



Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
University of Piraeus

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**ΣΧΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ: ΕΜΙΡΗΣ Μ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΤΖΙΚΑΣ Κ. ΙΩΑΝΝΗΣ

A.M D1425

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2021**



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων", του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα ήταν αδύνατον να ολοκληρωθεί χωρίς την υποστήριξη του καθηγητή Εμίρη Μ. Δημήτριου ο οποίος εκτός της εμπιστοσύνης που έδειξε αναθέτοντας μου την, υπήρξε σημαντικός υποστηρικτής κατά την διάρκεια της εκπόνησης της. Επιπλέον, θα ήθελα να αναφέρω ότι χωρίς τις γνώσεις και τα εργαλεία που μου παρείχε σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου, δεν θα μπορούσα ποτέ να επιτύχω τον στόχο της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος καθώς και τους μετέπειτα επαγγελματικού μου στόχους.

Ειδική μνεία θα ήθελα να κάνω και στον αναπληρωτή καθηγητή Κωστόπουλο Κων/νο ο οποίος μέσω του μαθήματος του, Διοίκηση Γνώσης και Οργανωσιακής Αλλαγής, μου απέδειξε πόσο σημαντικός πυλώνας επιτυχίας είναι η πληροφορία και κατ'επέκταση η γνώση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές για τις πολύτιμες γνώσεις που μας παρείχαν και την προσπάθεια τους για να μεταδώσουν μέσω των μαθημάτων τους, καθώς και όλο το προσωπικό που εργάζεται στο τμήμα και πασχίζει καθημερινά για εύρυθμη λειτουργία του και την άμεση εξυπηρέτηση των φοιτητών.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου που με στήριξαν σε όλη την προσπάθεια μου παρόλες τις δυσκολίες που αντιμετώπισα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης και το γεωπολιτικών αλλαγών η ανταγωνιστικότητα και η βιωσιμότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την γρήγορη λήψη αποφάσεων. Στόχος κάθε σύγχρονης επιχείρησης είναι να διαθέτει μια ευέλικτη ομάδα αποφάσεων η οποία θα έχει την δυνατότητα να προσαρμόζει τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στην στρατηγική της και στην κουλτούρας της ώστε να μπορεί να είναι πάντα ανταγωνιστική και βιώσιμη. Προϋπόθεση όλων αυτών είναι να κατανοεί πλήρως το Strategic, Knowledge και Culture management καθώς και τα εργαλεία που τα συνοδεύουν.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής διατριβής είναι να αναλύσει τα προαναφερθέντα είδη στρατηγικής και να παρουσιάσει των συνδυασμό τους στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Στα πρώτα 3 κεφάλαια του συγγράμματος γίνει αναφορά στο κάθε είδος στρατηγικής ξεχωριστά ενώ στο τέταρτο στον συνδυασμό τους καθώς και στις μεθόδους/ εργαλεία που χρησιμοποιούν για να είναι αποτελεσματικές στις εκάστοτε επιχειρήσεις.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιέχει μια μελέτη περίπτωσης βασισμένη σε ελληνική εταιρεία λιανεμπορίου, η οποία διαθέτει καταστήματα σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας. Στην παρούσα μελέτη θα αναλυθούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται όταν μία επιχείρηση μεγάλου μεγέθους δεν διαθέτει σωστούς διαύλους μεταφοράς γνώσης και πληροφορίας. Θα παρουσιαστούν τα προβλήματα αναλυμένα και οι πιθανές προτάσεις επίλυσης τους βασισμένες σε μεθόδους του Knowledge management.

Στο τελευταίο σκέλος της εργασίας μέσω της μεθόδου PEST και του προγράμματος Mindmap, θα διαχωριστούν τα προβλήματα και οι πιθανές λύσεις που παρουσιάστηκαν στην μελέτη περίπτωσης, στους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς τομείς, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την λήψη αποφάσεων της εταιρίας την οποία αναλύσαμε.

Σκοπός είναι να γίνει αντιληπτό πως το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα την ύπαρξη της και απαιτεί πολύ καλή αντίληψη και εφαρμογή των τομέων διοίκησης που αναλύθηκαν είτε ξεχωριστά είτε σε συνδυασμό όλων μαζί.

## Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1. Στρατηγική των επιχειρήσεων .....	6
1.1. Στρατηγικό management .....	6
1.2. Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής.....	7
1.3. Ο ρόλος της επιχειρησιακής στρατηγικής .....	8
1.4. Τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα της διαμόρφωσης στρατηγικών	10
1.5. Φάσεις Στρατηγικής.....	11
Κεφάλαιο 2. Διαχείριση Γνώσης.....	12
2.1. Γνώση, Πληροφορία και Δεδομένα .....	12
2.2. Τα είδη της γνώσης.....	14
2.2.1. Ρητή γνώση.....	14
2.2.2. Άρρητη γνώση .....	15
2.2.3. Ενσωματωμένη γνώση.....	16
2.3. Διαχείριση γνώσης .....	17
2.4. Χρησιμότητα της διαχείρισης γνώσης.....	21
Κεφάλαιο 3. Εταιρική κουλτούρα.....	23
3.1. Επιχειρησιακή κουλτούρα .....	23
3.2. Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας.....	27
Κεφάλαιο 4. Συνδυασμός Στρατηγικής Γνώσης και Κουλτούρας.....	28
4.1 Τρόπος λήψης αποφάσεων .....	28
4.2. Μέθοδοι/εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης επιχείρησης.....	30
4.2.1. Ανάλυση SWOT .....	30
4.2.2. Οι πέντε δυνάμεις του Porter .....	34
4.2.3. Ανάλυση PESTEL .....	38
Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης .....	46
5.1. Σκοπός και περιγραφή μελέτης περίπτωσης .....	46
5.2. Παρουσίαση Προβλημάτων και Πιθανοί Τρόποι Αντιμετώπισης τους.....	46
5.2.1. Ανειδίκευτο Προσωπικό .....	46
5.2.2. Αδυναμία μεταφοράς αλλαγών (κατεύθυνσης στησίματος) στα απομακρυσμένα καταστήματα.....	48
5.2.3. Προβλήματα μεταφοράς εσωτερικής πληροφόρησης ανά κατάστημα .....	48
5.2.4. Αδυναμία αντίληψης των στόχων της εταιρείας από τους εργαζόμενους του εκάστοτε παραρτήματος.....	49
5.3. Ανάλυση παραγόντων που επηρεάζουν την εταιρική λειτουργία σύμφωνα με την μέθοδο PEST.....	50
Επίλογος .....	53
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>55</b>

## Περιεχόμενα εικόνων

Εικόνα 1. Το τρίγωνο της γνώσης.....	13
Εικόνα 2. Ανάλυση μεθόδου λήψης αποφάσεων .....	28
Εικόνα 3. Υπόδειγμα ανάλυσης SWOT.....	30
Εικόνα 4. Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	33
Εικόνα 5. Η ανάλυση PESTEL.....	38
Εικόνα 6. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	42
Εικόνα 7. Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος.....	43
Εικόνα 8. Κλαδικές προκλήσεις.....	44
Εικόνα 9. Mind map της ανάλυσης PEST.....	51

# Κεφάλαιο 1. Στρατηγική των επιχειρήσεων

## 1.1. Στρατηγικό *management*

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων έχει λάβει ποικίλους ορισμούς. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως «ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων», ενώ για άλλους είναι «η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον». Μέσα από τη πληθώρα των διαφόρων ορισμών, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Έτσι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι:

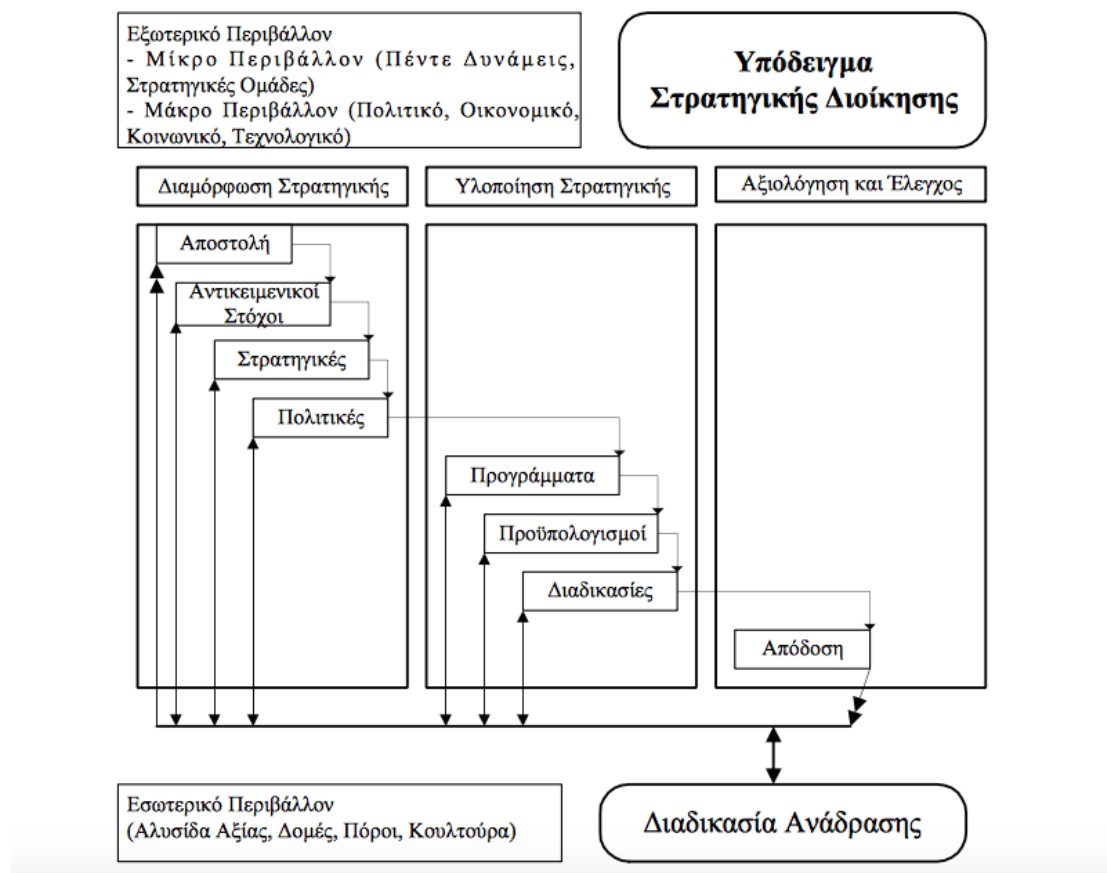
- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψιν της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό της περιβάλλον (δυνάμεις - αδυναμίες)
- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψιν της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (απειλές - ευκαιρίες), και πιο συγκεκριμένα το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)

Με βάση τα παραπάνω, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψιν τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον προτού καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Έτσι, καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων και στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση (Παπαδάκης, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2009).

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Στρατηγική

σημαίνει καθορισμός μιας γενικής κατεύθυνσης για την επιχείρηση και τη διαμόρφωση σφαιρικών επιχειρησιακών πολιτικών (Armstrong & Murlis, 2004). Συνεπώς, θα μπορούσε να θεωρηθεί πώς ακολουθεί τα παρακάτω στάδια (Wheelmen & Hunger, 2006):

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και έλεγχος



Πηγή: (Wheelmen & Hunger, 2006)

Η στρατηγική καλύπτει όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής πολιτικής, του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου. Η στρατηγική της εταιρείας είναι ένα είδος οδικού χάρτη που καθοδηγεί την όλη πορεία της επιχείρησης.

### 1.2. Είδη Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία βασικά επίπεδα (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007):



- **Εταιρική στρατηγική**: η στρατηγική που αφορά το σύνολο ενός οργανισμού. Διαπραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή της επιχείρησης, οι τομείς όπου αυτή δραστηριοποιείται και αποσκοπεί στο συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό.
  
- **Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών**: η στρατηγική των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, η στρατηγική παραγωγής κ.ά.
  
- **Ανταγωνιστική στρατηγική**: η στρατηγική που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της επιχείρησης, μέσω της απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση έχει τις εξής επιλογές όσον αφορά το ανταγωνιστικό της πλεόνασμα:
  - Στρατηγική ηγεσίας κόστους  
 Η στρατηγική αυτή συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών / δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
  - Στρατηγική διαφοροποίησης  
 Πρόκειται για στρατηγική προσφοράς προϊόντων που διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Συνήθως η διαφοροποίηση αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων, σε κάποια ιδιαιτερότητά τους, ή στην καινοτομία που αντιπροσωπεύουν. Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας, που απευθύνονται σε μικρή αγορά.
  - Στρατηγική εστίασης  
 Μπορεί να λάβει δύο μορφές: είτε εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση. Η ουσία της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο επιμέρους τμήμα της αγοράς (Doyle, 1990).

### 1.3. Ο ρόλος της επιχειρησιακής στρατηγικής

Η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας επιχείρησης αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επίτευξή της. Κάποιοι από τους βασικούς λόγους για

τους οποίους η στρατηγική είναι βασικό στοιχείο κάθε επιχείρησης, είναι οι παρακάτω (Felder & Soloman, 2000):

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις  
Η στρατηγική λειτουργεί σαν ένα είδος πυξίδας, θέτοντας γραμμές πλεύσεις για την επιχείρηση. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων  
Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται και την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.
- Η στρατηγική συγκεντρώνει τις προσπάθειες και συντονίζει δραστηριότητες  
Επίσης η επιχειρησιακή στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Έτσι προσπαθεί να διασφαλίσει τη συλλογική δράση μεταξύ του συνόλου των ατόμων που δραστηριοποιούνται μέσα στην εταιρεία.
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό  
Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της εταιρείας να σχηματίσουν απόψη για αυτή. Μια ξεκάθαρη πολιτική μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας μιας εταιρείας.
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα  
Πιθανόν ο σημαντικότερος ρόλος της στρατηγικής είναι ότι λειτουργεί σαν κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, βοηθώντας την επιχείρηση να διακρίνει τις ευκαιρίες, που εμφανίζονται κατά καιρούς, από τις απειλές.
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα  
Προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να κατανοήσει πλήρως το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Έτσι οφείλει να αναγνωρίσει τόσο τις τάσεις τις αγοράς, τα

χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους κτλ, όσο και τις δικές της θεμελιώδεις ικανότητες, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες, δίνοντάς τους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του αναζητούν.

#### **1.4. Τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα της διαμόρφωσης στρατηγικών**

Τα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη στρατηγικής είναι τα εξής:

1. Οι στρατηγικές παρέχουν στην επιχείρηση σαφή κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να αξιολογείται η απόδοση.
2. Η διαδικασία διαμόρφωσης μιας στρατηγικής υποχρεώνει την εταιρεία να αναλύσει τη θέση της και συνεπώς να εντοπίσει και να διορθώσει τις εσωτερικές αδυναμίες της.
3. Μπορούν να προκαθοριστούν οι αντιδράσεις προς τις αλλαγές στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών.
4. Η εταιρεία μπορεί να αποφασίσει εκ των προτέρων πώς θα αντιδράσει σε προβλέψιμες αλλαγές στις προτιμήσεις του καταναλωτή και στον τρόπο με τον οποίο δαπανά τα χρήματά του.
5. Διευκολύνεται ο συντονισμός των διευθύνσεων, των θυγατρικών, και άλλων μερών του οργανισμού. Η ύπαρξη μιας στρατηγικής παρέχει ένα κεντρικό σημείο εστίασης της προσοχής προς το οποίο στρέφονται όλες οι κινήσεις της επιχείρησης.
6. Εντοπίζονται οι εξωτερικές απειλές και οι ευκαιρίες.
7. Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται μόνον αφού ληφθούν υπόψη όλα τα γεγονότα και όχι σε κρίσιμες, χαοτικές περιόδους.
8. Αξιολογούνται πλήρως οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις.
9. Η πρόβλεψη σχετικά με πιθανά μελλοντικά περιστατικά και καταστάσεις μπορεί να κάνει την επιχείρηση να ανακαλύψει μεθόδους με τις οποίες θα επηρεάσει το μέλλον με ευνοϊκό για αυτήν τρόπο.

Μεταξύ των άλλων προβλημάτων που ανακύπτουν κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής είναι:

1. ο υψηλός κίνδυνος να είναι ανακριβείς οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις,
2. οι πιθανές ξαφνικές και απροσδόκητες μεταβολές στα διάφορα περιβάλλοντα (π.χ. νόμοι και κανονισμοί σχετικά με τις τεχνικές προδιαγραφές), και
3. το κόστος και ο απαιτούμενος χρόνος.

Γι' αυτό και μερικές επιχειρήσεις δεν κάνουν τον κόπο να διαμορφώσουν στρατηγικές, ενώ προτιμούν να ανταποκρίνονται κατά καιρούς σε καταστάσεις κατά τη στιγμή που ανακύπτουν.

### **1.5. Φάσεις Στρατηγικής**

Διακρίνουμε πέντε σημαντικές φάσεις κατά τη δημιουργία και την υλοποίηση μιας στρατηγικής για την εταιρεία (Παπαδάκης, Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, 2009):

- Ορισμός της αποστολής και των στόχων της εταιρείας
- Ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών καταστάσεων
- Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή στρατηγικής
- Ανάπτυξη σχεδίων και πολιτικών που αποσκοπούν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων

## Κεφάλαιο 2. Διαχείριση Γνώσης

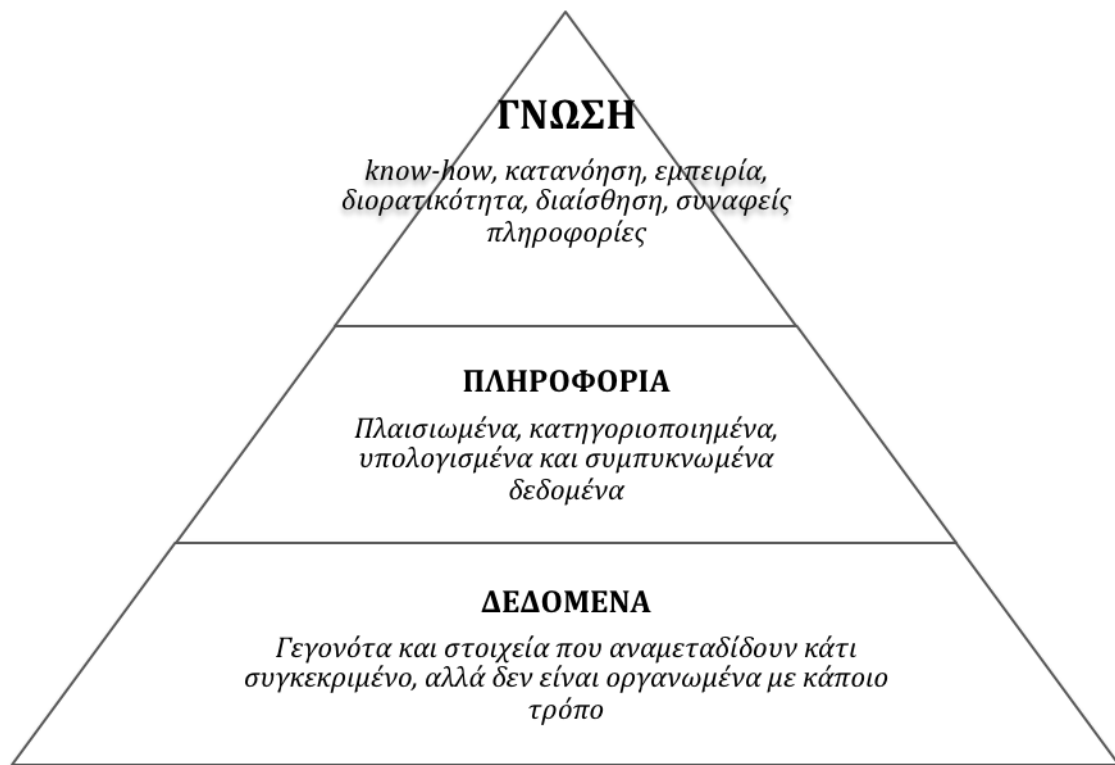
### 2.1. Γνώση, Πληροφορία και Δεδομένα

Στην καθημερινότητά μας χρησιμοποιούμε τη γνώση όλη την ώρα. Συχνά εννοούμε τεχνογνωσία (know-how), άλλες σοφία, ενώ σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούμε τη λέξη γνώση για να αναφερθούμε σε πληροφορίες. Μέρος της δυσκολίας καθορισμού της γνώσης προκύπτει από τη σχέση του με δύο άλλες έννοιες, δηλαδή τα δεδομένα και τις πληροφορίες. Αυτοί οι δύο όροι συχνά θεωρούνται κατώτερες ονομασίες της γνώσης, αλλά η ακριβής σχέση ποικίλλει σημαντικά από το ένα παράδειγμα στο άλλο.

Μέσα σε πιο τεχνολογικά προσανατολισμένες ειδικότητες η γνώση αντιμετωπίζεται συχνά πολύ παρόμοια με πληροφορίες. Θεωρείται ως κάτι που μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταδωθεί, και το οποίο παίζει κεντρικό ρόλο στην ανταλλαγή γνώσεων.

Αυτό το είδος της απλοϊκή άποψη της γνώσης ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, όταν η τεχνολογία των πληροφοριών έγινε όλο και πιο συχνές. Ωστόσο, μέχρι και σήμερα, ορισμένα συστήματα Knowledge Management είναι κάτι περισσότερο από συστήματα διαχείρισης πληροφοριών χρησιμοποιώντας τη γνώση ως ένα εικονικό συνώνυμο για πληροφορίες. Σύμφωνα με τον Theirauf (1999) ορίζονται τρεις συνιστώσες που σχετίζονται με τη γνώση: (1) Στο χαμηλότερο επίπεδο, τα δεδομένα ως μια μη δομημένη συλλογή στοιχείων και αριθμών, (2) Στο επόμενο επίπεδο, οι πληροφορίες ως δομημένα δεδομένα και, τέλος, (3) η γνώση ως "πληροφορίες σχετικά με τις πληροφορίες» (Thierauf, 1999).

Ωστόσο, όλο και περισσότερο εμφανίζονται ορισμοί που μεταχειρίζονται τη γνώση ως μια πιο σύνθετη και προσωπική αντίληψη που ενσωματώνει περισσότερο από ακριβώς πληροφορίες. Παρά το γεγονός ότι εξακολουθούν να συνδέονται στενά με τις πληροφορίες, έννοιες όπως δεξιότητες, κατανόηση και εμπειρία έχουν αρχίσει να αναδύονται.



**Εικόνα 1. Το τρίγωνο της γνώσης.**

**Δεδομένα:** Στοιχεία και αριθμοί που αναμεταδίδουν κάτι συγκεκριμένο, αλλά δεν είναι οργανωμένες με οποιονδήποτε τρόπο και τα οποία δεν παρέχουν καμία περαιτέρω πληροφορία σχετικά με πρότυπα, πλαίσια, κ.λπ. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Thierauf (1999) είναι: «αδόμητα δεδομένα και αριθμοί που έχουν τις λιγότερες επιπτώσεις στο τυπικό manager. »

**Πληροφορίες:** Προκειμένου τα δεδομένα να γίνουν πληροφορίες, πρέπει να έχουν πλαισιωθεί, κατηγοριοποιηθεί, υπολογισθεί και συμπυκνωθεί (Davenport & Prusak 2000). Οι πληροφορίες έτσι σχηματίζουν μια μεγαλύτερη εικόνα, καθώς είναι τα δεδομένα που παρουσιάζουν σχετικότητα και σκοπό (Bali et al 2009).

**Γνώση:** Η γνώση είναι στενά συνδεδεμένη με την τεχνογνωσία και την κατανόηση. Η γνώση που κατέχει κάθε άτομο είναι ένα προϊόν της εμπειρίας του, και περιλαμβάνει τους κανόνες με τους οποίους ο ίδιος αξιολογεί νέες εισροές από το περιβάλλον του (Davenport & Prusak 2000).

Προκειμένου η Διαχείριση Γνώσης να πετύχει, χρειάζεται μια βαθιά κατανόηση του τι συνιστά γνώση και των διαφορετικών εννοιών και ορίων μεταξύ της γνώσης, των πληροφοριών και των δεδομένων.

## 2.2. Τα είδη της γνώσης

Η κατανόηση των διαφόρων μορφών που η γνώση μπορεί να πάρει, σε συνδυασμό με την ικανότητα διάκρισης μεταξύ αυτών, είναι ένα ουσιαστικό βήμα της Διαχείρισης Γνώσης. Κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για την ταξινόμηση των γνώσεων και διαφορετικά πεδία έχουν επικεντρωθεί σε διάφορες διαστάσεις. Εντός των επιχειρήσεων και της ΔΓ, δυο είδη γνώσεων ορίζονται συνήθως, η ρητή (explicit) και άρρητη (tacit) γνώση. Η πρώτη αναφέρεται στην κωδικοποιημένη γνώση (πχ γνώση που βρίσκεται σε έγγραφα), ενώ η δεύτερη αναφέρεται σε μη κωδικοποιημένη και συχνά προσωπική/εμπειρική γνώση.

Η ΔΓ και η Θεωρία Οργανωτικής Μάθησης σχεδόν πάντα βασίζονται στην αλληλεπίδραση και τη σχέση των δυο αυτών τύπων γνώσης. Ως εκ τούτου, όλη η γνώση είναι μίγμα της ρητής και άρρητης γνώσης. Ωστόσο, προκειμένου να γίνει κατανοητή η γνώση, είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε τις δυο αυτές έννοιες.

Επίσης, κάποιοι ερευνητές κάνουν μια περαιτέρω διάκριση και αναφέρονται στην ενσωματωμένη (embedded) γνώση. Με αυτό τον τρόπο, διαχωρίζεται η γνώση που ενσωματώνεται στους ανθρώπους και αυτή που ενσωματώνεται στις διαδικασίες, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις ρουτίνες κλπ. (Horvard 2000).

Παρακάτω παρουσιάζεται μια επισκόπηση των τριών αυτών κατηγοριών, καθώς και πως μπορεί η ΔΓ να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείρισή τους.

### 2.2.1. Ρητή γνώση

Αυτό το είδος της γνώσης έχει επισημοποιηθεί και κωδικοποιηθεί, και μερικές φορές αναφέρεται ως know-what (Brown & Duguid 1998). Ως εκ τούτου, είναι αρκετά εύκολο να εντοπιστεί, να αποθηκευθεί και να ανακτηθεί (Wellman 2009). Αυτό είναι το είδος της γνώσης το οποίο είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμο

απο τα συστήματα ΔΓ, τα οποία είναι πολύ αποτελεσματικά στη διευκόλυνση της αποθήκευσης, ανάκτησης και τροποποίησης των εγγράφων και κειμένων.

Από μια διευθυντική σκοπιά, η μεγαλύτερη πρόκληση με τη ρητή γνώση είναι παρόμοια με αυτή των πληροφοριών. Αφορά την εξασφάλιση ότι οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε ό, τι χρειάζονται, ότι η σημαντική γνώση αποθηκεύεται και ότι η γνώση αναθεωρείται, ενημερώνεται, ή απορρίπτεται.

Πολλοί θεωρητικοί θεωρούν ρητή γνώση ως λιγότερο σημαντική (π.χ. Brown & Duguid 1991, Cook & Brown 1999, Bukowitz & Williams 1999, κλπ). Θεωρείται απλούστερου χαρακτήρα και πως δεν μπορεί να περιέχει την πλούσια εμπειρία με βάση την τεχνογνωσία που μπορεί να δημιουργήσει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν και αυτό αλλάζει σε κάποιο περιορισμένο βαθμό, οι πρωτοβουλίες της ΔΓ που προέρχονται από την τεχνολογία συχνά έχουν το ελάττωμα της εστίασης σχεδόν αποκλειστικά σε αυτό το είδος της γνώσης. Επίσης, η ρητή γνώση βρίσκεται: στις βάσεις δεδομένων, σε υπομνήματα, σε σημειώσεις, σε έγγραφα, κλπ ( Botha et al 2008).

### 2.2.2. Άρρητη γνώση

Αυτό το είδος της γνώσης είχε αρχικά οριστεί από τον Polanyi το 1966. Μερικές φορές αναφέρεται ως τεχνογνωσία (know-how) (Brown & Duguid 1998) και αναφέρεται σε διαισθητική και δύσκολο να καθοριστεί γνώση, η οποία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία. Εξαιτίας αυτού, η άρρητη γνώση είναι δύσκολο να μεταφερθεί και είναι βαθιά ριζωμένη στη δράση, τη δέσμευση και τη συμμετοχή (Nonaka 1994).

Η άρρητη γνώση θεωρείται επίσης ως η πιο πολύτιμη πηγή γνώσης, και το πιο πιθανό να οδηγήσει σε σημαντικές ανακαλύψεις στον οργανισμό. Οι Gamble & Blackwell (2001) συνδέουν την έλλειψη εστίασης στην άρρητη γνώση άμεσα με τη μειωμένη ικανότητα για καινοτομία και βιώσιμη ανταγωνιστικότητα.

Τα συστήματα ΔΓ δυσκολεύονται στο χειρισμό αυτού του τύπου γνώσης. Ένα σύστημα πληροφορικής βασίζεται στην κωδικοποίηση, κάτι που είναι δύσκολο



εώς αδύνατο για τον κάτοχο άρρητης γνώσης. Χρησιμοποιώντας μια αναφορά από τον Polanyi (1966), φανταστείτε να προσπαθείτε να γράψετε ένα άρθρο που θα περιγράφει με ακρίβεια το πώς διαβάζει κανείς τις εκφράσεις του προσώπου. Θα πρέπει να είναι αρκετά προφανές ότι θα ήταν σχεδόν αδύνατο να μεταφερθεί η διαισθητική κατανόηση μας που συγκεντρώθηκε από χρόνια εμπειρίας και πρακτικής. Σχεδόν όλοι οι επαγγελματίες βασίζονται σε αυτό το είδος της γνώσης. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο η εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο τομέα είναι τόσο μεγάλης εκτίμησης στην αγορά εργασίας.

Η επιτυχία των πρωτοβουλιών ΔΓ πρέπει να τοποθετηθεί στην πολύ ισχυρή έμφαση που πρέπει να δοθεί στην άρρητη διάσταση, εστιάζοντας κυρίως στα άτομα που εμπλέκονται, και θα πρέπει να κατανοήσουν τους περιορισμούς που επιβάλλονται από τα ηλεκτρονικά συστήματα. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι η άρρητη γνώση βρίσκεται: «στο μυαλό των ενδιαφερόμενων». Περιλαμβάνει πολιτιστικές πεποιθήσεις, αξίες, στάσεις, νοητικά μοντέλα, κλπ, καθώς και τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία (Botha et al 2008).

### 2.2.3. Ενσωματωμένη γνώση

Η ενσωματωμένη γνώση αναφέρεται στη γνώση που είναι κλειδωμένη στις διαδικασίες, τα προϊόντα, τον πολιτισμό, ρουτίνες, έργα τέχνης, ή δομές (Horvath 2000, Gamble & Blackwell 2001). Η γνώση είναι ενσωματωμένη είτε επίσημα, όπως μέσω μιας πρωτοβουλίας διαχείρισης για να επισημοποιηθεί μια ορισμένη ευεργετική ρουτίνα, είτε ανεπίσημα καθώς ο οργανισμός χρησιμοποιεί και εφαρμόζει τα άλλα δύο είδη γνώσης.

Οι προκλήσεις στη διαχείριση των ενσωματωμένων γνώσεων, διαφέρουν σημαντικά. Ο πολιτισμός και οι ρουτίνες μπορεί να είναι εξίσου δύσκολο να κατανοηθούν και δύσκολο να αλλάξουν. Επισημοποιημένες ρουτίνες από την άλλη πλευρά μπορεί να είναι ευκολότερο εφαρμοστούν και η διαχείριση μπορεί να προσπαθήσει ενεργά να ενσωματώσει τα αποτελέσματα των διδαγμάτων άμεσα στις διαδικασίες, τις ρουτίνες και τα προϊόντα.

Λόγω της δυσκολίας στην αποτελεσματική διαχείριση των ενσωματωμένων γνώσεων, οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να την πετυχουν, απολαμβάνουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, η

ενσωματωμένη γνώση βρίσκεται: στους κανόνες, στις διαδικασίες, στα εγχειρίδια, στην οργανωσιακή κουλτούρα, τους κώδικες δεοντολογίας, ηθικής, προϊόντα, κ.λπ. Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι ενώ η ενσωματωμένη γνώση μπορεί να υπάρχει σε ρητή πηγές (δηλαδή ένας κανόνας μπορεί να γραφτεί σε ένα εγχειρίδιο ), η ίδια η γνώση δεν είναι ρητή, δηλαδή δεν είναι άμεσα εμφανής ο λόγος για τον οποίο κάτι πρέπει να γίνει με ένα συγκεκριμένο τρόπο και γιατί αυτός είναι ευεργετικός για τη επιχείρηση.

### **2.3. Διαχείριση γνώσης**

Η διαχείριση της γνώσης είναι ουσιαστικά η μετάδοση της σωστής γνώσης, στο σωστό άτομο, τη σωστή στιγμή. Αυτό από μόνο του μπορεί να μην φαίνεται τόσο περίπλοκο, αλλά προϋποθέτει έναν ισχυρό δεσμό με την εταιρική στρατηγική, την κατανόηση του πού και με ποια μορφή υπάρχει η γνώση, τη δημιουργία διαδικασιών που καλύπτουν τις οργανωτικές λειτουργίες, και την εξασφάλιση ότι οι πρωτοβουλίες θα γίνουν αποδεκτές και θα υποστηριχθούν από τα οργανωτικά μέλη. Η διαχείριση της γνώσης μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων γνώσεων, ή μπορεί να επικεντρωθεί αποκλειστικά και μόνο στην ανταλλαγή γνώσεων, την αποθήκευση και τη εκκαθάριση.

Ο γενικός στόχος της ΔΓ είναι η δημιουργία αξίας και η μόχλευση, η βελτίωση και η τελειοποίηση των ικανοτήτων και των περιουσιακών στοιχείων γνώσης της επιχείρησης για την αντιμετώπιση οργανωτικών στόχων και σκοπών. Για αυτό το λόγο, η εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης έχει πολλές διαστάσεις.

#### Στρατηγική της Διαχείρισης Γνώσης

Η στρατηγική διαχείριση της γνώσης πρέπει να εξαρτάται από την εταιρική στρατηγική. Ο στόχος είναι να διαχειριστεί, να μοιραστεί και να δημιουργήσει σχετικά περιουσιακά στοιχεία γνώσης που θα βοηθήσουν στην κάλυψη τακτικών και στρατηγικών απαιτήσεων.

### Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν, το πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργείται η γνώση, την αντίσταση που θα έχουν προς ορισμένες αλλαγές, και, τελικά, τον τρόπο που μοιράζονται γνώση.

### Οργανωτικές διαδικασίες

Πρόκειται για τις σωστές διαδικασίες, περιβάλλοντα και συστήματα που επιτρέπουν τη Διαχείριση Γνώσης να εφαρμοστούν στην οργάνωση.

### Διοίκηση και Ηγεσία

Η ΔΓ χρειάζεται ικανούς και έμπειρους ηγέτες σε όλα τα επίπεδα. Υπάρχει μια ευρεία ποικιλία ρόλων που σχετίζονται με τη διαχείριση γνώσεων τους οποίους η επιχείρηση πρέπει ή όχι να εφαρμόσει, όπως διαχειριστές γνώσης κλπ.

### Τεχνολογία

Τα συστήματα, εργαλεία και τεχνολογίες που ταιριάζουν στις απαιτήσεις του οργανισμού - ορθά σχεδιασμένα και υλοποιημένα

### Πολιτική

Η μακροπρόθεσμη υποστήριξη για την υλοποίηση και τη διατήρηση των πρωτοβουλιών που αφορούν σχεδόν όλες τις οργανωτικές λειτουργίες, οι οποίες μπορεί να είναι δαπανηρές για την εφαρμογή της (τόσο από την άποψη του χρόνου και των χρημάτων), και οι οποίες συχνά δεν έχουν άμεσα ορατή απόδοση της επένδυσης.

Συνήθως, αποτυχημένες πρωτοβουλίες έχουν συχνά τοποθετήσει αδικαιολόγητη εστίαση σε εργαλεία και συστήματα, ενώ παραμελούν άλλες πτυχές της διαχείρισης της γνώσης.

Με βάση όλα τα παραπάνω, ο ορισμός της διαχείρισης της γνώσης μπορεί να περιγραφεί ως εξής: “Η διαχείριση της γνώσης είναι η συστηματική διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων γνώσης ενός οργανισμού με σκοπό τη δημιουργία αξίας και την ικανοποίηση τακτικών και στρατηγικών απαιτήσεων. Αποτελείται από τις πρωτοβουλίες, τις διαδικασίες, τις στρατηγικές και τα συστήματα που

διατηρούν και ενισχύουν την αποθήκευση, την αξιολόγηση, την ανταλλαγή, φινέτσα, και τη δημιουργία της γνώσης.”

Η στρατηγική διαχείριση γνώσης προσφέρει μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπων και συστημάτων και μια απάντηση στις αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα ταραχώδες περιβάλλον, αποτελώντας ένα μέσο βελτίωσης της απόδοσης των οργανισμών (Joyce & Slocum, 2012) και επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονέκτημα (Hajir, Obeidat, Al-dalahmeh, & Masadeh, 2015).

Η διαχείριση της γνώσης εμφανίστηκε στον τομέα της διοίκησης ως διεπιστημονικό πεδίο στον πυρήνα του οποίου διατυπώνει μεγάλο αριθμό τυπικών και ανεπίσημων γνώσεων από διαφορετικά πεδία (Nonaka, 1994), μεταξύ των οποίων: - οικονομία, επιστήμες διαχείρισης, συστήματα υπολογιστών, κοινωνιολογία γνώση, βιολογικά συστήματα, θεωρία πολυπλοκότητας και άλλα. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον αυτών των οργανισμών να διαχειρίζονται πληροφορίες προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων ήταν αυτό που καθορίζει ως επί το πλείστον τη δημιουργία συστημάτων διαχείρισης γνώσης και σήμερα οδηγεί σε ευφυείς οργανισμούς και την επανάσταση της γνώσης.

Οι τεχνολογικές υποδομές όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα φόρουμ, τα ιστολόγια και τα εικονικά δίκτυα είναι οι πιο κοινές υποδομές, αλλά οι πύλες γνώσης διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη στρατηγική διαχείριση γνώσεων. Μέσω αυτών των πυλών, οι χρήστες μπορούν να έχουν πρόσβαση, να δημιουργούν, να οργανώνουν, να μοιράζονται και να χρησιμοποιούν τις γνώσεις. Οι πύλες γνώσης μπορούν να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την παροχή ανοικτής πρόσβασης σε όλες τις σχετικές πληροφορίες. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να επεκτείνουν τις γνώσεις τους σχετικά με την πρόσβαση στους επιχειρηματικούς εταίρους και τους πελάτες τους, ακόμη και αν θα πρέπει να περιοριστούν συγκεκριμένοι τομείς. Αυτό μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη συνεργατική ανάπτυξη προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και την ολοκλήρωση του έργου. Η τεχνολογία μπορεί να προωθήσει σημαντικά μια κουλτούρα γνώσης αλλάζοντας τις συνήθειες των εργαζομένων σχετικά με

την επικοινωνία, τη συνεργασία, την ανταλλαγή πληροφοριών, τη μάθηση και τη λήψη αποφάσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ανώτατη διοίκηση μπορεί να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στην προώθηση των συστημάτων διαχείρισης γνώσεων, δημιουργώντας συνθήκες με τις οποίες οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους, να τις μοιραστούν και να τις ανταλλάξουν μεταξύ τους. Οι ανεπτυγμένες γνώσεις μπορούν να τεκμηριώνονται συνεχώς μέσω αναφορών ή εικόνων και να διατίθενται σε όλους στον οργανισμό (Sousa & González, 2016). Οι άτυπες επαφές, οι εσωτερικές διαλέξεις, τα συνέδρια, οι συναντήσεις επίλυσης προβλημάτων και οι αναθεώρησης έργων, οι συνεδρίες διαλόγου, οι εσωτερικές εκθέσεις και τα υπομνήματα είναι απαραίτητα μέσα για την ανταλλαγή γνώσεων. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν ορισμένους μηχανισμούς που διευκολύνουν την ανταλλαγή γνώσεων: το Διαδίκτυο, τα Intranets, τη βιβλιοθήκη, τις αίθουσες συσκέψεων, ένα αμφιθέατρο, ένα ψηφιακό αρχείο και ακόμη και ένα σύστημα ψηφιακής τεκμηρίωσης (Sousa & González, 2016). Ο οργανισμός μπορεί επίσης να δημιουργήσει δίκτυα γνώσεων με εργαζόμενους με διαφορετικά υπόβαθρα για την ανάπτυξη νέων γνώσεων χρησιμοποιώντας διάφορες διαδικασίες για την ανάπτυξη και την ανταλλαγή γνώσεων όπως η χρήση εικόνων, μεταφορών και διαισθήσεων. Όχι μόνο οι εσωτερικοί φορείς διαδραματίζουν σχετικό ρόλο στη διαδικασία της οργανωτικής καινοτομίας και αλλαγής, αλλά και εξωτερικοί παράγοντες, όπως πανεπιστήμια, εταιρείες συμβούλων, συνδικάτα και άλλοι. Ως παράγοντες καινοτομίας, οι γνώσεις τους μπορεί να είναι απαραίτητες για την ίδια την οργανωτική ανάπτυξη. Σε ορισμένους οργανισμούς, η γνώση εφαρμόζεται συνεχώς και ενσωματώνεται σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες (Costa & Monteiro, 2016). Για παράδειγμα, διαδικασίες όπως η συγκριτική αξιολόγηση γίνονται συστηματικά για να αποκτηθούν νέες γνώσεις και πρακτικές ή νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση της γνώσης (ΔΓ) προϋποθέτει ένα ισχυρό δεσμό με τους οργανωτικούς στόχους και τη στρατηγική, και περιλαμβάνει τη διαχείριση της γνώσης που είναι χρήσιμη για κάποιο σκοπό και η οποία δημιουργεί αξία για

τον οργανισμό. Επίσης, η ΔΓ περιλαμβάνει την κατανόηση του τρόπου και της μορφής της γνώσης, τι πρέπει να ξέρει ένας οργανισμός, πώς να προωθηθεί μια κουλτούρα που ευνοεί τη μάθηση, την ανταλλαγή και τη δημιουργία γνώσης, πώς να δημιουργηθεί η σωστή γνώση που είναι διαθέσιμη, στους σωστούς ανθρώπους, τη σωστή στιγμή, πώς μπορούν να παραχθούν καλύτερα ή να αποκτηθούν νέες σχετικές γνώσεις και πώς να διαχειρίζονται όλοι αυτοί οι παράγοντες, έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση υπό το πρίσμα των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και των βραχυπρόθεσμων ευκαιριών και απειλών.

Η ΔΓ πρέπει επομένως να δημιουργήσει και να παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία, τους ανθρώπους, τις γνώσεις, τις δομές (ομάδες, κλπ.), τον πολιτισμό, κλπ. έτσι ώστε να ενισχυθεί η μάθηση. Πρέπει, επίσης να κατανοήσει την αξία και τις εφαρμογές της νέας γνώσης που δημιουργείται και να αποθηκεύσει αυτή τη γνώση ώστε να είναι άμεσα διαθέσιμη για τους σωστούς ανθρώπους τη σωστή στιγμή. Τέλος, πρέπει να υπάρχει συνεχής αξιολόγηση, εφαρμογή, βελτίωση, και αφαίρεση της οργανωτικής γνώσης σε συνδυασμό με συγκεκριμένους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμου παράγοντες.

#### **2.4. Χρησιμότητα της διαχείρισης γνώσης**

Η διαχείριση της γνώσης είναι υπεύθυνη για την κατανόηση:

- Του τι ξέρει ο οργανισμός.
- Που βρίσκεται αυτή η γνώση, π.χ. στο μυαλό ενός εμπειρογνώμονα, ένα συγκεκριμένο τμήμα, σε παλιά αρχεία, με μια συγκεκριμένη ομάδα, κ.α.
- Σε ποια μορφή αυτή η γνώση αποθηκεύεται π.χ. τα μυαλά των εμπειρογνομόνων, σε χαρτί, κ.λπ.
- Πώς να μεταφέρει καλύτερα αυτή τη γνώση στους σχετικούς ανθρώπους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επωφεληθούν από αυτό ή για να εξασφαλιστεί ότι δεν έχει χαθεί. Π.χ. για τη δημιουργία μιας σχέσης mentoring μεταξύ έμπειρων ειδικών και τους νέους υπαλλήλους, την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης εγγράφων για την παροχή πρόσβασης σε βασική ρητή γνώση κλπ.

- Η ανάγκη να αξιολογηθεί μεθοδικά η πραγματική τεχνογνωσία του οργανισμού σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού και να ενεργήσει ανάλογα.

Έτσι, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο γεγονός ότι η Διαχείριση Γνώσης είναι χρήσιμη καθώς δίνει έμφαση στη γνώση ως ένα πραγματικό περιουσιακό στοιχείο, παρά ως κάτι άυλο. Με τον τρόπο αυτό, επιτρέπει στην εταιρεία την καλύτερη προστασία και την αξιοποίηση του τι ξέρει προκειμένου να βελτιώσει και να εστιάσει τις προσπάθειές της για ανάπτυξη της γνώσης της έτσι ώστε να ταιριάζει με τις ανάγκες της. Με άλλα λόγια:

- Βοηθά τις επιχειρήσεις να μάθουν από τα λάθη του παρελθόντος και τις επιτυχίες.
- Εκμεταλλεύεται καλύτερα τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία της γνώσης με την εκ νέου ανάπτυξη τους σε περιοχές όπου η εταιρεία έχει να κερδίσει κάτι, π.χ. χρησιμοποιώντας τις γνώσεις από το ένα τμήμα να βελτιώσουν ή να δημιουργήσουν ένα προϊόν σε ένα άλλο τμήμα, τροποποιώντας τη γνώση από το προγενέστερη διαδικασία για να δημιουργήσουν μια νέα λύση, κ.λπ.
- Προωθεί μια μακροπρόθεσμη εστίαση στην ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων και την άρση παρωχημένων γνώσεων.
- Ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί.
- Ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης για την προστασία βασικών γνώσεων και των ικανοτήτων τους από το να χαθούν ή να αντιγραφούν

## Κεφάλαιο 3. Εταιρική κουλτούρα

### 3.1. Επιχειρησιακή κουλτούρα

Η Εταιρική κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές αξίες, τις στάσεις, τα πρότυπα, και τις πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν τα μέλη μιας οργάνωσης και καθορίζουν τη φύση της και καθοδηγούν τις πρακτικές της. Η Εταιρική κουλτούρα έχει τις ρίζες της στους στόχους, τις στρατηγικές, τη δομή ενός οργανισμού, καθώς και τις προσεγγίσεις για την εργασία, τους πελάτες, τους επενδυτές και την ευρύτερη κοινότητα. Ως εκ τούτου, είναι ένα βασικό συστατικό στην τελική επιτυχία ή την αποτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης. Η έννοια της Εταιρικής Κουλτούρας είναι στενά συνδεδεμένη με τις έννοιες της Εταιρικής Ηθικής (η οποία δηλώνει επίσημα τις αξίες της εταιρείας) και της Εταιρικής Εικόνας (η οποία είναι η δημόσια αντίληψη της εταιρικής κουλτούρας).

Σε κάποιο βαθμό, η εσωτερική κουλτούρα μιας εταιρείας μπορεί να αρθρώνεται στη δήλωση αποστολής της ή στη δήλωση του οράματός της. Τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας περιλαμβάνουν το φυσικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, τις πρακτικές των ανθρώπινων πόρων και το ίδιο το προσωπικό. Η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζεται επίσης στο βαθμό έμφασης που δίνεται σε διάφορες καθοριστικές παραμέτρους όπως η ιεραρχία, η διαδικασία, η καινοτομία, η συνεργασία, ο ανταγωνισμός, η κοινοτική συμμετοχή και η κοινωνική δέσμευση.

Κάθε κουλτούρα είναι μοναδική και αποτελείται από διάφορους παράγοντες. Παρ'όλα αυτά υπάρχουν έξι κοινά συστατικά επιτυχημένων κουλτούρων. Η απομόνωση αυτών των στοιχείων μπορεί να είναι το πρώτο βήμα για την οικοδόμηση μιας διαφοροποιημένης κουλτούρας και μίας επιτυχημένης οργάνωσης.

1. **Όραμα:** Μία επιτυχημένη κουλτούρα ξεκινά με ένα όραμα ή δήλωση αποστολής. Αυτές οι απλές κινήσεις καθοδηγούν τις αξίες της εταιρείας



και της παρέχουν ένα σκοπό. Ο σκοπός, με τη σειρά του, προσανατολίζει κάθε απόφαση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Όταν είναι αυθεντικοί και ευκρινείς, οι δηλώσεις οράματος μπορεί να βοηθήσουν και να προσανατολίσουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Μια δήλωση οράματος είναι ένα απλό αλλά θεμελιώδες στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας.

2. **Αξίες:** Οι αξίες μιας εταιρείας είναι ο πυρήνας της κουλτούρας της. Ενώ το όραμα αρθρώνει το σκοπό της εταιρείας, οι αξίες προσφέρουν ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών σχετικά με τις συμπεριφορές και τις νοοτροπίες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του οράματος. Και ενώ πολλές εταιρείες βρίσκουν τις αξίες τους να περιστρέφονται γύρω από μερικά απλά θέματα (εργαζόμενοι, πελάτες, επαγγελματισμός, κλπ), η πρωτοτυπία αυτών των αξιών είναι λιγότερο σημαντική από την αυθεντικότητά τους.
3. **Πρακτικές:** Φυσικά, οι αξίες έχουν μικρή σημασία αν δεν κατοχυρώνονται στις πρακτικές της εταιρείας. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός πρεσβεύει ότι "οι άνθρωποι είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο τους", θα πρέπει επίσης να είναι έτοιμοι να επενδύσουν σε ανθρώπους με εμφανή τρόπο. Ομοίως, εάν ένας οργανισμός εκτιμά την "επίπεδη" ιεραρχία, θα πρέπει να ενθαρρύνει εργαζομένους σε χαμηλότερες θέσεις να διαφωνούν σε συζητήσεις χωρίς φόβο ή αρνητικές επιπτώσεις. Και ανεξάρτητα από τις αξίες ενός οργανισμού, θα πρέπει να ενισχυθούν τα κριτήρια εξέτασης και οι πολιτικές προώθησης, και ενσωματωθούν με τις αρχές λειτουργίας της καθημερινής ζωής στην επιχείρηση.
4. **Άνθρωποι:** Καμία εταιρεία δεν μπορεί να οικοδομήσει μια συνεκτική κουλτούρα χωρίς ανθρώπους με τους οποίους είτε μοιράζονται βασικές αξίες ή έχουν τη βούληση και την ικανότητα να ενστερνιστούν αυτές τις αξίες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο έχουν επίσης μερικές από τις πιο αυστηρές πολιτικές πρόσληψης.

5. **Αφήγηση:** Κάθε οργανισμός έχει μια μοναδική ιστορία. Η ικανότητα του να ξεθάψει αυτήν την ιστορία και να δημιουργήσει σε μια αφήγηση είναι ένα βασικό στοιχείο της δημιουργίας κουλτούρας. Τα στοιχεία αυτής της αφήγησης μπορεί να είναι επίσημα ή άτυπα. Αλλά είναι πιο ισχυρά όταν εντοπίζονται, σχηματίζονται και επαναλαμβάνονται ως μέρος της συνεχιζόμενης κουλτούρας μιας επιχείρησης.
6. **Τόπος:** Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου τα μέλη μπορούν να συναναστρέφονται μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της ημέρας και να αλληλοεπιδρούν σε άτυπους, απρογραμματίστους τρόπους. Γιατί γίνεται αυτό; Η ανοιχτή αρχιτεκτονική είναι πιο ευνοϊκή για ορισμένες συμπεριφορές, όπως η συνεργασία. Ο τόπος αναμφισβήτητα έχει επιπτώσεις στις αξίες και τις συμπεριφορές των ανθρώπων σε ένα χώρο εργασίας, που με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν την κουλτούρα της επιχείρησης.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα. Αλλά αυτά τα έξι συστατικά μπορεί να παρέχουν μια σταθερή βάση για τη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός νέου οργανισμού. Ο εντοπισμός και η κατανόηση τους πληρέστερα σε μία υπάρχουσα οργάνωση μπορεί να είναι το πρώτο βήμα για την αναζωογόνηση ή την αναμόρφωση της κουλτούρας σε μια εταιρεία που ψάχνει για την αλλαγή.

Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας έχει γίνει αντικείμενο συζήτησης από πολλούς ερευνητές ως προς το πως λειτουργεί και πως πρέπει να μελετηθεί. Ένα από τα θεωρητικά πλαίσια το οποίο περιλαμβάνει τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των διαφορετικών προσεγγίσεων που υπάρχουν, είναι αυτό των Debra Meyerson και Joanne Martin. Σε αυτό προτείνουν τρεις σημαντικές οπτικές για την μελέτη της.

1. **Οπτική της ολοκλήρωσης:** Δίνει σημασία στην προσοχή, τη συνέπεια, τη συναίνεση και τη διαφάνεια, στις πρακτικές και πολιτικές που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς μαθαίνουν από κοινού επιτυχημένες τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Εδώ είναι

σημαντικό τα μέλη της ομάδας να συμφωνούν όσον αφορά στις προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων, στο τι θα κάνουν, πως θα το κάνουν και τι αξία θα προσδώσει στην επιχείρηση, αν πραγματοποιηθεί επιτυχώς.

2. **Οπτική της διαφοροποίησης:** Έχει ως επιχείρημα πως τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία της κουλτούρας είναι οι ασάφειες, οι ασυνέπειες στις συμπεριφορές, όπως π.χ. ασυνέπεια μεταξύ υιοθετημένων αξιών (εμφανίζονται στις επίσημες πρακτικές) και πραγματικών αξιών (εμφανίζονται στη πράξη).
3. **Οπτική της τμηματοποίησης:** Επικεντρώνει τη προσοχή της στις ασάφειες που υπάρχουν στον επιχειρηματικό χώρο. Εδώ η κουλτούρα θεωρείται πως μπορεί να εκφραστεί και να ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους, που αλλάζουν στο βάθος του χρόνου και στις διάφορες δομές της επιχείρησης.

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, κάθε επιτυχημένη επιχείρηση αναπτύσσει τη δική της μοναδική κουλτούρα, η οποία αποτελεί την ταυτότητά της και εξυπηρετεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον και την οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών της. Επίσης ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση αποφασίζει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, η προτεραιότητα που θα δώσει στις απαιτήσεις των εταίρων της, και ο χρόνος που απαιτείται για την μέτρηση της απόδοσής της, αντικατοπτρίζονται στη κουλτούρα της. Έτσι, εξαιτίας της σημαντικότητας της εταιρικής κουλτούρας, έχουν αναπτυχθεί τρόποι διάγνωσης της προκειμένου να εξετασθεί η αποτελεσματικότητά της και να επιλυθούν τυχόν προβλήματα. Ένας από αυτούς τους τρόπους περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. **Μάθηση (Ανάπτυξη ενός νοητικού μοντέλου που να επιτρέπει τη γνώση):** Προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να κατανοήσει και να αναλύσει την εταιρική της κουλτούρα, πρέπει να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις και τις δεξιότητες. Αυτό γιατί η κουλτούρα αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (διοικητικά, πολιτικά, στρατηγικά, κοινωνικά, τεχνικά, δομικά) και αλλαγές σε αυτά μπορούν

να επιφέρουν επιπτώσεις στα υπόλοιπα. Σε αυτό το στάδιο στόχος είναι να βοηθηθεί η διοίκηση στην ανάπτυξη ενός νοητικού μοντέλου που να φέρει την κουλτούρα σε συνειδητό επίπεδο για να μπορέσει να αναλυθεί.

**2. Παρατήρηση ( Τα λεγόμενα να συμφωνούν με τις πράξεις):** Εδώ γίνεται η συλλογή των ευρημάτων και των υιοθετημένων αξιών. Αυτά αναζητούνται στους χώρους της επιχείρησης (εσωτερικούς και εξωτερικούς) καθώς επίσης και από συνεντεύξεις με υπαλλήλους της επιχείρησης. Επίσης, οι νέοι υπάλληλοι αποτελούν πολύτιμη πηγή πληροφόρησης, καθώς μπορούν να περιγράψουν τις αλλαγές που χρειάστηκε να κάνουν προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της επιχείρησης.

**3. Συμπεράσματα (βασικές υποθέσεις):** Στόχος σε αυτή τη φάση είναι να βγουν συμπεράσματα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από τα ευρήματα και τις υιοθετημένες αξίες.

### *3.2. Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας*

Μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα, η οποία είναι σωστά προσαρμοσμένη στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό στοιχείο κάθε επιχείρησης και μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους επιχειρήσεις με ισχυρή κουλτούρα εμφανίζουν θετικά αποτελέσματα, αλλά πιο συγκεκριμένα οι τρεις παρακάτω είναι οι κυριότεροι:

a. Η ευρύτερη συναίνεση και ο ενστερνισμός των εταιρικών αξιών και κανόνων διευκολύνει τον κοινωνικό έλεγχο μέσα στην επιχείρηση. Όταν υπάρχει ευρεία αποδοχή ορισμένων συμπεριφορών έναντι άλλων, η μη συμμόρφωση στους κανόνες μπορεί να διαγνωστεί και να διορθωθεί ταχύτερα. Οι διορθωτικές ενέργειες είναι πολύ πιθανό να προέλθουν από τους ίδιους τους υπαλλήλους, ασχέτως της θέσης που κατέχουν στην επιχείρηση. Έτσι ο ανεπίσημος κοινωνικός έλεγχος μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός και σαφώς κοστίζει λιγότερο στην επιχείρηση από τις επίσημες ελεγκτικές δομές.

- b. Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα ευνοεί την ευθυγράμμιση των ανθρώπων με την εταιρεία. Όταν οι εταιρικοί στόχοι και πρακτικές είναι σαφείς, οι υπάλληλοι νιώθουν μικρότερη αβεβαιότητα σε περιπτώσεις που πρέπει να προβούν στις ενδεδειγμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών. Η ευθυγράμμιση διευκολύνει και τον συντονισμό καθώς υπάρχει μικρό περιθώριο για αμφισβητήσεις σε ό,τι αφορά στα συμφέροντα της επιχείρησης.
- c. Η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει στην υποκίνηση και απόδοση των υπαλλήλων, καθώς θεωρούν πως οι ίδιοι επιλέγουν ελεύθερα τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν.

## Κεφάλαιο 4. Συνδυασμός Στρατηγικής Γνώσης και Κουλτούρας

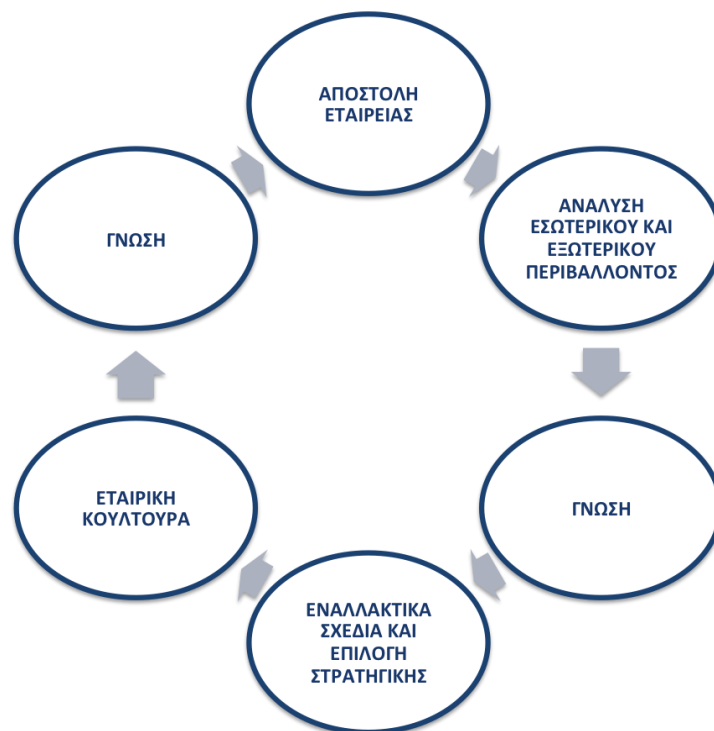
### 4.1 Τρόπος λήψης αποφάσεων

Αναλύοντας την στρατηγική σαν έννοια διακρίνουμε πέντε σημαντικές φάσεις κατά τη δημιουργία και την υλοποίηση μιας στρατηγικής για την εταιρεία:

- Ορισμός της αποστολής και των στόχων της εταιρείας
- Ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών καταστάσεων (ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ)
- Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή στρατηγικής

- Ανάπτυξη σχεδίων και πολιτικών που αποσκοπούν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων (ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)

Επιλέγοντας την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, μία εταιρεία έχει διασφαλίσει ένα πολύ σημαντικό κομμάτι γνώσης που θα την οδηγήσει σε περαιτέρω σχεδιασμό για το μέλλον της και την πορεία της, έτσι ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη. Η ανάλυση της υπάρχουσας γνώσης με την νέα ροή πληροφοριών που πραγματοποιείται στην τρίτη και τέταρτη φάση της στρατηγικής (εικόνα 2), απαιτεί σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση και αξιολόγηση των μελλοντικών στόχων. Η εταιρεία έχοντας καταλήξει στην στρατηγική που θα υλοποιήσει, στην πέμπτη φάση της ανάλυσης της στρατηγικής καλείται να διαμορφώσει την νέα εταιρική κουλτούρα, η οποία θα εμπεριέχει στοιχεία της υπάρχουσας και της νέας γνώσης.



**Εικόνα 2. Ανάλυση μεθόδου λήψης αποφάσεων .**

## 4.2. Μέθοδοι/εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης επιχείρησης

Στη δεύτερη φάση διαμόρφωσης μιας εταιρικής στρατηγικής χρησιμοποιούνται διαφορετικοί μέθοδοι προκειμένου η επιχείρηση να εντοπίσει τις πληροφορίες που χρειάζεται για να έχει το αποτέλεσμα που επιθυμεί. Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί μία επιχείρηση να αντλήσει τις απαραίτητες πληροφορίες είναι οι κάτωθι αναλύσεις:

- Ανάλυση SWOT
- Porter
- PESTEL
- PREST

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει ανάλυση των μεθόδων άντλησης των απαραίτητων πληροφοριών.

### 4.2.1. Ανάλυση SWOT

Η λέξη SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα : Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Εμπνευστής της μεθόδου ανάλυσης SWOT είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60, 70 στο Stanford University.

# SWOT ANALYSIS



Εικόνα 3. Υπόδειγμα ανάλυσης SWOT.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού (internal) και εξωτερικού (external) περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους. Χρησιμοποιείτε από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.



#### 4.2.1.1. Εσωτερικό περιβάλλον (internal)

Οι Δυνατότητες (strengths) και οι Αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης. Προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους της επιχείρησης όπως την τεχνογνωσία, τις ικανότητες προσωπικού και στελεχών, τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική ικανότητα κλπ.

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- “Ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Καλή φήμη και brand name.
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης!

Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Ανικανότητα διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.)

#### 4.2.1.2. Εξωτερικό περιβάλλον (external)

Οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες, ).

Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. Amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης (πχ. Blogs, Facebook, κλπ.).

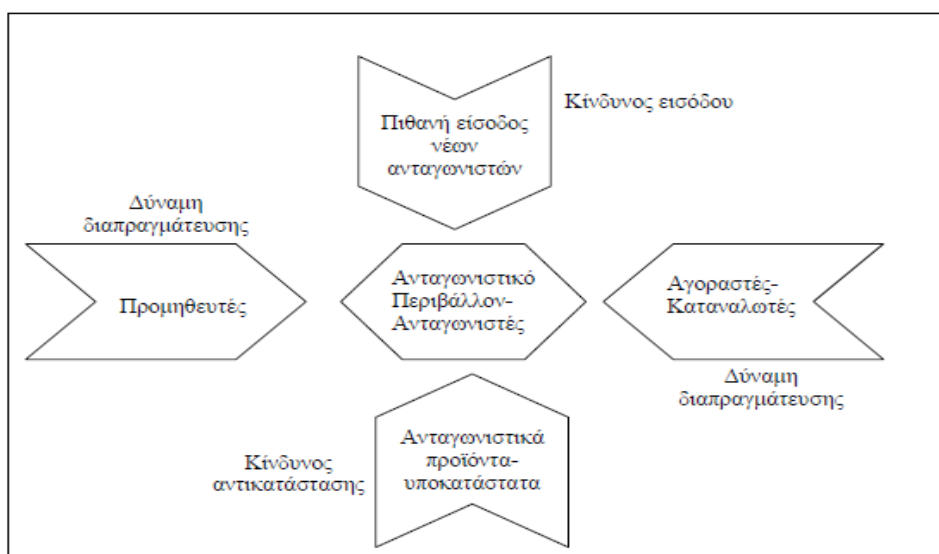
Οι **ΚΙΝΔΥΝΟΙ** (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)

- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).

#### 4.2.2. Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ είναι ένα απλό αλλά πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που σχεδιάζουν μεθοδικά τα βήματα τους και δεν αφήνουν τίποτε στην τύχη. Αξιοποιείται κατά κόρον, από τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βάθος, την θέση τους στον ανταγωνισμό και τις ισορροπίες δυνάμεων στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν (Porter, 2008).



**Εικόνα 4. Οι πέντε δυνάμεις του Porter.**

Μέσα από μια απλή ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί ενδεικτικά να (Porter, 1996):

- εντοπίσει στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα (ή όχι) ενός κλάδου
- κατανοήσει καλύτερα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού,

- να αναγνωρίσει τυχόν ευκαιρίες και απειλές και να προετοιμαστεί ανάλογα.
- να προβλέψει αν ένα νέο προϊόν (ή υπηρεσία) έχει τις προοπτικές να είναι κερδοφόρο στο μέλλον
- διευκολυνθεί στην λήψη σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν ακόμη και με αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης (ειδικά σε περιόδους υψηλής πίεσης από τον ανταγωνισμό).

Σύμφωνα με τον ίδιο τον Porter, οι 5 δυνάμεις ανταγωνισμού διέπουν ανομοιογενείς κλάδους της αγοράς και είναι πάντα οι ίδιες σε κάθε γωνιά αυτού του πλανήτη, όπου ασκούνται εμπορικές δραστηριότητες. Αυτό στο οποίο θα έλεγε κανείς υπάρχει διαφοροποίηση, είναι το βάθος της ανάλυσης των 5 δυνάμεων ανταγωνισμού που απαιτείται για κάθε επιχείρηση. Όπως είναι λογικό, άλλες απαιτήσεις ανάλυσης έχει μια πολυεθνική εταιρεία που απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά και άλλες απαιτήσεις έχει μια Ελληνική μικρή ή μικρομεσαία επιχείρηση που δραστηριοποιείται τοπικά. Για τις δεύτερες, έστω και μια απλή καταγραφή όπως αυτή που προτείνεται παρακάτω, θα μπορούσε να βοηθήσει πολύ στην κατανόηση του ανταγωνιστικού πλαισίου μέσα στο οποίο καλείται να κινηθεί ο επιχειρηματίας.

#### **4.2.2.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να καταδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το πόσο εύκολο (ή δύσκολο) είναι να διεισδύσει κανείς σε μια νέα αγορά, τι εμπόδια μπορεί να συναντήσει, ποια από αυτά τα εμπόδια είναι αντιμετωπίσιμα, ποια χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής.

Ενδεικτικά κάποιες ερωτήσεις:

- Υπάρχει ισχυρό brand loyalty (αφοσίωση πελατών) στην φίρμα του ανταγωνισμού; Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση σου γι αυτό;
- Ο ανταγωνισμός δίνει κίνητρα (προνόμια, δώρα κά) στους πελάτες του; Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση σου γι αυτό;
- Μήπως το κόστος παραγωγής της επιχείρησης σου (ή παροχής υπηρεσιών) είναι πολύ υψηλό σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

- Πόσο σπάνιοι είναι οι πόροι που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σου (πχ ά ύλη) και τι προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν από τυχόν (πραγματική ή τεχνητή) έλλειψη τους στο μέλλον;
- Υπάρχουν συντεχνιακοί, κρατικοί ή νομοθετικοί περιορισμοί που πρέπει να λάβεις υπόψη σου;
- Διαθέτεις τα απαιτούμενα επενδυτικά κεφάλαια σε σχέση με τους ανταγωνιστές σου;
- Πόσο εύκολη είναι η πρόσβαση στο δίκτυο διανομής του κλάδου σου;
- Πόσο πιθανό είναι δεχθείς αντίποινα από κατεστημένους φορείς;

#### **4.2.2.2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης ποια προϊόντα ή υπηρεσίες της αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να υποκατασταθούν από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες του ανταγωνισμού (πχ λόγω χαμηλότερων τιμών, λόγω χαμηλού κόστους παραγωγής κλπ)

Ενδεικτικά κάποιες ερωτήσεις:

- Κάτω από ποιες συνθήκες πιστεύεις ότι οι πελάτες σου θα στρέφονταν σε ένα ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία;
- Διαθέτεις τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σου σε πραγματικά ανταγωνιστικές τιμές;
- Υπάρχει ευελιξία στο κόστος παραγωγής;
- Πόσα περιθώρια ευελιξίας θα είχε η επιχείρησή σου αν ο ανταγωνισμός μείωνε περαιτέρω τις τιμές του;
- Η μόδα θα μπορούσε να επηρεάσει τις πωλήσεις της επιχείρησής σου και αν ναι σε ποιο βαθμό;
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις πωλήσεις της επιχείρησής σου και αν ναι σε ποιο βαθμό;
- Υπάρχει κάποιο άλλο προϊόν στην αγορά που θα μπορούσε να υποκαταστήσει το προϊόν σου (π.χ. εγχώριο γάλα να υποκατασταθεί από γάλα σκόνης εισαγωγής) και πόσο αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει την επιχείρησή σου;
- Υπάρχουν νέες αγοραστικές τάσεις που χρειάζεται να λάβεις υπόψη σου;

#### **4.2.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους προμηθευτές της. Όπως είναι λογικό, όσο περισσότεροι προμηθευτές υπάρχουν σε μια αγορά, τόσο μικρότερη είναι η εξάρτηση μιας επιχείρησης από αυτούς τους προμηθευτές. Αντίθετα, όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές (πχ. για την προμήθεια πχ πρώτων υλών ή εξειδικευμένων υπηρεσιών), τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος οι προμηθευτές αυτοί να προχωρήσουν σε απρόβλεπτες κινήσεις (πχ. αύξηση του κόστους των υλών) που με την σειρά τους θα ανατρέψουν το status quo & θα φέρουν σε δύσκολη θέση την επιχείρηση σου μελλοντικά. Ενδεικτικά κάποιες ερωτήσεις:

- Πόσοι προμηθευτές υπάρχουν στην αγορά;
- Ποιοι είναι αυτοί που ελέγχουν τις τιμές και πόσοι είναι;
- Υπάρχει κάποιο ιστορικό διαμόρφωσης των τιμών των προμηθευτών σου στο οποίο μπορείς να ανατρέξεις;
- Έχουν την δύναμη να χειραγωγούν ή να αυξάνουν αυθαίρετα τις τιμές;
- Πόση σημασία έχει το ύψος της παραγγελίας που θα κάνεις στους προμηθευτές; Τι μπορείς να κάνεις γι' αυτό;
- Πόσο εύκολο είναι για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτή;
- Ποιο θα ήταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή;

#### **4.2.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους ίδιους τους πελάτες της. Όπως είναι λογικό, επιχειρήσεις που στηρίζονται σε ένα μικρό αριθμό πελατολογίου, αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα κινδύνους από άλλες επιχειρήσεις με ευρύ πελατολόγιο. Ενδεικτικά κάποιες ερωτήσεις:

- Πόσοι πελάτες υπάρχουν;
- Πόσο είναι πιστοί στην επιχείρηση;

- Τι θα τους οδηγούσε στο να αγοράσουν τα προϊόντα σου από κάποιον ανταγωνιστή;
- Πόσο ευάλωτοι είναι οι πελάτες σου στις προσφορές του ανταγωνισμού;
- Έχουν την δύναμη οι πελάτες σου να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές;
- Έχουν την δύναμη οι πελάτες να υπαγορεύουν τους όρους μια συμφωνίας;

#### **4.2.2.5. Επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων :**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου. Εάν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και προσφέρουν εξίσου ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες, τότε το πιθανότερο είναι πως η επιχείρηση δεν ελέγχει την κατάσταση.

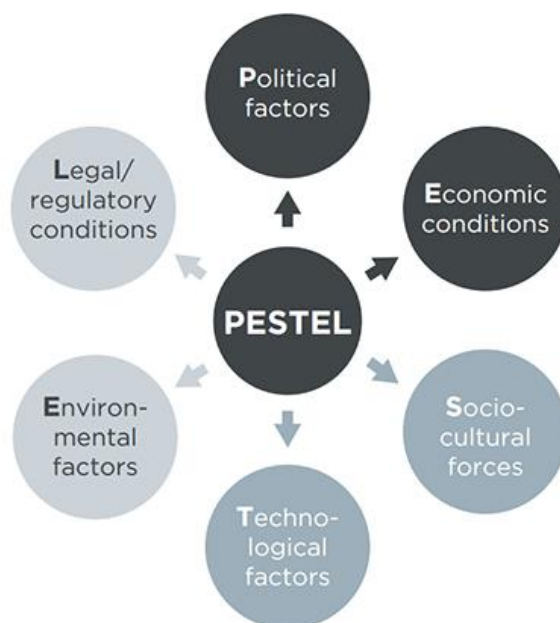
Σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει ο κίνδυνος οι αγοραστές να προτιμήσουν ένα ανταγωνιστή που τους παρέχει μια καλύτερη συμφωνία (πχ. χαμηλότερες τιμές). Αντίθετα, αν η επιχείρηση σου προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία και ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος, αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση σου έχει μικρό βαθμό ανταγωνισμού και μεγάλες περιθώρια κερδοφορίας. Ενδεικτικά κάποιες ερωτήσεις:

- Πόσοι ανταγωνιστές υπάρχουν στον κλάδο;
- Σε τι κατάσταση βρίσκονται (οικονομικά μεγέθη κ.α.);
- Πουλάτε τα ίδια προϊόντα;
- Υπάρχει κάτι που διαφοροποιεί την επιχείρηση σου από τον ανταγωνισμό;
- Πόσο εύκολο είναι για την επιχείρηση να δημιουργήσει υποκατάστατα προϊόντα;
- Ποιο θα ήταν το κόστος τέτοιων υποκατάστατων προϊόντων;

#### **4.2.3. Ανάλυση PESTEL**

Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μία επιχείρησης είναι η ανάλυση PESTEL, η οποία εκφράζει τους

παράγοντες που θα αντιμετωπίσει στο περιβάλλον που θα ενεργήσει. Η ανάλυση PESTEL αποτελείται από τους εξής τομείς ανάλυσης:



**Εικόνα 5. Η ανάλυση PESTEL.**

- Τεχνολογικό περιβάλλον
- Οικονομικό περιβάλλον
- Κοινωνικό περιβάλλον
- Πολιτικό περιβάλλον
- Περιβαλλοντικούς Παράγοντες
- Νομικούς Παράγοντες

#### **4.2.3.1 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Η τεχνολογία αναφέρεται στα μέσα που επιλέγονται για την εκτέλεση μίας εργασίας. Η εξέλιξη έχει επιρεάσει κάθε λειτουργία και τμήμα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αποτελεί το εργαλείο της πραγματοποίησης όλων των σχεδίων τόσο στην παραγωγή όσο και στον σχεδιασμό των προϊόντων και στην διανομή τους στον καταναλωτή.

Η αλλαγή και εξέλιξη των τεχνολογικών παραγόντων απαιτεί την συνεχόμενη παρακολούθηση τους από την πλευρά της εκάστοτε επιχείρησης και από τον



αντίστοιχο τομέα, καθώς μία μικρή διαφοροποίηση μπορεί να προκαλέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση του κλάδου που θα την αφομοίωση πρώτη. Τα ερωτήματα που προκύπτουν πάντοτε σε μία νεοσύστατη επιχείρηση και μη, είναι τα εξής:

- Ποιες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης;
- Πόσο σημαντική είναι η τεχνολογία για καθένα από τα προϊόντα;
- Ποιο είδος τεχνολογίας εμπεριέχεται στα υλικά και στα ημιέτοιμα κομμάτια που προμηθευόμαστε;
- Ποια από αυτές τις τεχνολογίες μπορεί να γίνει κρίσιμη και γιατί; Θα παραμείνουν διαθέσιμες για την επιχείρηση;
- Ποια ήταν η εξέλιξη αυτών των τεχνολογιών διαχρονικά;
- Ποια η πιθανή εξέλιξή τους;
- Ποιες ήταν οι επενδύσεις της επιχείρησης σε κρίσιμες τεχνολογίες ιστορικά;
- Ποιες ήταν οι αντίστοιχες επενδύσεις των τεχνολογικών ανταγωνιστών της επιχείρησης;

#### **4.2.3.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Οι μεταβολές στην οικονομία σε διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο συνδέονται μεταξύ τους με διάφορους τρόπους, αλλά είναι απαραίτητο να κάνουμε διαφορετική αξιολόγηση για τις επιδράσεις που μπορεί να υπάρχουν σε μία επιχείρηση. Αυτό εξαρτάται από την σκοπιμότητα της ανάλυσης.

Για παράδειγμα, παρ' όλο που μία οικονομία σε εθνικό επίπεδο μπορεί να βρίσκεται σε φάση σταθεροποίησης, υπάρχουν περιοχές οι οποίες έχουν υποστεί το φαινόμενο της αποβιομηχάνισης, με μείωση της απασχόλησης. Αυτό σημαίνει ότι το διαθέσιμο εισόδημα είναι πολύ χαμηλό, οπότε και η ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών να παρουσιάζει χαμηλά ποσοστά.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται μερικές οικονομικές μεταβλητές οι οποίες θα πρέπει να εξετάζονται στην διαδικασία ανάλυσης του οικονομικού περιβάλλοντος.

- Η αύξηση του τριτογενούς τομέα
- Η διαθεσιμότητα χρηματοδότησης
- Το επίπεδο διαθέσιμου εισοδήματος
- Η ροπή προς κατανάλωση
- Τ επίπεδα επιτοκίων
- Ο πληθωρισμός
- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η αγορά χρήματος
- Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
- Το έλλειμμα του προϋπολογισμού
- Τα καταναλωτικά πρότυπα
- Η τάση της ανεργίας
- Η παραγωγικότητα της εργασίας
- Η διεθνής ισοτιμία
- Το χρηματηστήριο
- Οι οικονομικές συνθήκες των ξένων χωρών
- Τα δεδομένα εισαγωγών/εξαγωγών

#### **4.2.3.3 Κοινωνικό Περιβάλλον**

Η δομή της κοινωνίας και οι μεταβολές που συντελούνται σε αυτήν επιρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις. Οι μεταβολές των τάσεων στη συμπεριφορά των καταναλωτών δημιουργούν ευκαιρίες και απειλές για κάθε επιχείρηση. Η διαρκώς αυξανόμενη ευαισθησία των καταναλωτών για την προστασία του περιβάλλοντος πιέζει τις επιχειρήσεις στην επιλογή στρατηγικών προς αυτήν την κατεύθυνση, κυρίως με την αύξηση της χρήσης υλικών τα οποία είναι δυνατόν να ανακυκλωθούν. Αυτές οι επιλογές διατυπώνονται συχνά και στην αποστολή της επιχείρησης.

Ενδεικτικές κατηγορίες παραγόντων που αφορούν το κοινωνικό περιβάλλον είναι:

- Δημογραφική εξέλιξη

- Ενεργός πληθυσμός, επαγγελματικές ομάδες
- Πυκνότητα και κατανομή πληθυσμού
- Κοινωνικές τάσεις, κρατική κοινωνική πολιτική
- Κοινωνικές τάσεις για την διάθεση του ελεύθερου χρόνου
- Περιφερειακές πολιτιστικές ιδιαιτερότητες
- Δομή και λειτουργία των σύγχρονων πόλεων

#### **4.2.3.4 Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον αντικατοπτρίζει τους ισχύοντες και μελλοντικούς περιορισμούς με βάση τους οποίους πρέπει να ενεργήσει μία επιχείρηση. Αυτοί μπορεί να είναι σε μορφή νόμων κανονισμών και διατάξεων, που προκύπτουν από την νομοθεσία του εκάστοτε κράτους. Σημαντικό παράγοντα στην νομοθετική προσέγγιση αποτελεί και το θρήσκευμα, το οποίο μπορεί να επιρεάσει κατά μεγάλο ποσοστό τους νομοθέτες, όπως για παράδειγμα στα μουσουλμανικά κράτη. Η ρύθμιση ή απαρύθμιση των αγορών, οι αποφάσεις για την έναρξη κατασκευής μεγάλου δημόσιου έργου, η διεκδίκηση και ανάληψη αγώνων παγκοσμίου εμβέλειας είναι μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα για τις προοπτικές που παρουσιάζονται για τις επιχειρήσεις.

Ενδεικτικές κατηγορίες παραγόντων που αφορούν το πολιτικό περιβάλλον:

- Εσωτερικές πολιτικές τάσεις, κόμματα, κυβερνήσεις
- Εξωτερική κατάσταση, συμμαχίες, κίνδυνοι
- Νομοθεσία, γενική και ειδική για τις επιχειρήσεις
- Μονοθεσία προστασίας του περιβάλλοντος

#### **4.2.3.5 Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Σε αυτό το μέρος αναλύονται θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος όπως ο καιρός, το κλίμα και οι αλλαγές που επηρεάζουν τους κλάδους του τουρισμού και των καλλιεργειών. Επιπλέον, η αυξανόμενη ενημέρωση του πληθυσμού στις πιθανές

επιπτώσεις από τις κλιματολογικές συνθήκες έχουν αντίκτυπο στο τρόπο που επιχειρήσεις λειτουργούν, στα προϊόντα που προσφέρουν και στην δημιουργία νέων αγορών ή υποβαθμίζοντας και καταργώντας ήδη υπάρχουσες.

#### 4.2.3.6 Νομικό-Νομοθετικοί παράγοντες

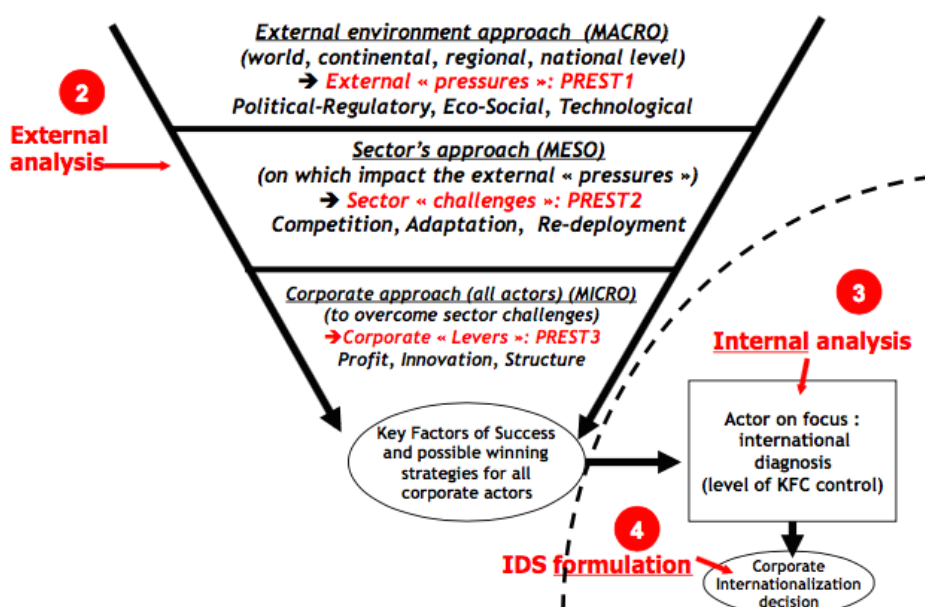
Σε αυτό το σημείο αναλύονται θέματα σχετιζόμενα με το Εμπορικό Δίκαιο, την Προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, τους νόμους για την μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς.

##### a. PREST

Η ανάλυση PREST (Political, Regulatory, Eco-Social, Technological) είναι μια ανάλυση τριών επιπέδων (Macro- PREST1, Meson-PREST2, Micro-PREST3), που δημιουργεί μια προοδευτική στρατηγική προσέγγιση του περιβάλλοντος σε μια συγκεκριμένη περιοχή του ενδιαφερόμενου τομέα/δραστηριότητας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο προκειμένου να βοηθήσει στη διαμόρφωση των επιλογών της επιχείρησης.

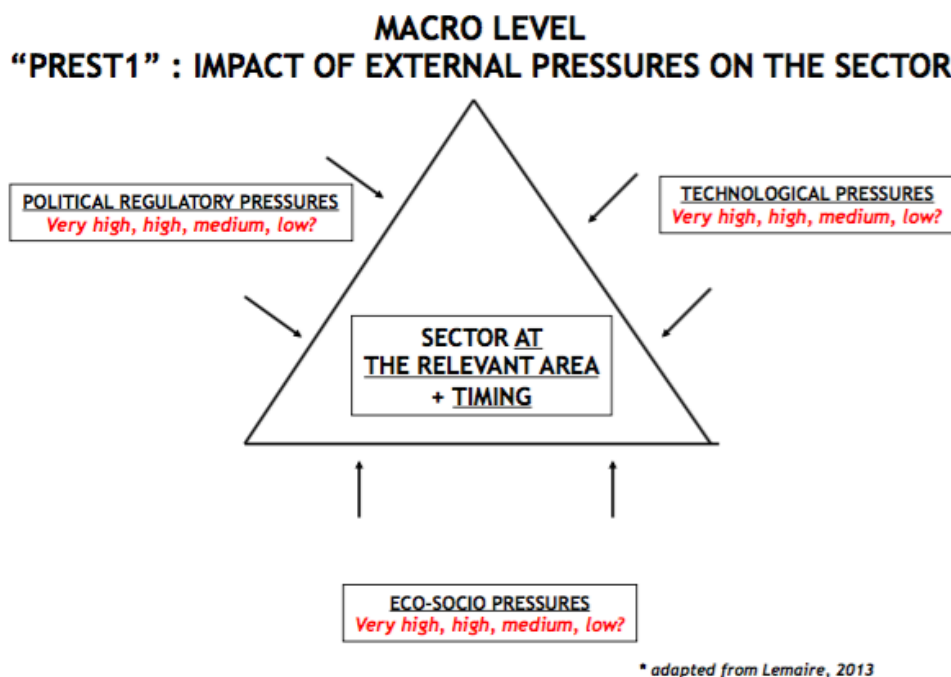
### THE INTERNATIONAL EXTERNAL ANALYSIS PROCESS



Εικόνα 6. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

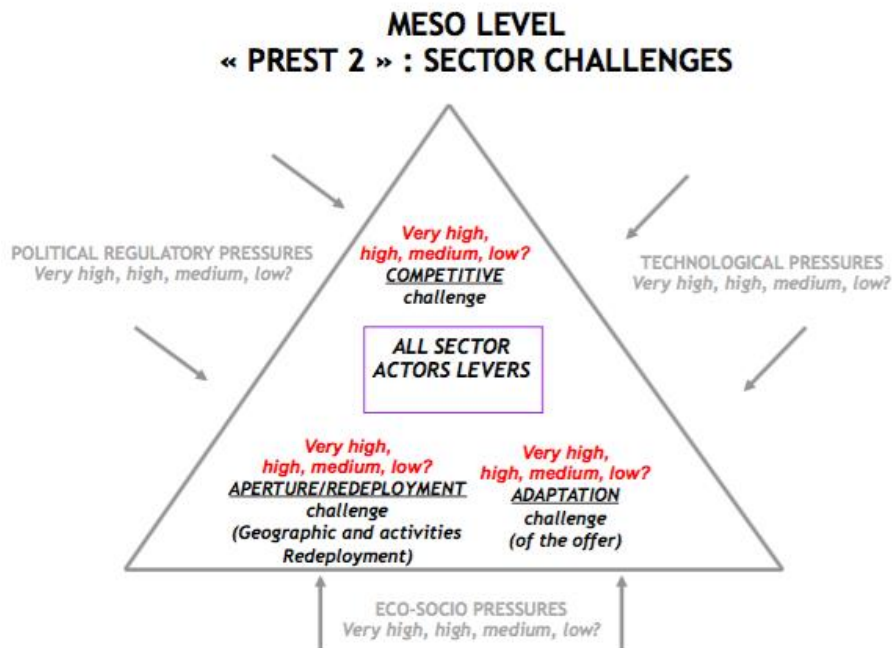
Τα 3 βήματα της ανάλυσης PREST είναι τα παρακάτω:

1. Εντοπισμός των μεγάλων εξωτερικών πιέσεων που δημιουργούν νέες ευκαιρίες/πιέσεις στον τομέα.
  - a. Πολιτικοί Παράγοντες: πχ θετικές επιπτώσεις της πρόσβασης σε νέες εθνικές/οικονομικές ζώνες
  - b. Οικονομικοί – Κοινωνικοί Παράγοντες: πχ θετικές επιπτώσεις της αύξησης του βιοτικού επιπέδου (αναδυόμενες χώρες)
  - c. Τεχνολογικοί Παράγοντες: πχ επιστημονικού πρόοδος, προσδοκίες μεταφοράς τεχνολογίας



Εικόνα 7. Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος.

1. Αξιολόγηση των κυριότερων επιπτώσεων μέσω των προκλήσεων του τομέα
  - a. Ανταγωνισμός: πχ αξιολόγηση πιθανών νέων παικτών
  - b. Προσαρμογή στη προσφορά: πχ πρόβλεψη νέων προσδοκιών από πελάτες, διαρθρωτικές και διαδικαστικές προσαρμογές
  - c. Γεω-τομεακή αναδιοργάνωση: πχ ξεκίνημα παραγωγής νέων προϊόντων και εισαγωγή σε νέες χώρες-στόχους



1. Καθορισμός των πιθανών "μοχλών" των παικτών για τη λειτουργία τους (key factors of success).
  - a. Ανταγωνισμός: πχ αριθμός εταιριών με αντίστοιχα προϊόντα.
  - b. Προσαρμοστικότητα: πχ δυνατότητες προσαρμοστικότητας στο εξεταζόμενο περιβάλλον
  - c. Αναδιάρθρωση: πχ Μεταφορά εταιρίας ή δυνατότητα εσωτερικής αναδιάρθρωσης

**MICRO LEVEL**  
**<< PREST 3 >> : CORPORATE APPROACH ( ALL ACTORS )**

1. Εταιρική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των πιέσεων του τομέα.
  - a. Κερδοφορία: πχ ενίσχυση αξίας μετοχής
  - b. Αναδιάρθρωση: πχ επέκταση σε μεγαλύτερο βαθμό της οργάνωσης παγκοσμίως, συντονισμός/προσαρμογή διαδικασιών
  - c. Καινοτομία: πχ δημιουργία και εμπόριο νέων προϊόντων, ανάπτυξη νέας βιομηχανικής και διανοητικής διαδικασίας.

## Κεφάλαιο 5. Μελέτη περίπτωσης

### 5.1. Σκοπός και περιγραφή μελέτης περίπτωσης

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης είναι παρουσίαση προβλημάτων μεταφοράς πληροφοριών και κατ' επέκταση γνώσης, στις σύγχρονες εταιρείες στις οποίες απασχολείται μεγάλο πλήθος εργαζομένων και ειδικά σε περιπτώσεις τις οποίες υπάρχουν τμήματα της εταιρείας σε απομακρυσμένα σημεία από τον πυρήνα της.

Η εταιρεία X η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα του λιανεμπορίου με δίκτυο υποκαταστημάτων σε όλη την χώρα, έχοντας στόχο την αύξηση της δύναμης της στην υπάρχουσα αγορά. Η στρατηγική που ακολουθεί είναι η προσιτή τιμή των εμπορευμάτων της καθώς και η αυξημένη ποικιλία σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Κύρια χαρακτηριστικά της λειτουργίας της είναι η δυναμική παρουσίαση/τοποθέτηση των προϊόντων της, με σκοπό την προσέλκυση των καταναλωτών για αγορά περισσότερων προϊόντων ανά επίσκεψη τους. Επιπλέον, η καλύτερη και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της με σκοπό την λιγότερη και πιο ευχάριστη αναμονή στα καταστήματα της, ο συνδυασμός με όσο πιο υψηλές αγορές στο μέσο καλάθι, αποτελεί ακόμα ένα από τα πιο δυνατά χαρακτηριστικά της, έναντι του ανταγωνισμού.

### 5.2. Παρουσίαση Προβλημάτων και Πιθανοί Τρόποι Αντιμετώπισης τους

#### 5.2.1. Ανειδίκευτο Προσωπικό

Η καθημερινή λειτουργία ενός καταστήματος/τομέα μίας εταιρείας εξαρτάται από την δυνατότητα του προσωπικού της να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης που καταλαμβάνει ατομικά, όσο και συνολικά. Το ανειδίκευτο προσωπικό που εργάζεται σε κάθε υποκατάστημα ή σε οποιοδήποτε τομέα μίας εταιρείας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την επίτευξη ή την διασφάλιση στόχων που έχουν ήδη επιτευχθεί. Επιπλέον, η αδυναμία ενός κρίκου της αλυσίδας να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του, δημιουργεί μεγαλύτερο φόρτο εργασίας για την

ολοκλήρωση των καθημερινών λειτουργιών για τους υπόλοιπους κρίκους και σε πολλές περιπτώσεις καθυστέρηση στην επίτευξή τους.

Πώς μπορεί όμως μία εταιρεία να διασφαλίσει ότι η καθημερινή λειτουργία ενός τομέα της θα ολοκληρώνεται εντός των χρονικών ορίων και με τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί από την κεντρική διοίκηση;

- Εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών των καταστημάτων για εύρεση των κατάλληλων υπαλλήλων που θα εξελιχθούν μελλοντικά και θα στελεχώσουν μελλοντικά τα καταστήματα
- Εκπαίδευση νέων υπαλλήλων με την μέθοδο learning by imitation. Ο κάθε νέος υπάλληλος θα εργάζεται δίπλα σε έμπειρο συνάδελφο του με σκοπό την αντίληψη των καθηκόντων του. Επιπλέον, η σωστή εκπαίδευση ενός νέου υπαλλήλου και η μύηση του στην νοοτροπία και τους στόχους της εταιρείας, θα διασφαλίζεται με την επιλογή εκπαιδευτών ανά θέση, οι οποίοι παρουσιάζουν αντίληψη και πολύ καλή λειτουργία με τους κανόνες και τις υποχρεώσεις που κατέχουν. Ο σκοπός θα είναι η γρήγορη και σωστή ενσωμάτωση των μελών της ομάδας και η μεταφορά της ρητής γνώσης, στο νέο μέλος χωρίς παρέκκλιση, για την αποφυγή μελλοντικών αστοχιών.
- Διεξαγωγή σεμιναρίων στους υπάρχοντες υπαλλήλους για την μεταφορά της εταιρικής γνώσης και κουλτούρας έτσι ώστε να είναι κατανοητός ο αναπροσαρμοσμένος εταιρικός στόχος και να ενοποιηθεί η λειτουργία όλων των καταστημάτων για την επίτευξη του τόσο ατομικά όσο και στο σύνολο της ομάδας/εταιρείας.
- Δημιουργία δικτύου μεταφοράς πληροφοριών για την ενημέρωση των αλλαγών στο τρόπο στησίματος των προϊόντων με στόχο την προώθηση των πιο κερδοφόρων και ταχυκίνητων κωδικών.
- Μεταφορά εικόνων από πιθανά στησίματα ομάδας κωδικών, μέσω εταιρικού δικτύου που συνδέεται με όλα τα υποκαταστήματα.
- Χρήση Πληροφοριακού συστήματος (τύπου SAP, IBM) μεταφοράς δεδομένων για όλο το κωδικολόγιο της εταιρείας, π.χ. πωλήσεις



προϊόντος ανά κατάσταση , στοκ ανά κατάσταση, στοκ κεντρικών αποθηκών κ.α.

### 5.2.2. Αδυναμία μεταφοράς αλλαγών (κατεύθυνσης στησίματος) στα απομακρυσμένα καταστήματα

- Ενημέρωση υπευθύνων καταστημάτων από τα αντίστοιχα τμήματα των κεντρικών γραφείων, μέσω κοινών μορφών στησίματος που θα ακολουθήσουν όλα τα καταστήματα. Σκοπός είναι ο κοινός τρόπος παρουσίασης των προϊόντων για την αύξηση του μηνιαίου τζίρου ανά κατάσταση και κατ' επέκταση και του συνόλου της εταιρείας.
- Έλεγχος των καταστημάτων από περιφερειακές ομάδες, οι οποίες θα μεταφέρουν την γνώση ως προς την σωστή διεκπεραίωση των διαδικασιών σε όλα τα τμήματα του καταστήματος. Στόχος των συγκεκριμένων ομάδων θα είναι η διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από την στρατηγική της εταιρείας και η επιδιόρθωση τους σε συνεργασία με τα στελέχη του εκάστοτε καταστήματος.

### 5.2.3. Προβλήματα μεταφοράς εσωτερικής πληροφόρησης ανά κατάσταση

Η αδυναμία της εσωτερικής πληροφόρησης ενός καταστήματος και συγκεκριμένα της μεταφοράς πληροφοριών από τους υπαλλήλους στα ανώτερα στελέχη, οδηγεί στην δημιουργία προβλημάτων, τα οποία δεν αναγνωρίζονται σε πρώτο χρόνο από τους δεύτερους. Αποτέλεσμα αυτής της δυσλειτουργίας είναι η επέκταση των προβλημάτων σε σημείο το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των πωλήσεων.

#### Μέθοδοι επίλυσης

- Δημιουργία κατάλληλου κλίματος από τον manager του καταστήματος για την άντληση πληροφοριών από τους τμηματάρχες όλων των επιπέδων με σκοπό την γρήγορη αναγνώριση πιθανών προβλημάτων και την επίλυση τους, πριν την επέκταση τους.

- Κατάλληλη κατάρτιση των manager των καταστημάτων με σκοπό την αναγνώριση της σωστής λειτουργίας του εκάστοτε τμήματος και του πιθανών δυσλειτουργιών του. Η εκπαίδευση για μικρό χρονικό διάστημα σε όλα τα τμήματα με σκοπό την μεταφορά της ρητής γνώσης και σωστής λειτουργίας, θα οδηγήσουν στην αναγνώριση και στην αποφυγή των δυσλειτουργιών.
- Δημιουργία ρόλου boundary spanner ανά κατάστημα, τον οποίο θα διατελεί ο manager του καταστήματος με σκοπό την συλλογή και μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων, για να επιτυγχάνεται η ομαλή καθημερινή λειτουργία του. Π.χ. ενημέρωση της διαθεσιμότητας και του όγκου των εμπορευμάτων από την αποθήκη, για οργάνωση της ομάδας γεμίσματος ανά τμήμα και την δημιουργία ημερήσιων χρονοδιαγραμμάτων των εργασιών του τμήματος.

#### 5.2.4. Αδυναμία αντίληψης των στόχων της εταιρείας από τους εργαζόμενους του εκάστοτε παραρτήματος

Οι στόχοι της εταιρείας μεταβάλλονται αναλόγως των εσωτερικών και των εξωτερικών παραμέτρων που μπορεί να μεταβληθούν είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Η εταιρεία αναγκάζεται να αναλύει τις εκάστοτε πληροφορίες που δέχεται καθημερινά, με αποτέλεσμα να χρειάζεται να μεταβάλλει τους στόχους της ανά περιόδους. Τα στελέχη στα υποκαταστήματα ενημερώνονται για να κινηθούν ανάλογα με τις συνθήκες και υποχρεούνται να μεταφέρουν τις αλλαγές στους υφιστάμενους τους. Η αδυναμία των δεύτερων ως προς την αντίληψη των νέων δεδομένων αποτελεί κυρίαρχο πρόβλημα στην καθημερινή λειτουργία των καταστημάτων, και το αποτέλεσμα του συγκεκριμένου προβλήματος παρουσιάζεται στο κοντινό μέλλον, σε πολλές περιπτώσεις με πτώση του μηνιαίου τζίρου συγκριτικά με τον μέσο όρο του συνόλου της εταιρείας.

#### Μέθοδοι επίλυσης

- Δημιουργία συνοχής της ομάδας από τον υπεύθυνο του κάθε υποκαταστήματος. Ο υπεύθυνος υποχρεούται να ενημερώσει την ομάδα

του για τον ρόλο της κάθε θέσης εργασίας τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα της. Επιπλέον, η δημιουργία σωστών νορμών συμπεριφοράς από τον ίδιο και τα υπόλοιπα στελέχη του καταστήματος αποτελούν σημαντικό παράγοντα διασφάλισης της καθημερινής λειτουργίας του κάθε υποκαταστήματος. Με την δημιουργία νορμών συμπεριφοράς και ανάλυσης των ρόλων της εκάστοτε θέσης θα διασφαλιστεί η καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, η οποία αποτελεί την βάση για την διασφάλιση των στόχων που πρέπει να επιτύχει η ομάδα του κάθε καταστήματος

- Οι στόχοι από την κεντρική διοίκηση πρέπει να είναι ξεκάθαροι, ενώ πρέπει να μεταβάλλονται ανά κατάσταση, λαμβάνοντας υπόψιν τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του.
- Ο συνδυασμός των ανωτέρω ρόλων-νορμών συμπεριφοράς θα επιτρέψει στην κάθε ομάδα να μάθει πώς να λειτουργεί και προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί για την επίτευξη των στόχων της. Η ομάδα πρέπει να μάθει να λειτουργεί για να επιτύχει τους στόχους (operant condition skinner).

### *5.3. Ανάλυση παραγόντων που επηρεάζουν την εταιρική λειτουργία σύμφωνα με την μέθοδο PEST*

Η ανάλυση PEST περιλαμβάνει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Το πολιτικό περιβάλλον επιδρά σημαντικά στην λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο και ειδικότερα οι αποφάσεις που λαμβάνονται για τη λειτουργία των επιχειρήσεων μπορεί να επιδράσει θετικά και αρνητικά στην ανάπτυξή τους.

Για παράδειγμα, πολιτικές αποφάσεις που σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων, το ωράριο και το ευρύτερο νομικό πλαίσιο μπορούν να ευνοήσουν την ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων ή να την επιβαρύνουν. Στην Ελλάδα το ωράριο καταστημάτων είναι σταθερό με βάση το νομικό πλαίσιο αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις λαμβάνονται αποφάσεις επέκτασης του ωραρίου ή μείωσης των ωρών λειτουργίας, με αποτέλεσμα να

επιδρούν οι αποφάσεις αυτές συνολικά στην επιχείρηση. Επιπλέον, η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος και η κοινωνική ευμάρεια που δημιουργείται από αυτή μπορεί να επηρεάσει θετικά τον κλάδο του εμπορίου. Κι αυτό διότι η πολιτική σταθερότητα έχει πολύπλευρες συνέπειες στις αποφάσεις που λαμβάνονται για την καταναλωτική συμπεριφορά κυρίως λόγω των οικονομικών της προεκτάσεων.

Το οικονομικό περιβάλλον είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που επιδρά στην στρατηγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι χώρες που χαρακτηρίζονται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ευνοϊκή φορολόγηση για τις επιχειρήσεις και ένα καλό οικονομικό περιβάλλον βιώνουν παράλληλα την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Επιπλέον ένα ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον είναι άμεσα συνδεδεμένο με τις αυξημένες καταναλωτικές δαπάνες στην αγορά γενικά αλλά και στο λιανεμπόριο. Στη συνέχεια, με τη μέθοδο του mind map παρουσιάζεται η ανάλυση PEST της επιχείρησης του λιανεμπορίου που μελετάται.



Εικόνα 9. Mind map της ανάλυσης PEST.

Το κοινωνικό περιβάλλον είναι αρκετά σημαντικό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η κοινωνία, οι προτιμήσεις της και τα βασικά στοιχεία που την συνθέτουν είναι κεντρικοί παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η κοινωνία ύστερα από την πανδημία του COVID-19 έχει αναδιαμορφώσει τις προτιμήσεις της, χρησιμοποιεί περισσότερο το διαδίκτυο και βέβαια έχει αλλάξει ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης των καταστημάτων με γνώμονα την ασφάλεια. Έτσι οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου σαφώς επηρεάζονται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η κοινωνία σε συνάρτηση με τις συνθήκες που επικρατούν.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο. Οι επιδράσεις του τεχνολογικού περιβάλλοντος εκτείνονται σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών λειτουργιών, σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο. Συγκεκριμένα σε εσωτερικό επίπεδο οι τεχνολογικές εξελίξεις παρέχουν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα τα οποία οδηγούν σε εξοικονόμηση χρόνου και κόστους και οδηγούν σε αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της οικονομικής μονάδας.

Σε επίπεδο πελατών, η διαρκής αύξηση της χρήσης του διαδικτύου από τους καταναλωτές και η αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών έχουν οδηγήσει στην αναγκαιότητα αναδιαμόρφωσης του βαθμού προσοχής των επιχειρήσεων στα διαδικτυακά τους καταστήματα σε σύγκριση με τα φυσικά. Γενικά οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς και άλλα γεγονότα οδηγούν επιτακτικά τις επιχειρήσεις στην αναπροσαρμογή των λειτουργιών τους με γνώμονα την αύξηση της κερδοφορίας και τη διατήρηση της βιωσιμότητάς τους.

## Επίλογος

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων που προέρχονται από το εσωτερικό και από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση, που έχει οδηγήσει στην άμεση επιρροή ακόμα και των γεωγραφικά απομακρυσμένων περιοχών από κάποιο κίνδυνο συντελεί ακόμα περισσότερο στην ανάδειξη διαρκών προκλήσεων. Η παγκόσμια οικονομική κρίση που εξαπλώθηκε με αφετηρία τις ΗΠΑ μέχρι και την κρίση της πανδημίας, δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις είναι εκτεθειμένες σε παγκόσμιους κινδύνους, σε ένα περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να μελετάται επισταμένα από πλευράς τους για να διατηρηθεί η βιωσιμότητα και η αποδοτικότητά τους.

Η διαχείριση γνώσης, όπως προκύπτει από την παρούσα μελέτη, είναι μια διαδικασία που ασχολείται με την ανάπτυξη, αποθήκευση, ανάκτηση και διάδοση πληροφοριών και εμπειρογνωμοσύνης εντός ενός οργανισμού για την υποστήριξη και τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσής του. Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ότι η γνώση είναι ένας κρίσιμος πόρος για τους οργανισμούς και πρέπει να διαχειρίζεται με σύνεση.

Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κρίνεται απόλυτα αναγκαίο να αξιοποιήσουν τη γνώση όχι μόνο για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, αλλά και να γίνουν καινοτόμοι. Η διαχείριση της γνώσης απαιτεί μια σημαντική αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα και δέσμευση σε όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας για να την κάνει να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται ιδανικά μέσα από ένα υποστηρικτικό οργανωτικό κλίμα και βέβαια μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης, ένας οργανισμός μπορεί να φέρει ολόκληρη την οργανωτική μάθηση και γνώση του για να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε πρόβλημα, οπουδήποτε στον κόσμο, ανά πάσα στιγμή.

Όπως διαπιστώθηκε από την μελέτη περίπτωσης της παρούσας μελέτης, είναι σημαντικό οι σύγχρονες επιχειρήσεις να εργάζονται με βάση τις προκλήσεις που προέρχονται από το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον, να

διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις γνώσεις και να εφαρμόζουν λύσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε ουσιαστική αντιμετώπιση των προβλημάτων τους.

## Βιβλιογραφία

- Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386-410.
- Doyle, D. (1990). *Strategic Management*. Paris: Editions Communications Actives.
- Felder, R., & Soloman, B. (2000). *Μορφές και στρατηγικές μάθησης*. North Carolina: North Carolina State University .
- Hajir, j., Obeidat, b., Al-dalahmeh, B., & Masadeh, R. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 50(3),. 313-330.
- Heath, R., & Palenchar, M. (2009). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. California: Sage Publications.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Thomson South-Western.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2011). *Strategic Decision-Making Process*. (13th Edition εκδ.). London: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th Edition εκδ.). Essex: Prentice Hall / Financial Times.
- Joyce, W., & Slocum, J. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organisational Dynamics*, 41(3), 183-193.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), σσ. 14-37.
- Pappard, J., & Ward, J. (2016). *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*. London: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Ανάκτηση από <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* , January 2008, 25-40.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. USA: Kogan Page Limited.



- Shonk, K. (2019, September 5). *5 Win-Win Negotiation Strategies*. Ανάκτηση από <https://www.pon.harvard.edu>: <https://www.pon.harvard.edu/daily/win-win-daily/5-win-win-negotiation-strategies/>
- Sousa, M., & González, M. (2016). Employee knowledge profiles – A mixed-research methods approach. *Information Systems Frontiers*, 18(6), σσ. 1103-1117.
- Thierauf, R. (1999). *Knowledge Management Systems for Business*. Greenwood Publishing Group.
- Wheelmen, T., & Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10th Edition εκδ.). Prentice Hall.
- Αυλωτίνης, Γ., Λυμπερόπουλος, Κ., & Τζαναβάρας, Β. (2010). *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rossili.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2010). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου .
- Θερίου, Ν. (2005). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κρητική.
- Κίτσιος, Φ. (2010). *Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής.
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2009). *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.