ερώτηση 18

### Επιλογή των υποψηφίων

E1

Ανάρτηση αναλυτικής αγγελίας αναζήτησης για υποψήφιο εργαζόμενο, πραγματοποίηση του πρώτου διαχωρισμού των βιογραφικών που μας έχουν αποσταλεί το οποίο πραγματοποιείται από τον υπεύθυνο του συγκεκριμένου τμήματος που αναζητά τον εργαζόμενο με κριτήριο απαραίτητες

προϋποθέσεις που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, πραγματοποίηση διαδικτυακής συνέντευξης με τον υπεύθυνο του ανάλογου τμήματος της εταιρείας που χρειάζεται την πρόσληψη αυτού του εργαζομένου με τους υποψηφίους που έχουν προκριθεί από τον πρώτο διαχωρισμό, πραγματοποίηση δεύτερης συνέντευξης στα γραφεία της εταιρείας με τους υποψηφίους που έχουν προκριθεί από την διαδικτυακή συνέντευξη με τον υπεύθυνο του συγκεκριμένου τμήματος, τελική συνέντευξη με τον γενικό διευθυντή στα γραφεία της εταιρείας για τους υποψηφίους που έχουν προκριθεί από την δεύτερη συνέντευξη. Μετά από την τελική συνέντευξη και σε συνεργασία των δύο αυτών στελεχών αποφασίζεται πιο άτομο θα προσληφθεί

Και εδώ η απάντηση, είναι αρκετά τυπική ενώ απέχει πολύ από τη σημαντικότητα της επιλογής ενός νέου εργαζόμενου. Επομένως, όπως μπορεί να παρατηρηθεί σε πολλούς οργανισμούς, οι διαδικασίες της προσέλκυσης/ επιλογής προσωπικού, αντιμετωπίζονται ως αγγαρείες, ή απλώς τυπικές εργασίες αναπλήρωσης κενών, χωρίς να υπάρχει ένας μακροπρόθεσμος ορίζοντας (προσπάθειας σύγκλισης κατάλληλων ικανοτήτων, με στρατηγικούς στόχους). Την ίδια στιγμή, μπορεί μετά από κάποια χρονική περίοδο, να υπάρχουν ζητήματα συγκρούσεων, αναποτελεσματικής επικοινωνίας κ.ά., ενώ η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, μπορεί να αποτελεί μια από τις πιο ουσιαστικά προληπτικές, στρατηγικές σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αναμφίβολα, απαιτείται κάτι ανώτερο από τα παραπάνω; απαιτείται κάποια στρατηγική (η οποία θα διασπαστεί σε στόχους, πολιτικές κ.ά.) και έπειτα η προσπάθεια ευθυγράμμισης απαιτήσεων και δεξιοτήτων σε ένα μακροπρόθεσμο

ορίζοντα. Εδώ φαίνεται, ότι υπάρχει κατά κόρον, μια βιαστική προσέγγιση όπου προέχει η άμεση πρόσληψη και κάλυψη των θέσεων. Πίσω από αυτό, μπορεί να ελλοχεύει η αντίληψη, ότι θα «μάθει ο εργαζόμενος» στην πορεία.

**Πίνακας 19:** Πρέπει να υπάρχει πολυμορφία σε έναν οργανισμό; Για ποιους λόγους;

### Ερώτηση 19

### Ποικιλομορφία σε ένα οργανισμό

E1

Η πολυμορφία μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό γιατί αυξάνει την πληροφόρηση ενισχύει την επικοινωνία και μέσω αυτής μπορεί να αυξηθεί η ποιότητα του οργανισμού.

Η πολυμορφία δεν τείνει να αυξάνει την επικοινωνία, αλλά αντιθέτως τις ανάγκες ύπαρξης επικοινωνιακών ικανοτήτων. Αναμφίβολα είναι θετικό, που υπάρχει μια θετική στάση του υπευθύνου, σε ότι αφορά την πολυμορφία, που έχει συνδεθεί (υπό κατάλληλες συνθήκες) με την αύξηση των πιθανοτήτων επίτευξης καινοτομίας. Η ποιότητα της προσφοράς ενός οργανισμού, μπορεί να αυξηθεί μέσω της πολυμορφίας, αρκεί να υπάρχει στρατηγική, υγιής κουλτούρα αποδοχής της διαφορετικότητας/ αποδοχής κ.ά. Αλλιώς, μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα. όπως τονίστηκε, οι επιχειρήσεις (όπως και αυτή που μελετάται) είναι ένα μίγμα υλικών και άυλων στοιχείων. Επομένως αποτελούν ένα εξαιρετικά, περίπλοκο θέμα διερεύνησης. Τα τελευταία χρόνια, η μελέτη των άυλων στοιχείων έχει ανθήσει, ενώ οι φανερές διαδικασίες έχουν γίνει κοινός τόπος (κάθε επιχείρηση μπορεί να παράξει αποδοτικά, το θέμα είναι σε ποιους θα απευθυνθεί, πώς θα τους πείσει, ποια θα είναι η συνολική της προσφορά, πώς θα διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της κ.ά.). Η διασφάλιση των συνθηκών εκείνων, όπου η πολυμορφία μπορεί να μεταφραστεί σε αυξημένη ποιότητα και καινοτομία, είναι ένα σημαντικό ζήτημα του επιστημονικού Μάνατζμεντ.

**Πίνακας 20.** Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι θα συμβάλλουν ώστε ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια μικρή επιχείρηση;

### Ερώτηση 20

### Λόγοι παραμονής σε ένα οργανισμό

E1

Οι λόγοι που θα κάνουν ένα ταλαντούχο εργαζόμενο να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μία μικρή επιχείρηση είναι το να βλέπει ότι έχει περιθώρια εξέλιξης στις γνώσεις που θα αποκομίσει από αυτή καθώς και στην ανέλιξη του σε αυτή την εταιρεία

Η απάντηση μπορεί να θεωρηθεί μερικώς σωστή. Χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα ενδελεχούς ανάλυσης (με σχετική βιβλιογραφία κ.ά.), φαίνεται ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι (ειδικά οι πιο νέοι), τείνουν να θεωρούν σημαντική τη δυνατότητα ανέλιξης, τον εμπλουτισμό της γνώσης (όπου αυξάνεται η εσωτερική κινητοποίηση), το κλίμα (τον αντιληπτό σεβασμό, την αναγνώριση κ.ά.) και έπειτα (χωρίς να είναι απαραίτητα λιγότερο σημαντικά μακροπρόθεσμα), τις απολαβές, τις συνθήκες εργασίας κ.ά. (σε συμφωνία με τη διχοτόμηση του Herzberg, όπου υπάρχουν οι παράγοντες πραγματικής παρακίνησης, και αυτοί που διασφαλίζουν ότι πιθανότατα δεν θα υπάρξει δυσαρέσκεια). Επιπλέον έχουν διαπιστωθεί οι παράγοντες της ισορροπίας επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής, η ικανοποίηση (που είναι ένας γενικός όρος-ομπρέλα που περικλείει όλα τα παραπάνω), οι συναδελφικές σχέσεις κ.ά. Πάντως, η απάντηση μπορεί να κριθεί ως εξής; μια ΜΜΕ δεν μπορεί να προσφέρει μια ευρεία γκάμα, εσωτερικών/ εξωτερικών κινητοποιήσεων. Κοινώς ή θα προσφέρει ένα κλίμα ασφάλειας κ.ά. ή μια ριψοκίνδυνη διαδρομή ανέλιξης, αρκεί να υπάρχει δικαιοσύνη σε σχέση με τα οφέλη. Το ζήτημα είναι να διευκρινιστεί στρατηγικά τι προσφέρεται, ώστε να προσελκυσθούν τα κατάλληλα άτομα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να έχουν διαβαστεί και κατανοηθεί οι ποικίλες θεωρίες της εργασιακής κινητοποίησης, που είναι εξαιρετικά σημαντικές (περιεχομένου και διαδικασίας), ώστε να γίνει μια σοβαρή επιλογή της κατεύθυνσης προσέλκυσης. Συνεπώς, είναι άλλο να προσελκυσθούν ταλαντούχοι εργαζόμενοι που είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη σχέσεων κ.ά., και άλλο να προσελκυσθούν εργαζόμενοι που ο βασικός κινητοποιητικός παράγοντας

είναι η ανέλιξη κ.ά. (δεν υπάρχει προφανώς σωστό και λάθος, αλλά σωστή ευθυγράμμιση ιδανικών, κινήτρων, αξιών, κουλτούρας κ.ά.).

## 5.3 Γνώση

**Πίνακας 21.** Ποιες είναι οι σημαντικότερες γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας; Γιατί;

Ερώτηση 21	Γνώσεις και ικανότητες
E1	Οι σημαντικότερες γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι μας ποικίλουν ανάλογα με τη θέση εργασίας τους στην εταιρεία. Αυτά είναι: Πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικό με την θέση εργασίας τους, καλή γνώση ERP προγράμματος (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας), καλή γνώση Microsoft Office (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας, αγγλικής γλώσσας (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας), βασικές γνώσεις στις πωλήσεις (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας), λογιστικής (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας), επικοινωνιακή προσωπικότητα, ομαδικό πνεύμα και διάθεση για συνεργασία, οργανωτικές γνώσεις (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας), προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας), θέληση για εξέλιξη



Και εδώ, υπάρχει μια τυπική προσέγγιση της έννοιας της γνώσης. Προφανώς είναι απαραίτητα τα παραπάνω, αλλά είναι απολύτως αναγκαίο, να αναγνωρισθούν οι γνώσεις εκείνες, που θα συμβάλλουν μακροπρόθεσμα στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ή που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής ικανότητας/ capability), στη βάση μια οργανωσιακής στρατηγικής. Είναι απολύτως ότι μια μεσαία επιχείρηση, θα τείνει να παίζει ασφαλώς σε κάθε επίπεδο, αλλά είναι πιο σημαντικό να έχει επίγνωση του γιατί παίζει ασφαλώς. Τι ακριβώς είναι ο κίνδυνος αναζήτησης συγκεκριμένων γνώσεων/ δεξιοτήτων; Τι ακριβώς σημαίνει η απόρριψη υποψηφίων με τυπικά στοιχεία, που δε διαθέτουν τα παραπάνω;

**Πίνακας 22.** Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε σε σχέση με τους πελάτες;

#### Ερώτηση 22

#### Δυσκολίες με πελάτες

E1

Δυσκολία στην τήρηση των συμφωνηθέντων περισσότερο στο κομμάτι των πληρωμών, δυσκολία στη διαχείριση του πελάτη σε κάποια άσχημη συμπεριφορά, δυσκολία στη δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης

Και εδώ όλα συνδέονται με τα παραπάνω. Η υπό μελέτη επιχείρηση, θα μπορούσε, αντί να αναζητά τυπικά προσόντα στην αγορά εργασίας, να προσλάβει επαγγελματίες που εξειδικεύονται στη διαχείριση δυσκολιών στην τήρηση των συμφωνηθέντων, στη διαχείριση του πελάτη σε κάποια άσχημη συμπεριφορά, και στη δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης. Επιπλέον, θα μπορούσε να έχει μελετήσει τις σχετικές αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων, και να έθετε ως στρατηγικό στόχο, την προσέλκυση και τη επιλογή ατόμων που έχουν τις σχετικές δεξιότητες (προτού βαθύνουν τα ζητήματα και είναι πιο δύσκολη η εξεύρεση λύσεων). Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι όλο αυτό έγκειται στην αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης

(knowledge management). Βέβαια, δεν είναι απαραίτητο, να αναζητήσει ειδικούς στην επίλυση συγκρούσεων, αν έχει φροντίσει να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις, που δεν απαιτείται η γνώση ειδικών. Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι όλα τα παραπάνω, αποτελούν οργανικές συνέπειες μια ακατάλληλης κουλτούρας, και δεν είναι τόσο ένα ζήτημα που θα επιλυθεί από κάποιον expert. Για παράδειγμα η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερες αθετημένες συμφωνίες ή σε πιο εύκολη διαχείριση τους, ενώ όλα τα παραπάνω συμβάλλουν σημαντικότερα στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων (που με τη σειρά τους θα εξομαλύνουν, αντίστοιχα, μελλοντικά προβλήματα).

**Πίνακας 23.** Σας ενδιαφέρει η καλλιέργεια μακροπρόθεσμων, ισχυρών δεσμών με αυτούς, στη βάση της εμπιστοσύνης;

### Ερώτηση 23

### Θέματα με πελάτες

E1

Η εταιρεία έχει ως στόχο τις μακροχρόνιες συνεργασίες και την δημιουργία ισχυρών δεσμών και όχι εφήμερες συνεργασίες. Αυτό όμως επιτυγχάνεται πολύ δύσκολα γιατί οι περισσότεροι πελάτες έχουν ως κύριο στόχο το βραχυπρόθεσμο κέρδος και όχι μακροχρόνιες συνεργασίες με βάση την εμπιστοσύνη που μακροπρόθεσμα θα αποφέρουν μεγαλύτερη σταθερότητα και περισσότερα κέρδη.

Ακόμα και να ισχύει αυτό που υποστηρίζεται, μπορεί να είναι ένας λόγος αποτυχίας, που να επεξηγεί την απάντηση στην παραπάνω ερώτησης (επομένως αυτή η αντίληψη, μπορεί να επεξηγεί βαθιά τα προβλήματα της ερώτησης). Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι όσο αβέβαιος και είναι ένας κλάδος, πάντα θα υπάρχουν άτομα που επιζητούν, μακροπρόθεσμες, αμοιβαία επωφελείς συμφωνίες. Συνεπώς, προς τα εκεί πρέπει να κινηθούν οι προσπάθειες (είτε πρόκειται για προμηθευτές, είτε για πελάτες). Μάλιστα η παραπάνω πεποίθηση, μπορεί να αποτελεί και σημαντική τροχοπέδη, καθώς οδηγεί

στην αναζήτηση εύκολου, κέρδους και στην μη συμμόρφωση σε αυτά που απαιτούνται, προκειμένου να οικοδομηθούν, μακροπρόθεσμες, ουσιαστικές σχέσεις.

**Πίνακας 24.** Με ποιους τρόπους αναπτύσσετε σχέσεις μαζί τους;

#### Ερώτηση 24

#### Θέματα με πελάτες

E1

Συνεχής και έγκαιρη ενημέρωση για τις αυξομειώσεις των τιμών των εμπορευμάτων, άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη, σεβόμαστε τον πελάτη και προσπαθούμε πάντα να κάνουμε το καλύτερο δυνατό γι' αυτόν, τηρούμε πάντα τις υποσχέσεις μας, ακόμα και αν κάποιες φορές μπορούμε να βγούμε ζημιωμένοι από αυτές

Όλα τα παραπάνω, μπορούν να θεωρηθούν εξαιρετικά σημαντικά και σε πολύ καλό δρόμο. Η έγκαιρη ενημέρωση κάθε ενέργειας είναι πολύ σημαντική, όπως και προφανώς η υιοθέτηση πελατοκεντρικής προσέγγισης (τήρηση των υποσχέσεων κ.ά.). Καθώς η υπό μελέτη εταιρεία ασχολείται με τη διαχείριση σχέσεων, σε ένα περίπλοκο δίκτυο (προμηθευτών, πελάτων κ.ά.), μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι ικανότητες ανάπτυξης κοινωνικών δεσμών κ.ά., είναι εξαιρετικά σημαντικές.

**Πίνακας 25.** Πώς διαχειρίζεστε την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων;

#### Ερώτηση 25

#### Διαχείριση ικανοτήτων/ γνώσεων

E1

Συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης δίνουμε κίνητρα για την πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών και σεμιναρίων

Η εκπαίδευση είναι σημαντική, αλλά πρέπει να διασφαλιστεί η κινητοποίηση της εκπαίδευσης, καθώς και η παροχή κινήτρων ανεπίσημης εκπαίδευσης. Αυτές οι έννοιες είναι προφανώς εξαιρετικά περίπλοκες και σημαντικές. Για παράδειγμα στην εκπαίδευση, συνυπάρχουν η υποκίνηση για εκπαίδευση, η υποκίνηση για εφαρμογή της γνώσης και η υποκίνηση για μεταφορά της γνώσης. Σε ανεπίσημο επίπεδο, υπάρχει μια σειρά διαστάσεων, όπως η υποκίνηση για εσωτερική εξέλιξη, η διάθεση ανταλλαγής γνώσεων (που μπορεί να είναι εξαιρετικά περίπλοκη- μπορεί να απαιτείται τόσο η εσωτερική διάθεση ανταλλαγής, όσο και η πεποίθηση ότι αξίζει/ θα είναι ωφέλιμη για όλες τις πλευρές κ.ά.). Η πολυπλοκότητα δε σημαίνει όμως απαραίτητα παράλυση; αντιθέτως μπορεί να συγκλίνουν πολλά στοιχεία και να ευνοούν μια μικρομεσαία επιχείρηση.

**Πίνακας 26.** Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες κατά τη γνώμη σας, ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού;

#### Ερώτηση 26

#### Παράγοντες ανάπτυξης γνώσεων

E1

Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων είναι μία από τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της εταιρείας. Χωρίς την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού δεν μπορεί να υπάρξει και ανάπτυξη της εταιρείας

Ουσιαστικά, γίνεται παραδεκτό ότι η εξέλιξη της γνώσης του προσωπικού, ωφελεί την εταιρία (χωρίς να γίνεται μια ουσιαστική απάντηση στην ερώτηση).

## 5.4 Επικοινωνία-προβολή

**Πίνακας 27.** Ποιες είναι οι κεντρικές αξίες που πρεσβεύει η επιχείρησή σας;

### Ερώτηση 27

### Παράγοντες ανάπτυξης γνώσεων

E1

Σεβασμός στον ανθρώπινο δυναμικό, σεβασμός στον καταναλωτή, τιμιότητα, ήθος και ποιότητα

Οι κεντρικές αξίες φαίνεται να είναι ο σεβασμός, η εντιμότητα, το ήθος και η ποιότητα. Το ζήτημα με τις αξίες, είναι ότι οι περισσότερες εταιρίες (ειδικά ΜΜΕ), δεν φαίνεται ότι έχουν κατανοήσει πόσο σημαντικές είναι. Δεν έχουν κατανοήσει, ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες (και μάλλον όχι ο μεγάλος όγκος των περαστικών πελατών), στηρίζονται σε αυτό ακριβώς. Συνεπώς η έμπρακτη επίδειξη και ανάδειξη των εταιρικών αξιών, μπορεί να είναι σημαντικό πλεονέκτημα. Στο ίδιο πλαίσιο, γίνεται ένας διαχωρισμός, ανάμεσα στους δυνητικά, αφοσιωμένους πελάτες (που συμφωνούν με αυτές τις αξίες) και τους μη. Το ζήτημα, είναι μάλλον η επικέντρωση στους πρώτους, και η συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης, με βάση αυτούς (ώστε να υπάρχει σταθερότητα).

**Πίνακας 28.** Υπάρχει κάποια προσέγγιση σε σχέση με την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών (σε επίπεδο κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους);

### Ερώτηση 28

### Ικανοποίηση πελατών

E1

Υπάρχει το ετήσιο ερωτηματολόγιο που δίνεται στους πελάτες κάθε τέλος του χρόνου, που έχει ως στόχο να μας δείξει την ικανοποίησή τους σε σχέση με την εταιρεία, καθώς επίσης μέσα από αυτό επιδιώκουμε τη βελτίωσή μας

Αυτό είναι μια εξαιρετικά σημαντική προσέγγιση και πρωτοβουλία. Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος, από την άμεση διεξαγωγή ερωτήσεων στους πελάτες. Αυτή η ενέργεια, για μια ελληνική ΜΜΕ, μπορεί να θεωρηθεί πολύ σημαντική και θετική.

**Πίνακας 29.** Κατά τη γνώμη σας, ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες σας;

### Ερώτηση 29

### Ικανοποίηση πελατών

E1

Άμεση εξυπηρέτηση, σωστός προγραμματισμός στις παραδόσεις των προϊόντων, τήρηση των συμφωνηθέντων, τιμιότητα

Εδώ φαίνεται να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και εμπάθυνσης. Αναμφίβολα ισχύουν τα παραπάνω, αλλά ενδεχομένως πρέπει να βρεθούν και άλλες πτυχές της ικανοποίησης, που θα μπορέσουν να στοιχειοθετήσουν κάποιο μελλοντικό, πλεονέκτημα.

**Πίνακας 30.** Με ποιο τρόπο έχετε προβλέψει για την εκπλήρωση αυτών των παραγόντων, σε σχέση με το σχεδιασμό και την υλοποίηση πρακτικών ή δράσεων;

### Ερώτηση 30

### Ικανοποίηση πελατών

E1

Μεγάλη γκάμα και ποσότητα προϊόντων ώστε να υπάρχει άμεση εξυπηρέτηση, μεγάλος εταιρικός στόλος οχημάτων για άμεσες παραδόσεις των εμπορευμάτων, έμφαση στις συμφωνίες με τους πελάτες για τήρηση των συμφωνηθέντων **ακόμα και σε περίπτωση οικονομικής ζημιάς της εταιρείας**, η τιμιότητα είναι μία από τις κεντρικές αξίες της εταιρείας

Η υπό μελέτη φαίνεται να έχει κατανοήσει τα βασικά συστατικά της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, ισχυρών δεσμών. ένα από αυτά είναι η «έμφαση στις συμφωνίες με τους πελάτες για τήρηση των συμφωνηθέντων ακόμα και σε περίπτωση οικονομικής ζημιάς της εταιρείας». Κάτι εξίσου σημαντικό, θα ήταν η προορατική παροχή λύσεων στη βάση της ενδελεχούς μελέτης, επομένως ανά περίπτωση, θα μπορούσε να προτείνεται ένα ιδιαίτερο σύνολο λύσεων, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες του πελάτη.

**Πίνακας 31.** Ποια είναι η στρατηγική επικοινωνίας της επιχείρησης;

### Ερώτηση 31

### Στρατηγική επικοινωνίας

E1

Η στρατηγική επικοινωνίας της επιχείρησης είναι: Η πρώτη επαφή γίνεται από το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας μέσω ενημερωτικού email, τηλεφωνική επικοινωνία του υπεύθυνου πωλήσεων της συγκεκριμένης περιοχής με τον πελάτη, επίσκεψη στην έδρα του πελάτη έτσι ώστε να γίνει μία πιο ουσιαστική γνωριμία και επιπλέον να υπάρξει και μία αρχική αξιολόγηση του πελάτη (εγκαταστάσεις, δυναμική)

Εδώ, δεν έγινε καν κατανοητή η έννοια της επικοινωνίας (που αφορά την ανάπτυξη της εταιρικής ταυτότητας, των αξιών κ.ά.). Αντιθέτως, έγινε μια παρουσίαση των βημάτων προσέγγισης ενός πελάτη, που φαίνονται λογικά. Επομένως η πλατιά έννοια της επικοινωνίας, δεν είναι ακριβώς κατανοητή (μάλλον), κάτι που φανερώνει ότι υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες που είναι ανεκμετάλλευτες (σε επίπεδο μάρκετινγκ).

**Πίνακας 32.** Γίνεται χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από την επιχείρηση (Facebook, Youtube, Google, Instagram κ.ά.); )

### Ερώτηση 32

### Social media

E1

Η εταιρεία μέχρι στιγμής δεν κάνει χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είμαστε όμως στη διαδικασία δημιουργίας τους.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μπορεί να είναι πολύ σημαντικές ευκαιρίες και επικοινωνίας. Σε κάθε περίπτωση, καθώς είναι εξαιρετικά περίπλοκα, συστήνεται η ορθολογική/ συνετή χρήση τους. Στην προκειμένη περίπτωση, προτείνεται αρχικά η αξιοποίηση επαγγελματικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης (όπως το LinkedIn), όπου μπορεί να προβληθούν οι εταιρικές αξίες και να δημιουργηθούν πολύτιμες, μελλοντικές συμμαχίες. Και πάλι εκφράζεται μια ένσταση; ποιος θα ασχοληθεί με τη δημιουργία των διάφορων προφίλ; Έχει κατανοηθεί η σημασία της ηλεκτρονικής παρουσίας και της παροχής μηνυμάτων σε αυτά τα μέσα;

**Πίνακας 33.** Το προσωπικό σας είναι εξοικειωμένο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Με ποιο τρόπο έχετε επιχειρήσει να διαφοροποιηθείτε ή να καινοτομήσετε επικοινωνιακά;

### Ερώτηση 33

### Εξοικείωση με τα Social media

E1

Το προσωπικό είναι εξοικειωμένο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και για αυτό το λόγο η εταιρεία επενδύει πάνω σε αυτό τον τομέα. Δημιουργία νέας εταιρικής ταυτότητας και προβολή σε όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δημιουργία νέου σύγχρονου site φιλικό και εύχρηστο προς τον χρήστη στο οποίο θα υπάρχει συνεχής ενημέρωση για την



πορεία της εταιρείας και online  
κατάλογοι προϊόντων.

Εδώ φαίνεται, να υπάρχει μια επίγνωση της σημαντικότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και σαφείς, προτάσεις ανάπτυξης. Το ζήτημα, είναι το κατά πόσο θα στηριχθούν όλα αυτά στη γνώση, ή σε βεβιασμένες, αποσπασματικές προσπάθειες. Όλα τα παραπάνω δεν είναι καθόλου απλά. Απαιτούνται (όπως έχει τονιστεί επανειλημμένως), μια σειρά δεξιοτήτων, που θα πρέπει να εντοπισθεί και να βρεθούν τρόποι ανίχνευσής τους).

**Πίνακας 34.** Έχετε πραγματοποιήσει κάποια καμπάνια στα social media; Αν ναι τι στόχους είχα; Τι μηνύματα πρόβαλλε και είχε επιτυχία;

#### Ερώτηση 34

#### Καμπάνια στα Social media

E1

Όχι δεν έχουμε πραγματοποιήσει κάποια καμπάνια στα social media μέχρι στιγμής, είναι όμως στα άμεσα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας.

Και εδώ, διαφαίνεται, ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί μια καμπάνια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (πράγμα λογικό για τον κλάδο). Αυτό δεν είναι απαραίτητως αρνητικό, καθώς θα πρέπει να υπάρξει μια καμπάνια με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (μηνύματα που να ευθυγραμμίζονται με τις πραγματικές αξίες κ.ά.), παρά να «γίνει κάτι για να γίνει».

**Πίνακας 35.** Έχετε καλλιεργήσει στρατηγικά, κάποιες μακροπρόθεσμες σχέσεις με άλλους φορείς (ομάδες ενδιαφέροντος, προμηθευτές, πελάτες, κ.ά.);

#### Ερώτηση 35

#### Καλλιέργεια σχέσεων

E1

Η εταιρεία επενδύει στις μακροχρόνιες συνεργασίες εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τους προμηθευτές και το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι σχέσεις

αυτές βασίζονται στην ειλικρίνεια και στο σεβασμό. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας είναι εκπαιδευμένο να κάνει πράξη τις αξίες αυτές της εταιρείας.

Εδώ, υπάρχει μια γενική απάντηση, που μπορεί να θεωρηθεί ειλικρινής. Η υπό μελέτη εταιρεία, πραγματικά έχει διαφανεί, ότι είναι στο πνεύμα της εποχής, αλλά δεν έχει αναπτύξει τα απαραίτητα στρατηγικά εργαλεία, ώστε να ανταποκριθεί με πάσα επιτυχία, εκμεταλλευόμενη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητές της.

## **5.4 PEST ANALYSIS και SWOT**

Η ανάλυση PEST είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των μακρο (εξωτερικών) δυνάμεων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Στο στρατηγικό μάνατζμεντ, πριν μπορέσει να εφαρμοστεί οποιοδήποτε είδος στρατηγικής είναι απολύτως απαραίτητο να διεξαχθεί μια πλήρης ανάλυση του συνολικού πλαισίου. Αυτή η ανάλυση θα πρέπει να επαναλαμβάνεται συχνά για να εντοπιστούν τυχόν αλλαγές στο μακρο - περιβάλλον. Οι οργανισμοί που παρακολουθούν με επιτυχία και ανταποκρίνονται στις αλλαγές στο μακρο - περιβάλλον μπορούν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό (Mindtools, 2020).

Το εργαλείο αυτό στρατηγικής ανάλυσης, χρησιμοποιείται επίσης για τον εντοπισμό πιθανών απειλών και αδυναμιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια ανάλυση SWOT, για τον εντοπισμό τυχόν δυνατών σημείων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών για μια επιχείρηση.

### **Πολιτικοί Παράγοντες**

Αυτοί καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο η κυβερνητική πολιτική μπορεί να επηρεάσει έναν οργανισμό ή έναν συγκεκριμένο κλάδο. Περιλαμβάνει την πολιτική σταθερότητα, καθώς και τις δημοσιονομικές και φορολογικές πολιτικές. Στην προκειμένη περίπτωση, δεν υπάρχει μάλλον σταθερότητα, ενώ υπάρχει μια συνεχιζόμενη, οικονομική κρίση.

Επιπλέον, παρουσιάζονται ρυθμοί ανάπτυξης, που ενδεχομένως δεν ανταποκρίνονται απολύτως στην πραγματικότητα (Mindtools, 2020).

### **Οικονομικοί Παράγοντες**

Οι οικονομικοί παράγοντες, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οικονομία και την απόδοσή της, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν άμεσα τον οργανισμό και την κερδοφορία του. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν τα επιτόκια, τα ποσοστά απασχόλησης ή ανεργίας, το κόστος των πρώτων υλών και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Εδώ, όπως και παραπάνω, υπάρχει μια φαινομενικά, θετική κατάσταση (εντυπωσιακοί ρυθμοί ανάπτυξης). Παράλληλα, η ανεργία φαίνεται να κινείται θετικά. Το εποχικά διορθωμένο ποσοστό ανεργίας τον Ιούλιο του 2021 ανήλθε σε 14,2% έναντι του διορθωμένου προς τα άνω 16,8% τον Ιούλιο του 2020 και του 15,0% τον Ιούνιο του 2021 (Δελτίο Τύπου, ΕΛΣΤΑΤ, 2021).

### **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Η επικέντρωση είναι στο κοινωνικό περιβάλλον και στον εντοπισμό των αναδυόμενων τάσεων. Αυτό μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να κατανοήσει περαιτέρω τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών σε ένα πλούσιο, κοινωνικό περιβάλλον. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν την αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων της οικογένειας, τα επίπεδα εκπαίδευσης, τις πολιτισμικές τάσεις, τις αλλαγές νοοτροπίας και τις αλλαγές στον τρόπο ζωής. Θα πρέπει να σημειωθούν τα εξής; η επικέντρωση στην εταιρική, κοινωνική ευθύνη, η περιβαλλοντική προστασία, η ηθική κατανάλωση. Οι παράγοντες περιλαμβάνουν το κλίμα, τις διαδικασίες ανακύκλωσης, το αποτύπωμα άνθρακα, τη διάθεση απορριμμάτων και τη βιωσιμότητα (Sarsby, 2016).

### **Τεχνολογικοί Παράγοντες**

Οι τεχνολογικοί παράγοντες λαμβάνουν υπόψη το ρυθμό τεχνολογικής καινοτομίας και ανάπτυξης που θα μπορούσε να επηρεάσει μια αγορά ή έναν κλάδο. Οι παράγοντες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν αλλαγές στην ψηφιακή τεχνολογία, την αυτοματοποίηση, την έρευνα και την ανάπτυξη. Αναμφίβολα, θα υπάρχουν ραγδαίες εξελίξεις, ειδικά προς την κατεύθυνση της ανακυκλώσιμης δραστηριοποίησης (Sarsby, 2016). Στη συνέχεια στον πίνακα , παρουσιάζεται το SWOT Analysis, της υπό μελέτη επιχείρησης

**Πίνακας 36. SWOT Analysis**

<p><b>Δυνάμεις</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επαγγελματική συνέπεια</li> <li>• Ανταγωνιστικές τιμές</li> <li>• Μεγάλη γκάμα προϊόντων ποιότητας που συμμορφώνονται με τα διεθνή πρότυπα</li> <li>• Προϊόντα σίδηρου υψηλής ποιότητας</li> <li>• Ευελιξία σε όρους παράδοσης (είναι σε θέση να παραδίδει μικρές ποσότητες, σε σύγκριση με εταιρίες παραγωγή ανάλογων προϊόντων)</li> <li>• Αναπτυξιακή δυναμική</li> <li>• Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού</li> <li>• Οικογενειακό εργασιακό κλίμα</li> <li>• Πελατολόγιο και εκτός Ελλάδος</li> <li>• Σύγχρονες εγκαταστάσεις και ιδιότητα, φορτηγά</li> <li>• Δυναμική εταιρική εικόνα στο διαδίκτυο που διευκολύνει την προβολή των εμπορευμάτων της εταιρείας αλλά και την άμεση σύγκριση τιμών με ανταγωνιστές</li> <li>• Κατανόηση της ηγεσίας των σύγχρονων τάσεων</li> <li>• Αξιοποίηση ταλαντούχων νέων εργαζομένων</li> </ul>	<p><b>Αδυναμίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η έλλειψη στρατηγικής</li> <li>• Η έλλειψη προβολής σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης</li> <li>• Η έλλειψη στρατηγικής, προσέλκυσης ταλαντούχου προσωπικού</li> <li>• Η γενική, αδυναμία χρηματοδότησης</li> </ul>
<p><b>Ευκαιρίες</b></p>	<p><b>Απειλές</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοποίηση έργων και πόρων του ΕΣΠΑ</li> <li>• Διάφορες ευκαιρίες σε σχέση με την ανακύκλωση</li> <li>• Κλάδος περιορισμένου ανταγωνισμού όσον αφορά τα υποκατάστατα αγαθά</li> <li>• Αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα της επιχείρησης σε χώρες του εξωτερικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιθανή οικονομική κρίση (επιδείνωση)</li> <li>• Περαιτέρω πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας</li> <li>• Τεχνολογικές αλλαγές (εξαιτίας της ανάγκης για ανακυκλώσιμα υλικά)</li> <li>• Η δυνητική πώληση χαλυβουργικών προϊόντων από μεγάλες αλυσίδες πολυκαταστημάτων.</li> <li>• Ελαχιστοποίηση των κερδών λόγω διαδικτυακής έρευνας αγοράς που δίδει στον καταναλωτή την ευκαιρία να βρίσκει σε άμεσο χρόνο τη χαμηλότερη τιμή αγοράς</li> <li>• Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας</li> <li>• Περιορισμένη χρηματοδότηση από την ύπαρξη διαφόρων ευρωπαϊκών προγραμμάτων</li> </ul>
---	--

### **Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου:**

1. ΕΛΣΤΑΤ (15.09.2021). *Δελτίο Τύπου – Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Ιούλιος 2021*. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/8948ca9e-d3d2-05cb-1439-7bcc29f5f2fa> [Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2022]
2. Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. UK: Leadership Library.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα-Προτάσεις

Στην παρούσα εργασία, μελετήθηκε κριτικά μια ελληνική ΜΜΕ, στον κλάδο της εμπορίας σιδήρου και χάλυβα. Η μελέτη υπήρξε αρκετά ενδιαφέρουσα και σημαντική, καθώς φανερώθηκαν (σε κάποιο βαθμό) διχοτομικά στοιχεία που μπορεί να θεωρηθούν σημαντικά στοιχεία, στο σύγχρονο περιβάλλον. Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο τη διαχείριση των δυναμικών ανάπτυξης των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο ΜΜΕ.

Οι σχετικές πρακτικές έχουν προταθεί ως βασικοί λόγοι της ανεπαρκούς επιτυχίας των ΜΜΕ, και η επιστημονική βιβλιογραφία έχει υπογραμμίσει ότι το μάνατζμεντ της στρατηγικής των ΜΜΕ τείνει να γίνεται μέσα από ανεπίσημους τρόπους, με μια προσέγγιση αντίδρασης στα εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα.

Διαπιστώθηκαν, πολλά εξαιρετικά ενδιαφέροντα στοιχεία. Αρχικά, μπορεί να τονιστεί ότι υπό μελέτη επιχείρηση, φάνηκε να είναι μια πολύ συνειδητοποιημένη και αυτοδύναμη επιχείρηση. Δηλαδή, τονίστηκαν πολύ σημαντικά, καίρια σημεία, σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον (τις απειλές κ.ά.), και το εσωτερικό.

Παρόλα αυτά, διαφάνηκε μια σημαντική έλλειψη υιοθέτησης μιας στρατηγικής οπτικής, στα πιο καίρια θέματα. Σε ότι αφορά τον τρόπο εκπλήρωσης των στόχων σε σχέση με τη μελλοντική θέση της επιχείρησης και κυρίως σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού, γνώσης και προβολής.

Όσο και να ευθυγραμμίζονται οι πεποιθήσεις της επιχείρησης με τη σύγχρονη οργανωσιακή πραγματικότητα, διαπιστώθηκαν σημαντικά κενά σε σχέση με αυτά που συνιστά η σύγχρονη, επιστημονική έρευνα. Αρχικά, παρόλο που σημειώθηκε μια ευκρινής και έγκυρη ανάλυση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, δεν υπήρξε μια ανάλογη, στρατηγική ανταπόκριση. Σε κανένα σημείο δεν διαπιστώθηκε η ύπαρξη μιας στρατηγικής, σε καμία εξεταζόμενη διάσταση. Οι διαστάσεις που ερωτήθηκαν, δεν είναι τυχαίες; αφορούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας των ΜΜΕ.

Σε κάθε σημείο, υπήρξαν απαντήσεις που ήταν καίριες, αλλά πουθενά δε διαφάνηκε να υπάρχει στρατηγική σκέψη, ούτε σε επίπεδο ανάλυσης περιβάλλοντος, ούτε σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, διαχείρισης της γνώσης και προβολής. Γενικά, αυτό που παρατηρήθηκε, ήταν ότι (ότι ο υπό μελέτη οργανισμός) πρόκειται για μια κατηγορία ΜΜΕ που στηρίζεται στην ενόραση της ηγεσίας. Δεν υπάρχουν διαδικασίες σοβαρής

ανταλλαγής γνώσης (που θα χαράξει ενδεχομένως μακροπρόθεσμα καινοτομίες σε κάθε επίπεδο). Φάνηκε επίσης να υπάρχει ένα ζήτημα σε επίπεδο διαχείρισης συγκρούσεων, καθώς η ηγεσία αναφέρθηκε σε συγκεκριμένα άτομα που έχουν επιληφθεί του πεδίου. Δεν υπάρχει μια στρατηγική, ενώ κάθε πορεία καθορίζεται στη βάση της ικανότητας και της διορατικότητας των ανώτερων στελεχών.

Κάτι που πρέπει να κατανοηθεί βαθιά, είναι ότι το σύγχρονο στρατηγικό μάνατζμεντ, δεν αφορά τόσο τη λήψη αποφάσεων, όσο την ίδια τη διαδικασία. Επομένως, πιο σημαντικό είναι ένας οργανισμός να μπαίνει στη διαδικασία να σκεφθεί στρατηγικά (με βάση τα υπάρχοντα όπλα και εργαλεία), παρά να καταλήξει σε de facto συμπεράσματα. Αυτή είναι μια κοινή παρανόηση, του σύγχρονου μάνατζμεντ. Δεν έχει γίνει κατανοητή, η σημασία της ίδιας της στρατηγικής σκέψης, ως διαδικασία· κάτι που μπορεί να συνοδέψει τα στελέχη για πολύ καιρό.

Σε σχέση με τις προτάσεις, οι διευθυντές των ΜΜΕ (και φυσικά του συγκεκριμένου οργανισμού), ενδεχομένως θα πρέπει να είναι πολύπλευροι, αντί να έχουν λειτουργική εστίαση, σχετικά με τους ρόλους και τις αρμοδιότητες. Σε γενικές γραμμές, η ηγεσία των ΜΜΕ έχει την παραπάνω ευθύνη της προσωπικής εξέλιξης, σε σύγκριση με πιο μεγάλους οργανισμούς, Αυτό σημαίνει, ότι αν θέλουν να επιτύχουν την οργανωσιακή ανάπτυξη, θα πρέπει να επενδύσουν και στην προσωπική τους ανάπτυξη, σε επίπεδο δεξιοτήτων, ενσυναίσθησης, γνώσεων, ικανοτήτων, κ.ά.

Επιπλέον, οι ΜΜΕ θα πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, ιδιαίτερα με πελάτες, προμηθευτές, δανειστές, πανεπιστήμια και ανταγωνιστές και να είναι στρατηγικά εστιασμένες αντί να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμα στοιχεία της οικονομικής τους απόδοσης. Και αυτό δεν είναι καθόλου απλό, καθώς συναρτάται με την ικανότητα της επικοινωνίας και τους πόρους που αποδίδονται. Άλλο σημαντικό στοιχείο, είναι ότι ειδικά στις ΜΜΕ, οι πόροι που επενδύονται θα πρέπει να διαχειρίζονται από τα κατάλληλα άτομα, υπό τις κατάλληλες στρατηγικές επιδιώξεις.

Οι διευθυντές ΜΜΕ θα πρέπει να εργαστούν για την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων μέσω της επίτευξης της εργασιακής δέσμευσης και αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. Σε κάποια σημεία, ίσως πρέπει να αναθεωρηθεί η υπάρχουσα στρατηγική, ώστε να υπάρξουν δυναμικές ανάπτυξης. Στο ίδιο πλαίσιο, προτείνεται η μείωση του χάσματος ανάμεσα στην ακαδημαϊκή θεωρία και την επιχειρησιακή πρακτική.

Όλα τα παραπάνω, αφορούν μια συνολική εννοιολογική αναβάθμιση. Κανείς δεν είπε ότι οι ηγέτες των ΜΜΕ δεν γνωρίζουν από στρατηγική σκέψη. Συχνά, είναι προσκολλημένοι στις συνθήκες της αγοράς και αδυνατούν να δουν «πιο μπροστά».



## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση:

ΕΛΣΤΑΤ (15.09.2021). *Δελτίο Τύπου – Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Ιούλιος 2021*. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/8948ca9e-d3d2-05cb-1439-7bcc29f5f2fa> [Τελευταία πρόσβαση: 25.10.2022]

Λάλλας, Δ. (2020). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις στο Μάθημα: «Αρχές Κοινωνιολογίας» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

### Ξενόγλωσση:

Ackelsberg, R., and Arlow, R. (1985). Small Businesses Do Plan and It Pays Off. *Long Range Planning*, 18(5): 61-68.

Ackoff, R. (1973). Planning in the systems age. *Sankhya: The Indian Journal of Statistics, Series B*, 35(2), 149–164.

Akio, T. (2005). The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs* 3, 125-150.

Alawneh, A. Ali, Hattab. Ezz., Al-Ahmad. W. (2009). An Extended Knowledge Management Framework during the Software Development Life Cycle. *International Technology Management Review (ITMR)*, (1:2), 2008, pp. 43-62.

Alsos, G.A., and V. Kaikkonen. (2004). *Opportunity Recognition and Prior Knowledge: A Study of Experienced Entrepreneurs*. Paper presented at the 13th Nordic Conference on Small Business Research, June 10-12: Tromsø, Norway.

Alvarez, S.A., and L.W. Busenitz. (2001). The Entrepreneurship of Resource-based Theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.

Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Anon. (2007). *How many businesses are there in the UK?* Retrieved 23 October, 2007, <http://www.berr.gov.uk/bbf/small-business/research-and-statistics/statistics/page38573.html>

Ardichvili, A., and R.N. Cardozo. (2000). A Model of the Entrepreneurial Opportunity Recognition Process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103-119.

Ardichvili, A., R. Cardozo, and S. Ray. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing* 18(1): 105-123.

Armstrong, J. S. (1986). The value of formal planning for strategic decisions: A reply. *Strategic Management Journal*, 7, 183–185.

- Artieda, C. (2015). Analysis of cost systems as a strategic management tool for small and medium enterprises (SMEs). *Revista Publicando*, 2(3), 90-113.
- Ates, A. & Bititci, U. (2009). *Strategy dynamics in small to medium-sized enterprises: Evidence from UK manufacturing SMEs*. Paper presented at the 16th international European operations management association conference in 2009. Göteborg, Sweden. Duration: 14 Jun 2009 → 17 Jun 2009
- Ballantine, J., Levy, M. and Powell, P. (1998). Evaluating information systems in small and medium-sized enterprises: issues and evidence. *European Journal of Information Systems*, 7, pp. 241-51.
- Balogun, J. and Jenkins, M. (2003). Re-conceiving change management: a knowledge-based perspective. *European Management Journal*, 21(2), pp.247–257.
- Baporikar, N. (2014). Corporate university edification in knowledge society. *Int. J. Strategic Change Management*, 5(2), pp. 125-139.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, pp.643–650.
- Baron, R.A. (2004). *Opportunity Recognition: A Cognitive Perspective*. Paper presented at The Academy of Management Annual Meeting, August 6-11: New Orleans, Louisiana.
- Baron, R.A., and G.D. Markman. (2003). Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
- Bateman, T. (2003). *Thinking about Corporate Social Responsibility*. Available from: [www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf).
- Bell, S.J. and Menguc, B. (2004). *From salesperson learning to organizational learning: the contingent role of information processing capability*, working paper, University of Cambridge, Cambridge.
- Berman, J., Gordon, D., and Sussman, G. (1997). A study to determine the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *The Journal of Business and Economic Studies*, 3(3), 1-11.
- Berry, M. M. J. (1996). Technical entrepreneurship, strategic awareness and corporate transformation in small high-tech firms. *Technovation*, 16(9), 487.
- Bertrand, M., and S. Mullainathan. (2001). Are CEOs Rewarded for Luck? The Ones Without Principles Are. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(3), 901-932.
- Beugelsdijk, S. (2007). Entrepreneurial Culture, Regional Innovativeness and Economic Growth. *Journal of Evolutionary Economy*, 17(2), 187-210

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5–8), pp.433–462.
- Bontis, N. (2002). *World Congress of Intellectual Capital Readings*, Boston: Butterworth Heinemann KMCI Press.
- Bontis, N. and Fitzenz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 223–247.
- Bontis, N., Keow, W. and Richardson, S. (2000). Intellectual capital and the nature of business in Malaysia, *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), pp.85–100.
- Borch, O.J., M. Huse, and K. Senneseth. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 49-70
- Bracker, J.S. & Pearson, J. (1985). The Impact of Consultants on Small Firm Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23 (July): 23–30.
- Bracker, J. S., and Pearson, J.N. (1986). Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 7, 503-522.
- Břečková, P. and Havlíček, K. (2013). Leaders Management and Personnel Controlling in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16 (4), Special Issue on SMEs.
- Brezinova, M., Brelik, A., & Kozak, V. (2016). Analysis of using tools of strategic management in SMEs in South Bohemia Region. *International Journal of Economics and Business Administration*, 4(4), 17-31.
- Brössler, P. (1999). *Knowledge Management at a Software Engineering Company – An Experience Report*. Workshop on Learning Software Organizations, LSO'99, Kaiserslautern, Germany, pp. 163-170.
- Brown, K.L. (2000). Analyzing the role of the project consultant: cultural change implementation. *Project Management Journal*, 31(3), pp. 52-5.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation, Special Issue: Organizational Learning: Papers in honor of (and by) James G. March, *Organization Science*, Vol. 2, pp. 40-57.
- Carneiro, R. (2003). *An Era do Conhecimento*, in Silva and Neves (Orgs.) *Gestão de Empresasna Era do Conhecimento*, Lisboa: EdiçõesSílabo, pp.33–43.
- Carland, J.W., F. Hoy, W.R. Boulton, and J.A.C. Carland. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Cartwright, W. (2004). Engineered Serendipity: Thoughts on the Design of Conglomerate GIS and Geographical New Media Artifacts. *Transactions in GIS* 8(1), 1-12.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur*. Barnes and Noble Books: Totowa, New Jersey

- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-start-up Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
- Chakravarthy, A. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 5–14.
- Chaston, I., Badger, B. and Sadler-Smith, E. (1999). Organizational learning: research issues and application in SME sector firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(4), pp. 191-203.
- Chraif, M., Anitei, M. (2012). *A method of personnel fluctuation calculation for an interior design company from Romania*. 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG). Efes, Turkey, Book Series Procedia Social and Behavioral Sciences, 84, 1021-1030.
- Cromie, S. (2000). Assessing Entrepreneurial Inclinations: Some Approaches and Empirical Evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7-30.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1997). *Organizational Learning: Toward a Theory*, Working Paper Series, Richard Ivey School of Business, London, pp. 98-05 and 1-54.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management*, 24(3), pp. 522-37.
- Dandridge, T.C. (1979). Children are not ‘little grown-ups’: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, 17(2), pp. 53-7.
- Dasanayaka, S.W.S.B. and Sardana, D.G. (2015). Development of Small and Medium Enterprises through Clusters and Networking: A Comparative Study of India, Pakistan and Sri Lanka. *International Journal of Economics and Business Administration*, 3(2), 84-108.
- David, F.R. (1999). *Concepts and strategic management*. 7th Ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Davenport H., Prusak L. (1998). *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.
- Davidson, P & Griffin, R. W. (2003). *Management: an Australasian Perspective* (2nd edition.), John Wiley & Sons, Brisbane, Australia.
- De Carolis, D. (2002). *The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments*, in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp.699–709
- Denrell, J. (2005). Should we be Impressed with High Performance? *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 292-298.
- Dierickx, I., and K. Cool. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

- Dollinger, M.J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 2nd Edition. Prentice-Hall: New Jersey.
- Dover, P.A. (2003). Change agents at work: lessons from Siemens Nixdorf. *Journal of Change Management*, 3(3), pp. 243-57.
- Down, S. (1999). Owner-manager learning in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(3), pp. 267-80.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Collins.
- Dutta, S., & Evrard, P. (1999). Information technology and Organisation within European small enterprises. *European Management Journal*, 17(3), 239
- Eckhardt, J.T., and S.A. Shane. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Ennis, S. (1998). Marketing Planning in the Smaller Evolving Firm: Empirical Evidence and Reflections. *Irish Marketing Review*, 11(2), 49-61.
- Eustace, C. (2000). *The intangible economy, impact and policy issues*, Report of the European High-Level Expert Group on the Intangible Economy, European Commission, Luxembourg: Eur-Op, October.
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2012). Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises. *Journal of Business Economics & Management*, 13(3), 395–420.
- Fernández, E., J. M. Montes, and C. J. Vázquez. (1996). *Factores de Competitividad en la Pequeña y Mediana Empresa. Inversión en Activos Intangibles, Tamaño y Límites al Crecimiento*, *Economía Industrial* (310), 1996, pp. 141–148.
- Fine, G., and J. Deegan. (1996). Three Principles of Serendipity: Insight, Chance, and Discovery in Qualitative Research. *Qualitative Studies in Education*, 9(4), 434-447.
- Finne, H., Kevin, M., & Nilssen, T. (1993). *Evaluation of the BUNT programme* (Summary report). SINTEF IFIM and the Department of Organization and Work Science, NTH, Trondheim, Norway
- Finger, M. (1999). *The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development*, in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (Eds), *Organizational Learning and The Learning Organization*, Sage, London.
- Flavel, R.W. (1991). *Strategic Management: Does It Enhance in Business Enterprise Performance*. Unpublished Master of Philosophy Dissertation.
- Foss, K., N.J. Foss, P.G. Klein, and S.K. Klein. (2005). *Austrian Capital Theory and the Link between Entrepreneurship and the Theory of the Firm*. CKG Working Paper No. 5/2005.
- Foster, A., and N. Ford. (2003). Serendipity and Information Seeking: An Empirical Study. *Journal of Documentation*, 59(3), 321-340.
- Fulk, J. and DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), pp.337–349.

- García-Pérez, A. M., Yanes-Estévez, V. and Oreja-Rodríguez, J. R. (2014). Strategic reference points, risk and strategic choices in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 15(3), pp. 562-576.
- Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *International Journal of Management Science*, 23(5), 83–106.
- Gibb, A., and Scott, M. (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business. *The Journal of Management Studies*, 22(6), 597-632.
- Gibbons, L. (2002). Team strategies for success: doing what counts in education, *International Journal of Educational Management*, 16(4/5), p. 257.
- Graebner, M.E. (2004). Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 751-777.
- Grant, R. (1996a). Towards a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp.109–122.
- Gretzinger, S., Lemke, S., Matiaske, W. (2014). *Managing Human Resource Based Intellectual Capital in a Global Setting: The Impact of Cultural Practices on the Effectiveness of Retention Incentives*. 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning (ICICKM), University of Sydney Business School Sydney, 194-203.
- Garud, R. and Kumaraswamy, A. (2002). *Technological and organizational designs for realizing economies of substitution*, in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp.233–253.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), pp.27–41.
- Hagen, A., A. Tootoonchi, and M. Hassan. (2005). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Activities to Gain Wealth: CEO's Perspectives. *Advance in Competitiveness Research*, 13(1), 48-63.
- Hall R. (2003). *Knowledge Management in the New Business Environment*, Acirrt, University of Sydney, Sydney.
- Hansemark, O.C. (1997). Objective versus Projective Measurement of Need for Achievement: The Relation between TAT and CMPS. *Journal of Managerial Psychology*, 12(4), 280-289
- Harvey, M., Palmer, J. and Speier, C. (1998). Implementing intra-organizational learning: a phased-model approach supported by intranet technology. *European Management Journal*, 16(3), pp. 341-54.
- Havlíček, K., Thalassinou, I.E. and Berezkinova, L. (2013). Innovation Management and Controlling in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16(4), 57-70, Special Issue on SMEs.
- Hidde, P. S. & Masurel, M. (2000). Planning behavior of small firms in central Vietnam. *Journal of Small Business Management*, April, 95-102.

- Hill, J. and McGowen, P. (1999). Small business and enterprise development: questions about research methodology. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(1), pp. 5-18.
- Hirschheim, R.A. (1985). User experience with and assessment of participative systems design. *MIS Quarterly*, 9(4), pp. 295-304.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. and Kockhar, R. (2001). Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Review*, 44(1), pp.13–28.
- Holátová, D., Březinová, M., Kantnerová, L. (2015). Strategic management of small and medium-sized enterprises. *Source of the Document WSEAS Transactions on Business and Economics*, 12(7), 65-73.
- Hollesen, S. (2001). *Global marketing: A market responsive approach* (2nd ed.). Europe: Prentice Hall.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. and Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), pp.417–456.
- Huizing, A. and Bouman, W. (2002). *Knowledge and learning markets and organizations*, in Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, pp.185–204.
- Hudson-Smith, M., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393.
- Iles, P. (1994). Developing learning environments: challenges for theory, research and practice. *Journal of European Industrial Training*, 18(3), pp. 3-9.
- Ioana, A., Semenescu, A. 2013. Technological, Economic, and Environmental Optimization of Aluminum Recycling. *Journal of the Minerals, Metals & Materials Society*, 65(8), 951-957.
- Ishikawa, I. (2006). *The Source of Competitive Advantage and Entrepreneurial Judgement in the RBV: Insights from the Austrian School Perspective*. Unpublished Manuscript: Copenhagen Business School and Ritsumeikan University.
- Ivanova, A.E., Mackaev, M.M., Platonova, K.T., Elagina, V.N. (2017). Theoretical Basis for Composition of Economic Strategy for Industry Development. *European Research Studies Journal*, 20(1), 246-256.
- Jaafar, M., and A.-R. Abdul-Aziz. (2005). Resource-Based View and Critical Success Factors: A Study on Small and Medium Sized Contracting Enterprises (SMCEs) in Malaysia. *The International Journal of Construction Management*, 5(2), 61-77.
- Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Johnson, S. (2002). Lifelong learning and SMEs: issues for research and policy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), pp. 285-95

- Jones, O. (2003). *Competitive Advantage in SMEs: Towards a Conceptual Framework*. In F. Tilley, and J. Tonge (eds.), *Competitive Advantage in SMEs: Organizing for Innovation and Change* (pp. 15-33). John Wiley and Sons Ltd.: England.
- Julien, P.-A. (1993). Small business as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, 5(2), 157–166.
- Julius, A., Agbolade, O. & Johnson, O. (2016). Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature. *International Review of Management & Business Research*, 5(1), 315-335.
- Kaufmann, P.J., R.H.B. Welsh, and N.V. Bushmarin. (1996). Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 43-56.
- Keep, E. (1989). *A training scandal*, in Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management in Britain*, Blackwell, Oxford.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs. Vol. 1. A theory of personality. Vol. 2. Clinical diagnosis and psychotherapy*. USA: W.W.Norton.
- Ketchum, L.D. and Trist, E. (1992). *All Teams are not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago.
- Koberg, C. S., Uhlenbruck, N. and Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation: the role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, 11, 133-149.
- Koenig, M. (2000). Why Serendipity is the Key to Innovation. *Knowledge Management Review*, 3(2), 10-11.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, pp.383–397.
- Kor, Y.Y., and J.T. Mahoney. (2004). Edith Penrose's Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Korunka, C., H. Frank, M. Lueger, and J. Mugler. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 23-42
- Krupp, P.H. (2013). *Strategic Leadership: Essential Skills*. Available at: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=089eb7c9-fcea-4f4c-8dc9-2f3ac8b9e8e7%40sessionmgr114&hid=120> [Last viewed: 24.10.2022]
- Lai, Y.Q., Saridakis, G., Blackburn, R., Johnstone, S. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113-131.
- Lange, T., Ottens, M. and Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European Industrial Training*, 24(1), p. 5.



- Lawless, N., Allan, J. and O'Dwyer, M. (2000). Face-to-face or distance training? Two different approaches to motivate SMEs to learn. *Education + Training*, 42(4/5), pp. 308-17.
- Lee, D.Y., and E.W.K. Tsang. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies* 38(4): 583-602.
- Lee, J. (1997). The Motivation of Women Entrepreneurs in Singapore. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3(2), 93-110.
- Lee, J., and J. Chan. (1998). Chinese Entrepreneurship: A Study in Singapore. *Journal of Management Development*, 17(2), 131-141.
- Lester, T. (1996). *Mining your organization's knowledge base*. Human Resources July 1996.
- Levy, M., & Powell, P. (1998). SME flexibility and the role of information systems. *Small Business Economics*, 11, 183-196.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the Characteristics of the Entrepreneurial Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(6), 295-309.
- Littunen, H., and E. Storhammar. (2000). The Indicators of Locus of Control in the Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture* 8(4), 343-360.
- Liu, Z. (2006). Competitive Advantage: An Analytical Framework Based on Entrepreneurship. *Frontier of Economic in China* 1(2): 182-195
- Lloyd, B. (1996). Knowledge management: the key to long-term organizational success. *Long Range Planning*, 29, 576-580.
- Lo, K., Macky, K. and Pio, E. (2015). The HR Competency Requirements for Strategic and Functional HR Practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Lyles, M. A., Baird, I.S., Orris, J.B. and Kuratko, D.F. (1993). Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic. *Journal of Small Business Management*, 31(2): 38-48.
- Ma, H. (2002). Competitive Advantage: What's Luck Got to do with it? *Management Decision*, 40(6), 525-536.
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Mahoney, J. (2004). Organizational economics within the conversation of strategic management. *Advances in Strategic Management*, 8:103-155.
- Manz, C.C. and Stewart, G.L. (1997). Attaining flexible stability by integrating total quality management and sociotechnical systems theory. *Organization Science*, Vol. 8 No. 1, pp. 59-70.
- Markus, M.L. (1983). Power, politics and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), pp. 430-44.

- Marr, B. (2004). *Is it impossible to benchmark intellectual capital?*, in Bart, Bontis and Head (Eds.) Conference Proceedings of the 25th McMaster World Congress, Hamilton, Canada: MWC, January.
- Marshall C, Prusak L and Shpilberg D (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. *Calif Mngt Rev*, 38, 77-101.
- Matthews, Ch. & Scott, S. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment. *Journal of small business management*, 33(4), 34-65.
- Mathews, J. (2003). Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. *Industrial and Corporate Change*, 12(1), pp.115–145.
- Mathews, J.A. (2002). A Resource-based View of Schumpeterian Economic Dynamics. *Journal of Evolutionary Economics* 12(1-2): 29-54.
- Mazzarol, T., T. Volery, N. Doss, and V. Thein. (1999). Factors Influencing Small Business Start-ups: A Comparison with Previous Research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 5(2): 48-63.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand Reinhold, Princeton: New Jersey.
- McClelland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark, and E.L. Lowell. (1953). *The Achievement Motive*. The Free Press: New York.
- McGrath, R.G., M. Tsai, S. Venkataraman, and I.C. MacMillan. (1996). Innovation, Competitive Advantage and Rent: A Model and Test. *Management Science* 42(3): 389-403.
- McWilliams, A., & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19(1), 63–78.
- Medek, M. (2005). Internal and External Communication Like Necessary Factor of Survival. *E+ M Ekonomie a Management / E+M Economics & Management*, 8(2), 98-105.
- Mikhailitchenko, A., & Lundstrom, W. J. (2006). Inter-organizational relationship strategies and management styles in SMEs - The US-China-Russia study. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(6), 428-448
- Mills, J., Neely, A., Platts, K., & Gregory, M. (1998). Manufacturing strategy: a pictorial representation. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(11), 1067.
- Miles, E. M., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73
- Mintzberg, H. (1989). *Strategy formation: Ten schools of thought*. In J. Fredrickson (Ed.), *Perspectum on strategic management*. New York: Ballinger.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, (January-February): 107–114.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*, Prentice-Hall Financial Times, London.
- Nadanyiova, M., Kicova, E. (2015). *The Importance of Marketing Strategy as a Tool of the Strategic Management in the Bus Transport Companies*. 19th International Scientific Conference on Transport Means. Kaunas Univ Technol, Kaunas, Book Series Transport Means - Proceedings of the International Conference, 717-720.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, 61–74
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, pp. 14-37.
- Nye, K. (2019). *Strategic Planning For Small Business: How To Get Results*. At: <https://www.kevinanye.com/understanding-the-strategic-planning-process-a-guide-for-smes/>
- O'Donnell, A., A. Gilmore, D. Carson, and D. Cummins. (2002). Competitive Advantage in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Strategic Marketing* 10(3), 205-223.
- Olson, P. D., and Bokor, D.W. (1995). Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1): 34-43.
- Ong, J.W., and H. Ismail. (2008). Revisiting Personality Traits in Entrepreneurship Study from Resource-Based Perspective. *The Business Renaissance Quarterly* 3(1): 97-114.
- Orphen, C. (1985). The Effects of Long-Range Planning on Small Business Performance: A Further Examination. *Journal of Small Business Management*, 23(1): 16-24.
- Pandey, J., and N.B. Tewary. (1979). Locus of Control and Achievement Values of Entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology* 52(2): 107-111.
- Park, S.H., and Y. Luo. (2001). Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal* 22(5): 455-477.
- Pearce, J. A., Freeman, E.B. and Robinson, R.B. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review*, 12: 658-675.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: Oxford.
- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14(3): 179-191.

- Peteraf, M.A., and J.B. Barney. (2003). Unravelling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics* 24(4): 309-323
- Petrick, J., Scherer, R. & Brodzinski, J. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 13(1): 58-69.
- Pícha, K., Skořepa, L., Navrátil, J. (2013). Assessment of the results of the strategic orientation on regional and local products in food retail. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 61(4), 1061-1068.
- Pil, F.K., and M. Holweg. (2003). Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small. *MIT Sloan Management Review* 44(2): 33-39.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1998). *The Competitive Advantage of the Nation*. Palgrave: New York.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Powell, T. C. (1992). Research notes and communication. Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 551–558
- Prahalad, C.K., and G. Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Rae, D. (2007). *Entrepreneurship: from opportunity to action*. New York: Palgrave MacMillan.
- Rauch, A., and M. Frese. (2000). *Psychological Approach to Entrepreneurial Success. A General Model and an Overview of Findings*. In C.L. Cooper, and I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Wiley: Chichester.
- Reed, R., and R.J. DeFillippi. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 5(1), 88-102.
- Rice, G. H. (1983). Strategic Decision Making in Small Business. *Journal of General Management*, 9(1), 58-66.
- Richter, I. (1998). Individual and organizational learning at the executive level. *Management Learning*, 29(3), pp. 299-316.
- Robinson, R. B., and Pearce, J.A. (1983). The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. *Strategic Management Journal*, 4(3), 197-207.
- Robinson, R. B., and Pearce, J.A. (1984). Research Thrusts in Small Firm, Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9(1): 128-137.
- Robinson, R. B., Pearce, J.A., Vozikis, G.S. and Mescon, T.S. (1984). The Relationship between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance *Journal of Small Business Management*, 22(2): 45-53.

- Roper, S. (1999). Modelling small business growth and profitability. *Small Business Economics*, 13(3), pp. 235-52.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs* 609(80): 1-28.
- Rouleau, L., & Seguin, F. (1995). Strategy and organization theories: Common forms of discourse. *Journal of Management Studies*, 32, 101–117.
- Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L. and Dragonetti, N. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, New York: Macmillan.
- Roos, J. (1998). Exploring the concept of Intellectual Capital (IC). *Long Range Planning*, 31, pp.150–153.
- Rue, L. W., and Ibrahim, N.A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 36(4): 24-32.
- Rugman, A.M., and A. Verbeke. (2002). Edit Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 23(8): 769-780
- Ruigrok, W., & Tate, J. J. (1996). Public testing and research centres in Japan: Control and nurturing of small and medium-sized enterprises in the automobile industry. *Analysis & Strategic Management*, 8(4), 381.
- Ruiz-Mercader, J., Meron˜o-Cerdan, A.L. and Sabater-Sanchez, R. (2006). Information technology and learning: their relationship and impact on organizational performance in small businesses. *International Journal of Information Management*, 26, pp. 16-29.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), 5–29.
- Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. *International Management*, 6.
- Sandberg, W. R., Robinson, R.B., and Pearce, J.A. (2001). *Why Small Businesses Need a Strategic Plan*. Business and Economic Review October-December, pp.12-15.
- Sanz-Velasco, S.A. (2006). Opportunity Development as a Learning Process for Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 12(5): 251-271
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. UK: Leadership Library.
- Scase, R. and Goffee, R. (1987). *The Real World of the Small Business Owner*, Croom Helm, London.
- Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic management*. Boston: Little, Brown.
- Schwenk, C. R., and Shrader, C.B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(3): 53-64.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper and Row: New York

- Seo, MG. & Creed, W. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sexton, D., and Van Auken, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 7-16.
- Shane, S., and S. Venkataraman. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shrader, C.B. (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, pp. 45 – 60.
- Sirois, C. (1999). *The knowledge-based society: a perspective on the road ahead*. Executive Speeches, August–September, pp.1–4.
- Slabá, M., Štarchoň, P., Jáč, I. (2014). Identification and prioritization of key stakeholder groups in marketing communication of colleges. *E & M Ekonomie a management*, 17(4), 101-110.
- Smallbone, D. and Wyer, P. (1994). *SMEs and exporting-developing: an analytical framework*. paper presented at the Small Business and Enterprise Development Conference, Manchester.
- Spangler, W.D. (1992). Validity of Questionnaire and TAT Measures of Need for Achievement: Two Metanalyses. *Psychological Bulletin*, 112(1), 140-154.
- Steiner, G. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Harper & Row.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York, NY: Doubleday.
- Stoner, C. R. (1983). Planning in small manufacturing firms: A survey. *Journal of Small Business Management*, January, 34 – 41.
- Storey, D. and Cressy, R. (1995). Small Business Risk: A Firm and Bank Perspective, working paper series, Warwick Business School, Coventry.
- Strakova, J., Simberova, I., Partlova, P., Vachal, J., & Zich, R. (2021). The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 135–151.
- Švarova, M., Vrchota, J. (2013). Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial success of the enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2859–2866.
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation', *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4, pp.334–358.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge – Barriers to Knowing in the Firm*, London: Sage Publications Ltd.
- Taylor, D., and K. Pandza. (2003). Networking Capability: The Competitive Advantage of Small Firms.” In F. Tilley, and J. Tonge (eds.), *Competitive Advantage in SMEs: Organizing for Innovation and Change* (pp. 156-174). John Wiley and Sons Ltd: England.

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy* (CCC Working Paper No. 90-8). University of Berkeley, Berkeley, CA.
- Templeton, G.D., Lewis, B.R. and Snyder, C.A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), p. 175.
- Thong, J.Y.L. (2001). Resource constraints and information systems implementation in Singaporean small businesses. *The International Journal of Management Science*, 29, pp. 143-56.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Twenge, J.M., L. Zhang, and C. Im. (2004). It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 308-319.
- Unni, V. K. (1984). An Analysis of Entrepreneurial Planning. *Managerial Planning*, 33(1), 51-54.
- Vahid, H. (2001). Knowledge and Varieties of Epistemic Luck. *Dialectica*, 55(4), 351-362.
- Van Gelderen, M. (2004). A Framework for Conjecturing Entrepreneurial Opportunities: An Application to Individualization of Demand in the Undertaking Business. *Journal of Enterprising Culture*, 12(4), 351-371.
- Van Gils, A. (2005). Management and Governance in Dutch SMEs. *European Management Journal*, 23(5), 583.
- Venkataraman, S. (1997). *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective*. In: J. Katz & J. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* (pp. 119-138). JAI Press: Greenwich, CT.
- Watts, L.R. and Ormsby, J.G. (1990). *The Contribution of Operational and Strategic Planning to Small firm performance*. A paper presented at the 19th Annual Meeting of the Western Decision Sciences Institute, 17(3), 53 – 64.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy* (5th Ed). USA: Addison Wesley.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2008). *Strategic management of intellectual property*. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=089eb7c9-fcea4f4c-8dc9-2f3ac8b9e8e7%40sessionmgr114&hid=120>.
- Welsh, J.A. and White, J.F. (1981). A small business is not a little business. *Harvard Business Review*, 59(4), pp. 18-32.
- Wicks, D. (2005). When Bigger isn't Better: The Strategic Competitive Advantage of Small Firms. *The Workplace Review*, 2(2), 4-10.

- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, pp.1307–1314
- Wyer, P., Mason, J. and Theodorakopoulos, N. (2000). Small business development and the learning organization. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(4), pp. 239-59.
- Yu, T. F. (2001). Towards a Capabilities Perspective of the Small Firm. *International Journal of Management Review*, 3(3), 185-197.

## **Παράρτημα**

Παρακάτω παρατίθενται αυτούσιες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων, στη βάση της ποιοτικής έρευνας.

### **Ερωτηματολόγιο**

#### ***Περιβάλλον***

1. Ποιον παράγοντα θεωρείτε ως τον πιο σημαντικό που σας κάνει να ξεχωρίζετε από μία άλλη αντίστοιχη επιχείρηση;

Απάντηση:



- Επαγγελματική συνέπεια
- Ανταγωνιστικές τιμές
- Ποιότητα υλικών
- Πλήρης γκάμα προϊόντων
- Άμεση εξυπηρέτηση πελατών
- Άμεση παράδοση εμπορευμάτων στην έδρα του πελάτη.

2. Ποιο χαρακτηριστικό-γνώρισμα σας, δημιουργεί αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία σας;

Απάντηση: Κύριο χαρακτηριστικό- γνώρισμα που δημιουργεί αξία στον πελάτη είναι η πλήρης γκάμα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές δίνοντας έμφαση στην συνέπεια και τον επαγγελματισμό.

3. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι ευκαιρίες που υπάρχουν (σε σχέση με την επιχείρησή σας) στο σύγχρονο περιβάλλον;

Απάντηση:

- Στο σύγχρονο περιβάλλον οι άνθρωποι και τα κράτη έχουν εστιάσει στα ανακυκλώσιμα υλικά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα χαλυβουργικά προϊόντα να συνεχίσουν να είναι από τα κύρια υλικά κατασκευής.
- Εύκολη εύρεση της εταιρείας μας μέσω διαδικτύου

Μέσω της εξελιγμένης τεχνολογίας, υπάρχει δυνατότητα προβολής των εμπορευμάτων , σύγκριση τιμών στην αγορά ,

4. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι απειλές που υπάρχουν στο σύγχρονο περιβάλλον;

Απάντηση:

- Η ανάπτυξη μεγάλων πολυκαταστημάτων ενδέχεται να δημιουργήσει πρόβλημα στον κλάδο αυτό, σε περίπτωση που προσθέσουν στη γκάμα τους τα χαλυβουργικά προϊόντα.
- Η τεχνολογία και το διαδύκτιο κάνουν την αγορά πιο ανταγωνιστική με αποτέλεσμα ο κάθε πελάτης να μπορεί να κάνει έρευνα αγοράς και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των κερδών.

5. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες δυσκολίες των μικρών επιχειρήσεων στο τωρινό, παγκόσμιο (και ελληνικό) περιβάλλον;

Απάντηση:

Οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρές επιχειρήσεις είναι αρκετές.

- Έντονος ανταγωνισμός
- Μεγάλα πολυκαταστήματα
- Δύσκολη χρηματοδότηση
- Γρήγορη αναβάθμιση
- Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας
- Αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον (ελληνικό)

6. Πώς σκοπεύετε να ανταποκριθείτε σε σχέση με αυτές;

Απάντηση:

- Χαμηλά λειτουργικά έξοδα
- Χαμηλή χρηματοδότηση με όσο το δυνατόν χαμηλότερα επιτόκια
- Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού
- Έγκαιρη αναβάθμιση και εξέλιξη σύμφωνα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και της αγοράς
- Επέκταση της γκάμας της εταιρείας
- Ανάπτυξη πελατολογίου εντός και εκτός Ελλάδας

7. Ακολουθείτε κάποια καλά θεμελιωμένη στρατηγική για την επίτευξη των στρατηγικών σας στόχων;

Απάντηση:

Όχι δεν ακολουθείται μια καλά θεμελιωμένη στρατηγική.

8. Πώς έχετε καταλήξει σε αυτή; Ποιους παράγοντες έχετε λάβει υπόψη;

Απάντηση:

Καταλήξαμε σε αυτή βάσει της εμπειρίας. Οι παράγοντες που έχουμε λάβει υπόψη είναι η εικόνα της αγοράς και του ανταγωνισμού, καθώς και η πληροφόρηση που λαμβάνουμε από εταιρείες του κλάδου εκτός Ελλάδας.

9. Η στρατηγική που ακολουθείτε αναπτύσσεται διορατικά, ή είναι προϊόν μιας αναλυτικής διαδικασίας;

Απάντηση :

Η στρατηγική που ακολουθούμε αναπτύσσεται διορατικά.

10. Που θέλετε να είστε μελλοντικά;

Απάντηση:

Μας ενδιαφέρει η εταιρεία να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην Ελλάδα και να έχει διεθνή παρουσία.

11. Έχετε μια συγκεκριμένη αποστολή της επιχείρησης και κάποιο όραμα;

Απάντηση:

Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη αποστολή της επιχείρησης και κάποιο όραμα.

### *Ανθρώπινο δυναμικό*

12. Υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση; Αν ναι, ποιος είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του;

Απάντηση:

Όχι δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία μας. Κάποιες από τις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού τις έχει ο γενικός διευθυντής της εταιρείας. Ο ρόλος του είναι να κάνει τους εργαζόμενους να χαίρονται που εργάζονται στην εταιρεία. Οι αρμοδιότητες του είναι:

- Επίλυση συγκρούσεων και διαφορών
- Μισθοδοσία
- Συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ώστε να διατηρεί τον ενθουσιασμό των εργαζομένων και παράλληλα να μπορεί να πάρει το μέγιστο της απόδοσης τους

13. Με ποιους τρόπους ο οργανισμός σας προσελκύει ταλαντούχους υποψήφιους εργαζόμενους;

Απάντηση:

Η εταιρεία μας επιδιώκει να καλύψει τις νέες θέσεις εργασίας με ταλαντούχους υποψήφιους.

Η εταιρεία μας δέχεται φοιτητές για να κάνουν την πρακτική τους, έτσι ώστε να βρει νέους ταλαντούχους υποψήφιους.

14. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μια μικρή επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τα υπάρχοντα ταλέντα της;

Απάντηση:

Η διατήρηση των υπάρχοντων ταλέντων σε μία μικρή επιχείρηση είναι δύσκολη. Ο τρόπος που μπορεί να επιτύχει την διατήρηση των ταλέντων αυτών είναι:

- Να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση
- Να υπάρχει περιθώριο εξέλιξης
- Να υπάρχουν κίνητρα
- Να υπάρχει ένα υγιές και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας

15. Ποια πιθανά προβλήματα μπορεί να αναδυθούν από τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα; Πώς τα αντιμετωπίζετε;

Απάντηση:

Τα προβλήματα που μπορεί να αναδυθούν από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Κακές σχέσεις προϊσταμένου με υφιστάμενους
- Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων
- Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων
- Μειωμένη απόδοση των εργαζομένων

Κάποια από τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του διαλόγου και της καλής σχέσης που έχει χτιστεί με τον άνθρωπο που είναι υπεύθυνος για την διαχείριση συγκρούσεων. Τα υπόλοιπα από αυτά μπορούν να αποφευχθούν από τη σωστή διαχείριση και διοίκηση της εταιρείας. Ένα επιπλέον μέτρο πρόληψης είναι η οργάνωση κάποιων ομαδικών δραστηριοτήτων όπου θα ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα και θα φέρνουν πιο κοντά τους εργαζόμενους μεταξύ τους.

16. Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις που πιθανόν να αναπτύσσονται στη επιχείρηση και ποιες οι αιτίες πρόκλησης αυτών;

Απάντηση:

Τα αίτια για τη δημιουργία συγκρούσεων σε μία εταιρεία είναι:

- Πρόβλημα στη μισθοδοσία
- Πρόβλημα οικογενειακό που θα επηρεάσει και την συμπεριφορά του εργαζόμενου στην εταιρεία

- Εργασιακές συγκρούσεις
- Πρόβλημα στην αθέτηση των συμφωνηθέντων
- Έλλειψη ενδιαφέροντος
- Σύγχυση λόγω έλλειψης ηγεσίας

Κάποια από τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω του διαλόγου και της καλής σχέσης που έχει χτιστεί με τον άνθρωπο που είναι υπεύθυνος για την διαχείριση συγκρούσεων. Τα υπόλοιπα από αυτά μπορούν να αποφευχθούν από τη σωστή διαχείριση και διοίκηση της εταιρείας. Ένας επιπλέον τρόπος να αποφευχθούν κάποια από αυτά είναι η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, το οποίο θα απαντούν όλοι οι εργαζόμενοι και θα συμβάλει στην πρόληψη της δημιουργίας αυτών των συγκρούσεων.

17. Θα προτείνατε κάποια εφαρμογή διαδικασιών για τη σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού;

Απάντηση:

- Καθημερινή σύντομη επικοινωνία του υπεύθυνου του ανθρώπινου δυναμικού με όλους τους εργαζόμενους
- Άμεση επίλυση των προβλημάτων της καθημερινότητας
- Ομαδικές δραστηριότητες για την βελτίωση της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος των εργαζομένων
- Τήρηση των συμφωνηθέντων μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων

18. Με ποιους τρόπους πραγματοποιείται η επιλογή των υποψηφίων εργαζόμενων;

Απάντηση:

Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων είναι:

- Ανάρτηση αναλυτικής αγγελίας αναζήτησης για υποψήφιο εργαζόμενο
- Πραγματοποίηση του πρώτου διαχωρισμού των βιογραφικών που μας έχουν αποσταλεί το οποίο πραγματοποιείται από τον υπεύθυνο του συγκεκριμένου τμήματος που αναζητά τον εργαζόμενο με κριτήριο απαραίτητες προϋποθέσεις που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος
- Πραγματοποίηση διαδικτυακής συνέντευξης με τον υπεύθυνο του ανάλογου τμήματος της εταιρείας που χρειάζεται την πρόσληψη αυτού του εργαζομένου με τους υποψηφίους που έχουν προκριθεί από τον πρώτο διαχωρισμό

- Πραγματοποίηση δεύτερης συνέντευξης στα γραφεία της εταιρείας με τους υποψηφίους που έχουν προκριθεί από την διαδικτυακή συνέντευξη με τον υπεύθυνο του συγκεκριμένου τμήματος
- Τελική συνέντευξη με τον γενικό διευθυντή στα γραφεία της εταιρείας για τους υποψηφίους που έχουν προκριθεί από την δεύτερη συνέντευξη
- Μετά από την τελική συνέντευξη και σε συνεργασία των δύο αυτών στελεχών αποφασίζεται πιο άτομο θα προσληφθεί

19. Πρέπει να υπάρχει πολυμορφία σε έναν οργανισμό; Για ποιους λόγους;

Απάντηση:

Η πολυμορφία μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό γιατί αυξάνει την πληροφόρηση ενισχύει την επικοινωνία και μέσω αυτής μπορεί να αυξηθεί η ποιότητα του οργανισμού.

20. Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι θα συμβάλλουν ώστε ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια μικρή επιχείρηση;

Απάντηση:

Οι λόγοι που θα κάνουν ένα ταλαντούχο εργαζόμενο να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μία μικρή επιχείρηση είναι το να βλέπει ότι έχει περιθώρια εξέλιξης στις γνώσεις που θα αποκομίσει από αυτή καθώς και στην ανέλιξη του σε αυτή την εταιρεία.

### ***Γνώση***

21. Ποιες είναι οι σημαντικότερες γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας; Γιατί;

Απάντηση:

Οι σημαντικότερες γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι μας ποικίλουν ανάλογα με την θέση εργασίας τους στην εταιρεία. Αυτά είναι:

- Πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικό με την θέση εργασίας τους
- Καλή γνώση ERP προγράμματος (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας)
- Καλή γνώση Microsoft Office (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας)
- Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας)
- Βασικές γνώσεις στις πωλήσεις (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας)
- Βασικές γνώσεις λογιστικής (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας)

- Επικοινωνιακή προσωπικότητα
- Ομαδικό πνεύμα και διάθεση για συνεργασία
- Οργανωτικές γνώσεις (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας)
- Προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση (αν απαιτείται για τη θέση εργασίας)
- Θέληση για εξέλιξη

22. Ποιες είναι οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε σε σχέση με τους πελάτες;

Απάντηση:

Οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε σε σχέση με τους πελάτες μας είναι:

- Δυσκολία στην τήρηση των συμφωνηθέντων περισσότερο στο κομμάτι των πληρωμών
- Δυσκολία στη διαχείριση του πελάτη σε κάποια άσχημη συμπεριφορά
- Δυσκολία στη δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης

23. Σας ενδιαφέρει η καλλιέργεια μακροπρόθεσμων, ισχυρών δεσμών με αυτούς, στη βάση της εμπιστοσύνης;

Απάντηση:

Η εταιρεία έχει ως στόχο τις μακροχρόνιες συνεργασίες και την δημιουργία ισχυρών δεσμών και όχι εφήμερες συνεργασίες. Αυτό όμως επιτυγχάνεται πολύ δύσκολα γιατί οι περισσότεροι πελάτες έχουν ως κύριο στόχο το βραχυπρόθεσμο κέρδος και όχι μακροχρόνιες συνεργασίες με βάση την εμπιστοσύνη που μακροπρόθεσμα θα αποφέρουν μεγαλύτερη σταθερότητα και περισσότερα κέρδη.

24. Με ποιους τρόπους αναπτύσσετε σχέσεις μαζί τους;

Απάντηση:

Οι τρόποι με τους οποίους οι εταιρεία προσπαθεί να αναπτύξει σχέσεις μαζί τους είναι:

- Συνεχής και έγκαιρη ενημέρωση για τις αυξομειώσεις των τιμών των εμπορευμάτων
- Άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη
- Σεβόμαστε τον πελάτη και προσπαθούμε πάντα να κάνουμε το καλύτερο δυνατό γι' αυτόν

- Τηρούμε πάντα τις υποσχέσεις μας, ακόμα και αν κάποιες φορές μπορούμε να βγούμε ζημιωμένοι από αυτές

25. Πώς διαχειρίζεστε την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων;

Απάντηση:

- Συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Δίνουμε κίνητρα για την πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών και σεμιναρίων

26. Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες κατά τη γνώμη σας, ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού;

Απάντηση:

Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων είναι μία από τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της εταιρείας. Χωρίς την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού δεν μπορεί να υπάρξει και ανάπτυξη της εταιρείας.

### ***Επικοινωνία-προβολή***

27. Ποιες είναι οι κεντρικές αξίες που πρεσβεύει η επιχείρησή σας;

Απάντηση:

- Σεβασμός στον ανθρώπινο δυναμικό
- Σεβασμός στον καταναλωτή
- Τιμιότητα
- Ήθος
- Ποιότητα

28. Υπάρχει κάποια προσέγγιση σε σχέση με την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών (σε επίπεδο κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους);

Απάντηση:

Υπάρχει το ετήσιο ερωτηματολόγιο που δίνεται στους πελάτες κάθε τέλος του χρόνου, που έχει ως στόχο να μας δείξει την ικανοποίησή τους σε σχέση με την εταιρεία, καθώς επίσης μέσα από αυτό επιδιώκουμε τη βελτίωση μας.



29. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες σας;

Απάντηση:

- Άμεση εξυπηρέτηση
- Σωστός προγραμματισμός στις παραδόσεις των προϊόντων
- Τήρηση των συμφωνηθέντων
- Τιμότητα

30. Με ποιο τρόπο έχετε προβλέψει για την εκπλήρωση αυτών των παραγόντων, σε σχέση με το σχεδιασμό και την υλοποίηση πρακτικών ή δράσεων;

Απάντηση:

- Μεγάλη γκάμα και ποσότητα προϊόντων ώστε να υπάρχει άμεση εξυπηρέτηση
- Μεγάλος εταιρικός στόλος οχημάτων για άμεσες παραδόσεις των εμπορευμάτων
- Έμφαση στις συμφωνίες με τους πελάτες για τήρηση των συμφωνηθέντων ακόμα και σε περίπτωση οικονομικής ζημιάς της εταιρείας
- Η τιμότητα είναι μία από τις κεντρικές αξίες της εταιρείας μας

31. Ποια είναι η στρατηγική επικοινωνίας της επιχείρησής;

Απάντηση:

Η στρατηγική επικοινωνίας της επιχείρησής είναι:

- Η πρώτη επαφή γίνεται από το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας μέσω ενημερωτικού email
- Τηλεφωνική επικοινωνία του υπεύθυνου πωλήσεων της συγκεκριμένης περιοχής με τον πελάτη
- Επίσκεψη στην έδρα του πελάτη έτσι ώστε να γίνει μία πιο ουσιώδης γνωριμία και επιπλέον να υπάρξει και μία αρχική αξιολόγηση του πελάτη (εγκαταστάσεις, δυναμική)

32. Γίνεται χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από την επιχείρηση (Facebook, Youtube, Google, Instagram κ.ά.);

Απάντηση:

Η εταιρεία μέχρι στιγμής δεν κάνει χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είμαστε όμως στη διαδικασία δημιουργίας τους.

33. Το προσωπικό σας είναι εξοικειωμένο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Με ποιό τρόπο έχετε επιχειρήσει να διαφοροποιηθείτε ή να καινοτομήσετε επικοινωνιακά;

Απάντηση:

Το προσωπικό είναι εξοικειωμένο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και για αυτό το λόγο η εταιρεία μας επενδύει πάνω σε αυτό τον τομέα.

- Δημιουργία νέας εταιρικής ταυτότητας και προβολή σε όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Δημιουργία νέου σύγχρονου site φιλικό και εύχρηστο προς τον χρήστη στο οποίο θα υπάρχει συνεχής ενημέρωση για την πορεία της εταιρείας και online κατάλογοι προϊόντων.

34. Έχετε πραγματοποιήσει κάποια καμπάνια στα social media; Αν ναι τι στόχους είχε; Τι μηνύματα πρόβαλλε και είχε επιτυχία;

Απάντηση:

Όχι δεν έχουμε πραγματοποιήσει κάποια καμπάνια στα social media μέχρι στιγμής, είναι όμως στα άμεσα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας.

35. Έχετε καλλιεργήσει στρατηγικά, κάποιες μακροπρόθεσμες σχέσεις με άλλους φορείς (ομάδες ενδιαφέροντος, προμηθευτές, πελάτες, κ.ά.);

Απάντηση:

Η εταιρείας στοχεύει στις μακροχρόνιες συνεργασίες εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τους προμηθευτές και το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στην ειλικρίνεια και στο σεβασμό. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας είναι εκπαιδευμένο να κάνει πράξη τις αξίες αυτές της εταιρείας.