

Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (ΣΔΟ) – ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΧΡΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ
ΤΟΠΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Καθαράκης Μιχαήλ
Επιμέλεια : Τσιχλάκη Ειρήνη-Χρυσοβαλάντη, Χαστάς Ιωάννης
A.M. : ΔΤ7769, ΔΤ7763



Copyright ©

Τσιχλάκη Ειρήνη Χρυσοβαλάντη, Ιωάννης Χαστάς, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος.



Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας, αποτελεί το επιστέγασμα προσπαθειών χρόνων, όχι μόνο δικών μας, αλλά και ενός συνόλου ατόμων γύρω από αυτή. Η αναφορά των προσώπων αυτών στην αρχική σελίδα της παρούσας διπλωματικής, αποτελεί την ελάχιστη ένδειξη εκτίμησης. Σε πρώτο επίπεδο, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας εργασίας κ. Καθαράκη Μιχαήλ καθώς η συνεισφορά του υπήρξε καταλυτική για την ολοκλήρωσή της. Οι υποδείξεις και οι διορθώσεις του υπήρξαν καίριες, καθώς συνέβαλαν στην διαμόρφωση ενός άριστου αποτελέσματος και στη μετάδοση χρήσιμων γνώσεων για την επαγγελματική και γενικότερα τη μελλοντική μας πορεία. Οι οικογένειές μας όμως, ήταν και θα είναι συνοδοιπόροι σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής μας. Μέσα από αυτές τις γραμμές θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας για τους ανθρώπους που μας στήριξαν και θα συνεχίζουν αδιάλειπτα να μας στηρίζουν.



Περίληψη

Στα σημερινά πολύ ταραχώδη επιχειρηματικά περιβάλλοντα με τον υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, επιβίωσης και ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) που βασίζονται στην τεχνολογία έχει γίνει αναπόφευκτη πρόκληση για τους ηγέτες τους. Οι εκθέσεις αποκαλύπτουν ένα σημαντικό ποσοστό αποτυχίας μεταξύ των ΜΜΕ, ωστόσο τονίζουν τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζουν οι ΜΜΕ στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί ότι η επιβίωση και η ανάπτυξή τους οδηγούν σε οικονομική ευημερία. Πρόσφατα, οι ρόλοι της Στρατηγικής Σκέψης και του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ως σημαντικά εργαλεία διαχείρισης στις ΜΜΕ, έχουν προσελκύσει περισσότερη προσοχή στους μελετητές. Στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τη χρήση καινοτόμων εργαλείων στην στρατηγική διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το εννοιολογικό πλαίσιο αυτής της μελέτης έχει αναπτυχθεί με βάση τη σύνθεση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στον συγκεκριμένο θεματικό τομέα.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική σκέψη, Νέες τεχνολογίες, Στρατηγικός σχεδιασμός, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.



Abstract

In today's highly volatile business environment with high levels of uncertainty, the survival and growth of technology-based small and medium-sized enterprises (SMEs) has become an inevitable challenge for their managers. Scientific bibliography reveals a significant rate of failure among SMEs, but highlight the vital role that SMEs play in developed and developing economies. Therefore, it can be concluded that their survival and development lead to economic prosperity. Recently, the roles of Strategic Thinking and Strategic Planning, as important management tools in SMEs, have attracted more attention from scholars. The aim of this study is to investigate the use of innovative tools in the management strategy of small and medium enterprises. The conceptual framework of this study has been developed based on the composition of the existing literature in this field. Currents' study will present existing solutions that managers can implement to their everyday activity.

Keywords: Strategic thinking, New technologies, Strategic planning, Small and medium enterprises.



Περιεχόμενα

Περιεχόμενα

Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο	1
Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract.....	5
Περιεχόμενα.....	1
Ευρετήρια.....	2
Συντομογραφίες	7
Πρόλογος.....	8
Κεφάλαιο 1 ^ο – Η στρατηγική στις επιχειρήσεις.....	10
Κεφάλαιο 2 ^ο – Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	15
Κεφάλαιο 3 ^ο – Εργαλεία στη χάραξη στρατηγικής.....	22
Κεφάλαιο 4 ^ο – Μεθοδολογία	35
Κεφάλαιο 5 ^ο – Αποτελέσματα	37
Κεφάλαιο 6 ^ο – Συμπεράσματα.....	79
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα	86
A. Δημογραφικά στοιχεία	86



Ευρετήρια

Εικόνες

Εικόνα 1. Φάσεις διαμόρφωσης (Nedelea & Păun, 2009).....	11
Εικόνα 2: Κατηγορίες MME (Beasley, 2016)	15
Εικόνα 3. Πορεία εσόδων εξόδων, καθώς και προβλεπόμενος στόχος	22
Εικόνα 4. Λεπτομερείς κατανομή εσόδων εξόδων και στόχων.	22
Εικόνα 5. Οθόνη που παρουσιάζει την οργάνωση των ομάδων για τη διευθέτηση στόχων	23
Εικόνα 6. Επίτευξη στόχων ανά τμήμα.....	25
Εικόνα 7. Screenshot από το KPI Fire	26
Εικόνα 8. Screenshot του λογισμικού Workday Adaptive Planning.....	27
Εικόνα 9. PESTEL	28
Εικόνα 10: Αλυσίδα αξίας Porter (Porter & Advantage, 1985)	32

Πίνακες

Πίνακας 1: Κατηγορίες επιχειρήσεων (EU Commission, 2003).....	14
Πίνακας 2: Ορισμοί στρατηγικής σκέψης (Moon, 2013)	19
Πίνακας 3: Ανάλυση αξιοπιστίας	35
Πίνακας 4: Δημογραφικά στοιχεία	37
Πίνακας 5: Στοιχεία επιχείρησης.....	40
Πίνακας 6: Σε ποιες περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού επικεντρώνεται η επιχείρησή σας;	43
Πίνακας 7: Σε ποιες περιοχές Έργων Καινοτομίας (projects) επικεντρώνεται η επιχείρησή σας;	44
Πίνακας 8: Σε ποιες περιοχές Ηγεσίας και Κουλτούρας επικεντρώνεται η επιχείρησή σας;	45
Πίνακας 9: Πως αντιμετωπίζεται η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρησή σας;	46
Πίνακας 10: Πως αντιμετωπίζει τις εξωτερικές σχέσεις η επιχείρησή σας;	47
Πίνακας 11: Ποια θεωρείτε ότι είναι η βάση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησή σας;	48
Πίνακας 12: Πως διαχειρίζεται η επιχείρηση την προσήλωση στις διαδικασίες;	49
Πίνακας 13: Ποια θεωρείτε τα βασικά μέτρα απόδοσης της επιχείρησή σας;.....	50
Πίνακας 14: Ποιοι είναι οι κυριότεροι μέθοδοι marketing που χρησιμοποιείτε;	51
Πίνακας 15: Ποιους πόρους ανάπτυξης θεωρείται κυριότερους για την επιχείρησή σας;	52



Πίνακας 16: Ποιες μεθόδους ασφάλειας και προστασίας χρησιμοποιείτε;.....	53
Πίνακας 17: Ποια θεωρείται τεχνολογική καινοτομία για την επιχείρησή σας;	54
Πίνακας 18: Πως πραγματοποιείται η λήψη αποφάσεων;.....	55
Πίνακας 19: Πως πραγματοποιείται ο έλεγχος του προσωπικού;	56
Πίνακας 20: Περιγραφικά στοιχεία παραγόντων	57

Γραφήματα

Γράφημα 1: Φύλο.....	38
Γράφημα 2: Ηλικία	38
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	39
Γράφημα 4: Είδος επιχείρησης.....	41
Γράφημα 5: Θέση στην επιχείρηση	41
Γράφημα 6: Έτη λειτουργίας της επιχείρησης.....	42
Γράφημα 7: Αριθμός υπαλλήλων της επιχείρησης.....	42
Γράφημα 8: Μέσος ετήσιος οικονομικός κύκλος της επιχείρησης την τελευταία τριετία	43
Γράφημα 9: Στη συνεχή εκπαίδευση ενηλίκων.....	45
Γράφημα 10: Στην ανεπίσημη εκπαίδευση	45
Γράφημα 11: Στα σεμινάρια και στα εκπαιδευτικά προγράμματα	46
Γράφημα 12: Στην πρακτική εκπαίδευση (Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά).....	46
Γράφημα 13: Στην πραγματοποίηση αλλαγών ή βελτίωση των προϊόντων	47
Γράφημα 14: Εισάγοντας συνεχώς νέα προϊόντα στην παραγωγή.....	47
Γράφημα 15: Πραγματοποιώντας βελτιώσεις ή αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας της	48
Γράφημα 16: Πραγματοποιώντας αλλαγές στον εξοπλισμό	48
Γράφημα 17: Στην θέσπιση στόχων και επαναπροσδιορισμό πλάνων	49
Γράφημα 18: Στην έμπνευση και συντονισμό των υπαλλήλων.....	49
Γράφημα 19: Στην ανάληψη πρωτοβουλιών και νέων διαδικασιών.....	50
Γράφημα 20: Είναι προσαρμόσιμη: προσαρμόζει τους στόχους της στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντός της.....	50



Γράφημα 21: Επιλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό μέσω σύγχρονων ψυχομετρικών μεθόδων.....	52
Γράφημα 22: Μετακινώντας το προσωπικό για την εύρεση της κατάλληλης θέσης.....	52
Γράφημα 23: Με τεχνολογική και ψυχολογική υποστήριξη προσωπικού.....	53
Γράφημα 24: Με αποκέντρωση και απομακρυσμένο έλεγχο προσωπικού.....	53
Γράφημα 25: Με τη δημοσιότητα της απόδοσης του οργανισμού.....	54
Γράφημα 26: Δημιουργώντας εικονική επιχείρηση και παρουσίασή της στα μέσα.....	54
Γράφημα 27: Παρουσιάζοντας τα έργα προσφοράς στην κοινότητα.....	55
Γράφημα 28: Δικτύωση με εταιρείες και οργανισμούς μέσω διαδικτύου.....	55
Γράφημα 29: Η εμπειρία που μεταδίδεται στους υπαλλήλους.....	57
Γράφημα 30: Η προαγωγή της ομαδικής εργασίας.....	57
Γράφημα 31: Η ενθάρρυνση για την παράθεση απόψεων και γνώσεων.....	58
Γράφημα 32: Η ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης προϊόντων (Σχεδιασμός, Έλεγχος και Παρακολούθηση).....	58
Γράφημα 33: Με τεχνολογία πληροφοριών για τις δραστηριότητές της.....	59
Γράφημα 34: Με προσαρμογή των διαδικασιών της στις νέες απαιτήσεις της αγοράς..	59
Γράφημα 35: Με περιβαλλοντική πολιτική και εταιρική ευθύνη.....	60
Γράφημα 36: Με οργανωτικό κλίμα, τεκμηριωμένες διαδικασίες, διαρκή ενημέρωση και αναθεώρηση.....	60



Γράφημα 37: Η αύξηση στο μερίδιο της αγοράς.....	62
Γράφημα 38: Η αύξηση στην παραγωγή.....	62
Γράφημα 39: Η αύξηση στο κέρδος.....	63
Γράφημα 40: Η διερεύνηση ικανοποίησης πελατών.....	63
Γράφημα 41: Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	64
Γράφημα 42: Η ανάλυση ευρεσιτεχνίας και εμπορικού σήματος.....	65
Γράφημα 43: Η καινοτομία στη διαφήμιση και η επαφή με τους πελάτες.....	65
Γράφημα 44: Το θετικό κλίμα για την παρουσίαση νέων ιδεών από τους υπαλλήλους.....	66
Γράφημα 45: Την επιχειρηματική ευφυΐα(χρησιμοποιεί μεθόδους ανάλυσης, με στόχο την επεξεργασία δεδομένων και την εξαγωγή χρήσιμης πληροφορίας από αυτά....	67
Γράφημα 46: Τη χρηματοδότηση μέσω έρευνας και ανάπτυξης.....	67
Γράφημα 47: Την άμεση επαφή με την παραγωγή πρώτων υλών.....	68
Γράφημα 48: Τη χρήση και εφαρμογή του διαδικτύου για απόκτηση γνώσης.....	68
Γράφημα 49: Ασφάλεια Τεχνολογίας και πληροφοριών.....	69
Γράφημα 50: Ασφάλεια και προστασία εργαζομένων.....	70
Γράφημα 51: Ασφάλεια και προστασία περιβάλλοντος.....	70
Γράφημα 52: Διαχείριση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.....	71
Γράφημα 53: Τη συνεχή παρακολούθηση της τεχνολογίας.....	72
Γράφημα 54: Τη διαχείριση της υπερπληροφόρησης (Διαχείριση της εισερχόμενης πληροφορίας).....	72
Γράφημα 55: Τη διαχείριση των Big Data (Διαχείριση των τεράστιων όγκων δεδομένων).....	73
Γράφημα 56: Τη χαρτογράφηση (Δημιουργία διαγράμματος ροής εργασίας).....	73
Γράφημα 57: Δημιουργώντας μια δομή κατάλληλων ομάδων υπαλλήλων.....	74
Γράφημα 58: Με τη δημιουργία και τη διαχείριση νέων ιδεών (Αναλυτικές διαδικασίες που στοχεύουν στην επίτευξη βέλτιστων αποφάσεων).....	75
Γράφημα 59: Με τη λήψη αποφάσεων ανάλογα με την προτεραιότητα των έργων.....	75
Γράφημα 60: Με την αξιολόγηση ιδεών και την έναρξη έργων.....	76
Γράφημα 61: Με την παρακολούθηση απόδοσης και παραγωγικότητας (π.χ. ROE, καθαρά έσοδα, έλεγχος απογραφής, ποιότητα).....	77



Γράφημα 62: Με άμεση παρακολούθηση σταδίων εργασίας.....	77
Γράφημα 63: Με εκθέσεις επιτευγμάτων προσωπικού.....	78



Συντομογραφίες

ΜΜΕ – Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

ΚΡΙ - Key Performance Indicator



Πρόλογος

Η στρατηγική σκέψη ήταν ανέκαθεν βασικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής έρευνας. Υπάρχουν πολλοί μελετητές όπως ο Porter (1996) που έχουν τονίσει την ανάγκη στρατηγικής σκέψης στις εταιρείες. Οι Petrakis et al., (2016) θεώρησαν ότι η στρατηγική σκέψη και ο στρατηγικός σχεδιασμός ήταν ανόμοιοι. Πίστευαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ληλατεί τη στρατηγική σκέψη αφού οι ηγέτες θολώνουν ένα γνήσιο όραμα με χειραγώγηση αριθμών. Οι ίδιοι θεωρούν ότι οι πιο πρωτοποριακές στρατηγικές δεν είναι τα σχέδια, είναι τα οράματα. Σύμφωνα με τον Sarasvathy (Sarasvathy, 2001), κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, οι μελλοντικές ευκαιρίες δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές από τους επιχειρηματίες ακόμη και εφαρμόζοντας τις τεχνικές σχεδιασμού σεναρίων και άλλων εργαλείων πρόβλεψης. Ωστόσο, πρέπει να διαμορφώσουν το δικό τους μέλλον με τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η στρατηγική σκέψη είναι η κύρια πρόκληση για τους ανώτερους διευθυντές των οργανισμών. Μελετώντας τη βιβλιογραφία αποκαλύπτεται ότι υπάρχει αυξανόμενη προσοχή στη στρατηγική σκέψη ιδιαίτερα στις ΜΜΕ. Κάποιοι ερευνητές θεωρούν ότι η στρατηγική απασχολεί μόνο τις επιχειρήσεις μεγάλου βεληνεκούς (Hisrich, 2015). Κάποιοι άλλοι θεωρούν ότι οι νέες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι ΜΜΕ δεν χρησιμοποιούν υψηλό βαθμό στρατηγικής σκέψης, ενώ οι μεγάλοι οργανισμοί που την εφαρμόζουν ευρέως είναι πιο ευημερούσες (Graetz, 2002).

Λόγω της σημασίας της στρατηγικής σκέψης των ΜΜΕ, οι κυβερνήσεις και οι μάντζερ προσπαθούν να τονίσουν δραστηριότητες που σχετίζονται με τη στρατηγική σκέψη για να τις εκπαιδεύσουν και να τις αναπτύξουν σε οργανισμούς. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού, πρέπει να ασκούν στρατηγικές δραστηριότητες και να χρησιμοποιούν συγκεκριμένες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η στρατηγική συμπεριφορά, ειδικά όταν η εταιρεία δραστηριοποιείται σε ανταγωνιστική ατμόσφαιρα, είναι το ζωτικό χαρακτηριστικό της υψηλής απόδοσης και της ανάπτυξης (Bernhut, 2009). Η κύρια ευθύνη του οργανισμού είναι η διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής. Και για την επιδίωξη ενός τέτοιου έργου, η στρατηγική σκέψη και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι δύο ζωτικά στοιχεία (Graetz, 2002). Οι Harris και Ogbonna (2006) πίστευαν ότι οι στρατηγικές ιδέες χρησιμοποιούνται από τον στρατηγικό σχεδιασμό για την ενίσχυση των επιχειρηματικών σχεδίων του οργανισμού που θεωρούνται ως οδικός χάρτης για τις στρατηγικές της εταιρείας. Η ικανότητα της στρατηγικής σκέψης είναι ζωτικής σημασίας προϋπόθεση για τους διαχειριστές επιχειρήσεων σε διαφορετικά επίπεδα και είναι μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες που μπορούν να αυξήσουν την ανάπτυξη και την απόδοση.

Η παρούσα εργασία βασιζόμενη στην υφιστάμενη βιβλιογραφία θα επιδιώξει να συνδέσει τη διοίκηση και τη στρατηγική σκέψη των ΜΜΕ με τις νέες τεχνολογίες. Μεθοδολογικά θα βασιστεί σε έγκριτη βιβλιογραφία, η οποία έχει αντληθεί από αξιόπιστες βάσεις δεδομένων π.χ. Scopus, Science Direct, Emerald. Παράλληλα στο πρακτικό κομμάτι της θα βασιστεί στην διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας. Η δομή της έχει ως εξής:

1. Στο 1^ο κεφάλαιο θα μελετηθεί η έννοια της στρατηγικής στις επιχειρήσεις, καθώς και ο τρόπος που αυτή διαμορφώνεται
2. Στο 2^ο κεφάλαιο θα αποτυπωθεί η έννοια των ΜΜΕ και ο ρόλος τους στην οικονομία
3. Στο 3^ο κεφάλαιο θα μελετηθούν τα εργαλεία χάραξης στρατηγικής και λήψης αποφάσεων



4. Στο 4^ο κεφάλαιο θα γίνει σκιαγράφιση της μεθοδολογίας που θα ακολουθήσει η εργασία
5. Στο 5^ο κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων και
6. Στο 6^ο κεφάλαιο θα γίνει η σύνοψη των συμπερασμάτων που προέκυψαν.



Κεφάλαιο 1° – Η στρατηγική στις επιχειρήσεις

1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Η «Στρατηγική» είναι η κύρια ιδέα της σύγχρονης εποχής (Carter, 2013) που έχει αντικαταστήσει προηγούμενες διαχειριστικές δραστηριότητες όπως «διοίκηση» ή «σχεδιασμός». Σύμφωνα με τον Mackay & Zundel (2017), η έννοια της λέξης στρατηγικής προήλθε από το στρατιωτικό πεδίο. Με την πάροδο του χρόνου, το νόημά της εξελίχθηκε, εφαρμόζεται σε άλλες ανθρώπινες δραστηριότητες και, ιδίως, σε επιχειρηματικές στρατηγικές. Ένα από τα κύρια προβλήματα για ανθρώπων που διαμορφώνουν την στρατηγική στις επιχειρήσεις είναι η κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και η ερμηνεία των επιπτώσεων του ανταγωνισμού σε μια επιχείρηση (Cattani et al., 2017).

Η έννοια της στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου βρέθηκε στο επίκεντρο της έρευνας πολλών συγγραφέων. Ένας από αυτούς είναι ο Chandler (1990), ο οποίος προτείνει ότι η στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας εταιρείας, η υιοθέτηση δράσεων και η διάθεση των απαραίτητων πόρων για την επίτευξή τους. Για τον Andrews (1997), η στρατηγική είναι το μοντέλο των στόχων, των πολιτικών, των σκοπών, των στόχων και των σχεδίων για την επίτευξή τους με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζουν σε ποιο επίπεδο θα πρέπει να βρεθεί η επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Porter (1985), η στρατηγική επιλεγεί το σύνολο των δραστηριοτήτων στις οποίες μια εταιρεία ξεχωρίζει για να δημιουργήσει μια βιώσιμη διαφορά στην αγορά. Η διαφοροποίηση προκύπτει από τις επιλεγμένες δραστηριότητες και τον τρόπο διεξαγωγής τους.

Οι νέες ιδέες των φυσικών και κοινωνικών επιστημών δηλώνουν ότι οι στρατηγικές διαδικασίες δεν είναι μόνο ορθολογικά μοντέλα ενιαίων παραγόντων, αλλά δίνουν επίσης σημασία στην πολυπλοκότητα των μεταβλητών και λαμβάνουν υπόψη την ακατάστατη πλευρά της πραγματικότητας. Ο Farjoun (2002) υποστηρίζει ότι ενώ η μηχανιστική άποψη για τη διαμόρφωση στρατηγικών είναι διακριτή, κατευθυνόμενη και διαφοροποιημένη, η οργανική άποψη είναι δυναμική, αβέβαιη, διαδραστική και εννοποιημένη.

Αρχικά ως συμπλήρωμα της μελέτης των στρατηγικών από τη μηχανιστική άποψη, οι ερευνητές όπως ο (Porter, 1985) θεωρούν ότι οι στρατηγικές είναι στατικές, αναγωγικές και συγχρονικές με μία μόνο εμφάνιση στο χρόνο. Συγχρόνως, γεννήθηκε ένα νέο κύμα ερευνητικών μελετών που προσεγγίζει τη μελέτη της θεωρίας της συμπεριφοράς και της οργάνωσης (Mintzberg & Waters, 1985), και αυτοί οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι η στρατηγική είναι ένας συντονισμός ή ένας προσαρμοστικός συντονισμός διαφόρων καταστάσεων και πορειών.

Σύμφωνα με τον Chiavenato (2017), υπάρχουν τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία στη στρατηγική που από κοινού συνθέτουν ένα σύνολο. Η αποστολή είναι η απάντηση στο ερώτημα για ποιον οργανισμό. Ορίζεται η επιχείρηση, οι ανάγκες που καλύπτονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, η αγορά στην οποία αναπτύσσεται η εταιρεία, καθώς και η δημόσια εικόνα της εταιρείας ή του οργανισμού. Το όραμα είναι η απάντηση στο ερώτημα τι θέλουμε να είναι ο οργανισμός τα επόμενα χρόνια. Η μελλοντική κατάσταση που θέλει να έχει η εταιρεία ορίζεται και περιγράφεται. Ο σκοπός του οράματος είναι να καθοδηγήσει, να ελέγξει και να ενθαρρύνει τον οργανισμό στο σύνολό του προκειμένου να επιτύχει την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού. Οι



αξίες καθορίζουν το σύνολο των αρχών, πεπιοθήσεων και κανόνων που ρυθμίζουν τη διαχείριση του οργανισμού. Οι καθολικοί (global) στόχοι δείχνουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν τη θεσμική φιλοσοφία και την υποστήριξη της οργανωτικής κουλτούρας (Mao et al., 2017). Ο βασικός στόχος του ορισμού των εταιρικών αξιών είναι να υπάρχει ένα πλαίσιο αναφοράς που να εμπνέει και να ρυθμίζει τη ζωή του οργανισμού.

1.2 Ο ρόλος της στρατηγικής

Κάθε οργανισμός έχει στρατηγική και ατζέντα εσωτερικής δράσης για την υλοποίησή της. Μερικές φορές τα στρατηγικά σχέδια δηλώνονται ανοιχτά από τη διοίκηση και μερικές φορές παραμένουν έμμεσα στις αποφάσεις διαχείρισης και στα πρότυπα λειτουργίας του οργανισμού. Μερικές φορές επιλέγονται πορείες δράσης μετά από διεξοδική ανάλυση και μερικές φορές στρατηγικές αποφάσεις προκύπτουν τυχαία από τυχαία περιστατικά και ιστορικά ατυχήματα που προκλήθηκαν από τις εμπειρίες και τις προσωπικότητες των προηγούμενων ηγετών, τη θέση της εταιρείας στον κλάδο και τις οικονομικές συνθήκες που περιβάλλουν την ανάπτυξή της. Ένα σύνολο στρατηγικών ενεργειών και προσεγγίσεων μιας επιχείρησης είναι το προϊόν πολλών εσωτερικών αναλύσεων και ανασκοπήσεων, ετών ανατροφοδότησης της αγοράς σχετικά με το τι λειτουργήσει και τι όχι, προηγούμενες στρατηγικές κινήσεις και αποφάσεις, αξιολογήσεις για το τι το μέλλον θα φέρει, και μια σταθερή δόση εμπειρίας και κρίσης, με άλλα λόγια όλες τις γνώσεις που αποκτήθηκαν στο χρόνο από έναν οργανισμό (Nedelea & Păun, 2009).

Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής περιλαμβάνουν την καθοδήγηση που παρέχει σε ολόκληρη την ιεραρχία διαχείρισης για να καταστήσει σαφές ακριβώς τι προσπαθεί να κάνει και να επιτύχει η εταιρεία, τη συμβολή στην αναγνώριση και ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς, τις νέες ευκαιρίες και τις απειλητικές εξελίξεις, το σκεπτικό που παρέχει η διοίκηση στην αξιολόγηση ανταγωνιστικών αιτημάτων για επενδυτικό κεφάλαιο και νέο προσωπικό, τον συντονισμό που προσθέτει σε όλες τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων που πραγματοποιούνται από διευθυντές σε ολόκληρο τον οργανισμό και την προληπτική αντί της αντιδραστικής στάσης του οργανισμού. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εταιρείες υψηλής απόδοσης χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους και την παγκόσμια τεχνογνωσία τους για να προσπαθήσουν σκόπιμα να επηρεάσουν τις αγορές-στόχους τους με μια ισχυρή στρατηγική, προσπαθούν να ξεκινήσουν και να οδηγήσουν, όχι μόνο να αντιδράσουν. Κατά την άποψή τους, ο πραγματικός σκοπός και η αξία της στρατηγικής είναι να καταλήξει σε ένα σχέδιο δράσης που θα προσελκύσει επιτυχώς τους αγοραστές, θα παράγει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα ενισχύσει το ύψος της αγοράς της εταιρείας, θα ασκήσει πρόσθετη ανταγωνιστική πίεση στους ανταγωνιστές και θα ωθήσει την απόδοση σε ανώτερα επίπεδα (Nedelea & Păun, 2009).

1.3 Φάσεις διαμόρφωσης στρατηγικής

Για να ξεκινήσει η διαδικασία της διαμόρφωσης θα πρέπει να εντοπιστεί ένα στρατηγικό πρόβλημα. Υπάρχει η στρατηγική GAP όταν οι στόχοι που καθορίζονται



στο μέλλον δεν μπορούν να επιτευχθούν με την τρέχουσα στρατηγική. Σύμφωνα με τους Chang και Huang (2006), η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης αποτελείται από τρία στάδια: διαμόρφωση στρατηγικών, εφαρμογή της στρατηγικής και αξιολόγηση της στρατηγικής. Προκειμένου να δημιουργηθούν οι στρατηγικές, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια προηγούμενη ανάλυση των οργανισμών οι οποίες αξιολογούν τον καθορισμό των στόχων, την ανάλυση της κατάστασης και τον προγραμματισμό. Κάθε εταιρεία, ανεξάρτητα από το μέγεθος, το είδος της βιομηχανίας, τον επιχειρηματικό τομέα ή τη χώρα, όπου αναπτύσσονται οι δραστηριότητές της, πρέπει να έχει μια διαδικασία που επιτρέπει τη διάθεση μιας μεθοδολογίας για τη διαμόρφωση στρατηγικών.

Σύμφωνα με τον Sadler (2001) αυτή η μεθοδολογία ξεκινά με τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού, που ορίζεται ως ο τρόπος διάγνωσης και ανάλυσης της τρέχουσας ανταγωνιστικής θέσης και των στρατηγικών προβλημάτων που επηρεάζουν την εταιρεία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να είναι ο οδηγός για να απεικονίσει τι θέλει να επιτευχθεί και πώς θα το επιτύχουν οι εταιρείες. Ένας σωστός στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να ξεκινήσει με τον προσδιορισμό της τρέχουσας ανταγωνιστικής θέσης και της αγοράς της εταιρείας, η οποία επιτρέπει την καλύτερη καθοδήγηση της μοίρας της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Masoud (2013), μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι δυνατό να προσδιοριστούν οι τομείς που απαιτούν βελτιώσεις στις στρατηγικές του και ταυτόχρονα, να τους ευθυγραμμίσει με τις λειτουργικές ικανότητες και να τους συγκρίνει με την αρχική στρατηγική, εάν υπάρχει. Οι Mintzberg & Waters (1985) δήλωσαν ότι οι στρατηγικές που βασίζονται στον προγραμματισμό, αγνοούν το γεγονός ότι αυτές μπορούν να προέρχονται από το εσωτερικό ενός οργανισμού χωρίς επίσημο σχέδιο.

Για τους der Kolk & Schokker (2016), ο έλεγχος της διοίκησης είναι όλες οι εγγυήσεις που πρέπει να παρέχουν οι διευθυντές για να διασφαλιστεί ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι συνεπής με τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού.

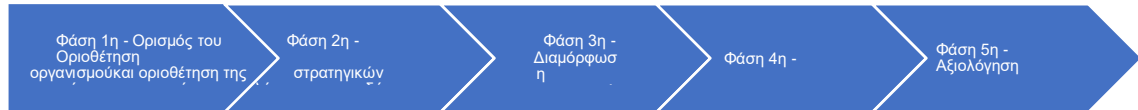
Στον στρατηγικό σχεδιασμό, η διαφορετική ιεραρχία διαχειριστών και το σύστημα ελέγχου διαχείρισης παίζουν σημαντικό ρόλο. Στο πρώτο στάδιο της συζήτησης, η στρατηγική διαμορφώνεται από τους ανώτερους διευθυντές για λογαριασμό των ιδιοκτητών ή από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες, με βάση την εξέταση των πόρων και την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ο οργανισμός ανταγωνίζεται (Hynväri, 2016). Οι μεσαίοι και οι κατώτεροι διευθυντές περιορίζονται στην εφαρμογή της στρατηγικής. Η λειτουργία του ελέγχου υποστηρίζει την εφαρμογή της στρατηγικής που προτείνουν οι μεσαίοι και οι κατώτεροι διευθυντές. Αντιθέτως, ο Mintzberg, (1978) δηλώνει ότι οι στρατηγικές δεν πρέπει απαραίτητα να διαμορφωθούν από τους ανώτερους διευθυντές αλλά να ξεκινήσουν από τα χαμηλότερα επίπεδα των οργανισμών. Αυτός ο τύπος στρατηγικής είναι γνωστός ως αναδυόμενος.

Ο Mintzberg (1978) δηλώνει μια φόρμα για την ταξινόμηση των στρατηγικών, η οποία προσδιορίζει τη στρατηγική σχεδιασμού ως σχέδιο: σηματοδοτεί την κατεύθυνση ή την πορεία δράσης στο μέλλον. Αυτοί είναι οδηγοί για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης. Αυτές οι στρατηγικές έχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά: αναπτύσσονται πριν από τις ενέργειες στις οποίες θα εφαρμοστούν και αναπτύσσονται συνειδητά και με συγκεκριμένο σκοπό.

Επειδή κάθε συνιστώσα της στρατηγικής διαχείρισης συνεπάγεται να κρίνει εάν θα συνεχίσει με τα πράγματα όπως είναι ή να κάνει αλλαγές, το έργο της διαχείρισης της στρατηγικής είναι μια δυναμική διαδικασία, αλλά όλες οι στρατηγικές αποφάσεις υπόκεινται σε μελλοντική τροποποίηση. Οι αλλαγές στην κατάσταση του οργανισμού και τα σκαμπανεβάσματα των οικονομικών επιδόσεων αποτελούν διαρκή κίνητρα



στρατηγικών προσαρμογών. Ένα μοντέλο της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 1. Φάσεις διαμόρφωσης (Nedelea & Păun, 2009)

Τα τρία πρώτα συστατικά, σε συνδυασμό, δίνουν κατεύθυνση στην επιχείρηση, καθορίζουν τον κατευθυντήριο χάρτη για στρατηγική δράση και στην πραγματικότητα, καθορίζουν αυτό που ονομάζεται στρατηγικό σχέδιο ενός οργανισμού. Η τέταρτη συνιστώσα είναι η πιο περίπλοκη και δύσκολη, διότι περιλαμβάνει όχι μόνο τη λήψη αποφάσεων αλλά και την ανάληψη των διοικητικών ενεργειών που απαιτούνται για τη μετατροπή του στρατηγικού σχεδίου σε αποτελέσματα. Πράγματι, η ενορχήστρωση της εκτέλεσης στρατηγικής είναι πιο χρονοβόρα από τη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου. Η πέμπτη συνιστώσα, η αξιολόγηση της στρατηγικής απόδοσης και η πραγματοποίηση διορθωτικών προσαρμογών, είναι τόσο το τέλος όσο και η αρχή του κύκλου στρατηγικής διαχείρισης (Nedelea & Păun, 2009).

Η υλοποίηση του προγράμματος εγγυάται ότι θα έρθει η ώρα για την πραγματοποίηση αναθεωρήσεων στα τέσσερα προηγούμενα στοιχεία. Τις περισσότερες φορές, οι αναθεωρήσεις θα είναι ποικίλες, αλλά προκύπτουν περιπτώσεις σημαντικής αναθεώρησης σε ένα ή περισσότερα στοιχεία - μερικές φορές λόγω σημαντικών εξωτερικών εξελίξεων και μερικές φορές λόγω απότομης ολίσθησης της οικονομικής απόδοσης. Κατά τον καθορισμό της επιχείρησης, τη θέσπιση στρατηγικών στόχων, διαμόρφωση στρατηγικής, εφαρμογή και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου και αξιολόγηση της απόδοσης απεικονίζουν με ακρίβεια τα εννοιολογικά στοιχεία στη διαχείριση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, η διαδικασία δεν είναι τόσο καθαρά διαιρεμένη και τακτοποιημένη στην πράξη.

Επιπλέον, τα όρια μεταξύ των συνιστωσών είναι μερικές φορές δύσκολο να διακριθούν στην πράξη: ο καθορισμός μιας στρατηγικής αποστολής σκιάζει στον καθορισμό στόχων για την επίτευξη (και οι δύο περιλαμβάνουν ρύθμιση κατεύθυνσης). Δεύτερον, τα καθήκοντα που εμπλέκονται στη στρατηγική διαχείριση δεν απομονώνονται ποτέ από οτιδήποτε άλλο εμπίπτει στην αρμοδιότητα ενός διευθυντή. Η στρατηγική πρέπει να διαμορφωθεί και να υλοποιηθεί εν μέσω ενός διαχειριστικού χρονοδιαγράμματος που είναι κατακερματισμένο με ραντεβού, συναντήσεις, προθεσμίες γραφειοκρατίας, απροσδόκητα προβλήματα και στιγμιαίες κρίσεις. Δεν είναι σωστό να ερμηνεύουμε τη δουλειά της διαχείρισης στρατηγικής ως αποκλειστικό καθήκον των διαχειριστών, παρόλο που μπορεί να είναι η πιο σημαντική λειτουργία που εκτελούν σε ό, τι αφορά την οργανωτική επιτυχία ή αποτυχία. Τρίτον, οι απαιτήσεις που θέτει η διαχείριση στρατηγικής στον χρόνο του διαχειριστή είναι παράτυπες. Τα στρατηγικά ζητήματα, οι νέες ευκαιρίες και οι λαμπρές ιδέες σχετικά με τη στρατηγική ή την εφαρμογή της δεν



εμφανίζονται σύμφωνα με ορισμένο χρονοδιάγραμμα, αλλά πρέπει να αντιμετωπίζονται όποτε προκύψουν (Nedelea & Păun, 2009).

Τέλος, η διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής πρέπει να θεωρηθεί ως κάτι που εξελίσσεται. Αυτό που χαρακτηρίζεται ως στρατηγική υψηλής απόδοσης καθυστερεί από γεγονότα που εκτυλίσσονται τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Επομένως, το καθήκον της «στρατηγικής» δεν μπορεί ποτέ να είναι μια εφάπαξ άσκηση. Ενώ το «τι» της στρατηγικής αποστολής ενός οργανισμού και οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι, όταν καθιερωθούν, παρουσιάζουν συνήθως αρκετά σταθερούς στόχους, οι «τρόποι» της στρατηγικής εξελίσσονται τακτικά ως απάντηση σε αλλαγές στην εσωτερική κατάσταση και στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι αλλαγές τύπου στρατηγικού προγραμματισμού και μια περιστασιακή σημαντική αλλαγή στη στρατηγική, είναι φυσιολογικές και αναμενόμενες (μεγάλες αλλαγές στρατηγικής, ωστόσο, δεν μπορούν να γίνουν συχνά).

Η ανάγκη να διατηρηθεί η στρατηγική σε συντονισμό με την μεταβαλλόμενη κατάσταση ενός οργανισμού καθιστά τη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης δυναμική και σημαίνει ότι η επικρατούσα στρατηγική είναι σπάνια το αποτέλεσμα μιας ενιαίας ολοκληρωμένης ανάλυσης. Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται για μια χρονική περίοδο, όχι ταυτόχρονα. Επιπλέον, οι προηγούμενες αποφάσεις τροποποιούνται και οι αποφάσεις για την έναρξη νέων στρατηγικών κινήσεων έρχονται κατά καιρούς. Μεγάλο μέρος της χρονικής στρατηγικής εξελίσσεται με αρκετά ομαλό τρόπο, αλλά μερικές φορές η στρατηγική καθοδηγείται από κρίσεις, αναγκάζοντας να ληφθούν γρήγορα πολλές μεγάλες στρατηγικές αποφάσεις (Nedelea & Păun, 2009).

Ομοίως, η εφαρμογή στρατηγικής είναι το προϊόν των σταδιακών βελτιώσεων, της εσωτερικής βελτίωσης, του συνδυασμού πολλών διοικητικών αποφάσεων και των σταδιακών προσαρμογών στις ενέργειες και τη συμπεριφορά τόσο των διευθυντικών υπαλλήλων όσο και των υπαλλήλων. Η εφαρμογή δεν είναι κάτι που μπορεί να γίνει από την μια μέρα στην άλλη. Η μετάβαση από την παλιά στρατηγική στην εκτέλεση της νέας στρατηγικής απαιτεί χρόνο. Συνήθως, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός στρατηγικής αλλαγής, τόσο περισσότερος χρόνος χρειάζεται για να κρατηθούν οι νέες μέθοδοι εφαρμογής.

Για τη λεγόμενη εφαρμογή της στρατηγικής, πρέπει να αξιολογηθεί η ικανότητα του οργανισμού. Η στρατηγική συνδέεται με τις επιχειρήσεις και τα άτομα που πρόκειται να θέσουν σε λειτουργία τη στρατηγική, συγχρονίζουν τους ανθρώπους και τους διάφορους κλάδους τους, συνδέοντας τις ανταμοιβές με τα αποτελέσματα (Fuentes et al., 2020).



Κεφάλαιο 2ο – Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις

2.1 Η σημασία των ΜΜΕ

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ενισχύουν σημαντικά την απασχόληση, την καινοτομία, τον ανταγωνισμό και την οικονομική ανάπτυξη. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ψυχή της οικονομίας (Madanchian et al., 2015). Οι ΜΜΕ παραδίδουν προϊόντα σε μεγάλες εταιρείες γεγονός που τις αναγκάζει να αναζητούν την καινοτομία και στοχεύουν στην παραγωγή νέων προϊόντων. Η αποτυχία δημιουργίας τέτοιων προϊόντων οδηγεί σε απώλεια της ανταγωνιστικής τους ικανότητας και κατά συνέπεια χάνουν το μερίδιο αγοράς τους (Johnson and Schaltegger, 2016). Επιπλέον, αυτή η συνεργασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τις μεγάλες ενισχύει το ανταγωνιστικό περιβάλλον και επιτυγχάνει μια ισορροπία μεταξύ της βιομηχανίας και της αγοράς (Madanchian et al., 2015).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ικανότητα των ΜΜΕ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε μια οικονομία. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία και οι ΗΠΑ είναι μικρομεσαίες. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε στο σημείο αυτό ότι το 99% (5,2 εκατομμύρια) στο Ηνωμένο Βασίλειο και περισσότερες από το 99% στις ΗΠΑ και την Αυστραλία είναι μικρομεσαίες. Κατά συνέπεια, η σημασία του ρόλου τους στην παγκόσμια οικονομία έχει απασχολήσει κι έχει τεκμηριωθεί ικανοποιητικά στη διεθνή βιβλιογραφία (Love and Roper, 2015). Οι ΜΜΕ είναι πιο ικανές, συγκριτικά με τις μεγάλες εταιρείες, να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες της αγοράς, να εισάγουν τα νέα προϊόντα για να διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά, ενώ οι μεγάλοι οργανισμοί, λόγω του οικονομικού κινδύνου που λειτουργεί αποτρεπτικά, δείχνουν απροθυμία στην καινοτομία (Love and Roper, 2015). Παρόλο που οι ΜΜΕ έχουν έλλειψη επαρκών πόρων για να επενδύσουν περισσότερο στην έρευνα και την ανάπτυξη, εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην καινοτομία (Nicholas et al., 2011). Επιπλέον, λόγω της απλής δομής τους και της ύπαρξης λιγότερων επιπέδων διαχείρισης, οι ΜΜΕ έχουν τη δυνατότητα γρήγορης αντίδρασης στο επιχειρηματικό περιβάλλον και κινούνται με μεγαλύτερη ευελιξία στις αλλαγές (Nicholas et al., 2011). Κατά συνέπεια, η ταχύτητα, η ευελιξία και η πρόοδος των ΜΜΕ τις καθιστούν σε υψηλή θέση στην παγκόσμια οικονομία, επομένως σήμερα οι χώρες, οι κυβερνήσεις και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε αυτές.

2.2 Ορισμός

Ας δούμε όμως ποιες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ΜΜΕ έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως για τον καθορισμό της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας. Υπάρχει ωστόσο ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στο κενό που δημιουργείται ανάμεσα στις μικρές επιχειρήσεις και τους μεγάλους οργανισμούς. Οι ευκαιρίες που προσφέρουν οι ΜΜΕ όπως ήδη έχει αναφερθεί, αλλά και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν διαφέρουν αισθητά από εκείνες των μικρών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας (Gibson και van der Vaart, 2008). Λαμβάνοντας



υπόψη την σημασία των ΜΜΕ που όχι άδικα χαρακτηρίζονται ως η ραχοκοκαλιά μιας οικονομίας, δεν λείπουν οι διάφοροι ορισμοί για τις ΜΜΕ με βάση διαφορετικά κριτήρια όπως για παράδειγμα η προστιθέμενη αξία, η αξία περιουσιακού στοιχείου, ο αριθμός υπαλλήλων και ο κύκλος εργασιών (Madanchian et al., 2015).

Γενικά, οι ερευνητές ορίζουν τις ΜΜΕ κυρίως με βάση τον αριθμό των εργαζομένων ή τον κύκλο εργασιών. Σύμφωνα με τους Gibson και van der Vaart (2008), η Παγκόσμια Τράπεζα θεωρεί τις ΜΜΕ ως επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 300 υπαλλήλους και έχουν κύκλο εργασιών μικρότερο από 15.000.000 \$ καθώς και αξία περιουσιακών στοιχείων μικρότερη από 15.000.000 \$.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU Commission, 2003), οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 10 υπαλλήλους ή έχουν μικρότερο από 2 εκατομμύρια ευρώ ετήσιο κύκλο εργασιών κατατάσσονται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Ο αριθμός των εργαζομένων στις μικρές επιχειρήσεις είναι μικρότερος από 50 ή ο κύκλος εργασιών είναι μικρότερος από 10 εκατομμύρια ευρώ. Οι μεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν λιγότερους από 250 υπαλλήλους ή ο κύκλος εργασιών τους είναι μικρότερος από 50 εκατομμύρια ευρώ. Επομένως, ο αριθμός των εργαζομένων στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις κυμαίνεται μεταξύ 50 και 250.

Κατηγορίες Επιχειρήσεων	Αριθμός εργαζομένων	Κύκλος εργασιών
Πολύ μικρές	<10	2 εκ. €
Μικρές	<50	10 εκ. €
Μεσαίες	<250	50 εκ. €

Πίνακας 1: Κατηγορίες επιχειρήσεων (EU Commission, 2003)

Σε όλο τον κόσμο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία. Το 50% τοις εκατό των αμερικανών υπαλλήλων που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα απασχολούνται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αυτός ο αριθμός δημιουργεί το 50% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Επιπλέον, το 60 έως 80 τοις εκατό των νέων ευκαιριών απασχόλησης και θέσεων εργασίας ανά έτος δημιουργούνται από τις εν λόγω επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν περισσότερες νέες ευκαιρίες απασχόλησης συγκριτικά με τους μεγάλους οργανισμούς κι έχουν συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κεντρίζουν ολοένα το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας και των υπευθύνων χάραξης πολιτικής, καθώς πέρα από τις ευκαιρίες απασχόλησης που προσφέρουν, θεωρούνται πηγή καινοτόμων δράσεων και αυξάνουν τον ανταγωνισμό οδηγώντας στην ανάπτυξη (Sommer, 2015).

2.3 Κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο Beasley (2016) διακρίνει τις ΜΜΕ στις παρακάτω κατηγορίες:

- Βιομηχανοποίηση: Στην συγκεκριμένη κατηγορία εντάσσονται όλες οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στη χρήση διαφορετικών πρώτων υλών για την παραγωγή ενός προϊόντος που χρειάζεται η κοινωνία, όπως είναι για παράδειγμα μια επιχείρηση κατασκευής επίπλων, απορρυπαντικών ή γλυκών.
- Κατασκευαστικές εταιρείες: Πρόκειται για εταιρείες που ασχολούνται με την κατασκευή κτιρίων και έργων υποδομής, είτε για ιδιώτες, είτε για το κράτος. Πολλές εταιρείες μάλιστα εκτελούν εργασίες υπεργολαβίας για μεγαλύτερους εργολάβους, όπως η εγκατάσταση έργων ηλεκτρισμού, ύδρευσης και αποχέτευσης.
- Υπηρεσίες: Πρόκειται για εταιρείες παροχής υπηρεσιών, όπως είναι υπηρεσίες αισθητικής, συμβουλευτικής, διδασκαλίας και άλλες.
- Λιανικό εμπόριο: Στην κατηγορία του λιανικού εμπορίου εντάσσονται όλες οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με την πώληση αγαθών στους τελικούς καταναλωτές. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα μαγαζιά ηλεκτρικών συσκευών, τα σούπερ μάρκετ, καταστήματα ένδυσης και τα φαρμακεία.
- Χονδρικό εμπόριο: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται επιχειρήσεις που αγοράζουν μαζικά προϊόντα και τα πωλούν σε εμπόρους λιανικής ή και σε μεμονωμένους, θεσμικούς και εμπορικούς χρήστες αλλά δεν πωλούν σε τελικούς πελάτες. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι οι χονδρέμποροι αναψυκτικών, μεταλλικού νερού και λαδιού.



Εικόνα 2: Κατηγορίες ΜΜΕ (Beasley, 2016)

Σύμφωνα με τους Crick and Spence (2005), οι ΜΜΕ υψηλής τεχνολογίας είναι εταιρείες που χρησιμοποιούν υψηλή γνώση και τεχνολογία, εργαζόμενους με υψηλή εξειδίκευση



και υψηλή εκπαίδευση. Εκτός αυτού, ανταποκρίνονται πολύ γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν περιορισμούς στους πόρους τους, χρηματικούς και χρονικούς, γεγονός που εμποδίζει τις στρατηγικές κινήσεις στην αγορά. Ως εκ τούτου, πρέπει να αναγνωρίσουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες γρήγορα και να ανταποκριθούν σε αυτές, καθώς τα περιθώρια λάθους είναι στενά. Οι στρατηγικές κινήσεις μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης απόδοσης.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις κινούνται βάση στρατηγικής. Από την άλλη πλευρά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν ικανοποιητικούς πόρους, οπότε η στρατηγική είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Η έλλειψη στρατηγικής είναι ο κύριος λόγος που οδηγεί στην αποτυχία να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και καλύτερη απόδοση. Οι Petrakis and Kostis (2015) υποστήριξαν ότι η κύρια αδυναμία των ΜΜΕ είναι η έλλειψη γνώσης των υψηλόβαθμων στελεχών τους, καθώς και η απουσία σαφών στρατηγικών και τεχνικών λήψης αποφάσεων για τις ίδιες στις επιχειρήσεις. Μόνο ένας μικρός αριθμός από τις ΜΜΕ χαράσσουν στρατηγικές, που βασίζονται, ωστόσο περισσότερο στη διαίσθηση παρά στη θεωρία. Ως εκ τούτου, η αξία της στρατηγικής διαχείρισης αντιμετωπίζεται ως μείζον ζήτημα σε νέες επιχειρήσεις και ειδικά στις ΜΜΕ.

2.4 Στρατηγική σκέψη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Μία σημαντική πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η στρατηγική σκέψη η οποία αποτελεί πρόκληση για τους διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη τους. Οι τελευταίοι προσπαθούν να διερευνήσουν γιατί οι μεγάλες εταιρείες είναι πιο επιτυχημένες από τις ΜΜΕ στο να σκέφτονται στρατηγικά, καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική σκέψη είναι η κύρια λειτουργία κάθε επιχείρησης. Ως εκ τούτου, το επίκεντρο των επαγγελματιών είναι στο πώς οι νέες επιχειρήσεις και ειδικά οι ΜΜΕ μπορούν να χρησιμοποιήσουν την στρατηγική σκέψη για τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Το πρόβλημα είναι ότι, όπως εξέφρασαν σε έρευνά τους οι Gibson και Cassar (2002), οι νέες επιχειρήσεις και ειδικά οι ΜΜΕ εφαρμόζουν ένα χαμηλό επίπεδο στρατηγικής σκέψης, ενώ οι μεγάλες εταιρείες που την χρησιμοποιούν εκτενώς είναι πιο επιτυχημένες. Το γεγονός αυτό καθιστά σαφή την σημασία της στρατηγικής σκέψης στις ΜΜΕ και για τον ίδιο λόγο οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων στρατηγικής σκέψης στις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας είναι απαραίτητη ανεξάρτητα από το μέγεθος της εταιρείας.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξη και την υψηλή απόδοση των επιχειρήσεων είναι η στρατηγική συμπεριφορά, ιδιαίτερα μάλιστα όταν η επιχείρηση αυτή λειτουργεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το κύριο καθήκον των επιχειρήσεων είναι ο σχεδιασμός μιας κατάλληλης στρατηγικής και η στρατηγική σκέψη και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι δύο βασικοί παράγοντες για την επιτυχή ολοκλήρωση του καθήκοντος αυτού.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο όμως να δούμε πώς ορίζεται η στρατηγική σκέψη. Ο Moon (2013) ορίζει την έννοια ως το σύνολο των διαδικασιών που αναλύουν το στρατηγικό περιβάλλον της εταιρείας στο παρόν, καθώς και οι σκέψεις και οι νέες ιδέες για το μέλλον της εταιρείας. Τέλος, η στρατηγική σκέψη ενισχύει την αντίληψη της



εταιρείας για τους ανταγωνιστές της. Ο ίδιος (Moon, 2013) συγκέντρωσε μάλιστα τους πιο σημαντικούς ορισμούς από την βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια της στρατηγικής σκέψης και τους παραθέτουμε στον πίνακα που ακολουθεί.



Ερευνητής	Εστίαση του ορισμού	Ορισμός
South (1981)	Εργαλεία στρατηγικής σκέψης	Η στρατηγική σκέψη, η οποία είναι μια διαδικασία της σκέψης, πιθανολογείται να χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από στρατιωτικές οργανώσεις πριν από αιώνες. Οι στρατιωτικές οργανώσεις αντιλήφθηκαν πολύ νωρίς ότι είναι ωφέλιμο να ενισχυθεί η στρατηγική σκέψη γιατί τους βοηθά να συγκεντρωθούν στα κατάλληλα θέματα. Εκτός αυτού, προσφέρει ένα πλαίσιο αναφοράς για την ανάπτυξη επιχειρημάτων και τη διαμόρφωση στρατηγικής.
Struebing (1996)	Λειτουργίες στρατηγικής σκέψης	Ως επί το πλείστον ο στρατηγικός σχεδιασμός επιφέρει τις λιγότερες από τις προβλεπόμενες συνέπειες. Η στρατηγική σκέψη είναι μια δυναμική διαδικασία που αξιολογεί συνεχώς τις λειτουργίες, τις αποστολές και τις στρατηγικές που σχετίζονται με τις ανάγκες των πελατών και τις δυνάμεις της αγοράς.
Liedtka (1998)	Βασικές διεργασίες και χαρακτηριστικά στρατηγικής σκέψης	Η στρατηγική σκέψη χαρακτηρίζεται ως δημιουργική, εστιασμένη στο μέλλον και πειραματική και φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής σκέψης από άποψη συστηματικής ή ολιστικής άποψης, εστιάζει στην πρόθεση, στον στοχασμό, στο χρόνο και αφορά μια προσέγγιση που βασίζεται σε υποθέσεις και στην ικανότητα να αξιοποιήσει έξυπνα ευκαιρίες, στοιχείο που ενσωματώνει την έννοια πιο άνετα στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.



Graetz (2002)		Σε ένα μεταβαλλόμενο, ασταθές και αβέβαιο περιβάλλον, η στρατηγική σκέψη είναι μια ικανότητα καινοτομίας. Αντίθετα, ο στρατηγικός σχεδιασμός που είναι παραδοσιακός, προσεγγίζεται ως πυρήνας δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
Bonn (2005)		Η στρατηγική σκέψη είναι ένας τρόπος επίλυσης στρατηγικών προβλημάτων που συνδυάζει μια λογική και συγκλίνουσα προσέγγιση με τη δημιουργική και αποκλίνουσα διαδικασία σκέψης.
Abraham (2005)	Στόχοι και λειτουργίες στρατηγικής σκέψης	Η διαδικασία ανακάλυψης ανταγωνιστικών χώρων και δημιουργίας αξίας για τους πελάτες.

Πίνακας 2: Ορισμοί στρατηγικής σκέψης (Moon, 2013)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός υλοποιεί τις στρατηγικές ιδέες που έχουν τεθεί με σκοπό την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης που θεωρείται ο στρατηγικός χάρτης της πορείας της εταιρείας. Ωστόσο, ακόμη κι αν ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα επιτυχημένος, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος της στρατηγικής σκέψης. Θα πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία για την επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης. Τέλος, η στρατηγική χρειάζεται σε όλες τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης κι όχι μόνο για την εξεύρεση λύσης στα προβλήματα που προκύπτουν στο μεταβαλλόμενο και ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον.



Κεφάλαιο 3 – Εργαλεία στη χάραξη στρατηγικής

3.1 Εισαγωγή

Το λογισμικό υποστήριξης στρατηγικού σχεδιασμού παρέχει μια λύση για τη δημιουργία μιας δήλωσης επιχειρηματικής αποστολής, ενός σχεδίου για την ολοκλήρωση της αποστολής και της ικανότητας παρακολούθησης της προόδου προς αυτόν τον απόλυτο επιχειρηματικό στόχο. Το συγκεκριμένο είδος λογισμικού παρέχει στους χρήστες τη δυνατότητα να δημιουργούν και να μοιράζονται εύκολα τις αξίες και τους στόχους της εταιρείας, καθώς και να παρακολουθούν βασικούς δείκτες απόδοσης που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ορισμένα προϊόντα στρατηγικού σχεδιασμού επιτρέπουν επίσης τη δημιουργία οργανωτικών διαγραμμάτων για τη χαρτογράφηση σχεδίων πρόσληψης που απαιτούνται για την επίτευξη της επιχειρηματικής αποστολής. Το συγκεκριμένο λογισμικό μπορεί να προσφέρει λειτουργικότητα διαχείρισης απόδοσης για να διασφαλίσει ότι κάθε εργαζόμενος βρίσκεται στο δρόμο προς τον τελικό στόχο. Άλλα εργαλεία παρέχουν ελαφριές δυνατότητες συνεργασίας και πίνακες ελέγχου για μια ολιστική προβολή της συνολικής στρατηγικής. Οι λύσεις στρατηγικού σχεδιασμού χρησιμοποιούνται κυρίως από ιδρυτές εταιρειών, στελέχη επιπέδου C, καθώς και από μέλη του διοικητικού συμβουλίου για την παρακολούθηση της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής και της προόδου προς τους τελικούς στόχους.

Αυτά τα εργαλεία μπορούν επίσης να αναφέρονται στη βιβλιογραφία ή το διαδίκτυο ως λογισμικό στρατηγικής διαχείρισης, λογισμικό διαχείρισης επιχειρήσεων ή στρατηγικό λογισμικό εκτέλεσης. Το λογισμικό στρατηγικού σχεδιασμού διαφέρει από τα προϊόντα διαχείρισης έργων και διαχείρισης εργασιών, επειδή δεν παρακολουθούν τις καθημερινές εργασίες που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση ενός έργου. Ωστόσο, σε υψηλό επίπεδο μπορούν να σκιαγραφήσουν τις απαραίτητες εργασίες που θα βοηθήσουν μια εταιρεία να επιτύχει τους τελικούς επιχειρηματικούς της στόχους.

Για να γίνει κατανοητό ποιο λογισμικό εντάσσεται στη συγκεκριμένη κατηγορία, αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει:

- Να επιτρέπει στο χρήστη να εκπονεί το επιχειρηματικό σχέδιο ή το εταιρικό όραμα.
- Να προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας στόχων και ορόσημων που θα οδηγήσουν στο όραμα της επιτυχίας της εταιρείας.
- Να παρέχει μια συνολική εικόνα για το πώς μια επιχείρηση προχωρά προς τους στόχους της.
- Από την οπτική της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, βοηθά τα στελέχη να δημιουργήσουν οργανωτικά σχέδια για την καλύτερη επίτευξη επιτυχίας.
- Βοηθά τους χρήστες να επικεντρώνονται σε υψηλού επιπέδου επιχειρηματικούς στόχους και όχι σε καθημερινές δραστηριότητες και καθήκοντα για σκοπούς διαχείρισης έργων.

Στην ενότητα που ακολουθεί θα παρουσιάσουν κάποια από τα πιο δημοφιλή εργαλεία που κυκλοφορούν αυτή τη στιγμή στο εμπόριο.



3.2 Εργαλεία

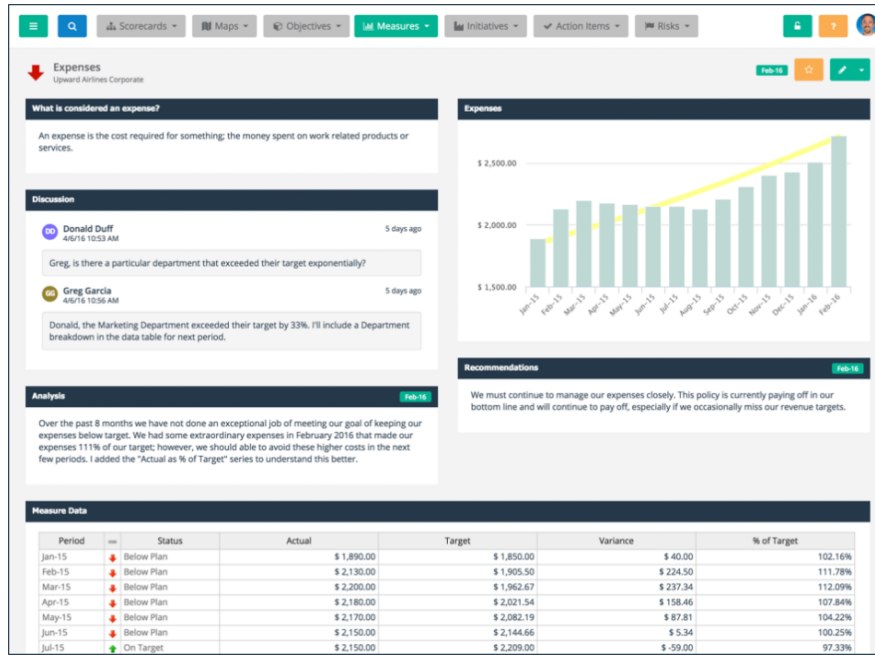
3.2.1 ClearPoint Strategy

Το συγκεκριμένο λογισμικό αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές λύσεις στον χώρο των καινοτόμων συστημάτων διαμόρφωσης στρατηγικής μέσα από τις αξιολογήσεις των χρηστών του. Το συγκεκριμένο σύστημα μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο στις επιχειρήσεις για τη διαχείριση των στρατηγικών μέσα από την παροχή άμεσης εικόνας της απόδοσης του οργανισμού ανά τμήμα και ανά στόχο. Το συγκεκριμένο λογισμικό δεν είναι computer based, αλλά βασίζεται στην τεχνολογία ιστού. Ο χρήστης μπορεί εύκολα να διαχειριστεί τα στρατηγικά σχέδια της εταιρείας του, τα KPI1, τις πρωτοβουλίες και τους πίνακες εργαλείων, στα οποία βασίζονται οι ηγετικές ομάδες για να λάβουν πιο ακριβείς αποφάσεις και να χρησιμοποιήσουν για να διασφαλίσουν την ορθή πορεία του υφιστάμενου στρατηγικού σχεδίου, καθώς και να λάβουν αποφάσεις για μελλοντικές κινήσεις. Το μεγάλο όπλο του συγκεκριμένου εργαλείου είναι η δυνατότητα Ζωντανής Παρακολούθησης των δεδομένων που παράγει η εταιρεία και αυτό να οδηγήσει άμεσα στην λήψη των σωστών αποφάσεων. Ταυτόχρονα είναι πλήρως διαλειτουργικό με πολλές άλλες εφαρμογές γραφείου, γεγονός που εξασφαλίζει την ακεραιότητα των δεδομένων σε πρώτο επίπεδο, αλλά ταυτόχρονα βοηθάει στην εξοικονόμηση χρόνου, αφού οι εργαζόμενοι δεν είναι αναγκασμένοι να μεταφορτώνουν τα δεδομένα σε αυτή την εφαρμογή 2.

Το ClearPoint Strategy είναι ασφαλές και οικονομικά αποδοτικό. Στην περίπτωση αγοράς του συγκεκριμένου εργαλείου από μία Ελληνική ΜΜΕ μπορεί να δημιουργηθεί αρχικά κάποια σύγχυση, καθώς η υποστήριξη του συγκεκριμένου εργαλείου γίνεται απομακρυσμένα. Επίσης η αγορά του συγκεκριμένου εργαλείου συνιστά και αυτόματη ένταξη της ΜΜΕ στην κοινότητα των χρηστών του εργαλείου, οι οποίοι μπορούν να διαμοιράζονται εμπειρίες τόσο από τη χρήση του εργαλείου όσο και από τον τρόπο στρατηγικού σχεδιασμού που εφαρμόζουν. Η ομάδα του ClearPoint διευκολύνει περαιτέρω τη δικτύωση και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των χρηστών, φιλοξενώντας περιφερειακές συγκεντρώσεις και μια ετήσια σύνοδο στρατηγικής και διαχείρισης επιδόσεων. Το συγκεκριμένο λογισμικό ξεκίνησε αρχικά στις αρχές του 2009 και έκτοτε η εταιρεία ανάπτυξης (Ascendant) βελτιώνει το λογισμικό με βάση τις τάσεις του κλάδου και τις ανάγκες των πελατών. Η βάση πελατών και η χρήση του ClearPoint έχουν αυξηθεί με συνέπεια από το 2009 και η εφαρμογή έχει γίνει μια από τις πιο προσαρμόσιμες, οικονομικά αποδοτικές και ολοκληρωμένες σουίτες λογισμικού που βασίζονται στην τεχνολογία Cloud.

¹ Ένας βασικός δείκτης απόδοσης (Key Performance Indicator) είναι μια μετρήσιμη τιμή που δείχνει πόσο αποτελεσματικά μια εταιρεία επιτυγχάνει βασικούς επιχειρηματικούς στόχους. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν KPI σε πολλά επίπεδα για να αξιολογήσουν την επιτυχία τους στην επίτευξη των στόχων. Τα KPI υψηλού επιπέδου μπορεί να επικεντρωθούν στη συνολική απόδοση της επιχείρησης, ενώ τα KPI χαμηλού επιπέδου μπορεί να επικεντρωθούν σε διαδικασίες σε τμήματα όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το HR, η υποστήριξη και άλλα (Klipfolio, 2020).

² Οι μεταφορτώσεις των δεδομένων πολλές φορές εγείρουν κινδύνους τόσο για τα δεδομένα που μεταφέρονται όσο και για την ταχύτητα που αυτά μεταφέρονται.



Εικόνα 3. Πορεία εσόδων εξόδων, καθώς και προβλεπόμενος στόχος

Matrix
Upward Airlines Corporate

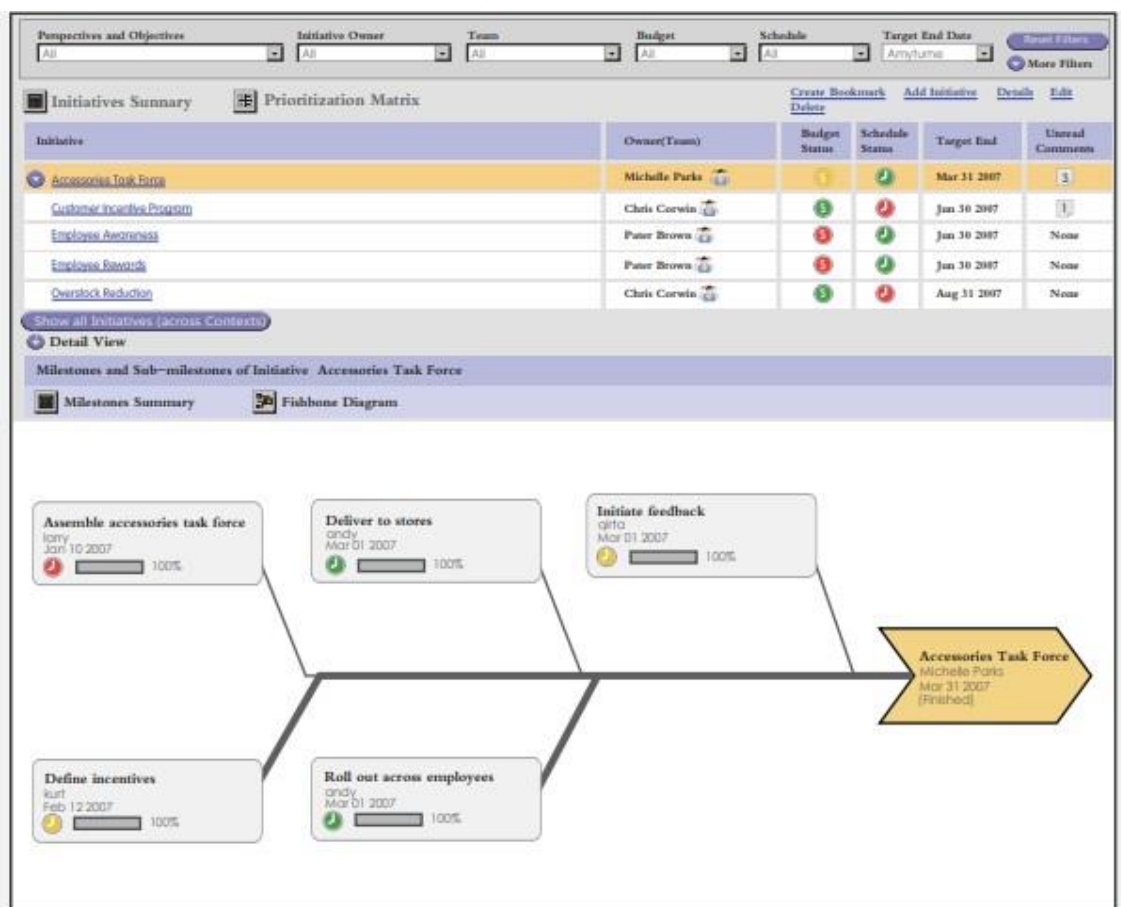
Measure	Periodicity	Series Status	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	Jan-16	Feb-16
Revenue Greg Garcia	Monthly	Actual	\$ 2,600.00	\$ 2,604.00	\$ 2,740.00	\$ 2,812.00	\$ 2,860.00	\$ 2,900.00
		Target	\$ 2,533.54	\$ 2,609.55	\$ 2,687.83	\$ 2,768.47	\$ 2,851.52	\$ 2,937.07
Net Profit Kimberly Kupcha	Monthly	Actual	17.54%	12.53%	14.12%	15.72%	13.90%	6.66%
		Target	8.11%	8.11%	8.11%	8.11%	8.11%	8.11%
Expenses Janice Jones	Monthly	Actual	\$ 2,212.00	\$ 2,314.00	\$ 2,401.00	\$ 2,430.00	\$ 2,511.00	\$ 2,719.00
		Target	\$ 2,343.52	\$ 2,413.83	\$ 2,486.25	\$ 2,560.83	\$ 2,637.66	\$ 2,716.79
Time at gate Janice Jones	Monthly	Actual	30.00	30.30	29.50	29.10	28.70	29.80
		Target	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
% of tickets with direct routes Donald Duff	Monthly	Actual	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
		Target	67.00%	67.00%	67.00%	67.00%	67.00%	67.00%
Average Number of Daily departures per route Ricardo Tubbs	Quarterly	Actual	5.40			7.10		
		Target	7.00			7.00		
		% of Target	77.14%			101.43%		

Εικόνα 4. Λεπτομερείς κατανομή εσόδων εξόδων και στόχων.

3.2.2 SAP® Strategy Management

Το SAP Strategy Management κλείνει το χάσμα μεταξύ στρατηγικής και εκτέλεσης των πρωτοβουλιών. Αυτή η λύση λογισμικού ευθυγραμμίζει όλες τις ομάδες της εταιρείας με τους οργανωτικούς στόχους, πρωτοβουλίες και δείκτες λειτουργίας. Επίσης βοηθά στην επικοινωνία σχεδίων και στόχων, στην ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών μονάδων, στην κατανομή των πόρων σε βασικές προτεραιότητες, στην παρακολούθηση και αναφορά της προόδου και στην προληπτική ενέργεια του οργανισμού. Προωθεί επίσης τη λογοδοσία συνδέοντας στρατηγικούς στόχους, μετρήσεις και πρόοδο με τις ενέργειες των εργαζομένων. Το SAP Strategy Management καλύπτει τις επιχειρησιακές ανάγκες ολόκληρης της ομάδας - από στελέχη έως τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής.

- Για τα στελέχη, παρέχει τα εργαλεία για την επικοινωνία και τη διαχείριση στόχων, πρωτοβουλιών και μετρήσεων από τον αρχικό ορισμό έως την ολοκληρωμένη εκτέλεση.
- Για τα διευθυντικά στελέχη, διευθυντές τμημάτων και υπαλλήλους γραμμών, παρέχει σχέδια με δυνατότητα δράσης.
- Η SAP Strategy Management αξιοποιεί τη συλλογική γνώση και βοηθά όλους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να συνεργάζονται για την επίτευξη στρατηγικών στόχων.



Εικόνα 5. Οθόνη που παρουσιάζει την οργάνωση των ομάδων για τη διευθέτηση στόχων










Με την εφαρμογή SAP Strategy Management για κινητά, μπορούν οι χρήστες να επεκτείνουν τις δυνατότητες του λογισμικού. Πιο συγκεκριμένα βοηθάει τους χρήστες:

- Να αναλύσουν την οργανωτική απόδοση με μια ματιά
- Να λάβουν ειδοποιήσεις και να συνεργαστούν σε βασικά ζητήματα που απαιτούν άμεση προσοχή
- Να αναθέσουν την ατομική ευθύνη για στόχους και KPI
- Να ευθυγραμμιστεί η εκτέλεση με την στρατηγική συνδέοντας στόχους, πρωτοβουλίες και μετρήσεις
- Να μετρηθεί ο αντίκτυπος των πρωτοβουλιών για να προσδιοριστεί ο καλύτερος τρόπος κατανομής πόρων
- Να συγκριθεί η απόδοση της επιχειρηματικής μονάδας με άλλα σχετικά σημεία αναφοράς.

3.2.3 OnStrategy

Το OnStrategy δεν είναι απλώς μια πλατφόρμα λογισμικού. Η εταιρεία είναι επίσης μια ομάδα συμβούλων που θα βοηθήσουν τις εταιρείες να εφαρμόζουν τη στρατηγική τους δημιουργώντας μια προσαρμοσμένη πλατφόρμα σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησής τους. Με την αγορά των προϊόντων από τη συγκεκριμένη εταιρεία παρέχεται και υποστήριξη από ειδικό σύμβουλο όχι μόνο για τη διαμόρφωση του προγράμματος στις ανάγκες του χρήστη, αλλά και για να οριοθετήσουν τους στόχους τους. Το λογισμικό καλύπτει ολόκληρη τη στρατηγική διαδικασία από άκρο σε άκρο, από την οικοδόμηση ενός εταιρικού σχεδίου, την κατεύθυνση εργασιών σε συγκεκριμένα τμήματα, την εκτέλεση της στρατηγικής, τη διαφανή αναφορά προόδου σε ολόκληρο τον οργανισμό και φυσικά τη δυνατότητα παρακολούθησης της απόδοσης από έναν πίνακα ελέγχου.



	 Critical	 Waiting on Someone	 Off Target	 Not Started	 Deferred	 On Target	 Achieved
Organization	3	3	4	0	0	5	2
Administration	2	1	2	0	1	4	1
Customer Service	0	0	1	1	0	1	2
IT Group	2	0	0	1	2	0	2
Marketing	0	0	1	0	1	6	0
Operations	0	1	0	0	0	0	0
Sales	0	0	0	0	0	0	0
Web Specialists	0	0	0	0	0	0	2

Εικόνα 6. Επίτευξη στόχων ανά τμήμα

3.2.4 KPI Fire

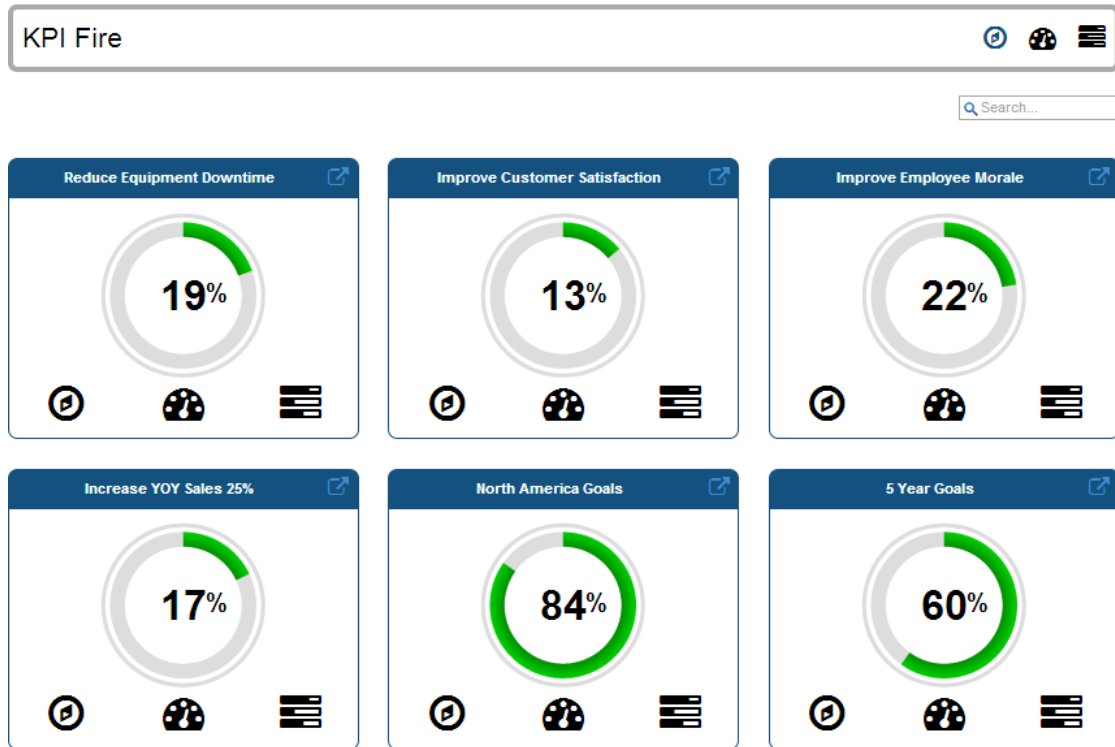
Το KPI Fire είναι ένα λογισμικό σχεδιασμού και εκτέλεσης στρατηγικής all-in-one για τη διαχείριση έργων, τη δημιουργία πινάκων ελέγχου KPI, τον καθορισμό και την παρακολούθηση στόχων, τη συνεργασία ιδεών κ.α. Η συγκεκριμένη λύση βασίζεται στο cloud και είναι κατάλληλη για όλους τους τύπους ΜΜΕ. Το KPI Fire έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τις εταιρείες να ευθυγραμμίσουν τις ομάδες τους και να επιτύχουν τους στόχους τους παρέχοντας στους χρήστες τα εργαλεία για να εισάγουν τους ετήσιους στόχους και τα στρατηγικά τους σχέδια και στη συνέχεια να χωρίσουν αυτούς τους στόχους σε στόχους τμήματος, στόχους ομάδας και τελικά έργα.

Τα εργαλεία διαχείρισης έργων του KPI Fire επιτρέπουν στους χρήστες να σχεδιάζουν και να εκτελούν έργα συνεχούς βελτίωσης, να δημιουργούν ροές εργασίας, καθώς και να διαχειρίζονται εργασίες και οι χρήστες μπορούν να ρυθμίσουν κοινά πρότυπα ροής εργασίας για επαναλαμβανόμενους τύπους έργων. Μπορούν να δημιουργηθούν τυποποιημένες ροές εργασίας για να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να απεικονίσουν τη στρατηγική τους και να διασφαλίσουν ότι όλοι εργάζονται συνεργατικά προς τον ίδιο στόχο. Οι στρατηγικοί στόχοι μπορούν να δημιουργηθούν και να καθοριστούν εντός του KPI Fire και όλοι οι χρήστες του οργανισμού έχουν πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε αυτούς τους στόχους στον πίνακα ελέγχου. Με προσαρμοσμένες φόρμες, η διοίκηση μπορεί να συλλέξει ιδέες και προτάσεις εργαζομένων προκειμένου να τις δώσει προτεραιότητα και να τις μετατρέψει σε λειτουργικά έργα. Τυχόν νέες ιδέες ή έργα που ρυθμίζονται μπορούν στη συνέχεια να συνδεθούν οπτικά με στόχους, προκειμένου να δικαιολογήσουν τη σχέση τους με τους στόχους της εταιρείας.



Το KPI Fire παρέχει μια επισκόπηση των βασικών δεικτών απόδοσης σε πραγματικό χρόνο μέσω προσαρμοσμένων ταμπλό KPI που επιτρέπουν σε όλους τους χρήστες να παρακολουθούν την πρόοδο των στόχων. Ο πίνακας ελέγχου KPI μπορεί να προσαρμοστεί πλήρως από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να εμφανίζει τις μετρήσεις που είναι πιο σημαντικές για τη στρατηγική τους και οποιαδήποτε αλλαγή που γίνεται σε KPI ή δεδομένα που εισάγονται στο σύστημα, ενημερώνεται σε πραγματικό χρόνο για όλους τους χρήστες. Με την παρουσίαση οπτικών δεδομένων των ταμπλό KPI Fire, οι χρήστες μπορούν να προσδιορίσουν ποια έργα χρειάζονται περισσότερη δουλειά και πού πρέπει να γίνουν προσαρμογές προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

STRATEGIC DASHBOARD



Εικόνα 7. Screenshot από το KPI Fire

3.2.5 Workday Adaptive Planning

Το Workday Adaptive Planning, πρώην Adaptive Insights, είναι ένα λογισμικό επιχειρηματικού προγραμματισμού που βασίζεται σε τεχνολογία cloud, το οποίο προσφέρει εργαλεία για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν συνεργατικά χρησιμοποιώντας εργαλεία για μοντελοποίηση, προϋπολογισμό και πρόβλεψη. Προσφέρει λειτουργίες όπως ισολογισμούς, παρακολούθηση δαπανών, μοντελοποίηση εργατικού δυναμικού κ.α. Το Workday Adaptive Planning βοηθά τους ιθύνοντες σε εταιρείες να συνεργάζονται, να αποκτούν πληροφορίες και να λαμβάνουν πιο έξυπνες αποφάσεις χρησιμοποιώντας ισχυρά μοντέλα και αναλυτικά στοιχεία. Οι εφαρμογές σχεδιασμού και ανάλυσης εγγενών cloud επιτρέπουν σε οργανισμούς όλων των μεγεθών να προσαρμόζονται σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο και να αλλάζουν τις επιχειρηματικές συνθήκες με αυτοπεποίθηση και ευελιξία.

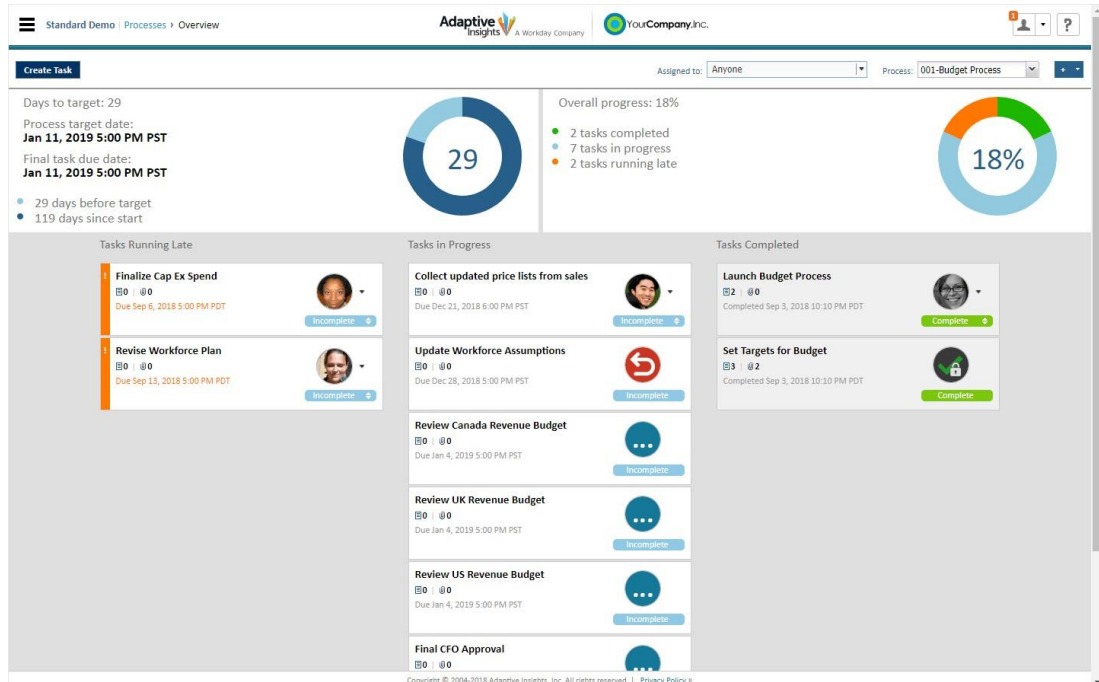


Με το Workday Adaptive Planning, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το χρόνο και την ενέργεια που χρηματοδοτούν οι ομάδες για προγραμματισμό βάσει υπολογιστικών φύλλων. Το Workday Adaptive Planning μπορεί να βοηθήσει τους χρήστες να λαμβάνουν ταχύτερες, πιο ενημερωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις με προγραμματισμό σεναρίων εργαλείων, προβλέψεις, αναλυτικά στοιχεία οικονομικής ευφυΐας και πολλά άλλα. Με τις δυνατότητες μεταφοράς και απόθεσης που διατίθενται στο Workday Adaptive Planning, οι αναφορές μπορούν να δημιουργηθούν και να επεξεργαστούν. Αντικατοπτρίζουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και δίνουν στους χρήστες μια εικόνα ολόκληρης της επιχείρησης. Οι χρήστες μπορούν να αναλυθούν σε εταιρικές μετρήσεις, λειτουργικές επιδόσεις και βασικούς δείκτες απόδοσης για να προσδιορίσουν γρήγορα μοτίβα και προβληματικούς τομείς.

Το Workday Adaptive Planning επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιστοποιήσουν τη διαδικασία εκχώρησης τιμών από το ένα μέρος του οργανισμού στο άλλο αντικαθιστώντας πολλαπλούς σύνθετους τύπους με εύχρηστους κανόνες κατανομής.

Με τον Προσαρμοστικό Προγραμματισμό Εργασίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν εύκολα πολλά νομίσματα. Η οικονομική και νομισματική λογική απλοποιεί τον προγραμματισμό και τον παγκόσμιο σχεδιασμό. Πολλαπλές δυνατότητες, όπως η αυτόματη ανταλλαγή νομισμάτων ή η αθροιστική προσαρμογή μετάφρασης, εξαλείφουν τις πολυπλοκότητες της διαχείρισης πολλαπλών νομισμάτων.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν πολυδιάστατα χρηματοοικονομικά μοντέλα στο Workday Adaptive Planning χωρίς να απαιτείται κωδικοποίηση. Η διαισθητική διεπαφή φιλοξενεί όλους τους τύπους μοντελοποίησης - εργατικό δυναμικό, κεφάλαιο και έσοδα - σε επιχειρήσεις οποιουδήποτε μεγέθους ή κλάδου.



Εικόνα 8. Screenshot του λογισμικού Workday Adaptive Planning

3.3 Μεθοδολογικά εργαλεία

3.3.1 PESTEL

Η ανάλυση PESTEL είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αναλύοντας τις ευκαιρίες και τους κινδύνους σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες. Η ανάλυση PESTEL μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για χρήση στον Σχεδιασμό Εταιρικής Στρατηγικής και για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων μιας Επιχειρηματικής Στρατηγικής. Αυτό το πλαίσιο αποτελεί επέκταση του στρατηγικού πλαισίου PEST, το οποίο περιλαμβάνει πρόσθετη αξιολόγηση των περιβαλλοντικών και νομικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Παρακάτω αναλύουμε τα βασικά στοιχεία καθενός από τους 6 παράγοντες του πλαισίου PESTEL (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό). Τα σημεία που προέρχονται από την ανάλυση PESTEL μπορούν να ενσωματωθούν σε άλλα στρατηγικά πλαίσια, όπως η ανάλυση SWOT και οι 5 δυνάμεις του Porter, όπου απαιτείται.



Εικόνα 9. PESTEL

Πολιτικοί παράγοντες

Όταν εξετάζονται οι πολιτικοί παράγοντες, εξετάζονται πώς η κυβερνητική πολιτική και οι ενέργειες παρεμβαίνουν στην οικονομία και άλλους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Αυτά περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:



- Φορολογική πολιτική
- Εμπορικοί περιορισμοί
- Τιμές
- Γραφειοκρατία

Οικονομικοί παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες λαμβάνουν υπόψη τις διάφορες πτυχές της οικονομίας και πώς οι προοπτικές σε κάθε τομέα θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρησή. Αυτοί οι οικονομικοί δείκτες συνήθως μετρώνται και αναφέρονται από τις Κεντρικές Τράπεζες και άλλους κυβερνητικούς φορείς. Περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Ποσοστά οικονομικής ανάπτυξης
- Επιτόκια
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Πληθωρισμός
- Ποσοστά ανεργίας

Συχνά αυτά αποτελούν το επίκεντρο της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι οικονομικές προοπτικές είναι εξαιρετικά σημαντικές για μια επιχείρηση, αλλά η σημασία των άλλων παραγόντων PESTEL δεν πρέπει να παραβλέπεται.

Κοινωνικοί παράγοντες

Η ανάλυση PESTEL λαμβάνει επίσης υπόψη κοινωνικούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τις πολιτιστικές και δημογραφικές τάσεις της κοινωνίας. Οι κοινωνικοί κανόνες και οι πιέσεις είναι το κλειδί για τον καθορισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι εξής:

- Πολιτιστικές πτυχές και αντιλήψεις
- Συνείδηση Υγείας
- Ποσοστά αύξησης πληθυσμών
- Κατανομή ηλικίας
- Στάση σταδιοδρομίας

Τεχνολογικοί παράγοντες

Οι τεχνολογικοί παράγοντες συνδέονται με την καινοτομία στη βιομηχανία, καθώς και με την καινοτομία στη συνολική οικονομία. Η μη ενημέρωση των τελευταίων τάσεων μιας συγκεκριμένης βιομηχανίας μπορεί να είναι εξαιρετικά επιβλαβής για τις επιχειρήσεις. Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Αυτοματοποίηση
- Τεχνολογικά κίνητρα
- Ο ρυθμός αλλαγής στην τεχνολογία



Παράδειγμα: Μια εταιρεία αποφασίζει να ψηφιοποιήσει τα αρχεία φυσικών δεδομένων της για να επιτρέψει την ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες της εταιρείας.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αφορούν τις οικολογικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Καθώς οι ακραίες καιρικές συνθήκες γίνονται πιο συχνές, οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάσουν πώς να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές. Οι βασικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Καιρικές συνθήκες
- Θερμοκρασία
- Την αλλαγή του κλίματος
- Ρύπανση
- Φυσικές καταστροφές (τσουνάμι, ανεμοστρόβιλοι κ.λπ.)

Επιπλέον, υπάρχει αυξανόμενη σημασία για τις επιχειρήσεις να είναι φιλικές προς το περιβάλλον με τις δραστηριότητές τους, όπως αποδεικνύεται από την άνοδο των πρωτοβουλιών εταιρικής ευθύνης (CSR). Παραδείγματα πρωτοβουλιών ΕΚΕ περιλαμβάνουν προσπάθειες μείωσης του αποτυπώματος άνθρακα και μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές υλικού και ενέργειας.

Νομικοί παράγοντες

Υπάρχει συχνά αβεβαιότητα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ πολιτικών και νομικών παραγόντων στο πλαίσιο μιας ανάλυσης PESTEL. Οι νομικοί παράγοντες αφορούν οποιοδήποτε νομικές δυνάμεις που καθορίζουν τι μπορεί ή δεν μπορεί να κάνει μια επιχείρηση. Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κυβέρνησης. Πολιτικοί και νομικοί παράγοντες μπορούν να τέμνονται όταν κυβερνητικά όργανα εισάγουν νομοθετικό σώμα και πολιτικές που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Οι νομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Βιομηχανικός κανονισμός
- Άδειες
- Εργατικοί νόμοι
- Πνευματική ιδιοκτησία

Παράδειγμα: Ένα εστιατόριο αναγκάζεται να κλείσει αφού δεν πληροί τα πρότυπα ασφάλειας των τροφίμων που ορίζονται στην κρατική νομοθεσία.

3.3.2 Αλυσίδα αξίας PORTER

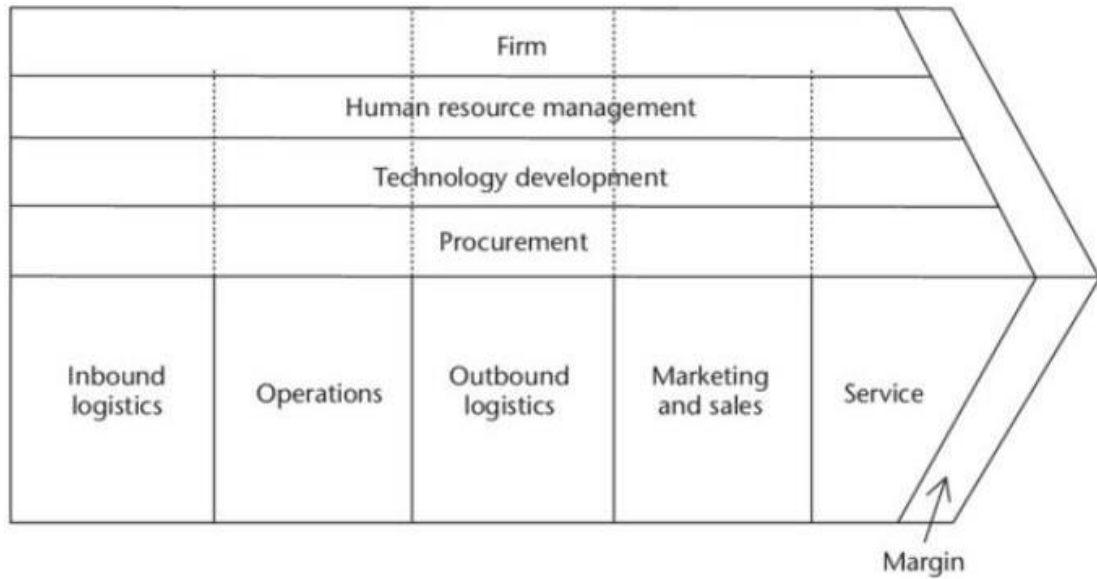
Μια αλυσίδα αξίας είναι ένας συνδυασμός των συστημάτων που χρησιμοποιεί μια εταιρεία ή ένας οργανισμός για να κερδίσει χρήματα. Δηλαδή, μια αλυσίδα αξίας αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία



προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό περιλαμβάνει τη διαδικασία από την αρχή έως το τέλος. Δεδομένης της σημασίας της αλυσίδας αξίας, ο Michael Porter ανέπτυξε ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης για την ανάλυση της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας. Ο Porter, γνωστός για τις πέντε δυνάμεις του Porter, παρουσίασε τη μέθοδο ανάλυσης των αλυσίδων αξίας στο βιβλίο του *Competitive Advantage* του 1985. Ο Porter προσπάθησε να καθορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας σημειώνοντας ότι προέρχεται από διαδικασίες μιας εταιρείας, όπως δραστηριότητες μάρκετινγκ και υποστήριξης.

Ο Porter χωρίζει την ανάλυση της αλυσίδας αξίας σε πέντε βασικές δραστηριότητες. Στη συνέχεια, τα χωρίζει περαιτέρω σε τέσσερις δραστηριότητες που βοηθούν στην υποστήριξη πρωτογενών δραστηριοτήτων. Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας του Michael Porter είναι η εισερχόμενη εφοδιαστική, οι λειτουργίες, η εξερχόμενη εφοδιαστική, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση. Ο στόχος των πέντε συνόλων δραστηριοτήτων είναι να δημιουργήσει αξία που υπερβαίνει το κόστος διεξαγωγής αυτής της δραστηριότητας, δημιουργώντας συνεπώς υψηλότερο κέρδος. Εδώ είναι οι πέντε βασικές δραστηριότητες. Κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας του Porter είναι:

- Εισερχόμενη εφοδιαστική. Οι εισερχόμενες εφοδιαστικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν τη λήψη, την αποθήκευση και τον έλεγχο των αποθεμάτων των πρώτων υλών μιας εταιρείας. Αυτό καλύπτει επίσης όλες τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Για παράδειγμα, για μια εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου, η εισερχόμενη εφοδιαστική θα ήταν η λήψη και η αποθήκευση προϊόντων από έναν κατασκευαστή που σκοπεύει να πουλήσει.
- Λειτουργίες. Οι εργασίες περιλαμβάνουν διαδικασίες για τη μετατροπή πρώτων υλών σε τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Αυτό περιλαμβάνει την αλλαγή όλων των εισόδων για να τις προετοιμάσετε ως έξοδοι.
- Εξερχόμενη εφοδιαστική. Όλες οι δραστηριότητες για τη διανομή ενός τελικού προϊόντος σε έναν καταναλωτή θεωρείται εξερχόμενη εφοδιαστική. Αυτό περιλαμβάνει την παράδοση του προϊόντος, αλλά επίσης περιλαμβάνει συστήματα αποθήκευσης και διανομής και μπορεί να είναι εξωτερικά ή εσωτερικά.
- Προώθηση και πωλήσεις. Οι στρατηγικές για την ενίσχυση της προβολής και τη στόχευση κατάλληλων πελατών - όπως διαφήμιση, προώθηση και τιμολόγηση - περιλαμβάνονται στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Βασικά, πρόκειται για όλες τις δραστηριότητες που βοηθούν τον καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία μιας εταιρείας.
- Υπηρεσίες. Αυτό περιλαμβάνει δραστηριότητες για τη συντήρηση προϊόντων και την ενίσχυση της εμπειρίας των καταναλωτών — εξυπηρέτηση πελατών, συντήρηση, επισκευή, επιστροφή χρημάτων και ανταλλαγή.



Εικόνα 10: Αλυσίδα αξίας Porter (Porter & Advantage, 1985)

3.3.3 SWOT

SWOT σημαίνει: Δύναμη, Αδυναμία, Ευκαιρία, Απειλή. Μια ανάλυση SWOT σας καθοδηγεί να προσδιορίσετε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού σας (S-W), καθώς και ευρύτερες ευκαιρίες και απειλές (O-T). Η ανάπτυξη πληρέστερης συνειδητοποίησης της κατάστασης βοηθά τόσο στον στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στη λήψη αποφάσεων. Η μέθοδος SWOT αναπτύχθηκε αρχικά για τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, αλλά είναι εξίσου χρήσιμη στο έργο της κοινοτικής υγείας και ανάπτυξης, της εκπαίδευσης, ακόμη και για την προσωπική ανάπτυξη. Η SWOT δεν είναι η μόνη τεχνική αξιολόγησης που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε. Συγκρίνετε το με άλλα εργαλεία αξιολόγησης στο πλαίσιο εργαλείων κοινότητας για να προσδιορίσετε εάν αυτή είναι η σωστή προσέγγιση για την περίπτωσή σας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η απλότητα και η εφαρμογή της σε διάφορα επίπεδα λειτουργίας.

3.3.4 TOWS

Η ανάλυση TOWS είναι μια επέκταση του πλαισίου ανάλυσης SWOT που προσδιορίζει τα δυνατά σας σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές σας, αλλά στη συνέχεια προχωρά περαιτέρω στην προσπάθεια να ταιριάξετε τις δυνάμεις με τις ευκαιρίες και τις απειλές με τις αδυναμίες. Είναι ένα υπέροχο επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση του SWOT και σας επιτρέπει να αναλάβετε δράση από την ανάλυση.



Κεφάλαιο 4ο – Μεθοδολογία

4.1 Ερευνητικά ζητούμενα

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης σε τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα μελετώνται οι περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού, έργων καινοτομίας, ηγεσίας και κουλτούρας, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι εξωτερικές σχέσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα, η διαχείριση της προσήλωσης στις διαδικασίες, τα μέτρα απόδοσης της επιχείρησης, οι μέθοδοι marketing, οι πόροι ανάπτυξης, οι μέθοδοι ασφάλειας και προστασίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος προσωπικού. Με βάση τον σκοπό της έρευνας διατυπώνεται παρακάτω το ερευνητικό ερώτημα:

- Πώς εφαρμόζεται η στρατηγική διοίκησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις;

4.2 Σχεδιασμός έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική, περιγραφική, πρωτογενής με χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αποτελείται κυρίως από ερωτήσεις διατακτικές κλίμακας Likert και απευθύνεται κυρίως σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός κρίθηκε κατάλληλος καθώς οι έννοιες των περιοχών εκπαίδευσης προσωπικού, έργων καινοτομίας, ηγεσίας και κουλτούρας, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εξωτερικών σχέσεων, οργανωσιακής κουλτούρας, διαχείρισης της προσήλωσης στις διαδικασίες, μέτρων απόδοσης της επιχείρησης, μεθόδων marketing, πόρων ανάπτυξης, μεθόδων ασφάλειας και προστασίας, τεχνολογικών καινοτομιών, λήψης αποφάσεων και ελέγχου προσωπικού είναι μετρήσιμες, συνεπώς είναι εφικτό για τον ερευνητή να μετρήσει τον βαθμό συμφωνίας των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων σε μετρήσιμες έννοιες (Creswell, 2013). Επιπλέον, η πρωτογενής έρευνα κρίνεται κατάλληλη καθώς είναι εφικτό να μετρηθούν οι μεταβλητές-έννοιες της έρευνας με χρήση σχετικών ερωτήσεων σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί με την χρήση δευτερογενών δεδομένων, τα οποία είναι και πολύ δύσκολο να βρεθούν. Τέλος, η έρευνα είναι περιγραφική και μη πειραματική, καθώς σκοπός της είναι να περιγράψει το φαινόμενο της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης σε τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

4.3 Πληθυσμός-Δείγμα έρευνας

Πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των ιδιοκτητών επιχειρήσεων στην περιοχή Ηρακλείου Κρήτης. Αναφορικά με το δείγμα, στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 91 άτομα, στην πλειοψηφία τους γυναίκες, άτομα ηλικίας 41-60 ετών και απόφοιτοι Λυκείου ή ΤΕΙ-ΑΕΙ., που είναι ιδιοκτήτες ομόρρυθμων επιχειρήσεων ή Ι.Κ.Ε, με 0-5 υπαλλήλους. Στις μισές περίπου επιχειρήσεις αναφέρθηκαν περισσότερα από 20 χρόνια λειτουργίας, ενώ όσον αφορά τον μέσο ετήσιο οικονομικό κύκλο την τελευταία τριετία παρατηρήθηκαν τα ποσά των 10.000-50.000 ή άνω των 100.000.



4.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με χρήση πρωτότυπου ερωτηματολογίου, σύμφωνα με την μελέτη του θεωρητικού πλαισίου και της έρευνας των Ignacio Igartua, Garrigós & Hervás-Oliver, 2010)

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από 63 ερωτήσεις και 3 ενότητες. Η 1η ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και αποτελείται από 3 ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ η 2η στα στοιχεία επιχείρησης και αποτελείται από 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με τα στοιχεία της επιχείρησης. Η 3η ενότητα αποτελείται από 55 ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert 1-5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ) και 14 υποενότητες, σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει τις παρακάτω υποενότητες (σε παρένθεση οι ερωτήσεις σύμφωνα με την αρίθμηση του ερωτηματολογίου, στο Παράρτημα).

- Περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού (9-12)
- Περιοχές έργων καινοτομίας (13-16)
- Περιοχές ηγεσίας και κουλτούρας (17-20)
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (21-24)
- Εξωτερικές σχέσεις (25-28)
- Οργανωσιακή κουλτούρα (29-32)
- Διαχείριση της προσήλωσης στις διαδικασίες (33-36)
- Μέτρα απόδοσης της επιχείρησης (37-41)
- Μέθοδοι marketing (42-44)
- Πόροι ανάπτυξης (45-48)
- Μέθοδοι ασφάλειας και προστασίας (49-52)
- Τεχνολογικές καινοτομίες (53-56)
- Λήψη αποφάσεων (57-60)
- Έλεγχος προσωπικού (61-63)

Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε στα 10 λεπτά.

4.5 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο Microsoft Office Excel 2016 για σχεδιασμό γραφημάτων και καταμέτρηση των ποσοστών. Οι κατηγορικές μεταβλητές της παρουσιάστηκαν με συχνότητες, ποσοστά και ραβδογράμματα. Οι διατακτικές μεταβλητές της 3ης ενότητας παρουσιάστηκαν με μέσο όρο και τυπική απόκλιση και με αντίστοιχα ραβδογράμματα (Ρούσσος, & Τσαούσης, 2011).



4.6 Ηθικά Ζητήματα

Κατά τη διάρκεια της έρευνας τηρήθηκαν τα απαραίτητα ηθικά ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την ψυχολογία των συμμετεχόντων της έρευνας αλλά και με την φύση της διεξαγωγής της. Συγκεκριμένα:

- Δόθηκε έγκριση για διεξαγωγή της έρευνας από τον Ιδρυματικό φορέα.
- Επόπτης καθηγητής του Ιδρυματικού φορέα ενέκρινε την διεξαγωγή της έρευνας.
- Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας.
- Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων ενημερώθηκαν ότι συμμετέχουν εθελοντικά και ανώνυμα.
- Η διαδικασία της συλλογής των δεδομένων ξεκίνησε μετά την συγκατάθεση των συμμετεχόντων.

Κεφάλαιο 5ο – Αποτελέσματα

5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στον Πίνακα 4 (και τα Γραφήματα 1-3) παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Όσον αφορά το φύλο, το 57,1% (N=52) αποτελείται από γυναίκες, ενώ το 42,9% (N=39) από άντρες.

Σχετικά με την ηλικία, το 34,1% (N=31) είναι 41-50 ετών, το 26,4% (N=24) 51-60, το 19,8% (N=18) 31-40, το 17,6% (N=16) 21-30, το 1,1% (N=1) έως 20 ετών, όπως και το 1,1% (N=1) άνω των 60 ετών. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 38,5% (N=35) έχει φοιτήσει σε λύκειο, το 33,0% (N=30) σε ΤΕΙ-ΑΕΙ, το 19,8% (N=18) σε ΙΕΚ, το 6,6% κατέχει μεταπτυχιακό (N=6), το 1,1% (N=1) έχει φοιτήσει σε δημοτικό, όπως και το 1,1% (N=1) σε γυμνάσιο.

Στοιχείο	Κατηγορία	N	f%
Φύλο	Άντρας	39	42,9
	Γυναίκα	52	57,1
Ηλικία	Έως 20	1	1,1
	21-30	16	17,6
	31-40	18	19,8
	41-50	31	34,1
	51-60	24	26,4
	>60	1	1,1
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δημοτικό	1	1,1
	Γυμνάσιο	1	1,1
	Λύκειο	35	38,5
	ΙΕΚ	18	19,8
	ΤΕΙ-ΑΕΙ	30	33,0



Μεταπτυχιακό

6

6,6

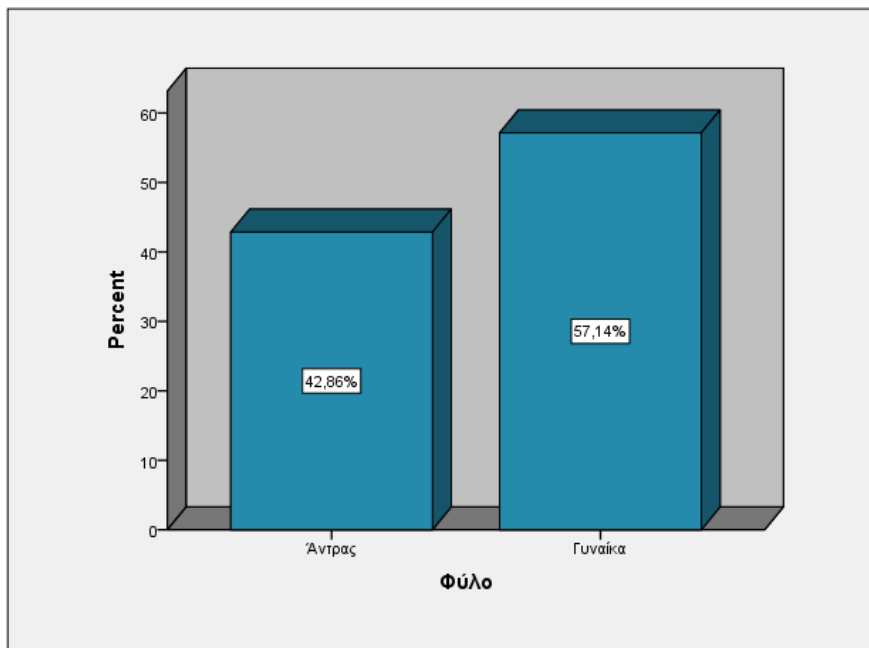
N: Συχνότητα

f %: Σχετική συχνότητα %

Πίνακας 4: Δημογραφικά στοιχεία

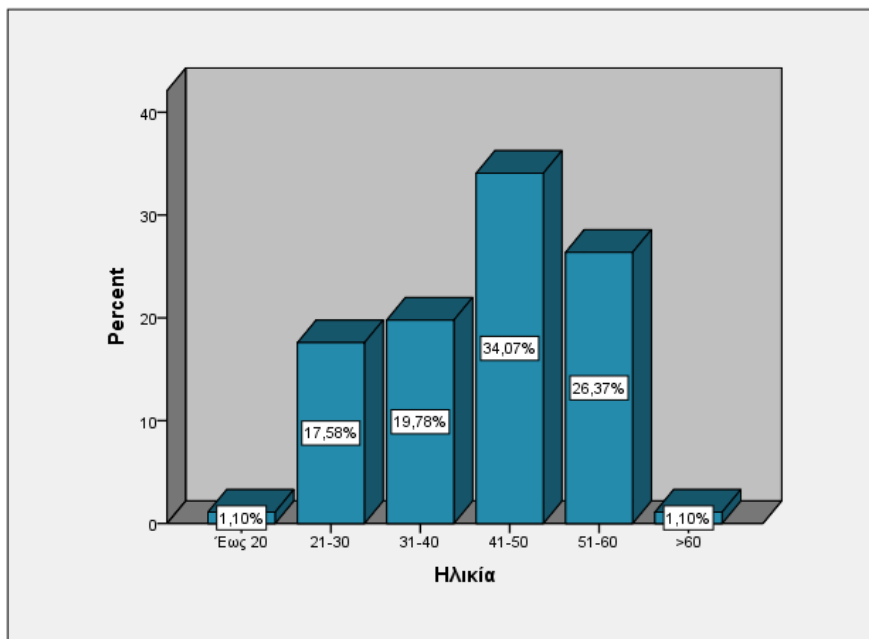


Φύλο

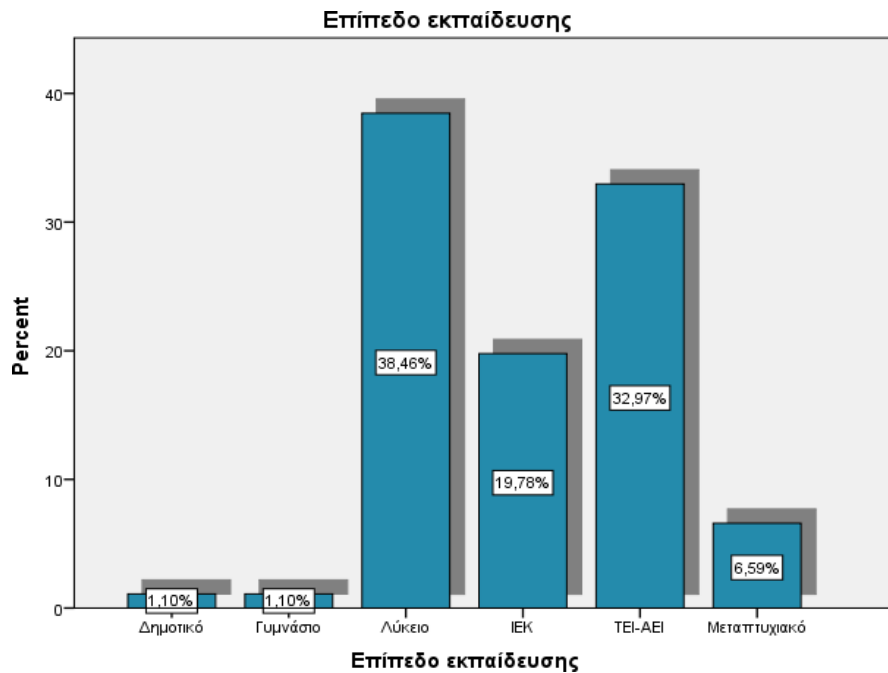


Γράφημα 1: Φύλο

Ηλικία



Γράφημα 2: Ηλικία



Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

5.2 Στοιχεία επιχείρησης

Στον Πίνακα 5 (και τα Γραφήματα 4-8) παρατίθενται τα στοιχεία επιχείρησης. Το 44,0% (N=40) είναι ομόρρυθμη επιχείρηση, το 29,7% (N=27) Ι.Κ.Ε., το 18,7% (N=17) ανώνυμη εταιρεία, το 4,4 (N=4) Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης και το 3,3% (N=3) ετερόρρυθμη. Σχετικά με τη θέση στην επιχείρηση, το 77,5% (N=69) αποτελείται από ιδιοκτήτες, το 16,9% (N=15) από προϊστάμενους και το 5,6% (N=5) από διοικητικά στελέχη. Στη συνέχεια, το 49,5% (N=45) δήλωσε ότι η επιχείρηση λειτουργεί πάνω από 20 έτη, το 22,0% (N=10) έως 5 έτη, το 17,6% (N=16) 6-10, το 7,7% (N=7) 11-15 και το 3,3% (N=3) 16-20 έτη. Επίσης, το 84,6% (N=77) δήλωσε πως η επιχείρηση απασχολεί έως 5 υπαλλήλους, το 7,7% (N=7) 6-10, το 3,3% (N=3) πάνω από 40, το 2,2% (N=2) 11-20, όπως και το 2,2% (N=2) 20-40 υπαλλήλους. Τέλος, αναφορικά με το μέσο ετήσιο οικονομικό κύκλο της επιχείρησης την τελευταία τριετία, το 31,9% (N=29) δήλωσε πάνω από 100.000 ευρώ, το 22,0% (N=20) 10.000-20.000, το 20,9% (N=19) 20.000-50.000, το 14,3% (N=13) έως 10.000, ενώ το 11,0% (N=10) δήλωσε 50.000-100.000.

Στοιχείο	Κατηγορία	N	f%
Είδος επιχείρησης	Ομόρρυθμη	40	44,0
	Ετερόρρυθμη	3	3,3
	Ανώνυμη Εταιρεία	17	18,7
	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	4	4,4
	Ι.Κ.Ε.	27	29,7
Θέση στην επιχείρηση			



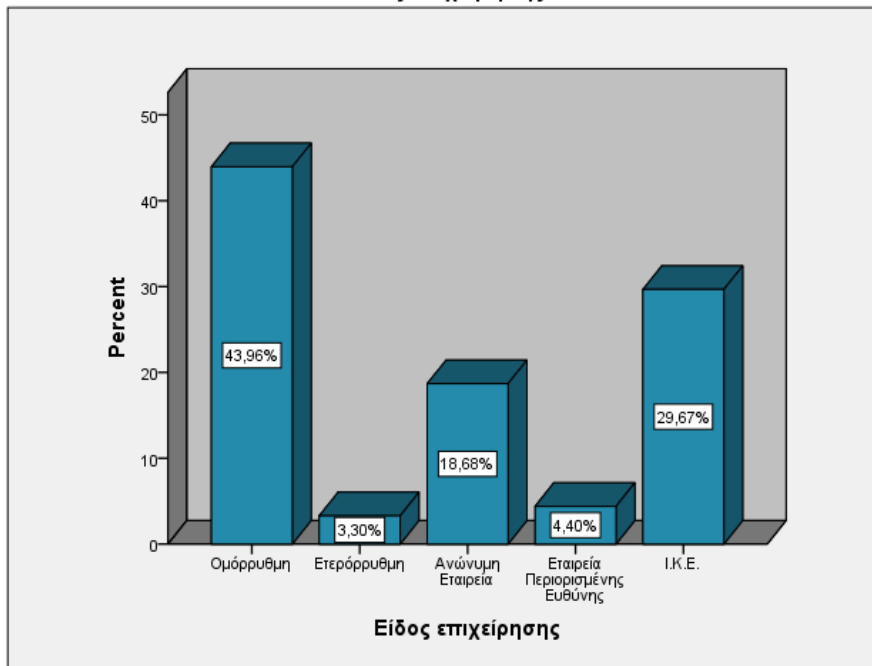
	Ιδιοκτήτης	69	77,5
	Διοικητικό στέλεχος	5	5,6
	Προϊστάμενος	15	16,9
Έτη λειτουργίας της επιχείρησης	Έως 5	20	22,0
	6-10	16	17,6
	11-15	7	7,7
	16-20	3	3,3
	>20	45	49,5
Αριθμός υπαλλήλων της επιχείρησης	Έως 5	77	84,6
	6-10	7	7,7
	11-20	2	2,2
	20-40	2	2,2
	>40	3	3,3
Μέσος ετήσιος οικονομικός κύκλος της επιχείρησης την τελευταία τριετία	Έως 10.000	13	14,3
	10.000-20.000	20	22,0
	20.000-50.000	19	20,9
	50.000-100.000	10	11,0
	>100.000	29	31,9

N: Συχνότητα, f %: Σχετική συχνότητα %

Πίνακας 5: Στοιχεία επιχείρησης

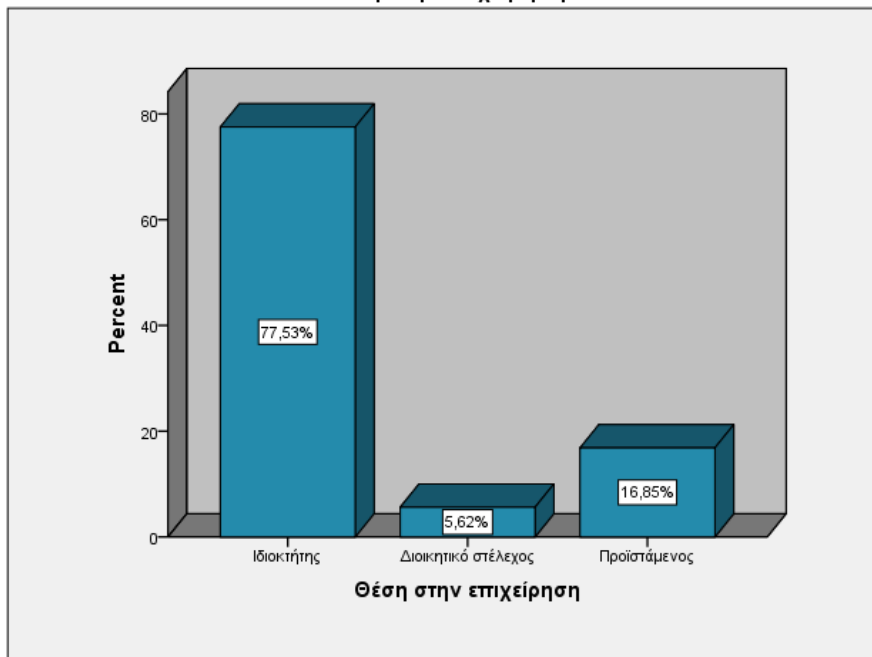


Είδος επιχείρησης



Γράφημα 4: Είδος επιχείρησης

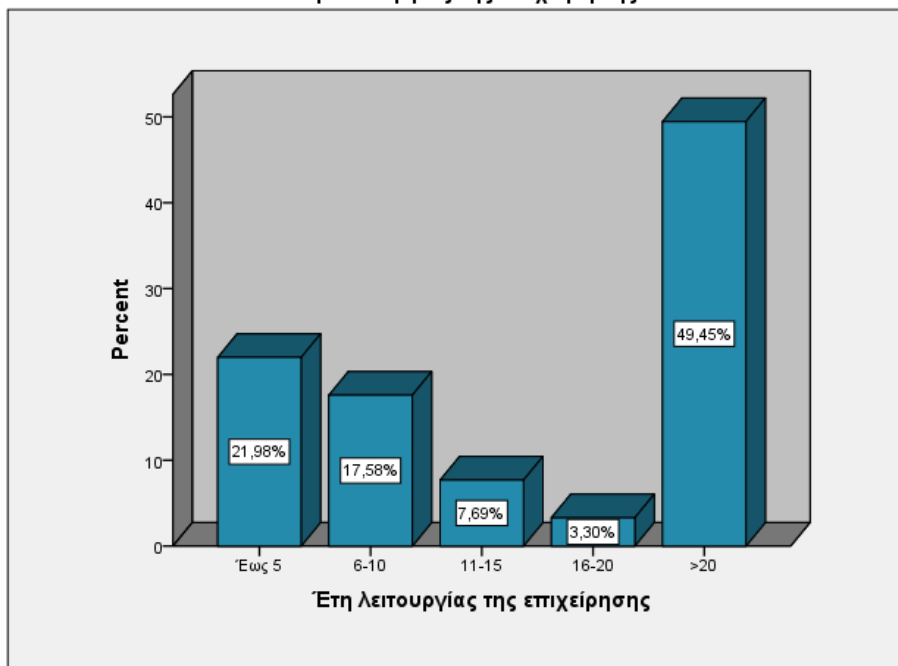
Θέση στην επιχείρηση



Γράφημα 5: Θέση στην επιχείρηση

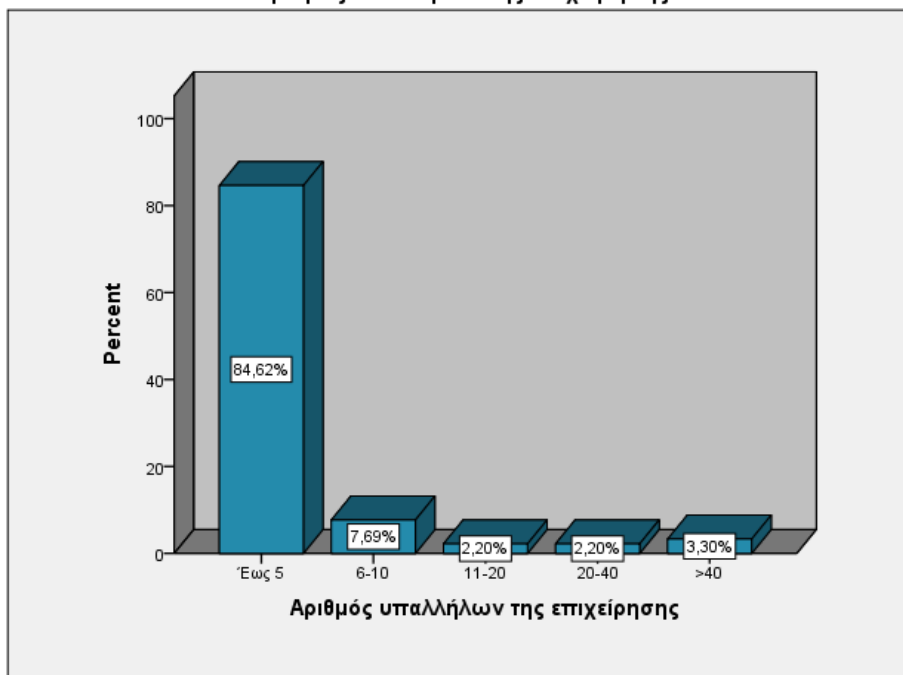


Έτη λειτουργίας της επιχείρησης



Γράφημα 6: Έτη λειτουργίας της επιχείρησης

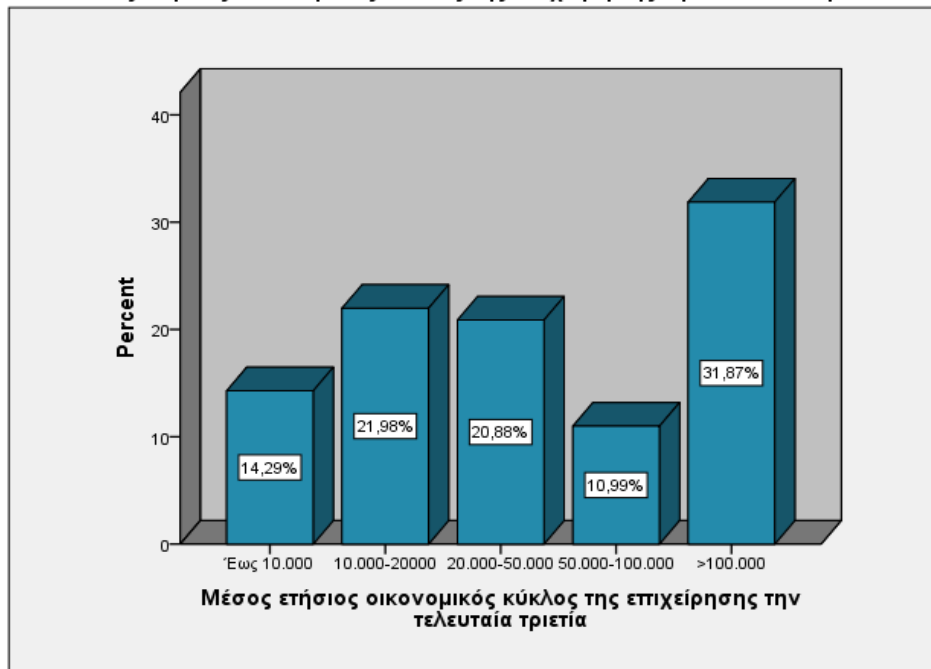
Αριθμός υπαλλήλων της επιχείρησης



Γράφημα 7: Αριθμός υπαλλήλων της επιχείρησης



Μέσος ετήσιος οικονομικός κύκλος της επιχείρησης την τελευταία τριετία



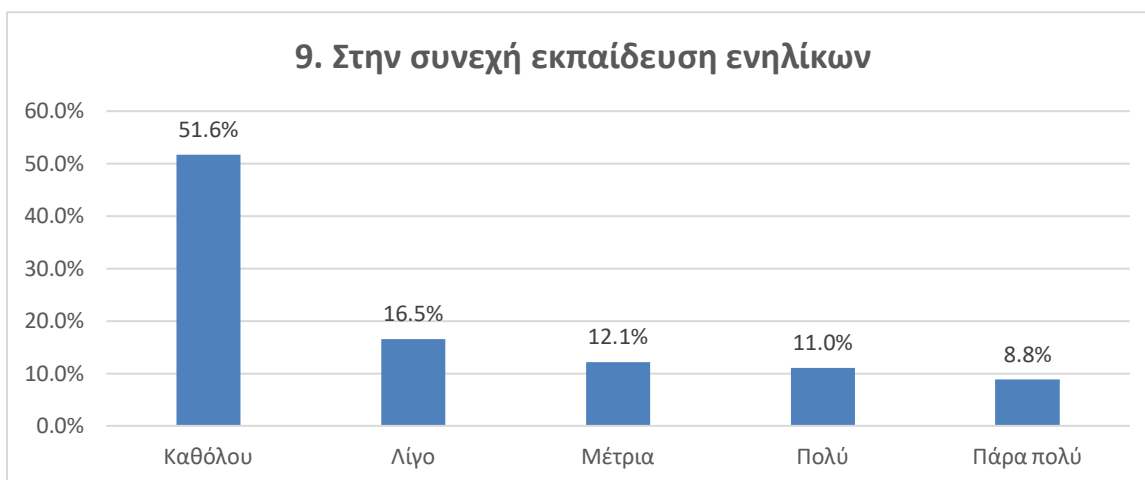
Γράφημα 8: Μέσος ετήσιος οικονομικός κύκλος της επιχείρησης την τελευταία τριετία



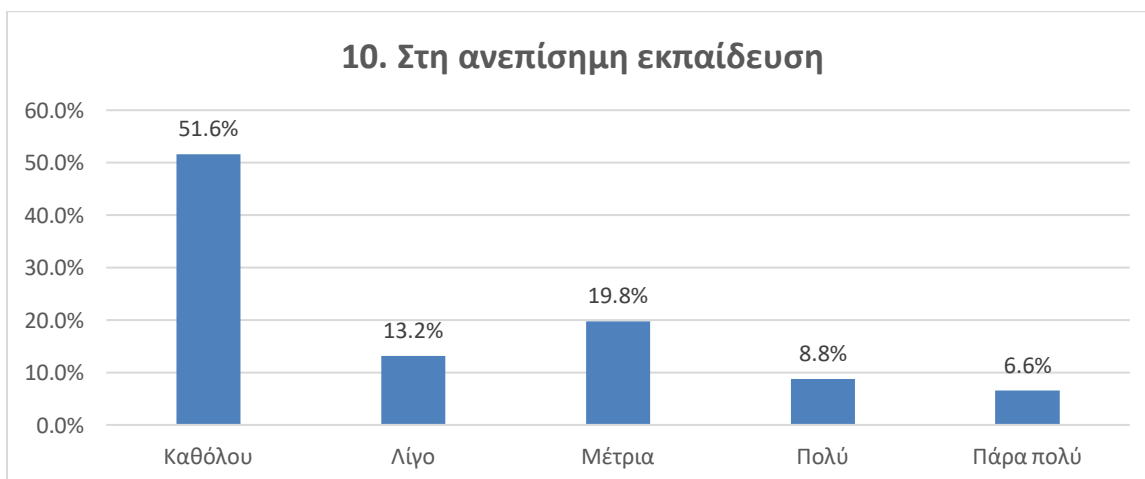
5.3 Εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης

5.3.1 Περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού

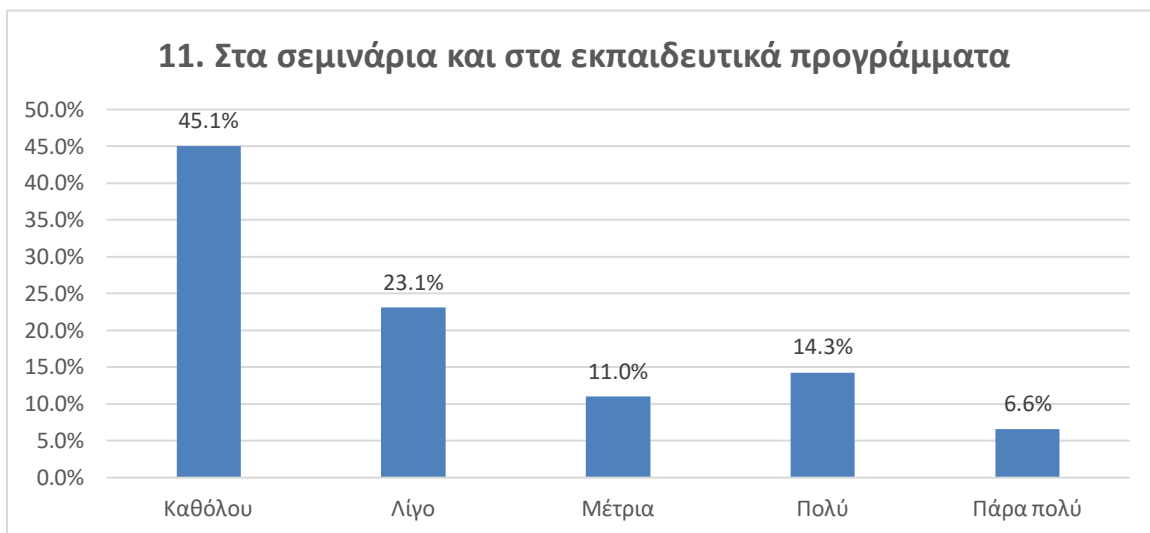
Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν τις περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού στην οποία επικεντρώνεται η προσοχή της επιχείρησης. Απαντήθηκε δηλαδή η ερώτηση, σε ποιες περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού επικεντρώνεται η επιχείρηση των ερωτώμενων. Δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



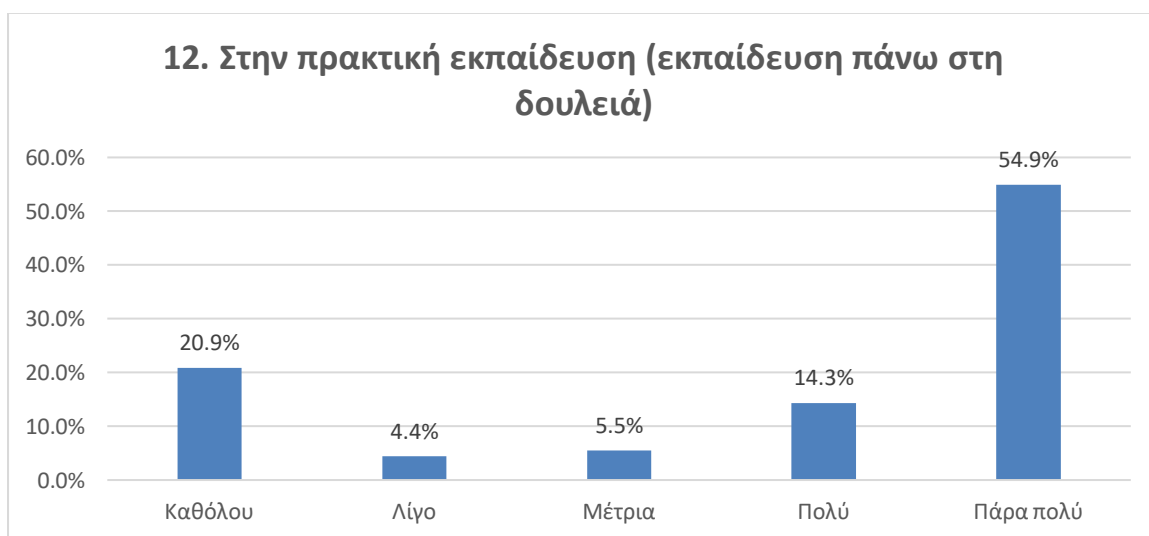
Γράφημα 9: Στην συνεχή εκπαίδευση ενηλίκων.



Γράφημα 10: Στην ανεπίσημη εκπαίδευση



Γράφημα 11: Στα σεμινάρια και στα εκπαιδευτικά προγράμματα



Γράφημα 12: Στην πρακτική εκπαίδευση (εκπαίδευση πάνω στη δουλειά)

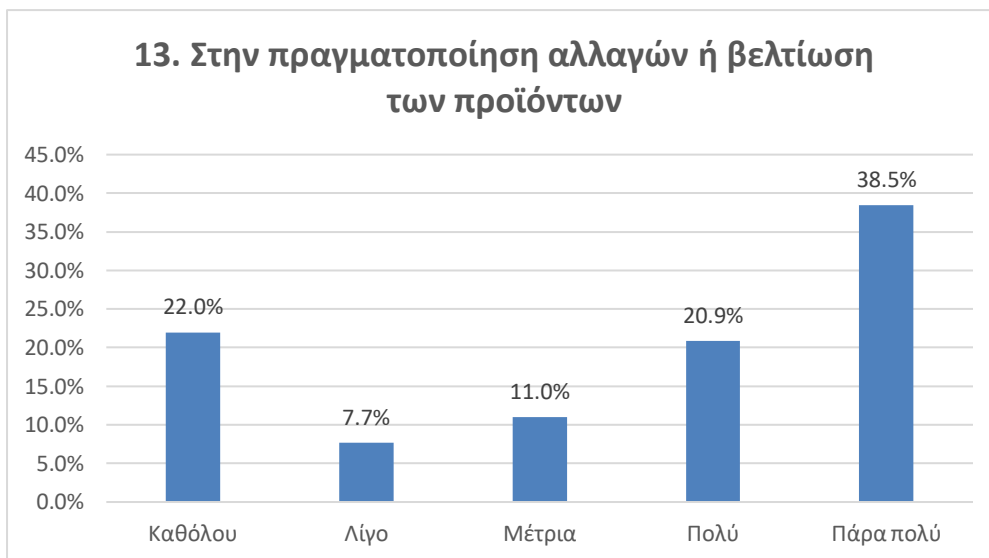
Από τα Γράφημα 9-12 προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η επιχείρησή τους επικεντρώνεται πάρα πολύ στην πρακτική εκπαίδευση (εκπαίδευση πάνω στη δουλειά) με ποσοστό 54,9%. Ακόμη, απάντησαν ότι δεν επικεντρώνεται σχεδόν καθόλου στη συνεχή εκπαίδευση ενηλίκων και στην ανεπίσημη εκπαίδευση με 51,6%, όπως και στα σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα το ίδιο, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό ανέρχεται στο 45,1% της κλίμακας καθόλου.

Άρα, παρατηρείτε πως οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην πρακτική εκπαίδευση, δηλαδή στην εκπαίδευση πάνω στη δουλειά με το ποσοστό του 54,9% ενώ σχεδόν καθόλου στην συνεχή και ανεπίσημη εκπαίδευση ενηλίκων με ποσοστό 51,6%.

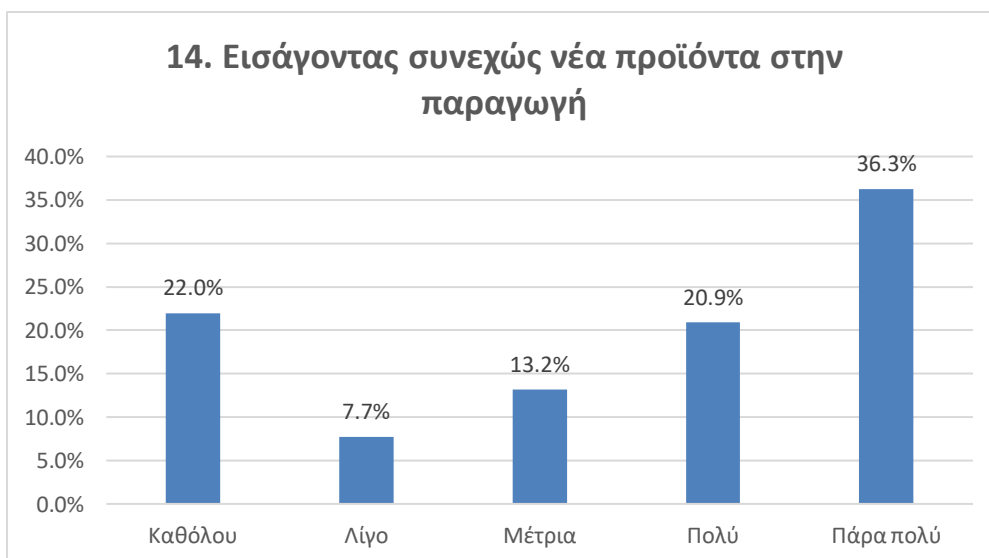


5.3.2 Περιοχές έργων καινοτομίας

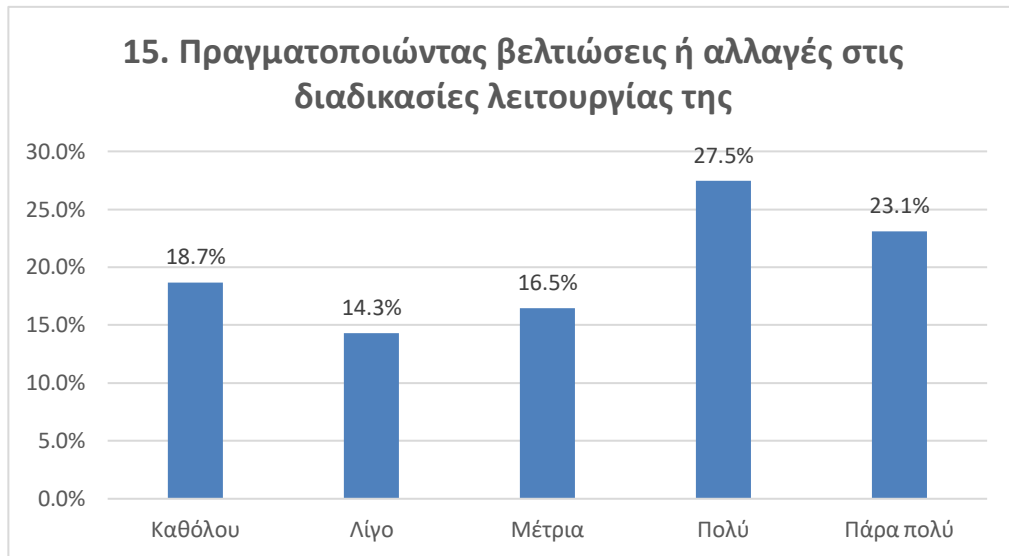
Παρακάτω, παρουσιάζονται οι περιοχές Έργων Καινοτομίας (projects) στις οποίες επικεντρώνεται η επιχείρησή των ερωτηθέντων. Απαντούν σε κλίμακα 1-5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ) όσον αφορά την ερώτηση, σε ποιες περιοχές έργων καινοτομίας (project) επικεντρώνεται η επιχείρησή τους.



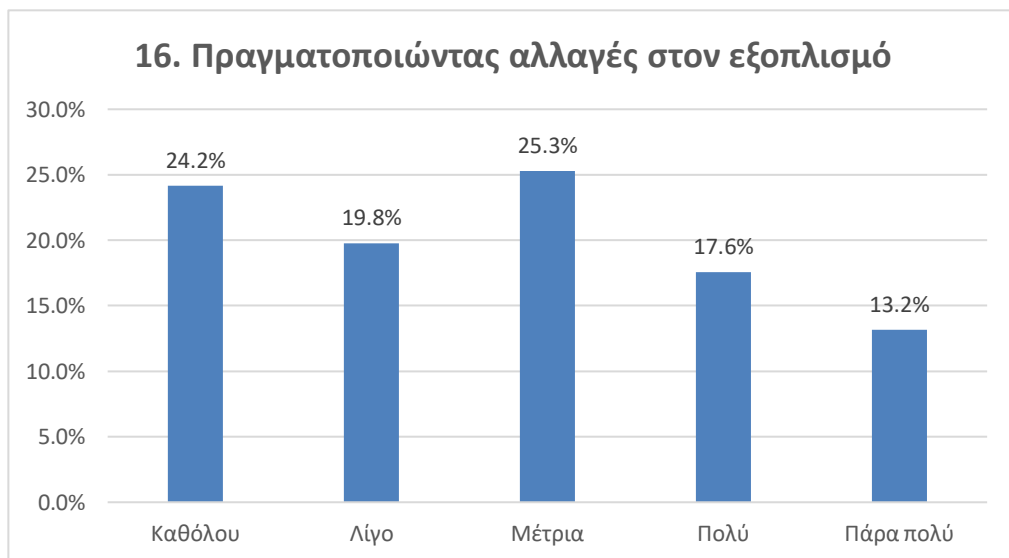
Γράφημα 13: Στην πραγματοποίηση αλλαγών ή βελτίωση των προϊόντων



Γράφημα 14: Εισάγοντας συνεχώς νέα προϊόντα στην παραγωγή



Γράφημα 15: Πραγματοποιώντας βελτιώσεις ή αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας της



Γράφημα 16: Πραγματοποιώντας αλλαγές στον εξοπλισμό

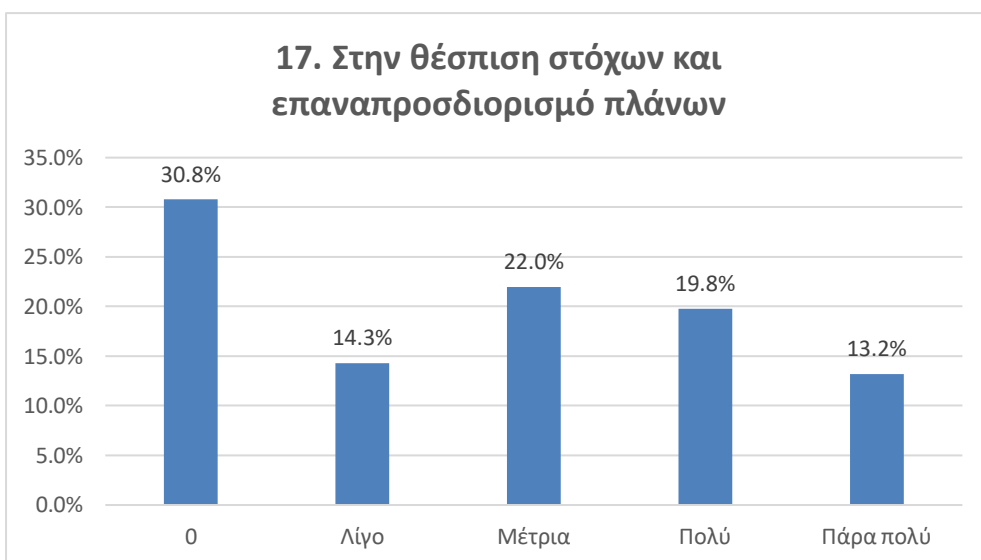
Από τα γραφήματα 13 - 16 προκύπτει ότι οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του μέτρια και του πολύ. Όσον αφορά το κατά πόσο επικεντρώνεται η επιχείρησή τους στην πραγματοποίηση αλλαγών ή στην βελτίωση των προϊόντων, υπερισχύει με ποσοστό 38,5% καθώς και στην συνεχή εισαγωγή νέων προϊόντων στην παραγωγή με ποσοστό 36,3%. Τέλος, δήλωσαν ότι εστιάζει πολύ στην πραγματοποίηση βελτιώσεων ή αλλαγών στις διαδικασίες λειτουργίας της με 27,5%, και μέτρια όσο αφορά την πραγματοποίηση αλλαγών στον εξοπλισμό με ποσοστό 25,3%.



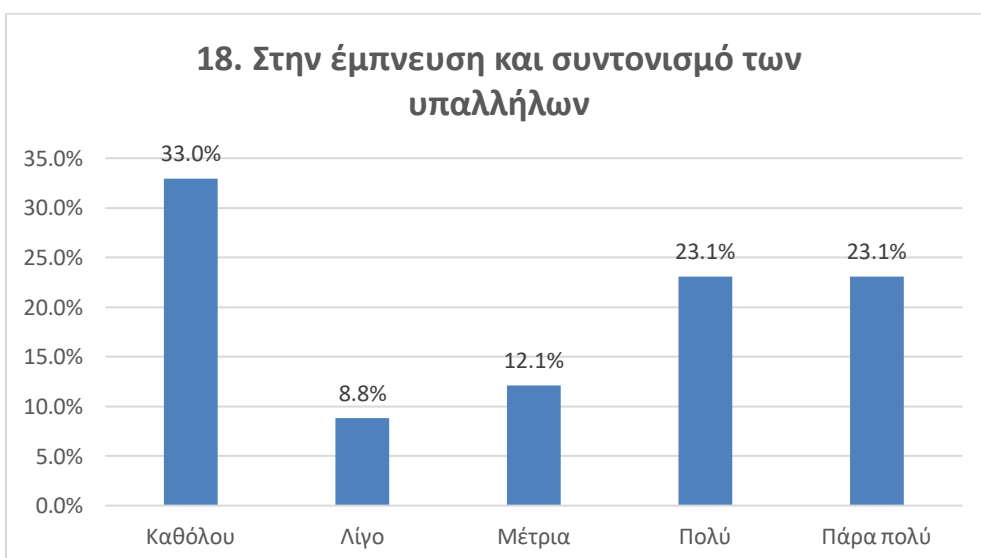
Ως αποτέλεσμα διακρίνεται πως οι περισσότεροι προτιμούν να επικεντρωθούν στην πραγματοποίηση αλλαγών ή στην βελτίωση των προϊόντων τους με ποσοστό 59,4% για την περιοχή καινοτομίας της επιχείρησης τους καθώς οι απαντήσεις τους βρέθηκαν ανάμεσα στο πολύ και στο πάρα πολύ, ενώ λιγότεροι στην πραγματοποίηση αλλαγών του εξοπλισμού με 44,0% αφού οι περισσότεροι δεν το προτίμησαν επιλέγοντας λίγο έως καθόλου.

5.3.3 Περιοχές ηγεσίας και κουλτούρας

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι περιοχές Ηγεσίας και Κουλτούρας στις οποίες οι ερωτηθέντες κλίθηκαν να απαντήσουν σε ποιες περιοχές ηγεσίας και κουλτούρας επικεντρώνεται η επιχείρηση τους. Δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).

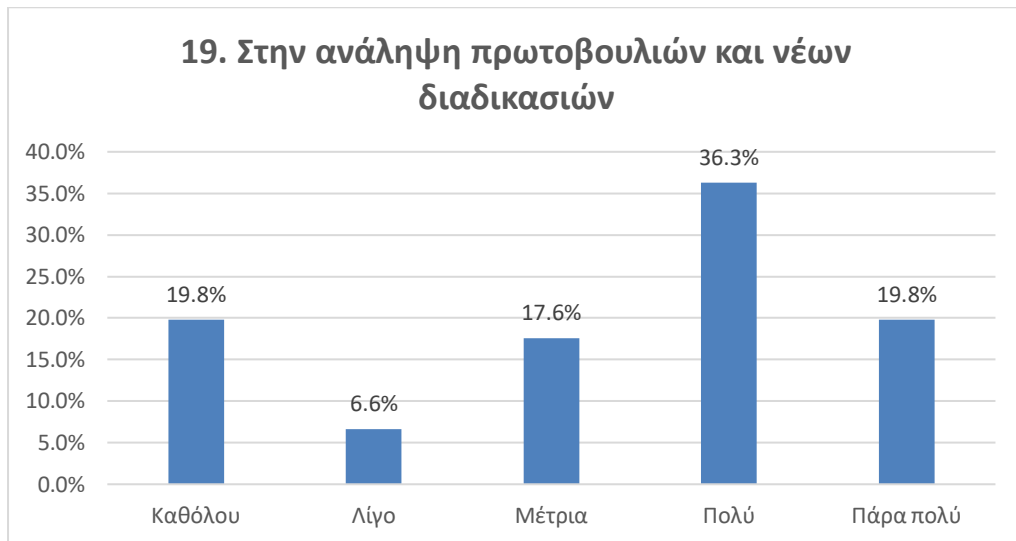


Γράφημα 17: Στην θέσπιση στόχων και επαναπροσδιορισμό πλάνων

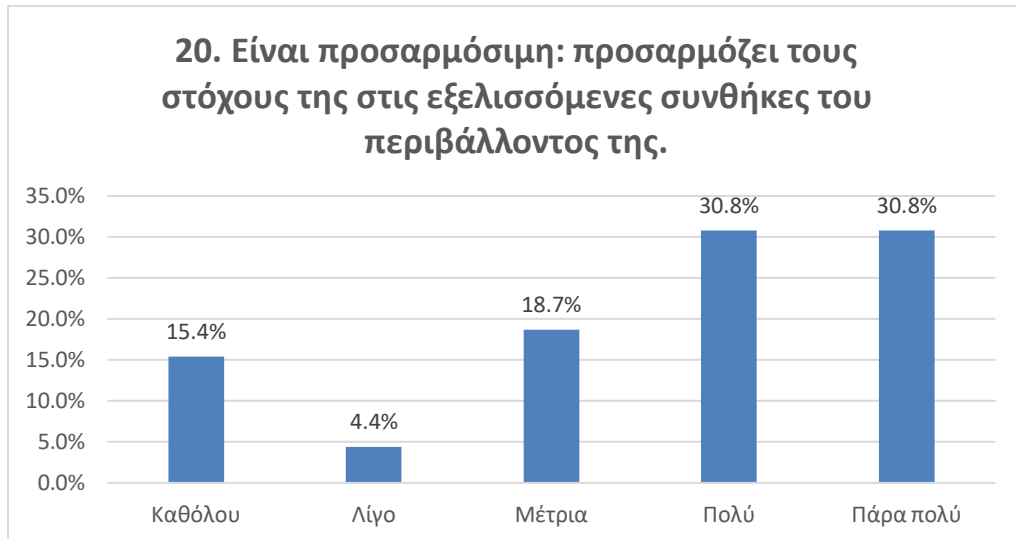




Γράφημα 18: Στην έμπνευση και συντονισμό των υπαλλήλων



Γράφημα 19: Στην ανάληψη πρωτοβουλιών και νέων διαδικασιών



Γράφημα 20: Είναι προσαρμόσιμη: προσαρμόζει τους στόχους της στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της

Από τα γραφήματα 17 - 20 παρατηρείται ότι οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του μέτρια και του πολύ, όσον αφορά το κατά πόσο η επιχείρησή τους είναι προσαρμόσιμη, δηλαδή προσαρμόζει τους στόχους της στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της, οι απαντήσεις τείνουν προς το πάρα πολύ αφού το ποσοστό ανέρχεται στο 30,8%. Στη συνέχεια, δήλωσαν ότι εστιάζει πολύ στην ανάληψη πρωτοβουλιών και νέων διαδικασιών με ποσοστό



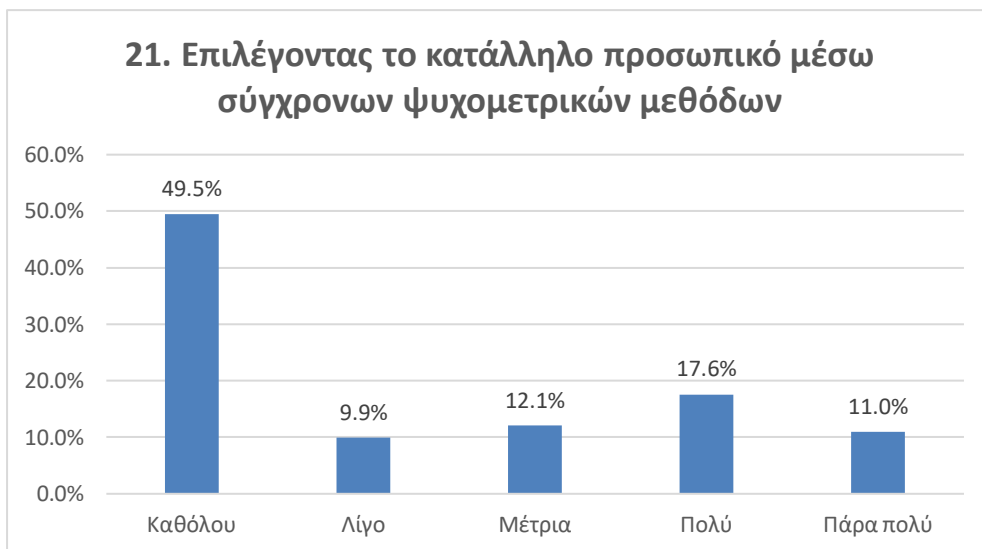
36,3% και σχεδόν καθόλου στην έμπνευση και τον συντονισμό των υπαλλήλων με 33,0% όπως και στην θέσπιση στόχων και επαναπροσδιορισμό πλάνων με 30,8%.

Με τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες προτιμούν η επιχείρηση τους να είναι προσαρμόσιμη, δηλαδή να προσαρμόζει τους στόχους της στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της με ποσοστό 30,8% επιλέγοντας το πάρα πολύ αλλά επιλέγοντας και πολύ με το ίδιο ποσοστό, ενώ σχεδόν καθόλου την θέσπιση στόχων και επαναπροσδιορισμό πλάνων αφού το ποσοστό ανέρχεται συνολικά στο αρνητικό ποσοστό 45,1% με 30,8% στην κλίμακα καθόλου και 14,3% στο λίγο.

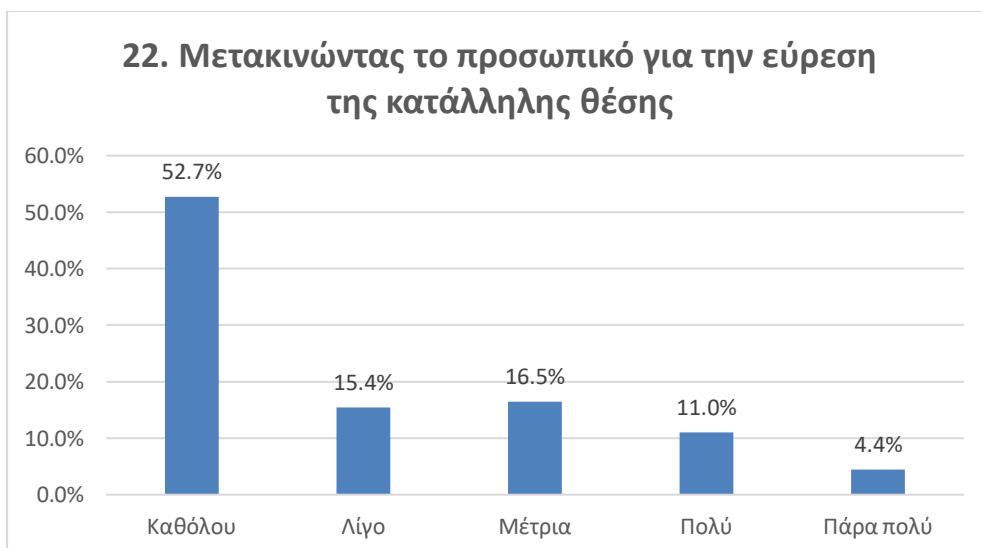


5.3.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

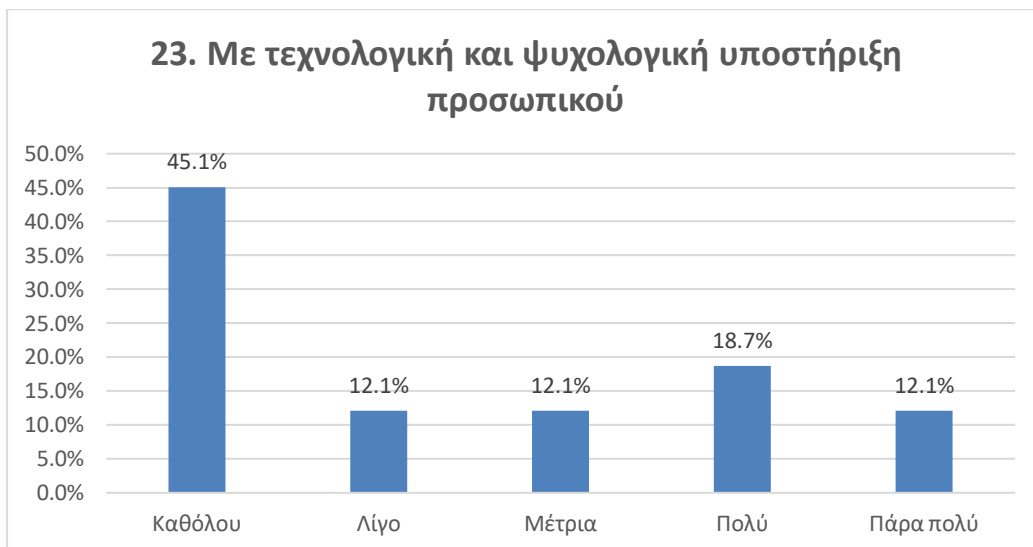
Ακολούθως, παρατίθενται πως αντιμετωπίζεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις των ερωτώμενων. Παρακάτω, δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε κλίμακα 1-5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



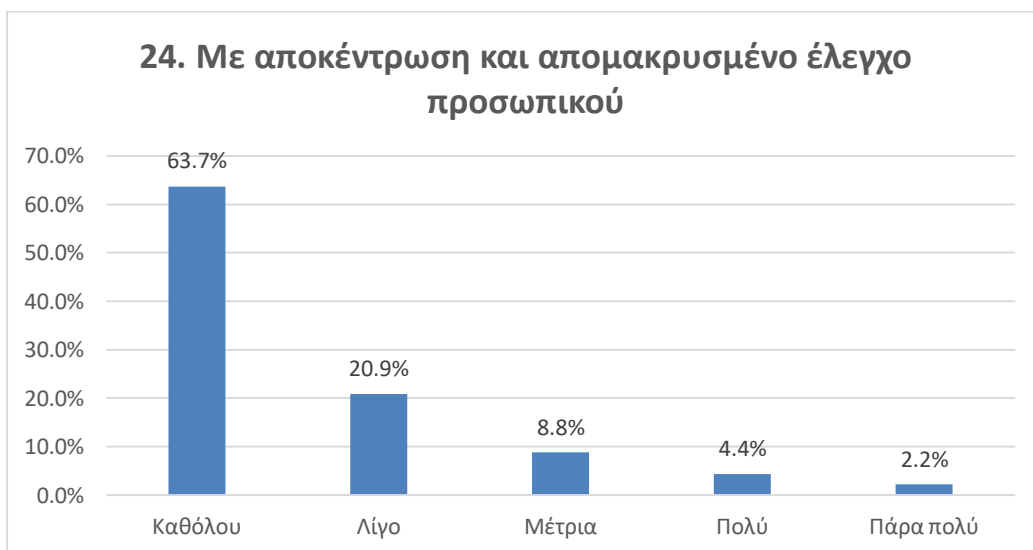
Γράφημα 21: Επιλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό μέσω σύγχρονων ψυχομετρικών μεθόδων.



Γράφημα 22: Μετακινώντας το προσωπικό για την εύρεση της κατάλληλης θέσης.



Γράφημα 23: Με τεχνολογική και ψυχολογική υποστήριξη προσωπικού.



Γράφημα 24: Με αποκέντρωση και απομακρυσμένο έλεγχο προσωπικού.

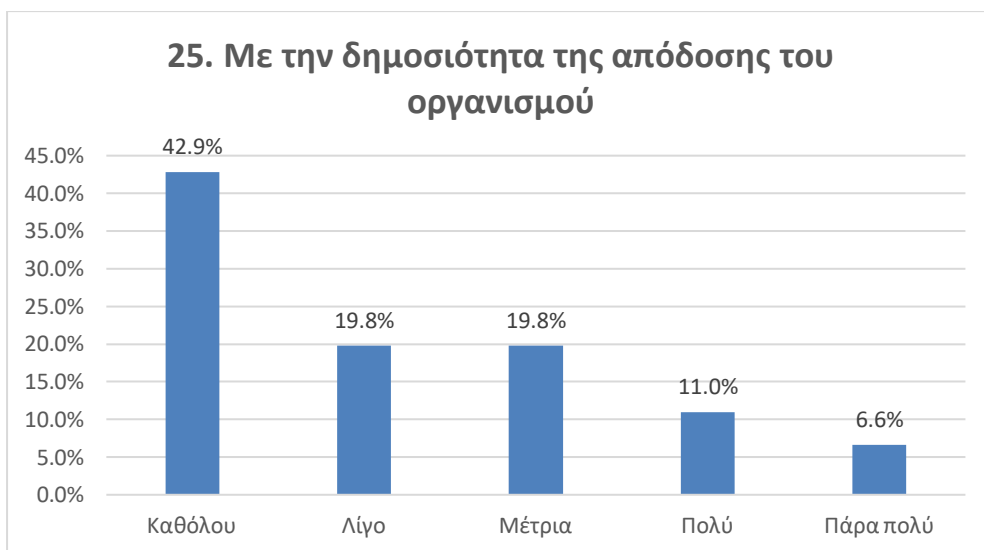
Από τα γραφήματα 21 - 24 προκύπτει ότι οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του λίγο και του καθόλου. Όσον αφορά το κατά πόσο η επιχείρησή τους αντιμετωπίζει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με τεχνολογική και ψυχολογική υποστήριξη προσωπικού το ποσοστό ανέρχεται στο 18,7%. Στη συνέχεια, συμφώνησαν λίγο έως καθόλου, στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού μέσω σύγχρονων ψυχομετρικών μεθόδων με ποσοστό 49,5%, καθώς και μετακινώντας το προσωπικό για την εύρεση της κατάλληλης θέσης με 52,7%. Τέλος, οι απαντήσεις τους βρέθηκαν μεταξύ του «καθόλου» και του «λίγο», αναφορικά με το κατά πόσο πραγματοποιεί αποκέντρωση και απομακρυσμένο έλεγχο προσωπικού με ποσοστό 63,7% κατά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής.



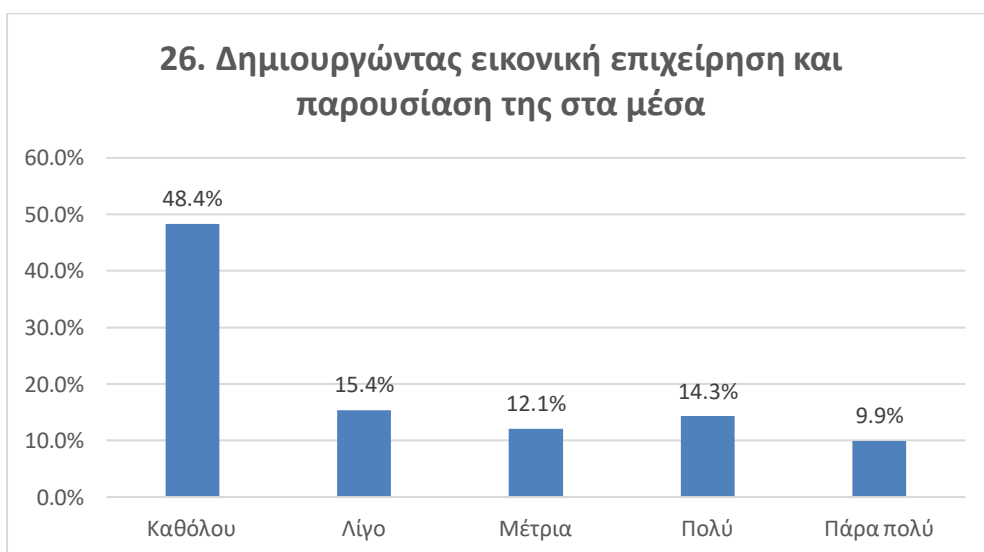
Σύμφωνα με τα παραπάνω φαίνεται πως οι ερωτηθέντες δεν προτίμησαν την αποκέντρωση και τον απομακρυσμένο έλεγχο προσωπικού για την αντιμετώπιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεών τους με 63,7%, ενώ φάνηκε να προτιμούν παραπάνω την τεχνολογική και ψυχολογική υποστήριξη του προσωπικού τους με 12,1% έως και 18,7%.

5.3.5 Εξωτερικές σχέσεις

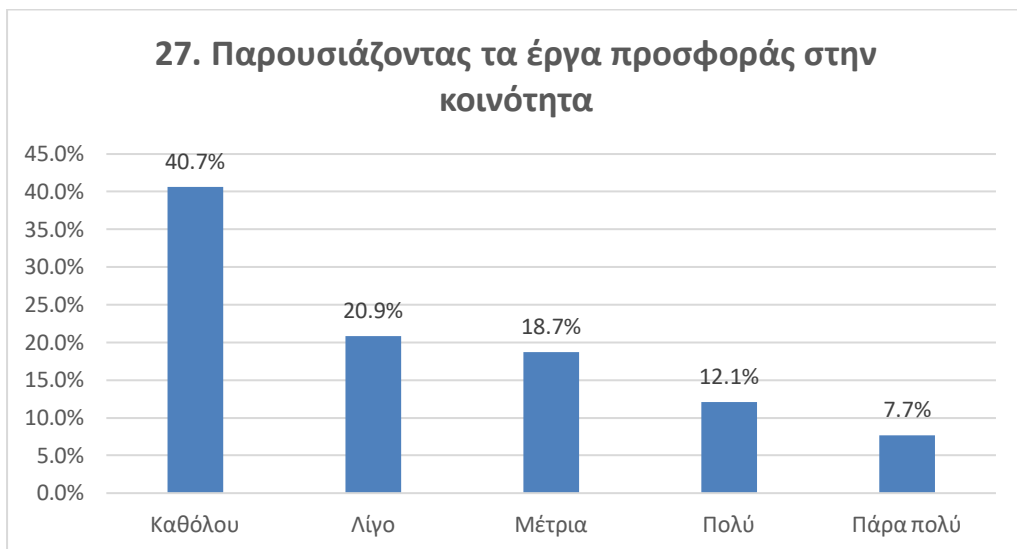
Παρακάτω, παρατίθενται οι ερωτήσεις οι οποίες μας δίνουν την απάντηση για το πώς αντιμετωπίζει τις εξωτερικές σχέσεις η επιχείρησή τους και απαντώνται σε κλίμακα 1-5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



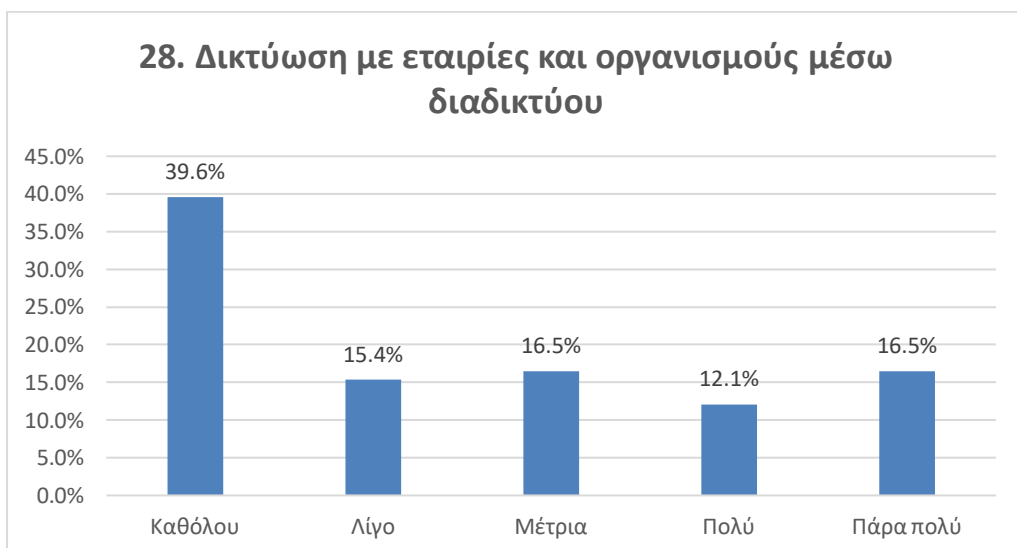
Γράφημα 25: Με τη δημοσιότητα της απόδοσης του οργανισμού.



Γράφημα 26: Δημιουργώντας εικονική επιχείρηση και παρουσίασή της στα μέσα.



Γράφημα 27: Παρουσιάζοντας τα έργα προσφοράς στην κοινότητα.



Γράφημα 28: Δικτύωση με εταιρείες και οργανισμούς μέσω διαδικτύου.

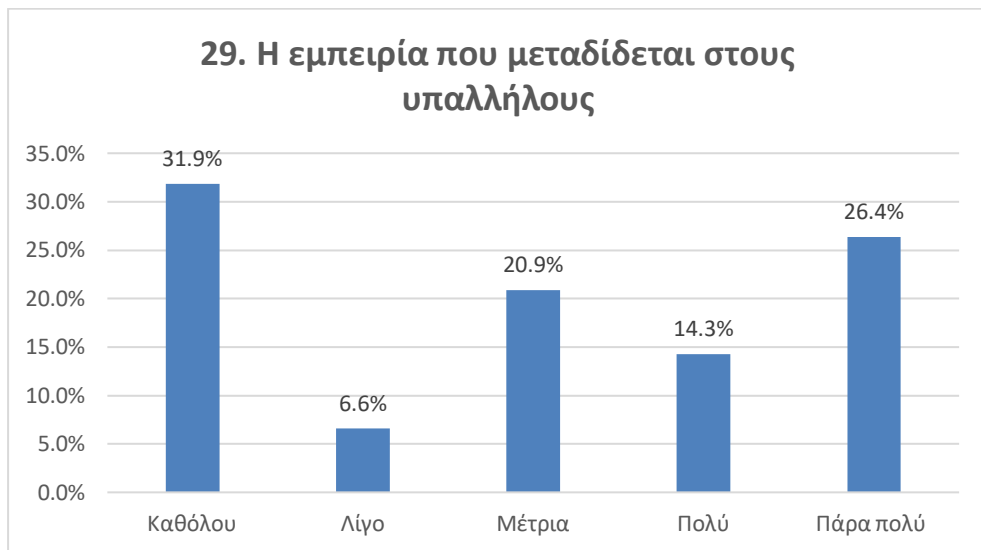


Από τα γραφήματα 25 - 28 παρατηρείται ότι οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια», όσον αφορά το κατά πόσο η επιχείρησή τους αντιμετωπίζει τις εξωτερικές σχέσεις μέσα από τη δικτύωση με εταιρίες και οργανισμούς μέσω διαδικτύου αναδείχτηκε με μεγαλύτερο ποσοστό στα 16,5%. Στη συνέχεια, συμφώνησαν λίγο με το ότι τις αντιμετωπίζει παρουσιάζοντας τα έργα προσφοράς στην κοινότητα με 20,9% δημιουργώντας εικονική επιχείρηση και παρουσίαση της στα μέσα σχεδόν καθόλου με 48,4% καθώς και με τη δημοσιότητα της απόδοσης του οργανισμού με 42,9%.

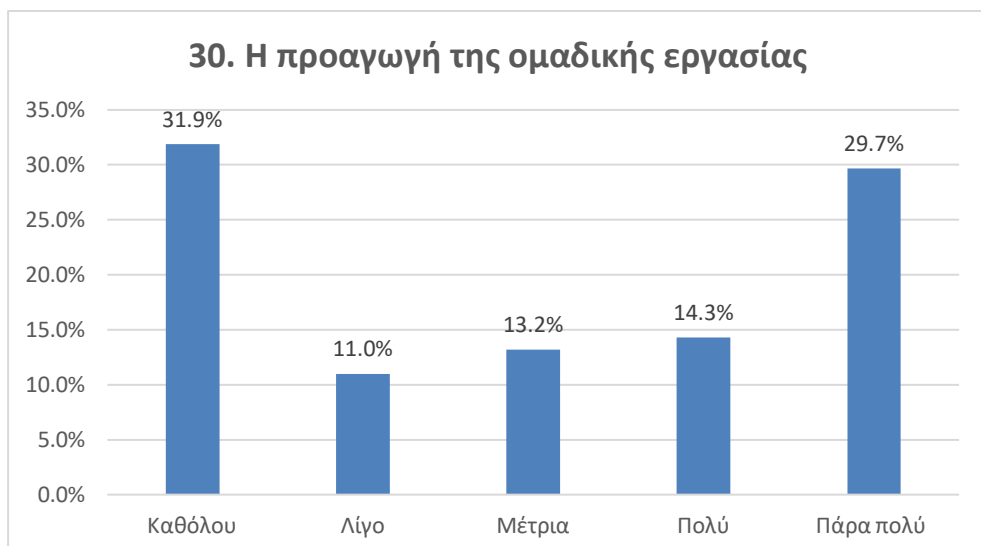
Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι δεν αντιμετωπίζουν τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησής τους σχεδόν καθόλου με την δημιουργία εικονικής επιχείρησης και παρουσίασης της στα μέσα αφού έρχεται πρώτη στην απάντηση καθόλου με ποσοστό 48,2% και αμέσως μετά στο λίγο με 19,8%, με συνολικό ποσοστό 68,0%, ενώ φαίνεται να την αντιμετωπίζουν καλύτερα με την δικτύωση με εταιρίες και οργανισμούς μέσω διαδικτύου με ποσοστό 16,5% στο πάρα πολύ και 12,1% στο πολύ.

5.3.6 Οργανωσιακή κουλτούρα

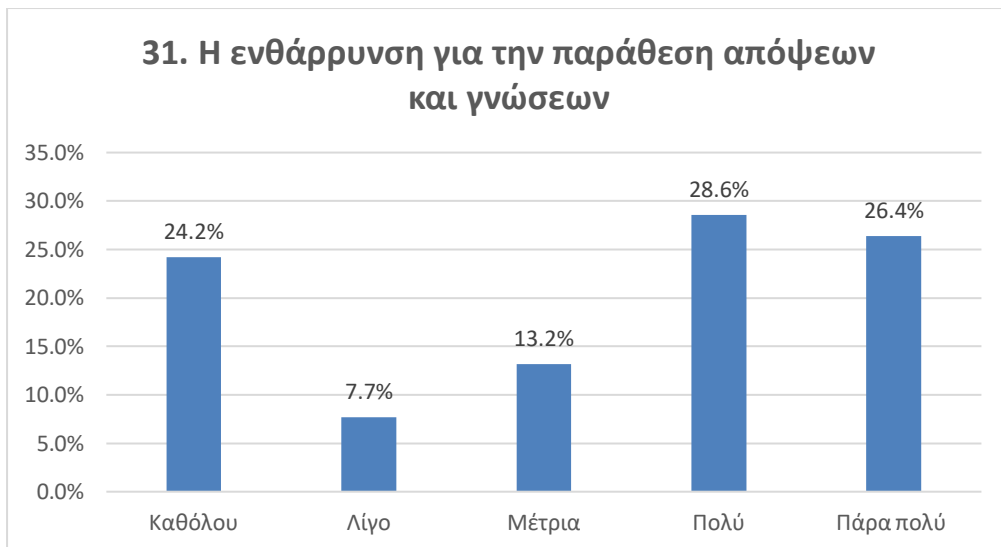
Ακολούθως, παρουσιάζονται οι θέσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την βάση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησή τους. Οι ερωτηθέντες απαντούν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ) στο ποια θεωρούν ότι είναι η βάση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησής τους.



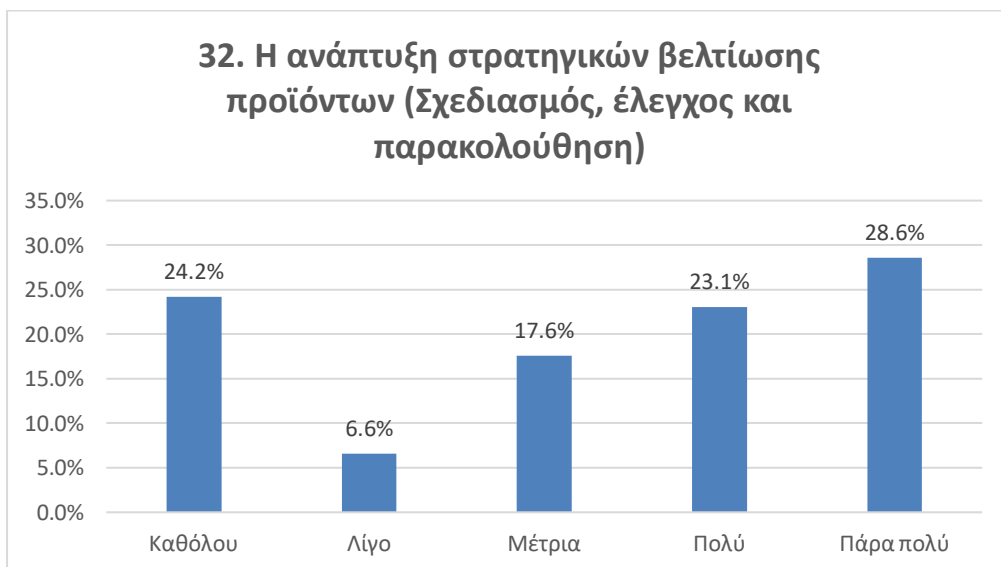
Γράφημα 29: Η εμπειρία που μεταδίδεται στους υπαλλήλους.



Γράφημα 30: Η προαγωγή της ομαδικής εργασίας.



Γράφημα 31: Η ενθάρρυνση για την παράθεση απόψεων και γνώσεων.



Γράφημα 32: Η ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης προϊόντων (Σχεδιασμός, έλεγχος και παρακολούθηση)

Από τα γραφήματα 29 – 32 προκύπτει ότι συμφώνησαν σε μέτριο βαθμό πως η βάση τους είναι η ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης προϊόντων (Σχεδιασμός, έλεγχος και παρακολούθηση) με 28,6%, όπως επίσης προτιμήθηκε εξίσου πολύ η ενθάρρυνση για την παράθεση απόψεων και γνώσεων με 28,6% στην απάντηση πολύ. Τέλος, οι επιλογές της απάντησης στην εμπειρία που μεταδίδεται στους υπαλλήλους τείνει προς το καθόλου με ποσοστό 31,9% καθώς και στην προαγωγή της ομαδικής εργασίας με το αντίστοιχο ποσοστό του 31,9%.

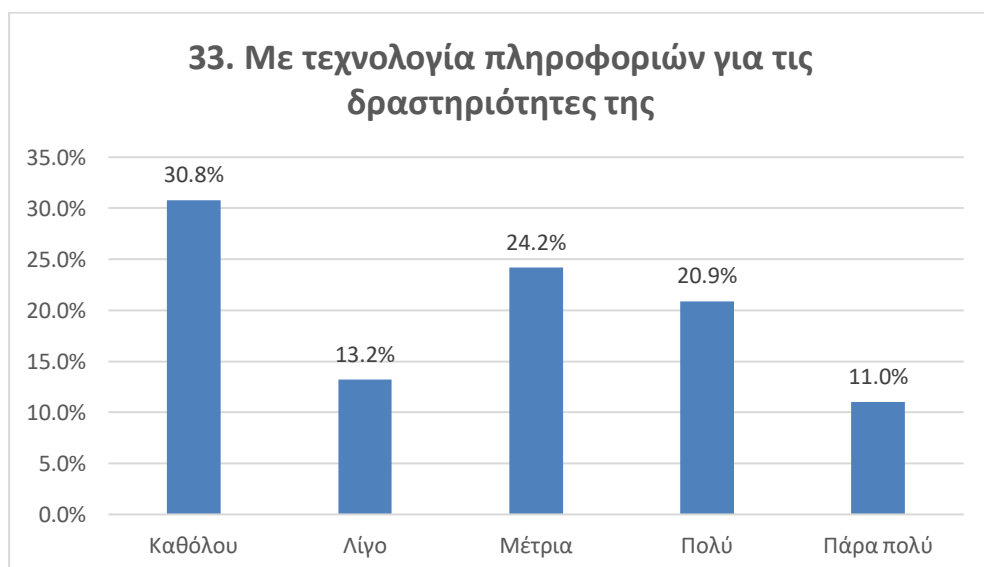
Συμπεραίνεται, πως η βάση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης τους που θεωρούν καταλληλότερη είναι η ενθάρρυνση για την παράθεση απόψεων και γνώσεων με ποσοστό 26,4% στην κλίμακα πάρα πολύ και 28,6% στην κλίμακα πολύ με αποτέλεσμα το συνολικό



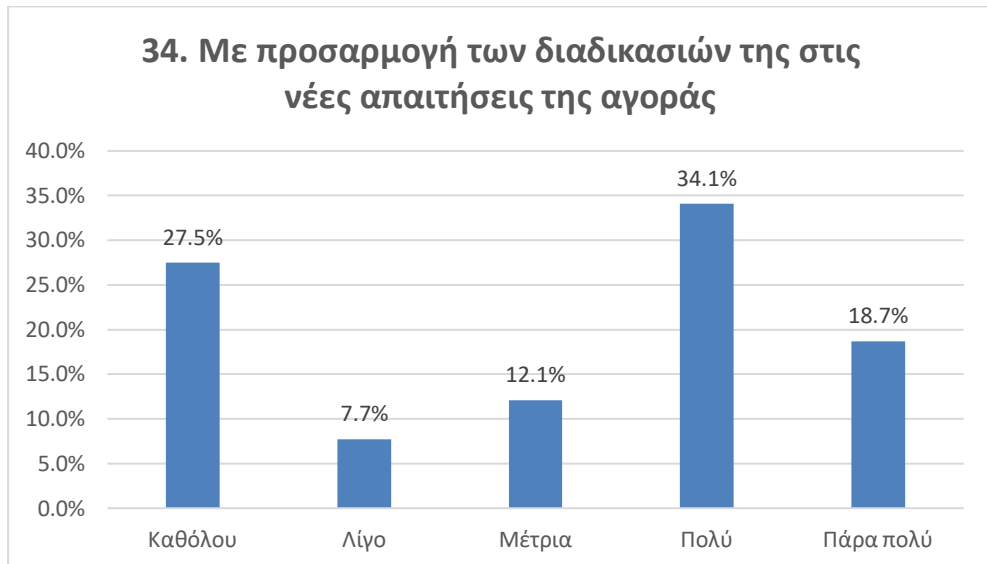
ποσοστό να ανέρχεται στο 55,0%. Αντίθετα, λιγότερο προτιμήθηκε την εμπειρία που μεταδίδεται στους υπαλλήλους και την προαγωγή της ομαδικής εργασίας καθώς οι απαντήσεις του κινήθηκαν ανάμεσα στο μέτρια έως καθόλου.

5.3.7 Διαχείριση της προσήλωσης στις διαδικασίες

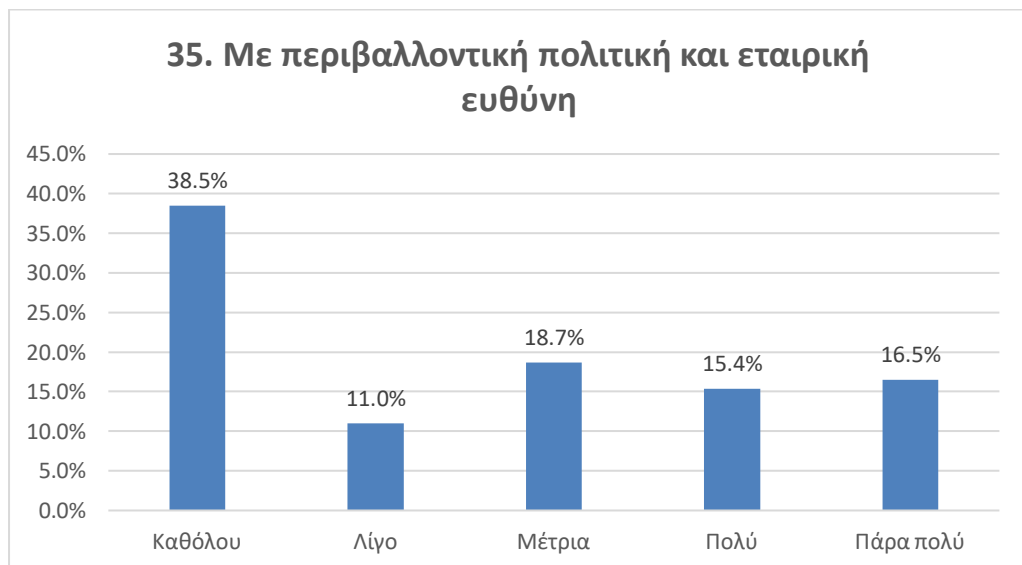
Παρακάτω, παρατίθενται οι απαντήσεις της ερώτησης, πως διαχειρίζεται η επιχείρηση των ερωτηθέντων την προσήλωση στις διαδικασίες, μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



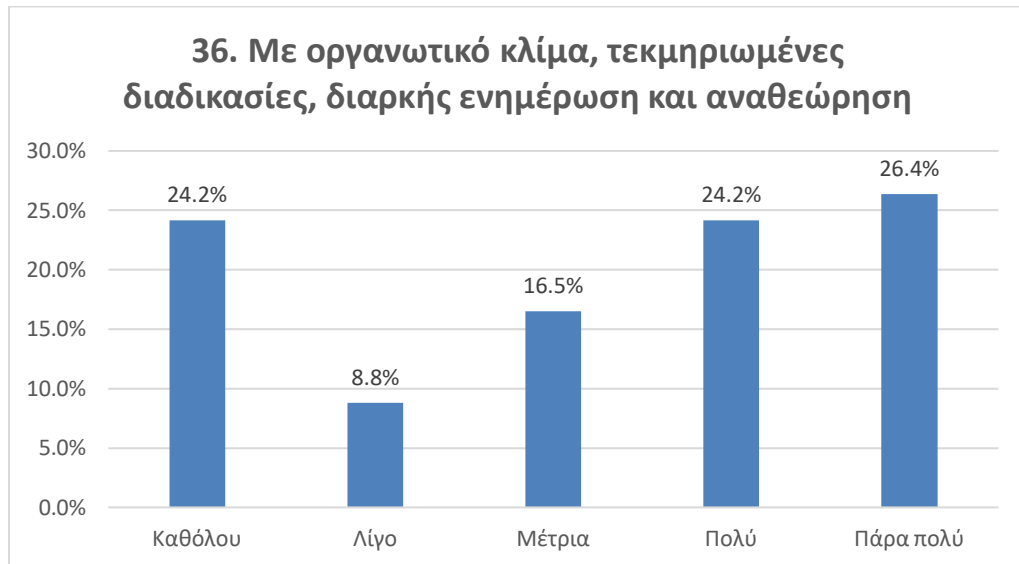
Γράφημα 33: Με τεχνολογία πληροφοριών για τις δραστηριότητές της



Γράφημα 34: Με προσαρμογή των διαδικασιών της στις νέες απαιτήσεις της αγοράς



Γράφημα 35: Με περιβαλλοντική πολιτική και εταιρική ευθύνη



Γράφημα 36: Με οργανωτικό κλίμα, τεκμηριωμένες διαδικασίες, διαρκή ενημέρωση και αναθεώρηση

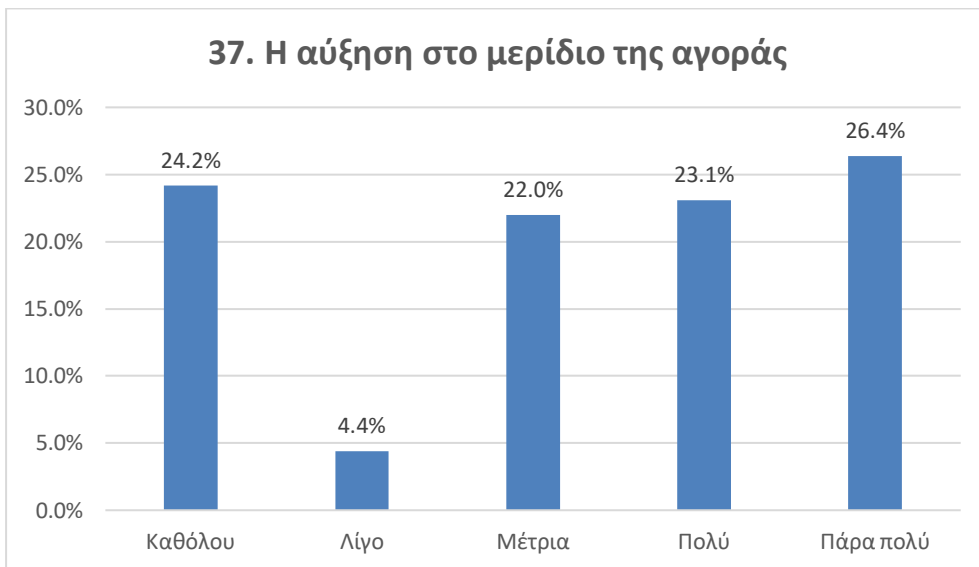
Από τα γραφήματα 33 - 36 παρατηρείται ότι συμφώνησαν σε μέτριο βαθμό ότι διαχειρίζονται την προσήλωση της επιχείρησης στις διαδικασίες με οργανωτικό κλίμα, τεκμηριωμένες διαδικασίες, διαρκή ενημέρωση και αναθεώρηση με ποσοστό 26,4% και κατά πολύ με προσαρμογή των διαδικασιών της στις νέες απαιτήσεις της αγοράς με 34,1%. Έπειτα, φαίνεται πως δεν διαχειρίζονται ιδιαίτερα την προσήλωση στις διαδικασίες με την τεχνολογία πληροφοριών για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό ανέρχεται στο καθόλου με 30,8%. Τέλος, οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια», όσον αφορά το κατά πόσο η επιχείρησή τους διαχειρίζεται την προσήλωση στις διαδικασίες, μέσα από την περιβαλλοντική πολιτική και εταιρική ευθύνη με 38,5%.

Το αποτέλεσμα που διακρίνεται από τα παραπάνω δεδομένα είναι πως οι ερωτηθέντες προτιμούν να διαχειρίζονται την προσήλωση των διαδικασιών της επιχείρησης τους περισσότερο με την προσαρμογή των διαδικασιών της στις νέες απαιτήσεις της αγοράς με ποσοστό 34,1% στο πολύ και 18,7% στο πάρα πολύ, ενώ φαίνεται ότι δεν προτιμούν σχεδόν καθόλου την περιβαλλοντική πολιτική και εταιρική ευθύνη με το ποσοστό να κυμαίνεται από 11,0% στο λίγο και να ανεβαίνει στο 38,5% της κλίμακας καθόλου.

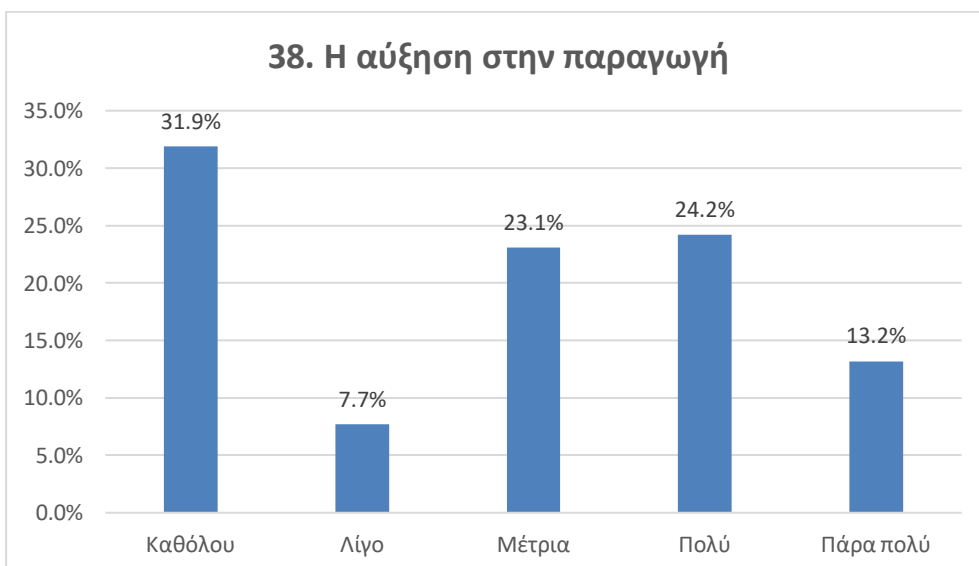


5.3.8 Μέτρα απόδοσης της επιχείρησης

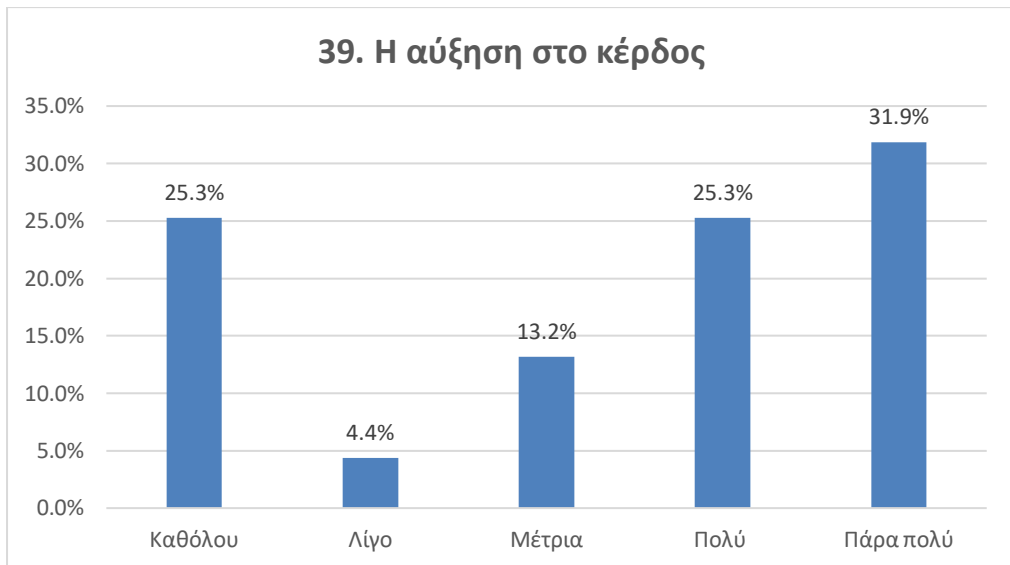
Στην ερώτηση για το ποιά θεωρούν οι ερωτώμενοι τα βασικά μέτρα απόδοσης της επιχείρησης τους, δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους σε κλίμακα 1-5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



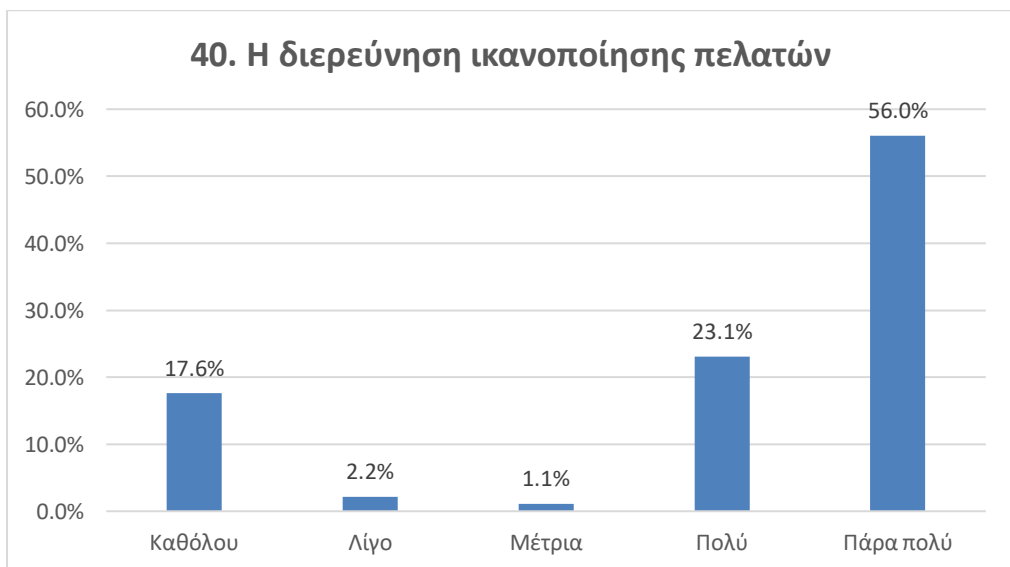
Γράφημα 37: Η αύξηση στο μερίδιο της αγοράς.



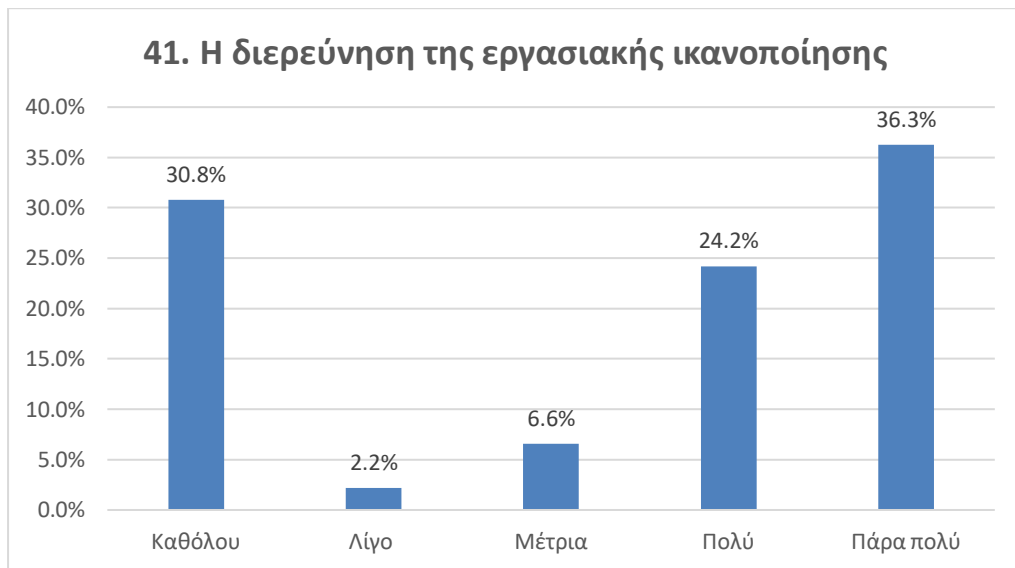
Γράφημα 38: Η αύξηση στην παραγωγή



Γράφημα 39: Η αύξηση στο κέρδος



Γράφημα 40: Η διερεύνηση ικανοποίησης πελατών



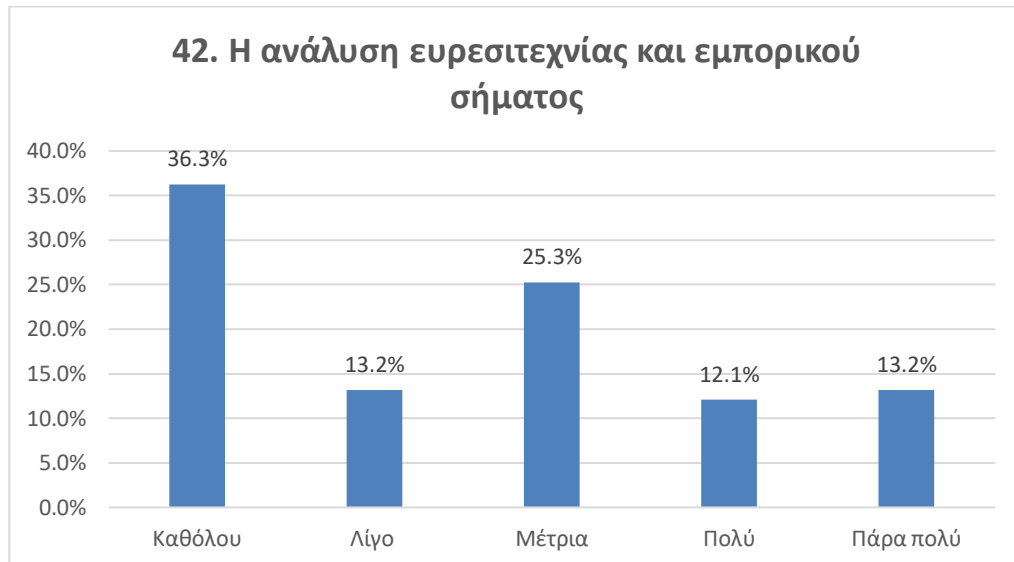
Γράφημα 41: Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης

Από τα γραφήματα 37 - 41 προκύπτει ότι συμφώνησαν πολύ με το ότι βασικό μέτρο για την απόδοση της επιχείρησης αποτελεί η διερεύνηση ικανοποίησης πελατών αφού η επιλογή αυτή ανέρχεται στο ποσοστό 56,0%. Ακόμη, συμφώνησαν σε μέτριο βαθμό με το ότι αποτελούν μέτρα απόδοσης, η αύξηση στο κέρδος με 31,9%, η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης με 36,3%, η αύξηση στο μερίδιο της αγοράς με 26,4%, καθώς λιγότερο σαν απάντηση προτιμήθηκε η αύξηση στην παραγωγή με την κλίμακα να ανεβαίνει στο καθόλου και να φτάνει το ποσοστό 31,9%.

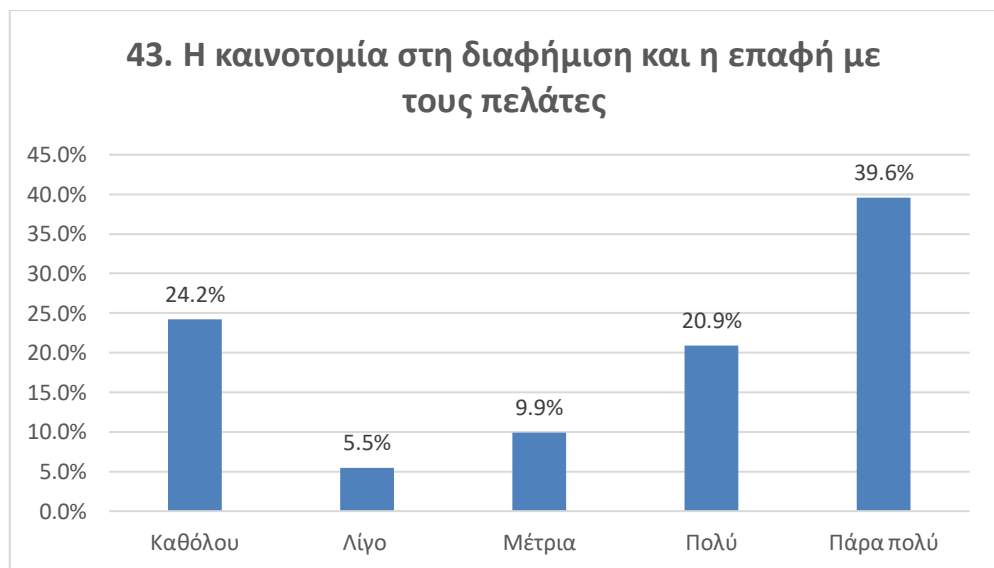
Συμπερασματικά, διακρίνεται πως οι ερωτηθέντες θεώρησαν ως βασικό μέτρο απόδοσης της επιχείρησης τους τη διερεύνηση ικανοποίησης των πελατών τους με 56,0% στην κλίμακα πάρα πολύ και 23,1% στην κλίμακα πολύ με το συνολικό ποσοστό να ξεπερνά το 79,0%, ενώ, ως λιγότερο βασικό θεώρησαν την αύξηση στην παραγωγή διότι τα ποσοστά κυμαίνονται από 23,1% στην απάντηση μέτρια και φτάνουν μέχρι και 31,9% στην κλίμακα καθόλου, με το συνολικό ποσοστό να είναι στα 62,7%.

5.3.9 Μέθοδοι marketing

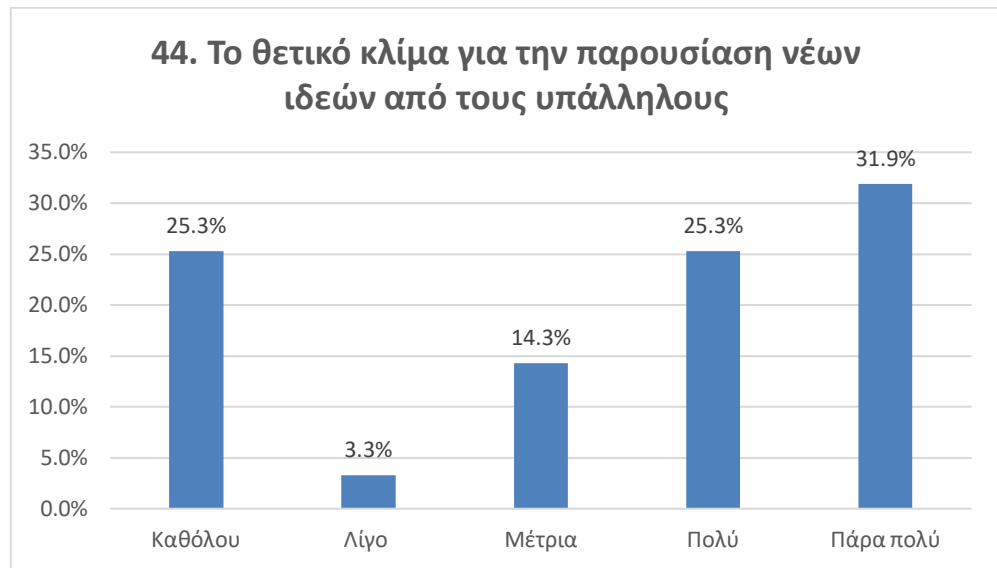
Ακολούθως, οι ερωτηθέντες δίνουν απάντηση μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ) στην ερώτηση για το ποιοί είναι οι κυριότεροι μέθοδοι marketing που χρησιμοποιούν στην επιχείρησή τους.



Γράφημα 42: Η ανάλυση ευρεσιτεχνίας και εμπορικού σήματος



Γράφημα 43: Η καινοτομία στη διαφήμιση και η επαφή με τους πελάτες

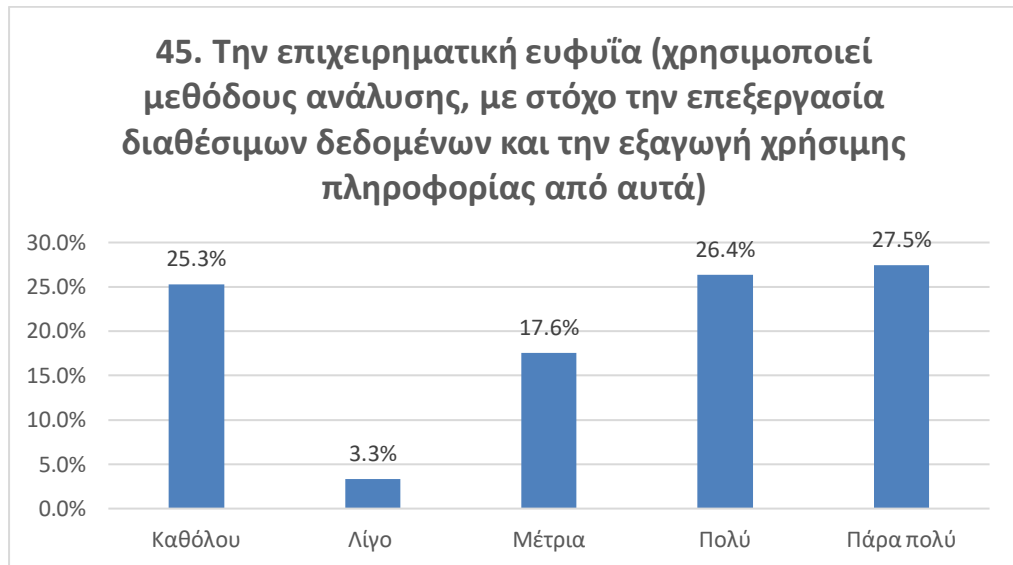


Γράφημα 44: Το θετικό κλίμα για την παρουσίαση νέων ιδεών από τους υπαλλήλους

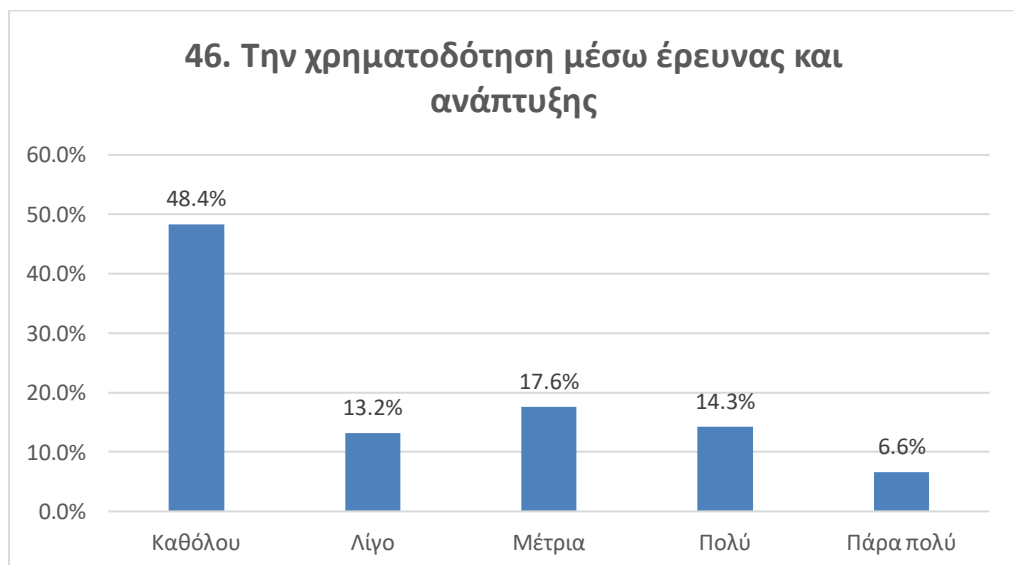
Από τα γραφήματα 42 - 44 προκύπτει ότι οι απαντήσεις τους για το ποιοι είναι οι κυριότεροι μέθοδοι marketing που χρησιμοποιούν, τοποθετήθηκαν μεταξύ του «μέτρια» και του «πολύ». Όσον αφορά το κατά πόσο χρησιμοποιούν την καινοτομία στη διαφήμιση και την επαφή με τους πελάτες το ποσοστό ανέρχεται στο 39,6%. Ακόμη, χρησιμοποιούν σε μέτριο βαθμό το θετικό κλίμα για την παρουσίαση νέων ιδεών από τους υπάλληλους με 25,3% . Τέλος, οι απαντήσεις τους βρέθηκαν μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια», σχετικά με το κατά πόσο εφαρμόζεται ως κύρια μέθοδος marketing η ανάλυση ευρεσιτεχνίας και του εμπορικού σήματος με 36,3%. Με τα παραπάνω αποτελέσματα διακρίνεται πως οι κυριότεροι μέθοδοι marketing που χρησιμοποιούν οι περισσότεροι ερωτηθέντες στις επιχειρήσεις τους είναι η καινοτομία στη διαφήμιση και η επαφή με τους πελάτες, με το συνολικό ποσοστό να ανέρχεται στα 60,5%, καθώς πάρα πολύ απάντησε το 39,6% και πολύ το 20,9%, ενώ φάνηκε πως η μέθοδος χρησιμοποιούν λιγότερο είναι η ανάλυση ευρεσιτεχνίας και εμπορικού σήματος με συνολικό ποσοστό περίπου στα 74,8%, ξεκινώντας από το καθόλου με 36,3%, μετά στο λίγο με 13,2% , καταλήγοντας στο μέτρια με 36,3%.

5.3.10 Πόροι ανάπτυξης

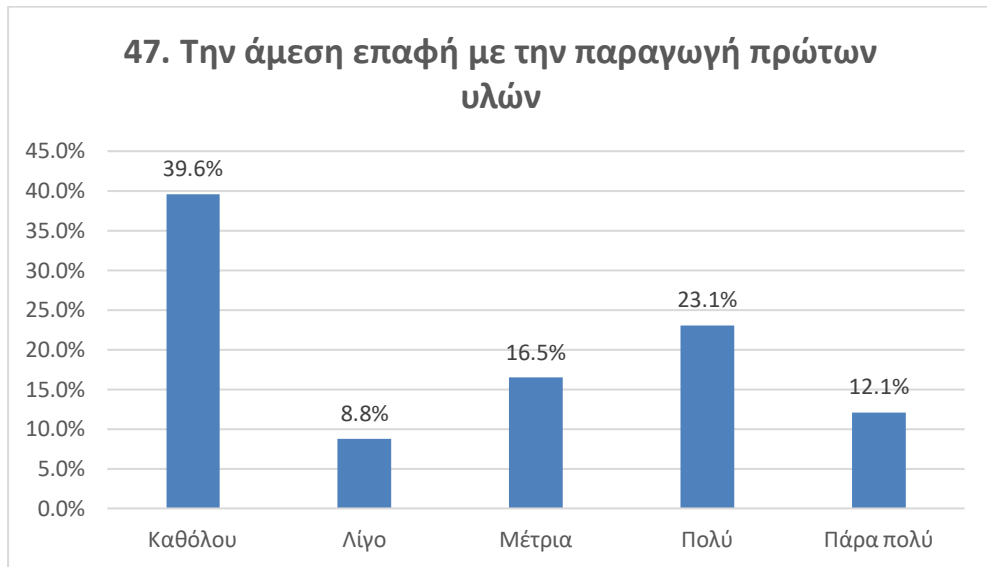
Παρακάτω, παρατίθενται οι απαντήσεις οι οποίες αναφέρονται στην ερώτηση για το ποιους πόρους ανάπτυξης θεωρούν οι ερωτηθέντες κυριότερους για την επιχείρησή τους, σε κλίμακα από 1 έως 5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



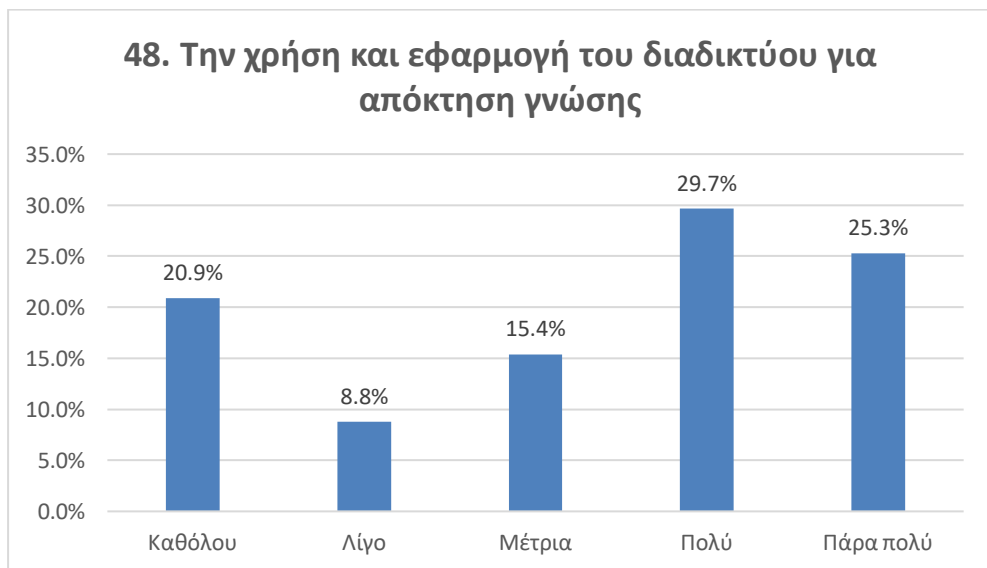
Γράφημα 45: Την επιχειρηματική ευφυΐα (Χρησιμοποιεί μεθόδους ανάλυσης, με στόχο την επεξεργασία δεδομένων και την εξαγωγή χρήσιμης πληροφορίας από αυτά.)



Γράφημα 46: Τη χρηματοδότηση μέσω έρευνας και ανάπτυξης



Γράφημα 47: Την άμεση επαφή με την παραγωγή πρώτων υλών



Γράφημα 48: Τη χρήση και εφαρμογή του διαδικτύου για απόκτηση γνώσης

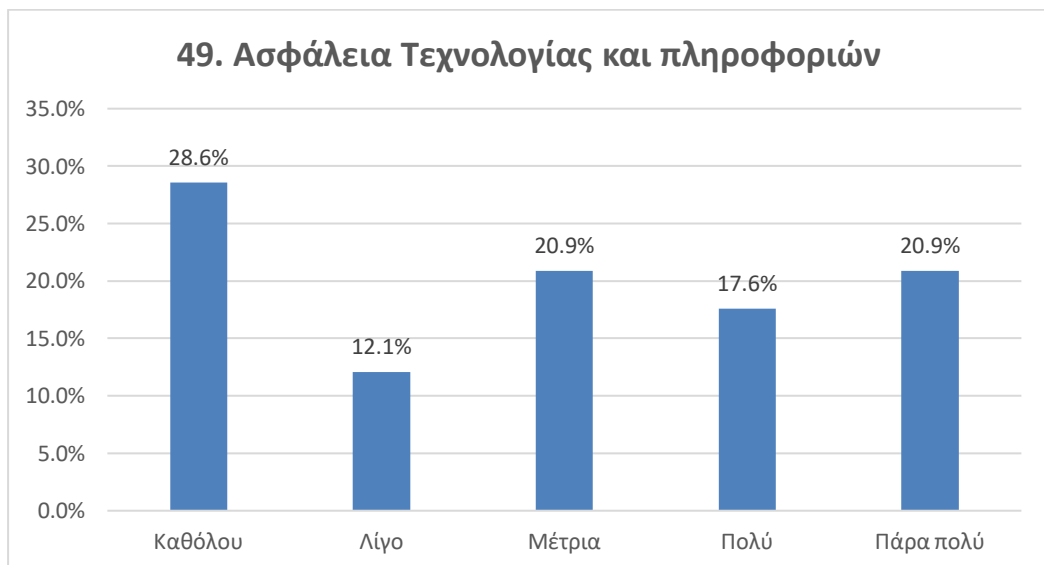
Από τα γραφήματα 45 - 48 προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν σε μέτριο βαθμό με το ότι αποτελεί κυριότερο πόρο ανάπτυξης η χρήση και η εφαρμογή του διαδικτύου για απόκτηση γνώσης με 29,7%, καθώς και η επιχειρηματική ευφυΐα (χρησιμοποιεί μεθόδους ανάλυσης, για επεξεργασία διαθέσιμων δεδομένων & εξαγωγή χρήσιμης πληροφορίας) με ποσοστό 27,5%.



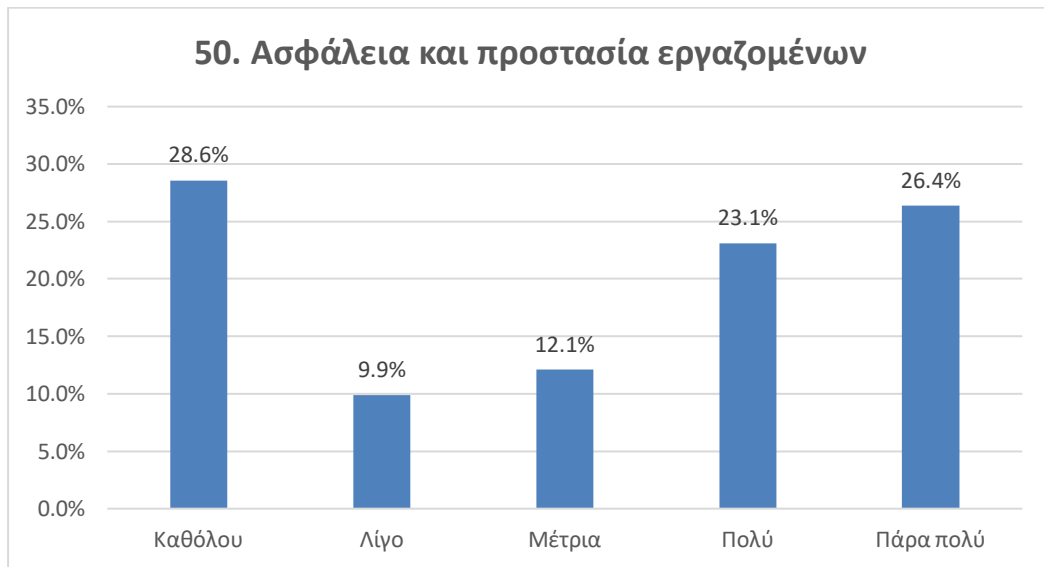
Ακόμη, οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια», σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν την άμεση επαφή με την παραγωγή πρώτων υλών με ως βασικό πόρο ανάπτυξης το ποσοστό ανέρχεται στο 39,6%. Τέλος, συμφώνησαν πως σχεδόν καθόλου δεν αποτελεί κύριο πόρο ανάπτυξης η χρηματοδότηση μέσω έρευνας και ανάπτυξης με 48,4%. Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα προκύπτει πως οι πόροι ανάπτυξης που θεωρούν κυριότερους για την επιχείρηση τους είναι η χρήση και η εφαρμογή του διαδικτύου για απόκτηση γνώσης, με το υψηλό ποσοστό 29,7% στην κλίμακα πολύ και 25,3% στην κλίμακα πάρα πολύ, συνολικά δηλαδή 55,0%, ενώ, λιγότερο σημαντικό θεωρούν την χρηματοδότηση μέσω έρευνας και ανάπτυξης με 48,4%.

5.3.11 Μέθοδοι ασφάλειας και προστασίας

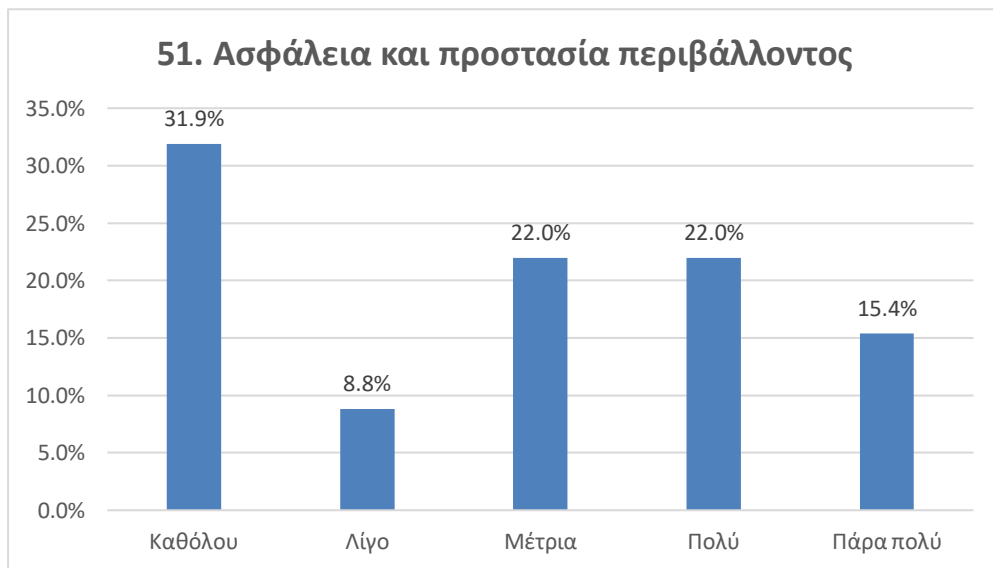
Στην ερώτηση για το ποιοι μέθοδοι ασφάλειας και προστασίας χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση, οι ερωτηθέντες απαντούν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



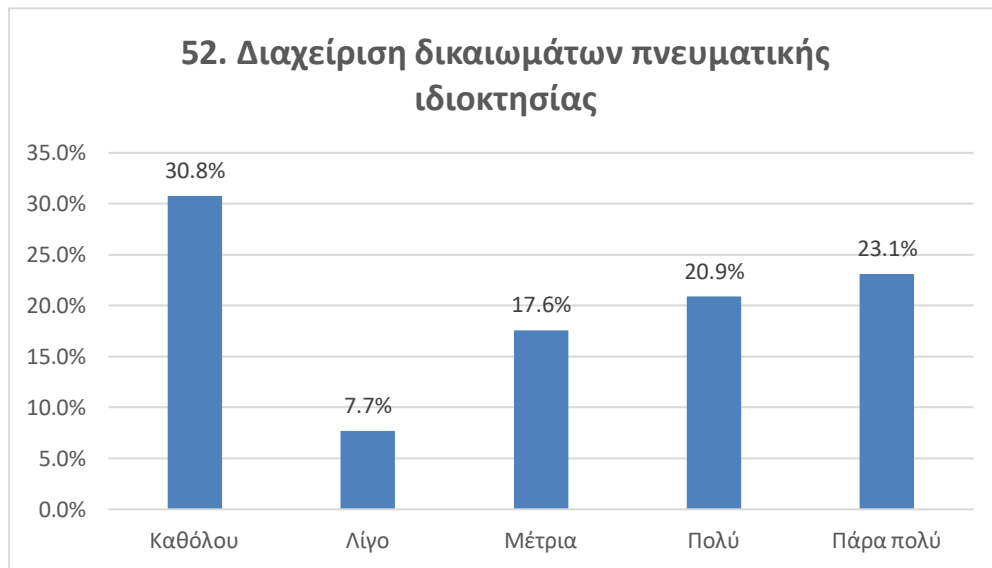
Γράφημα 49: Ασφάλεια Τεχνολογίας και πληροφοριών.



Γράφημα 50: Ασφάλεια και προστασία εργαζομένων.



Γράφημα 51: Ασφάλεια και προστασία περιβάλλοντος.

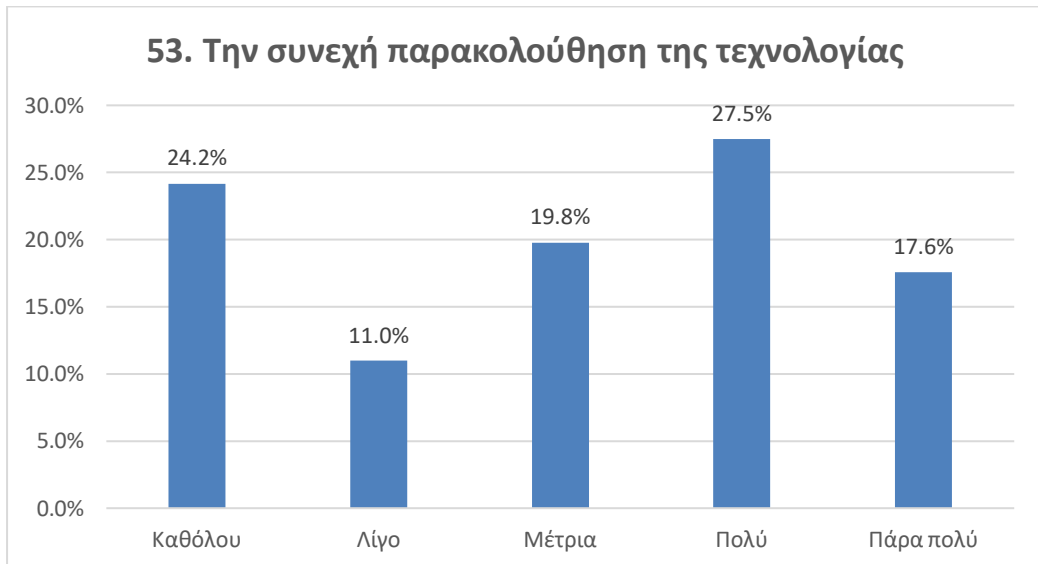


Γράφημα 52: Διαχείριση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

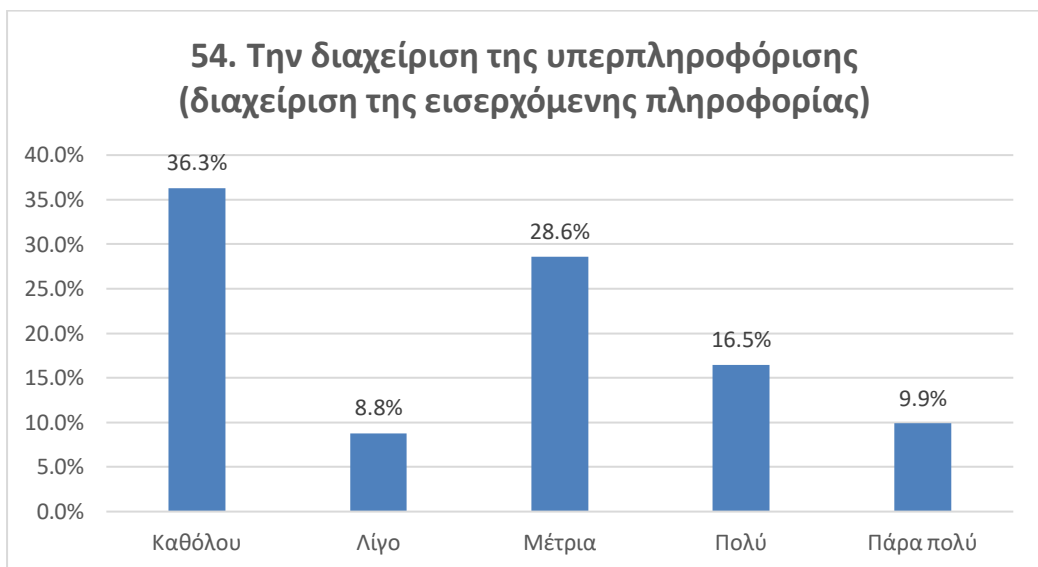
Από τα γραφήματα 49 - 52 προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες εφαρμόζουν σε μέτριο βαθμό την ασφάλεια και την προστασία εργαζομένων με ποσοστό 26,4%, έπειτα, τη διαχείριση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας με 23,1%, την ασφάλεια τεχνολογίας και πληροφοριών με 20,9% και τέλος την ασφάλεια και προστασία του περιβάλλοντος λιγότερο με 31,9%. Εμφανώς, οι ερωτηθέντες φαίνεται να προτιμούν περισσότερο την μέθοδο ασφάλειας και προστασίας των εργαζομένων τους με 26,4% στην κλίμακα πάρα πολύ και 23,1% στην κλίμακα πολύ, δηλαδή το θετικό ποσοστό ξεπερνάει το 49,0%, ενώ λιγότεροι απάντησαν την ασφάλεια και προστασία του περιβάλλοντος με 31,9%.

5.3.12 Τεχνολογικές καινοτομίες

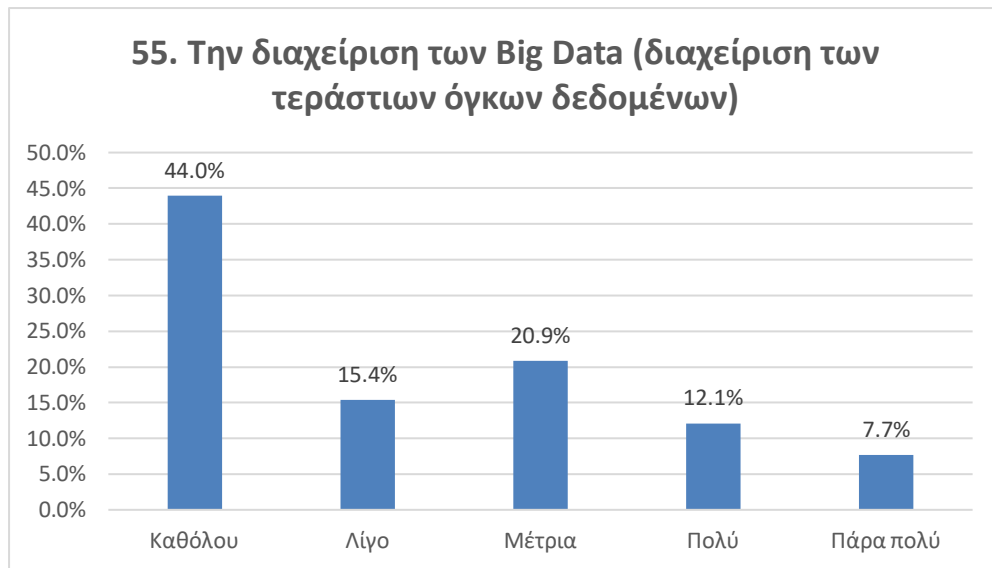
Παρακάτω, παρατίθενται οι απαντήσεις για το ποιες θεωρούν τεχνολογικές καινοτομίες για τις επιχειρήσεις τους οι ερωτώμενοι. Δηλώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



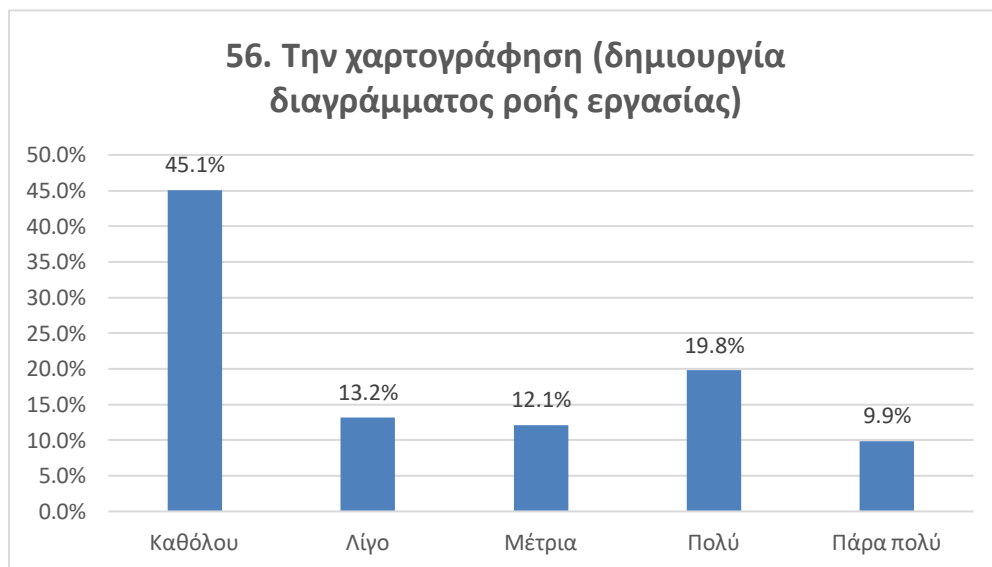
Γράφημα 53: Τη συνεχή παρακολούθηση της τεχνολογίας



Γράφημα 54: Τη διαχείριση της υπερπληροφόρισης (Διαχείριση της εισερχόμενης πληροφορίας)



Γράφημα 55: Τη διαχείριση των Big Data (Διαχείριση των τεράστιων όγκων δεδομένων)



Γράφημα 56: Τη χαρτογράφηση (Δημιουργία διαγράμματος ροής εργασίας)

Από τα γραφήματα 53 - 56 προκύπτει ότι θεωρούν σε μέτριο βαθμό ότι αποτελεί τεχνολογική καινοτομία στην επιχείρησή τους η συνεχής παρακολούθηση της τεχνολογίας με ποσοστό 27,5%. Ακόμη, οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια», σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν τεχνολογική καινοτομία για την επιχείρησή τους την διαχείριση της υπερπληροφόρησης (διαχείριση της εισερχόμενης πληροφορίας) με 28,6%.

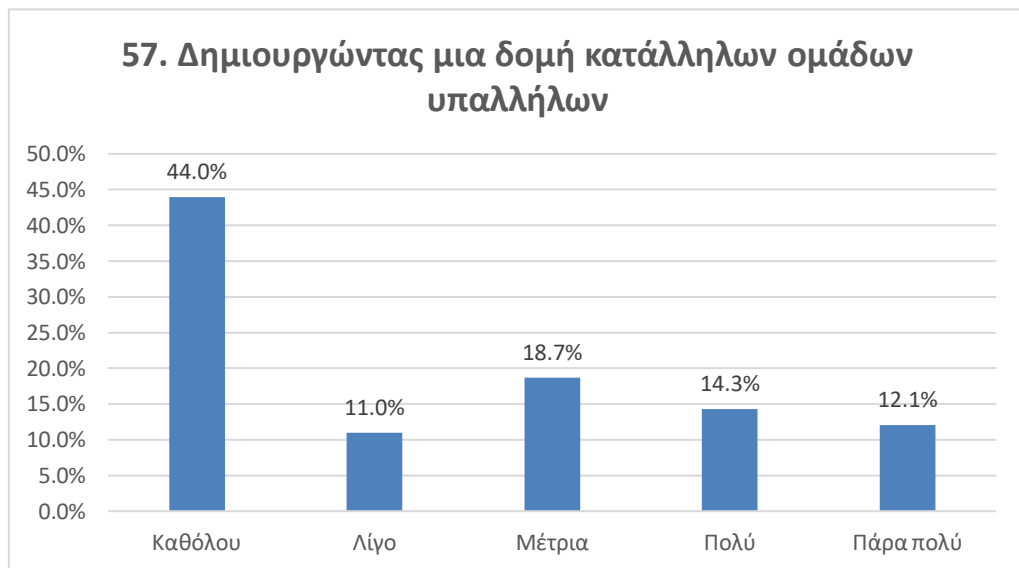


Τέλος, σχεδόν κανένας δεν συμφώνησε με το ότι αποτελεί τεχνολογική καινοτομία η χαρτογράφηση (δημιουργία διαγράμματος ροής εργασίας), αφού εμφανίζεται με το ποσοστό των 45,1%, καθώς και η διαχείριση των Big Data (διαχείριση των τεράστιων όγκων δεδομένων) με 44,0%.

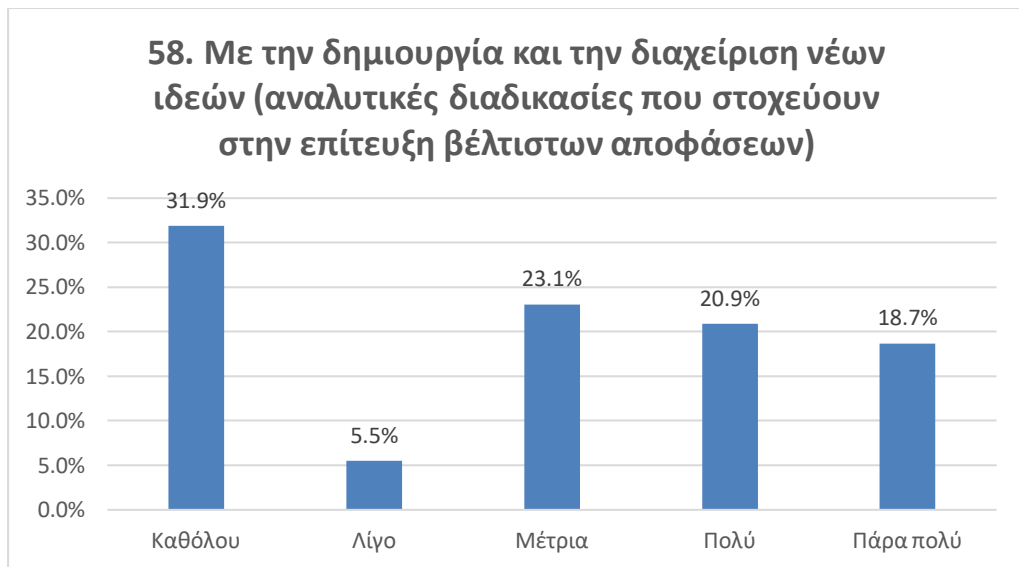
Με τα παραπάνω αποτελέσματα, φαίνεται πως εκείνη που θεωρούν τεχνολογική καινοτομία για την επιχείρησή τους είναι περισσότερο η συνεχή παρακολούθηση της τεχνολογίας με το συνολικό ποσοστό 45,1%, καθώς συμψηφίζεται η κλίμακα πολύ και πάρα πολύ και λιγότεροι συμφωνούν με την χαρτογράφηση (δημιουργία διαγράμματος ροής εργασίας) με το ποσοστό να ανεβαίνει στην κλίμακα καθόλου με ποσοστό 45,1%.

5.3.13 Λήψη αποφάσεων

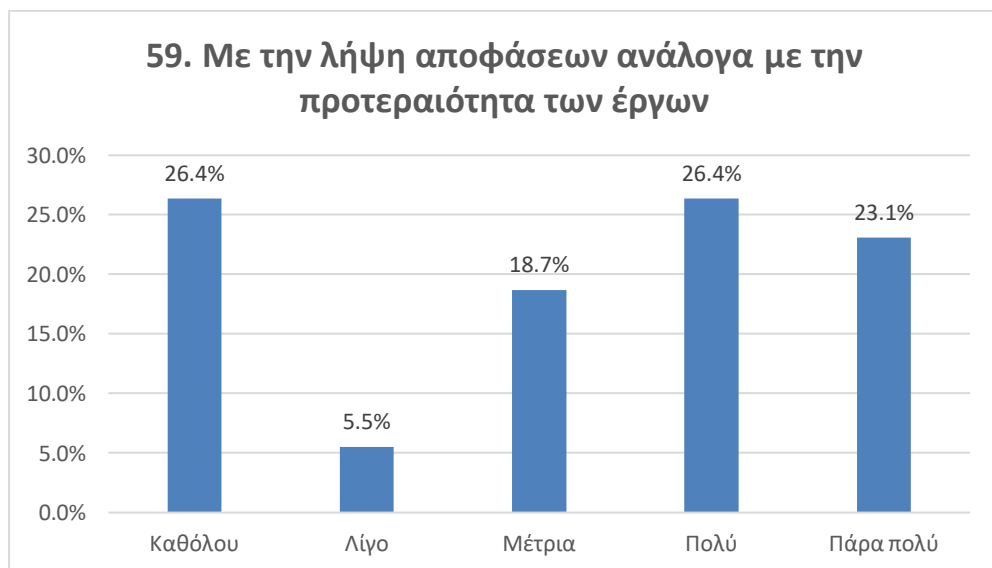
Σχετικά με το πώς πραγματοποιείται η λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις των ερωτώμενων απαντώνται παρακάτω σε κλίμακα 1-5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



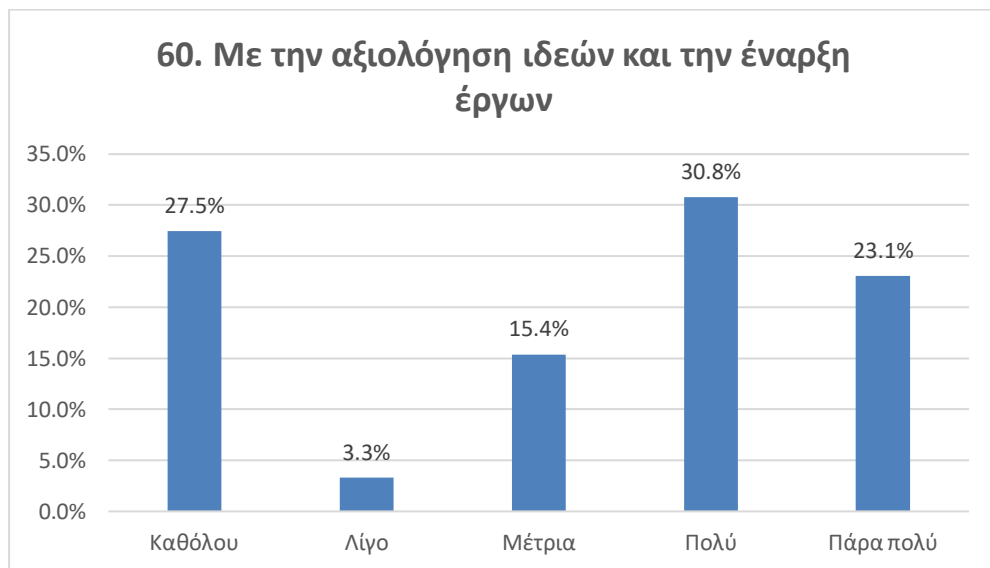
Γράφημα 57: Δημιουργώντας μια δομή κατάλληλων ομάδων υπαλλήλων.



Γράφημα 58: Με τη δημιουργία και τη διαχείριση νέων ιδεών (Αναλυτικές διαδικασίες που στοχεύουν στην επίτευξη βέλτιστων αποφάσεων).



Γράφημα 59: Με τη λήψη αποφάσεων ανάλογα με την προτεραιότητα των έργων



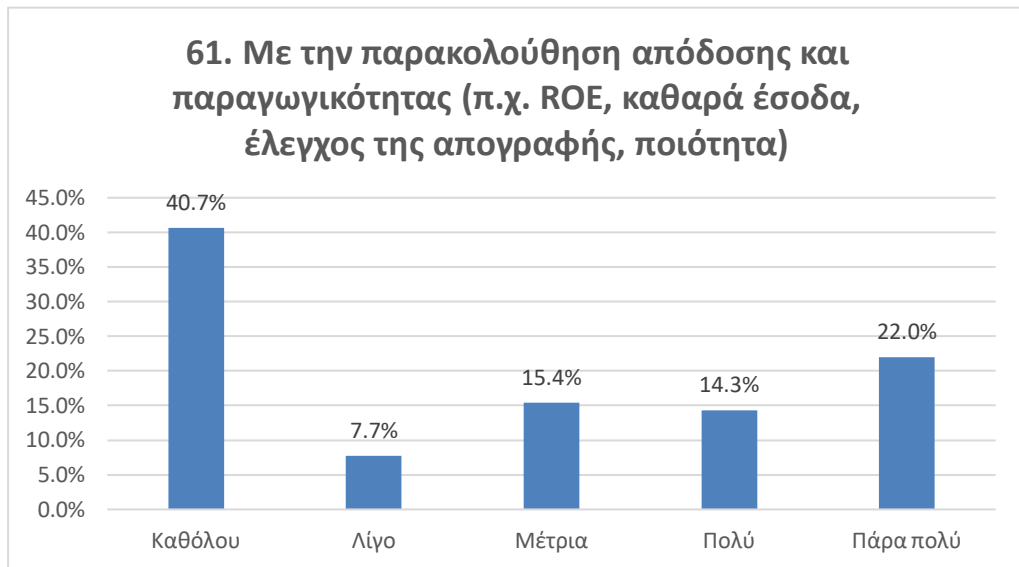
Γράφημα 60: Με την αξιολόγηση ιδεών και την έναρξη έργων

Από τα γραφήματα 57 - 60 προκύπτει ότι η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται σε μέτριο βαθμό με την αξιολόγηση ιδεών και την έναρξη έργων κατά 30,8% και ανάλογα με την προτεραιότητα των έργων κατά 26,4%. Επίσης, οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια», σχετικά με το κατά πόσο λαμβάνονται οι αποφάσεις, δημιουργώντας μια δομή κατάλληλων ομάδων υπαλλήλων με 44,0% και με την δημιουργία και την διαχείριση νέων ιδεών (αναλυτικές διαδικασίες που στοχεύουν στην επίτευξη βέλτιστων αποφάσεων) με 31,9% να υπερिशύει στο καθόλου.

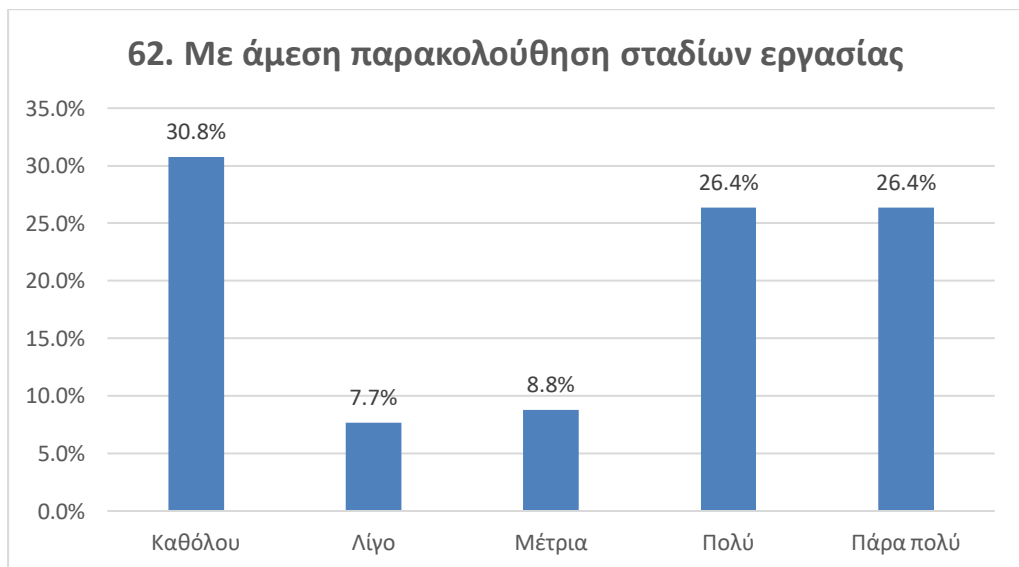
Σύμφωνα με τα παραπάνω, φαίνεται πως τις περισσότερες φορές η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται με την αξιολόγηση ιδεών και την έναρξη έργων με ποσοστό 30,8%, ενώ αντίθετα, φαίνεται να μην πραγματοποιείται δημιουργώντας μια δομή κατάλληλων ομάδων υπαλλήλων καθώς και το μεγαλύτερο ποσοστό επέλεξε την απάντηση καθόλου με 44,0%.

5.3.14 Έλεγχος προσωπικού

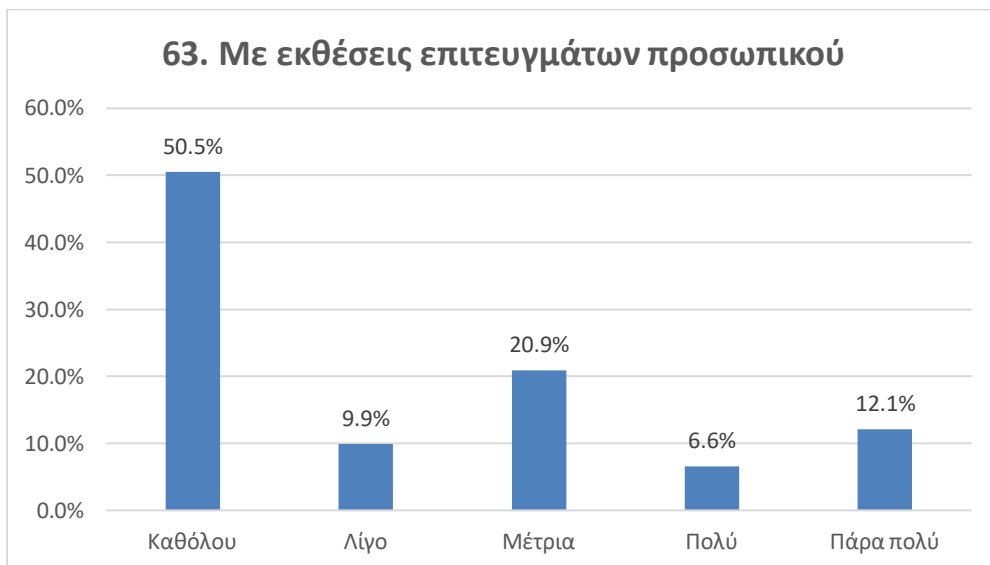
Παρακάτω, παρατίθενται οι ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με το πώς πραγματοποιείται ο έλεγχος του προσωπικού και απαντώνται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).



Γράφημα 61: Με την παρακολούθηση απόδοσης και παραγωγικότητας (π.χ. ROE, καθαρά έσοδα, έλεγχος απογραφής, ποιότητα)



Γράφημα 62: Με άμεση παρακολούθηση σταδίων εργασίας



Γράφημα 63: Με εκθέσεις επιτευγμάτων προσωπικού

Από τα γραφήματα 61 - 63 προκύπτει ότι ο έλεγχος του προσωπικού πραγματοποιείται σε μέτριο βαθμό με την άμεση παρακολούθηση σταδίων εργασίας με ποσοστό 26,4%, καθώς και σε σχεδόν καθόλου με την παρακολούθηση απόδοσης και παραγωγικότητας (π.χ. ROE, καθαρά έσοδα, έλεγχος της απογραφής, ποιότητα) με ποσοστό 40,7%. Τέλος, δήλωσαν πως λίγο πραγματοποιείται με εκθέσεις επιτευγμάτων προσωπικού αφού το ποσοστό είναι 50,5% στην κλίμακα καθόλου.

Με βάση τα παραπάνω, διακρίνεται πως ο έλεγχος του προσωπικού πραγματοποιείται συνήθως με άμεση παρακολούθηση σταδίων εργασίας με 26,4% στην κλίμακα πολύ και το αντίστοιχο ποσοστό στην κλίμακα πάρα πολύ, δηλαδή υπερισχύει με το συνολικό ποσοστό του 52,8%, ενώ πραγματοποιείται λιγότερο με εκθέσεις επιτευγμάτων προσωπικού με ποσοστό 50,5%.



Κεφάλαιο 6ο – Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 91 άτομα, στην πλειοψηφία τους γυναίκες, άτομα ηλικίας 41-60 ετών και απόφοιτοι Λυκείου ή ΤΕΙ-ΑΕΙ. Οι συμμετέχοντες της έρευνας, στις περισσότερες περιπτώσεις ανέφεραν πως είναι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, κυρίως ομόρρυθμων ή Ι.Κ.Ε. με 0-5 υπαλλήλους. Οι μισές περίπου επιχειρήσεις της έρευνας έχουν περισσότερα από 20 χρόνια λειτουργίας. Στο 40% περίπου των περιπτώσεων, ο μέσος ετήσιος οικονομικός κύκλος της επιχείρησης την τελευταία τριετία είναι 10.000-50.000 ενώ στο 30% άνω των 100.000.

Μελετήθηκε η εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα μελετήθηκαν οι περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού, οι περιοχές έργων καινοτομίας, οι περιοχές ηγεσίας και κουλτούρας, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι εξωτερικές σχέσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα, η διαχείριση της προσήλωσης στις διαδικασίες, τα μέτρα απόδοσης της επιχείρησης, οι μέθοδοι marketing, οι πόροι ανάπτυξης, οι μέθοδοι ασφάλειας και προστασίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος προσωπικού.

Στις περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού αναφέρθηκε κυρίως η πρακτική εκπαίδευση, δηλαδή η εκπαίδευση πάνω στην δουλειά. Επιλογές όπως σεμινάρια και στα εκπαιδευτικά προγράμματα, συνεχή εκπαίδευση ενηλίκων και ανεπίσημη εκπαίδευση δεν υποστηρίχτηκαν από την πλειοψηφία των εργαζομένων.

Σχετικά με τις περιοχές έργων καινοτομίας, αναφέρθηκε αρκετά η πραγματοποίηση αλλαγών ή βελτίωση των προϊόντων και η συνεχή εισαγωγή νέων προϊόντων στην παραγωγή. Ουδετερότητα παρατηρήθηκε ως προς την πραγματοποίηση βελτιώσεων ή αλλαγών στις διαδικασίες λειτουργίας της και οι αλλαγές στον εξοπλισμό.

Όσον αφορά τις περιοχές ηγεσίας και κουλτούρας αναφέρθηκε αρκετά η προσαρμοστικότητα, δηλαδή ότι η επιχείρηση προσαρμόζει τους στόχους της στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της. Σε μέτριο βαθμό παρατηρήθηκε η ανάληψη πρωτοβουλιών και νέων διαδικασιών, η έμπνευση και ο συντονισμός των υπαλλήλων καθώς και η θέσπιση στόχων και ο επαναπροσδιορισμός πλάνων.

Στα συνηθέστερα μέτρα απόδοσης των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε η διερεύνηση της ικανοποίησης πελατών. Άλλες επιλογές όπως η αύξηση στο κέρδος, η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης, η αύξηση στο μερίδιο της αγοράς υποστηρίχτηκαν σε μέτριο βαθμό, ενώ η αύξηση στην παραγωγή δεν προτιμήθηκε σχεδόν καθόλου.

Όσον αφορά τις μεθόδους Marketing, παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολύ την καινοτομία στη διαφήμιση και την επαφή με τους πελάτες. Ουδετερότητα παρατηρήθηκε ως προς την δημιουργία θετικού κλίματος για την παρουσίαση νέων ιδεών από τους υπαλλήλους, ενώ η επιλογή της ανάλυσης ευρεσιτεχνίας και εμπορικού σήματος δεν υποστηρίχτηκε σημαντικά.

Ως προς την βάση της οργανωσιακής κουλτούρας παρατηρήθηκε ουδετερότητα προς όλες τις υπό-μελέτη παραμέτρους και συγκεκριμένα όσον αφορά την ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης προϊόντων (σχεδιασμός, έλεγχος και παρακολούθηση), την προαγωγή της ομαδικής εργασίας καθώς και την εμπειρία που μεταδίδεται στους υπαλλήλους. Πολύ χαμηλά παρατηρήθηκε η επιλογή της προαγωγής της ομαδικής εργασίας, ενώ φάνηκε να προτιμήθηκε πολύ περισσότερο η ενθάρρυνση για την παράθεση απόψεων και γνώσεων.

Αναφορικά με τον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίζεται την προσήλωση στις διαδικασίες, δεν παρατηρήθηκε κάποια ιδιαίτερη προτίμηση, με τους συμμετέχοντες να είναι ουδέτερα τοποθετημένοι σχετικά με το οργανωτικό κλίμα, τις τεκμηριωμένες διαδικασίες, την διαρκή ενημέρωση και αναθεώρηση, ενώ μάλλον διαφώνησαν ότι χρησιμοποιείται η προσαρμογή των



διαδικασιών της στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και την τεχνολογία πληροφοριών για τις δραστηριότητες της και όχι τόσο η περιβαλλοντική πολιτική και εταιρική ευθύνη.

Στην χρήση των πόρων ανάπτυξης, παρατηρήθηκε ότι σε μέτριο βαθμό χρησιμοποιείται η χρήση και εφαρμογή του διαδικτύου για απόκτηση γνώσης καθώς και η επιχειρηματική ευφυΐα. Οι εργαζόμενοι έδειξαν τάση διαφωνίας ότι γίνεται άμεση επαφή με την παραγωγή πρώτων υλών ενώ πιο έντονος βαθμός διαφωνίας παρατηρήθηκε ως προς την χρηματοδότηση μέσω έρευνας και ανάπτυξης.

Όσον αφορά τις μεθόδους ασφάλειας και προστασίας παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε μέτριο βαθμό την ασφάλεια και την προστασία εργαζομένων, τη διαχείριση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, την ασφάλεια τεχνολογίας και πληροφοριών καθώς και την ασφάλεια και προστασία του περιβάλλοντος.

Σχετικά με την λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι ήταν ουδέτερα τοποθετημένοι ότι αυτή πραγματοποιείται με την αξιολόγηση ιδεών και την έναρξη έργων, με την προτεραιότητα των έργων καθώς και με την δημιουργία και την διαχείριση νέων ιδεών. Τάση διαφωνίας παρατηρήθηκε στην άποψη ότι η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται δημιουργώντας μια δομή κατάλληλων ομάδων υπαλλήλων.

Αναφορικά με τον έλεγχο προσωπικού, προέκυψε ότι σε μεγαλύτερο βαθμό προτιμήθηκε η άμεση παρακολούθηση σταδίων εργασίας καθώς και με την παρακολούθηση απόδοσης και παραγωγικότητας. Διαφωνία παρατηρήθηκε ως προς τον έλεγχο προσωπικού με εκθέσεις επιτευγμάτων.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού παρατηρήθηκε ότι δεν εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις ως προς τις υπό-μελέτη παραμέτρους που ήταν η τεχνολογική και ψυχολογική υποστήριξη προσωπικού, η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων μέσω σύγχρονων ψυχομετρικών μεθόδων, η μετακίνηση υπαλλήλων για την εύρεση της κατάλληλης θέσης και η αποκέντρωση και ο απομακρυσμένος έλεγχος του προσωπικού.

Χαμηλά βαθμολογήθηκαν και οι στρατηγικές των εξωτερικών σχέσεων. Παρατηρήθηκε ότι δεν εφαρμόζεται ιδιαίτερα η δικτύωση με εταιρίες και οργανισμούς μέσω διαδικτύου ενώ σε μικρό βαθμό παρουσιάζονται τα έργα προσφοράς στην κοινότητα, δημιουργείται μία εικονική επιχείρηση και παρουσιάζεται στα μέσα καθώς και δημοσιεύεται η απόδοση του οργανισμού. Αυξημένο ποσοστό σε σχέση με τα υπόλοιπα παρατηρήθηκε στην δικτύωση με εταιρίες και οργανισμούς μέσω διαδικτύου.

Τέλος, αναφορικά με την εφαρμογή τεχνολογιών καινοτομίας, παρατηρήθηκε ότι περισσότερο παρακολουθείται συνεχώς η τεχνολογία και οι εξελίξεις σε αυτήν. Τάση διαφωνίας παρατηρήθηκε ότι γίνεται σωστή διαχείριση της υπερπληροφόρησης ενώ σύμφωνα με τους εργαζόμενους οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν την χαρτογράφηση και την διαχείριση των Big Data.

Οι στρατηγικές καθορίζουν την αποτελεσματικότητα με την οποία ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του ικανοποιώντας τις ανάγκες του πελάτη, γιατί αυτό το μεγάλο μέρος της ευθύνης εξαρτάται από το πόσο καλά οι διαχειριστές κάνουν τη δουλειά τους. Ο ανώτερος διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων για την ανάθεση προσωπικού και οικονομικών πόρων. Αυτό το είδος αποφάσεων καθορίζει τη μοίρα των εταιρειών και συχνά όλων των χωρών της βιομηχανίας.

Η στρατηγική διοίκηση προσφέρει στις εταιρείες την ικανότητα να προσθέσουν αξία, να δημιουργήσουν, να βρουν, να ενισχύσουν και να ξεπεράσουν την ανταγωνιστική τους θέση, δείχνοντας ποιες ενέργειες πρέπει να υιοθετηθούν για να επιτευχθεί αυτή η θέση. Η διαμόρφωση στρατηγικών επιτρέπει στις εταιρείες να ξεχωρίζουν τις διευθύνσεις ή την πορεία δράσης στο μέλλον, υποδεικνύοντας τις κατευθυντήριες γραμμές δράσης, επισημαίνοντας μια



συμπεριφορά εγκαίρως, καθορίζοντας την εσωτερική διαχείριση της εταιρείας με στόχο την τοποθέτηση του οργανισμού στο καλύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιτύχετε την επιτυχία.

Η επιχειρηματική επιτυχία απαιτεί τη συνεχή προσαρμογή της εταιρείας στο περιβάλλον της. Η ανταγωνιστικότητα γίνεται τα οικονομικά κριτήρια από την αριστεία για τον προσανατολισμό και την αξιολόγηση της απόδοσης εντός και εκτός της εταιρείας. Η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της στρατηγικής που υιοθετεί η εταιρεία. Οι εταιρείες υποχρεούνται να καθορίσουν στρατηγικές που επιτρέπουν την πρόσβαση στον πραγματικό ανταγωνιστικό κόσμο και εάν αυτές οι στρατηγικές δεν συνοδεύονται από τα εργαλεία διαχείρισης που εγγυώνται την υλοποίησή τους, οι προσπάθειες δεν είναι χρήσιμες. Υπάρχουν πολλές στρατηγικές και πολλά εργαλεία που υποστηρίζουν καθεμία από αυτές, ωστόσο, ο στρατηγικός στόχος πρέπει να γνωρίζει και να καθορίζει, με βάση την εσωτερική και εξωτερική διάγνωση που είναι οι πιο ενδεικτικές στρατηγικές που επιτρέπουν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών του ίδιου κλάδου.

Παρόλο που δεν αποτελεί εγγύηση επιτυχίας, η στρατηγική διοίκηση επιτρέπει στους οργανισμούς να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις μακροπρόθεσμα, να εξασκούνται αποτελεσματικά και να αρχίζουν διορθωτικές ενέργειες, όπως απαιτείται. Ένα κλειδί για την αποτελεσματική στρατηγική αξιολόγηση είναι η ολοκλήρωση της διαίσθησης και της ανάλυσης.



Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσσες

- Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, 52.
- Beasley, Andrew (2016). Small and Medium Enterprise (SMEs). Διαθέσιμο στο <https://slideplayer.com/slide/5876825/> [20.01.2021].
- Bernhut, S. (2009, August). *An interview with Jim Collins*. Ivey Business Journal. <https://iveybusinessjournal.com/publication/an-interview-with-jim-collins/>
- British Psychological Society. (2014). *BPS Code of Human Research Ethics* (2nd ed.). <https://www.bps.org.uk/news-and-policy/bps-code-human-research-ethics-2nd-edition-2014>
- Carter, C. (2013). The age of strategy: Strategy, organizations and society. *Business History*, 55(7), 1047–1057.
- Cattani, G., Porac, J. F., & Thomas, H. (2017). Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 38(1), 64–92.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chang, H.-H., & Huang, W.-C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1–2), 158–169.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: la Dinamica del Exito de las Organizaciones* (McGraw Hill). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- Crick, D., & Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing'UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International business review*, 14(2), 167-185.
- Kolk, B. der, & Schokker, T. (2016). Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: an explorative case study. *Journal of Management Control*, 27(2–3), 129–154.



- EU Commission, (2003). Recommendation 2003/361/EC.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561–594. <https://doi.org/10.1002/smj.239>
- Floyd J Fowler, Jr. (2014). *Survey Research Methods*. BOSTON: Sage Publications
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. In *Journal of Engineering (United Kingdom)* (Vol. 2020). Hindawi Limited. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gibson, B., & Cassar, G. (2002). Planning behavior variables in small firms. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 171-186.
- Gibson, T., & van der Vaart, H. J. (2008). Defining SMEs: A less imperfect way of defining small and medium enterprises in developing countries. Brookings Global Economy and Development.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*.
- Hisrich, R. D. (2015). *International entrepreneurship: starting, developing, and managing a global venture*. Sage Publications.
- Hyväri, I. (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 108–115.
- Ignacio Igartua J., Garrigós J.A. & Hervas-Oliver J.L. (2010) How Innovation Management Techniques Support An Open Innovation Strategy, *Research-Technology Management*, 53:3, 41-52, DOI: [10.1080/08956308.2010.11657630](https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657630)
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International small business journal*, 33(1), 28-48.
- Mackay, D., & Zundel, M. (2017). Recovering the Divide: A Review of Strategy and Tactics in Business and Management. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 175–194. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12091>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2015). The role of SMEs in economic development: Case study of Malaysia. *International Journal of Academic Research in Management*, 4(3), 77-84.



- Mao, P., Li, S., Ye, K., & Cai, H. (2017). A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 21(1), 45–53.
- Masoud, E. Y. (2013). The impact of functional competencies on firm performance of pharmaceutical industry in Jordan. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 56.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Nedelea, Ș., & Păun, L. A. (2009). The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. In *Review of International Comparative Management* (Vol. 10, Issue 1).
- Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2011). New product development best practice in SME and large organizations: theory vs practice. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 227- 251.
- Petrakis, P. E., Kostis, P. C., & Kafka, K. I. (2016). Secular stagnation, faltering innovation, and high uncertainty: New-era entrepreneurship appraisal using knowledge-based thinking. *Journal of Business Research*, 69(5), 1909-1913.
- Petrakis, P. E., Kostis, P. C., & Kafka, K. I. (2016). Secular stagnation, faltering innovation, and high uncertainty: New-era entrepreneurship appraisal using knowledge-based thinking. *Journal of Business Research*, 69(5), 1909–1913.
- Porter, M.E. (1996, November). *What Is Strategy?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, Michael E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167, 167–206.
- Sadler, P. (2001). *Management consultancy: A handbook for best practice*. Kogan Page Publishers.
- Salkind, N. J. (2010). *Encyclopedia of research design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



Sarasvathy, S. D. (2001). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1--D6.

Sommer, L. (2015). Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution?. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1512-1532.

Ελληνόγλωσσες

Γαλάνης (2012). Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. *Εφαρμοσμένη Ιατρική Έρευνα*.

Ρούσσος, Π. Λ., & Τσαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς με τη Χρήση του SPSS*, 1η Έκδοση. Αθήνα: Τόπος

Βασίλης Μ. Παπαδάκης.(2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 7^η Έκδοση. Αθήνα: Τόπος



Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Η χρήση καινοτόμων εργαλείων στρατηγικής διοίκησης στις τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Έως 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- >60

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ
- ΤΕΙ-ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

B. Στοιχεία επιχείρησης

4. Είδος

- Ομόρρυθμη
- Ετερόρρυθμη
- Ανώνυμη Εταιρεία
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
- Ι.Κ.Ε.

5. Θέση στην επιχείρηση

- Ιδιοκτήτης
- Διοικητικό στέλεχος
- Προϊστάμενος



6. Έτη λειτουργίας την επιχείρησης

- Έως 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- >20

7. Αριθμός υπαλλήλων της επιχείρησης

- Έως 5
- 6-10
- 11-20
- 20-40
- >40

8. Μέσος ετήσιος οικονομικός κύκλος της επιχείρησης την τελευταία τριετία

- Έως 10.000
- 10.000-20000
- 20.000-50.000
- 50.000-100.000
- >100.000

Γ. Εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης

Σημειώστε από 1-5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ), τον βαθμό στον οποίο θεωρείται ότι ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για τη στρατηγική διοίκησης της επιχείρησης.

Σε ποιές περιοχές εκπαίδευσης προσωπικού επικεντρώνεται η επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
9. Στην συνεχή εκπαίδευση ενηλίκων					
10. Στη ανεπίσημη εκπαίδευση					
11. Στα σεμινάρια και στα εκπαιδευτικά προγράμματα					
12. Στην πρακτική εκπαίδευση (εκπαίδευση πάνω στη δουλειά)					

Σε ποιές περιοχές Έργων Καινοτομίας (projects) επικεντρώνεται η επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
13. Στην πραγματοποίηση αλλαγών ή βελτίωση των προϊόντων					
14. Εισάγοντας συνεχώς νέα προϊόντα στην παραγωγή					
15. Πραγματοποιώντας βελτιώσεις ή αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας της					



16. Πραγματοποιώντας αλλαγές στον εξοπλισμό					
--	--	--	--	--	--

Σε ποιές περιοχές Ηγεσίας και Κουλτούρας επικεντρώνεται η επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
17. Στην θέσπιση στόχων και επαναπροσδιορισμό πλάνων					
18. Στην έμπνευση και συντονισμό των υπαλλήλων					
19. Στην ανάληψη πρωτοβουλιών και νέων διαδικασιών					
20. Είναι προσαρμόσιμη: προσαρμόζει τους στόχους της στις εξελισσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της.					

Πώς αντιμετωπίζεται η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
21. Επιλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό μέσω σύγχρονων ψυχομετρικών μεθόδων					
22. Μετακινώντας το προσωπικό για την εύρεση της κατάλληλης θέσης					
23. Με τεχνολογική και ψυχολογική υποστήριξη προσωπικού					
24. Με αποκέντρωση και απομακρυσμένο έλεγχο προσωπικού					

Πώς αντιμετωπίζει τις εξωτερικές σχέσεις η επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
25. Με την δημοσιότητα της απόδοσης του οργανισμού					
26. Δημιουργώντας εικονική επιχείρηση και παρουσίαση της στα μέσα					
27. Παρουσιάζοντας τα έργα προσφοράς στην κοινότητα					
28. Δικτύωση με εταιρίες και οργανισμούς μέσω διαδικτύου					

Ποιά θεωρείτε ότι είναι η βάση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
29. Η εμπειρία που μεταδίδεται στους υπαλλήλους					
30. Η προαγωγή της ομαδικής εργασίας					
31. Η ενθάρρυνση για την παράθεση απόψεων και γνώσεων					
32. Η ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης προϊόντων (Σχεδιασμός, έλεγχος και παρακολούθηση)					



Πώς διαχειρίζεται η επιχείρηση την προσήλωση στις διαδικασίες;	1	2	3	4	5
33. Με τεχνολογία πληροφοριών για τις δραστηριότητες της					
34. Με προσαρμογή των διαδικασιών της στις νέες απαιτήσεις της αγοράς					
35. Με περιβαλλοντική πολιτική και εταιρική ευθύνη					
36. Με οργανωτικό κλίμα, τεκμηριωμένες διαδικασίες, διαρκής ενημέρωση και αναθεώρηση					

Ποιά θεωρείτε τα βασικά μέτρα απόδοσης της επιχείρησής σας;	1	2	3	4	5
37. Η αύξηση στο μερίδιο της αγοράς					
38. Η αύξηση στην παραγωγή					
39. Η αύξηση στο κέρδος					
40. Η διερεύνηση ικανοποίησης πελατών					
41. Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης					

Ποιοί είναι οι κυριότεροι μέθοδοι marketing που χρησιμοποιείτε;	1	2	3	4	5
42. Η ανάλυση ευρεσιτεχνίας και εμπορικού σήματος					
43. Η καινοτομία στη διαφήμιση και η επαφή με τους πελάτες					
44. Το θετικό κλίμα για την παρουσίαση νέων ιδεών από τους υπάλληλους					

Ποιούς πόρους ανάπτυξης θεωρείται κυριότερους για την επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
45. Την επιχειρηματική ευφυΐα (χρησιμοποιεί μεθόδους ανάλυσης, με στόχο την επεξεργασία διαθέσιμων δεδομένων και την εξαγωγή χρήσιμης πληροφορίας από αυτά)					
46. Την χρηματοδότηση μέσω έρευνας και ανάπτυξης					
47. Την άμεση επαφή με την παραγωγή πρώτων υλών					
48. Την χρήση και εφαρμογή του διαδικτύου για απόκτηση γνώσης					

Ποιές μεθόδους ασφάλειας και προστασίας χρησιμοποιείται;	1	2	3	4	5



49. Ασφάλεια Τεχνολογίας και πληροφοριών					
50. Ασφάλεια και προστασία εργαζομένων					
51. Ασφάλεια και προστασία περιβάλλοντος					
52. Διαχείριση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας					

Ποιά θεωρείται τεχνολογική καινοτομία για την επιχείρησή σας;	1	2	3	4	5
53. Την συνεχή παρακολούθηση της τεχνολογίας					
54. Την διαχείριση της υπερπληροφόρησης (διαχείριση της εισερχόμενης πληροφορίας)					
55. Την διαχείριση των Big Data (διαχείριση των τεράστιων όγκων δεδομένων)					
56. Την χαρτογράφηση (δημιουργία διαγράμματος ροής εργασίας)					

Πώς πραγματοποιείται η λήψη αποφάσεων;	1	2	3	4	5
57. Δημιουργώντας μια δομή κατάλληλων ομάδων υπαλλήλων					
58. Με την δημιουργία και την διαχείριση νέων ιδεών (αναλυτικές διαδικασίες που στοχεύουν στην επίτευξη βέλτιστων αποφάσεων)					
59. Με την λήψη αποφάσεων ανάλογα με την προτεραιότητα των έργων					
60. Με την αξιολόγηση ιδεών και την έναρξη έργων					

Πώς πραγματοποιείται ο έλεγχος του προσωπικού;	1	2	3	4	5
61. Με την παρακολούθηση απόδοσης και παραγωγικότητας (π.χ. ROE, καθαρά έσοδα, έλεγχος της απογραφής, ποιότητα)					
62. Με άμεση παρακολούθηση σταδίων εργασίας					
63. Με εκθέσεις επιτευγμάτων προσωπικού					