



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

***«Η υποστήριξη των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων από το mobile business για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Εφαρμογή στον ξενοδοχειακό κλάδο»***

Διδακτορική Διατριβή  
Υποψ. Διδάκτωρ Μαρία Οικονόμου

Τριμελής επιτροπή  
Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος (Επιβλέπων)  
Καθηγητής Δημήτριος Γεωργακέλλος  
Καθηγητής Μιχαήλ Σφακιανάκης

## Βεβαίωση Εκπόνησης Διδακτορικής Διατριβής



### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διδακτορική διατριβή για τη λήψη του διδακτορικού τίτλου, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με τίτλο «Η Υποστήριξη των Επιχειρησιακών Δραστηριοτήτων από το Mobile Business για τη Δημιουργία και τη Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Εφαρμογή στον Ξενοδοχειακό Κλάδο» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου διδακτορικού, μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Διδάκτορα

Ονοματεπώνυμο Μαρία Οικονόμου

Ημερομηνία 06/04/2023

*Στην οικογένειά μου*

## Περίληψη

Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συμβάλει στη δημιουργία μίας νέας ψηφιακής κοινωνίας, αλλάζοντας τις συνθήκες καθημερινότητας του ατόμου και τις επιχειρησιακές διαδικασίες των εταιρειών. Η σημασία των νέων τεχνολογιών και η αξία που δημιουργεί η υιοθέτηση και η χρήση τους αποτελεί αναμφισβήτητα σημαντικό στοιχείο για ολόκληρη την κοινωνία και τις επιχειρήσεις.

Οι νέες τεχνολογίες αποκτούν συνεχώς ιδιαίτερη σημασία σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους, καθώς η εφαρμογή τους προσφέρει στις επιχειρήσεις πολλαπλά οφέλη, όπως αυτοματοποίηση των παραγωγικών τους διαδικασιών, καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων, μείωση του συνολικού κόστους, αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της επίδοσης κ.λπ. Τα οφέλη αυτά συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ικανότητας των επιχειρήσεων για γρήγορη ανταπόκρισή τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και τάσεις της αγοράς (Korapaki, Smithson, 2013). Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους και κατ' επέκταση οι νέες τεχνολογίες τείνουν να χρησιμοποιούνται ευρέως, προκειμένου οι πόροι και οι δυνατότητές τους να μετατραπούν αποτελεσματικά σε στρατηγικά εργαλεία που θα βελτιώσουν το επίπεδο της επίδοσής τους (Sambamurthy, Bharadwaj, Grover, 2003). Παράλληλα, η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών διευκολύνει τις νέες επιχειρηματικές συνεργασίες και βοηθά τόσο στη διερεύνηση όσο και στη διεύρυνση των αγορών.

Το κινητό ή ασύρματο επιχειρείν (mobile business), που αποτελεί μια κατηγορία του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e- business), έχει γνωρίσει κατά τα τελευταία χρόνια μια ιδιαίτερη ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο. Αφορά στην υποστήριξη των επιχειρησιακών διαδικασιών και των εμπορικών συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσω του Διαδικτύου με τη χρήση κινητών ηλεκτρονικών συσκευών, όπως κινητά τηλέφωνα και φορητοί υπολογιστές (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013). Το κινητό επιχειρείν ως μία τεχνολογική καινοτομία έχει συμβάλει ουσιαστικά στην εδραίωση νέων επιχειρηματικών συνθηκών και νέων καταναλωτικών συνηθειών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν τις εφαρμογές και τις ποικίλες χρήσεις του, καθώς δεν αφορά αποκλειστικά στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, αλλά προσφέρει κάθε είδους ηλεκτρονική επικοινωνία

ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τους προμηθευτές και τους καταναλωτές. Ειδικότερα, το κινητό επιχειρείν συμβάλλει ουσιαστικά στην τροποποίηση και τον επαναπροσδιορισμό των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων και διαδικασιών και υιοθετείται συνεχώς από νέες επιχειρήσεις, προμηθευτές και καταναλωτές, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και νέων ευκαιριών σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και του κινητού εμπορίου δημιουργούν ένα σημείο υπεροχής της επιχείρησης έναντι των λοιπών επιχειρηματικών οντοτήτων στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, το οποίο αφορά στα «άνωτερα» χαρακτηριστικά του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αποτέλεσμα της δημιουργίας ενός σημείου υπεροχής της επιχείρησης είναι η θεμελίωση συνθηκών απόκτησης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η βιομηχανία του τουρισμού και ειδικότερα της φιλοξενίας είναι ένας κλάδος που οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν προκαλέσει σημαντικές αλλαγές τόσο ενδοεπιχειρησιακά όσο και ως προς τα ενδιαφερόμενα μέλη. Ο κλάδος του τουρισμού αντιμετωπίζει ριζικό μετασχηματισμό με την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών. Η ανάγκη για υιοθέτηση καινοτόμων εργαλείων επιταχύνθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Ως αποτέλεσμα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου αυτού, ενός από τους μεγαλύτερους κλάδους παγκοσμίως με τεράστιο οικονομικό αντίκτυπο, τείνουν να υιοθετούν και να εφαρμόζουν νέες τεχνολογίες και κινητές επιχειρηματικές πρακτικές. Οι νέες τεχνολογίες και κατ' επέκταση το κινητό επιχειρείν αποτελούν πλέον ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού και ειδικότερα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η υιοθέτηση και η χρήση των νέων τεχνολογιών δεν ενισχύουν μόνο τις λειτουργίες και τις διαδικασίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αλλά αυξάνουν την επίδοση και την ανταγωνιστικότητά τους. Συνεπώς, οι νέες τεχνολογίες και το κινητό επιχειρείν επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τις επιχειρήσεις, οι οποίες με τη βοήθεια του στρατηγικού μάντζεμντ μπορούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις νέες συνθήκες, που

συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πιθανόν διαχρονικά ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αντικείμενο της παρούσας διδακτορικής διατριβής αποτελεί η διερεύνηση της επίδρασης του κινητού ή ασύρματου επιχειρείν στη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο της φιλοξενίας. Με βάση μία εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση και λαμβάνοντας υπόψη σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις, διαμορφώθηκε το εννοιολογικό πλαίσιο (conceptual framework) της έρευνας. Το πλαίσιο αυτό, το οποίο απεικονίζει τις βασικές μεταβλητές και τις μεταξύ τους σχέσεις, αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη των ερευνητικών υποθέσεων.

Η παρούσα μελέτη, χρησιμοποιώντας το πλαίσιο TOE (Technological-Organizational-Environmental), εξετάζει πώς οι τεχνολογικοί, οργανωτικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν την υιοθέτηση και τη χρήση των νέων τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, η έρευνα αυτή εντοπίζει πώς η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών επηρεάζει την επίδοση από τη χρήση νέων τεχνολογιών και τη δημιουργία VRIO (Value, Rare, Inimitable, Organized) πόρων και δυνατοτήτων, στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί ότι λήφθηκε υπόψη και η συνολική ικανοποίηση πελατών, καθώς έχει αντίκτυπο στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων. Τέλος, στο πλαίσιο της έρευνας, αξιολογείται πώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η διατηρησιμότητά του επηρεάζουν την ανταγωνιστική επίδοση της επιχείρησης.

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε έρευνα και σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική πλατφόρμα σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και το εννοιολογικό πλαίσιο. Το link απεστάλη μαζί με τη συνοδευτική επιστολή μέσω email σε 5.143 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες ήταν από 3 αστέρων έως 5 αστέρων σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Από τις 360 απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, το πραγματικό δείγμα διαμορφώθηκε σε 241 παρατηρήσεις κατόπιν επεξεργασίας και αφαίρεσης των διπλοεμφάνισεων και μη ολοκληρωμένων απαντήσεων, με αποτέλεσμα το νέο ποσοστό απόκρισης επί του

πραγματικού μεγέθους του δείγματος, όπως περιγράφεται στο έκτο κεφάλαιο, να είναι 12,8%.

Σχετικά με τα αποτελέσματα και τα κύρια ευρήματα της παρούσας έρευνας, διαπιστώθηκε ότι οι τρεις βασικές διαστάσεις του πλαισίου TOE έχουν θετική επίδραση στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτομίες. Ειδικότερα, το τεχνολογικό πλαίσιο που αφορά στην τεχνογνωσία, τους υφιστάμενους τεχνολογικούς πόρους και τις mobile υπηρεσίες και εφαρμογές επηρεάζει θετικά τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης για υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Όσον αφορά στο οργανωτικό πλαίσιο, φάνηκε πως οι σχετικοί παράγοντες (δομή, κουλτούρα καινοτομίας, πόροι, επιχειρησιακές διαδικασίες), πλην του μεγέθους της επιχείρησης, είναι στατιστικά σημαντικοί για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Ως προς την περιβαλλοντική διάσταση, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, εξωγενείς πολιτικοκοινωνικές διαταραχές και ετοιμότητα των πελατών για χρήση νέων τεχνολογιών, φαίνεται πως υπάρχει θετική επίδρασή της στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτομίες. Στη συνέχεια, επιβεβαιώνεται ότι ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες έχει θετική επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης από την υιοθέτηση και χρήση των νέων εφαρμογών, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, ο συνδυασμός του προσανατολισμού της επιχείρησης στις νέες τεχνολογίες και της συνολικής ικανοποίησης των πελατών επιδρούν σημαντικά στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων. Οι VRIO πόροι και δυνατότητες φαίνεται πως ασκούν θετική επιρροή στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η βιωσιμότητά του ασκούν θετική επίδραση στην ανταγωνιστική επίδοση μιας επιχείρησης, εξασφαλίζοντας μακροπρόθεσμα οφέλη.

Λέξεις κλειδιά: Νέες τεχνολογίες, κινητό επιχειρείν, ψηφιακός μετασχηματισμός, πλαίσιο TOE, πλαίσιο VRIO, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταγωνιστική επίδοση, ξενοδοχειακός κλάδος

## Abstract

The continuous evolution of technology has led to the creation of a new digital society, changing the conditions of individuals' daily lives and the business processes of companies. The importance of new technologies and the value created by their adoption and use is undoubtedly an important element of the contemporary society and business environment.

New technologies are becoming increasingly important in all business sectors, as their application offers numerous benefits, such as automation of business processes, better inventory management, reduction of total cost, increased efficiency, effectiveness and performance. These benefits support the companies' ability to respond rapidly to -changing market needs and trends (Kopanaki, Smithson, 2013). As in today's competitive environment, companies strive to survive and grow, they tend to widely use new technologies in order to effectively transform their resources and capabilities into strategic tools that will improve their level of performance (Sambamurthy, Bharadwaj, Grover, 2003). At the same time, the adoption of new technologies facilitates new business partnerships and helps companies to explore and expand to new markets.

Mobile or wireless business (mobile business), which is a category of e-business, has considerably grown in the recent years. It refers to the support of business processes and commercial transactions carried out via the Internet using mobile electronic devices, such as mobile phones and laptops (Georgopoulos, Kopanaki, Pantazi, Nikolarakos, Vangelatos, 2013). Mobile business as a technological innovation has contributed significantly to the establishment of new business conditions and new consumer habits. Modern businesses tend to adopt its various applications, as it is not exclusively related to electronic transactions, but it also offers electronic communication between companies, suppliers and consumers. In particular, mobile business leads to the modification of existing processes and is largely adopted by new businesses, suppliers and consumers, as it helps to create added value and new opportunities for all parties involved. The benefits from the application of new technologies and mobile commerce create company's superiority over other companies in the sector. This superiority is related to the «advanced» characteristics of



the offered product or service and establishes conditions for the creation of a sustainable competitive advantage.

The tourism industry, and especially the hospitality industry, is an industry where Information and Communication Technologies (ICT) have caused significant changes both to companies and to their stakeholders. The tourism industry, which is one of the world's largest sectors with an important economic impact, faces a radical transformation with the adoption and implementation of new technologies and innovative business practices. The need for innovative tools has been further accelerated during the Covid-19 pandemic. As a result, more and more businesses in this industry are tending to adopt and implement new technologies and mobile business practices. Therefore, new technologies and mobile business are now an essential part of business operations in the tourism sector, and in particular the hotel industry. The adoption and use of new technologies not only enhance the operations and processes of hotel businesses, but also increase their performance and competitiveness. Consequently, new technologies and mobile business affect companies in many ways and thus, strategic decisions and strategic management can lead not only to the acquisition of a competitive advantage, but also to its sustainability.

The aim of this thesis is to investigate the impact of mobile or wireless business on the creation of a sustainable competitive advantage for companies in the hospitality industry. Based on an extensive literature review and on existing theoretical approaches, the conceptual framework of the research was formulated. The framework, which illustrates the key variables associated with the subject of study and their interrelationships, formed the base for the development of the research hypotheses.

This study uses the TOE (Technological-Organizational-Environmental) framework to examine how technological, organizational and environmental factors influence the adoption and use of new technologies in hotel companies. It identifies how the adoption of new technologies affects the business performance and leads to the creation of VRIO (Value, Rare, Inimitable, Organized) resources and capabilities, which contribute to the creation of a competitive advantage and a sustainable competitive advantage, respectively. It also shows that the customer satisfaction has an impact on

the creation of VRIO resources and capabilities. Finally, it examines how the competitive advantage and its sustainability affect the competitive performance of the company.

To test the research hypotheses, a questionnaire was designed based on the literature and the conceptual framework, and a survey was conducted through an electronic platform. The link was sent with a cover letter via email to 5.143 hotel businesses, rating of 3 stars to 5 stars, according to the Hellenic Chamber of Hotels. From the 360 responses collected, the actual sample was formed into 241 observations after processing and removing duplicates and incomplete responses, resulting in a new response rate (12.8%) on the actual sample size, as it is described in the sixth chapter.

The results and the main findings of the empirical research showed that the three dimensions of TOE framework have a positive effect on the orientation of the company to new innovations.

In particular, the technological context including IT expertise, existing technological resources and mobile services and applications positively affects the decision-making of the company for the adoption and application of new technologies. Regarding the organizational context, it appeared that business structure, innovation culture, resources and business processes, except from the business size, are statistically significant for the adoption of new technologies. As for the environmental aspect which includes the characteristics of external environment, such as existing legislation, external disruptions and customer readiness, it seems that there is a positive effect on the company's orientation towards new innovations. Additionally, it is confirmed that the company's orientation to new technologies has a positive effect on the company's performance regarding the adoption of new technologies, which in turn contributes to the creation of a competitive advantage. Furthermore, the combination of business orientation to new technologies and customer satisfaction has a significant effect on the creation of VRIO resources and capabilities. VRIO resources and capabilities appear to attribute positively to the creation of a sustainable competitive advantage. Finally, competitive advantage and its sustainability have a positive effect on a company's competitive performance, achieving long-term benefits.

Keywords: New technologies, mobile business, digital transformation, TOE framework, VRIO framework, competitive advantage, competitive performance, hotel industry

## Ευχαριστίες

Με την εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν με οποιονδήποτε τρόπο και ήταν δίπλα μου σ' αυτό το ταξίδι γνώσης και παράλληλα πολύ σημαντικού κεφαλαίου της ζωής μου. Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και επιβλέποντα της διδακτορικής μου έρευνας κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την εμπιστοσύνη και τη συνεχή στήριξή του σε όλη τη διάρκεια της έρευνάς μου. Θα ήθελα να επισημάνω την απaráμιλλη καθοδήγησή του από την περίοδο των μεταπτυχιακών μου σπουδών μέχρι σήμερα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής για την ουσιαστική συμβολή τους σ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής μου. Συγκεκριμένα, ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να απευθύνω στον Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Καθηγητή κ. Μιχάλη Σφακιανάκη για τις πολύτιμες συμβουλές και την υποστήριξή του. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου, καθώς και την ευγνωμοσύνη μου στον Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Καθηγητή κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για τη σημαντική καθοδήγησή του και τις ουσιαστικές παρατηρήσεις του σε όλη τη διάρκεια του κύκλου αυτού.

Να ευχαριστήσω, ακόμα, την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κα Ευαγγελία Κοπανάκη για τον σημαντικό ρόλο και την πολύτιμη συνδρομή της σε όλη την πορεία της έρευνάς μου, καθώς και τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Χρήστο Λίβα για την αμέριστη βοήθειά του.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συναδέλφους και φίλους για τη διαρκή ενθάρρυνση και συμπαράστασή τους όλο αυτό το διάστημα. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για τη διαρκή στήριξη και κατανόηση όλη αυτήν την περίοδο!

## Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1	
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Σκοπός της διδακτορικής διατριβής και επιμέρους στόχοι.....	2
1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναγκαιότητα έρευνας και συνεισφορά στη γνώση .....	3
1.4 Μεθοδολογία και δομή κεφαλαίων .....	6
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	9
Ξένη βιβλιογραφία .....	9
Ελληνική βιβλιογραφία.....	10
Κεφάλαιο 2	
Νέες τεχνολογίες, Ηλεκτρονικό επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο .....	11
2.1 Ορισμός και συμβολή των νέων τεχνολογιών .....	11
2.2 Εισαγωγή νέων τεχνολογιών .....	13
2.3 Μοντέλο διαχείρισης των οφελών των νέων τεχνολογιών .....	14
2.4 Ορισμός ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) .....	22
2.5 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	24
2.5.1 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για τις επιχειρήσεις .....	25
2.5.2 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για τους προμηθευτές .....	26
2.5.3 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για τους πελάτες .....	26
2.5.4 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για την κοινωνία .....	27
2.6 Στάδια υιοθέτησης και εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν .....	28
2.7 Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν .....	30
2.8 Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) .....	31
2.9 Βασικές έννοιες του ηλεκτρονικού εμπορίου .....	33
2.10 Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου .....	34
2.11 Από το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) στο κινητό εμπόριο (mobile commerce).....	38
2.12 Ορισμός κινητού εμπορίου (mobile commerce) .....	39
2.13 Χαρακτηριστικά του κινητού εμπορίου.....	40
2.14 Διαφορές του κινητού εμπορίου από το ηλεκτρονικό εμπόριο.....	40
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	42
Ξένη βιβλιογραφία .....	42
Ελληνική βιβλιογραφία.....	43
Κεφάλαιο 3	
Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στον κλάδο του Τουρισμού .....	45
3.1 Η έννοια του Τουρισμού και Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών ΤΠΕ .....	45

<b>3.2 Εισαγωγή στον ηλεκτρονικό τουρισμό (e-tourism)</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3 Η έννοια του e-tourism</b> .....	<b>48</b>
<b>3.4 Καινοτομίες και νέες τάσεις στον τουρισμό</b> .....	<b>49</b>
<b>3.5 Το e-tourism και οι καταναλωτές/ταξιδιώτες</b> .....	<b>50</b>
Η πελατοκεντρική προσέγγιση .....	51
<b>3.6 Το e-tourism και οι τουριστικές επιχειρήσεις</b> .....	<b>55</b>
Δημιουργία συνεργασιών .....	57
<b>3.7 Το e-tourism και οι τουριστικοί προορισμοί</b> .....	<b>59</b>
Χαρακτηριστικά των τουριστικών προορισμών .....	60
<b>3.8 Ψηφιακός μετασχηματισμός στον κλάδο της φιλοξενίας</b> .....	<b>61</b>
3.8.1 Mobile εφαρμογές.....	62
3.8.2 Ηλεκτρονική διαχείριση πελατών (e-CRM) .....	66
3.8.3 Διαδικτυακές πλατφόρμες .....	67
3.8.4 Gamification .....	68
3.8.5 Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligent).....	68
3.8.6 Social media.....	71
3.8.7 Internet of Things (IoT) .....	72
3.8.8 Επαυξημένη πραγματικότητα (AR).....	73
<b>3.9 Η έννοια της επιχειρηματικής κινητικότητας (Enterprise mobility)</b> .....	<b>75</b>
<b>3.10 Στάδια επιχειρηματικής κινητικότητας</b> .....	<b>77</b>
<b>3.11 Πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής κινητικότητας</b> .....	<b>83</b>
<b>Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου</b> .....	<b>87</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία</b> .....	<b>87</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία</b> .....	<b>91</b>
<b>Κεφάλαιο 4</b>	
<b>Στρατηγικό μάνατζμεντ</b> .....	<b>92</b>
<b>4.1 Αλυσίδα Αξίας</b> .....	<b>92</b>
4.1.1 Πρωταρχικές ή Κύριες Δραστηριότητες .....	93
4.1.2 Δευτερεύουσες ή Υποστηρικτικές Δραστηριότητες .....	95
<b>4.2 Αλυσίδα Αξίας του κινητού εμπορίου (mobile commerce)</b> .....	<b>97</b>
4.2.1 Κατασκευαστές Υλικού (Technology Developers) .....	98
4.2.2 Κατασκευαστές Εφαρμογών και Λογισμικού (Technology Application Developers).....	99
4.2.3 Πάροχοι Υπηρεσιών (Service Providers).....	99
4.2.4 Πελάτες (Customers) .....	100
<b>4.3 Πόροι, δυνατότητες και ικανότητες</b> .....	<b>101</b>
4.3.1 Πόροι .....	101
4.3.2 Ικανότητες .....	103
Βασικές ικανότητες .....	104
Μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες .....	104
<b>4.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b> .....	<b>105</b>
4.4.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Χαμηλής Θέσης Κόστους.....	107

4.4.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Μοναδικότητας Προϊόντος/Υπηρεσίας Αντιληπτή από τον Πελάτη (Διαφοροποίησης).....	110
4.4.3 Στρατηγική Εστίασης .....	112
Εστίαση με βάση το κόστος .....	112
Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση.....	113
<b>4.5 Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....</b>	<b>114</b>
<b>4.6 Επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επίδοση μιας επιχείρησης .....</b>	<b>115</b>
<b>Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου.....</b>	<b>117</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία .....</b>	<b>117</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία.....</b>	<b>118</b>
<b>Κεφάλαιο 5</b>	
<b>Εννοιολογικό πλαίσιο και ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων.....</b>	<b>119</b>
<b>5.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το πλαίσιο ΤΟΕ .....</b>	<b>120</b>
<b>5.2 Το τεχνολογικό πλαίσιο.....</b>	<b>121</b>
5.2.1 Χαρακτηριστικά τεχνολογικού πλαισίου.....	126
5.2.2 Εργασιακή εμπειρογνώση.....	127
5.2.3 Επάρκεια στις ΤΠΕ .....	128
<b>5.3 Το οργανωτικό πλαίσιο .....</b>	<b>130</b>
5.3.1 Δομή .....	132
5.3.2 Στρατηγική και δομή .....	133
5.3.3 Κουλτούρα.....	135
5.3.4 Κουλτούρα καινοτομίας.....	137
5.3.5 Επιχειρησιακές διαδικασίες .....	140
<b>5.4 Το περιβαλλοντικό πλαίσιο.....</b>	<b>145</b>
5.4.1 Ανάλυση PEST.....	147
Πολιτικό περιβάλλον.....	148
Οικονομικό περιβάλλον.....	150
Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.....	151
Τεχνολογικό περιβάλλον.....	152
<b>5.5 Πλαίσιο ΤΟΕ και προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες.....</b>	<b>154</b>
<b>5.6 Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων .....</b>	<b>157</b>
<b>5.7 Το Πλαίσιο VRIO.....</b>	<b>159</b>
<b>5.8 Θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων και Πλαίσιο VRIO στις επιχειρήσεις που υιοθετούν νέες τεχνολογίες και mobile εφαρμογές.....</b>	<b>166</b>
.....	169
<b>5.9 Επίδραση των Τεχνολογικών, Οργανωτικών και Περιβαλλοντικών παραγόντων στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες.....</b>	<b>170</b>
<b>5.10 Επίδραση του προσανατολισμού σε νέες τεχνολογίες στην επίδοση της επιχείρησης από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών .....</b>	<b>173</b>
<b>5.11 Επίδραση του προσανατολισμού της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες και της συνολικής ικανοποίησης πελατών στη δημιουργία VRIO πόρων.....</b>	<b>174</b>

Προσανατολισμός στις ΤΠΕ .....	174
Ικανοποίηση πελατών.....	175
<b>5.12 Επίδραση της επίδοσης από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....</b>	<b>177</b>
<b>5.13 Επίδραση του συνδυασμού των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....</b>	<b>179</b>
<b>5.14 Επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στην ανταγωνιστική επίδοση της επιχείρησης .....</b>	<b>181</b>
<b>Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> κεφαλαίου.....</b>	<b>184</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία .....</b>	<b>184</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία.....</b>	<b>198</b>
<b>Κεφάλαιο 6</b>	
<b>Μεθοδολογία έρευνας .....</b>	<b>199</b>
<b>6.1 Ερευνητικός σκοπός έρευνας .....</b>	<b>201</b>
6.1.1 Διερευνητικές μελέτες.....	201
6.1.2 Περιγραφικές έρευνες.....	202
6.1.3 Επεξηγηματικές έρευνες .....	203
<b>6.2 Στρατηγικές έρευνας .....</b>	<b>203</b>
6.2.1 Πείραμα (Experiment) .....	205
6.2.2 Έρευνα πεδίου (Field study).....	206
6.2.3 Μελέτη περίπτωσης (Case study) .....	206
6.2.4 Έρευνα δράσης (Action research) .....	209
6.2.5 Θεμελιωμένη θεωρία (Grounded theory).....	210
6.2.6 Εθνογραφία (Ethnography) .....	211
6.2.7 Αρχειακή έρευνα (Archival research) .....	212
<b>6.3 Υποθέσεις της έρευνας.....</b>	<b>213</b>
<b>6.4 Επιλογή δείγματος και μέθοδοι δειγματοληψίας.....</b>	<b>214</b>
6.4.1 Απογραφή.....	215
6.4.2 Δειγματοληψία.....	215
<b>6.5 Διαδικασία της δειγματοληψίας .....</b>	<b>216</b>
<b>6.6 Προσδιορισμός δειγματοληπτικού πλαισίου .....</b>	<b>218</b>
<b>6.7 Τεχνικές δειγματοληψίας .....</b>	<b>219</b>
6.7.1 Δειγματοληψία με πιθανότητες ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία.....	219
Απλή τυχαία δειγματοληψία .....	220
Δειγματοληψία κατά στρώματα .....	221
Δειγματοληψία κατά ομάδες.....	222
6.7.2 Δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή δειγματοληψία κρίσης .....	222
Δειγματοληψία ποσοστών .....	223
Δειγματοληψία ευκολίας.....	224
Δειγματοληψίας χιονοστιβάδας .....	224
<b>6.8 Επιλογή δείγματος για τη συγκεκριμένη έρευνα.....</b>	<b>226</b>

<b>6.9 Δομή και σχεδιασμός ερωτηματολογίου</b> .....	<b>229</b>
<b>6.10 Τύποι ερωτήσεων</b> .....	<b>233</b>
<b>Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> κεφαλαίου</b> .....	<b>236</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία</b> .....	<b>236</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία</b> .....	<b>238</b>
<b>Κεφάλαιο 7</b>	
<b>Ευρήματα και ανάλυση</b> .....	<b>239</b>
<b>7.1 Περιγραφική ανάλυση δείγματος</b> .....	<b>239</b>
<b>7.2 Δημιουργία μεταβλητών με Ανάλυση Παραγόντων</b> .....	<b>245</b>
7.2.1 Παρουσίαση των τεχνικών που θα χρησιμοποιήθηκαν.....	245
7.2.2 Μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες» .....	246
7.2.3 Μεταβλητή «Τεχνογνωσία» .....	248
7.2.4 Μεταβλητή «Πόροι».....	251
7.2.5 Μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας» .....	252
7.2.6 Μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες» .....	255
7.2.7 Μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» .....	258
7.2.8 Μεταβλητές «Ανταγωνιστική Επίδοση» και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»	261
7.2.9 Μεταβλητή «Πόροι VRIO».....	264
7.2.10 Μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές» και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες» .....	267
7.2.11 Μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών».....	271
<b>7.3 Επιπρόσθετες μεταβλητές που δημιουργήθηκαν</b> .....	<b>279</b>
<b>7.4 Περιγραφική στατιστική των μεταβλητών της ανάλυσης</b> .....	<b>280</b>
<b>7.5 Έλεγχος ασυμμετρίας και κύρτωσης</b> .....	<b>313</b>
<b>7.6 Έλεγχος συσχέτισης των μεταβλητών του δείγματος</b> .....	<b>314</b>
<b>7.7 Ανάλυση Συσχέτισης (Spearman's Rho) ως προς το προφίλ επιχείρησης</b> .....	<b>319</b>
<b>7.8 Ανάλυση συσχέτισης (Spearman's Rho) ως προς πλαίσιο ΤΟΕ</b> .....	<b>319</b>
7.8.1 Μεταβλητές του τεχνολογικού πλαισίου .....	319
7.8.2 Μεταβλητές του οργανωτικού πλαισίου .....	321
7.8.3 Μεταβλητές του περιβαλλοντικού πλαισίου .....	325
<b>7.9 Ανάλυση Συσχέτισης (Spearman's Rho) ως προς τα αποτελέσματα της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις</b> .....	<b>328</b>
<b>7.10 Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας</b> .....	<b>333</b>
<b>7.11 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων</b> .....	<b>335</b>
7.11.1 Επίδραση του τεχνολογικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες .....	337
7.11.2 Επίδραση του οργανωτικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες .....	341
7.11.3 Επίδραση του περιβαλλοντικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες ....	350
7.11.4 Επίδραση του προσανατολισμού σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες/ τεχνολογίες στην επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών.....	355
7.11.5 Επίδραση του προσανατολισμού σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και της συνολικής ικανοποίησης πελατών στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων .....	358



7.11.6 Επίδραση της επίδοσης από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	362
7.11.7 Επίδραση των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	365
7.11.8 Επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στην ανταγωνιστική επίδοση.....	368
<b>Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> κεφαλαίου .....</b>	<b>373</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία .....</b>	<b>373</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία.....</b>	<b>376</b>
<b>Κεφάλαιο 8</b>	
<b>Συμπεράσματα και προτάσεις.....</b>	<b>377</b>
8.1 Σύνοψη βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	377
8.2 Μεθοδολογία έρευνας .....	379
8.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας .....	380
8.4 Σύνοψη αποτελεσμάτων επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης .....	381
8.5 Συνεισφορά διδακτορικής διατριβής .....	385
8.5.1 Συνεισφορά σε θεωρητικό επίπεδο .....	385
8.5.2 Συνεισφορά σε πρακτικό επίπεδο.....	387
8.6 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	388
<b>Βιβλιογραφία 8<sup>ου</sup> κεφαλαίου .....</b>	<b>390</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία .....</b>	<b>390</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία.....</b>	<b>390</b>
<b>Βιβλιογραφία διδακτορικής διατριβής .....</b>	<b>391</b>
<b>Ξένη βιβλιογραφία .....</b>	<b>391</b>
<b>Ελληνική βιβλιογραφία.....</b>	<b>416</b>
<b>Παράρτημα Ι .....</b>	<b>418</b>

## Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Στάδια επαναληπτικής διαδικασίας.....	15
Διάγραμμα 2.2 Διαστάσεις διαχείρισης οφελών.....	19
Διάγραμμα 2.3 Σχέση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	33
Διάγραμμα 2.4 Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου.....	34
Διάγραμμα 3.1 Σύνθεση τουριστικού προϊόντος.....	46
Διάγραμμα 3.2 Τομείς εφαρμογής και ανάπτυξης του e-tourism.....	49
Διάγραμμα 4.1 Αλυσίδα Αξίας.....	93
Διάγραμμα 4.2 Αλυσίδα αξίας του κινητού εμπορίου.....	98
Διάγραμμα 5.1 Πλαίσιο TOE.....	121
Διάγραμμα 5.2 Κατηγορίες διοικητικής δομής.....	133
Διάγραμμα 5.3 Ανάλυση PEST.....	148
Διάγραμμα 5.4 Πόροι και Ικανότητες ως στοιχεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	159
Διάγραμμα 5.5 Πλαίσιο RBV.....	169
Διάγραμμα 5.6 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	172
Διάγραμμα 5.7 Εννοιολογικό πλαίσιο με ερευνητικές υποθέσεις.....	183
Διάγραμμα 6.1 Στάδια έρευνας.....	201
Διάγραμμα 6.2 Παραγωγική προσέγγιση.....	204
Διάγραμμα 6.3 Επαγωγική προσέγγιση.....	204
Διάγραμμα 6.4 Πληθυσμός και δείγμα.....	216
Διάγραμμα 7.1 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Τεχνογνωσία».....	286
Διάγραμμα 7.2 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι».....	287
Διάγραμμα 7.3 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο».....	288
Διάγραμμα 7.4 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών».....	290
Διάγραμμα 7.5 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Δομή».....	291
Διάγραμμα 7.6 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας».....	292
Διάγραμμα 7.7 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι».....	294
Διάγραμμα 7.8 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι».....	294
Διάγραμμα 7.9 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Πόροι».....	295
Διάγραμμα 7.10 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες».....	297
Διάγραμμα 7.11 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις».....	298
Διάγραμμα 7.12 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών».....	300
Διάγραμμα 7.13 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες».....	300
Διάγραμμα 7.14 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών».....	302
Διάγραμμα 7.15 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες».....	303
Διάγραμμα 7.16 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών».....	305
Διάγραμμα 7.17 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Πόροι VRIO».....	306
Διάγραμμα 7.18 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών».....	308
Διάγραμμα 7.19 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα».....	309
Διάγραμμα 7.20 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα».....	311
Διάγραμμα 7.21 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επίδοση».....	312

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 2.1	Στάδια υιοθέτησης και εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν	30
Πίνακας 2.2	Πιθανοί συνδυασμοί ως προς τον τύπο του ηλεκτρονικού εμπορίου	35
Πίνακας 3.1	Βασικές δυνατότητες των νέων τεχνολογιών	55
Πίνακας 3.2	Mobile υπηρεσίες προς τους πελάτες	63
Πίνακας 3.3	Mobile εφαρμογές σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο	64
Πίνακας 3.4	Ενδεικτικές δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης	70
Πίνακας 3.5	Στάδια επιχειρηματικής κινητικότητας	83
Πίνακας 3.6	Πλεονεκτήματα του κάθε σταδίου εφαρμογής της επιχειρηματικής κινητικότητας	85
Πίνακας 4.1	Ομαδοποίηση των οργανωτικών διαδικασιών/λειτουργιών και των ικανοτήτων	103
Πίνακας 4.2	Γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter	107
Πίνακας 5.1	Διαστάσεις του πλαισίου VRIO	165
Πίνακας 6.1	Βασικά χαρακτηριστικά των τεχνικών δειγματοληψίας	226
Πίνακας 6.2	Μεταβλητές ερωτηματολογίου	232
Πίνακας 7.1	Φύλο συμμετέχοντα	239
Πίνακας 7.2	Θέση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση	240
Πίνακας 7.3	Μορφωτικό επίπεδο συμμετέχοντα	240
Πίνακας 7.4	Ηλικία συμμετέχοντα	240
Πίνακας 7.5	Έτος έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης	241
Πίνακας 7.6	Κατηγορία επιχείρησης (αριθμός αστέρων)	241
Πίνακας 7.7	Η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο;	242
Πίνακας 7.8	Δυναμικότητα επιχείρησης (αριθμός δωματίων)	242
Πίνακας 7.9	Μόνιμοι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση	243
Πίνακας 7.10	Εποχική λειτουργία	243
Πίνακας 7.11	Εποχικοί εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση	244
Πίνακας 7.12	Γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης	245
Πίνακας 7.13	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες	247
Πίνακας 7.14	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες	247
Πίνακας 7.15	Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες»	248
Πίνακας 7.16	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Τεχνογνωσία του Ανθρώπινου Δυναμικού	249
Πίνακας 7.17	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Τεχνογνωσία του Ανθρώπινου Δυναμικού	250
Πίνακας 7.18	Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Τεχνογνωσία»	250
Πίνακας 7.19	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τους Πόρους	251
Πίνακας 7.20	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τους Πόρους	251
Πίνακας 7.21	Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Πόροι»	252
Πίνακας 7.22	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Κουλτούρα αναφορικά με την Καινοτομία	253
Πίνακας 7.23	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Κουλτούρα αναφορικά με την Καινοτομία	254
Πίνακας 7.24	Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας»	255
Πίνακας 7.25	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τη Λήψη Αποφάσεων	256
Πίνακας 7.26	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τη Λήψη Αποφάσεων	257
Πίνακας 7.27	Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Τεχνολογίες»	258
Πίνακας 7.28	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Επίδοση	259
Πίνακας 7.29	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Επίδοση	260
Πίνακας 7.30	Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών»	261
Πίνακας 7.31	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	262
Πίνακας 7.32	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	263
Πίνακας 7.33	Έλεγχοι αξιοπιστίας για τις νέες μεταβλητές «Ανταγωνιστική Επίδοση» και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»	264
Πίνακας 7.34	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τους Πόρους VRIO	265
Πίνακας 7.35	Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τους Πόρους VRIO	266
Πίνακας 7.36	Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Πόροι VRIO»	267
Πίνακας 7.37	Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για το Εξωτερικό Περιβάλλον	268

Πίνακας 7.38 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για το Εξωτερικό Περιβάλλον.....	269
Πίνακας 7.39 Έλεγχος αξιοπιστίας για τις νέες μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές» και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες» .....	271
Πίνακας 7.40 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Ικανοποίηση των Πελατών .....	273
Πίνακας 7.41 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Ικανοποίηση των Πελατών.....	274
Πίνακας 7.42 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» .....	276
Πίνακας 7.43 Περιγραφικά στοιχεία μεταβλητών .....	283
Πίνακας 7.44 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Τεχνογνωσία» .....	285
Πίνακας 7.45 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι».....	287
Πίνακας 7.46 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο» .....	288
Πίνακας 7.47 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών».....	289
Πίνακας 7.48 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Δομή».....	291
Πίνακας 7.49 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας» .....	292
Πίνακας 7.50 Περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι» και «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι» .....	293
Πίνακας 7.51 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Πόροι».....	295
Πίνακας 7.52 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες» .....	296
Πίνακας 7.53 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις» .....	298
Πίνακας 7.54 Περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες» .....	299
Πίνακας 7.55 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών».....	301
Πίνακας 7.56 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» .....	303
Πίνακας 7.57 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» .....	304
Πίνακας 7.58 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Πόροι VRIO».....	306
Πίνακας 7.59 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» .....	307
Πίνακας 7.60 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» .....	309
Πίνακας 7.61 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» .....	310
Πίνακας 7.62 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επίδοση» .....	312
Πίνακας 7.63 Συντελεστές ασυμμετρίας και κύρτωσης.....	314
Πίνακας 7.64 Κωδικοποίηση μεταβλητών για ανάλυση γραμμικής συσχέτισης .....	316
Πίνακας 7.65 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών.....	317
Πίνακας 7.66 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του τεχνολογικού πλαισίου και της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» .....	321
Πίνακας 7.67 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του οργανωτικού πλαισίου και της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» .....	325
Πίνακας 7.68 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του περιβαλλοντικού πλαισίου και της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» .....	328
Πίνακας 7.69 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» και της μεταβλητής «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» .....	329
Πίνακας 7.70 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες», «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» και της μεταβλητής «Πόροι VRIO».....	330
Πίνακας 7.71 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» και της μεταβλητής «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» .....	331
Πίνακας 7.72 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής «Πόροι VRIO» και της μεταβλητής «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα».....	332
Πίνακας 7.73 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» και της μεταβλητής «Ανταγωνιστική Επίδοση».....	333
Πίνακας 7.74 Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας των μεταβλητών.....	334

Πίνακας 7.75 Αποτελέσματα της 1ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές την τεχνογνωσία, τους τεχνολογικούς πόρους, τις mobile υπηρεσίες σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και το πλήθος των Mobile Εφαρμογών .....	339
Πίνακας 7.76 Αποτελέσματα της 2ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές τη δομή, την κουλτούρα καινοτομίας, το μέγεθος, τους πόρους και τις επιχειρησιακές διαδικασίες. ....	344
Πίνακας 7.77 Αποτελέσματα της 2ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές τη δομή, την κουλτούρα καινοτομίας, τους πόρους και τις επιχειρησιακές διαδικασίες. ....	346
Πίνακας 7.78 Αποτελέσματα της 2ης ερευνητικής υπόθεσης με τη μέθοδο Stepwise Regression και εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές τη δομή, την κουλτούρα καινοτομίας, τους πόρους και τις επιχειρησιακές διαδικασίες...	348
Πίνακας 7.79 Αποτελέσματα της 3ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές το κανονιστικό πλαίσιο και επιχορηγήσεις, τις αρνητικές εξωγενείς διαταραχές ως προς την υιοθέτηση mobile εφαρμογών, τις αρνητικές εξωτερικές συνθήκες ως προς τους πελάτες και την ετοιμότητα πελατών.....	353
Πίνακας 7.80 Αποτελέσματα της 4ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και ανεξάρτητη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες .....	357
Πίνακας 7.81 Αποτελέσματα της 5ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τους πόροι VRIO και ανεξάρτητες μεταβλητές τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες και τη συνολική ικανοποίηση πελατών .....	361
Πίνακας 7.82 Αποτελέσματα της 6ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανεξάρτητη μεταβλητή την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών.....	364
Πίνακας 7.83 Αποτελέσματα της 7ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανεξάρτητη μεταβλητή τους πόρους VRIO.....	366
Πίνακας 7.84 Αποτελέσματα της 8ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ανταγωνιστική επίδοση και ανεξάρτητες μεταβλητές το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	370

# Κεφάλαιο 1

## 1.1 Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά κατά τον Porter (1980) στην ανταγωνιστική στρατηγική των επιχειρήσεων, οι οποίες αποσκοπούν στη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα τους εξασφαλίσει την ανταγωνιστικότητά τους μακροπρόθεσμα στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντοπίζεται στην ύπαρξη υψηλότερης αποδοτικότητας και κερδοφορίας, στοιχεία που μπορεί να οφείλονται είτε στο πλεονέκτημα της «χαμηλής θέσης κόστους», είτε στο πλεονέκτημα της «μοναδικότητας προϊόντος ή υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη», τα οποία είναι δυνατόν να επιτευχθούν ακολουθώντας μία από τις τρεις βασικές στρατηγικές του Porter, δηλαδή της ηγεσίας κόστους (cost leadership), της διαφοροποίησης (differentiation) και της εστίασης είτε με βάση το κόστος (cost focus), είτε με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus) (Γεωργόπουλος, 2013; Παπαδάκης, 2016).

Στη σύγχρονη εποχή, οι νέες τεχνολογίες τείνουν να υιοθετηθούν στις περισσότερες οικονομικές δραστηριότητες, λόγω των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη χρήση τους. Τα πλεονεκτήματα που έχουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις από την αποτελεσματική υιοθέτηση και χρήση των νέων τεχνολογιών αφορούν κυρίως στην αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και συναλλαγών, στη μείωση του λειτουργικού κόστους, στη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, στην πρόσβαση σε νέες αγορές, στην ενίσχυση των σχέσεων με πελάτες και στη βελτίωση της φήμης. Επομένως, η ύπαρξη των παραπάνω πλεονεκτημάτων δημιουργεί σημείο υπεροχής της επιχείρησης έναντι των λοιπών επιχειρηματικών οντοτήτων στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Αποτέλεσμα της δημιουργίας και διατήρησης ενός σημείου υπεροχής μιας επιχείρησης είναι η θεμελίωση συνθηκών δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παράλληλα, το κινητό ή ασύρματο επιχειρείν (mobile business) αποτελεί μια τεχνολογική εξέλιξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business), γεγονός το οποίο επηρεάζει όλες εν τις δυνάμει επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η αποτελεσματική υλοποίηση του κινητού επιχειρείν από τη σύγχρονη επιχείρηση δημιουργεί μία σειρά

παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχή πορεία και προοπτική της στο ευμετάβλητο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διαμόρφωση και η υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών που εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τους συγκεκριμένους παράγοντες επιτυχίας θα πρέπει να αποτελούν τον αντικειμενικό σκοπό της σύγχρονης επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013; Παπαδάκης, 2016). Ο βαθμός με τον οποίο οι αποτελεσματικές στρατηγικές ενισχύουν τις τέσσερις διαστάσεις των πόρων (πολυτιμότητα, σπανιότητα, μη αντιγραψιμότητα και οργάνωση από την επιχείρηση -VRIO), αποτελεί στοιχείο που καθορίζει τη μετατροπή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, Hesterly, 2006; Γεωργόπουλος, 2013; Hill, Schilling, Jones, 2018). Επομένως, στόχος μιας επιχείρησης αποτελεί η διαμόρφωση του κατάλληλου στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι νέες συνθήκες που θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαχρονικά σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 1.2 Σκοπός της διδακτορικής διατριβής και επιμέρους στόχοι

Ο σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα του κινητού επιχειρείν στις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις υιοθετούν το κινητό επιχειρείν, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους και αντικειμενικός τους στόχος είναι η απόκτηση και η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο και διασφαλίζεται από τα σημεία υπεροχής των επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών της.

Αρχικός στόχος της διατριβής είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην υιοθέτηση και χρήση του κινητού επιχειρείν. Παράλληλα, μέσω της παρούσας έρευνας εξετάζονται οι σχέσεις του κινητού επιχειρείν με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και διαδικασίες, η δυνατότητα θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ που εστιάζει στη διατήρησή του. Ειδικότερα, σημαντικός στόχος της συγκεκριμένης διατριβής αποτελεί η λεπτομερής εξέταση των πλεονεκτημάτων που αποκτά η σύγχρονη επιχείρηση από

την υιοθέτηση του κινητού επιχειρείν και των ποικίλων διασυνδέσεων που υπάρχουν μεταξύ των πλεονεκτημάτων αυτών και της θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι υπάρχει περιορισμένος αριθμός σχετικών εμπειρικών ερευνών, που εξετάζουν την επίδραση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα του κινητού επιχειρείν στην αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα, που προκύπτουν από τη χρήση του κινητού επιχειρείν στην υποστήριξη των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, αποτελούν στόχο περαιτέρω ποσοτικής διερεύνησης και αντικειμενικό σκοπό της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής. Επίσης, οι υπάρχουσες έρευνες, ενώ εστιάζουν κυρίως στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν, δεν επικεντρώνονται στη συσχέτιση (σύνδεση) μεταξύ της υιοθέτησης του κινητού επιχειρείν και της δυνατότητας θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διερεύνηση συσχετίσεων ή επιδράσεων, που θα συνδέονται με την υιοθέτηση και εφαρμογή του κινητού επιχειρείν και τη δυνατότητα θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελούν στοιχεία που θα επιχειρηθεί να διασαφηνισθούν από τη συγκεκριμένη διδακτορική διατριβή.

### 1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναγκαιότητα έρευνας και συνεισφορά στη γνώση

Το επίπεδο υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών εξαρτάται από τον εξεταζόμενο κλάδο, δεδομένου ότι υπάρχουν κλάδοι με υψηλές τεχνολογικές απαιτήσεις, κάποιοι άλλοι με μέτριες και άλλοι με χαμηλότερες τεχνολογικές απαιτήσεις. Η εφαρμογή νέων τεχνολογικών πρακτικών και διαδικασιών σε μια επιχείρηση δεν επιφέρει αλλαγές μόνο στον τρόπο λειτουργίας της, αλλά επιταχύνει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, ενισχύει τα επίπεδα της αποδοτικότητας (efficiency), αποτελεσματικότητας (effectiveness) και κατ' επέκταση την επίδοση και δημιουργεί πιο ισχυρές πελατειακές σχέσεις (Kalakota, Robinson, 2002; Pousttchi, Tilson, Lyytinen, Hufenbach, 2015). Κατά τους Turban, Outland, King, Lee, Liang και Turban (2018) οι νέες τεχνολογίες οδηγούν σε μείωση του λειτουργικού κόστους και συγχρόνως παρέχουν ποικίλα πλεονεκτήματα και οφέλη για τις επιχειρήσεις, όπως ενίσχυση της ευελιξίας, της φήμης και της



αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και επιπρόσθετη αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της.

Η εφαρμογή και η χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων εργαλείων στις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδίως στην Ελλάδα, ήταν ακόμη σε μέτριο στάδιο ωριμότητας, καθώς οι επιχειρήσεις στον εν λόγω κλάδο τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να παρακινούνται ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο τομέας της φιλοξενίας, και γενικότερα ο ξενοδοχειακός κλάδος, αντιμετωπίζει ριζικό μετασχηματισμό με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχύτερους ρυθμούς από ποτέ άλλοτε. Σύμφωνα με τις δύο συμβουλευτικές επιχειρήσεις, EY και Deloitte, η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων σε πολλούς κλάδους (Ernst & Young, 2020- Kane, Phillips, Copulsky, Nanda, 2020). Ειδικότερα, η επιδημία COVID-19 είχε σημαντικό αντίκτυπο στις παγκόσμιες τουριστικές επιχειρήσεις, επηρεάζοντας την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα εμπόδια που δημιουργούνται από κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αβεβαιότητες και διαταραχές. Οι Antonio και Rita (2021) υποστηρίζουν ότι οι περιορισμοί του COVID-19 έπαιξαν καταλυτικό ρόλο και προώθησαν την ψηφιοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στον εν λόγω κλάδο.

Οι επενδύσεις στην Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) έχουν επίσης μεταμορφώσει σημαντικά το στρατηγικό μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς η ταχεία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και των mobile υπηρεσιών έχουν επιφέρει πολυάριθμες αλλαγές στον τομέα αυτό, τόσο στην τουριστική προσφορά όσο και στη ζήτηση (Buhalis, O'Connor 2005). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει εισάγει ευκαιρίες (Hanlon, 2022) και προκλήσεις για τις ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες αφορούν στον καλύτερο έλεγχο του κόστους, τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ και την καλύτερη υποστήριξη των υπηρεσιών προς τους πελάτες (Buhalis, Law 2008; Law, Jogaratnam, 2005; Piccoli, 2008). Σύμφωνα με τον Buhalis (2019), ο ξενοδοχειακός κλάδος μετασχηματίζεται, καθώς τα νέα «έξυπνα» περιβάλλοντα επηρεάζουν τις δομές, τις διαδικασίες και τις

πρακτικές της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το επίπεδο της ανταγωνιστικότητάς της. Οι Araolaza, Paredes, Hartmann, García-Merino και Marcos (2022) αναφέρουν πως δίνεται ιδιαίτερη έμφαση ως προς την ανάκαμψη του ξενοδοχειακού κλάδου στη μετά COVID-19 εποχή, καθώς αναπτύσσονται και υιοθετούνται νέες επιχειρηματικές στρατηγικές. Η διάχυση και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών οδηγούν στην ανάπτυξη νέων, πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών διαδικασιών, εφαρμογών και υπηρεσιών που επηρεάζουν την επίδοση των επιχειρήσεων (Sambamurthy, Bharadwaj, Grover, 2003).

Η εισαγωγή κατά τα τελευταία χρόνια των νέων τεχνολογιών στις τουριστικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στις ξενοδοχειακές, καθώς και η δυναμική τους ανάπτυξη δημιούργησαν πολλαπλά οφέλη τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, όσο και στα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Συνεπώς, αν και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν νέες τεχνολογίες και mobile εφαρμογές, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί μέχρι στιγμής είναι ελάχιστες και η πλειοψηφία βασίζεται σε μελέτες περίπτωσης τους.

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, είναι περιορισμένος ο αριθμός ερευνών, οι οποίες εξετάζουν πώς οι νέες τεχνολογίες και κατ' επέκταση το κινητό επιχειρείν συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Βέβαια, αξίζει να προστεθεί πως υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός θεωρητικών άρθρων που εξετάζουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εργαλείων και πρακτικών και τις συνέπειές τους. Ωστόσο, υφίσταται η ανάγκη για ποσοτικές έρευνες μεγάλης κλίμακας για τη διερεύνηση της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα του κινητού επιχειρείν ως προς την επίδρασή τους στις επιχειρήσεις.

Στην παρούσα διδακτορική διατριβή αρχικά υλοποιείται μια εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση και σχεδιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και ανήκουν στον κλάδο της φιλοξενίας, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη συμβολή των νέων τεχνολογιών στις μονάδες φιλοξενίας.

Η επιστημονική συνεισφορά της παρούσας διατριβής έγκειται στο ότι γίνεται μια διερεύνηση από την πλευρά των διοικήσεων και των στελεχών των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων, προκειμένου να αξιολογηθεί ο βαθμός συμβολής των καινοτόμων τεχνολογικών εφαρμογών ως προς τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση στη ενίσχυση της ανταγωνιστικής επίδοσης. Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να δώσει σαφείς απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, ώστε να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα μέσω της ακολουθούμενης μεθοδολογίας. Στο τέλος, επισημαίνονται προτάσεις και νέες κατευθύνσεις, με σκοπό τη μελλοντική τους αξιοποίηση και διερεύνηση.

## 1.4 Μεθοδολογία και δομή κεφαλαίων

Η μεθοδολογία της διδακτορικής διατριβής θα βασιστεί κυρίως σε εκτενή και συστηματική βιβλιογραφική και ποσοτική έρευνα. Παράλληλα, θα ληφθούν υπόψη δεδομένα από ποιοτική έρευνα. Η βιβλιογραφική έρευνα αποσκοπεί στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου θέματος μέσω βιβλιογραφικών αναφορών. Οι πηγές προκύπτουν από βιβλιογραφία, αρθρογραφία, δημοσιεύσεις, πρακτικά συνεδρίων και άλλες εργασίες τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό. Με βάση τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής έρευνας, διεξάγεται ποσοτική έρευνα μέσω της δημιουργίας ενός κατάλληλα δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η θεμελιωμένη ποσοτική διερεύνηση των θεωρητικών υποθέσεων θα επιχειρήσει να προσφέρει γενικευμένα και ασφαλή συμπεράσματα. Στη συνέχεια, θα γίνει περαιτέρω προσπάθεια εμπλουτισμού των συμπερασμάτων της ποσοτικής έρευνας μέσω σύγκρισής τους με τα συμπεράσματα άλλων ερευνών.

Η διδακτορική διατριβή αποτελείται από οκτώ κεφάλαια, τα οποία περιγράφονται ακολούθως. Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση ως προς το κύριο αντικείμενο της παρούσας έρευνας που είναι οι νέες τεχνολογίες και το ηλεκτρονικό επιχειρείν, η ψηφιοποίηση του κλάδου της φιλοξενίας και το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας και παράλληλα αναφέρεται η αναγκαιότητα της έρευνας αυτής και η συνεισφορά στη γνώση. Στη συνέχεια, αναφέρονται η μεθοδολογία της έρευνας και η δομή των κεφαλαίων και διεξάγεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση ως προς τη

συμβολή των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα του κινητού επιχειρείν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις νέες τεχνολογίες και στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και εισάγεται η έννοια του κινητού ή ασύρματου επιχειρείν. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται το κινητό εμπόριο ως μία κατηγορία του κινητού επιχειρείν. Στη συνέχεια, αναφέρονται τα χαρακτηριστικά του κινητού επιχειρείν, καθώς και οι διαφορές μεταξύ του ηλεκτρονικού εμπορίου και του κινητού εμπορίου.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι νέες τεχνολογίες που εισάγονται και χρησιμοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού, αναφέρεται η έννοια του ηλεκτρονικού τουρισμού και η σημασία του, καθώς και οι καινοτομίες στον κλάδο αυτό. Επίσης, γίνεται αναφορά του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό τομέα και εισάγεται και η έννοια της επιχειρηματικής κινητικότητας στις επιχειρήσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως η αλυσίδα αξίας, οι πόροι και δυνατότητες μιας επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, γίνεται αναφορά πώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να γίνει διατηρήσιμο και να συμβάλει στην επίδοση μιας επιχείρησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο ΤΟΕ και οι επιμέρους διαστάσεις του, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος PEST, η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων, καθώς και το πλαίσιο VRIO. Στο κεφάλαιο αυτό, διαμορφώνεται και απεικονίζεται το εννοιολογικό πλαίσιο της εν λόγω έρευνας, το οποίο αφορά στις βασικές μεταβλητές και τις μεταξύ τους σχέσεις. Στη συνέχεια αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις που πρόκειται να εξετασθούν.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας, η οποία διενεργήθηκε στο πλαίσιο της εν λόγω διατριβής. Αναφέρονται οι διάφορες στρατηγικές έρευνας και οι ποικίλες μέθοδοι δειγματοληψίας. Κατόπιν, γίνεται ο προσδιορισμός του δείγματος και προσδιορίζεται η δομή και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.

Στο έβδομο κεφάλαιο διεξάγεται η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων, ώστε να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα, πραγματοποιείται ανάλυση παραγόντων και στη συνέχεια γίνεται ο στατιστικός έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων μέσω της απλής

ή πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, κατά την οποία εξετάζεται η γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας και αναφέρονται τα κύρια σημεία ανασκόπησης, καθώς και τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων. Επίσης, γίνεται σύγκριση των συμπερασμάτων σε σχέση με άλλες έρευνες και αναφέρονται η πρακτική συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. António, N., & Rita, P. (2021). COVID 19: The Catalyst for digital transformation in the hospitality industry? *Tourism & Management Studies*, 17(2), 41–46. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170204>
2. Apaolaza, V., Paredes, M. R., Hartmann, P., García-Merino, J. D., & Marcos, A. (2022). The effect of threat and fear of covid-19 on booking intentions of full board hotels: The roles of perceived coping efficacy and present-hedonism orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103255. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103255>
3. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson .
4. Buhalis, D. (2019). Technology in tourism-from information communication technologies to Etourism and smart tourism towards Ambient Intelligence Tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. <https://doi.org/10.1108/tr-06-2019-0258>
5. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 Years on and 10 years after the internet—the state of Etourism Research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
6. Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information Communication Technology Revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16. <https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482>
7. Ernst & Young. (2020). Review of Covid-19—A game changer for digital transformation. [https://www.ey.com/en\\_my/news/2020/06/covid-19-a-game-changer-for-digital-transformation-according-to-ey](https://www.ey.com/en_my/news/2020/06/covid-19-a-game-changer-for-digital-transformation-according-to-ey)
8. Kalakota, R., & Robinson, M. (2002). *M-business: The race to mobility*. McGraw-Hill.
9. Kane, G., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Nanda, R. (2020). Review of Digital transformation through the lens of Covid-19. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-COVID-19.html>

10. Kopanaki, E., & Smithson, S. (2013). The issue of flexibility in inter-organisational collaboration: An appreciative systems thinking perspective. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 5(1), 92–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJASS.2013.053349>
11. Law, R., & Jogaratnam, G. (2005). A study of Hotel Information Technology Applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 170–180. <https://doi.org/10.1108/09596110510582369>
12. Piccoli, G. (2008). Information Technology in Hotel Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 282–296. <https://doi.org/10.1177/1938965508320722>
13. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
14. Pousttchi, K., Tilson, D., Lyytinen, K., & Hufenbach, Y. (2015). Introduction to the special issue on mobile commerce: Mobile commerce research Yesterday, Today, tomorrow—what remains to be done? *International Journal of Electronic Commerce*, 19(4), 1–20. <https://doi.org/10.1080/10864415.2015.1029351>
15. Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of Information Technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237. <https://doi.org/10.2307/30036530>
16. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and Social Networks Perspective (9th ed.)*. Springer.

## Ελληνική βιβλιογραφία

1. Hanlon, A. (2022). Ψηφιακό Μάρκετινγκ Σχεδιασμός Στρατηγικές και Πρακτικές. Επιμέλεια: Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
2. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G., (2018). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια: Κίτσιος. Φ., & Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
3. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
4. Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός & Σχεδίαση. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
5. Παπαδάκης, Β., (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Γ. Μπένου

## Κεφάλαιο 2

# Νέες τεχνολογίες, Ηλεκτρονικό επιχειρείν και Ηλεκτρονικό εμπόριο

### 2.1 Ορισμός και συμβολή των νέων τεχνολογιών

Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών επηρεάζει συνεχώς τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η ταχύτατη εξέλιξη του των ΤΠΕ και του Διαδικτύου έχουν δημιουργήσει μια νέα οικονομία, η οποία βασίζεται στην επιχειρηματικότητα, στη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσεων, στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα και στη χρήση νέων τεχνολογιών για την ανάπτυξη και την πώληση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά τους Neirotti, Raguseo (2017), οι απαιτήσεις της σημερινής εποχής οδηγούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν και να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες στη λειτουργία τους, προκειμένου να συμβαδίσουν με το σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, να καταφέρουν να διατηρήσουν ή και να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα. Ο ανταγωνισμός, πλέον, είναι πιο έντονος και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν στις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να αποκτήσουν τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες που θα τις οδηγήσουν στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hill, Schilling, Jones, 2018).

Κατά τον Arthur (2007), η τεχνολογία μπορεί να οριστεί ως το μέσο εκπλήρωσης ενός ανθρώπινου σκοπού. Ο Steele (1989) θεωρεί πως η τεχνολογία ορίζεται ως το σύνολο των γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει μία επιχείρηση για να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Οι νέες τεχνολογίες περιλαμβάνουν τις τεχνολογίες των πληροφοριών (ΤΠΕ), την τεχνική νοημοσύνη (AI) και τη μηχανική μάθηση (machine learning), τα μεγάλα δεδομένα (Big Data), τις τεχνολογίες αλυσίδας συναλλαγών Blockchain, τη ρομποτική, το ασύρματο δίκτυο 5G, το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), το κινητό ή ασύρματο επιχειρείν, κ.λπ.

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, καθώς συμβάλλουν στην ανθεκτικότητα και την ευελιξία αυτών, επιτρέποντάς τους να αποδίδουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους σε



ταραχώδεις και ασταθείς συνθήκες, όπως συνέβη κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η πανδημία Covid-19 έχει προκαλέσει δραματικές αλλαγές στο ευρύτερο μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι οποίες τις ενθαρρύνουν να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και τις οδηγούν να μεταμορφώνουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Οι επιχειρήσεις έχουν σταδιακά αυξήσει τις επενδύσεις τους στις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών τους διαδικασιών, να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους (Hill, Schilling, Jones, 2018).

Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν στρατηγικό εργαλείο και μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διάφορους κλάδους και βιομηχανίες, όπως και στον κλάδο της φιλοξενίας. Ο ξενοδοχειακός κλάδος βασίζεται πλέον σε μεγάλο βαθμό στις νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, καθώς και για τη ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών (Ham, Kim, Jeong, 2005).

Τα σύγχρονα Πληροφοριακά Συστήματα και οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν πολλαπλά οφέλη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις συλλέγουν και επεξεργάζονται χρήσιμες πληροφορίες και δεδομένα, τα οποία συμβάλλουν στον στρατηγικό προγραμματισμό. Επίσης, επαναπροσδιορίζεται ο τρόπος λειτουργίας τους και οι εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες τους, αυτοματοποιώντας ορισμένες εργασίες, ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες λάθους, βελτιώνοντας την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πελατών και παράλληλα, αυξάνοντας το επίπεδο της κερδοφορίας και της επίδοσής τους (Hanlon, 2022). Επομένως, είναι απαραίτητο για όλες τις επιχειρήσεις -ξενοδοχειακές και μη- να ενσωματώσουν τις κατάλληλες νέες τεχνολογίες που απαιτούνται για τη λειτουργία τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν μια βιώσιμη ανάπτυξη, να βελτιώσουν τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες τους και να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες και τάσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στη σύγχρονη εποχή η συνεχής και ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, ώστε να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στον κλάδο τους. Συνεπώς, η υιοθέτηση νέων

τεχνολογιών και καινοτόμων πρακτικών επιταχύνεται και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί σημαντική επιχειρηματική στρατηγική ανάπτυξης για όλο και περισσότερες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

## 2.2 Εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις είναι πιθανό να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για την αναδιάρθρωση της οργανωτικής της δραστηριότητας και τον μετασχηματισμό των επιχειρησιακών της διαδικασιών, όσο και για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης. Ο Lee (2005), αναφέρει ότι η εξέλιξη και η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις συμβάλλουν στην αύξηση της επίδοσής τους.

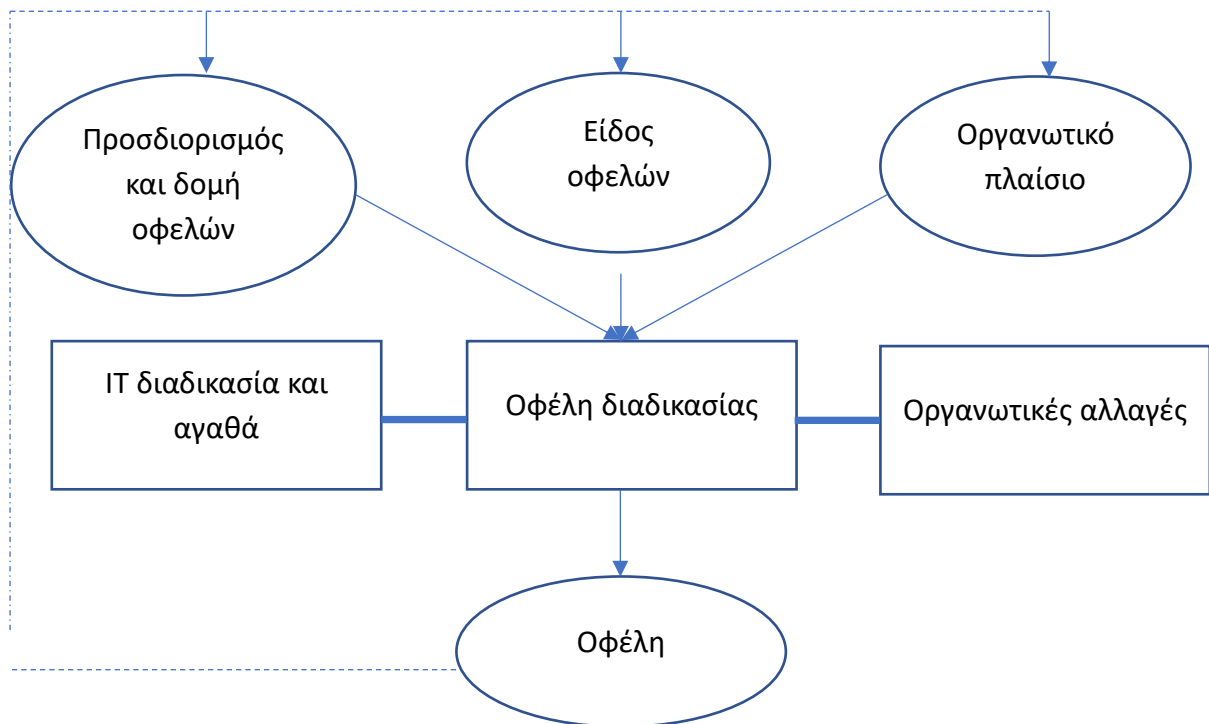
Ο Γεωργόπουλος (2013) ορίζει τον όρο «επίδοση» ως τον βαθμό που οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Δεδομένου ότι ο σκοπός κάθε επένδυσης σε ΤΠΕ είναι να επιφέρει βελτιώσεις στην επίδοση της επιχείρησης, η κύρια «διαδικασία» βάσει της οποίας θα πρέπει να προσαρμόζονται οι υπόλοιπες είναι η διαχείριση των οφελών και όχι τόσο η διαχείριση των έργων (project management), η αξιολόγηση των επενδύσεων ή η ανάπτυξη των συστημάτων. Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τους τύπους αλλαγών που συνεπάγεται η επένδυση και το εύρος των οφελών που αναμένεται να επιτευχθούν (Ward, Peppard, 2002).

Κατά τους Ward και Peppard (2002), η εξέταση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων και διαδικασιών για την επίτευξη των οφελών βασίζεται στο IT σύστημα, το οποίο είναι σε συμφωνία με τις αρχικές προδιαγραφές. Βέβαια, κατά την εφαρμογή της διαδικασίας ενδέχεται να γίνει τροποποίηση και αναθεώρηση των αρχικών προδιαγραφών, όμως οι αποτελεσματικές διαδικασίες ελέγχου των αλλαγών μπορούν να διαχειριστούν το ενδεχόμενο αυτό. Επίσης, οι οργανωτικές αλλαγές πολλών τύπων αποτελούν ένα επιπρόσθετο σύνολο δραστηριοτήτων που πρέπει να υλοποιηθούν για την επίτευξη και παροχή των οφελών.

## 2.3 Μοντέλο διαχείρισης των οφελών των νέων τεχνολογιών

Το μοντέλο διαχείρισης των οφελών των Ward και Peppard (2002), στηρίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εμπεριέχει μια σειρά εργαλείων και τεχνικών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων πτυχών. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.1, τα πέντε στάδια της επαναληπτικής διαδικασίας που προτείνονται είναι:

- 1<sup>ο</sup> στάδιο: Προσδιορισμός και δόμηση των οφελών
- 2<sup>ο</sup> στάδιο: Σχεδιασμός υλοποίησης οφελών
- 3<sup>ο</sup> στάδιο: Εκτέλεση του σχεδίου οφελών
- 4<sup>ο</sup> στάδιο: Επισκόπηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
- 5<sup>ο</sup> στάδιο: Πιθανότητα για περαιτέρω οφέλη



Διάγραμμα 2.1 Στάδια επαναληπτικής διαδικασίας

Πηγή: Ward, Peppard (2002) *Strategic Planning for Information Systems*

### 1<sup>ο</sup> στάδιο: Προσδιορισμός και δόμηση των οφελών

Ο προσδιορισμός των επιδιωκόμενων οφελών είναι μια επαναληπτική διαδικασία για τον καθορισμό των στόχων και της επίδοσης που μπορούν να επιτευχθούν μέσω των αλλαγών. Η επίτευξη κάθε στόχου μπορεί να προσφέρει μια ποικιλία οφελών σε ολόκληρη την επιχείρηση, καθώς και στους συνεργάτες και τους πελάτες, όπως για παράδειγμα η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών σε έναν τομέα θα μπορούσε να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες μάρκετινγκ ή πωλήσεων, καθώς και η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να απελευθερώσει βασικούς πόρους για δραστηριότητες. Η διαδικασία είναι αναπόφευκτα επαναληπτική, καθώς οι στόχοι μπορούν να τροποποιηθούν και να εντοπιστούν νέα οφέλη, καθώς οι ιδέες και οι επιλογές εξετάζονται, βελτιώνονται ή και απορρίπτονται.

Τα οφέλη θα πρέπει επίσης να ελέγχονται σε σχέση με τη στρατηγική της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι υπάρχει συνάφεια και ότι η επένδυση για την επίτευξή τους θα γίνει αποδεκτή από την ανώτερη Διοίκηση.

Όλες οι βελτιώσεις που σχετίζονται με την επίδοση της επιχείρησης είναι μετρήσιμες και ως εκ τούτου το ίδιο ισχύει και για όλα τα οφέλη που παρέχονται από τις ΤΠΕ και τις νέες τεχνολογίες. Για παράδειγμα, ορισμένα από τα οφέλη μπορούν να μετρηθούν άμεσα σε σχέση με το σύστημα, όπως π.χ. μείωση του προσωπικού λόγω αυτοματοποίησης, μείωση των ελαττωματικών προϊόντων βάσει του ποιοτικού ελέγχου, μείωση των επιπέδων αποθεμάτων μέσω ενός συστήματος ελέγχου αποθήκης κ.ά. Επίσης, πολλά από αυτά μπορούν άμεσα και εύκολα να μετατραπούν σε οικονομικές τιμές, ενώ σε άλλες περιπτώσεις η μέτρηση και η αξιολόγηση μπορεί να είναι λιγότερο άμεση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, το οποίο θα πρέπει να μετρηθεί και να γίνει κάποια εκτίμηση των οφελών εξαιτίας της βελτίωσης της παράδοσης. Ο καλύτερος συγχρονισμός και ο έλεγχος των παραδόσεων μπορεί να οδηγήσει σε πιο ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση των πωλήσεων ή τουλάχιστον διατήρησης του υφιστάμενου επιπέδου πωλήσεων.

Το τελικό μέρος του 1ου σταδίου είναι ο καθορισμός του πού στην επιχείρηση (ή ακόμη και στους συνεργάτες) θα εμφανιστεί κάθε όφελος και, ως εκ τούτου, ποιος στην επιχείρηση θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση και παροχή του. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία συχνά παραβλέπεται κατά την εισαγωγή νέων συστημάτων, αλλά ο προσδιορισμός του υπευθύνου για το κάθε όφελος και η συγκεκριμένη και σαφής κατανομή της ευθύνης για την υλοποίηση είναι ουσιώδης παράγοντας για την επιτυχία. Τέλος, στο σημείο αυτό πολλές επιχειρήσεις κοστολογούν τη συγκεκριμένη επένδυση.

Ουσιαστικά, ο κάθε στόχος- όφελος θα πρέπει να εκφράζεται με μετρήσιμους όρους, ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχει υποκειμενικότητα, όπως η γνώμη των πελατών ή των εργαζομένων. Αυτές οι μετρήσιμες βελτιώσεις θα επανεξεταστούν στο 4ο στάδιο της διαδικασίας.

## 2<sup>ο</sup> στάδιο: Σχεδιασμός Υλοποίησης Οφελών

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των απαιτούμενων αλλαγών για την επίτευξη του κάθε οφέλους και πώς η ανάπτυξη των ΤΠΕ θα επιτρέψει την υλοποίηση των αλλαγών και των οφελών. Το αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας περιγράφεται ως δίκτυο εξάρτησης από τα οφέλη, το οποίο συνδέει τη λειτουργικότητα των ΤΠΕ μέσω των επιχειρησιακών και οργανωτικών αλλαγών με τα οφέλη που προσδιορίστηκαν. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου δικτύου "αιτίου-αποτελέσματος" είναι μια επαναληπτική διαδικασία που είναι καλύτερο να διεξάγεται σε πιλοτική μορφή, δεδομένου ότι καθώς προσδιορίζονται οι απαιτούμενες αλλαγές, θα αναπτύσσεται ένα δίκτυο αλληλοσυσχετιζόμενων αλλαγών και θα αξιολογείται ή αμφισβητείται η σκοπιμότητα επίτευξης ορισμένων από τα οφέλη και παράλληλα θα εντοπίζονται και άλλα οφέλη. Επομένως, το δίκτυο αυτό δομείται με δύο βασικά συστατικά, τα οφέλη και τους στόχους της επένδυσης και αφορούν στο σχέδιο διαχείρισης αλλαγών που απαιτείται για την επίτευξή τους.

Οι αλλαγές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις επιχειρησιακές αλλαγές και τις αλλαγές που επιτρέπουν τις «αλλαγές», δηλαδή επιτρέπουν τις τροποποιήσεις. Οι επιχειρησιακές αλλαγές είναι εκείνες που εμπεριέχουν αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές, τις διαδικασίες και τις σχέσεις που θα προκαλέσουν την επίτευξη των οφελών και συνήθως δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν πριν το νέο σύστημα είναι διαθέσιμο προς χρήση και έχουν διεξαχθεί οι απαραίτητες αλλαγές που το επιτρέπουν. Για παράδειγμα, η διάθεση περισσότερου χρόνου για τις πωλήσεις σε δυνητικά υψηλής αξίας πελάτες, που εντοπίζονται από το νέο σύστημα, προϋποθέτει την ύπαρξη του συστήματος και ίσως άλλων παραγόντων που το επιτρέπουν.

Σχετικά με τις αλλαγές που επιτρέπουν τις τροποποιήσεις είναι εκείνες που αποτελούν προϋπόθεση για την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών αλλαγών ή/και είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία του νέου συστήματος. Αυτές συχνά περιλαμβάνουν τον καθορισμό και τη συμφωνία νέων πρακτικών εργασίας, τον επανασχεδιασμό διαδικασιών, αλλαγές στους ρόλους και τις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας, νέα συστήματα παροχής κινήτρων και επίδοσης, εκπαίδευση και κατάρτιση σε νέες δεξιότητες κ.λπ. Οι αλλαγές αυτές συχνά μπορούν να γίνουν ή πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή του νέου συστήματος, όπως συμφωνία για

ένα νέο σύστημα διαχείρισης λογαριασμών πωλήσεων και παροχής κινήτρων, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι ανταμοιβές αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες των πελατών υψηλής αξίας.

Όπως και με τα οφέλη, είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί η κυριότητα και η ευθύνη για κάθε αλλαγή και να επιτευχθεί συμφωνία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί η επιτυχής επίτευξη της αλλαγής. Πριν την οριστικοποίηση του σχεδίου δικτύου και των οφελών, απαιτείται μια ενδελεχής ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών για να ελεγχθεί η σκοπιμότητα επίτευξης όλων των αλλαγών (και συνεπώς των οφελών) στο δίκτυο. Σκοπός της ανάλυσης των ενδιαφερόμενων μερών είναι η κατανόηση των οργανωτικών παραγόντων που θα επηρεάσουν την ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει τις απαιτούμενες βελτιώσεις.

Επομένως, το πρώτο βήμα αφορά στον καθορισμό των εμπλεκόμενων φορέων που σχετίζονται με την επένδυση, οι οποίοι κυρίως καλύπτουν το ύψος της εν λόγω επένδυσης ή είναι άτομα του IT τμήματος και ουσιαστικά, η γνώμη τους επηρεάζει την επένδυση. Αξίζει να σημειωθεί πως ο εντοπισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων εξαρχής δεν είναι εφικτό πάντα και απαιτείται ανάλυση των ζητημάτων τους, καθώς υπάρχει ενδεχόμενο αποτυχίας εξαιτίας της έλλειψης συνεργασίας των μερών ή απροθυμία αποδοχής των αλλαγών που απαιτούνται.

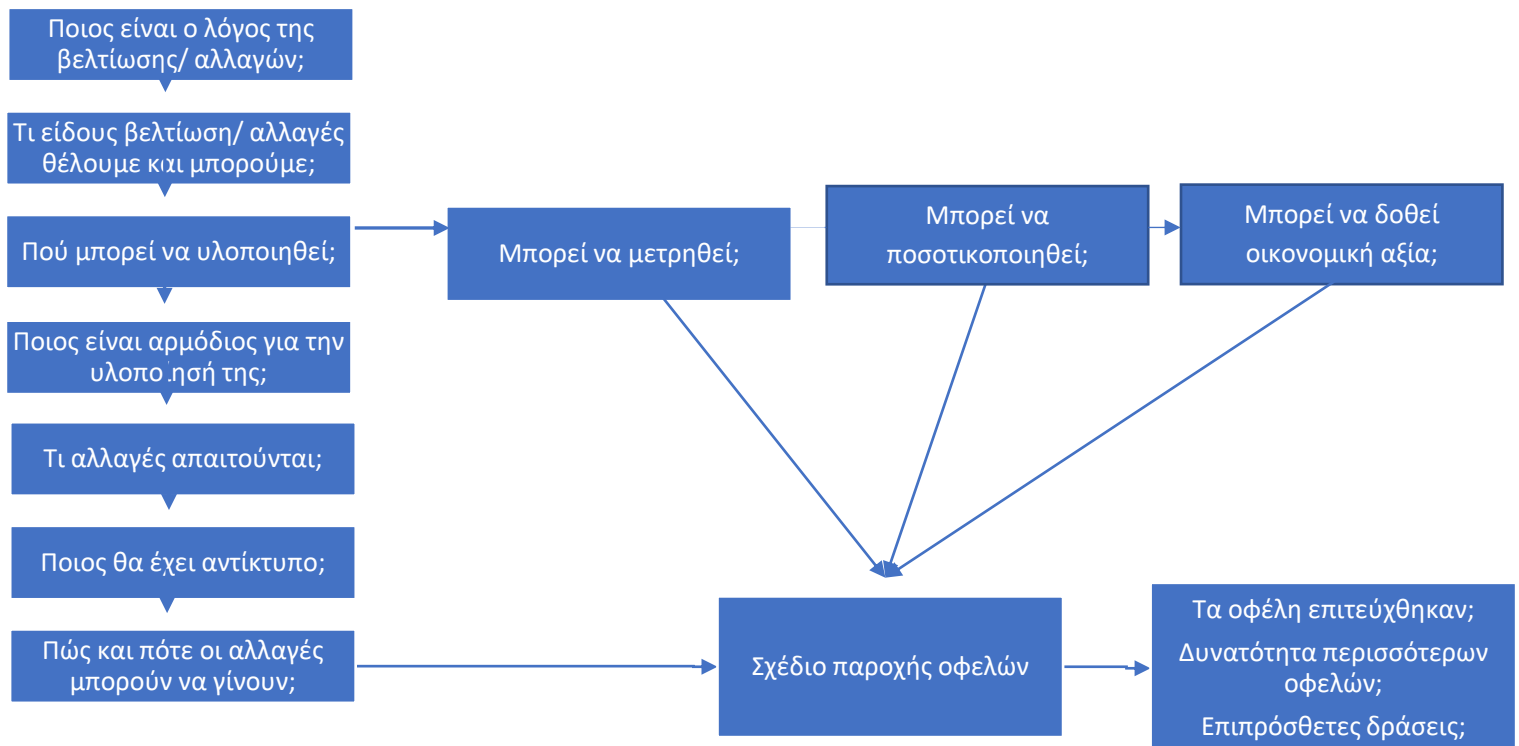
Παράλληλα, απαιτείται να γίνει ο προσδιορισμός και η εξέταση των πιθανών επιπτώσεων που ενδέχεται να προκύψουν στην επιχείρηση ή σε συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων, καθώς ορισμένες από αυτές ίσως δε θεωρούνται αποδεκτές και κατ' επέκταση οι στόχοι ή το πεδίο εφαρμογής του συστήματος θα πρέπει να αναθεωρηθούν, προκειμένου να αποφευχθούν αυτές οι επιπτώσεις. Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς οι ενδέχεται να προκαλέσουν πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και, ως εκ τούτου, κινδύνους μέσω άλλων ενεργειών. Επομένως, οι πρόσθετες δράσεις που εντοπίζονται γίνονται περαιτέρω «αλλαγές που επιτρέπουν» και θα πρέπει να προστεθούν στο δίκτυο.

Οι Ward και Peppard (2002), αναφέρουν πως υπάρχουν ποικίλες τεχνικές, ωστόσο η πλέον κατάλληλη τεχνική αξιολόγησης και ανάλυσης των ενδιαφερομένων μερών, επινοήθηκε από τους Benjamin και Levinson. Η εν λόγω τεχνική εξετάζει την κάθε ομάδα των ενδιαφερομένων ως προς το βαθμό στον οποίο αντιλαμβάνονται τα οφέλη

που έχουν από το έργο αναφορικά με το μέγεθος των απαιτούμενων αλλαγών. Σε περίπτωση που κάποιο ενδιαφερόμενο μέρος θεωρεί πως οι αλλαγές υπερβαίνουν τα οφέλη, αναμένεται να δημιουργηθεί ένας βαθμός αντίστασης, η οποία ενδέχεται να προκαλέσει εμπόδιο για την επιτυχή υλοποίηση του έργου.

Η ανάλυση των οφελών των ενδιαφερομένων μερών απαιτείται, επίσης, και για την εξέταση των επιχειρησιακών αλλαγών πέρα του έργου και των πιθανών επιπτώσεων στην επίτευξη των οφελών. Ουσιαστικά, η αξιολόγηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των οργανωτικών παραγόντων που θα επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά και συνεπώς θα επιτρέψουν ή θα εμποδίσουν αντίστοιχα την επίτευξη των οφελών.

Συνοψίζοντας, τα πρώτα δύο στάδια αφορούν στην αξιολόγηση και τον έλεγχο ορισμένων ερωτημάτων, προκειμένου να αναπτυχθεί ένα ισχυρό επιχειρηματικό πλάνο επένδυσης και ένα βιώσιμο σχέδιο διαχείρισης των αλλαγών για την επίτευξη των οφελών. Οι εν λόγω ερωτήσεις και οι σχέσεις τους παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.2.



Διάγραμμα 2.2 Διαστάσεις διαχείρισης οφελών  
 Πηγή: Ward, Peppard (2002) *Strategic Planning for Information Systems*



### **3<sup>ο</sup> στάδιο: Εκτέλεση του σχεδίου οφελών**

Το παρόν στάδιο αφορά στην εκτέλεση του σχεδίου και στην προσαρμογή του βάσει των αναγκών και των έκτακτων ζητημάτων που προκύπτουν ως προς την επίτευξή του. Η παρακολούθηση της προόδου ως προς τις δραστηριότητες και τα παραδοτέα του σχεδίου οφελών είναι ιδιαίτερης σημασίας για το τρέχον σχέδιο ανάπτυξης και κρίνεται σημαντικό να προσδιοριστούν οι ενδιάμεσοι στόχοι και τα μέτρα αξιολόγησης της προόδου τόσο κατά την πορεία εκτέλεσης όσο και για την τελική υλοποίηση. Ο υπεύθυνος του έργου αποφασίζει για τις απαιτούμενες ενέργειες όσον αφορά την επανεξέταση του πεδίου εφαρμογής και των προδιαγραφών του συστήματος.

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, ενδέχεται να εντοπιστούν περαιτέρω οφέλη. Πάλι ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να αποφασίσει την κατάλληλη δράση για τον προγραμματισμό του οφέλους ή την αναβολή του για το τελευταίο στάδιο. Ωστόσο, υπάρχει και περίπτωση τα αναμενόμενα οφέλη να μην είναι πλέον εφικτά ή συναφή και το σχέδιο οφελών θα πρέπει να τροποποιηθεί ανάλογα με οποιαδήποτε επακόλουθη μείωση της λειτουργικότητας των ΤΠΕ. Τέλος, λοιποί παράγοντες, όπως αλλαγές εσωτερικά της επιχείρησης ή προβλήματα στην ικανοποίηση των απαιτήσεων με το προβλεπόμενο κόστος, θα προκαλέσουν αναθεωρήσεις των παραδοτέων και του σχεδίου του έργου και κατ' επέκταση θα προκαλέσουν επαναξιολόγηση του σχεδίου οφελών και ακόμη και του επιχειρηματικού σχεδίου.

### **4<sup>ο</sup> στάδιο: Επισκόπηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων**

Μετά την εφαρμογή του νέου συστήματος και των αλλαγών που έχουν γίνει, προτείνεται να γίνει μια ανασκόπηση για το τι έχει επιτευχθεί και τι όχι. Ουσιαστικά, οι στόχοι της ανασκόπησης αυτής είναι η μεγιστοποίηση των οφελών της εν λόγω επένδυσης και η ανεύρεση τρόπων για την ενίσχυση των οφελών από μελλοντικές επενδύσεις. Συνεπώς, η επανεξέταση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί σε μελλοντικές βελτιώσεις και όχι στην κριτική και τον καταλογισμό ευθυνών για τις αποτυχίες.

Η διαδικασία αξιολόγησης και επανεξέτασης θα πρέπει να διεξάγεται πριν από την αξιολόγηση του οφέλους, ώστε τα αποτελέσματά της να παρέχουν αφενός ερμηνεία σχετικά με τη μη απόδοση των αναμενόμενων οφελών και αφετέρου γνώση για τη

βελτίωση της διαχείρισης μελλοντικών έργων ή του σχεδιασμού συστημάτων. Ουσιαστικά, αυτή η ανασκόπηση αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των οφελών που αποκομίστηκαν από το συγκεκριμένο σύστημα και στην αύξηση των οφελών από μελλοντικές επενδύσεις σε ΤΠΕ και νέες τεχνολογίες.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να αφορά όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και να εστιάζει στο τι έχει επιτευχθεί, τι δεν έχει επιτευχθεί ή δεν έχει επιτευχθεί ακόμη και για ποιο λόγο. Επίσης, η διαδικασία αξιολόγησης προσδιορίζει τις περαιτέρω ενέργειες και δράσεις που απαιτούνται για την επίτευξη επιπρόσθετων οφελών. Οι πιθανοί λόγοι για την έλλειψη παροχής οφέλους οφείλονται σε προβλήματα που εντοπίστηκαν στα προηγούμενα τρία στάδια και άρα, ενδέχεται να γίνει επανεξέταση, προκειμένου να υλοποιηθούν οι απαραίτητες διορθώσεις. Παράλληλα, η επανεξέταση αφορά τόσο στον εντοπισμό τυχόν απροσδόκητων οφελών που προέκυψαν, όσο και στην κατανόηση του πώς προέκυψαν και το οποίο μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμο στοιχείο για το πρώτο στάδιο της διαδικασίας σε μελλοντικά έργα.

#### **5ο στάδιο: Πιθανότητα για περαιτέρω οφέλη**

Όπως έχει αναφερθεί, ο προσδιορισμός των οφελών του συστήματος εξαρχής είναι συχνά αδύνατον να γίνει, καθώς τα οφέλη φαίνονται μετά την έναρξη λειτουργίας του συστήματος και δεδομένου ότι έχουν γίνει ορισμένες αλλαγές. Τα επιπρόσθετα οφέλη αναγνωρίζονται, όταν υπάρχει η διαδικασία αναθεώρησης, καθώς σε διαφορετική περίπτωση ίσως δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν. Επομένως, η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να αφορά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορούν να συνεισφέρουν με τη γνώση τους και έτσι, οι νέες ευκαιρίες να είναι δυνατόν να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν.

Ο προσδιορισμός των οφελών θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, από την οποία καθορίζονται τα έργα σε ΤΠΕ, προκειμένου να αποκτηθεί η μέγιστη δυνατή αξία από τη συνολική επένδυση. Με την εφαρμογή των πέντε σταδίων, είναι δυνατό τόσο να αποφευχθεί η «απώλεια» των εφικτών οφελών όσο και να εντοπιστούν νέα υλοποιήσιμα οφέλη. Στο παρελθόν, υπήρχαν περιπτώσεις κατά τις οποίες πρώτα οριζόταν το έργο και έπειτα «δημιουργούνταν» τα οφέλη, προκειμένου να δικαιολογηθεί το κόστος. Όμως, ο σχεδιασμός των ΤΠΕ και των νέων τεχνολογιών θα

πρέπει να καθοδηγείται από την παροχή μιας ροής οφελών που βελτιώνει την επίδοση της επιχείρησης με τον βέλτιστο και εφικτό ρυθμό.

Σύμφωνα με τους Ward και Peppard (2002), η εισαγωγή της διαχείρισης των οφελών συμβάλλει στη βελτίωση της σχέσης της επιχείρησης με τις ΤΠΕ και τις νέες τεχνολογίες, καθώς οι ΤΠΕ θεωρούνται αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης και συντελούν σημαντικά στην επίδοση της επιχείρησης. Ακόμα, οι ΤΠΕ θεωρούνται ως βασικό ένα χαρακτηριστικό που χρησιμοποιείται για την ενίσχυση της επίδοσης από την υιοθέτηση και εφαρμογή της καινοτομίας (Martins, Terblanche, 2003).

Παράλληλα, ο Narayanan (2002) επισημαίνει ότι τόσο το επίπεδο της επίδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσο και η μετάβαση τους στις καινοτόμες εφαρμογές είναι δυνατό να βελτιωθούν, καθώς βασίζονται στη στρατηγική και την κουλτούρα καινοτομίας. Τέλος, σύμφωνα με τον Terziovski (2010), η επιχειρηματική στρατηγική αναφορικά με τις καινοτομίες είναι στενά συνδεδεμένη με την επίδοση, καθώς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που οδηγεί μια επιχείρηση σε υψηλότερο επίπεδο επίδοσης.

## 2.4 Ορισμός ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business)

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ορίζεται ως το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιείται μέσα από ηλεκτρονικά μέσα, τα οποία είναι συνδεδεμένα στο Διαδίκτυο είτε ενσύρματα ή ασύρματα. Ορισμένα από τα μέσα είναι ο σταθερός ηλεκτρονικός υπολογιστής, ο φορητός ηλεκτρονικός υπολογιστής, τα tablets και τα κινητά τηλέφωνα. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί σχετικά με τον συγκεκριμένο όρο και το περιεχόμενό του.

- Η ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών τόσο εντός της επιχείρησης όσο και με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία υποστηρίζουν το εύρος των επιχειρηματικών διεργασιών (Chaffey, 2009).
- Ο μετασχηματισμός των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω της χρήσης τεχνολογιών του Διαδικτύου (Chaffey, 2009).
- Το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών που απαιτούνται, ώστε μια σύγχρονη επιχείρηση να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να συνεργαστεί

αποδοτικά με τους επιχειρηματικούς της εταίρους (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

- Η επιχειρηματική δραστηριότητα που διεξάγεται με ηλεκτρονικά μέσα, κυρίως μέσα από το Διαδίκτυο, αναφέρεται ως «ηλεκτρονικό επιχειρείν» (Πολλάλης, Γιαννακόπουλος, 2007).

Κατά τον (Chaffey, 2009) ο όρος «ηλεκτρονικό επιχειρείν» χρησιμοποιείται με δύο βασικούς τρόπους στις επιχειρήσεις. Αρχικά, ως έννοια που μπορεί να εφαρμοστεί στη στρατηγική και στις λειτουργίες της επιχείρησης και δεύτερον, ως έννοια που αφορά στις επιχειρήσεις, οι οποίες κατεξοχήν λειτουργούν κυρίως μέσω Διαδίκτυο και δεν έχουν φυσική παρουσία. Οι εν λόγω επιχειρήσεις επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη των πελατών τους μέσω της ενεργοποίησης της υπηρεσίας online αυτοεξυπηρέτησης (web self-service), δηλαδή την εξυπηρέτηση των καταναλωτών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση.

Στη σύγχρονη εποχή το ηλεκτρονικό επιχειρείν εκτείνεται σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες, εστιάζοντας στην απλοποίηση και στον επανακαθορισμό των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στη δημιουργία νέων βελτιωμένων αγαθών, περισσότερο προσαρμοσμένα στις τάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Ορισμένες από τις δραστηριότητες, στις οποίες το ηλεκτρονικό επιχειρείν συμβάλλει, είναι η αυτοματοποίηση και η απλοποίηση των επιχειρηματικών συναλλαγών, η βελτίωση των πελατειακών σχέσεων, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η μείωση του λειτουργικού κόστους κ.ά. Κατά συνέπεια, το ηλεκτρονικό επιχειρείν συντελεί στην επίτευξη της πιο ανταγωνιστικής τιμής των αγαθών, στην αύξηση των πελατών και του επιπέδου κερδοφορίας και στη δημιουργία εξατομικευμένων και προσαρμοσμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Αξίζει να σημειωθεί πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν αφορά μόνο στην βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών συναλλαγών μέσω της χρήσης ΤΠΕ (Πληροφοριών και Επικοινωνιακών Τεχνολογιών- ICT), αλλά και στη διαρκή βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα, στον κλάδο που δραστηριοποιείται και στην ευρύτερη αγορά.

## 2.5 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν

Τα πλεονεκτήματα για τη σύγχρονη επιχείρηση από την εφαρμογή και τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν διακρίνονται σε λειτουργικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

Τα λειτουργικά πλεονεκτήματα αφορούν στις επιχειρηματικές διαδικασίες και ειδικότερα αναφέρονται στη:

- μείωση του κόστους των επιχειρηματικών διαδικασιών,
- τροποποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών και διακοπή των μη απαραίτητων διαδικασιών,
- αυτοματοποίηση των συναλλαγών,
- καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών,
- βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ως προς την ποιότητα στους καταναλωτές,
- ενίσχυση της αλληλοεπίδρασης των πελατών και των προμηθευτών,
- δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών,
- δημιουργία νέων καναλιών διανομής και αύξηση του επιπέδου της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Τα στρατηγικά πλεονεκτήματα αναφέρονται στην εικόνα και τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται και πιο συγκεκριμένα αφορούν στη (Γεωργόπουλος, 2013; Παπαδάκης, 2016):

- βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης,
- δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών,
- προσέλκυση νέων πελατών και διατήρηση των υφισταμένων,
- διεύρυνση και πρόσβαση σε νέες αγορές, ενίσχυση συνεργασιών με άλλους επιχειρηματικούς εταίρους,
- άμεση αντίδραση σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 2.5.1 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για τις επιχειρήσεις

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και στους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινωνία γενικότερα. Αρχικά, οι επιχειρήσεις με τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και ανάλογα με το βαθμό υιοθέτησής του επιδιώκουν αλλαγές στην οργανωτική τους δομή, αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών τους διαδικασιών και επίτευξη των προαναφερόμενων πλεονεκτημάτων που μπορεί να προκύψουν. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση επιλέξει να υιοθετήσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν μερικώς, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, τότε τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη θα είναι περιορισμένα.

Αντίθετα, αν μια επιχείρηση υιοθετήσει και εφαρμόσει πλήρως το ηλεκτρονικό επιχειρείν, θα επιτύχει μετασχηματισμό σε εσωτερικό επίπεδο. Ειδικότερα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν διευκολύνει και επιταχύνει σε σημαντικό βαθμό τις συναλλαγές και τις πληρωμές με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης. Παράλληλα, παρουσιάζεται μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα του κόστους παραγωγής, του κόστους διαφήμισης και διανομής, ενώ επιτυγχάνεται διεύρυνση των υφισταμένων αγορών και δημιουργία νέων. Κατά συνέπεια, η μείωση του κόστους σε συνδυασμό με την αύξηση της παραγωγής συμβάλλουν στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας με αποτέλεσμα αύξηση της πελατείας, των πωλήσεων και των κερδών.

Επίσης, μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και η άμεση ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τους διαρκώς βελτιώνονται. Επομένως, η επιχείρηση που δραστηριοποιείται μέσω Διαδικτύου απολαμβάνει την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων και συγχρόνως την αύξηση του βαθμού αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

## 2.5.2 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για τους προμηθευτές

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα της χρήσης του ηλεκτρονικού επιχειρείν για τους προμηθευτές, φαίνεται πως η δραστηριοποίησή τους δεν είναι μόνο σε τοπικό επίπεδο, αλλά μέσα από τις ηλεκτρονικές επιχειρηματικές δραστηριότητες επιτυγχάνεται η παρουσία τους σε εγχώρια και διεθνή κλίμακα, με αποτέλεσμα την είσοδο τους σε νέες αγορές, την αξιοποίηση νέων ευκαιριών και την ενίσχυση της πελατειακής τους βάσης. Παράλληλα, οι προμηθευτές εξασφαλίζουν δυνατότητα απευθείας πώλησης στον τελικό πελάτη και μείωση των ενδιάμεσων φορέων μέσω της ψηφιακής τους δράσης, επιτυγχάνοντας μικρότερες αλυσίδες προμήθειας και διαμονής των αγαθών τους. Τέλος, οι προμηθευτές που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά επωφελούνται από τη μείωση του χρόνου και του κόστους των συναλλαγών και τη μείωση ή την εξάλειψη των περιπτώσεων λάθους μέσω της αυτοματοποίησης (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

## 2.5.3 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για τους πελάτες

Όσον αφορά στα οφέλη και τα πλεονεκτήματα της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν για τον πελάτη, αυτά αφορούν στα παρακάτω χαρακτηριστικά. Οι επιλογές προϊόντων διευρύνονται σε διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την επίτευξη χαμηλότερων και πιο ελκυστικών τιμών. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρουν τη δυνατότητα στον πελάτη να αγοράζει οποτεδήποτε και οπουδήποτε, δημιουργώντας συνθήκες ευκολίας και άνεσης, καθώς υπάρχει άμεση ανταπόκριση και εξυπηρέτηση στις τάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή. Τα υφιστάμενα ή τα νέα προϊόντα που δημιουργούνται θεωρούνται πλέον πως είναι περισσότερο προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των πελατών.

Παράλληλα, οι πελάτες έχουν πλέον τη δυνατότητα να αναζητούν αγαθά και να τα συγκρίνουν μεταξύ τους ως προς τα χαρακτηριστικά τους ή τα κριτήρια της ποιότητας ή της τιμής και να αλληλοεπιδρούν με άλλους χρήστες ανταλλάσσοντας γνώμες, προκειμένου να διαμορφώσουν την τελική τους άποψη για το προϊόν. Η γρήγορη

εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών, τέλος, συντελεί στην ανάπτυξη πιο στενών σχέσεων εμπιστοσύνης και πιστότητας των πελατών με την επιχείρηση (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

#### 2.5.4 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν για την κοινωνία

Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν συμβάλλει στη δημιουργία νέων συνθηκών σε μια κοινωνία, όπως στην υποστήριξη της εξ' αποστάσεως εργασίας ή εκπαίδευσης. Η τεχνολογία έχει ήδη διαμορφώσει νέα περιβάλλοντα εργασίας, εκπαίδευσης και επικοινωνίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα, η πανδημία COVID-19 ανάγκασε τις χώρες και τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν πολύ γρήγορα στα νέα δεδομένα, μετατρέποντας ένα μεγάλο μέρος των υπηρεσιών τους σε "εξ' αποστάσεως". Οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αυξήσουν την εξ' αποστάσεως εργασία και να επιταχύνουν την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους.

Επίσης, η τεχνολογία στη διαδικασία της μάθησης διευκόλυνε τη συνεχή εκπαίδευση των εκπαιδευόμενων, καθώς τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και σχολεία εφάρμοσαν την τηλεεκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας χρησιμοποιώντας διάφορες πλατφόρμες. Αξίζει να σημειωθεί πως το συγκεκριμένο μοντέλο εκπαίδευσης δεν εφαρμόστηκε μόνο κατά την περίοδο της πανδημίας, αλλά είχε εφαρμοστεί πριν σε μικρότερη κλίμακα. Ωστόσο, και σήμερα χρησιμοποιείται από πολλούς εκπαιδευτικούς φορείς, παρέχοντας την ευκαιρία φοίτησης και εκπαίδευσης, χωρίς χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς.

Αναφορικά με την κοινωνικοποίηση, τα διάφορα ψηφιακά μέσα και πλατφόρμες καθιστούν την επικοινωνία εφικτή σε οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο, παρέχοντας τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον οικονομικά. Παράλληλα, η χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν βελτιώνει την υποστήριξη των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς η γρήγορη ανταπόκριση και εξυπηρέτηση συμβάλλουν στην άμεση διεκπεραίωση των συναλλαγών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης και οι φορολογικές υπηρεσίες, οι οποίες πραγματοποιούνται ταχύτερα, εξοικονομώντας ταυτόχρονα πολύτιμο χρόνο, χωρίς να απαιτούν τη φυσική παρουσία του πολίτη. Αξίζει να σημειωθεί πως η επίτευξη της χαμηλότερης τιμής δίνει την ευκαιρία στους πολίτες/ πελάτες να μπορούν να



αποκτούν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο προσιτές τιμές και σε καλύτερη ποιότητα. Η δυνατότητα απόκτησης περισσότερων αγαθών, επομένως, οδηγεί στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2018).

## 2.6 Στάδια υιοθέτησης και εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν

Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν βασίζεται τόσο στο μέγεθος της επιχείρησης, όσο και στο βαθμό υιοθέτησης που επιθυμεί η επιχείρηση να εφαρμόσει. Κατά την αξιολόγηση της τρέχουσας χρήσης των ΤΠΕ σε μια επιχείρηση, είναι διδακτική η ανάλυση του βαθμού στον οποίο ένας οργανισμός έχει εφαρμόσει την τεχνολογική υποδομή και τη δομή υποστήριξης για την επίτευξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Μια επιχείρηση, μπορεί να είναι είτε πολυεθνική, η οποία αποσκοπεί με τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν να επιτύχει μια αποτελεσματική σύνδεση των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών, ή ένας οργανισμός μεσαίου μεγέθους, ο οποίος επικεντρώνεται στις έτοιμες λύσεις του ηλεκτρονικού επιχειρείν ή αναβαθμίζει τις ήδη υπάρχουσες μέσω της υποστήριξης των δικών του ανθρώπινων πόρων ή μέσω εξωτερικής ανάθεσης σχεδίασης και ανάπτυξης. Αν η επιχείρηση θεωρείται μικρού-μεσαίου μεγέθους, απαιτεί συνήθως λύσεις, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες της (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζονται τα τέσσερα στάδια υιοθέτησης που απαιτούνται για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να ενσωματώσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν, πρέπει να αξιολογήσει σε ποιο στάδιο βρίσκεται ως προς τις διαφορετικές πτυχές της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού επιχειρείν που εμφανίζονται στη στήλη στα αριστερά (Chaffey, 2009). Οι επιχειρήσεις βασίζονται στις στρατηγικές τους, προκειμένου να προσδιορίσουν σε ποιο επίπεδο καινοτομίας θέλουν να φτάσουν (Γεωργακέλλος, Καρβούνης, 2015).

Πίνακας 2.1 Στάδια υιοθέτησης και εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν

	<b>1<sup>ο</sup> στάδιο:</b> <b>Παρουσία στο</b> <b>Διαδίκτυο</b>	<b>2<sup>ο</sup> στάδιο:</b> <b>Ηλεκτρονικό εμπόριο</b>	<b>3<sup>ο</sup> στάδιο: Ολοκληρωμένο</b> <b>Ηλεκτρονικό εμπόριο</b>	<b>4<sup>ο</sup> στάδιο:</b> <b>Ηλεκτρονικό</b> <b>επιχειρείν</b>
Διαθέσιμες υπηρεσίες	Ηλεκτρονικά διαφημιστικά φυλλάδια ή αλληλεπίδραση με καταλόγους και εξυπηρέτηση πελατών	Ηλεκτρονικό εμπόριο συναλλαγών, αγορών ή πωλήσεων	Το εμπόριο αγορών και πωλήσεων ενσωματώνεται στα επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης πόρων (ERP) ή στα υφιστάμενα συστήματα. Εξατομίκευση υπηρεσιών	Πλήρης ενοποίηση μεταξύ όλων των εσωτερικών διαδικασιών και στοιχείων
Εμβέλεια επιχείρησης	Μεμονωμένα τμήματα, π.χ. τμήμα μάρκετινγκ	Διατμηματικό	Διατμηματικό	Εντός και εκτός της επιχείρησης
Μετασχηματισμός	Τεχνολογική υποδομή	Προσδιορισμός τεχνολογιών και αρμοδιοτήτων για το ηλεκτρονικό εμπόριο	Εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και δομή της επιχείρησης	Αλλαγή στην κουλτούρα του ηλεκτρονικού επιχειρείν, σύνδεση των επιχειρηματικών διαδικασιών με συνεργάτες
Στρατηγική	Περιορισμένη	Στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων, που δεν είναι πλήρως ενσωματωμένη στην επιχειρηματική στρατηγική	Στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου ενσωματωμένη με επιχειρηματική στρατηγική με τη χρήση της Αλυσίδας αξίας	Στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν ενσωματωμένη ως μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής

Πηγή: Chaffey, (2009) *E-Business and E-Commerce Management, Strategy, Implementation and Practice*

## 2.7 Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν

Μια επιχειρηματική προσπάθεια για ηλεκτρονική δραστηριοποίηση και ψηφιοποίηση είναι δυνατόν να μην έχει την αναμενόμενη πορεία και οφέλη. Παρόλο τα πολλαπλά οφέλη που υπάρχουν από την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν, πρέπει να αναφερθεί πως υπάρχει και σημαντικό κόστος που συνδέεται με αυτό. Μια πιθανή αποτυχία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως το αρχικό κόστος υποδομής και συγκεκριμένα το υψηλό κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας των απαραίτητων συστημάτων και τεχνολογικών μέσων για την ηλεκτρονική δράση της επιχείρησης. Επίσης, σε ορισμένες επιχειρήσεις είναι πιθανόν οι εργαζόμενοι να μην έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για τη χρήση των συστημάτων αυτών. Συνεπώς, οι υπάλληλοι δεν είναι σε θέση να προσαρμοστούν εξ' αρχής στη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα και απαιτείται να λάβουν σχετική εκπαίδευση.

Το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν εντοπίζεται μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, αλλά και στους προμηθευτές και καταναλωτές που αδυνατούν να εγκλιματιστούν στις νέες συνθήκες. Στη συνέχεια, μια ακόμα αιτία αποτυχίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η μη εξοικείωση με τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες, η οποία ενδέχεται να επιφέρει αμφισβήτηση και έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης στα άτομα, τους καταναλωτές, τους επιχειρηματίες και τους προμηθευτές. Επίσης, το ηλεκτρονικό επιχειρείν προϋποθέτει αυτοματοποιημένα πληροφοριακά συστήματα και σύγχρονες υποδομές.

Ωστόσο, όταν μία επιχείρηση προβεί στην υιοθέτηση και χρήση ενός νέου, εκσυγχρονισμένου πληροφοριακού συστήματος, υπάρχει περίπτωση αυτό να μην είναι συμβατό με το ήδη υπάρχον πληροφοριακό σύστημα και κατά συνέπεια, οι διαδικασίες να περιπλέκονται αντί να απλοποιούνται. Επομένως, το πρόβλημα της μη συμβατότητας με το υφιστάμενο πληροφορικό σύστημα ενδέχεται να αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις από την έναρξη της ηλεκτρονικής τους δραστηριοποίησης και επιχειρηματικότητας, καθώς είναι δύσκολη η ενοποίηση του υπάρχοντος συστήματος με τις νέες εφαρμογές. Τέλος, τα διάφορα νομοθετικά πλαίσια και οι κυβερνητικές πολιτικές σε κάθε χώρα ενδέχεται να διαδραματίσουν αρνητικό ρόλο στη μη επιτυχή υιοθέτηση και χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν, καθώς υπάρχουν αγαθά που σε ορισμένες χώρες απαγορεύονται να πωλούνται μέσω

του Διαδικτύου (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

## 2.8 Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce)

Η έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι ευρεία, καθώς καλύπτει ποικίλες πτυχές της επιχειρηματικότητας μέσα από ηλεκτρονικά μέσα, όπως π.χ. οι προμήθειες, ο έλεγχος των αποθεμάτων, η διαχείριση της παραγωγής και των logistics. Βασικές συνέπειες του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η απλοποίηση και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, ο καλύτερος έλεγχος, η καλύτερη και πιο ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και η δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής επιχείρησης (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

Κατά τον Chaffey (2009) το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί ένα μέρος του ηλεκτρονικού επιχειρείν, καθώς πρόκειται για μία εφαρμογή που αφορά στην ηλεκτρονική αγοραπωλησία προϊόντων και υπηρεσιών και θεωρείται η πτυχή των πωλήσεων του ηλεκτρονικού επιχειρείν (Διάγραμμα 2.3). Το ηλεκτρονικό εμπόριο πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα, όπως το Διαδίκτυο, χωρίς η φυσική παρουσία να είναι απαραίτητη και περιλαμβάνει διαδικασίες, όπως, η ανάπτυξη, η προώθηση, η εξυπηρέτηση, η πώληση, η πληρωμή και η διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, ουσιαστικά, αφορά στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, δηλαδή την αγορά και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου. Ουσιαστικά, το ηλεκτρονικό εμπόριο ορίζεται ως η διαδικασία αγοράς, πώλησης, μεταφοράς και ανταλλαγής προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφορικών μέσω δικτύων υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένου και του Διαδικτύου (Turban, King, McKay, Marshall, Lee, Viehland, 2008).

Κατά τους Γεωργόπουλο, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκο και Βαγγελάτο (2013), ο ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου διαμορφώνεται βάσει του πεδίου ενδιαφέροντος. Ειδικότερα το ηλεκτρονικό εμπόριο:

- Ως προς τις τηλεπικοινωνίες ορίζεται ως η μεταφορά και η παράδοση της πληροφορίας, των αγαθών, των υπηρεσιών ή των πληρωμών, που διεξάγεται

μέσω ποικίλων τρόπων, όπως τηλεφωνικές γραμμές, οπτικές ίνες, ενσύρματα ή ασύρματα δίκτυα υπολογιστών, κ.λπ.

- *Ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες*, θεωρείται πως είναι η εφαρμογή της τεχνολογίας για την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών συναλλαγών και της ροής του κύκλου εργασίας
- *Ως προς τις εμπορικές συναλλαγές*, είναι η δυνατότητα αγοραπωλησίας και πληρωμής προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου ή άλλων online υπηρεσιών
- *Ως προς τις υπηρεσίες* ορίζεται ως το εργαλείο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών, να βελτιώσουν το επίπεδο της ποιότητάς τους και να επισπεύσουν την παράδοσή τους στους καταναλωτές
- *Ως προς τη συνεργασία*, αφορά στο πλαίσιο σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή και διεπιχειρησιακή συνεργασία
- *Ως προς την κοινότητα*, είναι το πλαίσιο, όπου τα μέλη της κοινότητας έχουν τη δυνατότητα επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης, ανταλλαγής απόψεων και υλικού μέσω ψηφιακών μέσων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μέρος του ηλεκτρονικού επιχειρείν, καθώς ο τελευταίος όρος αφορά στη διεξαγωγή όλων των δυνατών μορφών των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διεξάγονται διαδικτυακά, όπως η συνεργασία με άλλους εταίρους, η εξυπηρέτηση του αγοραστή, κ.λπ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο θεωρείται η πτυχή των πωλήσεων του ηλεκτρονικού επιχειρείν και αποτελείται από την ανταλλαγή των δεδομένων που διευκολύνουν τη χρηματοπιστωτική πολιτική των επιχειρηματικών συναλλαγών. Ουσιαστικά, το ηλεκτρονικό επιχειρείν θεωρείται ότι είναι ένας ευρύτερος όρος που εμπεριέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2.3.



Διάγραμμα 2.3 Σχέση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου

## 2.9 Βασικές έννοιες του ηλεκτρονικού εμπορίου

Ανάλογα με τη φύση των βασικών δραστηριοτήτων (παραγγελίες και πληρωμές, διεξαγωγή των παραγγελιών και παράδοση στους αγοραστές), το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να είναι είτε άμεσο ή έμμεσο. Η κάθε μία από τις τρεις αυτές βασικές δραστηριότητες μπορεί να υλοποιείται με φυσική δραστηριότητα ή με ψηφιακή. Άμεσο ηλεκτρονικό εμπόριο θεωρείται όταν όλες οι δραστηριότητες διεξάγονται ψηφιακά, ενώ έμμεσο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι στην περίπτωση που ορισμένες από τις δραστηριότητες ή έστω μία από τις δραστηριότητες υλοποιούνται/υλοποιείται με ψηφιακό τρόπο. Όταν καμία από τις δραστηριότητες της επιχείρησης δεν υλοποιείται ψηφιακά, τότε δεν υφίσταται ηλεκτρονικό εμπόριο. Σύμφωνα με τον Πίνακα 2.3., φαίνεται ότι υπάρχουν οκτώ πιθανοί συνδυασμοί, ως προς τον τύπο του ηλεκτρονικού εμπορίου (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2020).

Πίνακας 2.2 Πιθανοί συνδυασμοί ως προς τον τύπο του ηλεκτρονικού εμπορίου

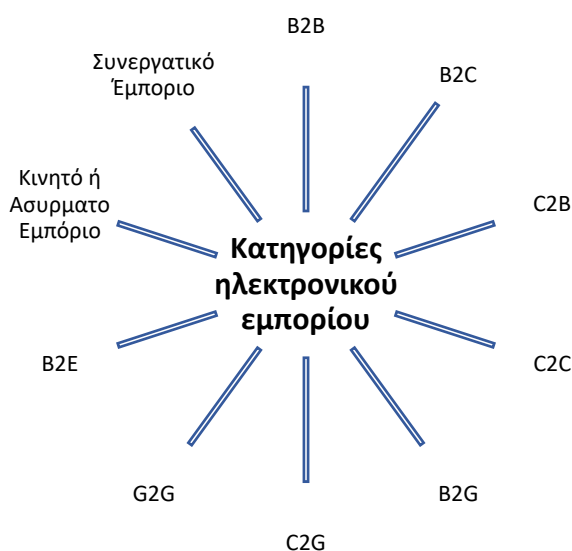
Δραστηριότητα	Συνδυασμός							
	1 <sup>ος</sup>	2 <sup>ος</sup>	3 <sup>ος</sup>	4 <sup>ος</sup>	5 <sup>ος</sup>	6 <sup>ος</sup>	7 <sup>ος</sup>	8 <sup>ος</sup>
Παραγγελία, Πληρωμή	Φ	Ψ	Ψ	Ψ	Ψ	Φ	Φ	Φ
Διεκπεραίωση Παραγγελίας	Φ	Ψ	Ψ	Φ	Φ	Ψ	Φ	Ψ
Παράδοση	Φ	Ψ	Φ	Φ	Ψ	Φ	Ψ	Ψ
Τύπος ηλεκτρονικού εμπορίου (HE)	Μη HE	Άμεσο HE	Έμμεσο HE	Έμμεσο HE	Έμμεσο HE	Έμμεσο HE	Έμμεσο HE	Έμμεσο HE

Φ: φυσική δραστηριότητα  
Ψ: ψηφιακή δραστηριότητα

Πηγή: Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, (2020) Ηλεκτρονικό Εμπόριο Εργαλείο Διοίκησης και Αξιοποίησης Κοινωνικών Δικτύων

## 2.10 Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, τους καταναλωτές και τους δημόσιους φορείς και μπορεί να ταξινομηθεί βάσει των παρακάτω κατηγοριών του Διαγράμματος 2.4.



Διάγραμμα 2.4 Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου

Η κατηγοριοποίηση γίνεται με βάση τη φύση των συναλλαγών και τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων. Οι βασικοί τύποι συναλλαγών ηλεκτρονικού εμπορίου είναι οι εξής:

- **B2B «Business to Business», «Επιχείρηση προς Επιχείρηση»:** Πρόκειται για το ηλεκτρονικό εμπόριο που πραγματοποιείται μεταξύ των επιχειρήσεων και πραγματοποιείται είτε άμεσα ή μέσω κάποιου ενδιάμεσου φορέα. Οι επιχειρήσεις που «συνεργάζονται» ψηφιακά εξασφαλίζουν τόσο καλύτερο και πιο ποιοτικό έλεγχο των αποθεμάτων, όσο και μείωση του άμεσου κόστους τους, μείωση των σφαλμάτων και αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Επομένως, φαίνεται ότι επιτυγχάνουν αύξηση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητά τους.
- **B2C «Business to Consumer», «Επιχείρηση προς Καταναλωτές»:** Είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο διεξάγεται μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών και υλοποιείται είτε απευθείας ή μέσω κάποιου μεσάζοντα. Πιο συγκεκριμένα, αφορά στις ηλεκτρονικές συναλλαγές λιανικής πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών από επιχειρήσεις σε ιδιώτες καταναλωτές, οι οποίες διεξάγονται και ολοκληρώνονται σε πραγματικό χρόνο. Εξαιτίας της ηλεκτρονικής δραστηριοποίησης, το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων είναι μειωμένο, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές πιθανώς να καταβάλουν χαμηλότερο χρηματικό αντίτιμο για να αποκτήσουν το επιθυμητό αγαθό. Ο καταναλωτής επωφελείται ως προς τον απαιτούμενο χρόνο πραγματοποίησης αγορών, το επίπεδο εξυπηρέτησης, αλλά και το επίπεδο ποιότητας, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η ενίσχυση των σχέσεων των επιχειρήσεων και των πελατών μέσω της επιπρόσθετης αξίας που τους παρέχουν (Combe, 2006).
- **C2B «Consumer to Business», «Καταναλωτής προς Επιχείρηση»:** Πρόκειται για το ηλεκτρονικό εμπόριο που υλοποιείται ανάμεσα στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις, όπου οι καταναλωτές/χρήστες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να προωθήσουν και πουλήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η κατηγορία αυτή αφορά επίσης στην αναζήτηση που υλοποιούν οι ιδιώτες για να λάβουν προσφορές για προϊόντα και υπηρεσίες που επιθυμούν να αποκτήσουν από τις επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι



ελεύθεροι επαγγελματίες που προσφέρουν τα αγαθά και υπηρεσίες τους διαδικτυακά σε επιχειρήσεις.

- **C2C «Consumer to Consumer», «Καταναλωτής προς Καταναλωτή»:** Είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο που πραγματοποιείται μεταξύ των καταναλωτών και αφορά στην ηλεκτρονική αγοραπωλησία ενός προϊόντος, του οποίου πωλητής και αγοραστής είναι ιδιώτες καταναλωτές. Η συγκεκριμένη διαδικασία πραγματοποιείται είτε μέσω της απευθείας πώλησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από έναν καταναλωτή σε άλλον ή με τη διαμεσολάβηση κάποιου τρίτου. Ενδεικτικά παραδείγματα για τις απευθείας επιχειρηματικές συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών είναι οι αγοραπωλησίες ακινήτων και οχημάτων, ενώ για τις συναλλαγές με τη συμβολή κάποιου ενδιάμεσου είναι οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (Combe, 2006).
- **B2G «Business to Government», «Επιχείρηση προς Κυβέρνηση»:** Αφορά στις ηλεκτρονικές συναλλαγές ανάμεσα σε μια επιχείρηση και τους δημόσιους φορείς. Οι εν λόγω συναλλαγές συμβάλλουν στην απλοποίησή τους, καθώς επιτυγχάνεται βελτίωση του ποιοτικού ελέγχου και σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και πόρων. Ενδεικτικές συναλλαγές σχετικά με τη συγκεκριμένη κατηγορία ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η ηλεκτρονική πληρωμή και η υποβολή αιτήσεων και η έκδοση πιστοποιητικών.
- **C2G «Consumer to Government», «Καταναλωτής προς Κυβέρνηση»:** Είναι η ηλεκτρονική επικοινωνία που διεξάγεται ανάμεσα στους καταναλωτές και τους δημόσιους φορείς. Οι συναλλαγές μπορεί να είναι είτε η ηλεκτρονική παροχή πληροφοριών, ή μια ηλεκτρονική πληρωμή, ή η ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών και βεβαιώσεων, ή ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων και φορολογικών δηλώσεων. Ενδεικτικά παράδειγμα ηλεκτρονικών συναλλαγών ανάμεσα στους ιδιώτες καταναλωτές και στους δημόσιους φορείς είναι το οι εφαρμογές taxisnet ([www.gsis.gr](http://www.gsis.gr)), το efka.gov.gr, καθώς και κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 η εφαρμογή προγραμματισμού και διαχείρισης ραντεβού για τον εμβολιασμό emvolio.gov.gr.
- **G2G «Government to Government», «Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση»:** Οι συναλλαγές που υλοποιούνται μεταξύ των κυβερνήσεων που γίνεται σε διεθνές επίπεδο ή ανάμεσα σε φορείς Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης

που υλοποιείται σε εθνικό επίπεδο. Ουσιαστικά, αφορά στην διαδικτυακή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και φορέων (ημεδαπών και αλλοδαπών).

- **B2E «Business to Employee», «Επιχείρηση προς Εργαζόμενο»:** Πρόκειται για μια ενδοεπιχειρησιακή κατηγορία του ηλεκτρονικού εμπορίου, η οποία αφορά στην παροχή ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ διάφορων τμημάτων ή ατόμων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Ειδικότερα, είναι η παροχή προϊόντων, υπηρεσιών ή πληροφοριών από τις επιχειρήσεις στους εργαζόμενούς τους, καθώς ορισμένοι από αυτούς είναι κινητοί εργαζόμενοι, όπως οι αντιπρόσωποι ή οι τεχνικοί (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2020).
- **Mobile Commerce, «Κινητό Εμπόριο»:** Είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο που διεξάγεται μέσω κινητών συσκευών, όπως κινητά τηλέφωνα και tablets, τα οποία είναι συνδεδεμένα σε ασύρματα δίκτυα. Η διαφορά του από το ηλεκτρονικό εμπόριο έγκειται στο ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε μέρος, αρκεί η φορητή συσκευή του κατόχου να έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Συνεπώς, η μη αναγκαιότητα σταθερής θέσης προσφέρει στον καταναλωτή/χρήστη αυξημένη ευελιξία και άνεση σχετικά με τις ηλεκτρονικές του αγοραπωλησίες και τις υπόλοιπες δραστηριότητες.
- **Collaborative Commerce, «Συνεργατικό Εμπόριο»:** Αφορά στις διαδικτυακές δραστηριότητα και επικοινωνία των εμπλεκόμενων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, όπως σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, το συνεργατικό εμπόριο αναφέρεται στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, που επιτρέπουν στις επιχειρηματικούς εταίρους να συνεργαστούν για να προγραμματίσουν, σχεδιάσουν, αναπτύξουν, διαχειριστούν και να κάνουν αναζήτηση για αγαθά, υπηρεσίες και άλλες εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο στόχος της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι η διευκόλυνση της άμεσης ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών ανάμεσα στους εμπλεκόμενους (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2020).

## 2.11 Από το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) στο κινητό εμπόριο (mobile commerce)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο αφορά στις διαδικτυακές συναλλαγές και πιο συγκεκριμένα στην αγοραπωλησία προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία διεξάγεται μέσω του Διαδικτύου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει, πέρα από τη δυνατότητα αγοράς και πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών, διαδικασίες μεταξύ των οποίων είναι η ανάπτυξη, η προώθηση, η εξυπηρέτηση, η πληρωμή και η διανομή.

Μία επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το κινητό εμπόριο που αφορά κυρίως στην ηλεκτρονική αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία πραγματοποιείται μέσω μιας κινητής συσκευής που είναι συνδεδεμένη στο Διαδίκτυο. Το κινητό εμπόριο, γνωστό και ως κινητή επιχειρηματικότητα, αφορά στο ηλεκτρονικό εμπόριο που υλοποιείται μέσω της χρήσης φορητών συσκευών και ασύρματων δικτύων (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2020). Το κινητό εμπόριο δεν περιορίζεται μόνο στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, αλλά περιλαμβάνει κάθε είδους ηλεκτρονική επικοινωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και τον καταναλωτή/κάτοχο της κινητής συσκευής.

Ουσιαστικά, το κινητό εμπόριο αναφέρεται στις δυνατότητες των ηλεκτρονικών αγορών με τη χρήση κινητών συσκευών που είναι συνδεδεμένες στο Διαδίκτυο, όπως τα κινητά τηλέφωνα, οι φορητοί υπολογιστές και τα tablets, καθώς προσφέρει την ευκαιρία στους χρήστες να ενημερώνονται, να λαμβάνουν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες γρήγορα και άμεσα, μέσα από την κινητή τους συσκευή. Παράλληλα, το κινητό εμπόριο περιλαμβάνει εκτός από συναλλαγές και δραστηριότητες B2B, B2C, διακυβέρνησης, μάθησης, μεταφοράς πληροφοριών και διαχείρισης σχέσεων με τους καταναλωτές.

Αξίζει να σημειωθεί πως το κινητό εμπόριο συντελεί στη δημιουργία ευκαιριών και πλεονεκτημάτων τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές. Από τη μία πλευρά οι επιχειρήσεις μπορούν να διαθέτουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε περισσότερους καταναλωτές με λιγότερο κόστος, αυξάνοντας τις πωλήσεις τους. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες τόσο στους υφιστάμενους πελάτες τους όσο και να προσελκύσουν νέους

οποτεδήποτε και οπουδήποτε βρίσκονται. Παράλληλα, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν, να συγκρίνουν και κατόπιν να αγοράσουν το προϊόν που επιθυμούν σε πραγματικό χρόνο και χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.

## 2.12 Ορισμός κινητού εμπορίου (mobile commerce)

Το κινητό εμπόριο θεωρείται μία κατηγορία του ηλεκτρονικού εμπορίου που διεξάγεται μέσω της χρήση κινητών ή ασυρμάτων συσκευών, οι οποίες είναι συνδεδεμένες σε κάποιο ασύρματο δίκτυο του τηλεπικοινωνιακού φορέα. Ο πιο συνήθης ορισμός για το κινητό εμπόριο είναι: *«Το ηλεκτρονικό εμπόριο που πραγματοποιείται μέσω κινητών τηλεφώνων, τα οποία είναι συνδεδεμένα σε ασύρματα δίκτυα»*. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω ορισμένοι από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί σχετικά με το κινητό εμπόριο.

- Είναι η κάθε συναλλαγή με νομισματική αξία, η οποία πραγματοποιείται μέσω κάποιου κινητού τηλεπικοινωνιακού δικτύου (Durlacher, 1999).
- Είναι η χρήση των φορητών συσκευών χειρός για επικοινωνία, ενημέρωση, συναλλαγή και χρήση κειμένου και δεδομένων μέσω σύνδεσης σε δημόσια ή μη δίκτυα (Skiba, Johnson, Dillon, 2000)
- Είναι μια υποκατηγορία του ηλεκτρονικού εμπορίου και αφορά κάθε άμεση και έμμεση χρηματική συναλλαγή που διεκπεραιώνεται μέσα από ασύρματα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα (Ngai, Gunasekaran, 2007).
- Είναι οι δραστηριότητες που γίνονται μέσω κινητών συσκευών, οι οποίες είναι συνδεδεμένες στο Διαδίκτυο, αφορούν εμπορικές συναλλαγές και παρέχουν πρόσβαση σε δεδομένα και υπηρεσίες χωρίς χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς (Kuo, Yu, 2006).
- Είναι ένα υποσύνολο του ηλεκτρονικού εμπορίου και κάθε συναλλαγή που υλοποιείται μέσω δικτύου κινητής επικοινωνίας ή σχετίζεται με χρηματικές αξίες θεωρείται κινητό εμπόριο, το οποίο δεν αφορά μόνο στο ποσό της συναλλαγής στην αγορά ηλεκτρονικών συναλλαγών, αλλά ταυτόχρονα ενισχύει ολόκληρη την αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου (Muller- Veerse, 1999).
- Η χρήση των ασύρματων συσκευών, όπως τα κινητά τηλέφωνα, τόσο για ενημερωτικές όσο και για χρηματικές συναλλαγές (Chaffey, 2009).

## 2.13 Χαρακτηριστικά του κινητού εμπορίου

Η γενικευμένη παρουσία αποτελεί το πρώτο και ιδιαίτέρως σημαντικό στοιχείο του κινητού εμπορίου. Η δυνατότητα παρουσίας παντού διασφαλίζεται μέσω των ασύρματων τεχνολογιών και ενισχύει τη διεξοδικότητα σε μεγάλο βαθμό. Η ευκολία χρήσης και οι δυνατότητες που παρέχονται μέσω των φορητών συσκευών συμβάλλουν στην ευκολία της επικοινωνίας, της αλληλεπίδρασης και των συναλλαγών, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η λειτουργικότητα και η διαδραστικότητα. Άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του κινητού εμπορίου αφορά στην εξατομίκευση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχεται στους χρήστες. Δεδομένου ότι οι κινητές συσκευές είναι προσωπικές συσκευές, οι καταναλωτές επωφελούνται από τα προσαρμοσμένα σε αυτούς αγαθά, καθώς η εξατομίκευση επιτυγχάνεται μέσα από την καταγραφή και την ανάλυση αναζητήσεων και αγορών, που πραγματοποίησαν οι ίδιοι (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2020).

Παράλληλα, το αίσθημα ιδιωτικότητας και ασφάλειας που δημιουργούν οι κινητές συσκευές ως ιδιωτικά εργαλεία, αποτελεί ένα επιπρόσθετο στοιχείο του κινητού εμπορίου. Οι φορητές συσκευές θεωρούνται ως τα πλέον κατάλληλα για κοινωνική χρήση ή για ορισμένες δραστηριότητες και συναλλαγές, γεγονός που συμβάλλει στην ενίσχυση του κινητού εμπορίου. Ο εντοπισμός, τέλος, αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό με τα προηγούμενα στοιχεία του κινητού εμπορίου. Ο καταναλωτής/κάτοχος της κινητής συσκευής ενημερώνεται άμεσα με πληροφορίες και υπηρεσίες που βρίσκονται σχετικά κοντά του, βάσει του γεωγραφικού στίγματος της συσκευής του. Η δυνατότητα παροχής έγκαιρης πληροφόρησης και υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο ανάλογα με την τρέχουσα φυσική θέση εξυπηρετεί σημαντικά τον καταναλωτή.

## 2.14 Διαφορές του κινητού εμπορίου από το ηλεκτρονικό εμπόριο

Το κινητό εμπόριο διαφοροποιείται από το ενσύρματο ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς διασφαλίζεται η δυνατότητα παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών βάσει των παραπάνω χαρακτηριστικών που παρουσιάστηκαν. Η βασική διαφορά του κινητού εμπορίου από το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι δυνατότητες μεταφερσιμότητας της

συσκευής και αλλαγής θέσης του ατόμου, εξαιτίας των ασύρματων τεχνολογιών. Στη σημερινή εποχή, τα περισσότερα άτομα έχουν στην κατοχή τους είτε το κινητό τους τηλέφωνο ή κάποια άλλη φορητή συσκευή τις περισσότερες ώρες της ημέρας, ενώ χρησιμοποιούν τους σταθερούς υπολογιστές συγκεκριμένες ώρες κατά τη διάρκεια της ημέρας. Κατά συνέπεια, έχουν την ευκαιρία να ενημερώνονται άμεσα, καθώς μια κινητή συσκευή αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον πραγματικό και τον ψηφιακό κόσμο. Το χαρακτηριστικό, επομένως, που το διακρίνει σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ότι η χρήση του μπορεί να γίνει σε οποιοδήποτε μέρος, αρκεί η φορητή συσκευή του κατόχου να έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Έτσι, η μη αναγκαιότητα σταθερής θέσης προσφέρει στον χρήστη ευελιξία και άνεση σχετικά με τις ηλεκτρονικές του αγοραπωλησίες.

Παράλληλα, στο κινητό εμπόριο υπάρχει η δυνατότητα εντοπισμού γεωγραφικής τοποθεσίας μέσω τεχνολογιών όπως GPS (Global Positioning System) και συνεπώς, ο κάτοχος της κινητής συσκευής λαμβάνει ενημερώσεις και ειδοποιήσεις σχετικά με την τρέχουσα γεωγραφική του θέση και μπορεί να πληροφορηθεί για τις διαθέσιμες επιλογές και δυνατότητες που υπάρχουν σε κοντινή του απόσταση.

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Arthur, W. B. (2007). The structure of invention. *Research Policy*, 36(2), 274–287. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.11.005>
2. Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management, Strategy, Implementation and Practice* (4th ed.). Prentice Hall.
3. Combe, C. (2006). *Introduction to e-Business: Management and Strategy* (1st ed.). Butterworth-Heinemann.
4. Durlacher . (1999). *Mobile commerce: Report*. Durlacher Research Ltd.
5. Ham, S., Gon Kim, W., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in Upscale Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.06.010>
6. Kuo, Y.-F., & Yu, C.-W. (2006). 3G telecommunication operators' challenges and roles: A perspective of Mobile Commerce Value Chain. *Technovation*, 26(12), 1347–1356. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.08.004>
7. Lee, C. (2005). Information Technology for the Food Manufacturing Industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 17(2), 165–193. [https://doi.org/10.1300/j047v17n02\\_09](https://doi.org/10.1300/j047v17n02_09)
8. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
9. Muller-Veerse, F. (1999). *Mobile commerce: Report*. Durlacher Corp.
10. Narayanan, V. K. (2002). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage* (1st ed.). Pearson .
11. Neirotti, P., & Raguseo, E. (2017). On the contingent value of it-based capabilities for the competitive advantage of smes: Mechanisms and empirical evidence. *Information & Management*, 54(2), 139–153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.004>
12. Ngai, E. W. T., & Gunasekaran, A. (2007). A review for Mobile Commerce Research and Applications. *Decision Support Systems*, 43(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.05.003>

13. Skiba, B., Johnson, M., & Dillon, M. (2000). *Moving in mobile media mode*. Lehman Brothers. <http://www.entsoftware.com>
14. Steele, L. W. (1989). *Managing technology: The strategic view*. McGraw-Hill.
15. Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and Medium Enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
16. Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J., & Viehland, D. (2008). *Electronic Commerce A Managerial Perspective* (5th ed.). Prentice- Hall.
17. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and Social Networks Perspective* (9th ed.). Springer.
18. Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems* (3rd ed.). Wiley.

### Ελληνική βιβλιογραφία

6. Hanlon, A. (2022). Ψηφιακό Μάρκετινγκ Σχεδιασμός Στρατηγικές και Πρακτικές. Επιμέλεια: Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
7. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G., (2018). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια: Κίτσιος. Φ., & Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
8. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J., Liang, T. P., & Turban, D. (2020). Ηλεκτρονικό Εμπόριο Εργαλείο Διοίκησης και Αξιοποίησης Κοινωνικών Δικτύων. Επιμέλεια: Πρωτόγερος. Ν., Εκδόσεις Broken Hill.
9. Γεωργακέλλος, Δ., & Καρβούνης, Σ., (2015). Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας: Ο δρόμος για την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική επιτυχία. Εκδόσεις Βαρβαρήγου.
10. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
11. Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός & Σχεδίαση. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
12. Παπαδάκης, Β., (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Γ. Μπένου.



13.Πολλάλης, Γ., & Γιαννακόπουλος, Δ. (2007). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. Εκδόσεις Σταμούλης.

## Κεφάλαιο 3

### Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στον κλάδο του Τουρισμού

#### 3.1 Η έννοια του Τουρισμού και Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών ΤΠΕ

Ο τουρισμός αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό κλάδο σε πολλές χώρες, παρέχοντας θέσεις εργασίας σε εκατομμύρια άτομα, τα οποία απασχολούνται με άμεση ή έμμεση μορφή. Ο Jafari ορίζει τον τουρισμό ως «η μελέτη του ατόμου μακριά από το συνηθισμένο περιβάλλον του, της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του και των επιδράσεων που αυτές έχουν στο κοινωνικοπολιτιστικό, οικονομικό και φυσικό περιβάλλον που ανήκουν» (Jafari, 1977).

Παράλληλα, κατά τον Lelper (1979), ως τουρίστας μπορεί να οριστεί το άτομο που πραγματοποιεί μια διακριτική, προσωρινή περιήγηση που περιλαμβάνει τουλάχιστον μία διανυκτέρευση μακριά από τον κανονικό τόπο διαμονής, με εξαίρεση τις περιηγήσεις που πραγματοποιούνται με πρωταρχικό σκοπό την απόκτηση αμοιβής από τα σημεία της διαδρομής. Ο τουρίστας αποτελεί το κεντρικό ανθρώπινο στοιχείο της έννοιας του τουρισμού. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού- WOT) ορίζει την έννοια του τουρίστα ως το άτομο που περνάει τουλάχιστον 24 ώρες μακριά από το συνήθη τόπο διαμονής του, στη χώρα του ή στο εξωτερικό, με σκοπό διαφορετικό από τη μόνιμη αμειβόμενη δραστηριότητα στον προορισμό αυτό.

Ως προς το τουριστικό προϊόν, αυτό αποτελείται ουσιαστικά από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στα αξιοθέατα, τις μεταφορές και τη διαμονή. Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις εν λόγω υπηρεσίες ονομάζονται προμηθευτές υπηρεσιών και μπορεί να είναι αεροπορικές, θαλάσσιες, σιδηροδρομικές, ξενοδοχειακές, καθώς και τουριστικά καταλύματα, ή ποικίλες μορφές αξιοθέατων, όπως φυσικά αξιοθέατα και χειμερινά ή θερινά θέρετρα.

Παράλληλα, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τον τομέα των υπηρεσιών του συγκεκριμένου κλάδου, ο οποίος χρησιμοποιείται για την παράδοση των προϊόντων στον καταναλωτή. Τα κανάλια διανομής του τουριστικού κλάδου είναι ιδιαίτερα σημαντικά, καθώς τα προϊόντα της τουριστικής βιομηχανίας ουσιαστικά είναι αόρατες υπηρεσίες. Υπάρχουν δύο κατηγορίες καναλιών στον εν λόγω κλάδο. Η πρώτη κατηγορία αφορά στην απευθείας διανομή στον τουρίστα/καταναλωτή μέσω άμεσου μάρκετινγκ, της διαφήμισης και του Διαδικτύου, ενώ η δεύτερη κατηγορία είναι η πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσω διαμεσολαβητών στους πελάτες (Gratzer, Winiwarter, Werthner, 2002).



Διάγραμμα 3.1 Σύθεση τουριστικού προϊόντος

Ο τουριστικός κλάδος επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις νέες τεχνολογίες, καθώς οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) θεωρούνται απαραίτητες για την τουριστική βιομηχανία. Οι ΤΠΕ έχουν μεταμορφώσει τον τουρισμό σε παγκόσμιο επίπεδο, μετασηματίζοντας τη δομή του κλάδου και αναπτύσσοντας νέες ευκαιρίες, προκλήσεις και τάσεις. Κατά τον Buhalis (1996), η ραγδαία εξέλιξη της πληροφορικής συμβάλλει σημαντικά στη διαχείριση του τουρισμού, επιτρέποντας αποτελεσματικές συνεργασίες και προσφέροντας εργαλεία για την παγκοσμιοποίηση της αγοράς. Όλο και περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους και την ανταγωνιστικότητά τους.

Η επιτυχής ανάπτυξη των ΤΠΕ προϋποθέτει καινοτόμο μάνατζμεντ της επιχείρησης, το οποίο αξιολογεί συνεχώς τις διαρκείς εξελίξεις, υιοθετεί και εφαρμόζει κατάλληλες τεχνολογικές λύσεις, προκειμένου να μεγιστοποιήσει το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας της (Buhalis, O'Connor, 2015). Παράλληλα, οι τουρίστες δείχνουν μια συνεχώς μεταβαλλόμενη συμπεριφορά, επιδιώκοντας να αποκτούν έγκαιρες και έγκυρες πληροφορίες και να προγραμματίζουν το ταξίδι τους γρήγορα, με μικρότερο κόστος και μεγαλύτερη άνεση (Gratzer, Winiwarter & Werthner, 2002). Δεδομένου ότι οι πελάτες δεν έχουν τη δυνατότητα να δουν εκ των προτέρων το τουριστικό προϊόν που σκέπτονται να αγοράσουν, οι ΤΠΕ παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς μπορούν να λάβουν σχετικά δεδομένα και πληροφορίες. Ο Roop (1993) παρουσιάζει τις ακόλουθες τέσσερες κύριες συνέπειες των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών για τον τουριστικό κλάδο.

- Οι ΤΠΕ δημιουργούν αλλαγές και νέα δεδομένα στον τουριστικό κλάδο
- Οι ΤΠΕ τροποποιούν σημαντικά το ρόλο κάθε εμπλεκόμενου στη διαδικασία δημιουργίας αξίας του κλάδου
- Οι ΤΠΕ επιταχύνουν και διευκολύνουν την παραγωγή νέων, ευέλικτων και υψηλής ποιότητας ταξιδιωτικών και τουριστικών υπηρεσιών
- Οι ΤΠΕ συντελούν στη διαμόρφωση του μετασχηματισμού του ταξιδιού και του τουρισμού από τη μαζική και τυποποιημένη εκδοχή σε μια πιο ευέλικτη και προσανατολισμένη στον τουρίστα βιομηχανία.

### 3.2 Εισαγωγή στον ηλεκτρονικό τουρισμό (e-tourism)

Η ανάπτυξη της πληροφοριακής τεχνολογίας έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον τρόπο εκτέλεσης των υπηρεσιών στον εν λόγω κλάδο. Κατά τους Buhalis και O'Connor (2015), οι ΤΠΕ έχουν μεγάλης σημασίας επιπτώσεις στον τουρισμό και ο ηλεκτρονικός τουρισμός (e-tourism) αφορά στην ψηφιοποίηση όλων των διαδικασιών και των αλυσίδων αξίας στους κλάδους του τουρισμού, των ταξιδιών, της φιλοξενίας και της εστίασης. Ο όρος ηλεκτρονικός τουρισμός αναφέρεται στη δυνατότητα που έχουν οι τουριστικές επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τις δραστηριότητές τους και να εντάσσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου βοηθά τις τουριστικές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν

πρόσθετα έσοδα, προσελκύοντας νέες αγορές, στις οποίες δεν μπορούσαν να έχουν πρόσβαση χρησιμοποιώντας παραδοσιακά συστήματα (Maswera, Edwards, Dawson, 2009).

Ουσιαστικά, η εν λόγω έννοια συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, προκαλώντας αναδιοργάνωση των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών, ανάπτυξη συναλλαγών με αξιόπιστους συνεργάτες και αλληλεπίδραση με όλους τους συμβαλλόμενους (Buhalis 2003). Οι Buhalis και O'Connor (2015), υποστηρίζουν πως ο ηλεκτρονικός τουρισμός μετασχηματίζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέλη και συνεργάτες και προτείνουν την υιοθέτηση και εφαρμογή του από τις τουριστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αναπτύξουν πιο πελατοκεντρικές στρατηγικές και να επιτύχουν μεγαλύτερη κερδοφορία και καλύτερη συνεργασία.

### 3.3 Η έννοια του e-tourism

Οι χώρες, μέσω καινοτόμων εργαλείων και εφαρμογών, εξασφαλίζουν την άμεση προώθηση και αξιοποίηση των τουριστικών τους προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται η διαφοροποίηση των υπηρεσιών και επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας, βασικά στοιχεία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της συμμετοχής και του μεριδίου κάθε χώρας στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη. Η πληροφόρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τουρισμό, καθώς επιτυγχάνεται εγκαίρως η άμεση και ακριβής πληροφορία, τόσο για τον τουριστική παραγωγή, όσο και για την ικανοποίηση της ζήτησης των τουριστών (Buhalis, 2000).

Πλέον οι τουριστικές επιχειρήσεις μετατρέπονται σε e-tourism επιχειρήσεις. Το e-tourism αφορά στην τροποποίηση των περισσότερων των επιχειρησιακών λειτουργιών και διαδικασιών, κυρίως στα τμήματα μάρκετινγκ, R&D, logistics και ανθρωπίνου δυναμικού. Ειδικότερα, μέσω του e-tourism διαφοροποιούνται οι διαδικασίες και οι μέθοδοι παραγωγής, προβολής και προώθησης του τουριστικού προϊόντος. Το e-tourism, ουσιαστικά, περικλείει την ψηφιοποίηση όλης της τουριστικής βιομηχανίας και υποδομής και συνδέει τρεις διαφορετικούς πυλώνες: το

μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, τα πληροφοριακά συστήματα και τον τουρισμό (Buhalis, 2003).

Στο Διάγραμμα 3.2 απεικονίζονται οι τρεις τομείς, που αλληλοσχετίζονται και συμβάλλουν στην εφαρμογή και ανάπτυξη του e-tourism. Ο πρώτος πυλώνας αφορά στις λειτουργίες της επιχείρησης και περιλαμβάνει τη Διοίκηση και τις στρατηγικές, το μάρκετινγκ, το ηλεκτρονικό εμπόριο και τα οικονομικά στοιχεία. Ο δεύτερος πυλώνας περιλαμβάνει τις ΤΠΕ και τα πληροφορικά συστήματα και ο τρίτος εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά της μεταφοράς, του ταξιδιού, της φιλοξενίας, του ελεύθερου χρόνου και της πολιτιστικής κληρονομιάς (Buhalis, 2003).



Διάγραμμα 3.2 Τομείς εφαρμογής και ανάπτυξης του e-tourism

Πηγή: Buhalis, (2003) *eTourism: Information technology for strategic tourism management*

### 3.4 Καινοτομίες και νέες τάσεις στον τουρισμό

Οι επιχειρήσεις επενδύουν στις νέες τεχνολογίες, προκειμένου αφενός να επιβιώσουν και αφετέρου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της μείωσης των λειτουργικών τους στοιχείων κόστους ή της διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας (Porter, 1985; Porter, Millar, 1985; Γεωργόπουλος, 2013). Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του

τουρισμού είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες, αφενός για να επιβιώσουν και αφετέρου για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να ενισχύσουν το επίπεδο της επίδοσής τους. Η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών προσελκύουν όλο και περισσότερους πελάτες μέσω της λειτουργικότητας και της διανομής της πληροφορίας σε πραγματικό χρόνο, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο. Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στους πελάτες και ειδικότερα στις ανάγκες τους και να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές διανομής.

### 3.5 Το e-tourism και οι καταναλωτές/ταξιδιώτες

Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών Διαδικτύου στον τουριστικό κλάδο έχει επιφέρει ποικίλα οφέλη στους καταναλωτές/ταξιδιώτες. Παρακάτω συνοψίζονται τα βασικότερα πλεονεκτήματα που αφορούν στους καταναλωτές:

- Άμεση ενημέρωση του πελάτη για το τουριστικό προϊόν
- Γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και δυνατότητα σύγκρισης προϊόντων ως προς τα χαρακτηριστικά τους
- Δυνατότητα προσωποποιημένης πληροφόρησης βάσει των επιθυμιών και απαιτήσεων του καταναλωτή
- Αλληλεπίδραση με άλλους ταξιδιώτες και δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και κριτικών με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση γνώμης μέσω της συμμετοχής σε πλατφόρμες και κανάλια κοινωνικής δικτύωσης
- Άμεση επαφή και επικοινωνία του καταναλωτή με τις τουριστικές επιχειρήσεις, χωρίς να είναι αναγκαία η διαμεσολάβηση τρίτων
- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας του ταξιδιώτη μέσω της άμεσης επαφής τόσο με άτομα που έχουν ήδη επισκεφτεί τον τουριστικό προορισμό ή έχουν προσωπική εμπειρία για ένα τουριστικό προϊόν ή υπηρεσία, όσο και με τις ίδιες τις τουριστικές επιχειρήσεις
- Ευκολία στις συναλλαγές είτε μέσω προπληρωμένων ή χρεωστικών ή πιστωτικών καρτών είτε μέσω τραπεζικών λογαριασμών.

## Η πελατοκεντρική προσέγγιση

Ο έγκαιρος και ακριβής εντοπισμός των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών έχει μεγάλη σημασία ως προς την παροχή προσωποποιημένων και σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία οδηγούν στην ικανοποίηση των υφιστάμενων πελατών και στην προσέγγιση νέων πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται ένας καθοριστικός παράγοντας ως προς τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις και την αφοσίωση των πελατών (Anderson, 1998). Στον κλάδο του τουρισμού, αυτό ερμηνεύεται ως η πρόθεση των τουριστών να επισκεφτούν ξανά μια χώρα ή έναν προορισμό (Kozak, Rimmington, 2000). Ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας ενός τουρίστα με έναν προορισμό θα επηρεάσει τη μετέπειτα συμπεριφορά του (Kotler, Haider, Rein, 1993).

Η επικοινωνία από στόμα σε στόμα (word of mouth-WOM) αναφέρεται στη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των καταναλωτών σχετικά με τις προσωπικές τους εμπειρίες με μια επιχείρηση ή ένα προϊόν ή υπηρεσία (Halkiopoulos, Antonopoulou, Papadopoulos, Giannoukou, Gkintoni, 2020). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές αναφέρουν πως το WOM θεωρείται ως μία από τις πλέον σημαντικές πηγές πληροφοριών για τον προγραμματισμό ταξιδιών. Μάλιστα, όσο η χρήση του Διαδικτύου για τον προγραμματισμό των ταξιδιών γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη, τόσο οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με τα ταξίδια αναμένεται να επηρεάζονται όλο και περισσότερο από το e-WOM (electronic Word Of Mouth), του οποίου η διαδεδομένη μορφή είναι οι αξιολογήσεις και οι κριτικές των καταναλωτών. Οι κριτικές των καταναλωτών έχουν δύο ρόλους, την παροχή πληροφοριών αναφορικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και την αξιοποίηση τους ως συστάσεις. Κατά τους Sigala και Christou (2006), οι κριτικές των καταναλωτών θεωρούνται ως ιδιαίτερα σημαντικές επιρροές, επειδή εκφράζονται από καταναλωτές και κατά συνέπεια παρέχουν μια ευκαιρία για έμμεση εμπειρία.

Σύμφωνα με τους Oliver και Swan (1989), όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών, τόσο η επικοινωνία WOM, δηλαδή η εμπειρία της κατανάλωσης από στόμα σε στόμα αυξάνεται. Ωστόσο, ο Anderson (1998) σημείωσε ότι οι άκρως δυσαρεστημένοι ή οι άκρως ικανοποιημένοι πελάτες τείνουν να υιοθετούν την προσέγγιση WOM, σε σχέση με τους πελάτες που είναι λιγότερο δυσαρεστημένοι ή ικανοποιημένοι.



Επιπλέον, οι άκρως δυσαρεστημένοι πελάτες υιοθετούν περισσότερο την προσέγγιση WOM σε σύγκριση με τους εξαιρετικά ικανοποιημένους πελάτες.

Ο βαθμός ικανοποίησης επηρεάζεται από τα κίνητρα των καταναλωτών (Ross, Iso-Ahola, 1991) και συμβάλλει και διαμορφώνει το βαθμό πιστότητας των πελατών (Bitner, 1990). Αξίζει να προστεθεί πως αν και η ικανοποίηση των πελατών έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επαναλαμβανόμενες επισκέψεις και στη θετική δημοσιότητα του WOM, ο βαθμός πιστότητας των πελατών έχει ιδιαίτερη σημασία για να παραμείνει ένας προορισμός στις προτιμήσεις των ταξιδιωτών (Hui, Wan, Ho, 2007). Παράλληλα, οι Kozak και Rimmington (2000) θεωρούν ότι το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης από τις ταξιδιωτικές εμπειρίες είχε τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην πρόθεση του ταξιδιώτη να επισκεφτεί ξανά τον ίδιο προορισμό. Αντιστοίχως, οι καταναλωτές που απήλαυσαν το ταξίδι τους περισσότερο από το αναμενόμενο, είναι πιο πιθανό να επαναλάβουν το ταξίδι τους και να επιστρέψουν στον προορισμό μελλοντικά (Ross, 1993).

Κατά τους Buhalis και O'Connor (2015), ο κάθε τουρίστας είναι διαφορετική προσωπικότητα με μοναδικές εμπειρίες, κίνητρα και επιθυμίες. Έτσι, τα άτομα τείνουν να ταξιδεύουν με μεγαλύτερη συχνότητα και να γίνονται πιο ικανά ως προς τις γλωσσικές και τεχνολογικές ικανότητες, με αποτέλεσμα να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε πολυπολιτισμικά και απαιτητικά περιβάλλοντα στο εξωτερικό. Επομένως, η χρήση των νέων τεχνολογιών εμπλουτίζει τους σύγχρονους τουρίστες με επιπρόσθετες γνώσεις και ικανότητες και τους ενθαρρύνει και τους οδηγεί να αναζητήσουν και να εστιάσουν στους παράγοντες τιμής και χρόνου. Οι σύγχρονοι τουρίστες είναι πιο απαιτητικοί και επιδιώκουν την επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους παρόχους των τουριστικών υπηρεσιών, προκειμένου να διαπιστώσουν εγκαίρως αν εξυπηρετούνται οι επιθυμίες και οι ανάγκες τους. Παράλληλα, οι τουρίστες σήμερα είναι περισσότερο απαιτητικοί ως προς τον ελεύθερο χρόνο τους, καθώς φαίνεται πως είναι λιγότερο πρόθυμοι να περιμένουν ή να διαχειριστούν τυχόν καθυστερήσεις.

Επομένως, οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να εστιάσουν στην ανάπτυξη προσωποποιημένων υπηρεσιών μέσω των τεχνολογιών, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Η κατανόηση των

παραγόντων συμπεριφοράς των ταξιδιωτών, των επιλογών και των τάσεων τους επιτυγχάνεται με τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών πριν το ταξίδι, κατά τη διάρκειά του και μετά το πέρας αυτού. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες εξασφαλίζεται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management - CRM).

Η εν λόγω στρατηγική δίνει έμφαση στον καταναλωτή και ειδικότερα στην καταγραφή των απαιτήσεων και των προτιμήσεών του, τόσο για αξιοποίηση τους σήμερα όσο και στο μέλλον και βοηθά στην απόκτηση και διατήρηση κερδοφόρων πελατών, αλλά και στη μετατροπή μη κερδοφόρων πελατών σε κερδοφόρους (Hill, Schilling, Jones, 2018). Πρόκειται για μια στρατηγική, η οποία απαιτεί επαναληπτικές διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να συλλέξουν δεδομένα των πελατών μέσα από τις ενεργείς σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της, μαθαίνοντας μέσα από αυτές τις πληροφορίες που συλλέγονται (Brohman, Watson, Piccoli, Parasuraman, 2003). Η εξόρυξη των στοιχείων μέσω των συστημάτων CRM βοηθούν στην καταγραφή των προτιμήσεων, των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών με ποικίλους τρόπους, όπως καταγραφή των στοιχείων επικοινωνίας των πελατών, επικοινωνία μέσω email, ηλεκτρονική πλατφόρμα σχολίων, ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο, προσφορές και άλλα προγράμματα επιβράβευσης (Maswera, Edwards, Dawson, 2009).

Σύμφωνα με τους Buhalis και O'Connor (2015), οι επιχειρήσεις, μέσω της χρήσης των συστημάτων αυτών και βάσει των αναγκών που προκύπτουν από τα υπάρχοντα προφίλ των πελατών, μπορούν να σχεδιάσουν και να ενσωματώσουν νέες υπηρεσίες που κρίνουν πως θα εξυπηρετούν τους πελάτες στο μέλλον. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις χρειάζεται να προσαρμόσουν ή αναβαθμίσουν τα πληροφοριακά τους συστήματα, προκειμένου να επιτύχουν τόσο την καταγραφή των πελατών σε ερεθίσματα, όσο και την ανάπτυξη εργαλείων που θα επιτρέπουν στους καταναλωτές να προσαρμόζουν τα επιθυμητά προϊόντα τους στις προσωπικές τους προτιμήσεις.

Ουσιαστικά, η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται σε σημαντικό βαθμό τόσο με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των πληροφοριών, όσο και με την ικανότητα των

τουριστικών επιχειρήσεων να παρέχουν εργαλεία παραμετροποίησης (customization tools). Οι καταναλωτές όχι μόνο απαιτούν αξία για τα χρήματα που σκοπεύουν να επενδύσουν, αλλά και αξία για το χρόνο που αφιέρωσαν. Στη σημερινή εποχή, το Διαδίκτυο έχει επιφέρει τροποποιήσεις και στις καταναλωτικές επιλογές, αλλά και στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013). Το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και βιοτικού επιπέδου έχουν ως αποτέλεσμα οι πελάτες πλέον να είναι πολύ πιο απαιτητικοί ως προς την ποιότητα των αγαθών και την αξία των χρημάτων και του χρόνου που προτίθενται να επενδύσουν. Στο σημείο αυτό να επισημανθεί πως οι καταναλωτές, έχοντας υπάρξει εκτεθειμένοι σε πολλά τουριστικά προϊόντα και προορισμούς, είναι πλέον αρκετά έμπειροι ως προς τις διαδικασίες και άρα ακόμα πιο απαιτητικοί. Οι απαιτητικοί ταξιδιώτες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα ηλεκτρονικά μέσα για να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τους τουριστικούς προορισμούς και τα προϊόντα και να μπορούν να γνωστοποιούν γρήγορα τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους στους παρόχους των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών (Betharudi, 2013).

Οι νέες τεχνολογίες εξασφαλίζουν στους ταξιδιώτες να έχουν πρόσβαση σε αξιόπιστες και ακριβείς πληροφορίες, καθώς και να πραγματοποιούν κρατήσεις γρήγορα και δίχως ταλαιπωρία σε σχέση με τις παραδοσιακές συμβατικές μεθόδους. Επίσης, οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στην υψηλότερη ικανοποίηση και ενδυνάμωση των ταξιδιωτών μέσω της διαφάνειας που υπάρχει ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της τιμολόγησης και της δυνατότητας παροχής προσωποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Επομένως, η ενσωμάτωση της ΤΠΕ και ειδικότερα, των πληροφοριακών συστημάτων και των βάσεων δεδομένων, οδηγούν τις τουριστικές επιχειρήσεις στην προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και στην αντιστοίχιση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών με τις οργανωτικές δυνατότητες και παροχές. Η πελατοκεντρική προσέγγιση επιτυγχάνεται μέσω της ευέλικτης παροχής υπηρεσιών, με αποτέλεσμα ο τουριστικός κλάδος να είναι πιο ευέλικτος, αποτελεσματικός και ταχύτερος ως προς την ανταπόκριση στα αιτήματα των καταναλωτών, καθώς και να παρέχει τεχνολογικά εργαλεία για την προσαρμογή των αγαθών. Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι πλέον

βασικές δυνατότητες, κατά τους Buhalis και O'Connor (2015), που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες ενθαρρύνοντας και ενδυναμώνοντας τον ταξιδιώτη.

Πίνακας 3.1 Βασικές δυνατότητες των νέων τεχνολογιών

Οι καταναλωτές έχουν περισσότερες πληροφορίες και απολαμβάνουν περισσότερες, φιλικές προς τον χρήστη και προσωποποιημένες επιλογές
Ακριβής και λεπτομερής έρευνα μάρκετινγκ μέσω της συλλογής δεδομένων από όλες τις συναλλαγές, τις απαιτήσεις και τα ερωτήματα
Καλύτερη και πιο εις βάθος κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών βάσει της αλληλεπίδρασης και της συγκέντρωσης των δεδομένων
Διαφοροποιημένες και προσαρμοσμένες υπηρεσίες σύμφωνα με τις προσωπικές προτιμήσεις και συμπεριφορές,
Η πολιτική τιμολόγησης γίνεται πιο ευέλικτη και διαφανής
Μείωση της γραφειοκρατίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αφιερώνουν το χρόνο τους στην εξυπηρέτηση των πελατών
Προσαρμογή του προϊόντος και καθιέρωση του μάρκετινγκ «ένα προς ένα» (one to one) μέσω συστημάτων πιστότητας
Νέες προσωποποιημένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως παροχή προσωποποιημένων καναλιών ψυχαγωγίας και ενημέρωσης κατά τη διάρκεια της πτήσης ή στο δωμάτιο του ξενοδοχείου
Αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών μέσω των τεχνολογιών, όπως online checkout
Προσωποποιημένες υπηρεσίες, όπως αναγνώριση των διατροφικών προτιμήσεων του επισκέπτη
Εξασφάλιση αυτόματων μεταφράσεων που οδηγούν στη μείωση των γλωσσικών εμποδίων και στην καλύτερη επικοινωνία

Πηγή: Buhalis, O'Connor, (2015) *Information Communication Technology – Revolutionising Tourism*

### 3.6 Το e-tourism και οι τουριστικές επιχειρήσεις

Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών οδηγεί όλο και περισσότερες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον τουρισμό στην υιοθέτηση και την εφαρμογή τους, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ως τουριστική επιχείρηση ορίζεται οποιαδήποτε οικονομική μονάδα ανεξαρτήτου μεγέθους με σκοπό την

παραγωγή και πώληση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- *Προμηθευτές*, που είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών, όπως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τουριστικά καταλύματα
- *Μεταφορείς*, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με τη μετακίνηση των ταξιδιωτών, όπως αεροπορικές εταιρίες
- *Μεσάζοντες*, που ασχολούνται με την παραγωγή ή πώληση τουριστικών πακέτων, όπως τουριστικά γραφεία
- *Οργανισμούς προώθησης και μάρκετινγκ* των τουριστικών προορισμών

Τα κυριότερα οφέλη του e-tourism στις επιχειρήσεις που έχουν άμεσο αντίκτυπο στο επίπεδο κερδοφορίας τους είναι σύμφωνα με τους Buhalis και O'Connor (2015) τα ακόλουθα:

- Εύκολη και γρήγορη πληροφόρηση, χωρίς χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς
- Δυνατότητα προβολής και προώθησης της επιχείρησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, εξασφαλίζοντας παγκόσμια παρουσία
- Προσέλκυση νέων πελατών, επέκταση σε νέες αγορές και αύξηση πωλήσεων
- Μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή, κατανόηση των αναγκών του και πρόβλεψη της ζήτησης
- Βελτίωση των υφιστάμενων αγαθών ή εισαγωγή νέων, που ανταποκρίνονται στις νέες τάσεις, επιθυμίες και απαιτήσεις του καταναλωτή
- Συνεχής αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές και δυνατότητα ευέλικτης ανταγωνιστικής τιμολόγησης
- Άμεση διανομή, που οδηγεί στην επέκταση της αλυσίδας αξίας (O'Connor, 2003) και στην εξοικονόμηση προμηθειών και λοιπών χρεώσεων, την ενίσχυση της επωνυμίας της επιχείρησης, την ανατροφοδότηση από τους καταναλωτές και την ελαστικότητα των τιμών
- Παρακολούθηση των πωλήσεων και προσαρμογή των χαρακτηριστικών του τουριστικού αγαθού στα νέα κριτήρια και τάσεις

- Ενδυνάμωση του βαθμού αφοσίωσης και πιστότητας των πελατών, μέσω της ενίσχυσης της σχέσης εμπιστοσύνης και διατήρηση των υφιστάμενων πελατών
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών, που οδηγεί στη μείωση του λειτουργικού κόστους και του κόστους παραγωγής

Επομένως, φαίνεται πως οι ΤΠΕ συμβάλλουν καθοριστικά στον τρόπο λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων. Παρά το αρχικό κεφάλαιο επένδυσης που απαιτείται, οι ΤΠΕ συντελούν στη μείωση του κόστους διαχείρισης και παραγωγής, ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα, τα οποία οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην άμεση πρόσβαση των πελατών σε πληροφορίες σχετικά με το τουριστικό προϊόν ή υπηρεσία (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013). Παράλληλα, η μείωση των προμηθειών και των τελών για τους μεσάζοντες μειώνει το συνολικό κόστος και δημιουργείται το περιθώριο καλύτερης τιμολογιακής πολιτικής. Επίσης, η απευθείας διανομή συμβάλλει και στη μείωση του κόστους διανομής, καθώς οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούνται διαδικτυακά. Επομένως, αν και το αρχικό κόστος ανάπτυξης του e-tourism είναι υψηλό, πολλές τουριστικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν εξοικονόμηση πόρων, εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς τους, αύξηση των εσόδων τους και του ποσοστού κερδοφορίας τους.

#### Δημιουργία συνεργασιών

Οι ΤΠΕ ενισχύουν την επικοινωνία και τη δικτύωση στον τουριστικό κλάδο, βελτιώνοντας τη διαδραστικότητα ανάμεσα στις τουριστικές επιχειρήσεις παραγωγής και διανομής και δημιουργώντας μια στενότερη συνεργασία για την παροχή των τουριστικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγή και η διανομή των τουριστικών προϊόντων βασίζεται σε συνεργασίες μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη μεταφορά, τη διαμονή, την εστίαση, την ψυχαγωγία και την πολιτιστική κληρονομιά. Ακόμα, οι ΤΠΕ υποστηρίζουν τη διαδραστικότητα μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων και των καταναλωτών, με αποτέλεσμα να οδηγούν στον ανασχεδιασμό της διαδικασίας ανάπτυξης, διαχείρισης και εμπορίας των τουριστικών αγαθών.

Εξαιτίας της συνεχούς εξέλιξης των τεχνολογιών, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται διαρκώς να προσαρμόζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, προκειμένου να συμβαδίζουν με τις νέες τάσεις για να ικανοποιήσουν τη ζήτηση του τουρισμού, να αναπτύξουν νέες συνεργασίες και να επιτύχουν οικονομίες σκοπού (Hale, Whitlam, 1997). Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις συμβάλλουν στην άμεση παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών βάσει της ζήτησης των καταναλωτών και μέσω των ΤΠΕ να συγκεντρώσουν ικανότητες άλλων επιχειρήσεων χωρίς γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

Παράλληλα, οι συνεργάτες μπορούν μέσω των ΤΠΕ να προσφέρουν γρήγορα προϊόντα και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, μέσω της πρόσβασης σε διεθνείς αγορές και της αξιοποίησης των συνεχών μεταβαλλόμενων εν δυνάμει ευκαιριών. Η επίτευξη της δικτύωσης επιτρέπει την εξωτερική ανάθεση μη βασικών λειτουργιών και διαδικασιών σε ειδικούς εταίρους, ενώ οι υπηρεσίες και τα προϊόντα προστιθέμενης αξίας μπορούν να είναι αποτέλεσμα συνεργασίας με αξιόπιστους εταίρους. Οι αλλαγές στη διαδικασία διανομής, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης του κλάδου και της γρήγορης ανταλλαγής των πληροφοριών και των κρατήσεων, έχουν επιφέρει προσωποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, με αποτέλεσμα οι συνεργάτες να επιτρέπουν στις τουριστικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν την αλυσίδα αξίας τους και να περιλαμβάνουν χωρίς περιορισμούς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ειδικότερα, οι μεσάζοντες έχουν πρόσβαση σε μεγάλο απόθεμα αγαθών και οι προμηθευτές λειτουργούν ως μεσάζοντες, διαθέτοντας συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες και αυξάνοντας τις πωλήσεις τους. Συνεπώς, δημιουργείται μια μορφή συναγωνισμού με επιχειρήσεις που υπό άλλες συνθήκες αποτελούσαν ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Buhalis, O'Connor, 2015).

Οι ΤΠΕ μετατρέπουν τη διανομή σε ένα παγκόσμιο σύστημα αξιών, όπου επιτυγχάνεται πρόσβαση σε πληροφορίες και πανταχού παρουσία, ενώ η δυνατότητα αλληλεπίδρασης παρέχει σημαντικές ευκαιρίες. Συγχρόνως, ενισχύεται η διαδραστικότητα ανάμεσα στους συνεργάτες, στοιχείο που οδηγεί στο σχεδιασμό και στην παραγωγή προσωποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών και κατ'

επέκταση στη δημιουργία προστιθέμενης αξία στους καταναλωτές και στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας του τελικού προϊόντος. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως οι ΤΠΕ και το e-tourism διαμορφώνουν μια νέα δομή στον τουριστικό κλάδο μέσω του δικτύου συνεργατών, δηλαδή των διασυνδεδεμένων και διαλειτουργικών και συγχρόνως μεμονωμένων επιχειρήσεων.

### 3.7 Το e-tourism και οι τουριστικοί προορισμοί

Ο τουρισμός είναι ένας από τους κλάδους που έχει αντίκτυπο τόσο σε κοινωνικό και οικονομικό όσο και σε τεχνολογικό και γεωπολιτικό επίπεδο σε παγκόσμια βάση. Επηρεάζει την παγκόσμια οικονομία και ανεργία, καθώς είναι ο μεγαλύτερος προμηθευτής-εργοδότης παγκοσμίως. Η χρήση των ΤΠΕ επανακαθορίζει άμεσα τις συνθήκες του ανταγωνισμού στο σύγχρονο περιβάλλον και ειδικότερα στον κλάδο του τουρισμού, καθώς επηρεάζουν τη διαφοροποίηση και αναβάθμιση των προϊόντων/υπηρεσιών και το λειτουργικό κόστος.

Η χρήση του e-tourism υλοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις, των οποίων η Διοίκηση αντιλαμβάνεται την ανάγκη υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών, προκειμένου να επιβιώσουν στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά και πολλές φορές συνεργάζονται με επιχειρήσεις που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται η προβολή και των δύο μερών σε σημαντικό βαθμό. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει ένας αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων που δε θέτουν τις νέες τεχνολογίες σε υψηλή προτεραιότητα και δεν υιοθετούν νέα καινοτόμα εργαλεία, αναπροσαρμόζοντας και αναβαθμίζοντας τις διαδικασίες τους. Η κύρια αιτία αυτής της τακτικής είναι οι σταθεροί πελάτες που έχει μία επιχείρηση και οι ισχυρές σχέσεις πιστότητας που έχει αναπτύξει μαζί τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στον τουριστικό κλάδο αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις που είτε είναι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λίγων δωματίων ή ενοικιαζόμενα δωμάτια ή οι παραδοσιακές επιχειρήσεις εστίασης.

Συνολικά, οι τουριστικές επιχειρήσεις αξιολογούν θετικά τόσο την ανάπτυξη του e-tourism όσο και τα οφέλη του, μεταξύ των οποίων είναι η ανάπτυξη, η βιωσιμότητα, η εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα, η αναβάθμιση των διαδικασιών, η βελτιστοποίηση



των πρακτικών, η διεθνοποίηση και η δημιουργία επιπρόσθετης αξίας και στενότερων πελατειακών σχέσεων.

### Χαρακτηριστικά των τουριστικών προορισμών

Σύμφωνα με τους Middleton, Fyall και Clarke (2002), βασικά συστατικά των τουριστικών προορισμών θεωρούνται τα ακόλουθα:

- αξιοθέατα και φυσικό περιβάλλον (π.χ. τοπία, μνημεία)
- εγκαταστάσεις και υπηρεσίες προορισμού (π.χ. διαμονή, εστίαση)
- προσβασιμότητα του τουριστικού προορισμού
- εικόνες του τουριστικού προορισμού
- κόστος (συνολικό κόστος επίσκεψης στον προορισμό του καταναλωτή).

Οι τουριστικοί προορισμοί μπορούν να διακριθούν με βάση τους παρακάτω έξι παράγοντες:

- Φυσικά αξιοθέατα, όπως βουνά, τεχνητά πάρκα, πολιτιστικοί χώροι και εγκαταστάσεις για μουσικές εκδηλώσεις και φεστιβάλ
- Δομές προσβασιμότητας, που αφορούν στον προορισμό και περιλαμβάνουν τις διαθέσιμες διαδρομές, τους τερματικούς σταθμούς και τα μέσα μαζικής μεταφοράς
- Συνολικές προσφερόμενες υπηρεσίες, που συντελούν στην άνετη διαμονή και ειδικότερα τη διαμονή, τη γαστρονομία και εστίαση και τις δραστηριότητες αναψυχής
- Διαθέσιμα πακέτα, που διατίθενται από μεσάζοντες σε πελάτες και επισκέπτες αναφορικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός προορισμού
- Διαθέσιμες δραστηριότητες, που προσελκύουν τον εν δυνάμει επισκέπτη/πελάτη να επισκεφτεί τον προορισμό
- Δευτερεύουσες υποστηρικτικές υπηρεσίες, όπως τράπεζες, κέντρα υγείας και νοσοκομεία, ταχυδρομεία, που δεν αφορούν άμεσα τον τουρισμό, αλλά διευκολύνουν τη διαμονή του επισκέπτη.

Οι προορισμοί, διατηρώντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά, επιτυγχάνουν να είναι ανταγωνιστικοί στον τουριστικό κλάδο και μαζί με τους τουρίστες «συνδημιουργούν» περαιτέρω αύξηση της ανταγωνιστικότητας (Neuhöfer, Govaers, Mokni, Alexander,

2012). Συνεπώς, η χρήση των ΤΠΕ λειτουργεί ως ένα άκρως σημαντικό εργαλείο για τη βέλτιστη εφαρμογή και διαχείριση των τουριστικών προορισμών (Achaerandio, Bigliani, Curto, Gallotti, 2011). Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα από τα οφέλη των ΤΠΕ για έναν τουριστικό προορισμό:

- Διεθνή ανάδειξη και προβολή σε παγκόσμια κλίμακα
- Ανεξαρτητοποίηση από τα τουριστικά πρακτορεία
- Βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού
- Ανάδειξη των σημαντικών σημείων κάθε προορισμού, όπως πολιτισμός, ιστορία και τέχνες.

### 3.8 Ψηφιακός μετασχηματισμός στον κλάδο της φιλοξενίας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται κλειδί για την ανάπτυξη των σύγχρονων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ο τουρισμός κατέχει ιδιαίτερη θέση στη διεθνή οικονομία όσο και στις επιμέρους οικονομίες, όπως της Ελλάδας, που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αυτόν. Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ξενοδοχειακός κλάδος βρίσκεται στο επίκεντρο των εξελίξεων του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς αποτελεί μια κάθετη αγορά που ενσωματώνει όλες τις αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις. Στη Ελλάδα, ο ξενοδοχειακός κλάδος βρίσκεται σε ένα κομβικό σημείο ανάπτυξης, καθώς όλο και περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εστιάζουν στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών. Ωστόσο, υπάρχει περιθώριο για ακόμα περισσότερη πρόοδο στον τομέα αυτό, καθώς η αξία της ψηφιοποίησης των τουριστικών επιχειρήσεων και μονάδων φιλοξενίας θεωρείται, πλέον, βασικός πυλώνα ανάπτυξης και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας τους (Οικονομου, Koranaki, Georgoroulos, 2022).

Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών των μονάδων φιλοξενίας, προσφέροντας αναβαθμισμένες και εκσυγχρονισμένες υπηρεσίες. Αξίζει να σημειωθεί πως η υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από την ικανότητα των πελατών να αφομοιώσουν και να χρησιμοποιήσουν τις σύγχρονες τεχνολογίες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουν θετικό αντίκτυπο στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, την

ενίσχυση της λειτουργικότητας στις επιχειρησιακές διαδικασίες και την εξοικονόμηση κόστους.

Ορισμένες από τις τεχνολογικές τάσεις και τις νέες τεχνολογίες για την ψηφιοποίηση του κλάδου της φιλοξενίας είναι οι mobile εφαρμογές, η ηλεκτρονική διαχείριση πελατών (e-CRM), οι διαδικτυακές πλατφόρμες (π.χ., Booking, TripAdvisor, Expedia, κ.λπ.), το gamification, η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligent), τα social media, το Internet of Things (IoT) και η επαυξημένη πραγματικότητα (AR).

### 3.8.1 Mobile εφαρμογές

Η ευρεία και αυξανόμενη χρήση των κινητών συσκευών, κυρίως των smartphones και tablets και των ποικίλων εφαρμογών τους, δημιουργεί τις συνθήκες συνδεσιμότητας στο Διαδίκτυο οποτεδήποτε και οπουδήποτε, με αποτέλεσμα την απαραίτητη ψηφιακή ανάπτυξη του κλάδου του τουρισμού και της φιλοξενίας. Η συγκεκριμένη κατεύθυνση έχει καθοριστική σημασία για την ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα του τουριστικού προορισμού και των σχετικών επιχειρήσεων, καθώς αποτελεί μια σημαντική τεχνολογική υποδομή για τη διάδοση του ίδιου του τύπου, των προϊόντων και υπηρεσιών του και γενικότερα των ξεχωριστών στοιχείων τους. Η φιλοσοφία αυτή βασίζεται στη διαμόρφωση ενός τεχνολογικού περιβάλλοντος χωρίς χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς, στο οποίο οι χρήστες και οι επιχειρήσεις έχουν συνεχή πρόσβαση.

Η χρήση των mobile εφαρμογών μέσω των κινητών συσκευών παρέχει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης οποτεδήποτε και οπουδήποτε, με αποτέλεσμα η διάχυση της πληροφορίας να διευκολύνεται σημαντικά. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, κατά συνέπεια, η χρήση των νέων τεχνολογιών, και κατ' επέκταση των mobile εφαρμογών, αποτελεί μία βασική προϋπόθεση και υποδομή αναφορικά με τη σύνδεση των τουριστών με την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι mobile εφαρμογές θα πρέπει να υποστηρίζουν ολόκληρο τον κύκλο του ταξιδιού και ο επισκέπτης να μπορεί να τις χρησιμοποιεί πριν το ταξίδι του, κατά τη διάρκειά του, αλλά και μετά το πέρας του (Hanlon, 2022).

Πιο συγκεκριμένα, πριν το ταξίδι οι εφαρμογές επιτρέπουν τη δυνατότητα της εικονικής επίσκεψης μέσω της χρήσης διαδραστικών χαρτών και διάφορων

πολυμέσων (φωτογραφίες, βίντεο, κ.λπ.) καθώς και την πρόσβαση σε επικαιροποιημένο ενημερωτικό υλικό ως προς το κατάλυμα, τα αξιοθέατα, τους χώρους πολιτισμού κ.ά. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, κύριος στόχος των mobile εφαρμογών είναι η συνεχής πληροφόρηση και η εκπαίδευση των τουριστών μέσω βιωματικών παιχνιδιών και διαδραστικών χαρτών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά/απαιτήσεις/ενδιαφέροντα του χρήστη (Points of Interests). Μετά το ταξίδι, οι mobile εφαρμογές πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες που δίνουν τη δυνατότητα υπενθύμισης των εμπειριών του, τις οποίες μπορεί να κοινοποιήσει σε τρίτους και να καταγράψει τις απόψεις του μέσω κριτικών, φωτογραφιών, βίντεο, κ.λπ. Η χρήση των mobile εφαρμογών εξασφαλίζει στον επισκέπτη τη δυνατότητα άμεσης πλοήγησης και πρόσβασης σε χρήσιμες και επικαιροποιημένες πληροφορίες. Στον Πίνακα 3.2, ο οποίος αποτελεί μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας, αποτυπώνονται ορισμένες επιλογές που παρέχονται από τις ξενοδοχειακές μονάδες στους ταξιδιώτες τόσο πριν το ταξίδι τους, όσο και κατά τη διάρκεια μέσα από τη χρήση των κινητών τους συσκευών, και κυρίως των smartphones και tablets.

Πίνακας 3.2 Mobile υπηρεσίες προς τους πελάτες

<b>Ως προς τα προϊόντα/υπηρεσίες</b>	Κράτηση δωματίου
	Check in-check out
	Δυνατότητα επιλογής δωματίου βάσει θέας, ορόφου
	Εφαρμογή υποδοχής του πελάτη στο δωμάτιό του (e-concierge)
	Ειδικά αιτήματα, όπως συγκεκριμένη θερμοκρασία δωματίου, έξτρα κλινοσκεπάσματα, παροχή βρεφικής κούνιας
	Κράτηση σε εστιατόρια, υπηρεσίες σπα της ξενοδοχειακής μονάδας
	Επιλογή παραγγελίας μέσου μεταφοράς (π.χ. ταξί, μίνι πούλμαν)
	Παροχή AR (Augmented Reality) και VR (Virtual Reality) εμπειριών (π.χ. πλοήγηση στις εγκαταστάσεις του)
	Δυνατότητα QR code scanner

<b>Λοιπές υπηρεσίες</b>	Δυνατότητα επιλογής γλώσσας (τοπική και σύμφωνα με τις κυριότερες χώρες προέλευσης)
	Ενημέρωση δρομολογίων τρένων, πλοίων, λεωφορείων και πληροφορίες πτήσεων
	Ενημέρωση για κοντινούς χώρους πολιτισμού, αξιοθέατα και σημεία ενδιαφέροντος (POIs)
	Δυνατότητα πλοήγησης μέσω διαδραστικών χαρτών στον τουριστικό προορισμό
	Ενημέρωση σχετικά με επιλογές εστίασης και τοπικά δρώμενα
	Πρόσβαση στον ημερήσιο Τύπο
	Δυνατότητα κοινοποίησης πληροφοριών σε τρίτους
	Ερωτηματολόγιο ανατροφοδότησης για σχόλια/βελτιώσεις/παράπονα
	Υποστήριξη από όλα τα λειτουργικά συστήματα (iOS, Android)
	Πρόγραμμα συλλογής πόντων και επιβράβευσης (rewards program)

Σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο ορισμένες υπηρεσίες που παρέχονται σήμερα από τις ξενοδοχειακές μονάδες μέσω των mobile εφαρμογών, σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας, παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.3.

Πίνακας 3.3 Mobile εφαρμογές σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο

<b>Διαχείριση κρατήσεων (Reservation System)</b>	Οργάνωση των δωματίων βάσει κριτηρίων και κατηγορίας, καταχώρηση των στοιχείων των πελατών, καταχώρηση των συνεργαζόμενων πρακτορείων, καταχώρηση οικονομικών στοιχείων (αποδείξεις, τιμολόγια, κ.λπ.)
<b>Διαχείριση καταλύματος (Property Management System)</b>	Οργάνωση και αυτοματοποίηση των καθημερινών εργασιών και διαδικασιών της μονάδας, όπως κρατήσεις, καθαριότητα, επικοινωνία με επισκέπτες, πελατολόγιο, συντήρηση υποδομών, κ.λπ.

<p><b>Διαχείριση καναλιών και μηχανών κρατήσεων (Channel Management)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συνεχής παρακολούθηση και διαχείριση της συνεργασίας με διάφορα τουριστικά πρακτορεία, είτε πρόκειται για παραδοσιακά πρακτορεία, όπως TUI, ή online, όπως booking και expedia</li> <li>▪ Δυνατότητα πολλαπλών συμβολαίων ανά πρακτορείο με δυνατότητα διαφορετικών τιμοκαταλόγων, διατροφής, φόρων, πολιτικής ακύρωσης και διαθεσιμότητας για κάθε ένα συμβόλαιο ξεχωριστά</li> <li>▪ Αυτόματος υπολογισμός τιμής κράτησης και ανάλυση κόστους (break-down) κράτησης βάσει του συμβολαίου με το πρακτορείο</li> <li>▪ Καρτέλες κινήσεων πρακτορείων με τα υπόλοιπά τους και δυνατότητα προσθήκης κινήσεων (χρεώσεων/ πληρωμών) πέραν των αυτόματα εισηγμένων κινήσεων</li> <li>▪ Προβολή συμβολαίων καναλιών παρακολούθηση ροής κρατήσεων ανά πρακτορείο</li> </ul>
<p><b>Σύστημα διανομής (Global Distribution System)</b></p>	<p>Online συστήματα διανομής τιμών και διαθεσιμότητας διαφόρων υπηρεσιών. Οι τιμές, η διαθεσιμότητα, οι παροχές κ.ά. της ξενοδοχειακής επιχείρησης διανέμονται σε μια τεράστια βάση δεδομένων τουριστικών γραφείων, ιστοσελίδων και λοιπών παρόχων, με αποτέλεσμα την αυτόματη αύξηση της διανομής των δωματίων σε ένα μεγάλο δίκτυο μεταπωλητών (online και offline) και αντίστοιχα σε μια μεγαλύτερη πελατειακή αγορά</p>
<p><b>Διαχείριση κρατήσεων στις εγκαταστάσεις (π.χ. τραπέζι σε εστιατόριο, σπα)</b></p>	<p>Δυνατότητα στους πελάτες για απευθείας κρατήσεις στις εγκαταστάσεις με ασφάλεια πληρωμών και χωρίς προμήθεια</p>
<p><b>Διαχείριση εσόδων (Revenue Management System)</b></p>	<p>Αυτοματοποίηση της διαδικασίας χρήσης αναλυτικών στοιχείων (προσφοράς και ζήτησης) για τον καθορισμό της σωστής τιμής για κάθε τύπου δωματίου για τη μεγιστοποίηση των εσόδων και της κερδοφορίας.</p>

### 3.8.2 Ηλεκτρονική διαχείριση πελατών (e-CRM)

Το e-CRM (Electronic Customer Relationship Management) αποτελεί επέκταση του CRM στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά. Το e-CRM είναι ένα εργαλείο διαχείρισης των σχέσεων μιας επιχείρησης και των πελατών της, καθώς παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τους πελάτες της και συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της πελατειακής βάσης, επιτυγχάνοντας την καλύτερη κατανόηση του προφίλ, των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη. Σύμφωνα με τον Kotoron (2002), το e-CRM ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Το e-CRM εστιάζει στη βελτίωση της συνολικής προσφοράς προς τον πελάτη, τη διατήρηση των πιστών και κερδοφόρων πελατών και την ενίσχυση των ικανοτήτων της επιχείρησης. Κατά τον Sterne (1996), η ηλεκτρονική διαχείριση των πελατών χαρακτηρίζεται από την πληροφόρηση πριν την πώληση τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, τις υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου και την υποστήριξη μετά την πώληση. Το e-CRM περιλαμβάνει την εφαρμογή μέσω ψηφιακών καναλιών των παραδοσιακών εφαρμογών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, οι οποίες είναι σύμφωνα με τον Reponen (2003) οι ακόλουθες:

- *Πελάτες-στόχοι*: Προσδιορισμός των πελατών με επιθυμητό προφίλ που έχουν μεγάλες πιθανότητες επανάληψης μιας αγοράς.
- *Μετατροπή επισκεπτών σε αγοραστές*: Παρακολούθηση των ιστοσελίδων που επισκέπτεται ο χρήστης για πληροφόρηση, αξιολόγηση του χρόνου που αφιερώνει και αποστολή σχετικών προσφορών.
- *Ανάλυση πελατών*: Διαδικασία αξιολόγησης της αξίας του πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του και βάσει της οποίας μια επιχείρηση καθορίζει τους πόρους που θα αφιερώσει στον πελάτη όσον αφορά την εξυπηρέτηση και τις προωθητικές ενέργειες.
- *Διατήρηση πελατών*: Παροχή εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών ανάλογα με το προφίλ του πελάτη και εξατομικευμένη επικοινωνία με αυτόν

με σκοπό την παροχή ανώτερης εμπειρίας και επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης (Reponen, 2003).

- *Συνεργατικό μάρκετινγκ*: Συνεργασία με συστήματα CRM (ή δεδομένα) με μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων.
- *Viral μάρκετινγκ*: Εκμετάλλευση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) που δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να διαφημίζει την επιχείρηση σε τρίτους, προσφέροντάς του ανάλογη ανταμοιβή.
- *Ανάλυση εκστρατειών και προωθητικών ενεργειών*: Παρακολούθηση και αξιολόγηση της ανατροφοδότησης των πελατών σχετικά με τις προσφορές που αποστέλλονται από την επιχείρηση.

### 3.8.3 Διαδικτυακές πλατφόρμες

Στη σημερινή εποχή οι διαδικτυακές πλατφόρμες αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων διανυκτερεύσεων. Αποτελούν εικονικά τουριστικά πρακτορεία, τα οποία διαθέτουν μεγάλο μερίδιο αγοράς. Πλατφόρμες, όπως οι Booking, TripAdvisor, Expedia, δραστηριοποιούνται διεθνώς και είναι διαθέσιμες σε πολλές γλώσσες. Οι υπηρεσίες που παρέχουν αφορούν στις κρατήσεις δωματίων, ενώ ορισμένες από αυτές εμπορεύονται και επιπρόσθετα τουριστικά προϊόντα. Οι περισσότερες διαδικτυακές πλατφόρμες παρέχουν την επιλογή στους χρήστες να φιλτράρουν τις πληροφορίες που αναζητούν βάσει διαφόρων κριτηρίων και χαρακτηριστικών, όπως ο τύπος του ταξιδιώτη, η ημερομηνία των αξιολογήσεων, κ.λπ.

Οι χρήστες χρησιμοποιούν συχνά τις εν λόγω πλατφόρμες, προκειμένου να εντοπίζουν όλες τις διαθέσιμες επιλογές, να ενημερώνονται και να αποκτούν περισσότερες πληροφορίες μέσα από τις κριτικές και τα σχόλια, να συγκρίνουν τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και εν τέλει να πραγματοποιούν κράτηση χωρίς γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς. Η επιτυχία και η δημοτικότητα αυτών των πλατφορμών, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις πολλές αξιολογήσεις και σχόλια των πελατών, τα οποία θεωρούνται πιο αξιόπιστα σε σχέση με τις διαφημίσεις και επηρεάζουν τις πωλήσεις, τα έσοδα και τη φήμη μιας επιχείρησης. Ένας σημαντικός λόγος της επιτυχίας και της δημοτικότητας των πλατφορμών αποτελεί η δυνατότητα



που έχουν οι χρήστες να συγκρίνουν τις διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις όσον αφορά τις τιμές και τους όρους της κράτησης. Συνεπώς, οι διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων προσφέρουν μεγάλη ευελιξία στους χρήστες και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να απευθύνονται σε μια ευρύτερη καταναλωτική βάση με σχετικά χαμηλό κόστος.

### 3.8.4 Gamification

Το gamification θεωρείται μια νέα παγκόσμια τάση στο μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε διάφορους κλάδους, αλλά και στον τουρισμό. Ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί έναν τομέα υπηρεσιών, ο οποίος εστιάζει στις εμπειρίες που αποκομίζουν οι τουρίστες και οι πάροχοι υπηρεσιών (Vargo, Lusch, 2008). Πιο συγκεκριμένα, είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την υποκίνηση των εργαζομένων και των πελατών, καθώς και για την αύξηση των πωλήσεων. Ο κύριος σκοπός του gamification είναι να ψυχαγωγήσει, να ενημερώσει και να υποκινήσει κίνητρα και συμπεριφορές.

Ως προς τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το gamification προσφέρει υπεραξία στα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης. Παράλληλα, προάγει την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα στους εργαζόμενους, καθώς η χρήση του συμβάλλει στη δημιουργία ενδιαφέροντος, κινήτρων και δημιουργικότητας και ως εκ τούτου οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σχετικά με τον επισκέπτη στη σημερινή εποχή, αυτός αναζητά ασφάλεια, ιδιωτικότητα, ανέπαφη επικοινωνία και αυτονομία. Το gamification συνδυάζει την ασφάλεια και την ψυχαγωγία βελτιώνοντας την τουριστική εμπειρία. Μέσω του καινοτόμου αυτού εργαλείου, επιτυγχάνεται, επίσης, η ενθάρρυνση της τουριστικής δέσμευσης, και κατά συνέπεια, η βελτίωση της αφοσίωσης και της πιστότητας των πελατών.

### 3.8.5 Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligent)

Στη σημερινή εποχή όλο και περισσότεροι ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τείνουν να ακολουθούν τις σημαντικές ψηφιακές τάσεις στη βιομηχανία,

προκειμένου να αποκομίζουν τα μέγιστα οφέλη σε επίπεδο ανταγωνισμού. Η τεχνητή νοημοσύνη, όπως και η εικονική πραγματικότητα, είναι εργαλεία που προσφέρουν πολλές δυνατότητες στις ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν στο σύνολο την ξενοδοχειακή εμπειρία, αλλά και να αυξήσουν τα έσοδα τους. Η τεχνητή νοημοσύνη ήδη επηρεάζει τον κλάδο της φιλοξενίας και οι ξενοδοχειακές μονάδες μπορούν να αξιοποιήσουν ποικίλες τεχνολογικές καινοτομίες για να επιτύχουν τους στόχους τους. Ενδεικτικά στον Πίνακα 3.4 αναφέρονται ορισμένες δυνατότητες που παρέχονται μέσω της τεχνητής νοημοσύνης.

Πίνακας 3.4 Ενδεικτικές δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης

<p><b>Εφαρμογές μηνυμάτων</b></p>	<p>Οι εφαρμογές αυτές προσφέρονται στο πλαίσιο της έξυπνης εξυπηρέτησης πελατών σε πραγματικό χρόνο χωρίς την ανάγκη ανθρώπινης παρέμβασης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Facebook με την υπηρεσία Messenger.</p>
<p><b>Chatbot</b></p>	<p>Τεχνολογίες, οι οποίες μπορούν να διαχειριστούν συζητήσεις, αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες και χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των εμπειριών. Πρόκειται για προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να προσομοιώνουν ανθρώπινες συνομιλίες, καθώς οι πελάτες μπορούν να λάβουν άμεσα πληροφορίες και να εξυπηρετηθούν 24/7.</p>
<p><b>Ρομπότ</b></p>	<p>Εφαρμογή της ΑΙ, η οποία είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στην ανθρώπινη ομιλία, να μαθαίνει από τις αλληλεπιδράσεις με ανθρώπους και να προσφέρει τουριστικές πληροφορίες. Τα ρομπότ, ειδικότερα, εντοπίζουν πληροφορίες πελατών, αναλύουν τις προτιμήσεις τους και μπορούν να προτείνουν κατάλληλους προορισμούς. Τα ρομπότ εξυπηρέτησης πελατών, με γνώμονα την ΑΙ, υποδέχονται, επίσης, τους επισκέπτες, ενώ εξοικονομούν χρόνο για τους υπαλλήλους.</p>
<p><b>Πλατφόρμες κρατήσεων</b></p>	<p>Οι πάροχοι τεχνολογικών υπηρεσιών προσπαθούν να υιοθετήσουν την τεχνητή νοημοσύνη, ώστε να προσφέρουν ένα περισσότερο εξατομικευμένο περιβάλλον κρατήσεων στις ξενοδοχειακές μονάδες, να επιτύχουν πιο άμεσες αλληλεπιδράσεις και να αντικαταστήσουν την προσέγγιση των cookies.</p>
<p><b>Διαχείριση κριτικής και φήμης</b></p>	<p>Μέσω της τεχνητής νοημοσύνης, υπάρχει η δυνατότητα τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και ενημέρωσης να παρακολουθούνται συνεχώς και να υπάρχει άμεση ανταπόκριση σε κάθε σχόλιο και αρνητική κριτική.</p>

Όπως γίνεται φανερό, οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης διευκολύνουν τις κρατήσεις και βοηθούν στην παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών για τους επισκέπτες. Παράλληλα, μέσω της τεχνητής νοημοσύνης συγκεντρώνονται δεδομένα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των συνολικών αναγκών και προτιμήσεων των πελατών (Σφακιανάκης, 2003). Οι ξενοδόχοι έχουν πλέον εργαλεία, τα οποία βοηθούν στη διαμόρφωση στρατηγικής, την αύξηση του κέρδους και των πωλήσεων και τη διεύθυνση στην αγορά.

### 3.8.6 Social media

Η συνεχής άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media), όπως το Facebook, το Twitter, το LinkedIn και το Instagram, προσφέρουν πολλές ευκαιρίες και οφέλη για όσους ανήκουν στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα πλεονεκτήματα των social media για τις επιχειρήσεις αναγνωρίζονται, πλέον, από όλες σχεδόν τις έρευνες και τους μελετητές, καθώς επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες.

Οι χρήστες έχουν πρόσβαση σε πολλές πληροφορίες και μπορούν να αλληλοεπιδράσουν τόσο με την ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα, όσο και με άλλους πελάτες σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και την ποιότητα τους. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούν τα social media, προκειμένου να προωθήσουν την επιχείρησή τους, να συνεργαστούν με υπάρχοντες και νέους πελάτες και να έχουν παγκόσμια παρουσία. Επίσης, μέσω των social media εξασφαλίζεται μείωση του κόστους προώθησης και προβολής, βελτιώνεται το επίπεδο της ανταγωνιστικότητάς τους, αναβαθμίζεται η εικόνα τους και επιτυγχάνεται η προσωποποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη και η άμεση εξυπηρέτησή του καθώς και η αφοσίωσή του.

Σήμερα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και πιο συχνά σε καταστάσεις κρίσεων τις δυνατότητες δικτύωσης των social media, προκειμένου να κινητοποιήσουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Sigala, 2011). Κατά τους Sigala και Marinidis (2012), τα social media επιτρέπουν την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία και την παροχή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Η χρήση των social media δεν έχει χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, με αποτέλεσμα η πληροφόρηση για μια κατάσταση

κρίσης να μπορεί να διαδοθεί παντού άμεσα, ώστε να ληφθούν έγκαιρα οι κατάλληλες αποφάσεις πραγματοποίησης ενεργειών και μέτρων.

### 3.8.7 Internet of Things (IoT)

Τα τελευταία χρόνια μία από τις τάσεις που διαμορφώνονται στον κλάδο της φιλοξενίας είναι το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things- IoT), το οποίο αφορά στα «έξυπνα» αντικείμενα, δηλαδή φυσικοί μηχανισμοί και συσκευές που συνδέονται στο Διαδίκτυο. Ουσιαστικά, αποτελεί ένα δίκτυο επικοινωνίας πολλών ηλεκτρονικών συσκευών και μέσων, τα οποία χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ανταλλαγή δεδομένων και την ανάληψη κάποιας δράσης σε αυτά μέσα σε ένα δίκτυο. Η φιλοσοφία του IoT βασίζεται στην έννοια της σύνδεσης όλων των ηλεκτρονικών συσκευών μεταξύ τους, ώστε να ελέγχονται και να διαχειρίζονται είτε μέσω του τοπικού δικτύου, είτε μέσω του Διαδικτύου. Δύο από τα βασικά χαρακτηριστικά του IoT είναι η διασυνδεσιμότητα, δηλαδή, η συνεχής σύνδεση σε παγκόσμια εμβέλεια και η παροχή πληροφοριών και δεύτερον, η τεράστια κλίμακα ως προς τις ηλεκτρονικές συσκευές που διασυνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους και είναι περισσότερες από τις συσκευές που είναι συνδεδεμένες στο υπάρχον Διαδίκτυο. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό μπορεί να θεωρηθεί η δυναμικότητα των συσκευών, καθώς η κατάστασή τους αλλάζει συνεχώς. Πιο συγκεκριμένα, μια συσκευή από το sleep mode (λειτουργία ύπνου) μπορεί να ενεργοποιηθεί, να συνδεθεί ή αποσυνδεθεί σε κάποιο δίκτυο και να αλλάξει γεωγραφική θέση και ταχύτητα (Vermesan, Friess, 2014).

Το IoT προσφέρει τη δυνατότητα, τόσο στον ξενοδόχο όσο και στον επισκέπτη, για έξυπνο έλεγχο μέσα στο δωμάτιο, καθώς και βελτιωμένες υπηρεσίες ψηφιακού θυρωρού, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται μια αναβαθμισμένη εμπειρία διαμονής. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω του IoT μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, βελτιώνοντας τις διαδικασίες τους, μειώνοντας το κόστος ενέργειας και προσφέροντας μια καλύτερη εμπειρία στον πελάτη. Το IoT βοηθά στην επίτευξη μεγαλύτερης λειτουργικής αποτελεσματικότητας και στην καλύτερη ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς συμβάλλει και στη μείωση των απαιτούμενων πόρων. Το IoT βελτιώνει την εμπειρία του πελάτη και συντελεί στην τόνωση της κερδοφορίας μιας

επιχείρησης ποικιλοτρόπως, π.χ. μέσω της μείωσης του ενεργειακού κόστους και στην εξοικονόμηση πόρων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αισθητήρες, που ρυθμίζουν ανάλογα τη θερμοκρασία ή το φωτισμό σ' ένα δωμάτιο, προσαρμόζοντας αυτόματα την παροχή ενέργειας και συμβάλλοντας στην ορθολογική χρήση της ενέργειας.

Ουσιαστικά, το IoT δημιουργεί τις βάσεις για αυτοματοποιημένες δράσεις, οι οποίες είναι παραμετροποιημένες στον εκάστοτε επισκέπτη, αναβαθμίζοντας έτσι την εμπειρία του. Για παράδειγμα, ο πελάτης μέσα από την κινητή του συσκευή μπορεί να ρυθμίζει τη θερμοκρασία του δωματίου ή το επίπεδο του φωτισμού. Επίσης, μέσω του IoT δημιουργείται η δυνατότητα ρύθμισης των κλειδαριών, των κουρτινών και η δυνατότητα λήψης των αιτημάτων των επισκεπτών μέσω της τηλεόρασης ή των «έξυπνων» συσκευών του δωματίου.

Επομένως, το IoT μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία εξατομικευμένων εμπειριών για τους πελάτες με δύο βασικούς τρόπους. Ο πρώτος αφορά στη δυνατότητα που έχουν οι επισκέπτες να ελέγχουν περισσότερες συσκευές ή υπηρεσίες μέσω μιας συσκευής. Ο δεύτερος τρόπος αφορά στα δεδομένα που συλλέγονται από επιχειρήσεις, τα οποία κατόπιν επεξεργασίας οδηγούν στη δημιουργία στοχευμένων και εξατομικευμένων καμπανιών μάρκετινγκ.

### 3.8.8 Επαυξημένη πραγματικότητα (AR)

Η επαυξημένη πραγματικότητα (Augmented Reality - AR) ορίζεται ως μία τεχνική απεικόνισης και οπτικοποίησης πληροφοριών, πολυμέσων, γραφικών, εικονικών προσώπων ή χώρων. Πρόκειται για μία τεχνολογία που προσφέρει στους καταναλωτές πολύ πιο προσωποποιημένο περιεχόμενο και προσαρμοσμένες υπηρεσίες στις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Το AR βελτιώνει την άποψη του χρήστη και ενισχύει την αντίληψή του για την πραγματικότητα και το ευρύτερο περιβάλλον μέσα από τη χρήση των κινητών συσκευών, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες να γίνονται διαδραστικές και εύκολα επεξεργάσιμες ψηφιακά.

Ο κλάδος τους τουρισμού και ιδιαίτερα της φιλοξενίας είναι ένας κλάδος που επωφελείται σημαντικά από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα της

τεχνολογίας AR, καθώς βελτιώνεται ουσιαστικά η καταναλωτική εμπειρία. Πιο συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω της συγκεκριμένης τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν στο εν δυνάμει πελατειακό κοινό περιεχόμενο πολυμέσων, προσαρμοσμένο στα διάφορα επίπεδα γνώσης και εμπειρίας των πελατών. Επίσης, ο χρήστης πριν το ταξίδι έχει την ευκαιρία να ενημερωθεί για τον προορισμό και τις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που πρόκειται να επισκεφθεί και να βιώσει μία άκρως εντυπωσιακή εμπειρία μέσω των τεχνολογιών και των αντίστοιχων εφαρμογών.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω των εφαρμογών AR μπορούν να προωθούν το προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία τους, ενισχύοντας την εμπειρία εξερεύνησης τόσο του περιβάλλοντος τους όσο και της γύρω περιοχής. Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που υποστηρίζει εφαρμογές AR προσφέρει τη δυνατότητα στον εν δυνάμει επισκέπτη να περιηγηθεί στους χώρους της, τις εγκαταστάσεις και τα δωμάτιά της και συνεπώς η εμπειρία του χρήστη εμπλουτίζεται και βελτιώνεται, στοιχείο που μπορεί να αποτελεί βασικό κριτήριο στην επιλογή της διαμονής του. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κατ' επέκταση, μπορούν να προσεγγίσουν και να προσελκύσουν ένα ευρύτερο κοινό μέσω της παροχής των σχετικών πολυμέσων, επιτρέποντας του να αντιληφθεί το περιβάλλον τους.

Ουσιαστικά, οι τουριστικές εφαρμογές AR μπορούν να βοηθήσουν τους επισκέπτες να έχουν πρόσβαση σε βασικές πληροφορίες και δεδομένα και να εμπλουτίσουν, έτσι, τις γνώσεις τους σχετικά με ένα τουριστικό προϊόν, αξιοθέατο ή έναν τουριστικό προορισμό πριν και μετά το ταξίδι. Πιο συγκεκριμένα, η χρήση της βοηθά στη μετάδοση των πληροφοριών, οι οποίες διατίθενται ανάλογα με κάποια κριτήρια, όπως το επίπεδο γνώσεων του χρήστη, τα ενδιαφέροντά του, την ηλικία, κ.λπ. Κατά συνέπεια, οι τουριστικές εφαρμογές AR δημιουργούν μια μοναδική τουριστική εμπειρία στον χρήστη.

Επιπλέον, οι χρήστες/επισκέπτες μέσω του GPS αποκτούν πρόσθετα οφέλη και έχουν τη δυνατότητα να περιηγηθούν και να αλληλοεπιδράσουν με τη βοήθεια των άμεσων σχολίων και πληροφοριών. Οι εφαρμογές AR στις κινητές συσκευές μπορούν να θεωρηθούν ως «κοινωνικές εφαρμογές», καθώς προσφέρουν τη δυνατότητα

κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των χρηστών. Οι χρήστες μπορούν να δημιουργήσουν λίστες με τα αγαπημένα τους σημεία και αξιοθέατα (Points of Interest - POIs) και στις οποίες θα είναι συγκεντρωμένες σχετικές πληροφορίες σε μορφή πολυμέσων. Ακόμα, η συνδεσιμότητα της εφαρμογής AR με άλλες εφαρμογές και η άμεση και εύκολη ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών προσφέρουν επιπρόσθετα οφέλη και περαιτέρω προστιθέμενη στους επισκέπτες.

Αξίζει να σημειωθεί πως οι εφαρμογές αυτές έχουν τόσο εκπαιδευτικό όσο και ψυχαγωγικό χαρακτήρα, καθώς η τουριστική εμπειρία εμπλουτίζεται με βάση το επίπεδο χρήσης, εμπειρίας και χρήσης του κάθε επισκέπτη καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Τέλος, οι περισσότερες εφαρμογές διατίθενται στην τοπική γλώσσα, άλλα και σε ξένες γλώσσες, ανάλογα με τις κυριότερες χώρες προέλευσης των ταξιδιωτών και είναι διαθέσιμες σχεδόν σ' όλα τα λειτουργικά συστήματα (iOS, Android).

### 3.9 Η έννοια της επιχειρηματικής κινητικότητας (Enterprise mobility)

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν κινητές συσκευές, όπως smartphones, φορητούς υπολογιστές και tablets, για να εργάζονται οποτεδήποτε και οπουδήποτε, χωρίς γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς. Οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα οι mobile τεχνολογικές είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη μείωση των λειτουργικών στοιχείων κόστους και παρέχουν πολλά σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν και τις εφαρμόζουν.

Η επιχειρηματική κινητικότητα, αν και βρίσκεται σε πολλές επιχειρήσεις ακόμη σε πρώιμο στάδιο υιοθέτησης και εφαρμογής, επαναπροσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας τους. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να υποστηρίζουν την επιχειρηματική κινητικότητα και να αναζητούν καινοτόμες εφαρμογές, για να επιταχύνουν και να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους, αυξάνοντας παράλληλα τον δείκτη της παραγωγικότητας και δημιουργώντας πιο ισχυρές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, των συνεργατών και των πελατών (Alqahtani, Atkins, 2016). Κάθε κλάδος ή επιχείρηση απαιτεί διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικής κινητικότητας,



καθώς υπάρχουν κλάδοι με υψηλές απαιτήσεις, όπως υπηρεσίες ναυτιλίας, ορισμένοι με απαιτήσεις μέσης επιχειρηματικής κινητικότητας, όπως η υγειονομική περίθαλψη, και άλλοι με χαμηλές απαιτήσεις κινητικότητας, όπως ένα παραδοσιακό γραφείο (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2018).

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν την επιχειρηματική κινητικότητα έχουν ταχύτερες λειτουργίες, καθώς οι διαδικασίες αυτοματοποιούνται και είναι πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2018). Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση της επιχειρηματικής κινητικότητας, των διαφορετικών επιπέδων και σταδίων της. Στη συνέχεια, αναλύονται τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα κάθε σταδίου και παρουσιάζεται μία πρόταση για τα στάδια και τις προϋποθέσεις για την πιθανή επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η υιοθέτηση της επιχειρηματικής κινητικότητας οδηγεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή πιο ευέλικτων επιχειρηματικών μοντέλων και στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης. Ουσιαστικά, είναι μια τάση που αλλάζει τις εργασιακές συνήθειες, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να εργάζονται από οποιοδήποτε μέρος χρησιμοποιώντας κινητές συσκευές, όπως, tablets, smartphones, σημεία πώλησης (point of sales-POS) και υπηρεσίες cloud. Συνεχώς, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν την επιχειρηματική κινητικότητα, καθώς αναγνωρίζουν τα σημαντικά πλεονεκτήματα ως προς την έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών που επιτυγχάνεται μεταξύ των εργαζομένων, συνεργατών και πελατών. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα στάδια της υιοθέτησης της επιχειρηματικής κινητικότητας διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από κλάδο σε κλάδο.

Η παρούσα ενότητα στοχεύει στην αποσαφήνιση της έννοιας της επιχειρηματικής κινητικότητας, στην ανάλυση των ποικίλων σταδίων υιοθέτησής της και στην εξέταση των πλεονεκτημάτων ως προς τις διαστάσεις της ευελιξίας, απόδοσης και ασφάλειας. Επίσης, εξετάζεται ο συνδυασμός των τεχνολογικών και ανθρώπινων πόρων και πώς αυτός μπορεί να οδηγήσει στην υιοθέτηση της επιχειρηματικής κινητικότητας και στην ανάπτυξη ποικίλων δυνατοτήτων ως προς την κινητικότητα. Επίσης, στη συγκεκριμένη ενότητα δίνεται έμφαση στο πώς συνδέεται η εφαρμογή των ποικίλων

επιπέδων υιοθέτησης της επιχειρηματικής κινητικότητας με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, παρουσιάζεται πώς οι νέες αυτές δυνατότητες έχουν σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση, όπως αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των λειτουργιών και διαδικασιών της και δημιουργία επιπρόσθετης αξία. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι συνθήκες υπό τις οποίες η επιχειρηματική κινητικότητα μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.10 Στάδια επιχειρηματικής κινητικότητας

Οι επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν και να χρησιμοποιούν την επιχειρηματική κινητικότητα, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βελτίωση των λειτουργιών και των διαδικασιών τους, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της επικοινωνίας και των συνεργασιών με τους πελάτες και τους συνεργάτες τους. Ουσιαστικά, η επιχειρηματική κινητικότητα φαίνεται να είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ασφαλή χρήση των κινητών συσκευών, την επίτευξη της βελτιστοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών και των εφαρμογών και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω των ασύρματων εφαρμογών και λύσεων.

Οι Alqahtani και Atkins (2016) προτείνουν ένα πλαίσιο για τα στάδια της υιοθέτησης της επιχειρηματικής κινητικότητας και δίνουν ιδιαίτερα έμφαση στους στόχους, τις δυνατότητες και τις λύσεις που οδηγούν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στον μετασχηματισμό. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στον σκοπό της διαδικασίας του μετασχηματισμού της επιχείρησης, που πρέπει να έχει αποφασιστεί και εγκριθεί από τα στελέχη της επιχείρησης, καθώς πρόκειται για μία τροποποίηση στις υφιστάμενες συνθήκες. Επίσης, η αλλαγή για μια υπηρεσία ή ένα πρόγραμμα ή και ολόκληρη την επιχείρηση θα πρέπει να συμβαδίζει με την κουλτούρα, τη στρατηγική και τις πολιτικές της επιχείρησης. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών που σχετίζονται με τις νέες πρωτοβουλίες, δυνατότητες και λειτουργίες της επιχείρησης, εξοικονομώντας χρόνο και επιταχύνοντας το σχεδιασμό και την υλοποίηση του μετασχηματισμού. Οι λειτουργίες αυτές θα πρέπει να είναι προσβάσιμες τόσο από τους εσωτερικούς, όσο και από τους εξωτερικούς χρήστες.

Το επόμενο στάδιο είναι η ανάλυση και ο μετασχηματισμός, όπου εξετάζονται και βελτιώνονται οι δυνατότητες, οι λειτουργίες σύμφωνα με τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης μέσω της επιχειρηματικής κινητικότητας. Οι συγκεκριμένοι στόχοι αποτελούν κρίσιμο σημείο, ώστε να τεκμηριωθούν πιο αποτελεσματικά τυχόν ειδικές απαιτήσεις και διαδικασίες, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να υποστηρίζονται από mobile εφαρμογές και δυνατότητες. Ακόμα, οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να εξυπηρετούν τις επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες και να είναι σύμφωνοι με τη στρατηγική σχετικά με το μετασχηματισμό της επιχείρησης. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει το σχεδιασμό των νέων λειτουργιών, τη βελτίωση ή τροποποίηση των υφισταμένων και την επαναληπτική εξέτασή τους ως προς τυχόν σημεία που χρήζουν βελτίωση και διόρθωση. Οι λειτουργίες κατηγοριοποιούνται σε λειτουργίες βάσει της τοποθεσίας, σε προσωποποιημένες λειτουργίες, σε λειτουργίες άμεση πρόσβασης και επικοινωνίας και λειτουργίες ως προς την εμπειρία του χρήστη. Όλες οι λειτουργίες πρέπει να είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις των πελατών και τις στρατηγικές αποφάσεις της Διοίκησης.

Στο πέμπτο στάδιο, οι ερευνητές χρησιμοποιούν το Balance Scorecard για την αξιολόγηση των ποσοτικοποιήσιμων και μη προσδιορίσιμων πλεονεκτημάτων που προκύπτουν μέσω του μετασχηματισμού. Επίσης, στο συγκεκριμένο στάδιο, πραγματοποιείται όποια πιθανή τροποποίηση, βελτίωση και εισαγωγή λειτουργιών, προκειμένου να εξυπηρετούνται πιο αποτελεσματικά οι στόχοι ως προς την εφαρμογή της επιχειρηματικής κινητικότητας. Το τελευταίο στάδιο αφορά στην ενοποίηση του σχεδίου μετασχηματισμού, στο οποίο οι επιχειρηματικές πολιτικές, οι απαιτήσεις και οι λειτουργίες ενοποιούνται και παράλληλα, συγκεντρώνονται οι περαιτέρω λειτουργίες, τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις για μελλοντική αξιολόγηση. Στο εν λόγω στάδιο, καθορίζονται τα τελικά προϊόντα και οι στόχοι της επιχείρησης, καθώς και η εκτίμηση ως προς το κόστος και την προστιθέμενη αξία.

Σύμφωνα με τον Basole (2005) ο μετασχηματισμός της επιχειρηματικής κινητικότητας απαιτεί τέσσερα στάδια. Η *κινητοποίηση* (mobilization) θεωρείται το πρώτο στάδιο, το οποίο περιλαμβάνει τη διαδικασία κατά την οποία τα επιχειρηματικά δεδομένα, τα αρχεία και οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιαδήποτε κινητή

συσκευή. Σ' αυτό το στάδιο, οι επιχειρηματικές εφαρμογές προσαρμόζονται, ώστε να ταιριάζουν και να χρησιμοποιούνται στις ασύρματες συσκευές οπουδήποτε και οποτεδήποτε, επιτυγχάνοντας υψηλότερο επίπεδο ευκολίας και αποτελεσματικότητας. Το δεύτερο στάδιο είναι η *βελτίωση* (enhancement) και η εφαρμογή νέων διαδικασιών, όπως εφαρμογές που βασίζονται στην τοποθεσία και τροποποιούν τις υπάρχουσες διαδικασίες της επιχείρησης και γενικότερα το επιχειρηματικό περιβάλλον. Το επόμενο στάδιο είναι η *αναμόρφωση* (reshapement) των επιχειρηματικών μοντέλων και στρατηγικών και η εφαρμογή καινοτόμων ασύρματων διαδικασιών και δυνατοτήτων. Η αναμόρφωση έχει ως αποτέλεσμα τη χρήση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και στρατηγικών και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο επαναπροσδιορισμός (redefinition) είναι το τελευταίο στάδιο και περιλαμβάνει αποκλειστικά καινοτόμες επιχειρηματικές δυνατότητες και διαδικασίες.

Οι Scornavacca και Barnes (2008) αναφέρουν ότι υπάρχουν τρία βασικά στάδια εφαρμογής της επιχειρηματικής κινητικότητας. Η σύνδεση των εργαζομένων είναι το πρώτο στάδιο, το οποίο στηρίζεται στην ασύρματη υποδομή και περιλαμβάνει την πρόσβαση σε δεδομένα και έγγραφα, ενισχύοντας έτσι την αποδοτικότητά τους. Το δεύτερο στάδιο, είναι η *ενδυνάμωση των εργαζομένων*, η οποία επικεντρώνεται στην προσβασιμότητα των εγγράφων και πληροφοριών, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια τα υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες βελτιώνονται. Τέλος, η *δημιουργία της mobile επιχείρησης* είναι το τελευταίο στάδιο, όπου η εργασία των υπαλλήλων τροποποιείται, αποκτώντας πρόσβαση σ' όλα τα δεδομένα οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να απασχολούνται mobile, καθώς όλες οι διαδικασίες μπορούν να υποστηριχτούν. Σ' αυτό το στάδιο, οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι ενδέχεται να τροποποιηθούν και νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες παρέχονται.

Η πολυεθνική επιχείρηση Blackberry ανέπτυξε τέσσερα στάδια για την υιοθέτηση της επιχειρηματικής κινητικότητας, περιλαμβάνοντας και συνδυάζοντας τις εφαρμογές υψηλής παραγωγικότητας και τις ασφαλείς πλατφόρμες και συστήματα ως προς την προστασία των εταιρικών αρχείων.

Το πρώτο στάδιο είναι η *βασική κινητικότητα (basic mobility)*, η οποία περιλαμβάνει την υιοθέτηση και εφαρμογή ασφαλών mobile πρακτικών και τη διαχείριση της επιχειρηματικής κινητικότητας (Enterprise Mobility Management-EMM), που αφορά στο σύνολο των ατόμων, διαδικασιών και τεχνολογιών που εστιάζουν στις mobile συσκευές, στα ασύρματα δίκτυα και σ' άλλες mobile υπηρεσίες σε μια επιχείρηση. Στο παρόν στάδιο, υποστηρίζεται η ανάπτυξη της τεχνογνωσίας, η εκπαίδευση για τη χρήση των mobile συσκευών και η αναζήτηση και εύρεση των βέλτιστων πρακτικών και μεθόδων για τη δημιουργία πιο αποτελεσματικών συνεργασιών μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο είναι η *mobile συνεργασία* μεταξύ των εργαζομένων και η εύρεση και υιοθέτηση τρόπων και μεθόδων για να εργάζονται και να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά. Οι τρεις βασικές προκλήσεις αφορούν στη διασφάλιση ότι οι mobile εφαρμογές των εργαζομένων είναι συμβατές με τις κινητές τους συσκευές, την εφαρμογή και δυνατότητα ελέγχου και προστασίας των εταιρικών εγγράφων και την εύρεση τρόπων, όπου η επιχειρηματική κινητικότητα μπορεί να ενταχθεί και να χρησιμοποιηθεί στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Το επόμενο στάδιο είναι η *κινητοποίηση των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών*, με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργιών συγκεκριμένων τμημάτων και την διαχείριση/επίλυση προβλημάτων. Το συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνει την αποθήκευση και διαχείριση των νέων μορφών δεδομένων, την προστασία των αρχείων, την ασφαλή πρόσβαση των εργαζομένων στις mobile συσκευές και συστήματα, την ενσωμάτωση των mobile εφαρμογών στην υπάρχουσα υποδομή και, τέλος, την επαλήθευση με την οποία οι mobile πρωτοβουλίες συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τις πολιτικές ως προς την ασφάλεια.

Το τέταρτο στάδιο αφορά στη *δημιουργία νέων επιχειρησιακών διαδικασιών*, όπως η βελτίωση των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών, η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση των πελατών και η μείωση του κόστους. Η επιχειρηματική κινητικότητα εφαρμόζεται σ' όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες, εφαρμογές και δεδομένα και η βέλτιστη διαχείριση αυτών αποτελείται από τρεις απαραίτητες ενέργειες: τη δημιουργία πλατφόρμας, η οποία διαχειρίζεται όλες τις εφαρμογές

γρήγορα και με ασφάλεια, την εφαρμογή ως προς τη διαχείριση ψηφιακών δικαιωμάτων (Digital rights management-DRM), η οποία ελέγχει όλα τα σημαντικά αρχεία και τη μετάβαση από τη διαδικασία ελέγχου ταυτότητας της mobile συσκευής έως τη διαδικασία πιστοποίησης του χρήστη, όπου οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση σε εφαρμογές πραγματοποιώντας σύνδεση στη συσκευή.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, προτείνονται τα παρακάτω τέσσερα στάδια όσον αφορά την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής κινητικότητας, τα οποία εμφανίζονται στον Πίνακα 3.5:

- Το πρώτο στάδιο αφορά στην *ασφαλή πρόσβαση* (secure mobile access) μέσω των mobile συσκευών στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, στις επαφές, στα έγγραφα και τα αρχεία, και το οποίο βασίζεται στην ασφάλεια και στη σχετική τεχνογνωσία σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις προωθούν, επίσης, τη χρήση κινητών συσκευών, όπως smartphones, tablets και φορητούς υπολογιστές και εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, ώστε να αποκτήσει την απαραίτητη τεχνογνωσία και να εξοικειωθούν με τις νέες συνθήκες εργασίας.
- Το δεύτερο στάδιο είναι η *επίτευξη της ενδοεπιχειρησιακής συνεργασίας* (collaboration) και η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της χρήσης ασφαλούς λογισμικού και εφαρμογών. Στο στάδιο αυτό οι βασικές προκλήσεις είναι η διασφάλιση της ασφάλειας των εφαρμογών, η εφαρμογή λύσεων και μεθόδων ελέγχου των εγγράφων για την προστασία των ευαίσθητων αρχείων και η υποστήριξη της ανταλλαγής πληροφοριών μέσω της συνεργασίας μεταξύ των όλων των τμημάτων της επιχείρησης.
- Το τρίτο στάδιο αφορά στη *διαδικασία της κινητοποίησης* (mobilization) των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών και στη mobile πρόσβαση σ' όλα τα συστήματα, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αποθήκευσης, της διαχείρισης και της ασφάλειας όλων των νέων μορφών των δεδομένων και αρχείων της επιχείρησης. Τα έγγραφα προστατεύονται από τους ανταγωνιστές, οι mobile εφαρμογές ενσωματώνονται στην ήδη υπάρχουσα υποδομή και οι πρωτοβουλίες κινητικότητας σχεδιάζονται με σκοπό να

συμμορφώνονται τόσο με τους κανονισμούς ασφαλείας, όσο και με τις πολιτικές ασφαλείας της επιχείρησης. Επίσης, οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες βελτιώνονται, όπως επίσης ενισχύεται και αυξάνεται η ευελιξία και η απόδοση αντίστοιχα

- Στο τέταρτο στάδιο, υπάρχει *αναδιαμόρφωση* (reshapement) και *μετασχηματισμός* ορισμένων επιχειρησιακών διαδικασιών που ενδέχεται να οδηγήσει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται, καθώς οι υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες βελτιώνονται, ο δείκτης της αποδοτικότητας αυξάνεται, δημιουργείται επιπρόσθετη αξία μέσω των καινοτομιών, μειώνονται τα λειτουργικά κόστη και ισχυροποιούνται οι πελατειακές σχέσεις μέσω της μεγαλύτερης ικανοποίησης των καταναλωτών (Γεωργόπουλος, 2013; Παπαδάκης, 2016). Παράλληλα, στο στάδιο αυτό σχεδιάζεται και δημιουργείται κατάλληλη πλατφόρμα, που επιτρέπει στην επιχείρηση να χρησιμοποιεί και να ελέγχει καλύτερα και πιο αποτελεσματικά τις mobile εφαρμογές.
- Τέλος, στο πέμπτο στάδιο, υιοθετείται και υποστηρίζεται η *διαχείριση ψηφιακών δικαιωμάτων* (DRM), η διαχείριση επαλήθευσης ταυτότητας του χρήστη και πρόσβασής του στις mobile εφαρμογές με σκοπό την ενίσχυση του επιπέδου ασφαλείας ως προς τη χρήση των εφαρμογών αυτών.

### Πίνακας 3.5 Στάδια επιχειρηματικής κινητικότητας



Πηγή: *Oikonomou, Georgopoulos, Koranaki, (2018) The Impact of Enterprise Mobility Adoption Stages on Competitive Advantage*

### 3.11 Πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής κινητικότητας

Τα πλεονεκτήματα της επιχειρηματικής κινητικότητας ποικίλλουν και είναι ανάλογα με το στάδιο υιοθέτησής της από μια επιχείρηση. Το πρώτο στάδιο, που είναι η mobile πρόσβαση σε δεδομένα, έγγραφα και emails παρέχει στους εργαζόμενους γεωγραφική και χρονική ευελιξία και εξοικονόμηση χρόνου. Οι εργαζόμενοι, όντας εξοικειωμένοι με τη χρήση mobile συσκευών, αποκτούν πρόσβαση σε εταιρικά δεδομένα τους, προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εκκρεμότητες και τις υποχρεώσεις τους και συνεπώς παραμένουν παραγωγικοί και επικεντρωμένοι στην εργασία τους (Basole, 2005). Η δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα από οπουδήποτε και οποτεδήποτε συμβάλλει στην αύξηση του επιπέδου της παραγωγικότητας και στον καλύτερο έλεγχο των επιχειρησιακών διαδικασιών, καθώς είτε επιτυγχάνεται τεχνολογική ωριμότητα ή ενισχύεται ο ήδη υπάρχων βαθμός ωριμότητας (Sorensen, 2011). Το δεύτερο στάδιο, που αφορά στην ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην εξοικονόμηση κόστους. Παράλληλα, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος και τα κόστη και οι δαπάνες μειώνονται και είναι πιο προβλέψιμα (Timmers, 1998; Basole, 2005). Η συνεργασία και η αλληλεπίδραση των εργαζομένων επανακαθορίζονται και ενισχύονται, καθώς η πρόσβασή τους γίνεται ευκολότερη, πιο άμεση και πιο αποτελεσματική. Επιπλέον, η ποιότητα της μεταφοράς πληροφοριών και δεδομένων είναι πλέον πιο αξιόπιστη και τα πιθανά σφάλματα μειώνονται. Συνεπώς, οι διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας βελτιστοποιούνται και οι συναλλαγές πραγματοποιούνται πιο γρήγορα,



καθώς επίσης, η αποδοτικότητα και η επίδοση των εργαζομένων βελτιώνονται σημαντικά.

Το τρίτο στάδιο αφορά στη διαδικασία της κινητοποίησης των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών, η οποία έχει σημαντικό αντίκτυπο στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις της επιχείρησης και γενικά στις εσωτερικές επιχειρησιακές δραστηριότητες και λειτουργίες. Η άμεση συνδεσιμότητα επιτυγχάνεται και οι οργανωτικές διαδικασίες ελέγχονται καλύτερα και είναι πιο ευέλικτες, καθώς εξασφαλίζεται μεγαλύτερη συμβατότητα, συνδεσιμότητα και πανταχού παρουσία (Sorensen, 2011). Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να είναι περισσότερο ελεύθεροι και ευέλικτοι στην εργασία τους, καθώς έχουν πρόσβαση σε δεδομένα και έγγραφα οποτεδήποτε και οπουδήποτε κι αν είναι. Παράλληλα, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αυξάνεται, καθώς οι σχέσεις των πελατών με τις επιχειρήσεις ενισχύονται και γίνονται πιο άμεσες και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται (Sanders, 2007). Επίσης, στο στάδιο αυτό γίνεται ένας μερικός μετασχηματισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, εξαιτίας της επιχειρηματικής κινητικότητας, της αυξανόμενης ρευστότητας και της ευελιξίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στο τελευταίο στάδιο, που αφορά στον καθολικό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, εφαρμόζονται νέες δυνατότητες και ευκαιρίες για τον επανασχεδιασμό των υφισταμένων (Gosain, Malhotra, El Sawy, 2004). Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα (business models) και οι οργανωτικές συνθήκες δημιουργούν επιπρόσθετη αξία στην επιχείρηση και συμβάλλουν στην ενδεχόμενη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Faustino, Picoto, 2014). Οι σύγχρονες και καινοτόμες mobile επιχειρησιακές διαδικασίες, λειτουργίες και εφαρμογές αναπτύσσονται και καθιερώνονται, καθιστώντας την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική στον κλάδο που δραστηριοποιείται (Faustino, Picoto, 2014; Pilinkienė, Kurschus, Auškalnytė, 2013). Η παραπάνω ανάλυση συνοψίζεται στον Πίνακα 3.6.

Πίνακας 3.6 Πλεονεκτήματα του κάθε σταδίου εφαρμογής της επιχειρηματικής κινητικότητας

Στάδια της επιχειρηματικής κινητικότητας	Πλεονεκτήματα
<b>1. Mobile πρόσβαση σε emails, δεδομένα, αρχεία</b>	Εξοικείωση εργαζομένων με την επιχειρηματική κινητικότητα
	Δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα χωρίς γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς
	Αύξηση της παραγωγικότητας
	Καλύτερος έλεγχος των επιχειρησιακών διαδικασιών
<b>2. Ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία</b>	Πιο αποδοτική επικοινωνία
	Μείωση του λειτουργικού κόστους
	Διευκόλυνση άμεσης πρόσβασης και επικοινωνίας με συνεργάτες
	Πιο αξιόπιστη ανταλλαγή πληροφοριών
	Μείωση/ εξάλειψη λαθών/ σφαλμάτων
	Βελτιστοποίηση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας
	Πιο γρήγορες συναλλαγές
	Αύξηση της αποδοτικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων
<b>3. Κινητοποίηση των υφιστάμενων επιχειρησιακών διαδικασιών</b>	Άμεση συνδεσιμότητα
	Θετικό αντίκτυπο στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις της επιχείρησης
	Θετικό αντίκτυπο στις εσωτερικές διαδικασίες/ λειτουργίες
	Επίτευξη της συμβατότητας, της συνδεσιμότητας και της πανταχού παρουσίας
	Ελευθερία και ευελιξία των υπαλλήλων ως προς την εργασία τους
	Βελτίωση των πελατειακών σχέσεων
	Βελτιωμένη και πιο αξιόπιστη εξυπηρέτηση των πελατών
	Αύξηση της ρευστότητας και της ευελιξίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
<b>4. Καθολικός μετασχηματισμός της επιχείρησης</b>	Νέες δυνατότητες και ευκαιρίες επανασχεδιασμού και εκσυγχρονισμού
	Ανάπτυξη σύγχρονων και καινοτόμων mobile επιχειρησιακών διαδικασιών, λειτουργιών και εφαρμογών
	Δημιουργία επιπρόσθετης αξίας μέσω των νέων επιχειρηματικών μοντέλων (business models) και των οργανωτικών συνθηκών
	Πιθανή δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πηγή: Oikonomou, Georgopoulos, Koranaki, (2018) *The Impact of Enterprise Mobility Adoption Stages on Competitive Advantage*

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.6 τα στάδια υιοθέτησης της επιχειρηματικής κινητικότητας δημιουργούν σημαντικά οφέλη τόσο εσωτερικά της επιχείρησης όσο και σε σχέση με το εξωτερικό τους περιβάλλον. Επομένως, η επιχειρηματική κινητικότητα εφαρμόζεται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς οι mobile λύσεις και εφαρμογές μεταμορφώνουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές, λειτουργίες και δυνατότητες (Kourouthanassis, Giaglis, 2012).

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Achaerandio, R., Bigliani, R., Curto, J., & Gallotti, G. (2011). Review of *Smart Cities Analysis In Spain*. WHITE PAPER.
2. Alqahtani, M. M., & Atkins, A. S. (2016). A mobile enterprise solution for a communication portal: A case study in front desk outsourcing company. *Procedia Computer Science*, 94, 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.08.032>
3. Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
4. Basole, R. (2005). Mobilizing the enterprise: A conceptual model of transformational value and enterprise readiness. *26th ASEM National Conference Proceedings*.
5. Bethapudi, A. (2013). The role of ICT in tourism industry. *Journal of Applied Economics and Business*, 1(4), 67–79.
6. Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82. <https://doi.org/10.2307/1251871>
7. Brohman, M. K., Watson, R. T., Piccoli, G., & Parasurama, A. (2003). Data Completeness: A Key To Effective Net-Based Customer Service Systems. *Communications of the ACM*, 46(6), 47–51. <https://doi.org/10.1145/777313.777339>
8. Buhalis, D. (1996). Information and telecommunication technologies as a strategic tool for tourism enhancement at destination regions. *ENTER*, 131–142. <https://doi.org/10.1007/978-3-7091-7598-9>
9. Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future. *Tourism Recreation Research*, 25(1), 41–58. <https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014899>
10. Buhalis, D. (2003). *E-tourism: Information technology for strategic tourism management*. Pearson (Financial Times/Prentice Hall).

11. Buhalis, D. (2003). *Etourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Pearson education.
12. Buhalis, D., & O'Connor, P. (2015). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16. <https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482>
13. Dunn Ross, E. L., & Iso-Ahola, S. E. (1991). Sightseeing tourists' motivation and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 18(2), 226–237. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(91\)90006-w](https://doi.org/10.1016/0160-7383(91)90006-w)
14. Faustino, V., & Picoto, W. (2014). Understanding Value Co-creation in a Mobile Ecosystem – A Case Study. *2014 International Conference on Mobile Business*, 6. <https://aisel.aisnet.org/icmb2014/6/>
15. Gosain, S., Malhotra, A., & El Sawy, O. A. (2004). Coordinating for flexibility in e-business supply chains. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 7–45. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045816>
16. Gratzer, M., Winiwarter, W., & Werthner, H. (2002). State of the Art in eTourism. In Proceedings of the 3rd South Eastern Conference, The Strathclyde Symposium. UK.
17. Hale, R., & Whitlam, P. (1997). *Towards the Virtual Organization*. McGraw-Hill.
18. Halkiopoulou, C., Antonopoulou, H., Papadopoulou, D., Giannoukou, I., & Gkintoni, E. (2020). Online Reservation Systems in E-Business: Analyzing Decision Making in E-Tourism. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(1), 9–16.
19. Hui, T. K., Wan, D., & Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28(4), 965–975. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.008>
20. Jafari, J. (1977). Editor's page. *Annals of Tourism Research*, 5(6), 6–11. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(77\)80002-9](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(77)80002-9)
21. Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing places*. The Free Press.
22. Kotorov, R. (2002). Ubiquitous organization: Organizational design for E-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218–232. <https://doi.org/10.1108/14637150210428934>
23. Kourouthanassis, P. E., & Giaglis, G. M. (2012). Introduction to the special issue mobile commerce: The past, present, and future of Mobile Commerce Research.

- International Journal of Electronic Commerce*, 16(4), 5–18.  
<https://doi.org/10.2753/jec1086-4415160401>
24. Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. *Journal of Travel Research*, 38(3), 260–269.  
<https://doi.org/10.1177/004728750003800308>
25. Lelper, N. (1979). The framework of Tourism. Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407.
26. Maswera, T., Edwards, J., & Dawson, R. (2009). Recommendations for e-commerce systems in the tourism industry of sub-Saharan Africa. *Telematics and Informatics*, 26(1), 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2007.12.001>
27. Middleton, V. V. T., Fyall, A., & Clarke, J. (2002). *Marketing In Travel & Tourism* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
28. Neuhöfer, J. A., Govaers, F., Mokni, H. E., & Alexander, T. (2012). Adaptive Information Design for outdoor augmented reality. *Work*, 41, 2187–2194.  
<https://doi.org/10.3233/wor-2012-0441-2187>
29. O'Connor, P. (2003). *Online Intermediaries - Revolutionizing Travel Distribution*, *Eiu Travel and Tourism Analyst*. London. Thomson.
30. Oikonomou, M., Georgopoulos, N., & Kopanaki, E. (2018). *The Impact of Enterprise Mobility Adoption Stages on Competitive Advantage*. 86th International Atlantic Economic Conference. New York, USA
31. Oikonomou, M., Kopanaki, E., & Georgopoulos, N. (2022). Readiness Analysis for IT adoption in the hotel industry. *Journal of Tourism and Leisure Studies*, 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.18848/2470-9336/cgp/v07i01/23-42>
32. Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21–35. <https://doi.org/10.2307/1251411>
33. Pilinkienė, V., Kurschus, R.-J., & Auškalnytė, G. (2013). E-Business as a source of competitive advantage. *Economics and Management*, 18(1).  
<https://doi.org/10.5755/j01.em.18.1.3669>
34. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.

35. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
36. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.
37. Reponen, T. (2003). *Information Technology-Enabled Global Customer Service*. Idea Group.
38. Ross, G. F. (1993). Destination evaluation and vacation preferences. *Annals of Tourism Research*, 20(3), 477–489. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(93\)90004-m](https://doi.org/10.1016/0160-7383(93)90004-m)
39. Sanders, N. R. (2007). The benefits of using e-business technology: The supplier perspective. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 177–207. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00063.x>
40. Scornavacca, E., & Barnes, S. J. (2008). The strategic value of enterprise mobility: Case study insights. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1-2), 227–241.
41. Sigala, M. (2011). Social Media and Crisis Management in tourism: Applications and implications for research. *Information Technology & Tourism*, 13(4), 269–283. <https://doi.org/10.3727/109830512x13364362859812>
42. Sigala, M., & Christou, E. (2006). Investigating the impact of e-customer relationship management on hotels 'website service quality. *ECIS 2006 Proceedings*, 118. <https://aisel.aisnet.org/ecis2006/118/>
43. Sigala, M., & Marinidis, D. (2012). Web map services in tourism: A framework exploring the organisational transformations and implications on business operations and Models. *International Journal of Business Information Systems*, 9(4), 415–434. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2012.046293>
44. Sorensen, C. (2011). *Enterprise mobility: Tiny Technology with global impact on work*. Palgrave Macmillan.
45. Sterne, J. (1996). *Customer Service on the Internet: Building Relationships, Increasing Loyalty, and Staying Competitive* (1st ed.). Wiley.
46. Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>

47. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and Social Networks Perspective* (9th ed.). Springer.
48. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
49. Vermesan, O., & Friess, P. (2014). *Internet Of Things Applications - From Research And Innovation To Market Deployment* (1st ed.). River Publishers.

### Ελληνική βιβλιογραφία

1. Hanlon, A. (2022). Ψηφιακό Μάρκετινγκ Σχεδιασμός Στρατηγικές και Πρακτικές. Επιμέλεια: Πολλάλης, Ι., Πασχαλίδης Broken Hill.
2. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G., (2018). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια: Κίτσιος, Φ., & Πολλάλης, Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
3. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
4. Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός & Σχεδίαση. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
5. Παπαδάκης, Β., (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
6. Σφακιανάκης, Μ. (2003). Εισαγωγή στην πληροφορική σκέψη. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.



## Κεφάλαιο 4

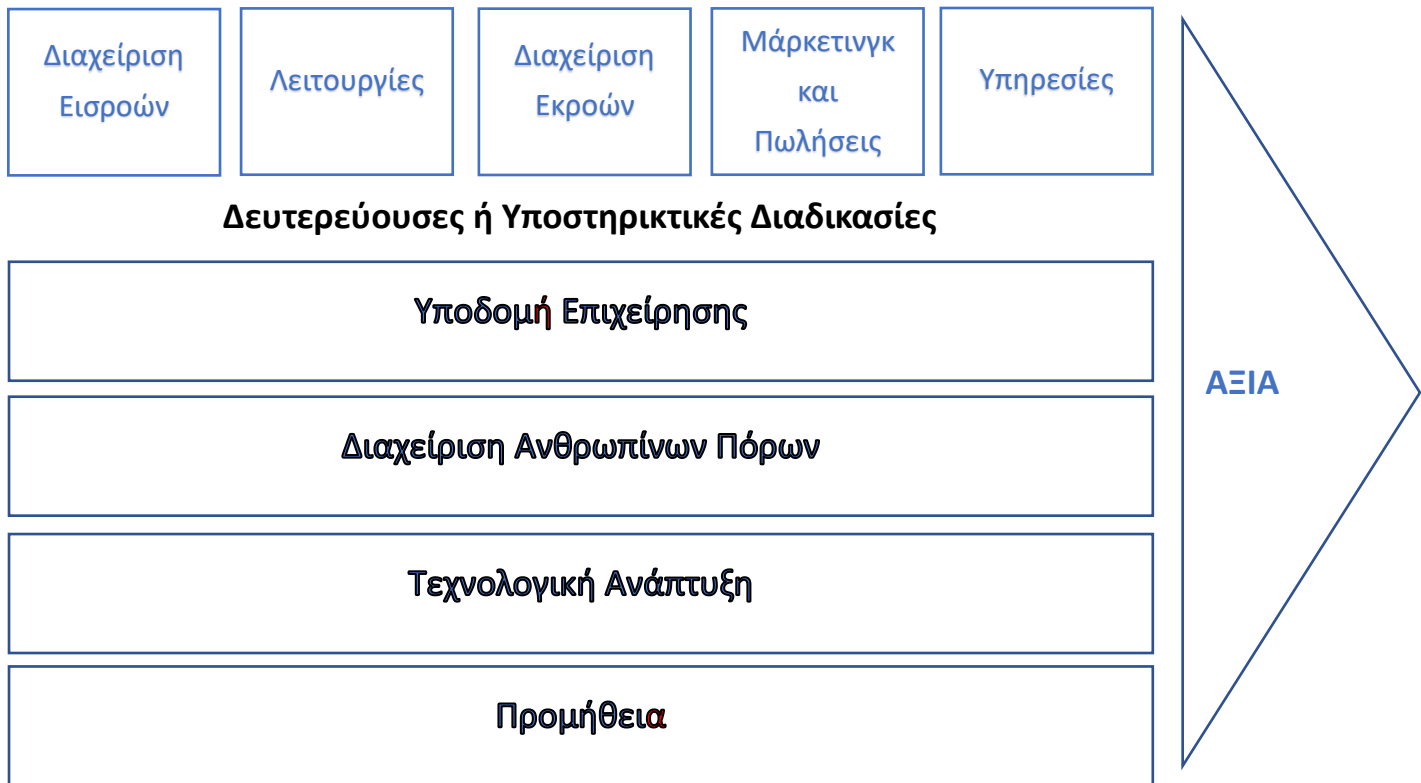
### Στρατηγικό μάνατζμεντ

#### 4.1 Αλυσίδα Αξίας

Η παραγωγή και η παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών κάθε επιχείρησης προϋποθέτουν τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων, οι οποίες αλληλοσυνδέονται και το σύνολό τους ονομάζεται «Αλυσίδα Αξίας». Ο Michael Porter (1985), εισήγαγε για πρώτη φορά τη συγκεκριμένη έννοια και υποστήριξε ότι οι αλληλοσυνδέσεις των δραστηριοτήτων συμβάλλουν είτε σε μείωση του κόστους είτε στην αύξηση της αποδοτικότητας και με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δημιουργεί επιπρόσθετη αξία στους πελάτες της και μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε όταν εκτελεί δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της ή όταν προσφέρει μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της.

Κατά τον Porter (1985), η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρησιακών διαδικασιών που απαιτούνται τόσο για την παραγωγή όσο και τη διανομή των αγαθών και αποτελείται από τις κύριες ή πρωταρχικές δραστηριότητες και τις υποστηρικτικές ή δευτερεύουσες, όπως εμφανίζονται στο Διάγραμμα 4.1

## Πρωταρχικές ή Κύριες Διαδικασίες



Διάγραμμα 4.1 Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος, (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ

### 4.1.1 Πρωταρχικές ή Κύριες Δραστηριότητες

Πρόκειται για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που όταν αλληλοσυνδέονται παράγουν αξία μεγαλύτερη του κόστους παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας με αποτέλεσμα την επίτευξη δημιουργίας κέρδους, αλλά και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Οι πέντε κύριες δραστηριότητες είναι οι παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Διαχείριση Εισροών (Inbound Logistics):** Αφορά στις διαδικασίες που απαιτούνται για την αποθήκευση και διαχείριση αποθεμάτων. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τη μεταφορά, την παραλαβή, την αποθήκευση, τον έλεγχο των αποθεμάτων και την κατανομή των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας. Στην περίπτωση που εφαρμοστούν νέες μέθοδοι στην αποθήκευση, τον έλεγχο

αποθεμάτων και στην κατανομή των πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, το άμεσο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης μπορεί να μειωθεί σημαντικά και συνεπώς, να δημιουργηθεί μία δύναμη στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

- **Λειτουργίες (Operations):** Είναι όλες οι δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές και πρώτες ύλες σε τελικό προϊόν, όπως η παραγωγή αγαθών, η διαδικασία συσκευασίας και συναρμολόγησης, οι δοκιμές, κ.λπ. Οι τεχνικές, η αυτοματοποίηση διαδικασιών και οι βελτιώσεις στις λειτουργίες της επιχείρησης συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς της. Παράλληλα, μέσω των κατάλληλων και εκσυγχρονισμένων λειτουργιών, επιτυγχάνονται οι οικονομίες κλίμακας στην επιχείρηση, η ύπαρξη των οποίων μπορεί να σημειώσει σημαντική μείωση του κόστους.
- **Διαχείριση Εκροών (Outbound Logistics):** Είναι όλες οι δραστηριότητες που απαιτείται να διεξαχθούν, προκειμένου το τελικό αγαθό να διανεμηθεί και να αποσταλεί στους αγοραστές, όπως η αποθήκευση, η εκτέλεση παραγγελιών, μεταφορά, κ.λπ. Αξίζει να σημειωθεί πως οι αλλαγές στις μεθόδους αποθήκευσης και διανομής των εξερχόμενων προϊόντων, συντελούν στη μείωση του κόστους και ενδεχομένως στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους.
- **Μάρκετινγκ-Πωλήσεις (Marketing-Sales):** Περιλαμβάνονται οι απαιτούμενες δραστηριότητες που αφορούν στον προσδιορισμό των τάσεων, αναγκών και επιθυμιών των πελατών και στη διεξαγωγή των πωλήσεων, όπως τιμολόγηση, διαχείριση πωλήσεων, επιλογή καναλιών προώθησης και διανομής, διαφήμιση, κ.λπ. Ουσιαστικά, είναι στρατηγικές της επιχείρησης για αύξηση αναγνωρισιμότητας σ' ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό. Η έγκαιρη και έγκυρη έρευνα αγοράς, οι καινοτομίες στα κανάλια προώθησης και διανομής και η δημιουργία μίας καλής εικόνας και φήμης της επιχείρησης αποτελούν ορισμένα παραδείγματα που εάν επιτευχθούν, θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση αναφορικά με την προσφερόμενη αξία στους πελάτες και το κόστος.
- **Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Services after Sales):** Πρόκειται για τις δραστηριότητες που προσφέρονται στους καταναλωτές μετά την πώληση των

προϊόντων και των υπηρεσιών και αποσκοπούν στην παροχή προστιθέμενης αξίας και στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη. Ορισμένα παραδείγματα υπηρεσιών μετά την πώληση είναι οι υπηρεσίες εγκατάστασης και επισκευής, η υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών, η εγγύηση των αγαθών, η αναβάθμιση, η επιδιόρθωση, η διαχείριση ανταλλακτικών, κ.λπ. Μια επιχείρηση αποσκοπώντας στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των υφιστάμενων πελατών, αλλά και στην προσέλκυση νέων, πρέπει να εστιάζει ιδιαίτερα στις συγκεκριμένες υπηρεσίες και να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα στις απαιτήσεις και επιθυμίες των πελατών της.

#### 4.1.2 Δευτερεύουσες ή Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Δευτερεύουσες δραστηριότητες είναι εκείνες οι επιχειρησιακές διαδικασίες που συμβάλλουν και βοηθούν στη βελτίωση της διεξαγωγής των κύριων επιχειρησιακών διαδικασιών. Ουσιαστικά, οι δευτερεύουσες δραστηριότητες συντελούν στο να γίνουν οι κύριες δραστηριότητες πιο αποδοτικές, καθώς αν έστω μια από τις υποστηρικτικές γίνει πιο αποδοτική, τότε επωφελείται τουλάχιστον μια από τις κύριες:

Οι τέσσερις υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι οι παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Υποδομή της Επιχείρησης (Firm Infrastructure):** Είναι οι δραστηριότητες που αφορούν στη δομή της επιχείρησης, όπως η χρηματοοικονομική διοίκηση, τα πληροφοριακά συστήματα και η νομική υποστήριξη για διάφορες υποθέσεις και ζητήματα. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες έχουν αντίκτυπο σ' όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητες, πρωταρχικές και μη, της αλυσίδας αξίας. Μερικές άμεσες συνέπειες αυτών θεωρείται η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση της Διοίκησης, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, κ.λπ.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management):** Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και ενεργειών που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Αφορά διαδικασίες πρόσληψης, επιμόρφωσης, επίβλεψης, συντονισμού και εξέλιξης των εργαζομένων της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016). Ο κυριότερος

στόχος των δραστηριοτήτων αυτών είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η συνεχής παρακίνησή τους και η δημιουργία και η συντήρηση ενός πολύ καλού εργασιακού κλίματος μέσα στην επιχείρηση. Αξίζει να προστεθεί πως οι διαδικασίες αυτές έχουν ιδιαίτερη σημασία για την ομαλή υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς όλες οι κύριες δραστηριότητες χρησιμοποιούν ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και συνεπώς βελτιώνεται η εικόνα της ίδιας της επιχείρησης.

- **Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development):** Είναι τα τεχνολογικά μέσα και πόροι που χρησιμοποιούνται σε κάθε επιχείρηση για την ολοκλήρωση των κύριων δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξή τους μέσω του εκσυγχρονισμού των μηχανημάτων, της επένδυσης σε Έρευνα και Ανάπτυξη και της υιοθέτησης και εφαρμογής καινοτομικών μεθόδων έχει άμεσο αποτέλεσμα τη σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013). Αν και οι επιθυμητές συνέπειες από την ανάπτυξη της τεχνολογίας για μια επιχείρηση είναι η αυτοματοποίηση των διαδικασιών, η μείωση του κόστους και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, υπάρχουν περιπτώσεις που δεν έχουν τα ανάλογα αποτελέσματα, εξαιτίας της μίμησης των τεχνολογικών καινοτομιών ή της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, κ.λπ.
- **Προμήθεια (Procurement):** Αφορά τις διαδικασίες που συνδέονται με τον εφοδιασμό των πόρων, πρώτων υλών, εξοπλισμού, εξαρτημάτων και μηχανημάτων (Παπαδάκης, 2016). Η ορθή επιλογή των υλικών και των μέσων παραγωγής με κριτήρια την ποιότητα και την τιμή, καθώς και η έγκαιρη απόκτησή τους έχει καθοριστική σημασία για την παραγωγική διαδικασία και το αποτέλεσμα αυτής, καθώς επηρεάζουν την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της και ειδικότερα όλες τις κύριες διαδικασίες.

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης, αν και είναι ανεξάρτητες, συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοενισχύονται. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν προσδιορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται μια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης. Η αλυσίδα αξίας του Porter περιγράφει όλο το εύρος των απαιτούμενων δραστηριοτήτων για να

ολοκληρωθεί ένα προϊόν ή υπηρεσία. Κατά συνέπεια, η αλυσίδα αξίας αναλύει το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και παρουσιάζει τον βαθμό συνέργειας των εσωτερικών της διαδικασιών, την πορεία του κόστους και τις διαφοροποιήσεις που εφαρμόζει, μέσω των οποίων μπορούν να δημιουργηθεί αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση, εφόσον έχει εξασφαλίσει την επιβίωσή της, στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των δαπανών και του κόστους και στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας της στην αγορά, όπου δραστηριοποιείται (Wheelen, Hunger, 2012). Κατά τον Porter, μια επιχείρηση για να εξετάσει αν μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να αναλύσει την αλυσίδα αξίας της βάσει των κύριων και δευτερευουσών δραστηριοτήτων της που την αποτελούν. Ουσιαστικά, θα πρέπει να υπολογίσει το κόστος και την αξία της κάθε δραστηριότητάς της τόσο ξεχωριστά όσο και συνολικά. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι ο χρόνος υλοποίησης της κάθε δραστηριότητας, πρωταρχικής ή δευτερεύουσας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα, καθώς συνδέεται άμεσα με το πόσο εκσυγχρονισμένη είναι η επιχείρηση ως προς τους τεχνολογικούς πόρους, μέσα και υποδομές. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη την πορεία των ανταγωνιστών του κλάδου, ο χρόνος υλοποίησης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων συντελεί σε σημαντικό βαθμό στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, 2012; Γεωργόπουλος, 2013; Hill, Schilling, Jones, 2018).

#### 4.2 Αλυσίδα Αξίας του κινητού εμπορίου (mobile commerce)

Κατά τον Porter (1985), η αλυσίδα αξίας ορίζεται ως το σύνολο όλων των διαδικασιών και δραστηριοτήτων, κύριων και δευτερευουσών που χρειάζονται για να την ολοκλήρωση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και επισημαίνει πως η αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων περικλείεται σε ένα ευρύτερο σύστημα αξιών. Αυτό το σύστημα αξιών αποτελείται από τις αλυσίδες αξίας μεταξύ μιας επιχείρησης και των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου, και άρα, η κατανόηση της έννοιας «αλυσίδας αξίας» αφορά τόσο στην ανάλυση της αξίας που προκύπτει από τις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης και της σύγκρισης με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, όσο και στην ανάλυση ολόκληρου του κλάδου, της «αλυσίδας αξίας του κλάδου».

Σχετικά με το κινητό εμπόριο, η διαδικασία σύνδεσης επιπρόσθετων αξιών στους τελικούς χρήστες περιλαμβάνει πολλούς παρόχους αξίας, όπως, πελάτες, δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, κ.λπ. (Siau, Lim, Shen, 2001). Η δημιουργία δραστηριοτήτων αξίας φέρνει σε όλο και περισσότερους φορείς, όπως στον προμηθευτή περιεχομένου και στους προμηθευτές mobile υπηρεσιών, την ευκαιρία να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες, καθώς επίσης τροποποιεί το σύστημα αξιών του παραδοσιακού κλάδου κινητής επικοινωνίας και δημιουργεί ελκυστικές βασικές αξίες μεταξύ των καταναλωτών (Κυο, Υυ, 2006). Οι Hsieh, Jones και Lin (2008), ταξινόμησαν την αλυσίδα αξίας του κινητού εμπορίου σε τέσσερις βασικές κατηγορίες όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.2.



Διάγραμμα 4.2 Αλυσίδα αξίας του κινητού εμπορίου

Πηγή: Hsieh, Jones, Lin, (2008) *The new business potential with Mobile Commerce*

#### 4.2.1 Κατασκευαστές Υλικού (Technology Developers)

Πρόκειται για τις επιχειρήσεις υλικού που ασχολούνται με τα λειτουργικά συστήματα, τις τεχνολογικές πλατφόρμες και τους φυλλομετρητές (browsers) για κινητές ηλεκτρονικές συσκευές. Σήμερα, χαρακτηριστικά παραδείγματα των πιο δημοφιλών και ευρέως χρησιμοποιημένων λειτουργικών συστημάτων είναι το IOS της Apple, το Android της Google, ενώ παραδείγματα φυλλομετρητών (browsers)

αποτελεί το Chrome της Google και το Safari της Apple. Στην εν λόγω κατηγορία συμπεριλαμβάνονται, επίσης, και προμηθευτές εξοπλισμού υποδομής (Infrastructure equipment vendors) που αφορούν στον εξοπλισμό ως προς τη χρήση του Διαδικτύου μέσα από τις κινητές συσκευές και στη συγκέντρωση και επεξεργασία δεδομένων και πληροφοριών.

#### 4.2.2 Κατασκευαστές Εφαρμογών και Λογισμικού (Technology Application Developers)

Είναι οι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν εφαρμογές και λογισμικό, δηλαδή είναι οι κατασκευαστές της τεχνολογίας των εφαρμογών αλλά και των ίδιων των εφαρμογών. Για παράδειγμα, μια WAP πύλη που να εμφανίζεται είτε στην ιστοσελίδα του παρόχου της κινητής τηλεφωνίας ή στην ιστοσελίδα του ίδιου του πελάτη με τον οποίο συνεργάζονται. Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται, ακόμα, επιχειρήσεις που δημιουργούν προσαρμοσμένες εφαρμογές για το mobile περιβάλλον.

#### 4.2.3 Πάροχοι Υπηρεσιών (Service Providers)

Είναι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και των δικτύων και προσφέρουν υπηρεσίες μέσω των κινητών συσκευών. Σ' αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι πάροχοι ασύρματου δικτύου και ασύρματων υπηρεσιών, οι πάροχοι κινητής πύλης (Mobile Portals), οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις κινητών συσκευών και εξοπλισμού και επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα ασύρματα δίκτυα και τα χρησιμοποιούν ως δίκτυα διανομής.

Ειδικότερα, οι πάροχοι δικτύων κινητής τηλεφωνίας (Mobile network operators) είναι οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες κινητών τηλεπικοινωνιών και συνεχώς προσπαθούν να εξελίσσονται παρέχοντας περισσότερες υπηρεσίες. Στη συνέχεια, οι πάροχοι υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας (Mobile service provider) εξυπηρετούν τους πελάτες μέσω του κινητού δικτύου και συχνά εξαγοράζονται από παρόχους δικτύου κινητής τηλεφωνίας, οι οποίοι αποσκοπούν στην ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά του κινητού εμπορίου.

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις-προμηθευτές κινητών συσκευών, θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί για την αλυσίδα αξίας του κινητού εμπορίου, καθώς οι κινητές



συσκευές δεν είναι πλέον μόνο ηλεκτρονικές συσκευές, αλλά μία ψηφιακή προέκταση της προσωπικότητας του χρήστη. Παράλληλα, οι πάροχοι κινητής πύλης έχουν το ρόλο μιας «πύλης» προς το mobile Διαδίκτυο, δηλαδή το πρώτο σημείο επαφής ως προς την περιήγηση στο mobile Διαδίκτυο.

Πέρα από τη συγκέντρωση υπηρεσιών και περιεχομένου πληροφοριών κάθε είδους ιδιοκτησίας, ευρετήρια πληροφοριών, εργαλεία αναζήτησης και συναφείς υπηρεσίες, οι πάροχοι κινητής πύλης βοηθούν τους χρήστες στην αναζήτηση και εύρεση επιθυμητών πληροφοριών (Barnett, Hodges, Wilshire, 2000). Η αξία των παρόχων αυτών είναι αρκετά σημαντική, καθώς βάσει των απαιτήσεων του χρήστη (personalization) παρέχουν τη σωστή πληροφορία στη σωστή στιγμή (localization).

Ακόμα, περιλαμβάνονται οι συγκεντρωτές περιεχομένου (Content aggregators) επανασυλλέγουν τα διαθέσιμα δεδομένα για διανομή σε ασύρματες συσκευές και η προστιθέμενη αξία έγκειται στην παροχή περιεχομένου μέσω του πιο κατάλληλου πακέτου. Ουσιαστικά, οι λειτουργίες των φορέων αυτής της ομάδας αφορούν στη συγκέντρωση, ενσωμάτωση και επανασυσκευασία ή διανομή προϊόντων ή υπηρεσιών που σχετίζονται με τους καταναλωτές, όπως ειδήσεις και παιχνίδια. Κατά τον Muller-Veerse (1999), η αναζήτηση και η δυνατότητα κατηγοριοποίησης επιτρέπουν ταχύτερη πρόσβαση στις επιθυμητές υπηρεσίες.

#### 4.2.4 Πελάτες (Customers)

Είναι τα άτομα που θεωρητικά και δυνητικά έχουν μία κινητή συσκευή συνδεδεμένη σε κάποιο ασύρματο δίκτυο και μπορούν να πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές μέσω αυτής. Οι πελάτες διακρίνονται κυρίως σε γενικούς καταναλωτές ή επιχειρησιακούς χρήστες (Muller-Veerse, 1999). Σύμφωνα με έρευνες που αφορούν στην επιπρόσθετη αξία από τις mobile υπηρεσίες, οι πρωταρχικές ομάδες-στόχοι για το κινητό εμπόριο είναι οι έφηβοι ηλικίας 18 ετών και κάτω, οι φοιτητές (19-25 ετών) και οι νέοι σε ηλικία επιχειρηματίες ηλικίας 25 έως 36 ετών. Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε νέα άτομα (μαθητές, φοιτητές και άτομα κάτω των 35), καθώς αποτελούν ένα αρκετά εξοικειωμένο τμήμα της αγοράς σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και το κινητό εμπόριο.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν αυξημένες ανάγκες εγκατάστασης mobile υπηρεσιών και εφαρμογών, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες και σύμφωνα με τους Hsieh, Jones, Lin (2008) έχουν σημαντικά οφέλη και κέρδη μέσω της υιοθέτησης και της εφαρμογής του κινητού εμπορίου:

- Επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις πωλήσεις, όπως τράπεζες και βιομηχανίες
- Επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών, όπως συμβουλευτικές και μεσιτικές επιχειρήσεις
- Επιχειρήσεις Logistics, όπως μεταφορικές επιχειρήσεις.

### 4.3 Πόροι, δυνατότητες και ικανότητες

Οι πόροι, οι δυνατότητες και οι ικανότητες αποτελούν για μια επιχείρηση τα βασικά θεμέλια για τη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 4.3.1 Πόροι

Οι πόροι μιας επιχείρησης θεωρούνται τα περιουσιακά της στοιχεία, δηλαδή οτιδήποτε έχει διαθέσιμο το μάντζμεντ της επιχείρησης για την επίτευξη των διαφόρων σκοπών και διακρίνονται σε υλικούς ή απτούς και άυλους ή μη απτούς. Η αξιοποίηση των πόρων δεν κατοχυρώνει ότι θα βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης ή θα δημιουργηθεί επιπρόσθετη αξία για τους πελάτες. Βασική προϋπόθεση είναι ο συνδυασμός και η ομαδοποίηση των πόρων, προκειμένου να δημιουργηθούν ικανότητες (capabilities) (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2016).

Υλικοί ή απτοί πόροι θεωρούνται οι πόροι που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, όπως οι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί και ανθρώπινοι πόροι. Οι υλικοί πόροι έχουν φυσικά χαρακτηριστικά και είναι ορατοί. Απτοί πόροι μπορεί να είναι, επίσης, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Κατά τον Barney (1991), οι υλικοί πόροι διακρίνονται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες.

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι**, όπως η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης και η ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων,
- **Φυσικοί πόροι**, όπως η τοποθεσία, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τα κτήρια, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός

Άυλοι ή μη απτοί πόροι θεωρούνται τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου και είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι άυλοι πόροι δεν έχουν υλική υπόσταση και είναι αόρατοι. Στην εν λόγω κατηγορία εντάσσονται η εταιρική φήμη και κουλτούρα, η τεχνογνωσία, τα πνευματικά δικαιώματα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και η τεχνογνωσία που διαθέτει μια επιχείρηση (Wheelen, Hunger, 2012; Γεωργόπουλος, 2013; Hill, Schilling, Jones, 2018).

Σύμφωνα με τον Hall (1992) οι κύριες κατηγορίες των άυλων πόρων είναι οι:

- **Ανθρώπινοι πόροι**, όπως η εκπαίδευση, η γνώση, η εμπιστοσύνη, η εμπειρία και οι δεξιότητες
- **Οργανωτικοί πόροι**, όπως η δομή της επιχείρησης και τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου
- **Τεχνολογικοί πόροι**, όπως τα πνευματικά δικαιώματα, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και οι πατέντες
- **Πόροι καινοτομίας**, όπως η τεχνογνωσία, οι ιδέες, οι ικανότητες σε επιστημονικά πεδία, οι ικανότητες καινοτομίας και πρωτοτυπίας και οι ερευνητικές εγκαταστάσεις
- **Πόροι φήμης**, όπως το εταιρικό brand name, η φήμη ως προς την ποιότητα, η αντοχή και η αξιοπιστία του αγαθού και η φήμη ως προς τους stakeholders (π.χ. προμηθευτές, πελάτες) (Wheelen, Hunger, 2012)
- **Κουλτούρα της επιχείρησης**

Οι άυλοι ή μη απτοί πόροι μπορούν να θεωρηθούν, επίσης, ως πόροι ανώτερης αξίας, καθώς συμβάλλουν πολύ συχνά στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις τείνουν να βασίζονται και να επενδύουν στους πολύτιμους άυλους πόρους, καθώς εξαιτίας της φύσης τους είναι πιο δύσκολο να αντιγραφούν ή να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές του κλάδου (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2016). Για παράδειγμα, η φήμη μίας επιχείρησης πολύ συχνά δημιουργεί επιπρόσθετη αξία και αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία υπεροχής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Ωστόσο, οι πόροι μιας επιχείρησης δεν αρκούν για να αποκτήσει και να συντηρήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα. Ο κατάλληλος συνδυασμός, η ομαδοποίηση και ο μετασχηματισμός των μεμονωμένων υλικών και άυλων πόρων οδηγεί στη δημιουργία ικανοτήτων (Παπαδάκης, 2016).

#### 4.3.2 Ικανότητες

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα ενός σωστού συνδυασμού και ομαδοποίησης πόρων και χρησιμοποιούνται στην ολοκλήρωση των απαιτούμενων οργανωτικών διαδικασιών για την παραγωγή, τη διανομή και την εξυπηρέτηση των αγαθών που παρέχει μια επιχείρηση στους πελάτες της, προκειμένου να τους δημιουργήσει επιπρόσθετη αξία. Οι ικανότητες αναπτύσσονται κυρίως σε διάφορα πεδία και τμήματα, όπως στην παραγωγή, το marketing, τη διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων (IS) και το R&D (Research and Development) ή σ' ένα συγκεκριμένο μέρος ενός τμήματος, όπως στη διαφήμιση. Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η ομαδοποίηση των οργανωτικών διαδικασιών/λειτουργιών και των ικανοτήτων που ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν ως προς το σύνολο ή μέρος αυτών των λειτουργιών.

Πίνακας 4.1 Ομαδοποίηση των οργανωτικών διαδικασιών/λειτουργιών και των ικανοτήτων

Λειτουργίες/ Διαδικασίες	Ικανότητες
Διανομή	Αποτελεσματική χρήση τεχνικών διαχείρισης Logistics
Ανθρώπινοι πόροι	Κινητοποίηση και ενδυνάμωση υπαλλήλων
Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων	Αποτελεσματικός και αποδοτικός έλεγχος των αποθεμάτων
Μάρκετινγκ	Αποτελεσματική προώθηση των αγαθών, εξυπηρέτηση πελατών και δημιουργία καινοτόμων αγαθών
Μάνατζμεντ	Ικανότητα πρόβλεψης τάσεων/ προτιμήσεων
Παραγωγή	Ικανότητες σχεδιασμού και παραγωγής αξιόπιστων και ποιοτικών προϊόντων
R&D	Υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών και δημιουργία νέων αγαθών

Οι ικανότητες διακρίνονται σε βασικές και σε μοναδικές ή διακεκριμένες.

#### Βασικές ικανότητες

Βασικές ικανότητες ή σημεία υπεροχής θεωρούνται οι ικανότητες που διατίθενται τόσο από μια επιχείρηση όσο και από τις ανταγωνιστικές ή μπορούν να αντιγραφούν εύκολα. Οι βασικές ικανότητες ορίζονται ως ένα σύνολο ικανοτήτων, δεξιοτήτων και τεχνολογιών, το οποίο αναπτύσσεται μέσα από την τεχνογνωσία και την εμπειρία της επιχείρησης στο marketing, στην παραγωγή, κ.λπ. και υποστηρίζει τα παρεχόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ορισμένες από τις βασικές ικανότητες είναι η υπεροχή στην παραγωγή και στον σχεδιασμό προϊόντων, η υπεροχή στην τεχνολογία και στην καινοτομία και η δημιουργία νέων προϊόντων. Ακόμα, οι βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται συνεχώς, ώστε η πιθανότητα αντιγραφής τους να μειώνεται. Οι βασικές ικανότητες μπορούν να προκύψουν σ' ένα πλήθος διαφορετικών τομέων, όπως στο μάρκετινγκ, στο ανθρώπινο δυναμικό, στην παραγωγή και στις πελατειακές σχέσεις.

Με άλλα λόγια, οι βασικές ικανότητες είναι οι πόροι και οι δυνατότητες που κατέχει μια επιχείρηση, η οποία πρέπει να καλλιεργήσει και να αξιοποιήσει προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις βασικές ικανότητες ως δυνατότητες και συγχρόνως ως πηγές δημιουργίας πλεονεκτήματος έναντι των αντιπάλων τους.

#### Μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες

Μοναδικές ή διακεκριμένες ορίζονται εκείνες που διατίθενται μόνο από μία επιχείρηση και δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές της. Ουσιαστικά, οι βασικές ικανότητες διακρίνουν μια επιχείρηση από τις ανταγωνίστριες, καθώς προστίθεται επιπρόσθετη αξία στα αγαθά και στους πελάτες. Οι διακεκριμένες ικανότητες προσφέρουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και τη δυνατότητα να ξεκινήσει να δραστηριοποιείται σε νέες αγορές, είτε τοπικές, ή εθνικές ή διεθνείς. Οι διακεκριμένες ικανότητες έχουν στρατηγική σημασία για μια επιχείρησης, καθώς δημιουργούν τη βάση της στρατηγικής μιας επιχείρησης και συμβάλλουν στην

υψηλότερη απόδοση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Οι συγκεκριμένες ικανότητες συντελούν στη δημιουργία και διατήρηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τους Prahalad και Hamel (1990), μια διακεκριμένη ικανότητα μπορεί να οριστεί ως ένας εναρμονισμένος συνδυασμός πολλαπλών πόρων και δεξιοτήτων που διακρίνουν μια επιχείρηση στην αγορά και αποτελεί το θεμέλιο της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Τα κύρια χαρακτηριστικά των διακεκριμένων ικανοτήτων αφορούν στην πιθανή πρόσβαση σε μια μεγάλη ποικιλία αγορών, στη δημιουργία αντιληπτών οφελών ως προς το προϊόν από τους πελάτες και στη δυσκολία απομίμησής τους από τους ανταγωνιστές. Οι μοναδικές ικανότητες αποτελούν, επίσης, απαραίτητο στοιχείο για τη λειτουργία της επιχείρησης, την αποτελεσματική ανάλυση της κατάστασής της, τη σχεδίαση της στρατηγικής της, καθώς και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της.

Ως προς το χρόνο ζωής τους, οι διακεκριμένες ικανότητες διαρκούν περισσότερο συνήθως από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες. Παρόλο αυτά, η συνεχή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών τείνει συνεχώς να μειώνει τη διάρκεια ζωής τους, καθώς απαξιώνονται και αντικαθίστανται από νεότερες και περισσότερο καινοτόμες. Συνεπώς, με το πέρασμα του χρόνου οι διακεκριμένες ικανότητες είτε απαξιώνονται ή μετατρέπονται σε βασικές. Σχετικά με την απαξίωση, γίνεται αναφορά είτε στην αντιγραφή των διακεκριμένων ικανοτήτων από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ή στη μίμηση του συνδυασμού των πόρων που τις δημιουργεί.

#### 4.4 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Οι μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες μιας επιχείρησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην ενίσχυση του βαθμού αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητάς της, όσο και στην ύπαρξη ενός καινοτομικού χαρακτήρα. Ο συνδυασμός και η κατάλληλη αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης συντελούν στη θεμελίωση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Όταν οι αποδόσεις της επιχείρησης είναι πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου που δραστηριοποιείται, τότε

έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2013; Hill, Schilling, Jones, 2018).

Κατά τους Wheelen και Hunger (2012), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από το σημείο υπεροχής της επιχείρησης που την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρηματικές οντότητες του κλάδου. Αξίζει να αναφερθεί πως το σημείο υπεροχής μιας επιχείρησης εντοπίζεται στα «ανώτερα» χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διαθέτει στους πελάτες της σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του κλάδου. Ο Robert Grant (2015) υποστηρίζει ότι, όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους στον ίδιο κλάδο, τότε η επιχείρηση που αποκτά πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της χαρακτηρίζεται (ή έχει τη δυνατότητα να χαρακτηριστεί) από υψηλότερη κερδοφορία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλεται είτε στο πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους ή στο πλεονέκτημα της μοναδικότητας του προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη (Grant, 2015). Κατά τον Porter (1985), οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δίνονται στον Πίνακα 4.2:

Πίνακας 4.2 Γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter

ΕΥΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟΧΟΥ (TARGET SCOPE)	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (COMPETITIVE ADVANTAGE)	
		Χαμηλό Θέση Κόστους (Low Cost)
ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΟ ΕΥΡΟΣ: Σύνολο Παραγωγικού Κλάδου (Industry Wide)	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership Strategy)	Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟ ΕΥΡΟΣ: Τμήμα Αγοράς (Market Segment)	Στρατηγική Εστίασης με βάση το Κόστος (Focus Strategy Low Cost)	Στρατηγική Εστίασης με βάση τη Διαφοροποίηση (Focus Strategy Differentiation)

Πηγή: Porter, (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*

#### 4.4.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Χαμηλής Θέσης Κόστους

Είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στους εξελιγμένους τεχνολογικούς πόρους και μέσα, στην εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες που είναι πιο οικονομικές και υψηλότερης ποιότητας, καθώς και στη μακροχρόνια εμπειρία της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες συντελούν σε σημαντικό βαθμό στη διαμόρφωση ενός μειωμένου συνολικού κόστους και συνεπώς, η επιχείρηση έχει το περιθώριο να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε μία χαμηλότερη τιμή έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών της. Σημειώνεται πως σημαντική προϋπόθεση για αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί ένα σχετικά μεγάλο μερίδιο αγοράς, καθώς όσο μεγαλύτερο είναι, τόσο η επιχείρηση εξασφαλίζει υψηλότερες πωλήσεις αγαθών.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), ο συνδυασμός ενός χαμηλότερου λειτουργικού κόστους και της κατοχής ενός σημαντικού μέρους της αγοράς δημιουργεί στην επιχείρηση υψηλότερο ποσοστό κερδοφορίας, καθώς και οικονομίες κλίμακας και οικονομίες μάθησης. Η επιχείρηση επιδιώκει, μέσα από την κατοχή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους, να προσελκύσει μεγάλα



τιμήματα της αγοράς εξαιτίας της χαμηλότερης τιμής που διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, τα οποία είναι εξίσου ποιοτικά με τα ανταγωνιστικά αγαθά των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω επιχείρηση απευθύνεται να προσελκύσει καταναλωτές, οι οποίοι είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές της τιμής και συνεπώς η επιχείρηση- ηγέτης κόστους μπορεί να θέσει την κατώτατη τιμή πώλησης στον κλάδο.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους απαιτεί από την επιχείρηση να εντοπίζει και να εκμεταλλεύεται όλες τις πηγές πλεονεκτήματος κόστους, προκειμένου να πωλήσει ένα προϊόν ή υπηρεσία. Βασική προϋπόθεση για την εδραίωση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους είναι η αναζήτηση και η εύρεση τόσο οικονομικών όσο και ποιοτικών πρώτων υλών και ο εκσυγχρονισμένος μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός και συνεπώς, μέσω της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, μπορεί να εξασφαλιστεί μείωση του λειτουργικού κόστους παραγωγής και διανομής. Παράλληλα, η επιχείρηση, προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα χαμηλού κόστους έναντι των υπολοίπων στον κλάδο, πρέπει να ανανεώνει τον τεχνολογικό της εξοπλισμό και την υφιστάμενη τεχνολογία που χρησιμοποιεί, ώστε να εξασφαλίζει νέες μεθόδους και τεχνολογικά μέσα μείωσης του κόστους (Wheelen, Hunger, 2012). Ωστόσο, άλλα τμήματα μιας επιχείρησης, όπως το τμήμα Μάρκετινγκ, ενδεχομένως να μην ευνοούνται, καθώς η επιχείρηση δεν εστιάζει και επενδύει στη διαφήμιση και προβολή του προϊόντος ή υπηρεσίας της και δε διαθέτει μεγάλα κεφάλαια σε υπηρεσίες προώθησης και εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, φαίνεται πως οι κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους είναι η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και οι οδηγοί κόστους. Σύμφωνα με τον Barney, (2014) η αλυσίδα αξίας απεικονίζει τις εσωτερικές λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης και πώς ο συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσει σε μείωση κόστους, αύξηση αποδοτικότητας και κατ' επέκταση σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναφορικά με τους οδηγούς κόστους, είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα στην επιχείρηση. Η ανάλυση των οδηγών κόστους

επιτρέπει στην επιχείρηση να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά που την διακρίνουν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και να εντοπίσει νέους τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης. Η σημασία των οδηγιών αυτών διαφοροποιείται βάσει του τύπου της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Η τάση του μακροχρόνιου μέσου συνολικού κόστους να μειώνεται όσο αυξάνεται η ποσότητα της παραγωγής. Οι οικονομίες κλίμακας πηγάζουν από τη σχέση εισροών και εκροών μέσα στην επιχείρηση. Όταν οι εισροές που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ως πρώτες ύλες διατίθενται σε μεγάλες ποσότητες, τόσο χαμηλότερο είναι το κόστος για την επιχείρηση να παράγει το προϊόν.
- **Οικονομίες μάθησης:** Η συνεχής επανάληψη εξειδικευμένης εργασίας και η μάθηση συμβάλλει στη μείωση του κόστους μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Η εξειδίκευση στην εργασία συντελεί στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, καθώς επιφέρει αύξηση της τεχνογνωσίας και μείωση του απαιτούμενου χρόνου εργασίας.
- **Εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας:** Η δυνατότητα της επιχείρησης να προβλέπει και να προσαρμόζεται εύκολα στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης, όπως σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, όπου η δυναμικότητα δεν χρησιμοποιείται στο μέγιστο βαθμό.
- **Σχεδιασμός του προϊόντος:** Ο σχεδιασμός των προϊόντων μπορεί να αποτελέσει οδηγό κόστους, καθώς η επανασχεδιάσή τους επιτρέπει στην επιχείρηση να συνδυάσει οικονομίες κλίμακας και στρατηγική διαφοροποίησης.
- **Κόστος των εισροών:** Οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και λαμβάνουν τις απαραίτητες πρώτες ύλες από τους ίδιους προμηθευτές, είναι λογικό να έχουν κόστος ανάλογο με τις εισροές τους. Ωστόσο, είναι πιθανόν, οι διαφορές στο κόστος των εισροών, όπως διαφορές στο κόστος εργασίας, στο κόστος μεταφοράς ή στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, να δημιουργήσουν πλεονέκτημα κόστους.
- **Τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής:** Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Η

ανάπτυξη των υφιστάμενων ή η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών μεθόδων παραγωγής συμβάλλει στη δημιουργία μιας πηγής πλεονεκτήματος χαμηλού κόστους, καθώς μειώνονται οι εισροές και παράλληλα οι εκροές παραμένουν σταθερές.

- **Αποδοτικότητα της Διοίκησης:** Η ικανότητα της Διοίκησης να διατηρεί τη λειτουργία της επιχείρησης σε επίπεδα της μέγιστης αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η ικανότητα της γρήγορης λήψης αποφάσεων, όπως στην περίπτωση απειλής να μειώνει το κόστος για να εξασφαλιστεί η επιβίωσή της επιχείρησης, θεωρείται σημαντικό οδηγός κόστους της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση που είναι ηγέτης κόστους στην αγορά δεν αποτελεί μόνο απειλή για τις υπάρχουσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά δημιουργεί εμπόδια εισόδου στις εν δυνάμει νέες επιχειρήσεις, καθώς οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να εφοδιαστούν με κατάλληλους πόρους και ικανότητες, προκειμένου να μπορέσουν να εξασφαλίσουν και να διατηρήσουν χαμηλό λειτουργικό κόστος, το οποίο να κυμαίνεται σε παρόμοια επίπεδα με εκείνα του υφιστάμενου ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2013).

#### 4.4.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Μοναδικότητας Προϊόντος/Υπηρεσίας Αντιληπτή από τον Πελάτη (Διαφοροποίησης)

Μία επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης, όταν η «αξία» των προϊόντων και των υπηρεσιών της είναι μεγαλύτερη σε σχέση με εκείνη των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, το σημείο υπεροχής και η επιπρόσθετη «αξία» των αγαθών της δημιουργείται είτε κατά τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών ή από τον τρόπο διάθεσης και προώθησής τους. Κατά συνέπεια, το σημείο υπεροχής μπορεί να οφείλεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, στην εικόνα, στην ποιότητα, στα τεχνολογικά μέσα, στις καινοτομίες, στην εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση, στη φήμη της επιχείρησης, στο δίκτυο των αντιπροσώπων και στα κανάλια προώθησης και διανομής (Porter, 1985; Wheelen, Hunger, 2012).

Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνεται όταν παρέχει αγαθά που είναι αρκετά πολύτιμα για τους καταναλωτές και οι οποίοι δε λαμβάνουν υπόψη την υψηλότερη τιμή τους. Πιο συγκεκριμένα, μία επιχείρηση που προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να πείσει τους καταναλωτές της πως τα αγαθά της είναι μοναδικά και ιδιαίτερα σε σχέση με των ανταγωνιστών. Η προστιθέμενη αξία από τη μοναδικότητα του αγαθού δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να χρεώνει ακριβότερα το προϊόν ή την υπηρεσία της, ορίζοντας υψηλότερη τιμή σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Στην προκειμένη περίπτωση, η επιχείρηση απευθύνεται σε πιστούς καταναλωτές, οι οποίοι επιθυμούν να αποκτήσουν το συγκεκριμένο διαφοροποιημένο αγαθό και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή, η οποία υπερβαίνει το πρόσθετο κόστος της διαφοροποίησης. Η μείωση του βαθμού ευαισθησίας των πελατών ως προς την τιμή παίζει καθοριστικό ρόλο, τόσο στη δημιουργία υψηλότερων αποδόσεων της επιχείρησης σε σχέση με τις αποδόσεις του μέσου όρου του κλάδου όσο και στην απόκτηση υψηλότερου βαθμού κερδοφορίας και περισσότερων εσόδων.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες ακολουθούν τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να τμηματοποιήσουν την αγορά και να εστιάσουν σ' αυτά τα τμήματά της που θα αντιληφθούν το διαφοροποιημένο αγαθό ως κάτι μοναδικό και πολύτιμο και κατ' επέκταση θα προτίθενται να το αποκτήσουν δίχως ενδοιασμούς για το υψηλότερο επίπεδο τιμής. Σημειώνεται ότι η διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εμποδίων εισόδου στις νέες επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να εισέλθουν στην εν λόγω αγορά. Η δημιουργία και ύπαρξη ενός πιστού και αφοσιωμένου τμήματος της αγοράς, αναφορικά με τη μοναδικότητα και την ιδιαιτερότητα των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί τις ενδιαφερόμενες νέες επιχειρήσεις να αναζητήσουν και να αναπτύξουν νέα, καινοτόμα και πολύτιμα αγαθά, προκειμένου να καταφέρουν να εισέλθουν και να ανταγωνιστούν στον κλάδο (Porter, 1985; Wheelen, Hunger, 2012).

#### 4.4.3 Στρατηγική Εστίασης

Είναι η στρατηγική που εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σ' αυτό επιτυγχάνεται είτε με βάση το χαμηλό κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση. Η κύρια διαφορά από τις προηγούμενες στρατηγικές έγκειται στο γεγονός ότι η εστίαση επικεντρώνεται στην κάλυψη και ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς (Wheelen, Hunger, 2012).

Η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλα κριτήρια, όπως, βάσει της ηλικίας, των θρησκευτικών πεποιθήσεων, του μορφωτικού και εισοδηματικού επιπέδου, καθώς και με βάση τη γεωγραφική περιοχή, το ρυθμό ανάπτυξης, τη γραμμή παραγωγής, κ.λπ. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει το τμήμα της αγοράς που ταιριάζει στις υφιστάμενες ή δυνητικές ικανότητές της. Παράλληλα, τα τμήματα της αγοράς είναι αναγκαίο να αναλυθούν διεξοδικά ως προς τα χαρακτηριστικά τους, τις τάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ατόμων που τα αποτελούν, έτσι ώστε τα παραγόμενα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης να μπορούν να τα εξυπηρετήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα (Wheelen, Hunger, 2012; Γεωργόπουλος, 2013; Hanlon, 2022).

##### Εστίαση με βάση το κόστος

Η εστίαση με βάση το κόστος απευθύνεται σε τμήματα της αγοράς, στα οποία τα άτομα που τα αποτελούν εμφανίζουν υψηλό βαθμό ευαισθησίας ως προς την τιμή των αγαθών. Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά κυρίως τμήματα με αυξημένη ελαστικότητα ζήτησης, δηλαδή τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής. Μία επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστίασης με βάση το κόστος, όταν ορισμένες από τις δραστηριότητές της πραγματοποιούνται με χαμηλότερο κόστος και η αλυσίδα αξίας της είναι πιο αποτελεσματική. Επομένως, η επιχείρηση αυτή μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε πιο ελκυστικές τιμές σε σχέση με τις ανταγωνίστριες και άρα, να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς-στόχου σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Για παράδειγμα, ένα πρατήριο καυσίμων που προσφέρει την χαμηλότερη δυνατή τιμή μειώνοντας το λειτουργικό του κόστος μέσω αυτόματων μηχανημάτων και λιγότερου προσωπικού, ακολουθεί στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό παράδειγμα εστίασης με βάση το κόστος είναι η στρατηγική που ακολουθούν αεροπορικές επιχειρήσεις χαμηλών ναύλων, π.χ. EasyJet η οποία εκτελεί πτήσεις σε συγκεκριμένους προορισμούς εσωτερικού και εξωτερικού, απευθυνόμενες σε καταναλωτές που προτιμούν την όσο το δυνατό χαμηλότερη τιμή, έναντι των επιπλέον προσφερόμενων παροχών και υπηρεσιών, όπως γεύμα κατά τη διάρκεια της πτήσης (Wheelen, Hunger, 2012).

#### Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

Όπως και στην παραπάνω περίπτωση της εστίασης με βάση το κόστος, έτσι και στην εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση απευθύνεται σε συγκεκριμένες κατηγορίες καταναλωτών, στους οποίους εντοπίζονται οι ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες τους σε σύγκριση με τη στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία απευθύνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες ολόκληρης της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες ενός συγκεκριμένου τμήματος και συνεπώς δημιουργούνται κενά και περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Επομένως, οι επιχειρήσεις, που υιοθετούν στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, μπορούν να καλύψουν το κενό αυτό μέσα από τη δημιουργία και ανάπτυξη προσαρμοσμένων και κατάλληλων αγαθών για το συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό. Η εν λόγω στρατηγική εστιάζει στην πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση των αγορών-στόχων και κατά συνέπεια, μέσα από το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών, η επιχείρηση εξασφαλίζει καλύτερη ικανοποίηση των πελατών του συγκεκριμένου τμήματος και κάλυψη των αναγκών τους. Η πιο διεξοδική γνώση των συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να τροποποιεί και να προσαρμόζει τα ήδη υπάρχοντα αγαθά της ή να δημιουργήσει νέα, τα οποία να

ταιριάζουν και να ανταποκρίνονται πλήρως στις καταναλωτικές απαιτήσεις και προτιμήσεις.

Αναφορικά με την τιμολόγηση, όπως και στη στρατηγική διαφοροποίησης, η αγορά-στόχος, που έχει χαμηλό βαθμό ευαισθησίας ως προς τη μεταβολή της τιμής, προτιμά να αποκτήσει ένα «μοναδικό» διαφοροποιημένο αγαθό με ιδιαίτερες προδιαγραφές παρά την υψηλότερη τιμή του. Για παράδειγμα, ένα πρατήριο καυσίμων που εξυπηρετεί τους πελάτες τους γρήγορα και με ευγένεια και παρέχει και επιπρόσθετες υπηρεσίες, όπως δωρεάν πλύσιμο του οχήματος, ακολουθεί εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Επίσης, άλλο ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση είναι τα καταστήματα με είδη ένδυσης και υπόδησης που διαθέτουν ρούχα και υποδήματα σε μεγάλα μεγέθη (Wheelen, Hunger, 2012; Γεωργόπουλος, 2013). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης ενδέχεται να εμπεριέχει κινδύνους, όπως η περίπτωση της γρήγορης και πιστής αντιγραφής του διαφοροποιημένου αγαθού εξαιτίας της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας, καθώς και η περίπτωση της σμίκρυνσης, ελαχιστοποίησης ή και εξαφάνισης του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

#### 4.5 Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε είναι χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης ή εστίασης δεν είναι μόνιμο για την επιχείρηση που το κατέχει. Μία επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και να καταφέρει να το διατηρήσει, καθώς οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις θα καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια, προκειμένου να μιμηθούν και να υπονομεύσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να προσφέρουν αγαθά ίσης ή μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας. Η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στις μεταβολές του εξωτερικού της περιβάλλοντος και να βελτιώνει διαρκώς τους υφιστάμενους πόρους και ικανότητες που διαθέτει. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής θα συμβάλλει στην αποτελεσματική διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια, ο συνδυασμός όλων των

παραπάνω θα οδηγήσει αφενός στη διασφάλιση και επικράτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αφετέρου στη διατήρηση της υψηλής κερδοφορίας και της «πιστής» πελατείας της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, 2012). Τέλος, ανεξάρτητα από τη στρατηγική και το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η Διοίκηση μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνη ως προς τη λήψη των αποφάσεων σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη δυνατότητα διατήρησής του.

#### 4.6 Επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επίδοση μιας επιχείρησης

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται η εφαρμογή μιας στρατηγικής που δεν υιοθετείται και εφαρμόζεται μέχρι στιγμής από άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και διευκολύνει τη μείωση του κόστους, την αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς και τη μείωση των ανταγωνιστικών απειλών (Barney, 1991). Αναφορικά με τους πόρους και τις δυνατότητες, ο συνδυασμός και η κατάλληλη εκμετάλλευσή τους έχουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης συμβάλλουν στη βελτίωση του επιπέδου της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητάς της, καθώς επίσης και στη δημιουργία ενός καινοτομικού προφίλ.

Συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από το σημείο υπεροχής της επιχείρησης που την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου (Wheelen, Hunger, 2012). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επίσης, αναφέρεται στην οικονομική αξία που αποκτάται από την αξιοποίηση των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης και αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη βελτίωση του επιπέδου της επίδοσης. Παράλληλα, ως επίδοση ορίζονται τα οικονομικά οφέλη που έχει μια επιχείρηση από την εφαρμογή των στρατηγικών της (Rumelt, Schendel, Teece, 1994). Η επίδοση είναι η οικονομική αξία που έχει αποκομίσει η επιχείρηση από την εμπορευματοποίηση των πόρων και των δυνατοτήτων και επηρεάζεται από ένα πλήθος εξωγενών επιδράσεων (Newbert, 2008). Σύμφωνα με τον Barney (1991), οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν το επίπεδο της επίδοσής τους, μόνο όταν οι στρατηγικές τους, που βασίζονται στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, αφορούν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών ή στην αντιμετώπιση των απειλών.



Σύμφωνα με τον Newbert (2008), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται σημαντικό μέσο για την τόνωση και την ενίσχυση της επίδοσης, καθώς η επίδοση των επιχειρήσεων που έχουν επιτύχει να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο της επίδοσης εκείνων των επιχειρήσεων που δεν έχουν. Οι Peteraf και Barney (2003) θεωρούν ότι μια επιχείρηση που έχει επιτύχει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχει δημιουργήσει μεγαλύτερη οικονομική αξία εν αντιθέσει με τους ανταγωνιστές επιχειρήσεις, καθώς η οικονομική αξία επιτυγχάνεται μέσω της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Η παραγωγή αγαθών υλοποιείται είτε με μεγαλύτερα οφέλη και με το ίδιο κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στη διαφοροποίηση, ή με χαμηλότερο κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση το κόστος.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Barnett, N., Hodges, S., & Wilshire, M. J. (2000). *M-commerce: An operator's manual*. McKinsey & Company, Inc.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
3. Barney, J. B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.). Pearson.
4. Grant, R. M. (2015). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (9th ed.). John Wiley & Sons.
5. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts and cases*. Cengage Learning.
7. Hsieh, C. tseh, Jones, C., & Lin, B. (2008). The new business potential with Mobile Commerce. *International Journal of Mobile Communications*, 6(4), 436–455. <https://doi.org/10.1504/ijmc.2008.018052>
8. Kuo, Y.-F., & Yu, C.-W. (2006). 3G telecommunication operators' challenges and roles: A perspective of Mobile Commerce Value Chain. *Technovation*, 26(12), 1347–1356. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.08.004>
9. Muller-Veese, F. (1999). *Mobile commerce: Report*. Durlacher Corp.
10. Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
11. Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
12. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

13. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
14. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press, Boston.
15. Siau, K., Lim, E.-P., & Shen, Z. (2001). Mobile Commerce: Promises, Challenges and Research Agenda. *Journal of Database Management*, 12(3), 4–13.  
<https://doi.org/10.4018/jdm.2001070101>
16. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson.

### Ελληνική βιβλιογραφία

1. Hanlon, A. (2022). Ψηφιακό Μάρκετινγκ Σχεδιασμός Στρατηγικές και Πρακτικές. Επιμέλεια: Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
2. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G., (2018). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια: Κίτσιος. Φ., & Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
3. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
4. Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός & Σχεδίαση. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
5. Παπαδάκης, Β., (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

## Κεφάλαιο 5

### Εννοιολογικό πλαίσιο και ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων

Η συνεχής ανάπτυξη των τεχνολογιών δημιούργησε την ανάγκη στις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, να συμβαδίζουν με τις αλλαγές στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται. Η ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων ως προς τις νέες τεχνολογίες υλοποιείται με περισσότερη άνεση και ευκολία, καθώς διατίθενται τα απαραίτητα οικονομικά μέσα και πόροι (Hanlon, 2022). Ωστόσο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσαρμοστούν με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και να γίνουν αρωγοί στο κλάδο τους, δεδομένου ότι δε διαθέτουν τα απαραίτητα μέσα υποδομής για την τεχνολογική τους ανάπτυξη.

Πολλές θεωρίες και μοντέλα έχουν αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο και αφορούν στη διαδικασία υιοθέτησης, εφαρμογής και αφομοίωσης των νέων τεχνολογικών πρακτικών. Ορισμένες από αυτές είναι:

- Το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας (Technology Acceptance Model, TAM) που αναπτύχθηκε από τον Davis το 1986 και αφορά στην ανάλυση της αποδοχής της Τεχνολογίας από τους χρήστες (Davis, 1989)
- Η θεωρία διάχυσης των καινοτομιών (Diffusion of Innovation, DOI) που εισήχθη από τον Rogers το 1962 και επιδιώκει να εξηγήσει πώς, γιατί και με ποιο ρυθμό διαδίδονται οι νέες ιδέες και τεχνολογία (Rogers, 1962)
- Η Ενοποιημένη Θεωρία Αποδοχής και Χρήσης της Τεχνολογίας (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, UTAUT) που αναπτύχθηκε από τους Venkatesh, Morris, Davis και Davis το 2003 και αφορά στην εύρεση των πιο σημαντικών παραγόντων/διαστάσεων που συνδέονται με την πρόβλεψη της πρόθεσης συμπεριφοράς των χρηστών ως προς τη χρήση της τεχνολογίας και την πραγματική χρήση της τεχνολογίας (Venkatesh, Morris, Davis, Davis, 2003)
- Το Μοντέλο Τεχνολογικής Ετοιμότητας και Αποδοχής (Technology Readiness and Acceptance Model, TRAM) παρουσιάστηκε από τους Lin, Shih και Sher το 2007. Είναι ο συνδυασμός των διαστάσεων προσωπικότητας του Δείκτη Τεχνολογικής Ετοιμότητας, ο οποίος είναι το μέσο μέτρησης των γενικών πεποιθήσεων των

ατόμων ως προς την τεχνολογία, με τις συγκεκριμένες διαστάσεις του TAM (Lin, Shih, Sher, 2007).

- Το Τεχνολογικό, Οργανωτικό και Περιβαλλοντικό πλαίσιο (Technology-Organization-Environment, TOE) που εισήχθη από τους Tornatzky και Fleischer το 1990 και αφορά στους τρεις παράγοντες που επιδρούν στην προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις τεχνολογικές εξελίξεις και αλλαγές (Tornatzky, Fleischer, 1990).

## 5.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το πλαίσιο TOE

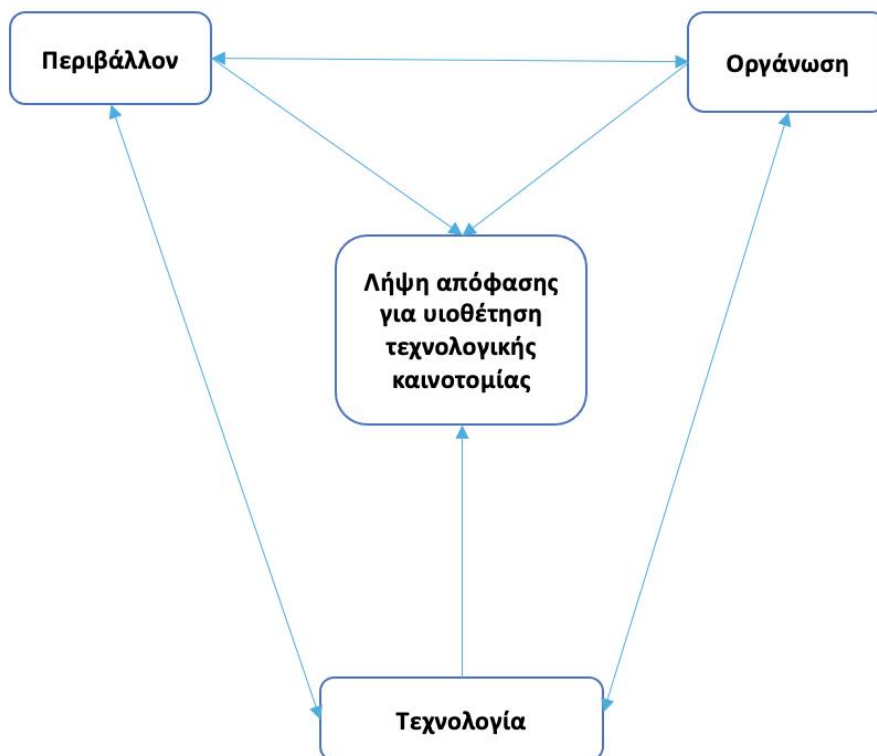
Το πλαίσιο Technology-Organization-Environment (TOE) εισήχθη από τους Tornatzky και Fleischer το 1990 και έχει επηρεάσει πολλά μοντέλα. Αφορά στα τρία στοιχεία που επηρεάζουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, τα οποία είναι το τεχνολογικό πλαίσιο, το οργανωτικό περιβάλλον και το περιβαλλοντικό πλαίσιο, μέσα στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Θεωρείται ένα ιδιαίτερα σημαντικό πλαίσιο ως προς την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα τεχνολογικά δεδομένα. Ουσιαστικά, αφορά στο βαθμό αφομοίωσης των τεχνολογικών αλλαγών και εξελίξεων από τις επιχειρήσεις και θεωρείται ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης του βαθμού ετοιμότητας των επιχειρήσεων για οποιαδήποτε τεχνολογική αλλαγή (DePietro, Wiarda, Fleischer, 1990). Το πλαίσιο TOE αναλύει ένα τμήμα της διαδικασίας της καινοτομίας που ακολουθεί μια επιχείρηση και περιγράφει πώς το σταθερό πλαίσιο της έχει αντίκτυπο στην υιοθέτηση και ανάπτυξη των καινοτομιών από τα διοικητικά στελέχη έως την εφαρμογή και χρήση τους από τους τελικούς χρήστες.

Αναλύοντας τα συγκεκριμένα τρία στοιχεία του πλαισίου, προσδιορίζεται το επίπεδο της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και επηρεάζεται η λήψη αποφάσεων ως προς τις τεχνολογικές καινοτομίες. Σύμφωνα με τους Tornatzky και Fleischer (1990), τα τρία πλαίσια που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να αξιολογήσει τη διαδικασία υιοθέτησης και υλοποίησης μια τεχνολογικής καινοτομίας ορίζονται ως εξής:

- Το *τεχνολογικό πλαίσιο* περιλαμβάνει τις εσωτερικές και τις εξωτερικές τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για να αυξήσει το

επίπεδο της παραγωγικότητάς της, καθώς και τις διαθέσιμες τεχνολογίες που υφίστανται στην αγορά

- Το *οργανωτικό πλαίσιο* προσδιορίζεται από το επίπεδο ποιότητας των ανθρώπινων πόρων, των διαθέσιμων τεχνολογικών και χρηματοοικονομικών πόρων και των λοιπών χαρακτηριστικών της επιχείρησης, όπως κουλτούρα και δομή
- Το *περιβαλλοντικό πλαίσιο* που αφορά στις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των stakeholders, όπως των ανταγωνιστών και του κράτους, τις συναλλαγές με την κυβέρνηση (Tornatzky, Fleischer, 1990).



Διάγραμμα 5.1 Πλαίσιο TOE

## 5.2 Το τεχνολογικό πλαίσιο

Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών συνδέεται αναπόσπαστα με την ανάπτυξη και την ευημερία των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή της τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία και τη διαχείριση των αποφάσεων μιας

επιχείρησης καθορίζει τους τρόπους με τους οποίους θα επιβιώσει στον κλάδο της, θα σταθεροποιηθεί και κατ' επέκταση θα αναπτυχθεί. Το τεχνολογικό πλαίσιο αφορά στη διαθεσιμότητα και στα χαρακτηριστικά των τεχνολογιών και περιλαμβάνει οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική τεχνολογία που σχετίζεται με την επιχείρηση και διατίθεται στην αγορά προς υιοθέτηση και χρήση (DePietro, Wiarda, Fleischer, 1990).

Οι Tornatzky και Fleischer (1990) υποστηρίζουν ότι η λήψη απόφασης μιας επιχείρησης για υιοθέτηση νέων τεχνολογιών επηρεάζεται τόσο από τις υφιστάμενες τεχνολογίες που υποστηρίζονται από την ίδια την επιχείρηση, όσο και από τις διαθέσιμες τεχνολογίες της αγοράς που δε χρησιμοποιούνται μέχρι στιγμής από την επιχείρηση. Ειδικότερα, οι ήδη υποστηριζόμενες τεχνολογίες από την επιχείρηση καθορίζουν τη διαδικασία λήψης απόφασης, καθώς επηρεάζουν τον σκοπό και το πλαίσιο των τεχνολογικών αλλαγών που μπορεί να υποστηρίξει η επιχείρηση (Collins, Hage, Hull, 1988). Παράλληλα, οι Tushman και Nadler (1986) αναφέρουν ότι οι υφιστάμενες τεχνολογίες που διατίθενται στην αγορά, αλλά δε χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση, έχουν αντίκτυπο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, καθώς υποδεικνύουν τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν να εξελιχθούν και να αναβαθμιστούν με την υιοθέτησή τους.

Οι διαθέσιμες τεχνολογικές καινοτομίες στην αγορά που δεν έχουν ακόμα εφαρμοστεί από μια επιχείρηση διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες (Tushman, Nadler, 1986).

- Τις καινοτομίες που δημιουργούν αυξανόμενες μεταβολές
- Τις καινοτομίες που δημιουργούν σύνθετες μεταβολές
- Τις καινοτομίες που δημιουργούν ασυνεχείς μεταβολές

Οι καινοτομίες που δημιουργούν αυξανόμενες μεταβολές, εισάγουν νέα χαρακτηριστικά ή νέες εκδόσεις των υφιστάμενων τεχνολογιών και οι αλλαγές εξέλιξης έχουν το πιο μικρό ποσοστό κινδύνου και αλλαγής για την επιχείρηση που θα αρχίσει να τις χρησιμοποιεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η αναβάθμιση της έκδοσης προγραμμάτων που ήδη χρησιμοποιούνται και η αντικατάσταση με πιο σύγχρονο εξοπλισμό, όπως εκτυπωτές.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά στις καινοτομίες που δημιουργούν σύνθετες αλλαγές, οι οποίες αντιπροσωπεύουν μία μέτρια αλλαγή, όπου οι υφιστάμενες ιδέες και τεχνολογίες συνδυάζονται μ' έναν καινοτόμο τρόπο. Οι καινοτομίες αυτές δε βασίζονται στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και σε καινοτομίες ως προς τη διαδικασία, αλλά στη χρήση τους με ένα διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα, η χρήση των μέσων και πλατφορμών απομακρυσμένης επικοινωνίας, όπως Zoom ή Webex, αποτελεί μια μορφή καινοτομίας συνθετικών μεταβολών για διαδικτυακές τηλεδιασκέψεις.

Τέλος, οι καινοτομίες που δημιουργούν ασυνεχείς μεταβολές, χαρακτηρίζονται και ως «ριζικές» καινοτομίες (Ettlie, Bridges, O'Keefe, 1984). Αντιπροσωπεύουν σημαντικές αποκλίσεις από την τρέχουσα τεχνολογία ή τις υφιστάμενες διαδικασίες. Η μετάβαση και η χρήση τεχνολογιών cloud και λύσεων cloud computing αποτελεί ένα σχετικό παράδειγμα ασυνεχούς μεταβολής.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καινοτομίες, οι οποίες δημιουργούν αυξανόμενες ή και σύνθετες μεταβολές, αφιερώνουν μια χρονική περίοδο και ένα συγκεκριμένο ρυθμό για την υιοθεσία της τεχνολογικής καινοτομίας. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από καινοτομίες που δημιουργούν ασυνεχείς μεταβολές, αναγκάζονται να λαμβάνουν αποφάσεις υιοθέτησης γρήγορα και αποφασιστικά, προκειμένου να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση στον κλάδο τους.

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των τεχνολογιών που θα δημιουργήσουν οι ασυνεχείς αλλαγές, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν εάν αυτές οι τεχνολογίες ενισχύουν τις ικανότητες των επιχειρήσεων ή τις καταστρέφουν (Tushman, Anderson, 1986). Οι καινοτομίες που ενισχύουν τις ικανότητες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αλλάζουν σταδιακά, καθώς βασίζονται στην τεχνογνωσία τους, ενώ οι καινοτομίες που καταστρέφουν τις ικανότητες καθιστούν πολλές από τις υφιστάμενες τεχνολογίες και ορισμένες κατηγορίες τεχνογνωσίας απαρχαιωμένες.

Σημειώνεται ότι οι ασυνεχείς καινοτομίες που καταστρέφουν τις ικανότητες, συχνά προκαλούν ριζικές αλλαγές στους κλάδους, όπως για παράδειγμα η μετάβαση σε λύσεις cloud computing ενδέχεται να αποδειχθεί ως μια τεχνολογία που καταστρέφει τις ικανότητες. Οι επιχειρήσεις που κατέχουν υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας στο



κομμάτι της τεχνολογίας, μπορεί να σταματήσουν να θεωρούν ότι χρειάζεται η συγκεκριμένη ικανότητα και ότι δεν αποτελεί πλέον πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τις καινοτομίες αυτές, πρέπει πρώτα τερματίσουν ή αντικαταστήσουν τις υφιστάμενες τεχνολογίες που θεωρούνται ως ικανότητες της επιχείρησης.

Αντιθέτως, η υιοθέτηση τεχνολογιών, όπως η ταυτοποίηση μέσω ραδιοσυχνοτήτων (Radio Frequency Identification - RFID), φαίνεται πως ενισχύουν τις ικανότητες, ειδικότερα σε επιχειρήσεις που έχουν εξελιγμένη ικανότητα στην παρακολούθηση στοιχείων και πόρων και η οποία πιθανώς βασίζεται στην τεχνολογία bar-coding. Πιο συγκεκριμένα, οι γραμμωτοί κώδικες αντικαθίστανται με ετικέτες RFID και ψηφιακό RFID και μπορούν να χρησιμοποιούν τις ίδιες βάσεις δεδομένων για την αποθήκευση δεδομένων και να αποκτήσουν πιο αποδοτικές επιχειρησιακές διαδικασίες. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν το είδος των οργανωτικών αλλαγών που θα δημιουργηθούν από την επιλογή υιοθέτησης μιας νέας τεχνολογικής καινοτομίας, καθώς ορισμένες καινοτομίες θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο, τόσο στην επιχείρηση όσο και στον κλάδο, ενώ άλλες θα έχουν μικρότερη επίδραση.

Επομένως, το τεχνολογικό πλαίσιο περιλαμβάνει στοιχεία και χαρακτηριστικά της τεχνολογικής καινοτομίας, όπως η τεχνολογική ετοιμότητα, το σχετικό πλεονέκτημα, η συμβατότητα και η πολυπλοκότητα. Κατά τον Rogers (1995), το σχετικό πλεονέκτημα και η συμβατότητα θεωρούνται χαρακτηριστικά της καινοτομίας και επηρεάζουν θετικά την υιοθέτησή της, σε αντίθεση με την πολυπλοκότητα που μπορεί να αποτελεί στοιχείο καινοτομίας, αλλά έχει αρνητικό αντίκτυπο στη διαδικασία υιοθέτησης της τεχνολογικής καινοτομίας.

Επίσης, η τεχνολογική ετοιμότητα αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα επιρροής της καινοτομίας και αφορά στην υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή, δηλαδή τους τεχνολογικούς πόρους, όπως το λογισμικό και το ανθρώπινο δυναμικό του IT τμήματος της επιχείρησης που περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων (Oliveira, Martins, 2010). Ο συγκεκριμένος δείκτης αναπτύχθηκε ως ένα εργαλείο αξιολόγησης και μέτρησης των πεποιθήσεων των ατόμων σχετικά με την τεχνολογία.

Σύμφωνα με τον Parasuraman (2000), η τεχνολογική ετοιμότητα αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να χρησιμοποιήσουν νέες τεχνολογίες για την επίτευξη στόχων και την ολοκλήρωση των εργασιών και καθηκόντων τους. Συνεπώς, μέσω της εκτίμησης του επιπέδου της τεχνολογικής ετοιμότητας, μια επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει την προδιάθεση και τη στάση των εργαζομένων της ως προς την αποδοχή και την εφαρμογή νέων τεχνολογικών μέσων (Parasuraman, 2000). Η τεχνολογική ετοιμότητα περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες όσον αφορά τις διαστάσεις των εργαζομένων, που είναι η αισιοδοξία, η καινοτομία, η δυσφορία και η ανασφάλεια.

Η *πρώτη διάσταση* είναι η πτυχή της αισιοδοξίας, η οποία αναφέρεται στους εργαζόμενους που αποδέχονται τις τεχνολογικές αλλαγές εύκολα και άμεσα. Σύμφωνα με τον Parasuraman (2000), η διάσταση αυτή αφορά στη θετική εικόνα της τεχνολογίας και την αντίληψη ότι η τεχνολογία παρέχει στους εργαζόμενους περισσότερο έλεγχο, μεγαλύτερη ευελιξία και αυξημένη αποδοτικότητα. Η *δεύτερη διάσταση*, η καινοτομία, προσδιορίζει την προδιάθεση και την προθυμία οι εργαζόμενοι να εισάγουν πρώτοι και να μοιραστούν τις καινοτόμες ιδέες και διαδικασίες. Αυτή αφορά στην τάση των εργαζομένων να είναι πρωτοπόροι όσον αφορά την τεχνολογία και «νοερώς» αρχηγοί.

Η  *τρίτη διάσταση* αναφέρεται στο αίσθημα δυσφορίας, άγχους και έλλειψης ελέγχου που μπορεί να δημιουργήσει η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων και αλλαγών (Acheampong, Zhiwen, Antwi, Acheampong Otoo, Mensah, Sarpong, 2017). Ειδικότερα, η διάσταση αυτή αφορά στην αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με την έλλειψη ελέγχου ως προς την τεχνολογία και στην αίσθηση ότι κατακλύζονται από αυτήν και ότι τους ξεπερνά. Τέλος στην *τέταρτη διάσταση*, όταν οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι και διφορούμενοι σχετικά με αυτές τις αλλαγές, υπάρχει ένα αίσθημα ανασφάλειας σχετικά με την ορθή και αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιών (Rosenbaum, Wong, 2015). Το αίσθημα αυτό αφορά στη δυσπιστία ως προς την τεχνολογία και τη σωστή εφαρμογή της.

Ως εκ τούτου, είναι σαφές ότι οι δύο πρώτες διαστάσεις, η αισιοδοξία και η καινοτομία, έχουν θετικό αντίκτυπο στις τεχνολογικές αλλαγές και λειτουργούν ως παράγοντες που ενθαρρύνουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Αντιθέτως, οι

διαστάσεις της δυσφορίας και της ανασφάλειας μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια σε οποιαδήποτε τεχνολογική πρόοδο και αναβάθμιση εντός μιας επιχείρησης και να λειτουργήσουν ως ανασταλτικοί παράγοντες (Huy, Nguyen, Pham, Berry, 2019). Επομένως, είναι φανερό πως το υψηλό επίπεδο της τεχνολογικής ετοιμότητας μιας επιχείρησης έχει θετική επίδραση στην υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών (Lin, Lin, 2008). Αντιθέτως, η έλλειψη εξοικείωσης με τα τεχνολογικά μέσα και η έλλειψη υποδομών τεχνολογικών μέσων και υποδομών συμβάλλει αρνητικά στην υιοθέτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας.

### 5.2.1 Χαρακτηριστικά τεχνολογικού πλαισίου

Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές δημιουργούν έντονο ανταγωνισμό στην αγορά και κατά συνέπεια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες. Ο αυξημένος ρυθμός της τεχνολογικής ανάπτυξης, η εισαγωγή των καινοτομιών και οι νέες προσδοκίες και ανάγκες των πελατών τροποποιούν το μακροοικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αγωνίζονται να υιοθετήσουν νέες λύσεις, προκειμένου να επιβιώσουν στις ανταγωνιστικές συνθήκες (Islam, Li, Ali, Xiaobei, Sheikh, Ullah Zafar, 2020). Η επιβίωση κάθε επιχείρησης προϋποθέτει ένα εργατικό δυναμικό που αποτελείται από ανταγωνιστικά άτομα με εργασιακή εμπειρία και τεχνογνωσία και τα οποία μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα και ομαλά στις νέες αλλαγές του περιβάλλοντος.

Πολλοί ερευνητές εστιάζουν στο ρόλο της εργασιακής εμπειρίας, των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών ενισχύει το επίπεδο της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, οι οποίες απαιτούν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (Kanwal, Pitafi, Pitafi, Nadeem, Younis, Chong, 2019). Ακόμα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ομαδικότητα και την καινοτομία και παράλληλα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τη σχετική τεχνογνωσία για την καλύτερη επικοινωνία και τη συνεργασία που σχετίζονται με την εργασία.

Ακόμα, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, όπου οι πληροφορίες θεωρούνται βασικός παράγοντας επιτυχίας (Kanwal, Chong, Pitafi, 2019) και κατά συνέπεια χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες

για την παρακολούθηση και τη διαχείριση των πληροφοριών (Peng, Quan, Zhang, Dubinsky, 2015; Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013). Πολλοί ερευνητές, όπως οι Bassellier, Reich και Benbasat (2001), εξαιτίας της πολυπλοκότητας των σημερινών επιχειρήσεων, προτείνουν την επάρκεια των εργαζομένων στις ΤΠΕ, ώστε να επιτευχθεί η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τους Ali-Hassan, Nevo και Wade (2015), τις τελευταίες δεκαετίες η επάρκεια των εργαζομένων στις ΤΠΕ θεωρείται πως έχει ιδιαίτερη σημασία, δεδομένου ότι χρησιμοποιείται συχνά ως σημαντικό μέτρο της επιτυχημένης χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων και διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στην εργασιακή επίδοση. Τέλος, ο Keen (1991) υποστήριξε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά απασχολώντας εργαζόμενους που δεν έχουν την απαραίτητη τεχνολογική γνώση και επάρκεια.

### 5.2.2 Εργασιακή εμπειρογνωσία

Η εργασιακή εμπειρογνωσία (expertise) περιλαμβάνει πολιτικές και τεχνολογικές ικανότητες για την κατανόηση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων των ανταγωνιστών και των προϊόντων και πολιτικών των επιχειρήσεων που συμβάλλουν στην επιτυχία (Latif, Pitafi, Malik, Latif, 2019). Η εμπειρογνωσία ορίζεται ως ένα σύνολο από αλληλεξαρτώμενες και σχετικές δεξιότητες που βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τα προβλήματα της επιχείρησης, τις αναδυόμενες τεχνολογίες, την αλληλεπίδραση με τους επιχειρηματικούς εταίρους και τη βελτίωση των οικονομικών συμφερόντων της επιχείρησης (Bassellier, Reich, Benbasat, 2001). Η εμπειρογνωσία είναι μια ατομική ικανότητα που υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο που δραστηριοποιούνται (Webster, Martocchio, 1992). Οι επιχειρήσεις εξαρτώνται σημαντικά από την εργασιακή εμπειρογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού και σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές η εργασιακή εμπειρογνωσία θεωρείται ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη της ευελιξίας (Ferguson, Reio, 2010). Τέλος, οι Armstrong και Sambamurthy (1996) πρότειναν ότι η εργασιακή

εμπειρογνώσια και η γνώση αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επίδοση της επιχείρησης.

Κατά τους Lee, Swink και Pandejrong (2010), ένας εξειδικευμένος εργαζόμενος μπορεί να παρέχει ακριβείς, αξιόπιστες και χρήσιμες γνώσεις και πληροφορίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνολογίες και κατ' επέκταση η πληροφόρηση και το επίπεδο της επίδοσής του να βελτιωθεί. Επίσης και ο Leonardi (2014), υποστηρίζει πως τα άτομα με εργασιακή εμπειρογνώσια διαθέτουν ιδιαίτερα ακριβείς, έγκαιρες και χρήσιμες γνώσεις, οι οποίες διευκολύνουν την επίδοσή τους.

Η φύση της εμπειρογνώσιας, ως προς το τεχνολογικό επίπεδο, έχει γίνει όλο και πιο σημαντική στη σημερινή εποχή, καθώς οι δομημένες ιεραρχίες και οι μέθοδοι παραγωγής αναθεωρούνται. Η γνώση Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και η σχετική επάρκεια μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους στη αποτελεσματική συνεργασία και την επικοινωνία (Ajjan, Hartshorne, Cao, Rodriguez, 2014). Η εμπειρογνώσια και η τεχνογνώσια μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν ομαλά και αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες (Kwahk, Park, 2016). Οι Mullen και Schuerman (1990) υποστηρίζουν ότι οι νέες τεχνολογίες δεν μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα, όταν δεν υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό χωρίς εμπειρογνώσια και τεχνογνώσια. Κατά τους Snell και Dean (1992), οι έμπειροι εργαζόμενοι μπορούν να υιοθετήσουν ή να κατανοήσουν τις νέες τεχνολογίες, να λάβουν αποτελεσματικές αποφάσεις και να επιλύσουν σύνθετα προβλήματα γρήγορα.

### 5.2.3 Επάρκεια στις ΤΠΕ

Η επάρκεια των εργαζομένων στις ΤΠΕ θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την υλοποίηση των στόχων των σύγχρονων επιχειρήσεων και την επιβίωσή τους στην αγορά. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επάρκεια στις ΤΠΕ διευκολύνει τις διαδικασίες ανταλλαγής γνώσεων στις επιχειρήσεις, ενισχύοντας το επίπεδο επίδοσης των εργαζομένων. Μάλιστα, οι Daft και Lengel (1986) υποστήριξαν ότι όσο καλύτερη είναι η προσαρμογή εργασίας-τεχνολογίας, τόσο χαμηλότερο είναι το κόστος επεξεργασίας πληροφοριών, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Η επάρκεια στις ΤΠΕ διευκολύνει την επικοινωνία των εργαζομένων εντός της επιχείρησης μέσω της χρήσης εργαλείων πληροφορικής και παράλληλα επιταχύνει την κατανόηση των εργαλείων αυτών για διάφορες εφαρμογές (Bassellier, Reich, Benbasat 2001). Η Verona (1999) υποστήριξε ότι οι τεχνολογικές ικανότητες των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Ειδικότερα, η επάρκεια των ατόμων στις ΤΠΕ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτούν έγκαιρα πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες μέσα από ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών πηγών, καθώς οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εντοπίσουν εύκολα νέες πληροφορίες, παρακολουθώντας τις τάσεις της αγοράς, τις μεθόδους και τις σχετικές διαδικασίες (Pitafi, Kanwal, Khan, 2020) και συνεπώς να βελτιώσουν το επίπεδο της ευελιξίας τους.

Πολλές έρευνες που αφορούν στην επάρκεια των εργαζομένων στις ΤΠΕ και την εργασιακή επίδοση παρουσιάζουν πως η τρέχουσα εργασιακή επίδοση βασίζεται σε σημαντικό βαθμό στις γνώσεις των εργαζομένων ως προς τις ΤΠΕ. Παράλληλα, προκειμένου να επιτευχθεί η ευελιξία των εργαζομένων, τα άτομα απαιτούν την έγκαιρη επεξεργασία πληροφοριών, η οποία μπορεί να ενισχυθεί από διάφορες εφαρμογές ΤΠΕ που αποτελούνται από συστήματα παρακολούθησης, διαχείρισης γνώσεων και επικοινωνίας. Οι Wang, Chen και Benitez-Amado (2015) ανέφεραν ότι η επάρκεια των εργαζομένων στις ΤΠΕ υποστηρίζει την ευέλικτη ανάπτυξη και εφαρμογή διαφόρων εργαλείων ΤΠΕ, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση και την ανταπόκριση σε απροσδόκητες περιβαλλοντικές αλλαγές. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επάρκεια των εργαζομένων στις ΤΠΕ μπορεί να ενισχύσει τις διαδικασίες της επιχείρησης και την επίδοση των εργαζομένων, καθώς επίσης ότι η ταχύτητα, η ακρίβεια και η ευελιξία δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς τις γνώσεις των εργαζομένων στις ΤΠΕ (Highsmith, Cockburn, 2001).

Σύμφωνα με τους Pitafi, Rasheed, Kanwal και Ren (2020), οι εργαζόμενοι μπορούν να επεξεργάζονται αποτελεσματικά τις πληροφορίες, χρησιμοποιώντας την εργασιακή τους εμπειρία και την επάρκεια ΤΠΕ, οι οποίες κατ' επέκταση μπορούν να ενισχύσουν το επίπεδο ευελιξίας τους στην επιχείρηση. Η τεχνολογική επάρκεια και η σχετική εμπειρία των εργαζομένων παρέχουν υψηλά επίπεδα ικανότητας επεξεργασίας

πληροφοριών, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν αντιμετωπίζουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό τους περιβάλλον (Srinivasan, Swink, 2015).

Συγκεκριμένα, η επάρκεια πληροφορικής και η εργασιακή εμπειρογνωσία παρέχουν γρήγορη και ακριβή πληροφόρηση για την ανταπόκριση σε απρόβλεπτες αλλαγές, καθώς συμβάλλουν στην ενίσχυση της κατανόησης των εργαζομένων ως προς την αντίληψη και την αντίδραση στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Με την επάρκεια στις ΤΠΕ και τη σχετική εργασιακή εμπειρογνωσία, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλύουν, να συλλαμβάνουν, να συλλέγουν και να αξιοποιούν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων (Pitafi, Rasheed, Kanwal, Ren, 2020). Επομένως, οι δεξιότητες των εργαζομένων, όπως η εργασιακή εμπειρογνωσία και η επάρκεια στις ΤΠΕ μπορούν να βοηθήσουν στην επεξεργασία, τη συλλογή, την ερμηνεία και τη σύνθεση πληροφοριών για την προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές (Tushman, Nadler, 1978).

### 5.3 Το οργανωτικό πλαίσιο

Το οργανωτικό πλαίσιο αφορά στα χαρακτηριστικά και τους πόρους της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των δομών σύνδεσης μεταξύ των εργαζομένων, των διαδικασιών επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων, του μεγέθους της επιχείρησης και του επιπέδου των «εφεδρικών πόρων» (slack resources), δηλαδή το βαθμό διαθεσιμότητας ενός πόρου. Οι DePietro, Wiarda, Fleischer (1990) αναφέρουν ότι υπάρχουν ποικίλοι τρόποι με τους οποίους το οργανωτικό πλαίσιο και τα στοιχεία αυτού έχουν αντίκτυπο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το οργανωτικό πλαίσιο είναι η οργανωτική δομή και η κουλτούρα, οι διαδικασίες επικοινωνίας, η υποστήριξη των στελεχών της Διοίκησης, η διαθεσιμότητα των υφιστάμενων πόρων και το μέγεθος της επιχείρησης.

Το οργανωτικό πλαίσιο εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και τους τρόπους επικοινωνίας μέσα σε αυτήν. Κατά τους Tushman και Nadler (1986) ο τρόπος που είναι οργανωμένη μια επιχείρηση να συνδέει τα τμήματά της προάγει σημαντικά την ενσωμάτωση της τεχνολογικής καινοτομίας εντός της επιχείρησης. Τα στάδια καινοτομίας μιας επιχείρησης επηρεάζονται από τον τρόπο οργάνωσης που έχει

καθοριστεί. Ειδικότερα, οι οργανικές και μη συγκεντρωτικές δομές επιχειρήσεων που εστιάζουν στις ομάδες, σύμφωνα με τους Burns και Stalker (1969), προάγουν την οριζόντια επικοινωνία και είναι κατάλληλες για την υιοθέτηση καινοτομιών. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις που έχουν συγκεντρωτική δομή στη λήψη αποφάσεων, φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικές στην εκτέλεση των καινοτομιών εντός της επιχείρησης (Zaltman, Duncan, Holbek, 1973).

Σχετικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας εντός της επιχείρησης φαίνεται ότι μπορούν να προωθήσουν ή να εμποδίσουν τη διάχυση της καινοτομίας (Γεωργακέλλος, Καρβούνης, 2015). Τα στελέχη της Διοίκησης επηρεάζουν την προώθηση της καινοτομίας εντός της επιχείρησης, καθώς δημιουργούν το οργανωτικό πλαίσιο που υποστηρίζει τις τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομίες, οι οποίες ενισχύουν περαιτέρω το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης (Tushman, Nadler, 1986). Επομένως, τα στελέχη της Διοίκησης είναι αρμόδια να ενθαρρύνουν την καινοτομία στη στρατηγική της επιχείρησης, υποδεικνύοντάς την παράλληλα στους υφισταμένους και τους εργαζόμενους. Αναφορικά με τη διαθεσιμότητα των πόρων, οι Tornatzky, Eveland, Boylan, Hetzner, Johnson, Roitman, Schneider, (1983) θεωρούν ότι η παρουσία τους δεν οδηγεί αναγκαστικά στην εφαρμογή της τεχνολογικής καινοτομίας. Επομένως, Ο βαθμός διαθεσιμότητας είναι επιθυμητός και χρήσιμος παράγοντας για τις τεχνολογικές αλλαγές, αλλά όχι απαραίτητος για να υιοθετηθεί η καινοτομία (DePietro, Wiarda, Fleischer, 1990). Σύμφωνα με τους Tornatzky και Fleischer (1990), οι μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν «εφεδρικούς πόρους», οι οποίοι διευκολύνουν την εφαρμογή και τη διάχυση της καινοτομίας.

Παράλληλα, το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί μεν έναν παράγοντα που ασκεί επιρροή στην καινοτομία, όμως δεν είναι καθοριστικής σημασίας. Οι Kamien και Schwartz (1982) υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν τεχνολογικές αλλαγές σε αντίθεση με τις μικρομεσαίες, ενώ ο Kimberly (1976) θεωρεί ότι το μέγεθος δεν επηρεάζει την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, αλλά η ανάλυση άλλων παραγόντων, όπως π.χ. η διαθεσιμότητα συγκεκριμένων πόρων εντός της επιχείρησης. Τέλος, οι Xu, Zhu και Gibbs (2004), παρουσίασαν μέσω της έρευνας τους σχετικά με την υιοθέτηση και εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στις Ηνωμένες



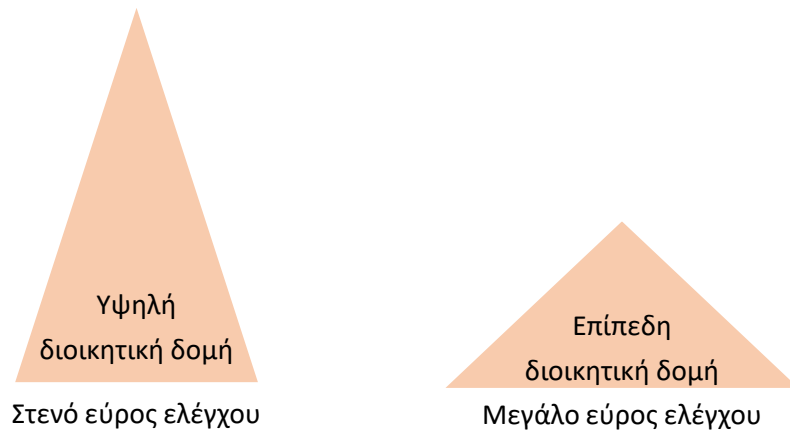
Πολιτείες Αμερικής και στην Κίνα ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν επηρεάζει την τεχνολογική καινοτομία.

### 5.3.1 Δομή

Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης καθορίζει τον τρόπο κατανομής και ενσωμάτωσης των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων, ορίζει τις σχέσεις προς τα επάνω και προς τα κάτω στην ιεραρχία, ορίζει τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και οι ομάδες συντονίζουν τις εργασιακές τους προσπάθειες. Κατά τον Rothaermel (2017) τα βασικά δομικά χαρακτηριστικά μιας δομής οργάνωσης είναι τα παρακάτω:

- **Εξειδίκευση (specialization):** Ο βαθμός στον οποίο ένα έργο χωρίζεται σε διακριτές θέσεις εργασίας. Αφορά, δηλαδή, στον καταμερισμό της εργασίας. Οι μεγαλύτερες μεγέθους επιχειρήσεις τείνουν να έχουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε σύγκριση με τις μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν χαμηλό.
- **Τυποποίηση (formalization):** Το οργανωσιακό στοιχείο που αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά των εργαζομένων κατευθύνεται από σαφείς και κωδικοποιημένους κανόνες και διαδικασίες. Οι τυποποιημένες δομές χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένους κανόνες και πολιτικές για το τι πρέπει να γίνεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Η τυποποίηση ως διαδικασία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, όμως ενδέχεται να επιβραδύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, να μειώσει την καινοτομία και να δημιουργήσει δυσκολίες και εμπόδια στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- **Συγκεντρωτισμός (centralization):** Αφορά στον βαθμό που η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται στην κορυφή της οργάνωσης και ορισμένες φορές η κεντρική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται από αργό χρόνο ανταπόκρισης και χαμηλή ικανοποίηση του πελάτη.
- **Ιεραρχία (hierarchy):** Καθορίζει τις επίσημες γραμμές αναφοράς βάσει θέσεων και ορίζει το ποιος πρέπει να κάνει αναφορά σε ποιον. Αν υπάρχουν πολλά επίπεδα ιεραρχίας, τότε η συγκεκριμένη επιχείρηση χαρακτηρίζεται από υψηλή δομή, ενώ αν υπάρχουν λίγα επίπεδα ιεραρχίας, η επιχείρηση έχει επίπεδη δομή.

Ο αριθμός των επιπέδων ιεραρχίας προσδιορίζει το εύρος ελέγχου, το οποίο ορίζεται ως ο αριθμός των εργαζομένων που δίνουν άμεσα αναφορά σ' έναν μάνατζερ. Στις μεγάλες οργανωτικές δομές το εύρος του ελέγχου είναι στενό, ενώ στις επίπεδες δομές το εύρος του ελέγχου είναι ευρύ.



Διάγραμμα 5.2 Κατηγορίες διοικητικής δομής  
Πηγή: Rothaermel, (2017) Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Αρκετοί ερευνητές θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις των οποίων το εύρος του ελέγχου είναι ενδιάμεσου επιπέδου, τείνουν να έχουν πιο αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

### 5.3.2 Στρατηγική και δομή

Η σχέση μεταξύ της δομής και της στρατηγικής επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επίδοση της επιχείρησης. Η σχέση αυτή θεωρείται δυναμική, καθώς τροποποιείται με την πάροδο του χρόνου με ένα σχετικά προβλέψιμο πρότυπο. Όσο μια επιχείρηση αναπτύσσεται, τόσο απαιτούνται και διαφορετικές δομές οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Rothaermel (2017), οι δομές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

- **Απλή δομή:** Η εν λόγω κατηγορία δομής χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, οι οποίες χαρακτηρίζονται από χαμηλή οργανωσιακή πολυπλοκότητα. Μια επιχείρηση με απλή δομή έχει επίπεδη ιεραρχία και παρουσιάζει χαμηλό βαθμό τυποποίησης και εξειδίκευσης. Οι ιδρυτές ή οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις, καθώς επίσης και διαχειρίζονται τις λειτουργίες της επιχείρησης σε καθημερινή βάση.

- Λειτουργική δομή:** Η συγκεκριμένη κατηγορία ομαδοποιεί τους εργαζομένους σε λειτουργικούς τομείς βάσει της εξειδίκευσής τους. Οι τομείς αυτοί αντιστοιχούν σε ξεχωριστά στάδια της αλυσίδας αξίας, όπως το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Ο επικεφαλής του κάθε τμήματος δίνει αναφορά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος είναι αρμόδιος για το συντονισμό του έργου κάθε επιμέρους λειτουργίας. Η λειτουργική δομή επιτρέπει έναν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και εμπειρογνομosύνης στο εκάστοτε τμήμα σε σχέση με την απλή δομή. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της εξειδίκευσης, τόσο μεγαλύτερος καταμερισμός της εργασίας και των αρμοδιοτήτων επιτυγχάνεται, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η λειτουργική δομή εξασφαλίζει την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής αλυσίδας επικοινωνίας εκ των άνω προς τα κάτω και αντίστροφα μεταξύ της Διοίκησης και των διαφόρων επιχειρησιακών τμημάτων. Επομένως, φαίνεται πως υπάρχει μια σχετικά επίπεδη δομή. Σύμφωνα με τον Rothaermel (2017) η λειτουργική δομή προτείνεται, όταν μια επιχείρηση έχει περιορισμένη εστίαση αναφορικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, δηλαδή χαμηλό επίπεδο διαφοροποίησης σε συνδυασμό με μικρό γεωγραφικό πεδίο. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι βασικό μειονέκτημα της εν λόγω δομής είναι ότι παρά την εκτεταμένη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του ίδιου τμήματος, υπάρχει δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων. Η έλλειψη διασύνδεσης οδηγεί τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν διαλειτουργικές ομάδες, τα μέλη των οποίων προέρχονται από διαφορετικούς τομείς και καλούνται να συνεργαστούν για ένα αγαθό ή έργο.
- Πολυτμηματική δομή:** Πρόκειται για μια δομή οργάνωσης που αποτελείται από διάφορες διακριτές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, όπου η κάθε μία λειτουργεί αυτόνομα σ' ένα βαθμό και έχει το δικό της μερίδιο στα κέρδη και τις ζημιές. Η κάθε μονάδα έχει το δικό της Διευθυντή, ο οποίος είναι αρμόδιος για τη στρατηγική της μονάδας και τις λειτουργίες της. Η συγκεκριμένη κατηγορία δομής χρησιμοποιείται ευρέως από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαφοροποιούνται αναφορικά με τις σειρές των αγαθών τους και τις γεωγραφικές περιοχές. Σχετικά με τα μειονεκτήματα της πολυτμηματικής δομής παρατηρείται μια επιβράδυνση στη λήψη αποφάσεων, καθώς ο Διευθύνων Σύμβουλος μιας

στρατηγικής επιχειρηματικής ομάδας, για να πάρει μίαν απόφαση, πρέπει να έχει την έγκριση από τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης. Ακόμα, οι μονάδες πολλές φορές φαίνεται πως ανταγωνίζονται μεταξύ τους, καθώς η κάθε μια τους λειτουργεί αυτόνομα ως προς τα κέρδη και τις ζημίες της. Τέλος, οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ανταγωνίζονται μεταξύ τους ως προς τους πόρους και τα διοικητικά ταλέντα, αλλά πρέπει και να συνεργάζονται, προκειμένου να μοιραστούν τις ικανότητες που αναπτύσσουν.

- **Δομή μήτρας:** Συνδυάζει τη λειτουργική και πολυτμηματική δομή και οι επιχειρήσεις την επιλέγουν για να αποκομίσουν τα οφέλη και των δύο. Πιο συγκεκριμένα, η δομή της μήτρας συνδυάζει τα οφέλη της πολυτμηματικής δομής με εκείνα της λειτουργικής δομής. Η δομή μήτρας ταιριάζει με μια παγκόσμια στρατηγική και χαρακτηρίζεται από μια ισορροπία συγκεντρωτικής και αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων και επιπρόσθετα στρώματα ιεραρχίας για το συντονισμό των γεωγραφικών τμημάτων και των τμημάτων των προϊόντων. Ωστόσο, η συγκεκριμένη δομή είναι δύσκολη στην εφαρμογή της και απαιτεί σημαντική οργανωτική πολυπλοκότητα και διοικητικό κόστος.

### 5.3.3 Κουλτούρα

Το κλίμα μιας επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένο με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις κοινές αξίες και κανόνες των μελών ενός οργανισμού. Οι αξίες προσδιορίζουν τι θεωρείται σημαντικό, ενώ οι κανόνες καθορίζουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων, οι οποίοι αφομοιώνουν την κουλτούρα της επιχείρησης μέσω της κοινωνικοποίησης. Η κοινωνικοποίηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι εσωτερικοποιούν τις αξίες και τους κανόνες μέσα από τις καθημερινές τους εργασίες. Κατά τον Γεωργόπουλο (2013), ο όρος αυτός προσδιορίζεται ως ένα σύστημα κοινών αξιών, προτύπων, παραδόσεων και πεποιθήσεων, τα οποία δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών της επιχείρησης, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας και τον καθορισμό των στόχων. Πρόκειται για το σύνολο των πιστεύω, των οραμάτων και των προσδοκιών του ιδρυτή της επιχείρησης που επηρεάζουν τόσο τη Διοίκηση, όσο και την αποστολή της

επιχείρησης κάνοντάς την μοναδική. Ουσιαστικά, η κουλτούρα μιας επιχείρησης καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι της σκέφτονται, αισθάνονται και ενεργούν.

Η κουλτούρα έχει μεγάλη σημασία, δεδομένου ότι επηρεάζει όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης, των στρατηγικών της και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών της. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας επίτευξης υψηλής επίδοσης και να αποτελέσει και βασικό θεμέλιο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Padilha και Gomes (2016) διαπίστωσαν πως η κουλτούρα καινοτομίας ασκεί επιρροή στην επίδοση της καινοτομίας των προϊόντων και διαδικασιών. Στο σημείο αυτό, να αναφερθεί ότι κατά τους δύο αυτούς ερευνητές οι καινοτομίες προϊόντος και διαδικασίας απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες για την εφαρμογή τους.

Ειδικότερα, η καινοτομία προϊόντος απαιτεί εκτίμηση των αναγκών των πελατών, σχεδιασμό και παραγωγή, ενώ η καινοτομία διαδικασίας συνδέεται με την εφαρμογή της τεχνολογίας για τη βελτίωση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας στην ανάπτυξη και την εμπορική διάθεση του προϊόντος. Η καινοτομία προϊόντος τείνει να προσαρμόζεται στην καινοτομία διαδικασίας, καθώς η καινοτομία προϊόντος εντοπίζεται πιο εύκολα και έχει πλεονεκτήματα (Damanpour, Gopalakrishnan, 2001). Όμως, ορισμένες φορές ενδέχεται μια ισχυρή κουλτούρα να προκαλέσει προβλήματα, όπως στις περιπτώσεις που λόγω του συστήματος αξιών δεν γίνονται δεκτές αλλαγές που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον ή όταν η Διοίκηση δεν επιμένει στην κουλτούρα που προτίθεται να προάγει (Γεωργόπουλος, 2013).

Σε περίπτωση που μια κουλτούρα θεωρείται αδύναμη, αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν πολλές υποκουλτούρες μέσα στην επιχείρηση και παράλληλα, υπάρχουν λίγες αξίες, παραδόσεις και ηθικά αξιώματα. Στην περίπτωση αυτή, δεν υπάρχουν κοινές αξίες και οι εργαζόμενοι δεν έχουν το αίσθημα της ταυτότητας με την αποστολή και τη στρατηγική της επιχείρησης. Συνεπώς, δεν υπάρχει κλίμα συνεργασίας και οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται με κίνητρα ούτε και είναι αποδοτικοί. Επομένως, μια αδύναμη κουλτούρα δε συμβάλλει στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

### 5.3.4 Κουλτούρα καινοτομίας

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει καινοτομίες με αποτελεσματικό τρόπο, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από κουλτούρα καινοτομίας. Οι Johnson, Scholes και Whittington (2010) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο βασικών αξιών, παραδοχών και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα καινοτομίας αναφέρεται στις κοινές αξίες, πεποιθήσεις και παραδοχές των μελών μιας επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία καινοτομίας των αγαθών. Κατά τους Martín-de Castro, Delgado-Verde, Navas-López, και Cruz-González (2013), όταν μια οργανωσιακή κουλτούρα ενθαρρύνει την ικανότητα καινοτομίας των εργαζομένων, έχει ανοχή στον κίνδυνο και υποστηρίζει την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Menzel, Aaltio, Ulijn, 2007), τότε η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να χαρακτηριστεί ως «κουλτούρα καινοτομίας». Η κουλτούρα καινοτομίας συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν νέες ευκαιρίες, αναλαμβάνουν τον κίνδυνο, πειραματίζονται και υποστηρίζουν νέες ιδέες. Η κουλτούρα καινοτομίας σε κάθε επιχείρηση είναι ανάλογη με το όραμα, την αποστολή, τις αξίες της και θα πρέπει να πηγάζει και να απορρέει από το σύνολο της επιχείρησης, από όλους τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως τμήματος και θέσης.

Σύμφωνα με τον Ahmed (1998), η αποστολή και το όραμα μιας επιχείρησης επηρεάζουν τη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας, καθοδηγώντας τις συμπεριφορές και τις ενέργειες των ατόμων που έχουν ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Η καινοτομική σκέψη δε θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στο πώς θα παραχθεί ένα νέο προϊόν, αλλά να επεκτείνεται και στο πώς θα βελτιωθούν οι εσωτερικές διαδικασίες, οι υφιστάμενες υπηρεσίες και η εμπειρία του πελάτη. Η καινοτομία εμφανίζεται σε επιχειρήσεις με όραμα και αποστολή επικεντρωμένα στον πελάτη, τις διαδικασίες, την ηγεσία και τους μηχανισμούς υποστήριξης (Martins, Terblanche, 2003). Οι μηχανισμοί υποστήριξης θα πρέπει να συνθέτουν την κουλτούρα της επιχείρησης, ώστε να δημιουργείται ένα περιβάλλον που να ενισχύει το κλίμα δημιουργικότητας και καινοτομίας (Martins, Terblanche, 2003). Σύμφωνα με τον Shattow (1996), η οργανωτική κουλτούρα που προάγει τη δημιουργικότητα και την

καινοτομία θα πρέπει να επιτρέπει χρονική ευελιξία, ώστε οι εργαζόμενοι να εμπνέονται και η δημιουργικότητα να αναδεικνύεται.

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που έχουν αποδειχθεί σημαντικοί για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ευνοϊκής για την καινοτομία στις επιχειρήσεις. Η διάχυση γνώσεων, η δικτύωση, η διαρκής επιμόρφωση και η ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ως προς τη δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας. Η επιχείρηση δεν πρέπει μόνο να επιτρέπει την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, αλλά και να την υποστηρίζει έμπρακτα, παρέχοντας κατά το δυνατόν όλα τα απαραίτητα εφόδια στους εργαζόμενους μέσω της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες και καινοτομικά εργαλεία.

Ουσιαστικά, ένα εργασιακό περιβάλλον με κουλτούρα καινοτομίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα μέρος, στο οποίο ενθαρρύνεται ενεργά η δημιουργικότητα και καινοτόμες ιδέες αναγνωρίζονται και εφαρμόζονται στην πράξη. Η δια βίου μάθηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης θεωρείται σημαντικός παράγοντας, διότι όταν μια επιχείρηση επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της πόρους και χρόνο για τη συνεχή εκπαίδευσή του, του επιτρέπει να αναζητήσει νέα ενδιαφέροντα και κίνητρα, να μάθει, να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, να αναπτύξει νέες δεξιότητες και γενικότερα να εξελιχθεί. Στη συνέχεια, η ανταμοιβή των εργαζομένων συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους και στην μεγαλύτερη οικειοθελή προσήλωσή τους. Η Διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να επιβραβεύει τους εργαζόμενους για τις καινοτόμες ιδέες είτε ηθικά ή με άλλου είδους έπαθλα ανταμοιβής, όπως οικονομικές απολαβές ή βραβεία.

Παράλληλα, η πελατοκεντρική προσέγγιση μιας επιχείρησης αποτελεί έναν ακόμα βασικό πυλώνα μιας κουλτούρας καινοτομίας, καθώς ο σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών βάσει των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών οδηγεί μια επιχείρηση να μπορεί να ικανοποιήσει τα κριτήριά τους (Γεωργόπουλος, 2013). Η οικοδόμηση μιας σταθερής και βιώσιμης κουλτούρας καινοτομίας μπορεί, ενδεχομένως, να δημιουργήσει μια ροή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από καινοτομίες διαφόρων ειδών. Ειδικότερα, μια ενισχυμένη κουλτούρα καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει σε διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής της καινοτομίας, δηλαδή

από την παραδοσιακή εστίαση στο αγαθό σε καινοτομίες που αφορούν στην εμπειρία των πελατών (Keely, Walters, Pikkell, Quinn, 2013).

Ο επόμενος σημαντικός πυλώνας είναι η στάση της επιχείρησης στο ευρύτερο επιχειρησιακό, οικονομικό και κοινωνικό «οικοσύστημα», στο οποίο δραστηριοποιείται. Η πελατοκεντρική προσέγγιση έχει μια νέα διάσταση που αφορά στην ενσωμάτωση του πελάτη στις διαδικασίες καινοτομίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω προσεγγίσεων «crowd» ή/και «lead user» καινοτομίας. Η ανάπτυξη πιο στενών σχέσεων συνεργασίας στην εφοδιαστική αλυσίδα και ειδικότερα με τους προμηθευτές αποτελεί παράγοντα ενίσχυσης της κουλτούρας καινοτομίας. Η αξιοποίηση της γνώσης και των ικανοτήτων των προμηθευτών και άλλων συνεργατών, μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση των δράσεων καινοτομίας μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια, η στάση μιας επιχείρησης για τη δοκιμή, τον πειραματισμό και την αξιολόγηση νέων ιδεών ως προς τη δομή, τις διαδικασίες ή τα προϊόντα και υπηρεσίες θεωρείται ένας επιπρόσθετος παράγοντας δημιουργίας και ενίσχυσης της κουλτούρας καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση πρέπει να έχει ανοχή στα λάθη και τις αστοχίες κατά την υλοποίηση μιας ιδέας, καθώς κάθε καινοτομική δράση εμπεριέχει έναν βαθμό κινδύνου, έστω και μικρό, και δεν μπορεί να επιτύχει αμέσως. Τα λάθη, η διόρθωση και η εφαρμογή της βελτιωμένης εκδοχής της ιδέας είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν κίνητρα και να τους παρέχονται εργαλεία για να επικοινωνούν, να δοκιμάζουν και να αναπτύσσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες και να παράγουν νέες ιδέες, οι οποίες πιθανόν να έχουν δυσκολίες στην εκτέλεσή τους και να απαιτούν φάσεις ανάπτυξης και δοκιμών (Tirabeni, Pisano, Soderquist, 2015). Η ουσία της καινοτομίας είναι ότι μπορεί μέσα από πολλαπλές αποτυχίες να οδηγηθεί σε πετυχημένα προϊόντα, λύσεις και υπηρεσίες. Ακόμα, η αντίσταση στην αλλαγή ή η αντίδραση και η επικριτική στάση ως προς την εφαρμογή μιας καινοφανούς και καινοτόμου δράσης μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην ίδια την επιχείρηση, καθώς θα χαθεί πολύτιμος χρόνος, ο οποίος σε ορισμένες περιπτώσεις πιθανώς να αποβεί καταλυτικός ακόμα και για την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης. Συνεπώς, η παρακίνηση για την ανάπτυξη και τη δοκιμή νέων ιδεών εμπεριέχει



συνεχή προσπάθεια, λάθη και γνώση, στοιχεία τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της κουλτούρας καινοτομίας.

Η καινοτομία απαιτεί διοικητική δέσμευση και οργανωτική σχεδίαση. Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω, για να χτιστεί μια κουλτούρα καινοτομίας, απαιτείται η Διοίκηση της επιχείρησης να χαρακτηρίζεται από οραματισμό και υποστήριξη, προκειμένου οι εργαζόμενοι να μη φοβούνται την αποτυχία, να έχουν το περιθώριο να είναι δημιουργικοί, να λάβουν υπόψη τη διακινδύνευση, ώστε να επιτευχθεί μια αποτελεσματική καινοτομία. Ωστόσο, καταλυτική θεωρείται και η συμβολή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για την εξασφάλιση και υιοθέτηση μιας κουλτούρας φιλικής προς την καινοτομία.

### 5.3.5 Επιχειρησιακές διαδικασίες

Ο Davenport (1993) ορίζει μια επιχειρησιακή διαδικασία ως ένα δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος για ένα συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά και δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία εσωτερικά μιας επιχείρησης. Μια διαδικασία είναι μια συγκεκριμένη διάταξη εργασιακών δραστηριοτήτων στον χώρο και στον χρόνο με αρχή και τέλος και καθορισμένες τις εισροές και τις εκροές: μια δομή για δράση. Μια επιχειρησιακή διαδικασία αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που εκτελούνται συντονισμένα σε ένα οργανωτικό και τεχνικό περιβάλλον (Gómez-López, Gasca, Pérez-Álvarez, 2015). Ένας ακόμα ορισμός για τις επιχειρησιακές διαδικασίες είναι ότι μπορούν να θεωρηθούν ως σύνολα δραστηριοτήτων, στα οποία οι άνθρωποι και η τεχνολογία συνδημιουργούν αξία (Dumas, Rosa, Mendling, Reijers, 2018).

Οι διαδικασίες αφορούν στη δομή με την οποία μια επιχείρηση κάνει ό,τι είναι απαραίτητο για να παράγει αξία για τους πελάτες του. Μια επιχειρηματική διαδικασία είναι ένα πλήρες, δυναμικά συντονισμένο σύνολο δραστηριοτήτων ή λογικά συνδεδεμένων εργασιών που πρέπει να εκτελούνται για την παροχή αξίας στους πελάτες ή για την εκπλήρωση άλλων στρατηγικών στόχων (Guha, Grover, Kettinger, Teng, 1997; Strnadl, 2006). Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών υποστηρίζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες, χρησιμοποιώντας μεθόδους, τεχνικές

και λογισμικό για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, τον έλεγχο και την ανάλυση επιχειρησιακών διαδικασιών που περιλαμβάνουν ανθρώπους, επιχειρήσεις, έγγραφα και άλλες πηγές πληροφοριών (Pyon, Woo, Park, 2011).

Ο Earl (1994) και οι Edwards και Peppard (1994), αναφέρουν πως οι επιχειρησιακές διαδικασίες μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, οι οποίες έχουν πολλά παρόμοια χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Η κατηγοριοποίηση του Earl (1994) συνοψίζει τις βασικές ιδέες ταξινομώντας τις διαδικασίες ανάλογα με τον στόχο της αλυσίδας αξίας και τη δομημένη φύση της διαδικασίας ως εξής:

- Βασικές διαδικασίες είναι κεντρικές για τις βασικές επιχειρησιακές λειτουργίες, σχετίζονται άμεσα με την εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών και είναι συνήθως οι πρωταρχικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας
- Υποστηρικτικές διαδικασίες έχουν συχνά εσωτερικούς πελάτες και αποτελούνται από τις υποστηρικτικές δραστηριότητες των βασικών διαδικασιών. Συνήθως είναι οι διοικητικές, δευτερεύουσες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας
- Διαδικασίες του δικτύου της επιχείρησης εκτείνονται εκτός της επιχείρησης και περιλαμβάνουν προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες
- Διαδικασίες διοίκησης είναι εκείνες με τις οποίες η επιχείρηση σχεδιάζει, οργανώνει και ελέγχει τους πόρους.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες, αν και συνήθως χωρίζονται με βάση τη φύση τους (σε βασικές, υποστηρικτικές και διοίκησης), μπορούν να ταξινομηθούν, σύμφωνα με τους Zelt, Schmiedel και vom Brocke (2018), ανάλογα και με τον βαθμό επαναληπτικότητας, τον βαθμό της έντασης της γνώσης, της αλληλεξάρτησης και της μεταβλητότητας.

Ουσιαστικά, η διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών σε μια επιχείρηση είναι μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση των τρόπων εκτέλεσης των επιχειρησιακών διαδικασιών στις επιχειρήσεις. Η Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Management- BPM) θεωρείται ένας πολύτιμος τομέας, προσφέροντας μεθόδους, τεχνικές και αρχές διαχείρισης για τη στρατηγική ευθυγράμμιση των διαδικασιών της επιχείρησης και την επίτευξη υψηλότερων αποτελεσμάτων και μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας (Kirchmer, 2017).

Φυσικά, η BPM διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, καθώς οι διαδικασίες είναι διαφορετικές ανάλογα με ποικίλες διαστάσεις, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, κ.ά.. Έτσι, για τον καλύτερο εντοπισμό και τη δόμηση των εκάστοτε απαιτήσεων, απαιτείται η ανάλυση του συνολικού πλαισίου της BPM των επιχειρήσεων, όπως της φύσης των διαδικασιών ή της προσαρμογής μεταξύ περιβάλλοντος και διαδικασιών της επιχείρησης (Melao, Pidd, 2000; vom Brocke, Zelt, Schmiedel, 2016). Η επίγνωση του πλαισίου είναι απαραίτητη για την επιτυχή διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών (BPM). Οι vom Brocke, Baier, Schmiedel, Stelzl, Röglinger, Wehking (2021) ασχολούνται με την αξιολόγηση και την επιλογή των μεθόδων της BPM ως προς την καταλληλότητά τους για την αποτελεσματική χρήση των οργανωτικών πόρων.

Κατά τους Chesbrough και Rosenbloom (2002), οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να βασίζονται στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι δραστηριότητες σε μια επιχείρηση, η οποία παράγει έσοδα για να εξασφαλίσει την επιβίωσή της. Ακόμα, σύμφωνα με τις Lemańska-Majdzik και Okręglicka (2015), ο προσδιορισμός των βασικών διαδικασιών με τη χρήση μιας δομημένης προσέγγισης, η ευθυγράμμιση των αποτελεσμάτων τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ο σχεδιασμός κατάλληλων μέτρων και η διάθεση επαρκών πόρων για τη βελτίωσή τους είναι το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Η περιγραφή των επιχειρήσεων βάσει των επιχειρησιακών διαδικασιών όχι μόνο τις βοηθά να ανταποκρίνονται καλύτερα στις περιβαλλοντικές αλλαγές, αλλά και να ξεπερνούν τα προβλήματα που οφείλονται στις διαφορές που έχουν ως προς τις λειτουργίες τους (Melao, Pidd, 2000). Οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι απαραίτητες, εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι ανταγωνιστικές στον κλάδο τους ή να αναπτυχθούν στις τρέχουσες ή άλλες αγορές, καθώς η επίγνωση του προσδιορισμού των επιχειρησιακών διαδικασιών συμβάλλει στην επιτυχία.

Αξίζει να επισημανθεί πως η BPM αντιμετωπίζει όλο και περισσότερες προκλήσεις, εξαιτίας των νέων τεχνολογιών και εστιάζει στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, την αυτοματοποίηση και την τυποποίηση, καθώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην καινοτομία, την ευελιξία και την ευκαμψία των διαδικασιών (Van den Bergh, Thijs, Viaene, 2014). Οι επιχειρησιακές

διαδικασίες σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζουν πίεση λόγω της ταχείας εμφάνισης των νέων τεχνολογιών και συνεπώς, απαιτούνται γρήγοροι μετασχηματισμοί της επιχείρησης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Fichman, Santos, Zheng, 2014). Σύμφωνα με τους Kerpedzhiev, König, Röglinger και Rosemann (2021), η ψηφιοποίηση και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μετασχηματίζουν τις υφιστάμενες και επιτρέπουν νέες διαδικασίες, λόγω των επιπτώσεών τους τόσο στη συμπεριφορά και τις ανάγκες του ατόμου όσο και στην ενδοεπιχειρησιακή και διεπιχειρησιακή συνεργασία και τις νέες μορφές αυτοματοποίησης.

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποκτούν όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα στο πλαίσιο της ψηφιακής καινοτομίας και η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στις στρατηγικές της επιχείρησης και τις επιχειρησιακές διαδικασίες καθίσταται ιδιαίτερα κρίσιμη, κυρίως όταν οι τεχνολογίες γίνονται φιλικές προς τον χρήστη. Η Van Looy (2021) παρουσίασε τη σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης των επιχειρησιακών διαδικασιών και της εφαρμογής της καινοτομίας και πώς οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τις επιχειρησιακές διαδικασίες ως προς την υιοθέτηση και εφαρμογή των καινοτομιών.

Οι σύγχρονες τεχνολογίες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη ή το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT), δημιουργούν νέους τρόπους δράσης των επιχειρήσεων, οι οποίες αγωνίζονται να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής (Singh, Rathore and Park, 2020). Ειδικότερα, οι λειτουργίες, οι δομές και οι διαδικασίες της επιχείρησης πρέπει προσαρμόζονται και να εφαρμόζουν μια εκσυγχρονισμένη εκδοχή της διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών (BPM), η οποία ονομάζεται αμφιδεξιότητα (ambidexterity). Η αμφιδέξια BPM είναι ένα μείγμα της εκμετάλλευσης των πλεονεκτημάτων των υφιστάμενων τεχνολογιών, δηλαδή εκμεταλλευτική BPM και της εξερεύνησης των πλεονεκτημάτων των νέων ΤΠΕ, δηλαδή διερευνητική BPM. Κατά συνέπεια, η αμφιδεξιότητα της BPM σχετίζεται με την εκμετάλλευση, την εξερεύνηση και τη δημιουργία ισορροπίας μεταξύ των διερευνητικών και εκμεταλλευτικών επιχειρησιακών διαδικασιών (Ahmad, Van Looy, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν ανατρεπτικές ψηφιακές καινοτομίες, οι οποίες αποτελούν προϋποθέσεις των βιώσιμων επιχειρησιακών

διαδικασιών (Γεωργακέλλος, Καρβούνης, 2015). Παρότι οι καινοτομίες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελούν σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις να ηγηθούν στην αγορά, οι καινοτομίες στις ψηφιακές διαδικασίες συμβάλλουν στη μείωση των χρονικών καθυστερήσεων και την κοινή χρήση πόρων (Rosemann, 2014). Επομένως, οι καινοτομίες, όπως το IoT, η Αυτοματοποίηση των Διαδικασιών, η Τεχνητή Νοημοσύνη και η Εικονική Πραγματικότητα, μεταμορφώνουν τόσο τις ανάγκες των πελατών όσο και τις απαιτήσεις υποδομής των επιχειρησιακών διαδικασιών. Παράλληλα, σύμφωνα με τη BPM, κάθε επιχειρησιακή διαδικασία ακολουθεί έναν κύκλο ζωής, από μια φάση αναγνώρισης διαδικασίας κατά την υλοποίηση σε μια φάση παρακολούθησης και ελέγχου της διαδικασίας (Dumas, Rosa, Mendling, Reijers, 2015). Υπάρχουν αρκετές μελέτες που αφορούν στο μοντέλο ωριμότητας της BPM (Tarhan, Turetken, Reijers, 2016), τα βασικά στοιχεία της (Rosemann, Brocke, 2015), τους παράγοντες που την επηρεάζουν (vom Brocke, Zelt, Schmiedel, 2016), όπως επίσης και μελέτες που εστιάζουν σε νέες θεματικές, όπως, πράσινη BPM, κοινωνική BPM και αμφιδέξια BPM (Ahmad, Looy, 2019).

Συνεπώς, όπως φαίνεται, η BPM στην ψηφιακή οικονομία μεταμορφώνεται και δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών (Gebhart, Mevius, Wiedmann, 2014). Για παράδειγμα, οι νέες τεχνολογίες μπορεί να οδηγήσουν στην αυτοματοποίηση πολλών μη αυτόματων εργασιών με τη χρήση των έξυπνων συσκευών. Η εκτεταμένη χρήση των τεχνολογιών ενθαρρύνει παράγοντες ώθησης και έλξης στο μάρκετινγκ, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα πωλήσεων και πιο εύκολες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες (Choi, 2018). Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν, επίσης, στην παρακολούθηση με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Οι Van Looy και Poels (2019), μέσα από την έρευνά τους, διακρίνουν τις διαδικασίες βάσει των νέων τεχνολογιών στις παρακάτω τάσεις:

- Διαρκώς μεταβαλλόμενη εμπειρία πελάτη
- Ισχυρότερος στρατηγικός δεσμός μεταξύ BPM και ψηφιακής καινοτομίας
- Ταχύτερες καινοτομίες, αλλαγές διαδικασιών, τρόπος εργασίας
- Αυξανόμενη ανάγκη για ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων και των ΤΠΕ
- Ένταξη Chief Experience Officer (CxO) στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης

- Η BPM γίνεται πιο ελκυστική (π.χ. μοντελοποίηση και παρακολούθηση της διαδικασίας)
- Λιγότερη αντίσταση στη BPM και στην ψηφιακή καινοτομία.

#### 5.4 Το περιβαλλοντικό πλαίσιο

Η τρίτη κατηγορία αφορά στο περιβαλλοντικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει τα στοιχεία της αγοράς, τη δομή του κλάδου, την πίεση από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, την υποδομή τεχνολογικών υπηρεσιών και το ρυθμιστικό περιβάλλον, δηλαδή το νομοθετικό πλαίσιο και τους κανονισμούς που διέπουν το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης (DePietro, Wiarda, Fleischer, 1990).

Ως προς τη δομή του κλάδου, φαίνεται ότι υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις. Κατά τους Iacovou, Benbasat και Dexter (1995), η εξωτερική πίεση για υιοθέτηση των καινοτομιών ορίζεται ως «επιρροή του οργανωτικού περιβάλλοντος». Σύμφωνα με τον Mansfield (1968), ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο κινητοποιεί την τάση των επιχειρήσεων να υιοθετούν νέες τεχνολογίες και καινοτομίες. Οι Mansfield, Raporport, Romero, Wagner και Beardsley (1977) θεωρούν πως ο έντονος ανταγωνισμός επιταχύνει την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών. Οι Kamath και Liker (1994) υποστηρίζουν ότι οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις ενός κλάδου στην αλυσίδα αξίας έχουν αντίκτυπο στους υπόλοιπους εταίρους της αλυσίδας ως προς τις τεχνολογικές καινοτομίες.

Παράλληλα, κατά τους Tornatzky και Fleischer (1990), οι επιχειρήσεις σε ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους τείνουν να υιοθετούν και να εφαρμόζουν τεχνολογικές καινοτομίες ταχύτερα, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ώριμο στάδιο ή στάδιο παρακμής, όπου η τάση ως προς τις πρακτικές καινοτομίας δεν είναι σαφής. Επίσης, επιχειρήσεις που βρίσκονται σε στάδιο παρακμής, εφαρμόζουν νέες καινοτομίες μέσω πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της αποδοτικότητας ή μέσω της επέκτασής τους σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή αποφεύγουν τις επενδύσεις σε καινοτομίες, προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν το κόστος τους. Ακόμα, η υποδομή υποστήριξης της τεχνολογίας έχει αντίκτυπο στην υιοθέτηση και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών. Κατά τον Globberman (1975), οι επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αμείβεται με

υψηλούς μισθούς, αναγκάζονται να καινοτομήσουν, ενώ κατά τους Rees, Briggs και Oakey (1984), η διαθεσιμότητα εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και η διαθεσιμότητα συμβούλων ή παρόχους τεχνολογικών υπηρεσιών κινητοποιεί την επιχείρηση να αποκτήσει νέες καινοτομίες.

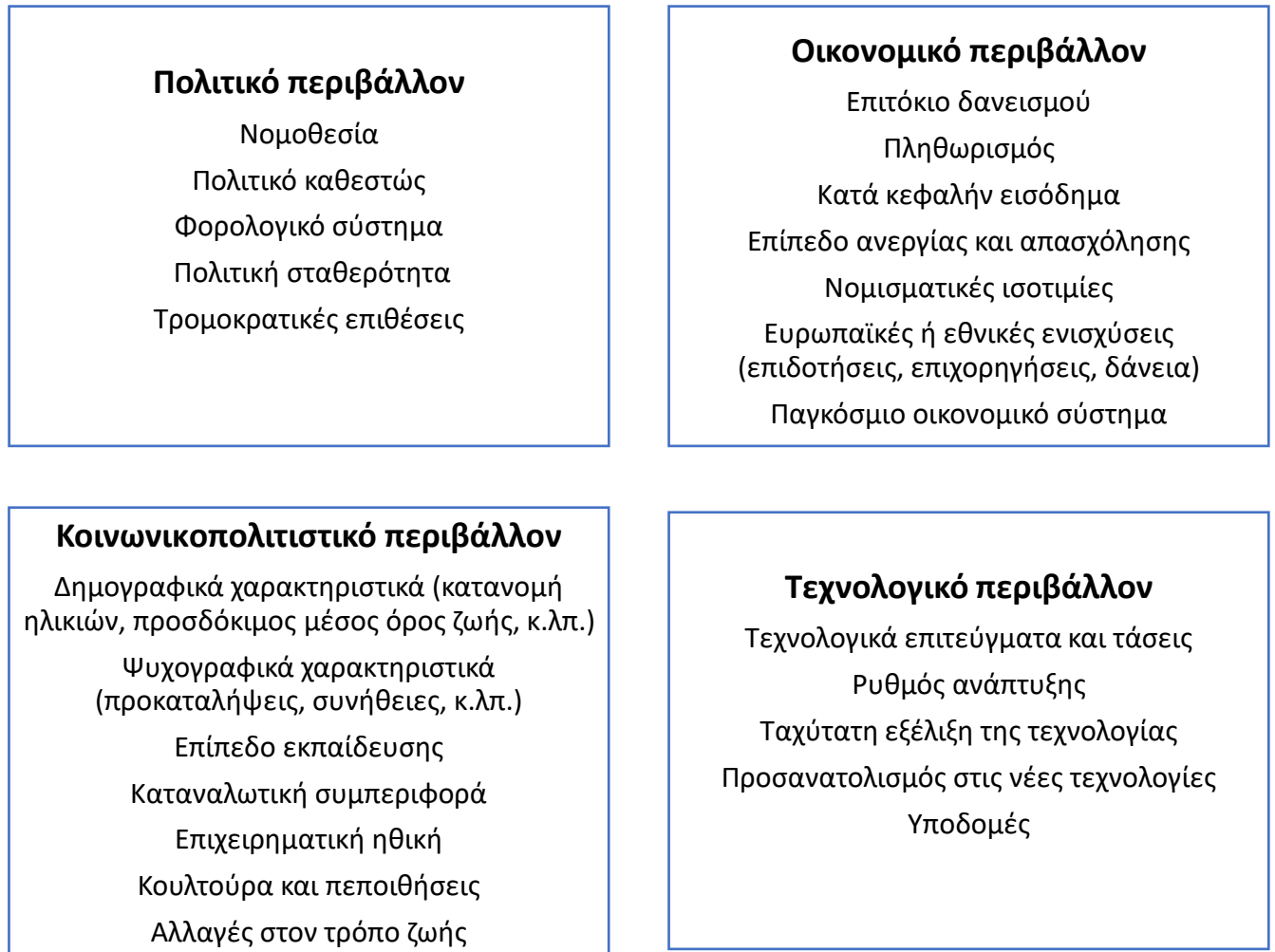
Σχετικά με το κυβερνητικό πλαίσιο, υπάρχει έντονος αντίκτυπος στην υποστήριξη ή μη της υιοθέτησης καινοτομιών από μια επιχείρηση, η οποία οφείλει να συμβαδίζει με τις υφιστάμενες κυβερνητικές διατάξεις. Όταν η κυβέρνηση επιβάλλει νέους περιορισμούς σ' έναν κλάδο, η καινοτομική ανάπτυξη ενδέχεται να είναι αναγκαστική για τις επιχειρήσεις του κλάδου ή να επιβραδυνθεί εξαιτίας του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου. Για παράδειγμα, οι αυστηρές απαιτήσεις και προϋποθέσεις ασφάλειας και δοκιμών ενδέχεται να καθυστερούν και να αναστέλλουν την καινοτομία σε ορισμένους κλάδους. Επομένως, το κυβερνητικό πλαίσιο έχει είτε ωφέλιμη ή επιζήμια επίδραση στις τεχνολογικές καινοτομίες. Ειδικότερα, η υφιστάμενη νομοθεσία επιταχύνει ή επιβραδύνει την εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών. Παράλληλα, οι ευρωπαϊκές ή εθνικές οικονομικές ενισχύσεις επιδρούν θετικά στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, ενώ οι εξωτερικές διαταραχές, όπως η πανδημία Covid-19, είτε επιταχύνουν ή αναβάλλουν τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης ως προς την τεχνολογική αναβάθμιση.

Η περιβαλλοντική διάσταση χαρακτηρίζεται από στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως το κράτος, την κοινωνία, τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και τους πελάτες. Για τον λόγο αυτό, η ετοιμότητα των πελατών αποτελεί σημαντικό παράγοντα ως προς την ψηφιοποίηση μιας επιχείρησης. Η ετοιμότητα πελατών περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή, δηλαδή τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τα κίνητρα για να χρησιμοποιήσει μια καινοτομία για πρώτη φορά (Meuter, Bitner, Ostrom, Brown, 2005). Η ετοιμότητα των πελατών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Meuter, Bitner, Ostrom, Brown, 2005), ενώ η έλλειψή της συμβάλλει αρνητικά στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών (Hoti, 2015).

### 5.4.1 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικής που αφορά στην εξέταση και αξιολόγηση μέρους του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διακριθεί σε μικρο-περιβάλλον, που αποτελείται από στοιχεία ενός συγκεκριμένου κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και το μακρο-περιβάλλον, που αποτελεί τον ευρύτερο χώρο όπου δραστηριοποιούνται όλες οι επιχειρήσεις, και περιλαμβάνει όλο το φάσμα των δυνάμεων και δομών που τις επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα. Η συγκεκριμένη ανάλυση αφορά στο μακρο-περιβάλλον και ειδικότερα στις υφιστάμενες συνθήκες και υποδομές που υπάρχουν στο Πολιτικό (Political), Οικονομικό (Economic), Κοινωνικό (Social) και Τεχνολογικό (Technological) περιβάλλον. Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης μία επιχείρηση μπορεί να εξετάσει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επιτρέπουν ή αποτρέπουν τη λειτουργία της και έτσι, να προσαρμόσουν κατάλληλα τη στρατηγική τους. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένοι παράγοντες των τεσσάρων κατηγοριών που επισημάνθηκαν από τους Wheelen και Hunger (2012).





### Διάγραμμα 5.3 Ανάλυση PEST

Πηγή: Wheelen, Hunger, (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*

#### Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει το πολιτικό καθεστώς και το νομοθετικό πλαίσιο που επικρατούν σε εθνικό επίπεδο και επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Ουσιαστικά το πολιτικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τις πολιτικές συνθήκες, βάσει των οποίων μια επιχείρηση λαμβάνει τις αποφάσεις της και δραστηριοποιείται. Αφορά, επίσης, στη γενική πολιτική στάση της υφιστάμενης κυβέρνησης ως προς την λειτουργία των επιχειρήσεων. Το εν λόγω περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο τις συνθήκες και δομές που υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο, όπως περιφερειακή και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, όσο και τις συνθήκες πολιτικής σταθερότητας και ισορροπίας των γειτονικών χωρών. Αξίζει να σημειωθεί ότι

υπάρχουν περιπτώσεις που οι ίδιες οι επιχειρήσεις, ιδίως οι μεγάλες και πολυεθνικές, παίζουν σημαντικό ρολό στην πολιτική κατάσταση της εκάστοτε χώρας. Οι μεταβολές των πολιτικών καταστάσεων επιδρούν ποικιλοτρόπως στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι εκλογές και η αλλαγή του κυβερνώντος κόμματος, οι μεταβολές στο φορολογικό σύστημα και οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο.

Οι συνθήκες των τελευταίων ετών που υπάρχουν στην Ελλάδα έχουν επηρεαστεί σημαντικά από τη χρηματοοικονομική κρίση του 2008, καθώς και την πανδημία COVID-19 (2020). Παράλληλα, η πανδημία COVID-19 έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τουρισμό και ειδικότερα στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς η μείωση των ταξιδιών και της τουριστικής κίνησης σε παγκόσμια κλίμακα επηρεάζουν τις κρατήσεις.

Σχετικά με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, παρατηρείται ενίσχυση του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, καθώς η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στις γειτονικές χώρες, όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις στη βόρεια Αφρική, αποθαρρύνει τους ενδυνάμει τουρίστες να επισκεφτούν συγκεκριμένους τουριστικούς προορισμούς. Σύμφωνα με τους Drakos και Kutun (2003), οι τρομοκρατικές επιθέσεις προκαλούν σημαντική μείωση των τουριστικών αφίξεων και στην περίπτωση που μια χώρα δέχεται τρομοκρατικές ενέργειες και λειτουργεί ως εναλλακτικός τουρισμός κάποιας άλλης χώρας, τότε επηρεάζεται αντίστροφα η άλλη. Ειδικότερα, οι πολιτικές αναταραχές στους ανταγωνιστικούς προορισμούς δημιουργούν αισθήματα ανασφάλειας στους τουρίστες με αποτέλεσμα να ενισχύονται οι δείκτες εισροής τουριστών σε πιο ασφαλείς χώρες. Επομένως, η πολιτική αστάθεια αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα με αρνητικό αντίκτυπο για τον τουρισμό μίας χώρας και συνδέεται άμεσα τόσο με τις εξελίξεις σε εθνικό επίπεδο όσο και σε διεθνές (Sonmez, 1998). Κατ' επέκταση οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνδέονται άμεσα με το πολιτικό περιβάλλον, καθώς η λήψη αποφάσεων, η λειτουργία τους και ο κύκλος εργασιών τους βασίζεται σ' αυτό.

## Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην ευρύτερη οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας και στις μεταβλητές που το επηρεάζουν. Τα επιτόκια δανεισμού, το ύψος του πληθωρισμού, οι δείκτες του χρηματιστηρίου αποτελούν μερικές από τις οικονομικές μεταβλητές που επηρεάζουν τόσο το μακρο-περιβάλλον, όσο και τις αποφάσεις και τακτικές μίας επιχείρησης. Επίσης, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα συμβάλλει σημαντικά στην κερδοφορία και στις εισφορές μίας επιχείρησης, καθώς σε περίπτωση που υπάρχει μείωση στο εισόδημα των αγοραστών ή αύξηση στο δείκτη ανεργίας, αυτοί με τη σειρά τους θα αναβάλλουν την αγορά μη αναγκαίων προϊόντων και υπηρεσιών εξαιτίας της περιορισμένης αγοραστικής τους ικανότητας (Παπαδάκης, 2016). Σε αυτή την περίπτωση αξίζει να τονιστεί ότι η αγορά αγαθών πολυτελείας (ελαστικά αγαθά) θα μειωθεί, ενώ η αγορά ειδών πρώτης ανάγκης (ανελαστικών αγαθών) θα παραμείνει αμετάβλητη. Αναφορικά με τον τουριστικό κλάδο, η μείωση του εισοδήματος ή η αύξηση της ανεργίας και του πληθωρισμού θα επιφέρει αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών, οι οποίοι είτε δε θα μπορούν να χρηματοδοτήσουν καθόλου ταξίδια αναψυχής ή θα περιορίσουν τη διάρκεια των διακοπών τους σε μεγάλο βαθμό ή θα επιλέξουν προορισμούς με βάση οικονομικά κριτήρια.

Η εξέταση του οικονομικού περιβάλλοντος αφορά στην αξιολόγηση του οικονομικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, του κλάδου στον οποίο ανήκει, καθώς και στο γενικότερο εθνικό, αλλά και παγκόσμιο περιβάλλον. Μια μεταβολή στο οικονομικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει ουσιαστικές αλλαγές στις δραστηριότητες και τους δείκτες μίας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών μίας χώρας ή κοινωνίας, όπως το κατά κεφαλήν εισόδημα, οι πληθωριστικές τάσεις ή το επίπεδο ανεργίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιβολή των capital controls τον Ιούλιο 2015, που συνετέλεσε στην αναβολή ή ακύρωση πολλών επιχειρηματικών σχεδίων και στη διακοπή λειτουργίας 31.287 επιχειρήσεων μέσα σ' ένα χρόνο (στοιχεία από ΓΕΜΗ). Ουσιαστικά, οι κεφαλαιουχικοί περιορισμοί δημιούργησαν συνθήκες για αλλαγές στην παραγωγή, στις εισαγωγές/εξαγωγές, στις πληρωμές και στη ρευστότητα. Η επιβολή τους επηρέασε σημαντικά και τον κλάδο του τουρισμού και ειδικότερα τη λειτουργία των

ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς υπήρξε 20% μείωση στις νέες κρατήσεις. Παράλληλα, άλλος ένας παράγοντας του οικονομικού περιβάλλοντος είναι αυτός των νομισματικών ισοτιμιών, καθώς έχουν σημαντική επίδραση στις εισαγωγές και στις εξαγωγές μιας χώρας. Τέλος, οι ευρωπαϊκές ή εθνικές ενισχύσεις, όπως επιδοτήσεις, επιχορηγήσεις, δάνεια, κ.ά., που χορηγούνται σε μια επιχείρηση επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησής της ως προς τη δραστηριοποίηση και την ανάπτυξή της.

#### Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αφορά στη δομή της κοινωνίας και το σύνολο των αντιλήψεων, πεποιθήσεων και αξιών των ατόμων μίας συγκεκριμένης κοινότητας ή ομάδας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά της ομάδας στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους, προκειμένου οι επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και πρακτικές να συμβαδίζουν με αυτά (Παπαδάκης, 2016).

Επίσης, θα πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερες και να προσαρμόζονται γρήγορα στις όποιες μεταβολές λαμβάνουν χώρα, ώστε να μην έχουν τυχόν αποκλίσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν προβλήματα και δυσκολίες στην επίδοση και τη λειτουργία τους. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται και αναλύονται είναι οι μεταβολές στον τρόπο ζωής, η καταναλωτική συμπεριφορά, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, η επιχειρηματική ηθική (business ethics) και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων (social responsibility). Για παράδειγμα, η τάση των ατόμων για έναν πιο φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο ζωής έχει προκαλέσει μεταβολές στην ισορροπία της κοινωνίας, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να καλούνται να αναπροσαρμόζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Έτσι, οι αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν ενσωματώσει στα προϊόντα τους ηλεκτροκίνητα αυτοκίνητα ή αυτοκίνητα με φυσικό αέριο, προκειμένου να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού με «πράσινες» προτιμήσεις, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και χωρίς μειώσεις στα κέρδη τους. Ως προς την περίοδο της πανδημίας Covid-19, πολλά άτομα παγκοσμίως αποθαρρύνθηκαν να ταξιδέψουν, καθώς υπήρχαν πολλοί περιορισμοί. Το γεγονός αυτό δημιούργησε

σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις σε διάφορους κλάδους, όπως στις αεροπορικές επιχειρήσεις που έπρεπε να αντιμετωπίσουν τη σοβαρή έλλειψη ταξιδιωτών και να διαχειριστούν τεράστιες οικονομικές απώλειες.

Στον κλάδο του τουρισμού, η συνείδηση, η κουλτούρα και η παιδεία των ιδιοκτητών των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και των κατοίκων του τουριστικού προορισμού επηρεάζουν την προσέλευση των επισκεπτών και στην περίπτωση που είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα στις απαιτήσεις, τάσεις και επιθυμίες των επισκεπτών συμβάλλουν στην αύξησή της. Επιπρόσθετα, το αίσθημα ασφάλειας για τους ταξιδιώτες αποτελεί πολύ σημαντική προϋπόθεση όσον αφορά στην τελική επιλογή των τουριστικών προορισμών. Τόσο η πανδημία, όσο και άλλες έκτακτες καταστάσεις, όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις, συμβάλλουν στα κριτήρια επιλογής και στην τελική απόφαση του επισκέπτη. Η αβεβαιότητα αυτή επηρεάζει την τουριστική περίοδο ενός προορισμού, καθώς οι ταξιδιώτες θα ενημερωθούν ως προς τις υφιστάμενες τοπικές υποδομές υγείας του τουριστικού προορισμού που επιθυμούν να επισκεφτούν, όπως νοσοκομεία και κέντρα υγείας. Συνεπώς, οι προορισμοί που θα επωφεληθούν είναι αυτοί που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση από υποδομές υγείας και φυσικά εφαρμόζουν όλες τις πολιτικές ασφαλείας από την Πολιτική Προστασία σχετικά με τη διαχείριση των κρίσεων. Παράλληλα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που θα εφαρμόσουν συγκεκριμένες πολιτικές υγιεινής και ασφάλειας, ενισχύουν στον εν δυνάμει επισκέπτη το αίσθημα της ασφάλειας, κινητοποιώντας τον να προβεί στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση του ταξιδιού.

Επίσης, οι κοινωνικές τάσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών και κατά συνέπεια επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, η οποία καλείται να προσαρμόσει ή να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της βάσει του κοινωνικού περιβάλλοντος, προκειμένου να επιτύχει αύξηση των πωλήσεών της και βελτίωση της θέσης της στον κλάδο.

#### Τεχνολογικό περιβάλλον

Η συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη και αναβάθμιση τροποποιούν διαρκώς όχι μόνο τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης αλλά και του κάθε ανθρώπου σε προσωπικό επίπεδο. Η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συντελέσει στην

ψηφιοποίηση τόσο της κοινωνίας όσο και της κάθε επιχείρησης. Έτσι, το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά στο σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις διαδικασίες μίας επιχείρησης. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις και αναβαθμίσεις, τις μεταρρυθμίσεις από τα υφιστάμενα συμπληρωματικά ή υποκατάστατα αγαθά και τις βελτιώσεις και αυτοματοποιήσεις των παραγωγικών διαδικασιών και μεθόδων. Συνεπώς, η αξιολόγηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση του μακρο-περιβάλλοντος και οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να παρακολουθούν τις πρόσφατες καινοτομίες και να αναπτύσσονται τεχνολογικά, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Παπαδάκης, 2016).

Η τεχνολογική ανάπτυξη και οι νέες τάσεις έχουν καθοριστικό ρόλο σ' όλους τους κλάδους. Αξίζει να σημειωθεί ότι ανάλογα με τον κλάδο, το επίπεδο υιοθέτησης τεχνολογιών και προσαρμογής σ' αυτές ποικίλει. Ωστόσο, η αύξηση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας είναι δεδομένη για το σύνολο των κλάδων. Κατά συνέπεια, η προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομίες δημιουργεί νέες ευκαιρίες και οφέλη σ' όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Ειδικότερα, η υιοθέτηση και η εφαρμογή τους προσφέρει στις επιχειρήσεις πλεονεκτήματα, τα οποία επιτρέπουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, όπως αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών, μείωση του συνολικού κόστους, αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και δημιουργία νέων καναλιών διανομής και νέων τρόπων προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες.

Όσον αφορά στην τεχνολογική εξέλιξη στον κλάδο του τουρισμού, αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στη δομή, στη διαχείριση και στη στρατηγική των τουριστικών επιχειρήσεων, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις, όπως και στον ίδιο τον τουριστικό προορισμό. Η προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομίες εξασφαλίζει στον τουριστικό κλάδο την αναβάθμιση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τη δημιουργία νέων που ανταποκρίνονται στις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Συνεπώς, οι νέες τεχνολογίες έχουν θετικά σημαντικό αντίκτυπο στις τουριστικές επιχειρήσεις και είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους, καθώς επιτυγχάνεται η συνεχής προσέλκυση νέων τουριστών. Ως προς την πανδημία Covid-19, οι νέες τεχνολογίες συνέβαλαν θετικά στον κλάδο του τουρισμού και

επηρέασαν τη διαχείριση κρίσεων, εξασφαλίζοντας προστασία και ασφάλεια των μόνιμων κατοίκων και των ταξιδιωτών, μέσα από τις mobile εφαρμογές και τα συστήματα παρακολούθησης και προειδοποίησης. Για παράδειγμα, οι συγκεκριμένες εφαρμογές αποτελούν εργαλεία ενημέρωσης των ατόμων για τα πολυπληθή σημεία, προκειμένου να επιτευχθεί η άμεση και γρήγορη εκκένωση ενός σημείου, εξαιτίας της μεγάλης συγκέντρωσης.

Επομένως, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της καινοτομίας, η μεταφορά της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας παίζουν σημαντικό ρόλο σε πολλές λειτουργίες της επιχείρησης. Οι αλλαγές που μπορεί να υπάρχουν στο τεχνολογικό περιβάλλον συμβάλλουν στη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας μιας επιχείρησης, στη δημιουργία νέων αγορών και στην πιθανή δημιουργία εμποδίων εισόδου σε νέες επιχειρήσεις. Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες ενδέχεται να επιδράσουν στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έναντι των υπολοίπων του κλάδου.

### 5.5 Πλαίσιο TOE και προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες

Οι τρεις διαστάσεις του πλαισίου TOE, η τεχνολογική, η οργανωτική και η περιβαλλοντική, παρουσιάζουν «τόσο τους περιορισμούς όσο και τις ευκαιρίες για την τεχνολογική καινοτομία» (Tornatzky, Fleischer, 1990). Αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν την επιχείρηση και ειδικότερα τη Διοίκηση ως προς τον προσανατολισμό της για τεχνολογική καινοτομία.

Οι Picoto, Bélanger και Reis (2014) χρησιμοποιούν το πλαίσιο TOE, για να διερευνήσουν τους βασικούς παράγοντες χρήσης των mobile τεχνολογιών. Υποστηρίζουν πως οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την τεχνολογική ετοιμότητα και την τεχνολογική ικανότητα, οι οργανωτικοί παράγοντες αναφέρονται στο μέγεθος της επιχείρησης και άλλα διαχειριστικά/οργανωτικά εμπόδια, ενώ η περιβαλλοντική πτυχή περιγράφει την πίεση των ανταγωνιστών, καθώς και την υφιστάμενη νομοθεσία. Χρησιμοποιώντας αυτούς τους παράγοντες, αναπτύσσουν και προτείνουν ένα εργαλείο για τη μέτρηση του πιθανού αντίκτυπου και της αξίας των mobile τεχνολογιών σε μια επιχείρηση.

Επίσης, οι Wang, Li, Li και Zhang (2016) χρησιμοποιούν το πλαίσιο TOE, για να διερευνήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις. Όσον αφορά την τεχνολογική πτυχή, υποστηρίζουν ότι η συμβατότητα έχει θετικό αντίκτυπο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογικών πόρων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ η πολυπλοκότητα έχει αρνητική επίδραση. Όσον αφορά την οργανωτική πτυχή, διαπιστώνουν ότι το μέγεθος της επιχείρησης και η τεχνολογική ικανότητα επηρεάζουν θετικά τα νέα εργαλεία πληροφορικής και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σχετικά με την περιβαλλοντική πτυχή, υποστηρίζουν πως η κρίσιμη μάζα στη διάχυση της καινοτομίας, η οποία αναφέρεται σε ένα σημείο καμπής μετά το οποίο η υιοθέτηση της καινοτομίας από μεμονωμένα μέλη ενός συστήματος γίνεται αυτοσυντηρούμενη, αποτελεί έναν επιπλέον σημαντικό παράγοντα για την υιοθέτηση καινοτομιών.

Αντίθετα, παράγοντες των τριών πτυχών του πλαισίου TOE, που εξετάστηκαν, αλλά δε φάνηκε να έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών, είναι το σχετικό πλεονέκτημα από το τεχνολογικό πλαίσιο, η στάση της Διοίκησης της επιχείρησης από το οργανωτικό πλαίσιο και η πίεση των ανταγωνιστών και η ένταση της πληροφορίας, δηλαδή «ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν πληροφορίες στο προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης» από το περιβαλλοντικό πλαίσιο.

Ομοίως, οι Chiu, Chen και Chen (2017) χρησιμοποιούν το πλαίσιο TOE, για να εντοπίσουν καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση σε διάφορους κλάδους της πληροφορικής. Θεωρούν ότι η συμβατότητα, η πολυπλοκότητα, η εμπειρική δοκιμαστικότητα, η παρατηρησιμότητα και το σχετικό πλεονέκτημα είναι οι βασικοί τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της πληροφορικής και μειώνουν το ενδεχόμενο ασάφειας και αβεβαιότητας της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών. Οι ερευνητές αυτοί υποστηρίζουν, επίσης, ότι η ένταση της πληροφορίας, η στάση και η υποστήριξη της Διοίκησης της επιχείρησης, το επίπεδο γνώσεων των εργαζομένων και η ικανότητα απορρόφησης και προσαρμογής είναι οι κύριοι οργανωτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις (Stenberg, Nilsson, 2020). Τέλος, υποστηρίζουν ότι η πίεση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, οι εταίροι, η εξωτερική υποστήριξη και οι πολιτικές της κυβέρνησης αποτελούν τους κύριους



περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση καινοτομιών. Εκτός από τα παραπάνω, οι εν λόγω ερευνητές αναφέρουν ότι το μέγεθος της επιχείρησης και ο τύπος του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση είναι σημαντικές μεταβλητές ελέγχου, σχετικά με την ένταξη και την εφαρμογή της πληροφορικής.

Οι Nam, Dutt, Chathoth, Daghfous και Khan (2020) εφαρμόζουν το πλαίσιο TOE για τη διερεύνηση των τεχνολογικών, οργανωτικών και περιβαλλοντικών παραγόντων που επιδρούν στην υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης και της επιστήμης της ρομποτικής στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι Nam, Dutt, Chathoth, Daghfous και Khan (2020) δηλώνουν ότι η τεχνολογική πτυχή συνδέεται με την πολυπλοκότητα της τεχνογνωσίας της τεχνητής νοημοσύνης και της πληροφορικής, ενώ η οργανωτική πτυχή σχετίζεται με οικονομικά εργαλεία, όσον αφορά την απόδοση επένδυσης (ROI) και την αντίσταση των εργαζομένων στην υιοθέτηση νέων τεχνολογικών μέσων.

Οι εν λόγω ερευνητές θεωρούν ότι η περιβαλλοντική πτυχή σχετίζεται με τις προσδοκίες των πελατών, τον ανταγωνισμό και τα νομικά ζητήματα και τονίζουν έναν επιπλέον παράγοντα, ο οποίος αφορά στη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, οι προσδοκίες των πελατών και η θέση στην αγορά θεωρούνται ως οι πιο σημαντικά καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης και της ρομποτικής στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αντιθέτως, η αντίσταση των εργαζομένων, ο ανταγωνισμός με τις αντίπαλες επιχειρήσεις του κλάδου και τα νομικά ζητήματα δεν είναι τόσο σημαντικά. Επιπλέον, το σχετικό πλεονέκτημα, η πολυπλοκότητα της τεχνητής νοημοσύνης, η τεχνογνωσία της πληροφορικής και η οικονομική τεκμηρίωση βάσει εργαλείων απόδοσης δεν θεωρούνται παράγοντες ζωτικής σημασίας για τη χρήση νέων τεχνολογικών μέσων.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανασκόπηση, πολλοί συγγραφείς που υιοθέτησαν το πλαίσιο TOE για να εξετάσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε διαφορετικούς κλάδους χρησιμοποίησαν διάφορες έννοιες. Η αξιολόγηση των διαφορετικών τεχνολογικών, οργανωτικών και περιβαλλοντικών παραγόντων και τα αποτελέσματα των ερευνών τους ήταν ελαφρώς διαφοροποιημένα. Στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιείται το πλαίσιο TOE για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης

σχετικά με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και mobile τεχνολογιών στον τομέα της φιλοξενίας. Συνεπώς, βάσει των παραπάνω, προτείνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας διδακτορικής έρευνας, οι οποίες εξετάζονται στο έβδομο κεφάλαιο:

(H1): Το Τεχνολογικό Πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

(H2): Το Οργανωτικό Πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

(H3): Το Περιβαλλοντικό Πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

## 5.6 Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource Based View- RBV) είναι μία έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης ως προς τους πόρους και τις ικανότητές της. Στο ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας επιχείρησης, οι πόροι και οι ικανότητές της, καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την αποστολή, τους σκοπούς, τη στρατηγική και τις πολιτικές της. Έχει ήδη αναφερθεί ότι το εσωτερικό περιβάλλον της ορίζεται ως το αποτέλεσμα των λειτουργιών και των συστημάτων της και περιλαμβάνει και τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει.

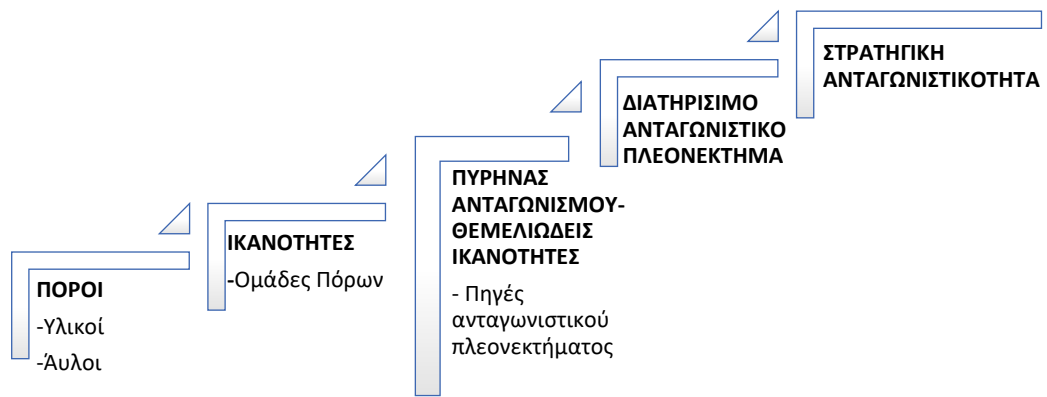
Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης των δυνατών και λιγότερο δυνατών στοιχείων μίας επιχείρησης, εστιάζοντας στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και στην προοπτική απόκτησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, μέσα από την πιο σαφή κατανόηση των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει καλύτερα τη θέση της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τη δυνατότητα δημιουργίας και συντήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σ' αυτό (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τη θεωρία RBV, μία επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο από πόρους και ικανότητες, οι οποίοι δεν κατανέμονται και δεν αξιοποιούνται κατά τον ίδιο τρόπο (Barney, 2014). Το σύνολο αυτό, αποτελείται από τα διαθέσιμα

χαρακτηριστικά, τους πόρους και τις ικανότητες, τα οποία την προσδιορίζουν και τη διακρίνουν από τους ανταγωνιστές της. Στην περίπτωση που οι πόροι και οι ικανότητες της είναι μοναδικοί και δύσκολο να αντιγραφούν και να αναπαραχθούν, η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Wheelen, Hunger, 2012; Γεωργόπουλος, 2013; Hill, Schilling, Jones, 2018). Ειδικότερα, οι δύο κρίσιμες υποθέσεις στη θεωρία αυτή αφορούν στην ετερογένεια και στη μη κινητικότητα των πόρων.

Οι δύο αυτές υποθέσεις για τους πόρους θεωρούνται ιδιαίτερα κρίσιμες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ετερογένεια των πόρων βασίζεται στο ότι το σύνολο των πόρων και των δυνατοτήτων διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι μοναδικό σ' έναν βαθμό. Αναφορικά με τη μη κινητικότητα των πόρων, οι πόροι τείνουν να είναι μη κινητικοί και να μη μετακινούνται εύκολα από τη μία επιχείρηση στην άλλη, γεγονός που τους κάνει δύσκολα αντιγράψιμους και κατά συνέπεια, μπορούν να διατηρηθούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Η δυσκολία να αντιγραφούν ή να αναπτυχθούν και να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές δημιουργεί αξία για την επιχείρηση με αποτέλεσμα τη βελτίωση της επίδοσής της.

Όπως έχει αναφερθεί στο τέταρτο κεφάλαιο οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς και άυλους, ενώ οι ικανότητες σε βασικές και σε μοναδικές ή διακεκριμένες. Σημειώνεται ότι οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες για μια επιχείρηση, όμως είναι οι μοναδικές ικανότητες που μπορούν να δημιουργήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αποτελούν τη βάση όπου σχεδιάζεται και στηρίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής βασίζεται στη δημιουργία και ανάπτυξη μοναδικών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές ως προς τον παράγοντα του χρόνου, οι οποίες θα συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013; Παπαδάκης, 2016).



Διάγραμμα 5.4 Πόροι και Ικανότητες ως στοιχεία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος, (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ

## 5.7 Το Πλαίσιο VRIO

Οι Barney και Hesterly (2008) εισήγαγαν ένα πλαίσιο ανάλυσης και αξιολόγησης των πόρων που κατέχει μία επιχείρηση, το πλαίσιο VRIO. Οι πόροι μπορεί να είναι είτε υλικοί, π.χ. χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι ή άυλοι, π.χ., οργανωτικοί, τεχνολογικοί, πόροι καινοτομίας, πόροι φήμης, κουλτούρα και πελατεία.

Σύμφωνα με το πλαίσιο VRIO, ο κάθε πόρος αξιολογείται ως προς τέσσερις συγκεκριμένες διαστάσεις (**Value, Rareness, Imitability, Organization**). Οι τέσσερις διαστάσεις συνετέλεσαν στη ονομασία της συγκεκριμένης προσέγγισης.

Το πλαίσιο VRIO επιχειρεί να εντοπίσει και να προσδιορίσει ποιοι πόροι μπορούν να παρέχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βάσει των τεσσάρων διαστάσεων. Στην περίπτωση που κάποιος πόρος χαρακτηρίζεται από κάποια διάσταση, τότε υπάρχουν επιπτώσεις για την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό. Ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσα από τα παρακάτω ερωτήματα ως προς την κάθε διάσταση (Barney, Hesterly, 2008).

- **Value (Αξία):** Πόσο πολύτιμος είναι ένας πόρος και πόσο εύκολα μπορεί να αποκτηθεί;

Οι πολύτιμοι πόροι επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες ή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος και

κατά συνέπεια πετυχαίνει αύξηση της επίδοσής της έναντι των ανταγωνιστών της. Παράλληλα, η αξιοποίηση των πολύτιμων πόρων δημιουργεί αξία για τους πελάτες.

➤ **Rareness (Σπανιότητα):** Πόσο σπάνιος ή περιορισμένος είναι ένας πόρος;

Οι σπάνιοι πόροι είναι πόροι που ελάχιστες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενδεχομένως να κατέχουν. Σε περίπτωση που οι πόροι είναι διαθέσιμοι από πολλές επιχειρήσεις, τότε δεν είναι δυνατό να χαρακτηριστούν ως σπάνιοι για οποιαδήποτε από τις επιχειρήσεις αυτές. Αν ένας πόρος είναι πολύτιμος, αλλά κοινός και μη σπάνιος, τότε οι επιχειρήσεις που τον κατέχουν τον αξιοποιούν με τον ίδιο ή παρόμοιο τρόπο και εφαρμόζουν στρατηγικές που δε συνδέονται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, ο συγκεκριμένος κοινός πόρος αποτελεί πηγή ανταγωνιστικής ισότητας.

Όταν ο πόρος είναι συγχρόνως πολύτιμος και σπάνιος, τότε δημιουργείται η προοπτική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι επιχειρήσεις που τον κατέχουν αποκτούν μοναδικές ικανότητες έναντι των ανταγωνιστών. Γενικότερα, όσο πιο μικρός είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που κατέχουν τον συγκεκριμένο πόρο, τόσο ο πόρος αυτός μπορεί να δημιουργήσει την προοπτική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, το κόστος απόκτησης ενός πολύτιμου και σπάνιου πόρου είναι άμεσα συνδεδεμένο με τη δημιουργία κερδών πάνω από το μέσο όρο της αγοράς.

➤ **Imitability (Μη Αντιγραψιμότητα):** Πόσο δύσκολο είναι να αντιγραφεί ένας πόρος;

Οι μη αντιγράψιμοι πόροι αφορούν στους πόρους που δεν μπορούν εύκολα να υιοθετήσουν και να αναπτύξουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και συγχρόνως το κόστος μίμησης τους είναι πολύ υψηλό. Οι κυριότεροι λόγοι για τη δυσκολία αντιγραψιμότητας ή απόκτησης ενός πόρου είναι οι παρακάτω:

Αρχικά, μια επιχείρηση μπορεί να κατέχει, να αναπτύξει ή να αναβαθμίσει μοναδικές ικανότητες, οι οποίες θα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή, κάτι που δεν είναι εφικτό να αντιγραφούν ή υποκατασταθούν άμεσα από άλλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Barney (1991), η «ιδιοσυγκρασία» της επιχείρησης, η πορεία και η κουλτούρα

της, τα οποία είναι το σύνολο αξιών και πεποιθήσεων που υιοθετούν όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της, μπορούν να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς επηρεάζουν σημαντικά την επίδοσή της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση με μια κουλτούρα βασισμένη σε πολύτιμες αξίες και «πιστεύω» μπορεί να δημιουργήσει ένα μη αντιγράψιμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και να διατηρεί μια μοναδική θέση στον κλάδο της. Ακόμα, αν μια επιχείρηση κατέχει πολύτιμους και σπάνιους πόρους εξαιτίας της ιστορικής της πορείας, θα μπορεί να τους αξιοποιήσει αποτελεσματικά και να αναπτύξει στρατηγικές δημιουργίας αξίας, που δεν είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν έχουν την ίδια ιστορική διαδρομή, για να χρησιμοποιήσουν κατάλληλα τους πόρους και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές.

Ο δεύτερος λόγος ως προς τη δυσκολία της αντιγραψιμότητας είναι η διφορούμενη και μη πλήρως αντιληπτή σχέση και ο συνδυασμός των μοναδικών ικανοτήτων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ασάφεια από που μπορεί να πηγάζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλεται στο γεγονός ότι οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να κατανοήσουν επαρκώς, πώς συνδέεται η χρήση και ο συνδυασμός των ικανοτήτων με την απόκτηση ανταγωνιστικής υπεροχής. Κατά συνέπεια, δεν είναι δυνατό να μιμηθούν τις ικανότητες και να σχεδιάσουν αντίστοιχες στρατηγικές. Στην περίπτωση που ο συγκεκριμένος πόρος βασίζεται σε γνώσεις και τεχνογνωσία ή είναι αποτέλεσμα σύνθεσης, τότε η ασάφεια είναι πολύ πιθανόν να υπάρξει στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς ο πόρος αυτός είναι άμεσα συνδεδεμένος με την επιχείρηση και την «ιδιοσυγκρασία» της (Barney, 1991).

Ο τρίτος λόγος σχετικά με τη δυσκολία της μίμησης αφορά στην κοινωνική πολυπλοκότητα και ειδικότερα στις περιπτώσεις ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει από συγκεκριμένες μοναδικές ικανότητες, οι οποίες είναι αποτέλεσμα συνδυασμών πολλών στοιχείων. Για παράδειγμα, η κοινωνική πολυπλοκότητα μπορεί να οφείλεται στη σύνδεση της εταιρικής κουλτούρας, της φήμης, των διαπροσωπικών σχέσεων, του κλίματος εμπιστοσύνης, κ.λπ. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2016). Όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στην κοινωνική πολυπλοκότητα, η προοπτική μίμησης των πόρων αυτών από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις μειώνεται σημαντικά.

Επομένως, ένας πόρος θεωρείται μη αντιγράψιμος, όταν ανήκει εξ' ολοκλήρου στην επιχείρηση και δεν μπορεί να αντιγραφεί πλήρως και επιτυχώς από τους ανταγωνιστές. Σε αυτή την περίπτωση ο εν λόγω πόρος αποτελεί πηγή για την υιοθέτηση και εδραίωση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

- **Organization (Οργάνωση της επιχείρησης):** Η επιχείρηση είναι κατάλληλα οργανωμένη, ώστε να μπορεί να αξιοποιήσει πλήρως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;

Οι πόροι και οι ικανότητες, προκειμένου να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, πρέπει να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και αναντικατάστατοι (Barney, 1991). Στην περίπτωση που οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις χρησιμοποιήσουν έναν υποκατάστατο πόρο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε θα υφίσταται πλέον, καθώς οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν στρατηγικές προστιθέμενης αξίας και οι οικονομικές αποδόσεις τους θα αρχίσουν να κυμαίνονται πάνω από τον μέσο όρο.

Η στρατηγική αξία των ικανοτήτων αυξάνεται, καθώς η δυνατότητα υποκατάστασής τους γίνεται συνεχώς πιο δύσκολη και μη εφικτή. Οι μη υποκατάστατες ικανότητες προσδιορίζονται ως εκείνες οι ικανότητες που δεν είναι στρατηγικά ισοδύναμες με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών και κατ' επέκταση δεν είναι εφικτή η εφαρμογή των ίδιων στρατηγικών από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Κατά τους Hitt, Ireland και Hoskisson (2016), όσο πιο άυλες και αόρατες είναι οι ικανότητες, τόσο πιο δύσκολο είναι για τις επιχειρήσεις να βρουν υποκατάστατα και τόσο μεγαλύτερη είναι η πρόκληση για τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να προσπαθούν να μιμηθούν τη στρατηγική, ώστε να επιτύχουν προστιθέμενη αξία. Η γνώση και οι εργασιακές σχέσεις που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα αντίστοιχων ικανοτήτων, για τις οποίες είναι δύσκολη η διαδικασία υποκατάστασης.

Η δυνατότητα υποκατάστασης μπορεί να έχει δύο εκδοχές. Η πρώτη αφορά στην περίπτωση όπου μια επιχείρηση δεν μπορεί να μιμηθεί ακριβώς και να χρησιμοποιήσει έναν υποκατάστατο παρόμοιο πόρο, ώστε να εφαρμόσει αντίστοιχες

στρατηγικές με την επιχείρηση που υπερέχει. Για παράδειγμα, όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να υιοθετήσει μια παρόμοια ηγετική ομάδα με την ομάδα της επιχείρησης που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η πιθανότητα να εδραιώσει και η ίδια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ομάδα που θα δημιουργηθεί, θα αποτελείται από διαφορετικά άτομα, με διαφορετικές γνώσεις, τεχνογνωσία και κουλτούρα. Έτσι, παρόλο που μπορεί να είναι πολύτιμη, σπάνια και μη αναντικατάστατη, δεν θα αποτελεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δεύτερη περίπτωση περιλαμβάνει τους διαφορετικούς πόρους που μπορούν να προσδιοριστούν ως στρατηγικά υποκατάστατα. Ο Barney (1991) χρησιμοποιεί ως παράδειγμα μια επιχείρηση που έχει έναν αρκετά χαρισματικό ηγέτη και τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, που βασίζονται στη συστηματική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Ο πόρος του χαρισματικού ηγέτη και ο πόρος του στρατηγικού σχεδιασμού, ενδεχομένως να θεωρούνται στρατηγικά ισοδύναμοι και να υποκαθιστούν ο ένας τον άλλον. Όμως, η επιχείρηση με τον χαρισματικό ηγέτη δεν μπορεί να έχει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρόλο που ο συγκεκριμένος πόρος μπορεί να θεωρείται πολύτιμος, σπάνιος και μη αντιγράψιμος, καθώς οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις θέτουν ένα κοινό όραμα, το οποίο στηρίζεται σ' έναν πιθανό αντιγράψιμο σύστημα σχεδιασμού. Έτσι, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των υποκατάστατων πόρων.

Η επιχείρηση, αντιλαμβάνοντας τις πρώτες τρεις διαστάσεις (αξία, σπανιότητα και μη αντιγραψιμότητα), πρέπει στη συνέχεια να οργανωθεί κατάλληλα, ώστε να αξιοποιήσει και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους της. Ως προς την οργάνωση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι υφιστάμενες δομές αναφοράς, τα συστήματα ελέγχου διαχείρισης (management control systems) και οι πολιτικές αποζημίωσης. Ειδικότερα, τα συστήματα ελέγχου διαχείρισης αφορούν στα μέσα διασφάλισης, είτε επίσημα (διαδικασίες αναφοράς ως προς τη λήψη αποφάσεων των υφισταμένων) ή ανεπίσημα (εταιρική κουλτούρα και διαδικασίες άτυπου ελέγχου μεταξύ των εργαζομένων). Οι πολιτικές αποζημίωσης, περιλαμβάνουν την αύξηση του μισθού, τις μετοχές, τα bonus και τα λοιπά οικονομικά ή μη κίνητρα που



αναγνωρίζονται ως επιπρόσθετες ικανότητες, οι οποίες με την κατάλληλη σύνδεση με άλλους πόρους και δυνατότητες, μπορούν να συμβάλουν στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά συνέπεια, αν η επιχείρηση καταφέρει να έχει μια αποτελεσματική οργάνωση ως προς τους πόρους, μπορεί να επιτύχει μια περίοδο διαρκείας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χωρίς την επίτευξη της κατάλληλης οργάνωσης, οι επιχειρήσεις, αν και μπορεί να κατέχουν πολύτιμους, σπάνιους και μη αντιγράψιμους πόρους και δυνατότητες, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Barney, Hesterly, 2008).

Σύμφωνα με το πλαίσιο VRIO, οι πόροι πρέπει να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη υποκατάστατοι, προκειμένου ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μετατραπεί σε βιώσιμο. Ένας πόρος θεωρείται πολύτιμος σε περίπτωση που προσθέτει αξία στην επιχείρηση και είναι μοναδικός, όταν διατίθεται μόνο από τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Το στοιχείο της μοναδικότητας διαφοροποιεί την επιχείρηση, η οποία, παράλληλα, εφαρμόζει στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της.

Εάν ο πόρος δεν μπορεί να αποκτηθεί ή να αντικατασταθεί από ανταγωνιστές, μπορεί να θεωρηθεί σπάνιος, καθώς δεν είναι διαθέσιμος σε άλλους. Η μη δυνατότητα προσομοίωσης ή αντιγραψιμότητας, αφορά στη δυσκολία υιοθέτησης, υλοποίησης, ή αναπαραγωγής ενός απτού ή άυλου πόρου από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Τα πιο σημαντικά εμπόδια για μια επιχείρηση να αναπτύξει ή να αντιγράψει έναν πόρο ή ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτού, είναι το κόστος της επένδυσης, οι πιθανές συνθήκες ασάφειας που αντιμετωπίζουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, η πολυπλοκότητα της υιοθέτησης και της εφαρμογής του, η κατοχύρωση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και τα εταιρικά στοιχεία, όπως κουλτούρα. Στο τέλος, η επιχείρηση πρέπει να οργανωθεί σωστά, για να αξιοποιήσει στο έπακρον τον συγκεκριμένο πόρο, να αποτυπώσει την αξία αυτού και να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες από αυτόν.

Εάν ένας πόρος διαθέτει όλες τις τέσσερις παραπάνω διαστάσεις, τότε ο συγκεκριμένος πόρος έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα διατηρήσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Το παρόν πλαίσιο εξηγεί ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με πολύτιμους, σπάνιους, μη αντιγράψιμους και αποτελεσματικά οργανωτικούς (VRIO) απτούς ή άυλους πόρους (Barney, 1991). Στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι πιθανές περιπτώσεις που μπορεί να ανήκουν οι πόροι, τους οποίους διαθέτει μια επιχείρηση.

Πίνακας 5.1 Διαστάσεις του πλαισίου VRIO

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	ΕΙΝΑΙ Ο ΠΟΡΟΣ ΠΟΛΥΤΙΜΟΣ;	ΕΙΝΑΙ Ο ΠΟΡΟΣ ΣΠΑΝΙΟΣ;	ΕΙΝΑΙ Ο ΠΟΡΟΣ ΔΥΣΚΟΛΑ ΑΝΤΙΓΡΑΨΙΜΟΣ;	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΓΙΑ ΝΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΕΙ ΤΟΝ ΠΟΡΟ;	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ
1 <sup>η</sup>	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΚΑΤΩ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ
2 <sup>η</sup>	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΣΟΤΗΤΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
3 <sup>η</sup>	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΕΣΟ ΟΡΟ
4 <sup>η</sup>	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	<u>ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ</u> ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΜΕΣΟ ΟΡΟ

Πηγή: Barney, Hesterly, (2008) *Strategic Management and Competitive Advantage*

Στην πρώτη περίπτωση που ένας πόρος δεν χαρακτηρίζεται από καμία από τις τέσσερις διαστάσεις VRIO, τότε η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό μειονέκτημα και κατώτερες αποδόσεις από τον μέσο όρο.

Στη δεύτερη περίπτωση που ένας πόρος θεωρείται πολύτιμος, αλλά δε χαρακτηρίζεται από τις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις, η επιχείρηση ισορροπεί στην αγορά και οι αποδόσεις της κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με τις αποδόσεις του μέσου όρου (Barney, Hesterly, 2008).

Στην τρίτη περίπτωση, ένας πολύτιμος, σπάνιος και μη αντιγράψιμος πόρος δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των

υπολοίπων του κλάδου και οι οικονομικές της αποδόσεις κυμαίνονται άνω του μέσου όρου.

Ως προς την τελευταία περίπτωση, ενός πόρος είναι μη αντιγράψιμος και δεν μπορεί να υποκατασταθεί από τους ανταγωνιστές, τότε δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό εμπόδιο, προσθέτει επιπλέον αξία στην επιχείρηση και ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να μετατραπεί σ' ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα, ένας πολύτιμος και σπάνιος πόρος συμβάλλει στη δημιουργία επιπρόσθετης αξίας και επιτυγχάνει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν αυτόν τον πόρο, να τον αποκτήσουν ή να τον μιμηθούν. Επομένως, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται διατηρήσιμο, όταν ο πόρος που επιφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση είναι συγχρόνως πολύτιμος, σπάνιος, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου δεν μπορούν να το αποκτήσουν, αντιγράψουν ή να τον μιμηθούν και η επιχείρηση που τον διαθέτει μπορεί να τον αξιοποιήσει κατάλληλα. Συνεπώς, η επίδοση της επιχείρησης συνεχίζει να είναι πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου και οι πόροι που χαρίζουν στην επιχείρηση βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ονομάζονται «μοναδικοί» ή «διακριτοί» πόροι (Barney, Hesterly, 2008; Wheelen, Hunger, 2012).

### 5.8 Θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων και Πλαίσιο VRIO στις επιχειρήσεις που υιοθετούν νέες τεχνολογίες και mobile εφαρμογές

Η εξέταση των συνθηκών, υπό τις οποίες οι νέες τεχνολογίες και οι mobile εφαρμογές μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βασίζεται στη Θεωρία Πόρων και Δυνατοτήτων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το συγκεκριμένο πλαίσιο δίνει έμφαση στους πόρους, τις ικανότητες και τις διακεκριμένες ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση με σκοπό τη δημιουργία και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται συνεχώς μέσω της χρήσης των υφιστάμενων πόρων και των ικανοτήτων τους, προκειμένου να βελτιώσουν την επίδοσή τους και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 2008).

Το πλαίσιο RBV εστιάζει στη διαμόρφωση στρατηγικής και ιδιαίτερα στην αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter (1985), οι πόροι, όπως οι εσωτερικές δυνατότητες, οι επιχειρησιακές διαδικασίες, η τεχνογνωσία κ.λπ., θεωρούνται ως τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης, επηρεάζουν τις στρατηγικές της και συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων εξηγεί ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται από πολύτιμους, σπάνιους, αμίμητους και μη υποκατάστατους (VRIO) υλικούς ή άυλους πόρους (Barney, 1991).

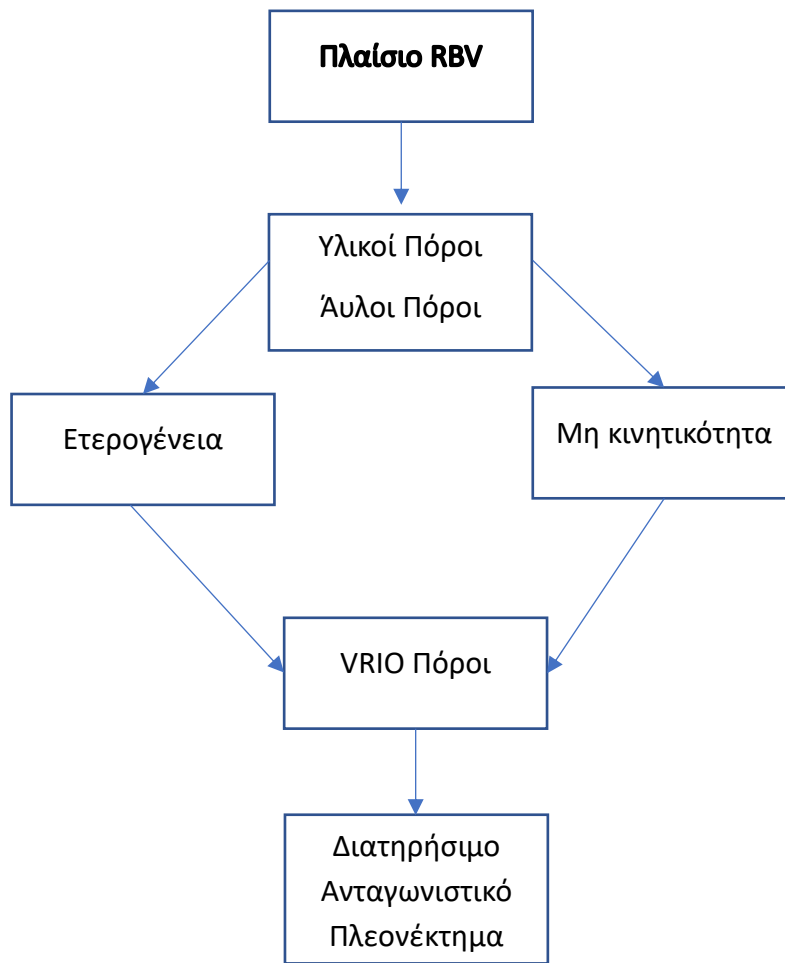
Στην περίπτωση ενός πόρου που είναι αμίμητος και μη υποκαταστάσιμος από τους ανταγωνιστές, δημιουργείται ανταγωνιστικό εμπόδιο, προσθέτει επιπλέον αξία στην επιχείρηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μετατρέπεται σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας μοναδικός πόρος που δημιουργεί αξία επιτυγχάνει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν αυτόν τον πόρο, είτε αποκτώντας είτε αντιγράφοντάς τον. Το πλαίσιο RBV εστιάζει στην ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί μη αντιγράψιμους πόρους που δεν υιοθετούνται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Επομένως, η θεωρία πόρων και ικανοτήτων είναι ένα εργαλείο που αφορά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς έχει σημαντικές επιπτώσεις για τις επιχειρηματικές στρατηγικές που υιοθετεί μια επιχείρηση. Τόσο οι υλικοί πόροι (εξοπλισμός, κεφάλαιο, μηχανήματα, κ.ά.) όσο και οι άυλοι (γνώση, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, καινοτομία, φήμη, εμπορικά σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, κ.ά.) θα πρέπει να είναι σπάνιοι ή μη αντιγράψιμοι. Οι πόροι της επιχείρησης πρέπει να είναι, επίσης, ετερογενείς και να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παράλληλα, θα πρέπει να είναι μη κινητικοί και να μη μετακινούνται εύκολα μεταξύ των επιχειρήσεων. Η δυσκολία να μιμηθούν ή να αναπτυχθούν και να αποκτηθούν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δημιουργεί αξία για την επιχείρηση και ως αποτέλεσμα βελτίωση της επίδοσης.

Σε περίπτωση που ένας πόρος (ή μια ικανότητα) είναι μοναδικός, δεν ανήκει σε ανταγωνιστές και δεν είναι εφικτό να αποκτηθεί από αυτούς, δηλαδή είναι μη κινητικός πόρος, τότε η επιχείρηση που τον κατέχει έχει τη δυνατότητα απόκτησης

ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο. Επιτυγχάνοντας ετερογένεια, μέσω της τεχνολογικής καινοτομίας ή του ανθρώπινου δυναμικού, σε συνδυασμό με τη μη κινητικότητα αυτών των πολύτιμων στρατηγικών πόρων, η επιχείρηση επιτυγχάνει μεγαλύτερο επίπεδο κερδοφορίας, καθώς βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση των πελατών και την επιχειρηματική της επίδοση.

Σύμφωνα με το πλαίσιο RBV, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν οι πόροι δεν μπορούν να μιμηθούν και παραμένουν δεσμευμένοι στην επιχείρηση, η οποία είναι η μόνη στον κλάδο που τους κατέχει και τους αξιοποιεί. Όσον αφορά τη δυνατότητα μίμησης, τα πιο σημαντικά εμπόδια για την ανάπτυξη ή την αναπαραγωγή ενός υλικού ή άυλου πόρου περιλαμβάνουν την ύπαρξη ασάφειας μεταξύ των επιχειρήσεων, την κατοχύρωση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και την πολυπλοκότητα της υιοθέτησης και εφαρμογής των άυλων πόρων.



Διάγραμμα 5.5 Πλαίσιο RBV

Πηγή: Barney, (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*

## 5.9 Επίδραση των Τεχνολογικών, Οργανωτικών και Περιβαλλοντικών παραγόντων στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες

Όπως εξηγήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η συγκεκριμένη έρευνα βασίζεται στο πλαίσιο ΤΟΕ, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Tornatzky και Fleischer (1990), για να αξιολογήσει τους παράγοντες που έχουν σημαντική επίδραση στην υιοθέτηση και χρήση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών σε μια επιχείρηση. Η έρευνα στηρίζεται στο εννοιολογικό πλαίσιο, που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.6, το οποίο εξετάζει πώς οι τεχνολογικοί, οι οργανωτικοί και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν τον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες, καθώς και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την τεχνολογική ανάπτυξη και αλλαγή.

Με βάση το πλαίσιο ΤΟΕ, οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις υπάρχουσες τεχνολογίες, την υποδομή πληροφορικής και τους υφιστάμενους τεχνολογικούς πόρους και το επίπεδο της τεχνογνωσίας των εργαζομένων, που επηρεάζουν την τεχνολογική ετοιμότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει νέους τεχνολογικούς πόρους και καινοτομίες. Ακόμα, το τεχνολογικό πλαίσιο εμπεριέχει τις ήδη υπάρχουσες mobile εφαρμογές που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, όσο και ως προς τους πελάτες.

Το οργανωτικό πλαίσιο περιέχει χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως τη δομή, το μέγεθος, την κουλτούρα και τους πόρους της (χρηματοοικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους), καθώς και επιχειρηματικές διαδικασίες που επηρεάζουν την ετοιμότητα της επιχείρησης να αποδεχθεί τεχνολογικές αλλαγές/αναβαθμίσεις.

Επίσης, το περιβαλλοντικό πλαίσιο συνδέεται με τις κυβερνητικές αποφάσεις και πολιτικές της χώρας, τις αρνητικές διαταραχές που ενδεχομένως υπάρχουν, όπως οικονομική κρίση και τις αρνητικές εξωτερικές συνθήκες που αφορούν στους πελάτες, όπως οι υφιστάμενες τοπικές υποδομές υγείας του τουριστικού προορισμού, π.χ. νοσοκομεία και κέντρα υγείας. Κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ένας σημαντικός παράγοντας που λάμβαναν υπόψη οι ταξιδιώτες ήταν οι εφαρμογές πολιτικών ασφαλείας από την Πολιτική Προστασία σχετικά με τη

διαχείριση της πανδημίας, καθώς και οι πολιτικές υγιεινής και ασφάλειας της ξενοδοχειακής επιχείρησης που επέλεξαν. Στη μετά COVID-19 περίοδο, οι ταξιδιώτες φαίνεται πως ανησυχούν περισσότερο για την ενδεχόμενη πρόσβασή τους σε μονάδες υγειονομικής περίθαλψης, καθώς έχουν επηρεαστεί και εστιάζουν πλέον στις πολιτικές υγιεινής τους. Τέλος, το εν λόγω πλαίσιο περιέχει και την ετοιμότητα των πελατών (consumer readiness) να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέες υπηρεσίες πληροφορικής και καινοτόμα εργαλεία.

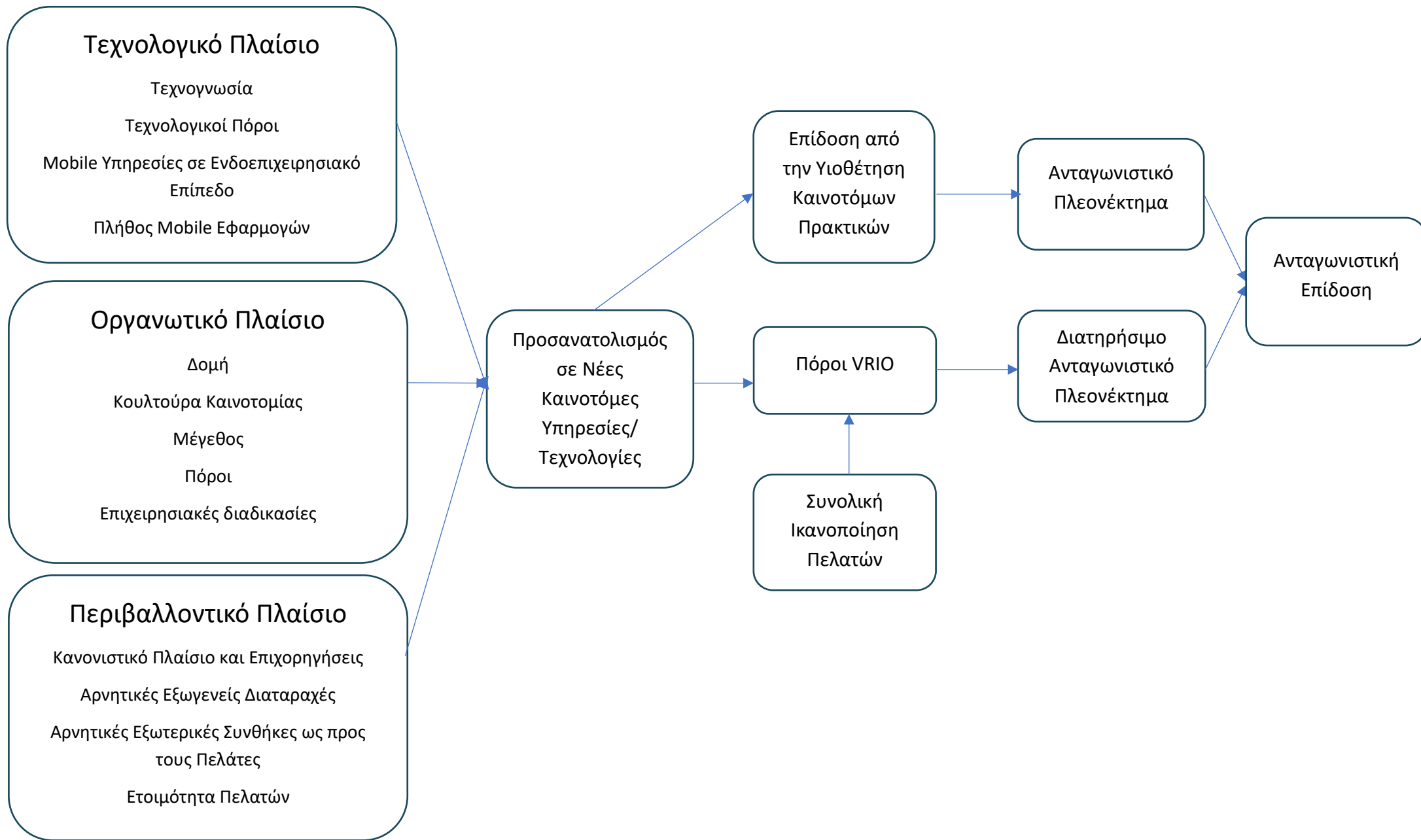
Επομένως, αυτό το πλαίσιο αξιολογεί και εξετάζει τη σχέση μεταξύ των Τεχνολογικών, των Οργανωτικών, καθώς και των Περιβαλλοντικών παραγόντων με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή και υιοθέτηση πόρων και δυνατοτήτων πληροφορικής στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μέσω νέων ή βελτιωμένων εφαρμογών για κινητές συσκευές, μέσω επιχειρησιακών διαδικασιών και υπηρεσιών προς τους πελάτες. Τέλος, δείχνει ότι αυτές οι αποφάσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγές που με τη σειρά τους επηρεάζουν τους Τεχνολογικούς, Οργανωτικούς και Περιβαλλοντικούς παράγοντες. Συνεπώς, το παρόν εννοιολογικό πλαίσιο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως βάση για να εξηγήσει, αν οι συγκεκριμένες κατηγορίες παραγόντων (τεχνολογικοί, οργανωτικοί και περιβαλλοντικοί) θα μπορούσαν να οδηγήσουν στον επαναπροσδιορισμό, τον μετασχηματισμό και την ενσωμάτωση νέων επιχειρηματικών πρακτικών και πόρων πληροφορικής. Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω, οι τρεις πρώτες ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας, όπως έχουν ήδη αναφερθεί είναι οι εξής:

(H1) Το Τεχνολογικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

(H2) Το Οργανωτικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

(H3) Το Περιβαλλοντικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες





Διάγραμμα 5.6 Εννοιολογικό πλαίσιο

## 5.10 Επίδραση του προσανατολισμού σε νέες τεχνολογίες στην επίδοση της επιχείρησης από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών

Μετά την αξιολόγηση των τριών πτυχών, με βάση το πλαίσιο ΤΟΕ, η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στάδιο. Αυτή η διαδικασία είναι πραγματικά σημαντική για κάθε επιχείρηση, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα επίπεδα ετοιμότητας που σχετίζονται με τους υφιστάμενους ΙΤ πόρους και τεχνολογίες, την ίδια την επιχείρηση και τους ενδιαφερόμενους/πελάτες. Η ΙΤ ετοιμότητα, η επιχειρηματική ετοιμότητα και η ετοιμότητα των πελατών αναγνωρίζονται ως βασικοί παράγοντες για τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης σχετικά με τις ΙΤ επενδύσεις και τον μετασχηματισμό (Οικονομου, Koranaki, Georgoroulos, 2022). Το επίπεδο αυτών των παραγόντων αναγνωρίζεται ως σημαντικός τομέας για την επιτυχή υιοθέτηση και εφαρμογή των καινοτομιών και κατ' επέκταση για την επίτευξη υψηλότερης ανταγωνιστικότητας και επίδοσης. Ως εκ τούτου, η διαδικασία λήψης αποφάσεων συνδέεται με τα τρία επίπεδα ετοιμότητας, προκειμένου να επιτευχθεί μια επιτυχημένη επένδυση και ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών λαμβάνοντας υπόψη τα επίπεδα ετοιμότητας, μια επιχείρηση εγκρίνει ή απορρίπτει την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Ο προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες και η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών περιλαμβάνει όλη τη διαδικασία και τα στάδια εφαρμογής των εγκεκριμένων νέων τεχνολογιών, ώστε να είναι σε συμφωνία με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης (Οικονομου, Koranaki, Georgoroulos, 2022).

Κατά τους Ahuja και Katila (2001), η επίδοση από τις καινοτόμες εφαρμογές σχετίζεται με τις εισροές (προϋπολογισμοί που διατίθενται σε R&D) και εκροές (αριθμός πατεντών και διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας). Ακόμα, οι O'Regan, Ghobadian και Gallear (2006) αναφέρουν πως οι επενδύσεις σε R&D, ο αριθμός των νέων προϊόντων που εισάγονται, η ανάγκη των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις τεχνολογικές αλλαγές ως προς τις διαδικασίες και στα προϊόντα και η σημασία της ανάπτυξης πρωτοτύπων και νέων αγαθών και υπηρεσιών αποτελούν σημαντικά

χαρακτηριστικά ως προς την καινοτομία στις επιχειρήσεις και ειδικότερα στις μικρομεσαίες.

Παράλληλα, ο Narayanan (2002) και ο Terziovski (2010), επικεντρώθηκαν στη θετική σχέση που δημιουργείται μεταξύ των νέων τεχνολογιών και των καινοτομικών εργαλείων με το επίπεδο της επίδοσης της επιχείρησης. Συνεπώς, βάσει των προηγούμενων, η τέταρτη υπόθεση που θα εξεταστεί στο έβδομο κεφάλαιο είναι η ακόλουθη:

(H4): Ο προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες επηρεάζει θετικά την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών

## 5.11 Επίδραση του προσανατολισμού της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες και της συνολικής ικανοποίησης πελατών στη δημιουργία VRIO πόρων

### Προσανατολισμός στις ΤΠΕ

Το πλαίσιο RBV αφορά στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και των εσωτερικών της πόρων μέσω του πλαισίου ανάλυσης και αξιολόγησης των πόρων που κατέχει μία επιχείρηση, δηλαδή του πλαισίου VRIO (Terziovski, 2010). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της επιχείρησης και η υιοθέτηση και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων εργαλείων συντελούν στη δημιουργία πόρων, οι οποίοι θα είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και πλήρως οργανωμένοι από την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση βελτιώνει τις υφιστάμενες διαδικασίες και εφαρμόζει νέες επιχειρησιακές διαδικασίες, με αποτέλεσμα οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να αποκτήσουν ή να μιμηθούν αυτούς τους πόρους VRIO (Oikonomou, Georgoroulios, Koranaki, 2018). Ο προσανατολισμός στις ΤΠΕ και η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών επηρεάζει τη δημιουργία πόρων και ικανοτήτων VRIO. Κατ' επέκταση η συνεχής εφαρμογή καινοτομιών και η ανανέωση και πρόοδος της επιχείρησης ως προς τις ΤΠΕ συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επίτευξη της βιωσιμότητάς του (Merrifield, 2000).

## Ικανοποίηση πελατών

Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988), η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η ικανοποίηση των πελατών ορίζεται ως ένα μέτρο αξιολόγησης που καθορίζει πόσο καλά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών. Δίνει έμφαση στη δημιουργία της αξίας των πελατών και στη διαχείριση και στην ικανοποίηση των απαιτήσεών τους (Γεωργόπουλος, 2013). Όσον αφορά τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αφορά στην ικανοποίηση από υπηρεσίες, όπως η ποιότητα των δωματίων, οι γενικές ανέσεις, η εξυπηρέτηση από το προσωπικό, η αξία, η ασφάλεια και η εξυπηρέτηση (Choy, Chu, 2001). Θεωρείται από τους σημαντικότερους δείκτες πρόθεσης αγοράς και αφοσίωσης των πελατών, καθώς βοηθά την επιχείρηση να αναπτυχθεί και να ενισχύσει τα έσοδά της.

Ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών υποδηλώνει τον σχηματισμό και τη διαμόρφωση βιώσιμων μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων καθώς και τη δημιουργία αξιοπιστίας της επιχείρησης (Sirirak, Islam, Ba Khang, 2011). Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να διατηρούν σταθερά το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρουν (Carev, 2008). Παράλληλα, οι Shemwell, Yavas και Bilgin (1998) υποστηρίζουν ότι η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών οδηγεί σε ικανοποιημένους πελάτες και έτσι μπορεί να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στις ημέρες μας, η επίτευξη και η διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι όλο και πιο απαιτητικές (Su, 2004). Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι πολύ ανταγωνιστικός, καθώς παρέχει ομοιογενείς υπηρεσίες και, ως εκ τούτου, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να αυξάνει συνεχώς τις επενδύσεις για τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών της, ώστε να επιτύχει υψηλότερη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών, με συνέπεια να καλλιεργήσει καλύτερες πελατειακές σχέσεις (Jones, Mak, Sim, 2007).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ για να προσαρμόσουν το τουριστικό τους προϊόν, στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση των πελατών (Lee, Lin, Lee, Yeh, Lee, 2015). Σύμφωνα με τους Aziz, Bakhtiar, Syaquif, Kamaruddin, και Ahmad (2012), η υιοθέτηση των ΤΠΕ στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη λήψη αποφάσεων, να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν τα έσοδα της επιχείρησης. Ωστόσο, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δεν επενδύουν στις ΤΠΕ, κινδυνεύουν να μην έχουν τον επαρκή εξοπλισμό, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι είναι πιο προηγμένες σε τεχνολογικό επίπεδο (Yousaf, 2011).

Επίσης, η χρήση των ΤΠΕ από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει σημαντικό όφελος στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία κατ' επέκταση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επίδοση των επιχειρήσεων (Chevers, Spencer, 2017). Κατά τους Johnston και Jones (2004), η ικανοποίηση των πελατών επιδρά στην επίδοση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, καθώς η ικανοποίηση των πελατών αντανακλάται στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών από τη χρήση των υπηρεσιών και στην τάση των πελατών να επαναχρησιμοποιήσουν ή/και να προτείνουν τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης σε τρίτους.

Βάσει όλων των παραπάνω, η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και η ενίσχυση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικοί παράγοντες βελτίωσης του επιπέδου επίδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο (Le Blan, Nguyen, 1996; Opermann, 1998). Επίσης, ο Nuryakin (2018) υποστηρίζει πως η επίδοση επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών και παράλληλα οι Gimeno-Arias, Santos-Jaén, Palacios-Manzano και Garza-Sánchez (2021) προτείνουν ότι η ικανοποίηση των πελατών παρέχει στις επιχειρήσεις ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο έχει αντίκτυπο στην επίδοση.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, το εννοιολογικό πλαίσιο της εν λόγω διατριβής προτείνει την εξέταση των πόρων και ικανοτήτων VRIO, ενσωματώνοντας μια νέα διάσταση αξιολόγησης, την προοπτική της ικανοποίησης του πελάτη. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να θεωρηθεί ως στοιχείο VRIO και, συνεπώς, ως πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ενίσχυσης της επίδοσης.

Επομένως, η παρούσα έρευνα θα εξετάσει εάν και κατά πόσον ο προσανατολισμός στις νέες τεχνολογίες και ειδικότερα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η ικανοποίηση των πελατών επιδρούν στη δημιουργία πόρων και ικανοτήτων VRIO. Σύμφωνα με όλα τα προηγούμενα, η επόμενη προτεινόμενη υπόθεση είναι η ακόλουθη:

(H5): Ο προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες και η συνολική ικανοποίηση των πελατών επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων

## 5.12 Επίδραση της επίδοσης από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η ικανότητα αντίληψης και αξιοποίησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων που δημιουργούνται από τα εσωτερικά και εξωτερικά μέλη μιας επιχείρησης και η ικανότητα μετασχηματισμού της υπάρχουσας γνώσης σε πόρους που χρησιμοποιούνται για την ανταπόκριση στις περιβαλλοντικές αλλαγές είναι οι βασικές πηγές που συμβάλλουν στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επίδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται από το κατά πόσο η επιχείρηση διαθέτει βασικά περιουσιακά στοιχεία και πόσο αποτελεσματικά μπορούν να αξιοποιηθούν τα συγκεκριμένα στοιχεία (Lee, Yoo, 2019).

Παράλληλα, η υποδομή ΤΠΕ και η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών αποτελούν βασικό κλειδί για την εφαρμογή, τη χρήση και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και των mobile εφαρμογών. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών οδηγεί την επιχείρηση στη δημιουργία νέων πόρων και ικανοτήτων, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και βελτιώνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες και πρακτικές με αποτελεσματικό τρόπο. Η ενσωμάτωση νέων πόρων και ικανοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται συνεχώς στις βασικές της ικανότητες με την πάροδο του χρόνου.

Οι Prahalad και Hamel (1990) υποστηρίζουν ότι η επίδοση μιας επιχείρησης συνδέεται με την ικανότητά της να ανακαλύπτει, να εξελίσσει και να αξιοποιεί τους

βασικούς της πόρους και ικανότητες. Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει πολύτιμους πόρους, τους οποίους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, προκειμένου να επιτύχει την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους εν λόγω ερευνητές, μια βασική ικανότητα ορίζεται ως "η συλλογική μάθηση σ' έναν οργανισμό και η ικανότητα συντονισμού διαφορετικών παραγωγικών δεξιοτήτων και ενσωμάτωσης πολλαπλών ροών τεχνολογιών". Συνεπώς, οι υποδομές ΤΠΕ και οι καινοτομίες ΤΠΕ θεωρούνται βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας και κατ' επέκταση οι επιχειρήσεις καθιερώνουν μια ηγετική θέση στην αγορά ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους επίδοση.

Η παρούσα διατριβή αφορά στον τρόπο σύνδεσης του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων με την επίδοση. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σήμερα σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας, σημαντική είναι η ικανότητα προσαρμογής σ' αυτά. Όσο περισσότερο οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόζονται στους εν εξελίξει ψηφιακούς μετασχηματισμούς, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων αυτών να καινοτομούν και να υιοθετούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο τους (Ferreira, Fernandes, Ferreira, 2019).

Σύμφωνα με τους Wheelwright και Clark (1992), τα τρία πιο σημαντικά και αναγκαία στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι η ταχύτητα, η αποδοτικότητα και η ποιότητα. Τα συγκεκριμένα μέτρα επίδοσης μπορούν να προσδιοριστούν και ως δείκτες της διαδικασίας παραγωγής καινοτομίας για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι Kirner, Kinkel και Jaeger (2009) θεωρούν την ταχύτητα ως το μέσο παραγωγής για την εισαγωγή ενός προϊόντος, την παραγωγικότητα της εργασίας των επιχειρήσεων ως το μέτρο μέτρησης της προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, το οποίο υποδεικνύει το επίπεδο της να αποδοτικότητα και το μέσο ποσοστό των προϊόντων που πρέπει να απορριφθούν ή να επανεπεξεργαστούν, ως τον δείκτη ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Schumpeter (1934), η καινοτομία προσδιορίζεται ως το μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού, ο οποίος είναι η οικονομική επιτυχία, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας ή η ανάπτυξη. Η εισαγωγή καινοτομικών εργαλείων αφορά, πέρα από την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που σχετίζονται

με το προϊόν ή εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών παραγωγής και οργανωτικών αντιλήψεων (Kirner, Kinkel, Jaeger, 2009). Κατά τους συγκεκριμένους ερευνητές κάθε ένας από αυτούς τους τύπους καινοτομίας μπορεί να αποτελέσει από μόνος του πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Ακόμα, υποστηρίζουν πως προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της διαφοροποιημένα και κατ' επέκταση είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω για τον συνδυασμό προϊόντος-υπηρεσίας ως ολοκληρωμένη επιλογή προστιθέμενης αξίας.

Οι Antioco, Moenaert, Lindgreen και Wetzels (2008) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των καινοτομιών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι υπάρχουν έρευνες που αφορούν στη θετική επίδραση των καινοτομιών στους διάφορους παράγοντες της επίδοσης, όπως η ποιότητα των σχέσεων με τους πελάτες και η επίδοση της επιχείρησης. Επίσης, οι Blichfeldt και Faullant (2021) εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών και του ρόλου της υιοθέτησης ψηφιακής τεχνολογίας σε αυτή τη σχέση. Κατά τους Lee και Yoo (2019) η επίδοση μιας επιχείρησης από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών συσχετίζεται θετικά με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, βάσει όλων των παραπάνω η έκτη υπόθεση που θα εξεταστεί στην εν λόγω έρευνα είναι:

(H6): Η επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών επηρεάζει θετικά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

### 5.13 Επίδραση του συνδυασμός των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Όπως αναφέρθηκε, οι πόρους και οι ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση, συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, δηλαδή της επίδοσης της. Το πλεονέκτημα που βασίζεται στους πόρους, μπορεί να αποκτηθεί από τη μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς το χαμηλότερο κόστος που



δημιουργούν οι νέοι πόροι και οι ικανότητες επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους και να είναι σε θέση να επενδύσει σε άλλες ευκαιρίες ανάπτυξης. Παράλληλα, η ταχύτητα, αφορά στο κατά πόσο γρήγορα και άμεσα μια επιχείρηση είναι σε θέση να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται σε αλλαγές και νέες λειτουργίες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Ως προς το εξωτερικό επίπεδο, οι νέοι πόροι και ικανότητες παρέχουν αξία, καθώς αποτελούν την κύρια πηγή επιχειρησιακών στρατηγικών, πληροφοριακών και συναλλακτικών οφελών για μια επιχείρηση. Όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών, οι καινοτομίες ΤΠΕ επιτρέπουν στην επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών και έτσι, η ικανοποίηση των πελατών και οι υπηρεσίες βελτιώνονται και τα υφιστάμενα προϊόντα προσαρμόζονται. Ως αποτέλεσμα, επιτυγχάνεται η πρόσθετη αξία των πελατών και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ενισχύεται η αναγνωρισιμότητα της εταιρικής επωνυμίας και, ως εκ τούτου, η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Επιπλέον, ο ρυθμός καινοτομίας σε μια επιχείρηση αυξάνεται λόγω της ανάπτυξης των πόρων, των δυνατοτήτων και των τάσεων που αναπτύσσονται. Οι καινοτομίες και οι δυνατότητες ΤΠΕ επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, δημιουργώντας ευελιξία και ευκινησία τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο, παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες, γνώσεις, εργαλεία ανά πάσα στιγμή και οπουδήποτε (Turban, Outland, King, Lee, Liang, Turban, 2018). Επιπλέον, οι πόροι και οι ικανότητες αποτελούν τις κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς ενισχύουν την επίδοση της επιχείρησης και την αξία της.

Το πλαίσιο RBV επηρεάζει σημαντικά τη στρατηγική μιας επιχείρησης, καθώς παρουσιάζει την ικανότητά της να διατηρεί τους υλικούς ή άυλους πόρους της μοναδικούς, σπάνιους και μη αντιγράψιμους. Το παρόν εννοιολογικό πλαίσιο εστιάζει στο ότι η αύξηση της επίδοσης μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων πόρων, οι οποίοι είναι ετερογενείς, δηλαδή διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μη κινητικοί, δηλαδή δεν μετακινούνται εύκολα μεταξύ των επιχειρήσεων (Barney, Ketchen, Wright, Barney, Ketchen, Wright, 2011; Lockett, Thompson, Morgenstern, 2009).

Στην περίπτωση που οι συγκεκριμένοι πόροι βελτιώνουν τα επίπεδα της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, θεωρούνται πολύτιμοι για την επιχείρηση, σύμφωνα με το πλαίσιο VRIO. Επίσης, όταν μπορούν να αναπτυχθούν μόνο από μία ή λίγες επιχειρήσεις, τότε θεωρούνται σπάνιοι και μόνο μία ή λίγες επιχειρήσεις μπορούν να τους αξιοποιήσουν. Οι πόροι, οι οποίοι δεν μπορούν να αποκτηθούν ή να αναπτυχθούν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και παραμένουν δεσμευμένοι σε μια επιχείρηση, θεωρούνται αμίμητοι και η εν λόγω επιχείρηση έχει δημιουργήσει ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, εάν αυτοί οι πόροι θεωρούνται πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι και η επιχείρηση που τους διαθέτει είναι οργανωμένη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί τους αξιοποιεί επαρκώς και να αποκομίζει αξία από αυτούς, τότε μπορεί να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση αυτή. Επομένως, η έβδομη ερευνητική υπόθεση της παρούσας έρευνας είναι:

(H7): Ο συνδυασμός των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων επηρεάζει θετικά τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

#### 5.14 Επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στην ανταγωνιστική επίδοση της επιχείρησης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί όταν μια επιχείρηση έχει σημείο υπεροχής και είναι ξεχωριστή από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές του κλάδου (Wheelen, Hunger, 2012). Επίσης, η επίδοση ορίζεται ως το οικονομικό όφελος που έχει μια επιχείρηση από την εφαρμογή των στρατηγικών της (Rumelt, Schendel, Teece, 1994). Η επίδοση είναι η οικονομική αξία που έχει αποκομίσει η επιχείρηση από την εμπορευματοποίηση των πόρων και των δυνατοτήτων και επηρεάζεται από ένα πλήθος εξωγενών επιδράσεων (Newbert, 2008).

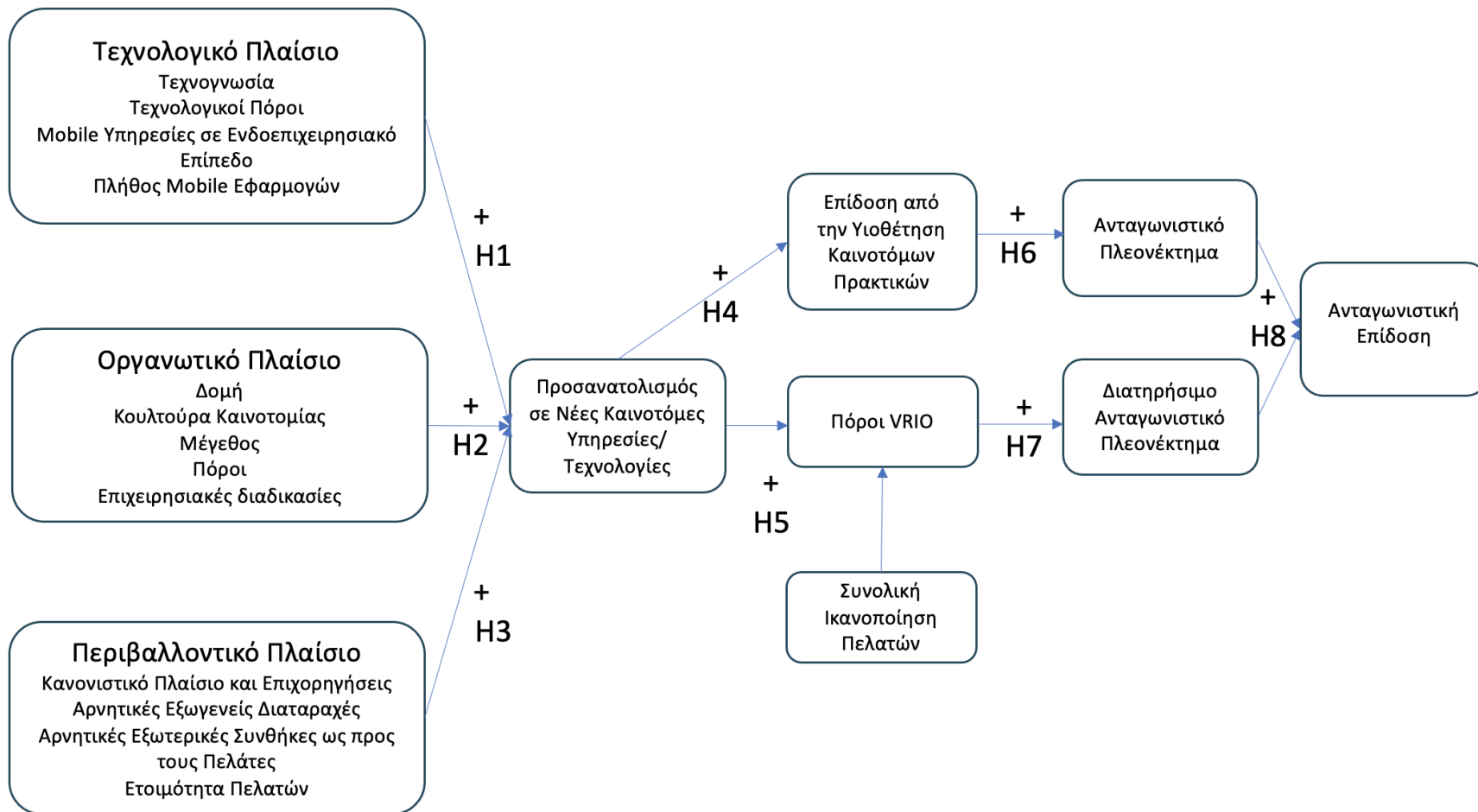
Κατά τον Newbert (2008), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει ιδιαίτερη σημασία για την ενίσχυση της επίδοσης, καθώς η επίδοση μιας επιχείρησης που έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο της

επίδοσης εκείνων των επιχειρήσεων που δεν έχουν. Παράλληλα, σύμφωνα με τους Peteraf και Barney (2003), μια επιχείρηση που έχει επιτύχει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχει μεγαλύτερη οικονομική αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η αξιοποίηση του πλαισίου RBV ως εργαλείο για την ανάλυση της εσωτερικής σύνθεσης των πόρων, συμβάλλει στην αξιολόγηση εάν οι πόροι VRIO οδηγούν στην επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συμβάλλουν στην ενίσχυση της επίδοσης μιας επιχείρησης (Seclen-Luna, Orazo-Basáez, Narvaiza, Moya Fernández, 2021). Συνεπώς, η τελευταία προτεινόμενη υπόθεση για την εν λόγω διδακτορική διατριβή είναι η παρακάτω:

(H8): Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επίτευξη της διατηρησιμότητάς του επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστική επίδοση

Λαμβάνοντας υπόψη το προτεινόμενο προς εξέταση εννοιολογικό πλαίσιο στο οποίο έχουν ενσωματωθεί και οι οκτώ ερευνητικές υποθέσεις διαμορφώνεται στο Διάγραμμα 5.7. Οι συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών, όπως θα αποδειχθεί και στο έβδομο κεφάλαιο είναι θετικές.



Διάγραμμα 5.7 Εννοιολογικό πλαίσιο με ερευνητικές υποθέσεις

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Acheampong, P., Zhiwen, L., Antwi, H. A., Acheampong Otoo, A. A., Mensah, W. G., & Sarpong, P. B. (2017). Hybridizing an Extended Technology Readiness Index with Technology Acceptance Model (TAM) to Predict E-Payment Adoption in Ghana. *American Journal of Multidisciplinary Research*, 5(2), 172–184. <http://www.onlinejournal.org.uk/index.php/ajmur/article/viewFile/129/150>
2. Ahmad, T., & Looy, A. V. (2019). Reviewing the historical link between business process management and it: Making the case towards Digital Innovation. *2019 13th International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*, 75–86. <https://doi.org/10.1109/rcis.2019.8877039>
3. Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>
4. Ahmed, P. K. (1998). Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(1), 45–58. <https://doi.org/10.1108/14635779810206803>
5. Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the Innovation Performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197–220. <https://doi.org/10.1002/smj.157>
6. Ajjan, H., Hartshorne, R., Cao, Y., & Rodriguez, M. (2014). Continuance use intention of enterprise instant messaging: A knowledge management perspective. *Behaviour & Information Technology*, 33(7), 678–692. <https://doi.org/10.1080/0144929x.2014.886722>
7. Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The Role of Social Capital. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65–89. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.03.001>
8. Antioco, M., Moenaert, R. K., Lindgreen, A., & Wetzels, M. G. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in

- manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 337–358. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0085-1>
9. Armstrong, C. P., & Sambamurthy, V. (1996). *Creating business value through information technology: The effects of the chief information officer and top management team characteristics*. ICIS 1996 Proceedings. 14. <https://aisel.aisnet.org/icis1996/14>
  10. Aziz, A. A., Bakhtiar, M., Syaquif, M., Kamaruddin, Y., & Ahmad, N. (2012). Information and communication technology application's usage in hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 4(2), 34–45.
  11. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
  12. Barney, J. B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.). Pearson.
  13. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (2nd ed.). Pearson.
  14. Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
  15. Bassellier, G., Reich, B. H., & Benbasat, I. (2001). Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159–182. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045660>
  16. Blichfeldt, H., & Faullant, R. (2021). Performance effects of digital technology adoption and product & service innovation – A process-industry perspective. *Technovation*, 105, 102275. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102275>
  17. Brocke, J. vom, Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 36, 486–495. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>
  18. Burns, T., & Stalker, G. M. (1969). The Management of Innovation. *The Economic Journal*, 79(314), 403–405. <https://doi.org/10.2307/2230196>
  19. Carev, D. (2008). *Guest Satisfaction and Guest Loyalty Study for Hotel Industry* (dissertation).

20. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
21. Chevers, D., & Spencer, A. (2017). Customer satisfaction in Jamaican hotels through the use of Information and Communication Technology. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(1), 70–85. <https://doi.org/10.1108/whatt-11-2016-0068>
22. Chiu, C.-Y., Chen, S., & Chen, C.-L. (2017). An Integrated Perspective of TOE Framework and Innovation Diffusion in Broadband Mobile Applications Adoption by Enterprises. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 6(1), 14–39. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/157921/1/886618134.pdf>
23. Choi, H. (2018). Technology-push and demand-pull factors in emerging sectors: Evidence from the Electric Vehicle Market. *Industry and Innovation*, 25(7), 655–674. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1346502>
24. Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277–297. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(01\)00006-8](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(01)00006-8)
25. Collins, P. D., Hage, J., & Hull, F. M. (1988). Organizational and Technological Predictors of Change in automaticity. *Academy of Management Journal*, 31(3), 512–543. <https://doi.org/10.5465/256458>
26. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
27. Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
28. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.

29. Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
30. DePietro, R., & Fleischer, M. (1990). The context for change: organization, technology and environment. In E. Wiarda (Ed.), *The Process of Technological Innovation* (pp. 151–175). essay, Lexington Books.
31. Drakos, K., & Kutan, A. M. (2003). Regional effects of terrorism on tourism in three Mediterranean countries. *Journal of Conflict Resolution*, 47(5), 621–641. <https://doi.org/10.1177/0022002703258198>
32. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.
33. Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2015). *Fundamentals of Business Process Management* (1st ed.). Springer.
34. Earl, M. J. (1994). The new and the old of business process redesign. *The Journal of Strategic Information Systems*, 3(1), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0963-8687(94)90003-5)
35. Edwards, C., & Peppard, J. (1994). Forging a link between business strategy and Business Reengineering. *European Management Journal*, 12(4), 407–416. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90027-2)
36. Ettlíe, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682>
37. Ferguson, K. L., & Reio, T. G. (2010). Human Resource Management Systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471–494. <https://doi.org/10.1108/02621711011039231>
38. Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, 101(C), 583–590. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.013>
39. Fichman, R. G., Santos, B., & Zheng, Z. (E. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38, 329–343. <https://doi.org/10.25300/misq/2014/38.2.01>



40. Gebhart, M., Mevius, M., & Wiedmann, P. (2014). Application of Business Process Quality Models in Agile Business Process Management. *Proceedings of the Sixth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management*, 152–158.
41. Gimeno-Arias, F., Santos-Jaén, J. M., Palacios-Manzano, M., & Garza-Sánchez, H. H. (2021). Using PLS-SEM to Analyze the Effect of CSR on Corporate Performance: The Mediating Role of Human Resources Management and Customer Satisfaction. An Empirical Study in the Spanish Food and Beverage Manufacturing Sector. *Mathematics*, 9(22), 2973. <https://doi.org/10.3390/math9222973>
42. Globberman, S. (1975). Technological diffusion in the Canadian Tool and Die Industry. *The Review of Economics and Statistics, MIT Press*, 57(4), 428–434. <https://doi.org/10.2307/1935902>
43. Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. C. (1997). Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 119–154. <https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518156>
44. Gómez-López, M. T., Gasca, R. M., & Pérez-Álvarez, J. M. (2015). Compliance validation and diagnosis of business data constraints in business processes at runtime. *Information Systems*, 48, 26–43. <https://doi.org/10.1016/j.is.2014.07.007>
45. Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile Software Development: The Business of Innovation. *Computer*, 34(9), 120–127. <https://doi.org/10.1109/2.947100>
46. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts and cases*. Cengage Learning.
47. Hoti, E. (2015). The Technological, Organizational and Environmental Framework of IS Innovation Adaption in Small and Medium Enterprises. Evidence from Research over the Last 10 Years. *International Journal of Business and Management*, III(4), 1–14. <https://doi.org/10.20472/bm.2015.3.4.001>
48. Huy, L. V., Nguyen, P. T., Pham, L., & Berry, R. (2019). Technology Readiness and Satisfaction in Vietnam's Luxury Hotels. *International Journal of Management and Decision Making*, 18(2), 183–208. <https://doi.org/10.1504/ijmdm.2019.098648>

49. Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465–485. <https://doi.org/10.2307/249629>
50. Islam, T., Li, J., Ali, A., Xiaobei, L., Sheikh, Z., & Ullah Zafar, A. (2020). Mapping online app hate: Determinants and consequences. *Telematics and Informatics*, 51, 101401. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101401>
51. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson.
52. Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 201–213. <https://doi.org/10.1108/17410400410523756>
53. Jones, D. L., Mak, B., & Sim, J. (2007). A new look at the antecedents and consequences of relationship quality in the Hotel Service Environment. *Services Marketing Quarterly*, 28(3), 15–31. [https://doi.org/10.1300/j396v28n03\\_02](https://doi.org/10.1300/j396v28n03_02)
54. Kamath, R. R., & Liker, J. K. (1994). A Second Look at Japanese Product Development. *Harvard Business Review*, 72(6), 154–173. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91069-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91069-7)
55. Kamien, M. I., & Schwartz, N. L. (1982). *Market Structure and Innovation*. Cambridge University Press.
56. Kanwal, S., Chong, R., & Pitafi, A. H. (2019). Support for China–pakistan economic corridor development in Pakistan: A local community perspective using the social exchange theory. *Journal of Public Affairs*, 19(2). <https://doi.org/10.1002/pa.1908>
57. Kanwal, S., Pitafi, A. H., Pitafi, A., Nadeem, M. A., Younis, A., & Chong, R. (2019). China–Pakistan Economic Corridor (CPEC) development projects and entrepreneurial potential of locals. *Journal of Public Affairs*, 19(4). <https://doi.org/10.1002/pa.1954>
58. Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* (1st ed.). Wiley.
59. Keen, P. G. W. (1991). *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*. Harvard Business School Press.
60. Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of

- Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 83–96.  
<https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
61. Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 571–597.  
<https://doi.org/10.2307/2391717>
62. Kirchmer, M. (2017). *High Performance Through Business Process Management* (3rd ed.). Springer.
63. Kirner, E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms—an empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38(3), 447–458. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.011>
64. Kwahk, K.-Y., & Park, D.-H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in Enterprise Social Media Environments. *Computers in Human Behavior*, 55, 826–839.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.044>
65. Latif, K., Pitafi, A. H., Malik, M. Y., & Latif, Z. (2019). Individual Cultural Values and Consumer Animosity: Chinese Consumers' Attitude Toward American Products. *SAGE Open*, 9(3), 215824401987105. <https://doi.org/10.1177/2158244019871056>
66. LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1996). An examination of the factors that signal hotel image to travellers. *Journal of Vacation Marketing*, 3(1), 32–42.  
<https://doi.org/10.1177/135676679600300103>
67. Lee, J. Y., Swink, M., & Pandejpong, T. (2010). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556–570. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01172.x>
68. Lee, K., & Yoo, J. (2019). How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective. *PLOS ONE*, 14(11).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223405>
69. Lee, W.-H., Lin, J.-H., Lee, S.-J., Yeh, C., & Lee, F.-I. (2015). Customization bridges the gap between tourist knowledge and satisfaction. *Tourism Analysis*, 20(5), 475–485. <https://doi.org/10.3727/108354215x14411980111299>

70. Lemańska-Majdzik, A., & Okręglika, M. (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Procedia Economics and Finance*, 27, 394–403. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01011-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01011-4)
71. Leonardi, P. M. (2014). Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796–816. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0536>
72. Lin, C.-H., Shih, H.-Y., & Sher, P. J. (2007). Integrating Technology Readiness Into Technology Acceptance: The TRAM model. *Psychology and Marketing*, 24(7), 641–657. <https://doi.org/10.1002/mar.20177>
73. Lin, H.-F., & Lin, S.-M. (2008). Determinants of e-business diffusion: A test of the Technology Diffusion Perspective. *Technovation*, 28(3), 135–145. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.10.003>
74. Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
75. Mansfield, E. (1968). Industrial Research and Technological Innovation: An Econometric Analysis. *The Economic Journal*, 78(311), 676–679. <https://doi.org/10.2307/2229396>
76. Mansfield, E., Rapoport, J., Romeo, A., Wagner, S., & Beardsley, G. (1977). Social and Private Rates of Return from Industrial Innovations. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 221–240. <https://doi.org/10.2307/1885415>
77. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
78. Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
79. Melao, N., & Pidd, M. A. (2000). A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 10(2), 105–129. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2000.00075.x>

80. Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732–743. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.004>
81. Merrifield, D. B. (2000). Changing nature of competitive advantage. *Research-Technology Management*, 43(1), 41–45. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671330>
82. Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.61.60759>
83. Mullen, E. J., & Schuerman, J. R. (1990). *Expert Systems and the Development of Knowledge in Social Welfare. Advances in Clinical Social Work Research*. National Association of Social Workers.
84. Nam, K., Dutt, C. S., Chathoth, P., Daghfous, A., & Khan, M. S. (2020). The Adoption of Artificial Intelligence and Robotics in the Hotel Industry: Prospects and Challenges. *Electronic Markets*, 31(3), 553–574. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00442-3>
85. Narayanan, V. K. (2002). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage* (1st ed.). Pearson.
86. Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
87. Nuryakin, M. P. (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: Key Success of Batik SMEs Marketing Performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–17.
88. Oikonomou, M., Georgopoulos, N., & Kopanaki, E. (2018). The Impact of Enterprise Mobility Adoption Stages on Competitive Advantage. *86th International Atlantic Economic Conference*. New York, USA
89. Oikonomou, M., Kopanaki, E., & Georgopoulos, N. (2022). Readiness Analysis for IT adoption in the hotel industry. *Journal of Tourism and Leisure Studies*, 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.18848/2470-9336/cgp/v07i01/23-42>

90. Oliveira, T., & Martins, M. (2010). Understanding e-Business Adoption Across Industries in European Countries. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1337–1354. <https://doi.org/10.1108/02635571011087428>
91. Oppermann, M. (1998). Destination threshold potential and the law of repeat visitation. *Journal of Travel Research*, 37(2), 131–137. <https://doi.org/10.1177/004728759803700204>
92. O'Regan, N., Ghobadian, A., & Gallear, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing smes. *Technovation*, 26(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.004>
93. Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and Processes: A Study in companies of textile industry. *RAI Revista De Administração e Inovação*, 13(4), 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.004>
94. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 61(1), 12–40.
95. Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (Tri): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
96. Peng, J., Quan, J., Zhang, G., & Dubinsky, A. J. (2015). Knowledge Sharing, Social Relationships, and Contextual Performance: The Moderating Influence of Information Technology Competence. *Journal of Organizational and End User Computing*, 27(2), 58–73. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2015040103>
97. Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
98. Picoto, W. N., Bélanger, F., & Reis, A. P. (2014). A Technology- Organisation- Environment (TOE)-Based M-Business Value Instrument. *International Journal of Mobile Communications*, 12(1), 78–101. <https://doi.org/10.1504/ijmc.2014.059240>
99. Pitafi, A. H., Kanwal, S., & Khan, A. N. (2020). Effects of perceived ease of use on SNS-addiction through psychological dependence, habit: The moderating role of

- perceived usefulness. *International Journal of Business Information Systems*, 33(3), 383–407. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2020.105831>
100. Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., & Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The role of it proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63(2). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101333>
101. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
102. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
103. Pyon, C. U., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2011). Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3267–3279. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.112>
104. Rees, J., Briggs, R., & Oakey, R. (1984). The adoption of new technology in the American Machinery Industry. *Regional Studies*, 18(6), 489–504. <https://doi.org/10.1080/09595238400185481>
105. Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations* (1st ed.). Free Press of Glencoe.
106. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). Free Press.
107. Rosemann, M. (2014). Proposals for future BPM research directions. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 1–15. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1)
108. Rosemann, M., & Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. In *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, methods and information systems* (pp. 105–122). essay, Springer.
109. Rosenbaum, M. S., & Wong, I. K. A. (2015). If you install it, will they use it? understanding why hospitality customers take “technological pauses” from self-service technology. *Journal of Business Research*, 68(9), 1862–1868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.014>
110. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press, 9–54.
111. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

112. Seclen-Luna, J. P., Opazo-Basáez, M., Narvaiza, L., & Moya Fernández, P. J. (2021). Assessing the effects of human capital composition, innovation portfolio and size on manufacturing firm performance. *Competitiveness Review*, 31(3), 625–644. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0021>
113. Shattow, M. (1996). Out of blue. *Electric Perspectives*, 21(3), 44–54.
114. Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-Service provider relationships: An empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9, 155–168. <https://doi.org/10.1108/09564239810210505>
115. Singh, S. K., Rathore, S., & Park, J. H. (2020). Blockiotintelligence: A blockchain-enabled intelligent IOT architecture with Artificial Intelligence. *Future Generation Computer Systems*, 110, 721–743. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.09.002>
116. Sirirak, S., Islam, N., & Ba Khang, D. (2011). Does ICT adoption enhance hotel performance? *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/17579881111112403>
117. Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504. <https://doi.org/10.2307/256484>
118. Srinivasan, R., & Swink, M. (2015). Leveraging Supply Chain Integration through Planning Comprehensiveness: An Organizational Information Processing Theory Perspective. *Decision Sciences*, 46(5), 823–861. <https://doi.org/10.1111/dec.12166>
119. Stenberg, L., & Nilsson, S. (2020). *Factors influencing readiness of adopting Ai* (dissertation). Stockholm. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1460888/FULLTEXT01.pdf>
120. Strnadl, C. F. (2006). Aligning business and it: The process-driven architecture model. *Information Systems Management*, 23(4), 67–77. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95115.9>
121. Su, A. Y.-L. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 23(4), 397–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.02.002>



122. Sönmez, S. F. (1998). Tourism, terrorism, and political instability. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 416–456. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(97\)00093-5](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(97)00093-5)
123. Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
124. Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and Medium Enterprises (smes) in the manufacturing sector: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892–902. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
125. Tirabeni, L., Pisano, P., & Soderquist, K. E. (2015). European Conference on Innovation and Entrepreneurship (pp. 707–715).
126. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
127. Tornatzky, L. G., Eveland, J. D., Boylan, M. G., Hetzner, W. A., Johnson, E. C., Roitman, D., & Scheider, J. (1983). *The Process of Technological Innovation: Reviewing the Literature*. National Science Foundation, Washington DC.
128. Turban, E., Outland, J., King, D. R., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and Social Networks Perspective* (9th ed.). Springer.
129. Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
130. Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *The Academy of Management Review*, 3(3), 613–624. <https://doi.org/10.2307/257550>
131. Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
132. Van den Bergh, J., Thijs, S., & Viaene, S. (2014). *Transforming Through Processes: Leading Voices on Bpm, People and Technology*. Springer.

133. Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between Business Process Management and Digital Innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
134. Van Looy, A., & Poels, G. (2019). A Practitioners' Point Of View On How Digital Innovation Will Shape The Future Of Business Process Management: Towards A Research Agenda. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.774>
135. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
136. Verona, G. (1999). A Resource-Based View of Product Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 132–142. <https://doi.org/10.2307/259041>
137. vom Brocke, J., Baier, M.-S., Schmiedel, T., Stelzl, K., Röglinger, M., & Wehking, C. (2021). Context-aware business process management. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 533–550. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00685-0>
138. Wang, Y., Chen, Y., & Benitez-Amado, J. (2015). How information technology influences environmental performance: Empirical evidence from China. *International Journal of Information Management*, 35(2), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.11.005>
139. Wang, Y.-S., Li, H.-T., Li, C.-R., & Zhang, D.-Z. (2016). Factors affecting hotels' adoption of Mobile Reservation Systems: A Technology-Organization- Environment Framework. *Tourism Management*, 53, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.021>
140. Webster, J., & Martocchio, J. J. (1992). Microcomputer Playfulness: Development of a Measure with Workplace Implications. *MIS Quarterly*, 16(2), 201–226. <https://doi.org/10.2307/249576>
141. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson.
142. Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*. The Free Press, New York.

143. Xu, S., Zhu, K., & Gibbs, J. (2004). Global Technology, local adoption: A cross-country investigation of internet adoption by companies in the United States and China. *Electronic Markets*, 14(1), 13–24. <https://doi.org/10.1080/1019678042000175261>
144. Yousaf, A. (2011). *The Impact of Ict in the Eyes of Hotel Managers* (dissertation).
145. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley.
146. Zelt, S., Schmiedel, T., & vom Brocke, J. (2018). Understanding the nature of processes: An information-processing perspective. *Business Process Management Journal*, 24(1), 67–88. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2016-0102>

### Ελληνική βιβλιογραφία

1. Hanlon, A. (2022). Ψηφιακό Μάρκετινγκ Σχεδιασμός Στρατηγικές και Πρακτικές. Επιμέλεια: Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
2. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G., (2018). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια: Κίτσιος. Φ., & Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
3. Rothaermel, F.T. (2017). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια Χυζ, Α. & Γιωτόπουλος, Ι. Εκδόσεις Rosili.
4. Γεωργακέλλος, Δ., & Καρβούνης, Σ., (2015). Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας: Ο δρόμος για την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική επιτυχία. Εκδόσεις Βαρβαρήγου.
5. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
6. Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός & Σχεδίαση. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
7. Παπαδάκης, Β., (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Γ. Μπένου

## Κεφάλαιο 6

### Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα διδακτορική διατριβή αποσκοπεί στην αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών. Ουσιαστικά, εξετάζονται τα αποτελέσματα που υφίστανται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς η ψηφιακή μετάβαση εξασφαλίζει στην επιχείρηση την επιβίωση και την ανάπτυξή της στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η ερευνητική μέθοδος αναφέρεται στον προβληματισμό και στις μεθόδους που επιλέγονται για την υλοποίηση της έρευνας, με την οποία θα δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Σύμφωνα με τους Tharenu, Saks και Moore (2007) τα στάδια της έρευνας είναι τα εξής:

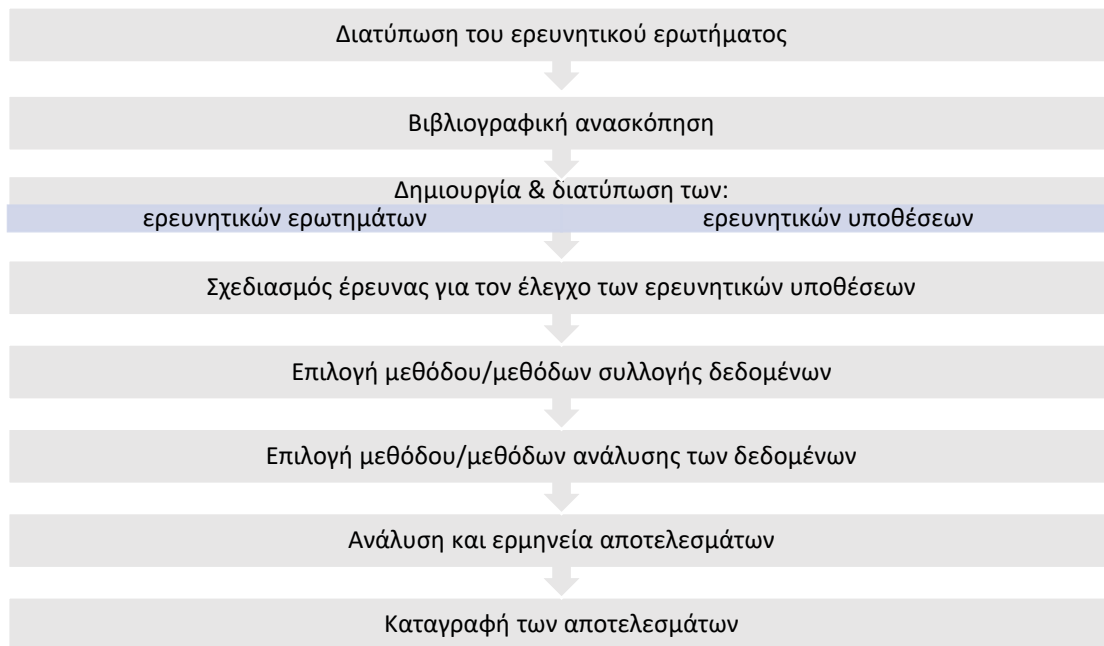
- Διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος
- Βιβλιογραφική ανασκόπηση
- Δημιουργία και διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων και ερωτημάτων
- Σχεδιασμός έρευνας για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων
- Επιλογή μεθόδου/μεθόδων συλλογής δεδομένων
- Επιλογή μεθόδου/μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων
- Ανάλυση και ερμηνεία αποτελεσμάτων
- Καταγραφή των αποτελεσμάτων

Η παρούσα διδακτορική διατριβή βασίστηκε στα παραπάνω στάδια, τα οποία παρουσιάζονται εκτενώς στο παρόν κεφάλαιο. Αρχικά, ο σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή και υιοθέτηση του κινητού επιχειρείν και ειδικότερα των mobile εφαρμογών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η έρευνα βασίστηκε σε εκτενή και συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποσκοπεί στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου θέματος μέσω βιβλιογραφικών αναφορών. Οι πηγές βασίζονται σε βιβλιογραφία, αρθρογραφία, δημοσιεύσεις, πρακτικά συνεδρίων και άλλες εργασίες από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Σε συνέχεια της εξέτασης και της μελέτης των παρακάτω ερωτημάτων, υλοποιήθηκε ο σχεδιασμός της έρευνας για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Ο σχεδιασμός έρευνας αφορά στο συνολικό πλάνο που χρησιμοποιείται για να εξεταστούν και

απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Σύμφωνα με τους Tharenou, Saks και Moore (2007), οι βασικότερες κατηγορίες σχεδιασμών έρευνας είναι οι πειραματικές έρευνες (experimental designs), οι έρευνες πεδίου (field study designs), οι μελέτες περίπτωσης (case studies) και οι έρευνες δράσης (action research). Στη συγκεκριμένη διδακτορική έρευνα χρησιμοποιήθηκε η έρευνα πεδίου, καθώς πρόκειται για έρευνα που βασίζεται σε δεδομένα έρευνας και διεξάγεται σ' ένα συγκεκριμένο πεδίο και κατά την οποία εξετάζεται η σχέση ή οι σχέσεις μεταξύ μιας ή περισσότερων εξαρτημένων μεταβλητών και μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών.

Πρόκειται για μια έρευνα πεδίου, για την οποία σχεδιάστηκε και δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο, που εστάλη σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των δεκατριών Περιφερειών της Ελλάδας. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που επιλέχθηκε ως μέθοδος συλλογής δεδομένων, αναλύθηκαν με τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Ειδικότερα, η Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis) θεωρήθηκε ως το πλέον κατάλληλο στατιστικό εργαλείο και χρησιμοποιήθηκε για την ορθή ομαδοποίηση των μεταβλητών και ο έλεγχος των εξεταζόμενων υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της απλής και πολλαπλής παλινδρόμησης. Η παρουσίαση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο. Τα στάδια της παρούσας έρευνας εμφανίζονται στο Διάγραμμα 6.1.



Διάγραμμα 6.1 Στάδια έρευνας

## 6.1 Ερευνητικός σκοπός έρευνας

Ερευνητικός σκοπός θεωρείται η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ο ερευνητής καθ' όλη τη διαδικασία της έρευνας και διακρίνεται σε διερευνητικό (exploratory), περιγραφικό (descriptive) και επεξηγηματικό (explanatory) (Babbie, 2007).

### 6.1.1 Διερευνητικές μελέτες

Η διερευνητική έρευνα συνήθως χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής εξετάζει ένα νέο ενδιαφέρον θέμα της έρευνας ή όταν το ίδιο το θέμα της έρευνας θεωρείται σχετικά νέο. Σύμφωνα με τον Robson (2002), μια διερευνητική μελέτη χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί «τι συμβαίνει, να αναζητηθούν νέες γνώσεις, να τεθούν ερωτήματα και να αξιολογηθούν τα φαινόμενα υπό νέα οπτική». Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη, προκειμένου να γίνει έρευνα αγοράς ή να επιτευχθεί η αποσαφήνιση και η κατανόηση ενός προβλήματος, κυρίως όταν η ακριβής φύση του προβλήματος είναι άγνωστη. Οι μελέτες αυτές πολύ συχνά ξεκινούν με μία ευρεία προσέγγιση, η οποία στη συνέχεια γίνεται πιο συγκεκριμένη. Το πλεονέκτημα των ερευνών αυτών είναι ότι υπάρχει ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε πιθανές αλλαγές κατά τη διεξαγωγή τους. Οι συγκεκριμένες έρευνες υλοποιούνται μέσω της παρατήρησης (observation), των ομαδικών συνεντεύξεων (focus groups) και πιο

στοχευμένων συνεντεύξεων (in depth interviews) ή μέσω μελετών περίπτωσης (case studies).

Σύμφωνα με τον Babbie (2007) οι τρεις βασικοί σκοποί για τους οποίους πραγματοποιούνται οι διερευνητικές μελέτες είναι:

- το ενδιαφέρον και η επιθυμία του ερευνητή για καλύτερη κατανόηση,
- η εξέταση και η αξιολόγηση ως προς τη σκοπιμότητα της ανάληψης μιας πιο λεπτομερούς μελέτης,
- η ανάπτυξη των μεθόδων, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν σε επόμενες μελέτες.

Οι διερευνητικές μελέτες θεωρούνται αρκετά πολύτιμες σε επιστημονικό επίπεδο, καθώς παρέχουν σχεδόν πάντα νέες γνώσεις και πληροφόρηση σ' ένα ερευνητικό θέμα και αποτελούν πηγές θεμελιωμένης θεωρίας (Babbie, 2007).

Ωστόσο, το κύριο μειονέκτημα τους αφορά στο ότι υποδεικνύουν απαντήσεις και μεθόδους, αλλά σπάνια παρέχουν ικανοποιητικές απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχει και το φαινόμενο της αντιπροσωπευτικότητας στις έρευνες αυτές, δηλαδή τα άτομα υπό διερεύνηση ίσως δεν είναι τυπικό δείγμα του πληθυσμού – στόχου. Συνεπώς, τα αποτελέσματα τους δύσκολα γενικεύονται και θα πρέπει να ερμηνευτούν προσεκτικά.

### 6.1.2 Περιγραφικές έρευνες

Ο σκοπός μιας περιγραφικής έρευνας είναι «η αποτύπωση ενός ακριβούς προφίλ προσώπων, γεγονότων ή καταστάσεων» (Robson, 2002). Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να αποτελεί την εξέλιξη μιας διερευνητικής έρευνας ή μιας επεξηγηματικής έρευνας. Μια περιγραφική έρευνα αφορά στην περιγραφή των χαρακτηριστικών των σημείων που είναι υπό μελέτη, δεδομένου ότι ο ερευνητής πρέπει να έχει μια σαφή και λεπτομερή άποψη του θέματος που ερευνά πριν την έναρξη της συλλογής των δεδομένων.

Στην εν λόγω προσέγγιση ο ερευνητής παρατηρεί και περιγράφει λεπτομερώς μια κατάσταση, αλλά δεν μπορεί να προσδιορίσει την αιτία που την έχει προκαλέσει. Η περιγραφική έρευνα θεωρείται μέσο επίτευξης ενός σκοπού και όχι ως αυτοσκοπός. Κατά συνέπεια αποτελεί το προ-στάδιο της επεξήγησης, καθώς οι ερευνητές σπάνια περιορίζονται σε μια απλή περιγραφική έρευνα και συνεχίζουν να εξετάζουν τα αίτια

και τί αυτά υποδηλώνουν (Babbie, 2007). Τέλος, θεωρούνται ότι είναι είτε επέκταση ή η βάση για διεξαγωγή μιας διερευνητικής ή επεξηγηματικής έρευνας.

### 6.1.3 Επεξηγηματικές έρευνες

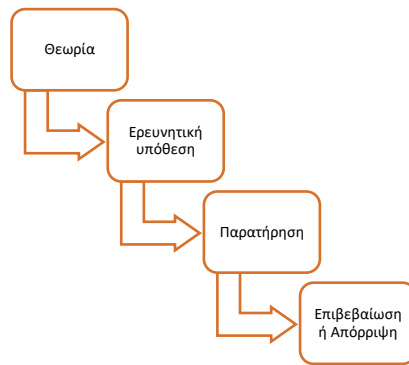
Οι επεξηγηματικές μελέτες δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα σχετικά με τις αιτίες (γιατί;), σε αντίθεση με τις περιγραφικές μελέτες που απαντούν στα ερωτήματα τί, πού, πότε και πώς. Οι έρευνες αυτές προσφέρουν μια εις βάθος εξήγηση των καταστάσεων και των ερωτημάτων που εξετάζονται από τους ερευνητές (Babbie, 2007). Ουσιαστικά, οι επεξηγηματικές έρευνες διαπιστώνουν και διατυπώνουν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που είναι υπό εξέταση. Η προσέγγιση αυτή εστιάζει στη μελέτη μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος, προκειμένου να διερευνηθούν και να εξηγηθούν οι σχέσεις ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές.

## 6.2 Στρατηγικές έρευνας

Η στρατηγική έρευνας μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για διερευνητική ή περιγραφική ή επεξηγηματική έρευνα (Yin, 2013). Μία έρευνα διακρίνεται σε παραγωγική (deductive approach) και σε επαγωγική (inductive approach).

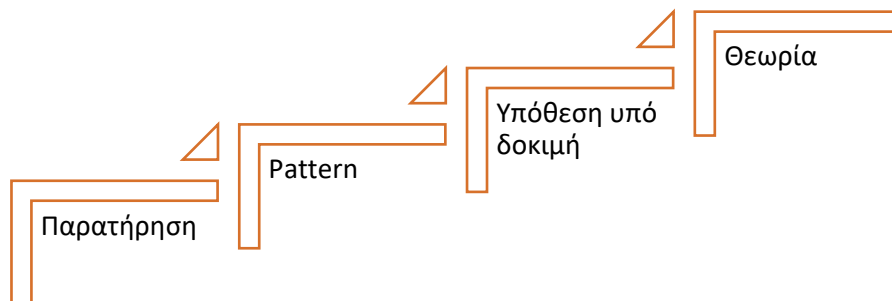
Η πρώτη προσέγγιση προϋποθέτει την ανάπτυξη ενός ξεκάθαρα θεωρητικού υποβάθρου πριν από την έναρξη της συγκέντρωσης δεδομένων. Ουσιαστικά, η παραγωγική προσέγγιση (ή «top-down» προσέγγιση) ξεκινά από το γενικό, όπως μια θεωρία, και καταλήγει στο ειδικό και συγκεκριμένο που ισχύει στην περίπτωση που είναι υπό διερεύνηση (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2011). Ακόμα, αφορά ένα εννοιολογικό πλαίσιο (conceptual framework), στο οποίο διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις που ελέγχονται μέσω στατιστικών μεθόδων, προκειμένου να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν. Η προσέγγιση αυτή παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.2.





Διάγραμμα 6.2 Παραγωγική προσέγγιση

Αντίθετα, η επαγωγική προσέγγιση (ή «bottom up» προσέγγιση) είναι ο συλλογισμός, ο οποίος οδηγεί από συγκεκριμένες παρατηρήσεις σε γενικευμένα ευρήματα, συμπεράσματα και θεωρίες. Βασίζεται στη συλλογή δεδομένων που δεν βασίζονται σε κάποιο καθορισμένο εννοιολογικό πλαίσιο, προκειμένου να αναπτυχθεί μία θεωρία. Πρόκειται για την ανασκόπηση και σύντομη παρουσίαση όλης της βιβλιογραφίας και των ερευνών σχετικά με το ερευνητικό θέμα. Η προσέγγιση αυτή που αρχίζει από το ειδικό και συγκεκριμένο και καταλήγει στο γενικό και στη θεωρία παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.3.



Διάγραμμα 6.3 Επαγωγική προσέγγιση

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis και Thornhill (2009), οι στρατηγικές έρευνας δεν είναι αποκλειόμενες μεταξύ τους. Η επιλογή της στρατηγικής έρευνας καθορίζεται από το ερευνητικό ερώτημα και τους στόχους του ερευνητή, την υφιστάμενη γνώση και τα διαθέσιμα δεδομένα, το χρονικό πλαίσιο, τους διαθέσιμους πόρους και τις αρχές/ δεοντολογικό κώδικα. Οι στρατηγικές έρευνας κατηγοριοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- πείραμα (experiment)
- έρευνα πεδίου (field study)
- μελέτη περίπτωσης (case study)
- έρευνα δράσης (action research)
- θεμελιωμένη θεωρία (grounded theory)
- εθνογραφία (ethnography)
- αρχειακή έρευνα (archival research)

### 6.2.1 Πείραμα (Experiment)

Ένα πείραμα μελετά τις αιτιώδεις σχέσεις, αν υπάρχουν, μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και εξετάζει αν μια αλλαγή σε μια ανεξάρτητη μεταβλητή επιφέρει μια αλλαγή σε μια εξαρτημένη μεταβλητή (Hakim, 2000). Η χρήση των πειραμάτων γίνεται τόσο στις διερευνητικές όσο και στις επεξηγηματικές έρευνες (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009). Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς, τα στάδια ενός πειράματος είναι συνήθως τα παρακάτω:

- καθορισμός της θεωρητικής υπόθεσης
- επιλογή δειγμάτων ατόμων από γνωστούς πληθυσμούς
- τυχαία κατανομή δειγμάτων σε διαφορετικές πειραματικές συνθήκες
- παρέμβαση σε μία ή περισσότερες από τις μεταβλητές
- μέτρηση εξαρτημένων μεταβλητών (σε μικρό αριθμό)
- έλεγχος όλων των άλλων μεταβλητών.

Σε ορισμένες επιστήμες τα πειράματα διεξάγονται σε εργαστήρια και όχι στο πεδίο και άρα εξασφαλίζεται μεγαλύτερος έλεγχος στην ερευνητική διαδικασία, όπως η επιλογή του δείγματος και το πλαίσιο που διεξάγεται το πείραμα. Συνεπώς, ο βαθμός της εσωτερικής εγκυρότητας βελτιώνεται, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα μπορούν να αποδοθούν στις παρεμβάσεις και όχι σε πιθανές ατέλειες του σχεδιασμού έρευνας. Ωστόσο, η εξωτερική εγκυρότητα ενδεχομένως να τεκμηριωθεί πιο δύσκολα. Σύμφωνα με τον Hakim (2000), για να εξασφαλιστεί εξωτερική εγκυρότητα σ' ένα πείραμα, το δείγμα πρέπει να είναι μεγάλο και αντιπροσωπευτικό και όχι μικρό και άτυπο.

### 6.2.2 Έρευνα πεδίου (Field study)

Η συγκεκριμένη στρατηγική έρευνας συνδέεται συχνά με την επαγωγική προσέγγιση, η διαδικασία που οδηγεί από συγκεκριμένες παρατηρήσεις σε γενικευμένα συμπεράσματα. Χρησιμοποιείται τόσο σε διερευνητική όσο και σε περιγραφική έρευνα. Πρόκειται για μια αρκετά συνηθισμένη στρατηγική έρευνας στην επιστήμη Οργάνωσης και Διοίκησης και δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα «ποιός», «τί», «πού» και «πόσο».

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της έρευνας πεδίου είναι η συγκέντρωση πολλών δεδομένων από ένα μεγάλο πληθυσμό χωρίς ιδιαίτερες δαπάνες. Αυτό επιτυγχάνεται με τον σχεδιασμό και τη χρήση ενός ορθώς δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανέμεται. Τα δεδομένα είναι τυποποιημένα, επιτρέποντας την εύκολη μελέτη και σύγκρισή τους είτε με την περιγραφική ή και την επαγωγική στατιστική. Τα ευρήματα της μεθόδου αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να εντοπιστούν οι αιτίες για τις συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και να δημιουργηθούν τα κατάλληλα μοντέλα αυτών των σχέσεων.

Στην περίπτωση που εφαρμοστεί δειγματοληψία, είναι δυνατόν τα συμπεράσματα να είναι αντιπροσωπευτικά για όλο τον πληθυσμό, με βασική προϋπόθεση όμως την εξασφάλιση προηγουμένως ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό και το ποσοστό απόκρισης (response rate) ικανοποιητικό. Εκτός από το ερωτηματολόγιο, εναλλακτικές τεχνικές συλλογής δεδομένων θεωρούνται η δομημένη παρατήρηση (structured observation), που αφορά κυρίως στις Organisation and Methods (O&M) μελέτες και έρευνες, και οι δομημένες συνεντεύξεις (structured interviews), οι οποίες περιλαμβάνουν τυποποιημένες ερωτήσεις σε όλους τους συμμετέχοντες (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

### 6.2.3 Μελέτη περίπτωσης (Case study)

Μελέτη περίπτωσης είναι μια στρατηγική έρευνας που αφορά την εμπειρική διερεύνηση ενός συγκεκριμένου σύγχρονου θέματος με τη χρήση πολλαπλών πηγών αποδεικτικών στοιχείων (Robson, 2002). Σύμφωνα με τους Morris και Wood (1991), η μελέτη περίπτωσης προσφέρει στον ερευνητή μια λεπτομερή κατανόηση του ερευνητικού πλαισίου και των διαδικασιών που εμπεριέχονται στο υπό διερεύνηση

φαινόμενο-θέμα. Χρησιμοποιείται κυρίως σε επεξηγηματικές και διερευνητικές έρευνες και μέσω της στρατηγικής αυτής δίνονται απαντήσεις στα ερωτήματα «γιατί», «τί» και «πώς».

Σημειώνεται ότι στη συγκεκριμένη στρατηγική έρευνας το πλαίσιο δεν είναι συγκεκριμένο και σαφές, όπως στην πρώτη κατηγορία της στρατηγικής έρευνας, το πείραμα. Κατά τον Yin (2013), το πλαίσιο θεωρείται πολύ σημαντικό, καθώς τα όρια μεταξύ του υπό εξέταση φαινομένου και του πλαισίου εντός του οποίου μελετάται και εξετάζεται δεν είναι σαφή και προσδιορισμένα. Η μελέτη περίπτωσης διαφέρει, ακόμα, από τη δεύτερη κατηγορία στρατηγικής έρευνας, τη δειγματοληψία, η οποία αν και διεξάγεται σε πλαίσιο, η δυνατότητα διερεύνησης εξαρτάται από τον αριθμό των μεταβλητών, για τις οποίες συγκεντρώνονται δεδομένα. Οι τεχνικές συλλογής στοιχείων ποικίλουν και πολλές φορές χρησιμοποιούνται συνδυαστικά. Οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, η ανάλυση αρχείων και εγγράφων και η παρατήρηση αποτελούν βασικές τεχνικές συγκέντρωσης δεδομένων (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Σύμφωνα με τον Yin (2013), οι μελέτες περιπτώσεων διακρίνονται πρώτον σε: μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης (single case study) και σε πολλαπλή μελέτη περίπτωσης (multiple case study) και δεύτερον σε: ολιστική μελέτη περίπτωσης (holistic case) και ενσωματωμένη μελέτη περίπτωσης (embedded case).

Η εφαρμογή της μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιείται συνήθως, όταν το φαινόμενο που είναι υπό εξέταση μελετάται για πρώτη φορά ή έχει εξεταστεί από μικρό αριθμό ερευνητών. Χρησιμοποιείται, επίσης, και για τη μελέτη ενός φαινομένου σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, προκειμένου να αξιολογηθεί η χρονική επίδραση και οι αλλαγές που έχουν γίνει με την πάροδο του χρόνου. Ακόμα, όταν η κατάσταση που επικρατεί σε μέρος του πληθυσμού θεωρείται είτε αντιπροσωπευτική ή κρίσιμη περίπτωση ή μοναδική περίπτωση, τότε ο ερευνητής επιλέγει ως επί το πλείστον τη μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Η λογική που βασίζεται η διεξαγωγή μιας μεμονωμένης μελέτης περίπτωσης τείνει να προσεγγίζει τη λογική που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή ενός μεμονωμένου πειράματος (Yin, 2013). Σχετικά με την εφαρμογή των πολλαπλών μελετών

περίπτωσης, βασίζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων και ευρημάτων μέσω της μελέτης και σύγκρισης διαφορετικών περιπτώσεων και συνεπώς η ανάλυση, η υιοθέτηση και η ανάπτυξη τους αποτελούν σημαντικό συστατικό στην εισαγωγή νέων θεωριών (Eisenhardt, 1989). Ο ερευνητής, μέσω των πολλαπλών μελετών περίπτωσης, συγκρίνει, εντοπίζει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους και συμπεραίνει αν οι προβλέψεις του επιβεβαιώνονται ή αμφισβητούνται. Η λογική στην εν λόγω κατηγορία έγκειται στο ότι ο ερευνητής μπορεί να διαπιστώσει, αν τα αποτελέσματα της μιας περίπτωσης εμφανίζονται και σε άλλες, ώστε να γενικευτούν. Συνεπώς, οι πολλαπλές μελέτες περιπτώσεων θεωρούνται πως είναι προτιμότερες από μία μεμονωμένη μελέτη περίπτωσης, καθώς η συγκεκριμένη πρέπει να θεωρείται πολύ αντιπροσωπευτική επιλογή (Yin, 2013).

Η δεύτερη διάσταση κατά τον Yin (2013) βασίζεται στη μονάδα ανάλυσης (unit of analysis). Η ολιστική μελέτη περίπτωσης επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει την περίπτωση ως ένα ενιαίο σύνολο και από διαφορετικές οπτικές γωνίες μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, λαμβάνοντας υπόψη ποικίλους παράγοντες (Ghauri, 1983). Ουσιαστικά, δημιουργείται μια ολοκληρωμένη εικόνα και άποψη για το υπό μελέτη αντικείμενο μέσα από την εξέτασή του από διαφορετικές σκοπιές. Με τον τρόπο αυτόν αποφεύγεται κάποια πιθανή παρερμηνεία (Ghauri, Firth, 2009).

Αντιθέτως, η μελέτη των υπομονάδων ή των τμημάτων μιας περίπτωσης ονομάζεται ενσωματωμένη μελέτη περίπτωσης και ο προσδιορισμός των υπομονάδων επιτρέπει ένα πιο λεπτομερές επίπεδο έρευνας. Η συγκεκριμένη μορφή της μελέτης περίπτωσης περιέχει περισσότερες από μία υπομονάδες ανάλυσης και παρέχει ένα μέσο ενσωμάτωσης ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων σε μια ενιαία ερευνητική μελέτη (Scholz, Tietje, 2002). Χρησιμοποιείται κυρίως σε περιγραφικές μελέτες, όπου ο στόχος έγκειται στην περιγραφή του πλαισίου, των χαρακτηριστικών και της διαδικασίας του φαινομένου ή της περίπτωσης. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης θεωρείται η δυνατότητα συνδυασμού διαφορετικών πηγών πληροφοριών, όπως η τεκμηρίωση, οι συνεντεύξεις κ.ά.

Τέλος, η συγκεκριμένη στρατηγική έρευνας αποτελεί μια ακόμα επιστημονική και αξιόπιστη μέθοδος διερεύνησης και κατ' επέκταση επαλήθευσης ή αμφισβήτησης

μιας υφιστάμενης θεωρίας, καθώς μια πολύ καλά δομημένη μελέτη περίπτωσης μπορεί να αποτελέσει πηγή νέων ερευνητικών ερωτημάτων.

#### 6.2.4 Έρευνα δράσης (Action research)

Η έρευνα δράσης είναι μια φιλοσοφία και μεθοδολογία της έρευνας που εφαρμόστηκε από τον Kurt Lewin το 1946 και αφορά στη διαδικασία αλλαγής μέσω της ταυτόχρονης ανάληψης δράσης και έρευνας/μελέτης, οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους με κριτική σκέψη. Η προσέγγιση του Lewin περιλαμβάνει μια σειρά διαδικασιών, «καθεμία από τις οποίες αποτελείται από έναν κύκλο σχεδιασμού, δράσης και διερεύνησης γεγονότων σχετικά με το αποτέλεσμα της δράσης» (Lewin, 1946).

Ουσιαστικά, ορίζεται ως η μελέτη μιας κοινωνικής κατάστασης με προοπτική τη βελτίωση της δράσης μέσα σ' αυτήν (Elliott, 1991). Κατά τον Elliott (1991) η έρευνα δράσης ερμηνεύεται καλύτερα ως μία μορφή εφαρμοσμένης έρευνας που αποσκοπεί στην παραγωγή χρήσιμης γνώσης για τη δράση σ' ένα πλαίσιο βελτίωσης της εκπαίδευσης. Μια τέτοια μορφή έρευνας μπορεί να περιέχει ένα εύρος ερευνητικών μεθόδων, όπως μελέτες περίπτωσης, που αποσκοπούν στον έλεγχο των συνεπειών των ευρημάτων για τη δράση.

Η στρατηγική αυτή θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη για το ερώτημα «πώς» και διαφέρει από τις υπόλοιπες στρατηγικές εξαιτίας της εστίασής της στη δράση και ειδικότερα στην εισαγωγή και εφαρμογή της αλλαγής εντός της επιχείρησης. Παράλληλα, ο ερευνητής συμμετέχει στη δράση αυτή για αλλαγή και στην εφαρμογή της γνώσης. Σημαντικά χαρακτηριστικά της έρευνας δράσης αποτελούν η εστίαση στην αλλαγή, η αναγνώριση της ανάγκης να αφιερωθεί χρόνος για τη διάγνωση, ο προγραμματισμός, η λήψη μέτρων, η αξιολόγηση και η εμπλοκή-συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία.

Σύμφωνα με τον Schein (1999), η συμμετοχή των εργαζομένων σε όλη τη διαδικασία της έρευνας θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν την αλλαγή, στην εφαρμογή της οποίας συνέβαλαν και αυτοί. Συνεπώς, η πίεση για αλλαγή μπορεί να προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Τέλος, η έρευνα δράσης είναι μια ερευνητική στρατηγική που

συνδυάζει τόσο τη συλλογή δεδομένων όσο και τη διευκόλυνση της αλλαγής και προσελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών, επαγγελματιών και ερευνητών.

### 6.2.5 Θεμελιωμένη θεωρία (Grounded theory)

Η κλασική θεμελιωμένη θεωρία αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της επαγωγικής προσέγγισης, καθώς προκύπτει επαγωγικά από τη μελέτη των εμπειρικών δεδομένων (Glaser, Strauss, 1967). Η θεωρία αυτή βασίζεται στα δεδομένα που προκύπτουν με επαγωγικό τρόπο και όχι στις ιδέες και τις απόψεις του ερευνητή. Ο ερευνητής, δηλαδή, δε θεμελιώνει τη θεωρία, αλλά την αποκαλύπτει βάσει των δεδομένων της έρευνας. Η εν λόγω στρατηγική έρευνας αποτελεί, επομένως, μια μεθοδολογική προσέγγιση που αποσκοπεί στην ανακάλυψη μιας νέας θεωρίας και στηρίζεται στα εμπειρικά δεδομένα, από τα οποία προκύπτει με επαγωγικό τρόπο (Creswell, 2007). Κατά τους Corbin και Strauss (2008) μια θεωρία χαρακτηρίζεται θεμελιωμένη, όταν προκύπτει επαγωγικά από τη μελέτη των φαινομένων που ερμηνεύει.

Η συλλογή δεδομένων αρχίζει να υλοποιείται χωρίς τη διαμόρφωση ενός αρχικού θεωρητικού πλαισίου και η θεωρία αναπτύσσεται από τα δεδομένα που παράγονται από τις παρατηρήσεις και όχι από προηγούμενες ιδέες και στερεότυπα του ερευνητή. Τα δεδομένα αυτά συντελούν στη δημιουργία προβλέψεων, οι οποίες στη συνέχεια ελέγχονται με περαιτέρω παρατηρήσεις που μπορεί να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν τις προβλέψεις. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις η βιβλιογραφική ανασκόπηση και έρευνα, πριν από τα στάδια συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, φαίνεται ότι αυξάνει τη θεωρητική ευαισθησία του ερευνητή, χωρίς να δημιουργεί στερεότυπα και προκαταλήψεις ως προς κάποιες ιδέες, ώστε να διευκολύνει την αναγνώριση διαφορετικών όψεων του φαινομένου. Σύμφωνα με τον Creswell (2007), τα στάδια της συλλογής δεδομένων, της ανάλυσής τους και της συγγραφής των τελικών αναφορών και συμπερασμάτων αλληλοσυνδέονται, καθώς η συλλογή και η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων εξελίσσονται παράλληλα.

Κατά τον Puddephatt (2006), δύο βασικές επιστημολογικές προσεγγίσεις της θεμελιωμένης θεωρίας είναι ο αντικειμενισμός (objectivism) και η

κονστρουκτιβισμός (constructivism). Η πρώτη προσέγγιση, ο αντικειμενισμός, στηρίζεται στην αντικειμενική αλήθεια που είναι πλήρως ανεξάρτητη από τον ερευνητή, ο οποίος ανακαλύπτει την αντικειμενική αλήθεια και δεν επηρεάζεται από τις προσωπικές του απόψεις και γνώσεις. Συνεπώς, στην περίπτωση αυτή δε συστήνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση και έρευνα πριν από τα στάδια συλλογής και ανάλυσης των εμπειρικών δεδομένων (Glaser, Strauss, 1967).

Σχετικά με την προσέγγιση του κονστρουκτιβισμού και σύμφωνα με την Charmaz (2006), η πραγματικότητα προσδιορίζεται ως κοινωνικά κατασκευασμένη και ο ερευνητής διαμορφώνει τη θεωρία βάσει των δεδομένων, είτε έχει κάνει βιβλιογραφική έρευνα προηγουμένως είτε όχι. Ο ερευνητής αποτελεί μέρος της διαδικασίας και φορέα απόψεων και γνώσεων, που διαμορφώνει και συν-κατασκευάζει την υπό μελέτη πραγματικότητα. Η αναπόφευκτη συμβολή του ερευνητή θεωρείται σημαντικός παράγοντας διασφάλισης της ποιότητας της έρευνας.

#### 6.2.6 Εθνογραφία (Ethnography)

Η συγκεκριμένη στρατηγική έρευνας στηρίζεται στην επαγωγική προσέγγιση και εστιάζει στην περιγραφή και ανάλυση του κοινωνικού κόσμου, στον οποίο υφίστανται τα υπό έρευνα θέματα. Η εθνογραφία αναπτύχθηκε από ανθρωπολόγους και κυρίως από τον ανθρωπολόγο Bronislaw Malinowski στις αρχές του 20ου αιώνα.

Η στρατηγική αυτή έρευνας περιλαμβάνει τη βαθιά και μακροχρόνια ενσωμάτωση σε ένα πεδίο μελέτης, προκειμένου να τεκμηριώσει επαρκώς το ερευνητικό θέμα. Απαιτεί ιδιαίτερα πολύ χρόνο, καθώς ο ερευνητής πρέπει να ασχοληθεί αποκλειστικά και ενδελεχώς με το ερευνητικό θέμα, προκειμένου να αποκτήσει πληροφορίες σχετικά με υπό μελέτη θέμα. Ο εθνογράφος προσεγγίζει το πεδίο μελέτης του με στόχο την ολιστική μελέτη του. Κατά συνέπεια, η εθνογραφία δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς τη φυσική παρουσία του ερευνητή στο πεδίο. Ο εθνογράφος πρέπει να βιώσει το υπό μελέτη πεδίο και να αποκτήσει απόψεις, που θα ανατροφοδοτήσουν τα ερωτήματά του, ακολουθώντας μια διαλεκτική κυκλική διαδικασία στη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων (Πηγιάκη, 2004).



Η εν λόγω στρατηγική έρευνας επιτρέπει στον ερευνητή να αναπτύξει μια λεπτομερή και πολύτιμη κατανόηση για το εξεταζόμενο θέμα. Κατά τους Saunders, Lewis και Thornhill (2009), η εθνογραφία πρέπει να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται στις αλλαγές, καθώς ο ερευνητής θα αναπτύσσει συνεχώς νέα πρότυπα σκέψης σχετικά με το θέμα που παρατηρεί και ερευνά.

Η εθνογραφία θεωρείται πως είναι μια «νατουραλιστική» στρατηγική, καθώς το ερευνητικό θέμα μελετάται στο υπάρχον πλαίσιο, χωρίς να γίνεται χρήση τεχνικών συλλογής δεδομένων. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο νατουραλισμός έχει μια αντιφατική έννοια που συχνά συνδέεται με τον θετικισμό, στον οποίο μία πρόταση ή μία παρατήρηση είναι αληθής, μόνο όταν είναι λογικά επαληθεύσιμη. Οι περισσότερες εθνογραφικές στρατηγικές περιλαμβάνουν εκτεταμένη παρατήρηση των συμμετεχόντων. Τα στάδια της εθνογραφίας περιλαμβάνουν την επιλογή του θέματος και του πεδίου μελέτης, τη σχετική με το θέμα βιβλιογραφική ενημέρωση και την επιτόπια έρευνα, από την οποία δημιουργούνται τα δεδομένα και τα συμπεράσματα. Οι δύο βασικότεροι μέθοδοι συλλογής στοιχείων και πληροφοριών για μια εθνογραφική έρευνα είναι η συμμετοχική παρατήρηση και η εθνογραφική συνέντευξη. Κατά τον Durbarry (2020), η εθνογραφία συνδυάζει την τεκμηρίωση, τη λήψη συνεντεύξεων και παρατήρηση.

Παρά το γεγονός ότι η εθνογραφία αποτελεί κυρίως βασική μέθοδος κοινωνιολογικών ερευνών, μπορεί να είναι αρκετά κατάλληλη στον τομέα της Διοίκησης, ως προς την απόκτηση και κατανόηση γνώσεων σχετικά με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Βασική προϋπόθεση για τη συγκεκριμένη στρατηγική στον κόσμο των επιχειρήσεων αποτελεί η εύρεση ενός περιβάλλοντος ή μιας ομάδας που θα επιτρέψει να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα και να επιτευχθούν οι ερευνητικοί στόχοι. Τέλος, το αίσθημα εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων στην έρευνα θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλό.

### 6.2.7 Αρχειακή έρευνα (Archival research)

Η αρχειακή έρευνα χρησιμοποιεί διοικητικά αρχεία, πρόσφατα και ιστορικά και έγγραφα ως βασική πηγή συλλογής δεδομένων (Bryman, 1989). Η συγκεκριμένη στρατηγική έρευνας δε συγχέεται με την ανάλυση δευτερογενών δεδομένων.

Κάθε έρευνα που στηρίζεται σε δεδομένα που περιέχονται σε διοικητικά αρχεία θεωρείται ανάλυση δευτερογενών δεδομένων, καθώς τα δεδομένα αυτά συγκεντρώθηκαν αρχικά για άλλον σκοπό. Όταν, όμως, τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιούνται σε μια αρχειακή έρευνα, αναλύονται, καθώς αποτελούν αποτέλεσμα της υπό μελέτη πραγματικότητας και δεν έχουν πρωτο-συλλεχθεί ως δεδομένα για ερευνητικούς σκοπούς (Hakim, 2000). Η αρχειακή έρευνα επιτρέπει την απάντηση σε ερευνητικά ερωτήματα είτε διερευνητικά (exploratory) είτε περιγραφικά (descriptive) ή επεξηγηματικά (explanatory) και αφορούν στο παρελθόν και τις αλλαγές με την πάροδο του χρόνου.

Ωστόσο, η δυνατότητα τα ερωτήματα αυτά να απαντηθούν επηρεάζεται αναπόφευκτα από τη φύση των διοικητικών αρχείων και εγγράφων, καθώς ενδέχεται να μην περιέχουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να επιτευχθούν οι ερευνητικοί σκοποί. Επίσης, ακόμα και αν υπάρχουν τα αρχεία και τα έγγραφα, υπάρχει περίπτωση να λείπουν δεδομένα ή να μην επιτρέπεται η πρόσβαση στα δεδομένα για λόγους εμπιστευτικότητας. Συνεπώς, η χρήση μιας αρχειακής έρευνας απαιτεί τον προσδιορισμό των διαθέσιμων, αξιοποιήσιμων και προσβάσιμων δεδομένων, ώστε να σχεδιαστεί σωστά η έρευνα (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

### 6.3 Υποθέσεις της έρευνας

Υπόθεση έρευνας θεωρείται η δήλωση σχετικά με τη σχέση που υφίσταται μεταξύ δύο μεταβλητών ή αποτελεί μια δήλωση που προτείνει τη διαφορά μεταξύ ομάδων (Graziano, Raulin, 2020). Σύμφωνα με τους Tharenou, Saks και Moore (2007), μία υπόθεση πρέπει να είναι τόσο ελεγχόμενη όσο και κατευθυνόμενη και να περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να έχει θετική ή αρνητική διατύπωση, ώστε να μπορεί να ελεγχθεί, αν επιβεβαιώνεται ή όχι
- Να είναι συγκεκριμένη ως προς τη σχέση των εξεταζόμενων μεταβλητών
- Να οδηγεί στα αποτελέσματα που εξετάζει ο ερευνητής
- Να περιλαμβάνει το είδος της σχέσης των ελεγχόμενων μεταβλητών, όπως θετική, αρνητική, ή διαφορές μεταξύ των ομάδων

- Να περιλαμβάνει τις εξεταζόμενες μεταβλητές
- Να διατυπωθεί πριν από τη συλλογή των δεδομένων, καθώς ο ερευνητής μπορεί να τις τροποποιήσει αργότερα.

Βάσει των προηγούμενων, οι υποθέσεις της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής παρουσιάζονται παρακάτω και είναι ομαδοποιημένες σε δύο κατηγορίες.

- **Υποθέσεις της έρευνας σχετικά με την τεχνολογία, την οργάνωση και το εξωτερικό περιβάλλον**
- **Υποθέσεις της έρευνας σχετικά με τη στρατηγική, την επίδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

#### 6.4 Επιλογή δείγματος και μέθοδοι δειγματοληψίας

Η εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων και των στόχων της έρευνας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του δείγματος. Ως δείγμα ορίζεται μια ομάδα που επιλέγεται από ένα μεγαλύτερο πληθυσμό με σκοπό τη συγκέντρωση δεδομένων. Το δείγμα αποτελεί μια μικρογραφία και αναπαράσταση του συνόλου και η συλλογή των δεδομένων πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική του πληθυσμού, για να μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματα (Tharenou, Saks, Moore, 2007). Ο συγκεκριμένος όρος δηλώνει ένα υποσύνολο των στοιχείων του πληθυσμού ή των τιμών της μεταβλητής (Ζαχαροπούλου, 2012). Βασική προϋπόθεση είναι το μέγεθος του δείγματος να είναι επαρκές, ώστε να τα χαρακτηριστικά του να έχουν σταθερότητα και αξιοπιστία (Salaria, 2012). Σύμφωνα με τον Daniel (2012) και τους Aczel και Sounderprandian (2016), η επιλογή του δείγματος γίνεται σε δύο στάδια:

- **Προετοιμασία για την πραγματοποίηση επιλογών δειγματοληψίας:** η προετοιμασία της διαδικασίας που περιλαμβάνει την προσεκτική εξέταση του ερευνητικού σκοπού, της φύσης του πληθυσμού, των διαθέσιμων πόρων και των ηθικών ζητημάτων
- **Επιλογή μεταξύ απογραφής και δειγματοληψίας:** απογραφή είναι η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων από κάθε πιθανή περίπτωση ή μέλος της ομάδας υπό εξέταση, ενώ η δειγματοληψία περιλαμβάνει την εξέταση ενός υποσυνόλου του

πληθυσμού-στόχου (Daniel, 2012). Στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν πιο εκτενώς οι δύο αυτές μέθοδοι.

#### 6.4.1 Απογραφή

Ως απογραφή ορίζεται η συλλογή και ανάλυση δεδομένων από όλα τα μέλη ενός πληθυσμού-στόχου. Η απογραφή μπορεί να γίνει, όταν ο πληθυσμός είναι πεπερασμένος και η συλλογή των στοιχείων από τον πληθυσμό εφικτή (Ζαχαροπούλου, 2012). Στην περίπτωση που δεν είναι δυνατή η συγκέντρωση απαντήσεων από όλες τις περιπτώσεις του πληθυσμού, τότε η απογραφή δε συστήνεται.

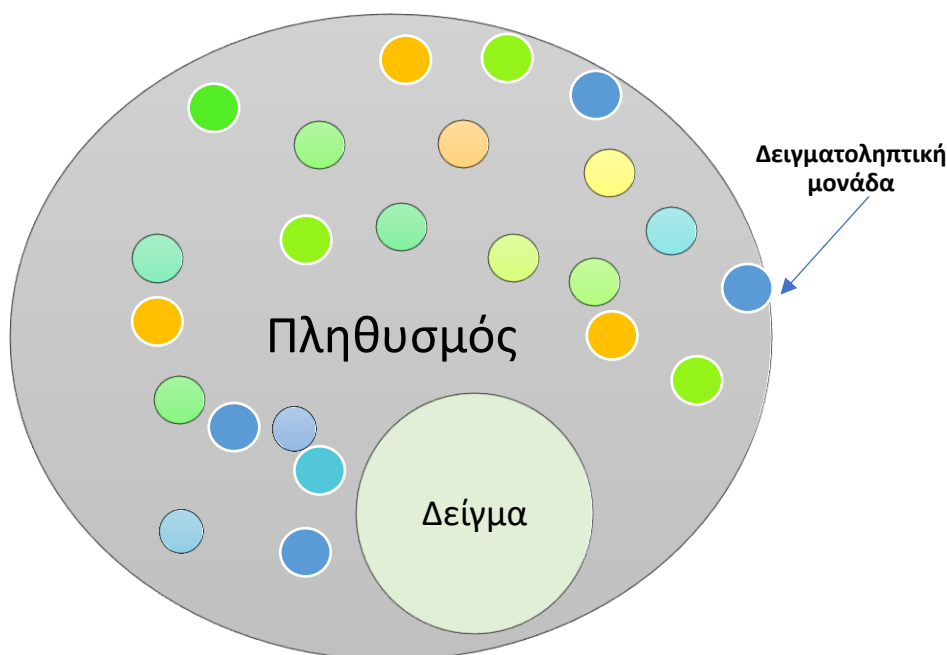
Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα μιας απογραφής είναι η εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, μια και δεν υπάρχουν δειγματοληπτικά σφάλματα. Ωστόσο, η υλοποίηση μιας απογραφής απαιτεί μεγάλη χρονική διάρκεια και κόστος για τη συλλογή και την ανάλυση των παρατηρήσεων του πληθυσμού-στόχου.

#### 6.4.2 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία είναι η διαδικασία μείωσης της ποσότητας των δεδομένων που χρειάζονται να συλλεχθούν για τον σκοπό μιας έρευνας. Ουσιαστικά, εξετάζει μόνο μια υποομάδα και όχι όλα τα μέλη ή στοιχεία του πληθυσμού-στόχου. Στατιστικός πληθυσμός ή πληθυσμός είναι το πλήρες σύνολο των περιπτώσεων, από τις οποίες ορίζεται ένα δείγμα. Ουσιαστικά, είναι το σύνολο των μονάδων μέτρησης σε μια έρευνα και ορίζεται σε σχέση με την εξεταζόμενη μεταβλητή. Κατά τους Berenson, Levine και Szabatm (2018) ο πληθυσμός αποτελείται από όλα τα στοιχεία ή τα άτομα για τα οποία ο ερευνητής επιθυμεί να εξάγει συμπεράσματα.

Στη δειγματοληψία, ο συγκεκριμένος όρος δεν χρησιμοποιείται με την κανονική έννοια, καθώς αφορά το σύνολο των στοιχείων και δεν είναι απαραίτητο να είναι φυσικά πρόσωπα (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009). Κατά τον Κουρεμένο (2001), ο πληθυσμός σε σχέση με τη δειγματοληψία είναι ένα σύνολο μελών - στοιχείων, όπως ατόμων, επιχειρήσεων, αγαθών, δραστηριοτήτων και στοιχείων ή υποστοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ, για τις αγοραστικές συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά των οποίων η έρευνα έχει ως κεντρικό στόχο να αντλήσει πληροφορίες, να κάνει

εκτιμήσεις μεγεθών ή να εξαγάγει συμπεράσματα. Από το σύνολο των στοιχείων του πληθυσμού θα επιλεγεί ένας αναλογικά μικρός αριθμός στοιχείων, τα οποία θα αποτελέσουν το δείγμα του συγκεκριμένου πληθυσμού, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6.4. Η άντληση των πληροφοριών από το δείγμα γίνεται είτε με τη χορήγηση ερωτηματολογίου ή με άλλη μέθοδο.



Διάγραμμα 6.4 Πληθυσμός και δείγμα

## 6.5 Διαδικασία της δειγματοληψίας

Η διαδικασία της δειγματοληψίας έχει μεγάλη σημασία, επειδή απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή για τη διασφάλιση αποφυγής δειγματοληπτικού σφάλματος. Σύμφωνα με τους Malhotra και Birks (2007) και Κουρεμένος (2008), η διαδικασία της δειγματοληψίας περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- **Προσδιορισμός ερευνητικού πληθυσμού:** Το σύνολο των δειγματοληπτικών μονάδων. Ειδικότερα, ως ερευνητικός πληθυσμός της παρούσας διδακτορικής εργασίας ορίστηκαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις δεκατρείς Περιφέρειες της Ελλάδας.

- **Καθορισμός δειγματοληπτικής μονάδας:** Στοιχεία που επιλέγονται κατά τη δειγματοληψία και μπορεί να είναι φυσικά πρόσωπα, αντικείμενα ή γεγονότα, ανάλογα με την έρευνα. Στην εν λόγω έρευνα ως δειγματοληπτική μονάδα ανάλυσης ορίζεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση (Hair, Bush, Ortinau, 2003).
- **Προσδιορισμός δειγματοληπτικού πλαισίου:** Το σύνολο των δειγματοληπτικών μονάδων που αντιστοιχούν στον υπό εξέταση πληθυσμό. Στην έρευνά μας χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας, το οποίο διαθέτει επικαιροποιημένο κατάλογο με όλες τις επιχειρήσεις ανά Περιφέρεια και από τον οποίο εξήχθη η λίστα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 5 αστέρων, 4 αστέρων και 3 αστέρων που αποτελεί το δειγματοληπτικό πλαίσιο.
- **Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας:** Διακρίνονται δύο μέθοδοι δειγματοληψίας, η δειγματοληψία με πιθανότητες ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία (probability or representative sampling) και η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή δειγματοληψία κρίσης (non-probability or judgemental sampling).
- **Καθορισμός μεγέθους δείγματος:** Το πλήθος των στοιχείων που διαμορφώνουν το δείγμα και προσδιορίζεται σε σχέση με το μέγεθος του σφάλματος εκτίμησης που υπάρχει εξαιτίας της δειγματοληψίας, της επιλεγθείσας μεθόδου δειγματοληψίας, της σχετικής ομοιογένειας ή ανομοιογένειας του πληθυσμού και του κόστους δειγματοληψίας.
- **Σχεδιασμός και διεξαγωγή της δειγματοληψίας:** Ο σχεδιασμός της διαδικασίας υλοποίησης της δειγματοληψίας αφορά στον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τη ρύθμιση λεπτομερειών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη διεξαγωγή της. Ειδικότερα, οι λεπτομέρειες αυτές αφορούν στη(ν):
  - Επιλογή, ενημέρωση, εκπαίδευση, προετοιμασία, οργάνωση και επίβλεψη των ατόμων που θα έρθουν σε επικοινωνία με τα μέλη του δείγματος
  - Χορήγηση λεπτομερών οδηγιών αναφορικά με τον τρόπο επιλογής, προσέγγισης, επαφής και αντιμετώπισης των μελών του δείγματος, καθώς και στη διαπίστωση της καταλληλότητάς τους για συμπερίληψη στο δείγμα

- Πρόβλεψη και καθοδήγηση για την αντιμετώπιση έκτακτων ή εξωγενών παραγόντων, τόσο κατά τη διαδικασία επιλογής των μελών του δείγματος όσο και κατά την προσέγγισή τους
- Παροχή υπηρεσιών και υποδομής υποστήριξης και διευκόλυνσης της διαδικασίας, καθώς και χορήγηση του απαραίτητου υποστηρικτικού υλικού ή εξοπλισμού.

Ο μη αποτελεσματικός σχεδιασμός της δειγματοληπτικής διαδικασίας ή και η μη τήρηση των σχετικών οδηγιών ενδέχεται να οδηγήσουν σε αυξημένα δειγματοληπτικά σφάλματα, αλλά και να επηρεάσουν ή να ανατρέψουν τις προϋποθέσεις τυχαιότητας σε περίπτωση τυχαίων μεθόδων δειγματοληψίας. Συνεπώς, ο υπολογισμός του δειγματοληπτικού σφάλματος μπορεί να οδηγήσει σε ανασφαλείς εκτιμήσεις και σε παραπλανητικά συμπεράσματα.

- **Επικύρωση του δείγματος:** Μετά τη συγκέντρωση του τελικού δείγματος πραγματοποιείται λεπτομερής εξέταση ενός τυχαίου δείγματος, για να διασφαλιστεί η καταλληλότητά του και η απουσία διπλοεμφανίσεων. Στη συγκεκριμένη διαδικασία ελέγχου της παρούσας έρευνας βρέθηκαν διπλοεμφανίσεις, οι οποίες και αφαιρέθηκαν.

## 6.6 Προσδιορισμός δειγματοληπτικού πλαισίου

Οι περισσότερες έρευνες αφορούν ένα συγκεκριμένο πληθυσμό, είτε ευρύ ή περιορισμένο, στον οποίο ισχύουν τα αποτελέσματα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ως πληθυσμός ορίζεται το σύνολο για το οποίο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της έρευνας, ενώ ως δείγμα χαρακτηρίζεται ένα οποιοδήποτε αντιπροσωπευτικό μέρος του πληθυσμού. Συνεπώς, η σωστή επιλογή του δείγματος έχει ιδιαίτερη σημασία, ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, τα αποτελέσματα να θεωρούνται έγκυρα και να μπορούν να γενικευτούν. Ουσιαστικά, το δείγμα θεωρείται μία μικρογραφία μιας ομάδας ή ενός συνόλου και δεν αρκεί να είναι μόνο αντιπροσωπευτικό, αλλά θα πρέπει να είναι και επαρκές για τον έγκυρο έλεγχο των σχέσεων των μεταβλητών στις ποσοτικές αναλύσεις.

## 6.7 Τεχνικές δειγματοληψίας

Οι τεχνικές δειγματοληψίας είναι ένα σύνολο μεθόδων μείωσης του πλήθους των δεδομένων και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- **Δειγματοληψία με πιθανότητες ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία (probability or representative sampling):** περιλαμβάνει τεχνικές, όπως η απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling), η δειγματοληψία κατά στρώματα (stratified random sampling), η κατά ομάδες (cluster sampling), κ.ά.
- **Δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή δειγματοληψία κρίσης (non-probability or judgemental sampling):** περιλαμβάνει τεχνικές, όπως η δειγματοληψία ποσοστών (quota sampling), η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling) και η δειγματοληψία χιονοστιβάδας (snowball sampling)

Η διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι ότι στη δειγματοληψία με πιθανότητες γίνονται στατιστικές αναλύσεις ως προς τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, ενώ στη δεύτερη κατηγορία όχι.

### 6.7.1 Δειγματοληψία με πιθανότητες ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία

Η δειγματοληψία με πιθανότητες, ή αλλιώς αντιπροσωπευτική δειγματοληψία, βασίζεται σε πιθανότητες και αφορά συνήθως έρευνες, στις οποίες τα αποτελέσματα που εξάγονται από το δείγμα γενικεύονται και υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού του σφάλματος εκτίμησης (ή γενίκευσης). Ειδικότερα, η πιθανότητα κάθε στοιχείου του πληθυσμού να συμπεριληφθεί στο δείγμα είναι γνωστή και συνήθως η ίδια για όλες τις περιπτώσεις. Η διαδικασία της δειγματοληψίας με πιθανότητες περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα στάδια:

1. Προσδιορισμός του κατάλληλου δειγματοληπτικού πλαισίου βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων και των στόχων της έρευνας
2. Προσδιορισμός του κατάλληλου μεγέθους δείγματος
3. Επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας και επιλογή του δείγματος
4. Έλεγχος αν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού



Σύμφωνα με τον Henry (1990), όταν ο πληθυσμός έχει λιγότερες από 50 περιπτώσεις προτείνεται να αποφεύγεται η δειγματοληψία με πιθανότητες και η συλλογή των δεδομένων να αφορά ολόκληρο τον πληθυσμό, καθώς η επίδραση μιας μεμονωμένης ακραίας τιμής στις στατιστικές αναλύσεις θα είναι πιο έντονη, συγκριτικά με μεγαλύτερα δείγματα.

#### Απλή τυχαία δειγματοληψία

Η απλή τυχαία δειγματοληψία θεωρείται η πλέον διαδεδομένη μέθοδος και αφορά στην εξασφάλιση ίσης πιθανότητας κάθε δειγματοληπτική μονάδα του πλαισίου να περιληφθεί στο δείγμα. Για να εφαρμοστεί η εν λόγω τεχνική, τα στοιχεία του στατιστικού πληθυσμού θα πρέπει να είναι καταγεγραμμένα σ' έναν κατάλογο, ο οποίος χρησιμεύει ως δειγματοληπτικό πλαίσιο, από τον οποίο επιλέγονται μέλη με τυχαίο τρόπο, μέχρι να γίνει το πλήθος ίσο με το επιθυμητό μέγεθος του δείγματος της έρευνας. Ουσιαστικά, στη συγκεκριμένη μέθοδο κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί για τον σχηματισμό του δείγματος με κάθε άλλη μονάδα του πληθυσμού. Κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίση ευκαιρία να συμπεριληφθεί στο δείγμα και στην περίπτωση που χρησιμοποιηθεί, αφαιρείται από τη λίστα για να μην ξαναχρησιμοποιηθεί. Για την ασφαλή χρήση της μεθόδου χρησιμοποιούνται τυχαίοι αριθμοί (random numbers). Η τυχειότητα εξασφαλίζεται με τη χρήση τυχαίων αριθμών κατά την επιλογή των ατόμων ή με χρήση κάλπης ή Η/Υ. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο πρέπει να είναι αναλυτικό, γεγονός που προϋποθέτει γνώση και αναλυτική καταγραφή του πληθυσμού.

Η απλή τυχαία δειγματοληψία χρησιμοποιείται ευρέως εξαιτίας της απλότητάς της ως προς την εξαγωγή συμπερασμάτων. Πέραν από την αυτοτελή χρήση της, λειτουργεί και ως βάση για πιο σύνθετες τεχνικές, όπως για παράδειγμα, για τη δειγματοληψία κατά στρώματα και για τη δειγματοληψία κατά ομάδες. Στόχος στην απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η προβολή του επιπέδου του σφάλματος που παρατηρείται στο δείγμα σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι μια γενική μέθοδος που ταιριάζει σε διαφορετικά είδη πληθυσμών και απαιτεί μεγάλα μεγέθη δείγματος. Η εν λόγω τεχνική δίνει συνήθως καλές εκτιμήσεις για τα διάφορα χαρακτηριστικά του πληθυσμού με χαμηλό κόστος. Ωστόσο, η χρήση της

απλής τυχαίας δειγματοληψίας ενδέχεται να μη δημιουργήσει αντιπροσωπευτικά δείγματα, καθώς το δείγμα μπορεί να αφήσει περιοχές του πληθυσμού ακάλυπτες και επομένως να μην υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα ως προς τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά.

#### Δειγματοληψία κατά στρώματα

Εάν ο εξεταζόμενος πληθυσμός δεν θεωρείται αρκετά ομοιογενής, τότε η απλή τυχαία δειγματοληψία δεν είναι αντιπροσωπευτική και προτείνεται η δειγματοληψία κατά στρώματα. Στη συγκεκριμένη μέθοδο ο πληθυσμός διαιρείται σε διακριτά στρώματα (strata), τα οποία είναι όσο το δυνατόν πιο ομοιογενή και από τα οποία εξάγονται δείγματα από το καθένα με τη χρήση της απλής τυχαίας δειγματοληψίας (Durberry, 2020). Τα στρώματα μπορεί ήδη να υφίστανται, όπως Περιφέρειες και Δήμοι, ή να «δημιουργούνται» για τις ανάγκες της έρευνας. Ο καθορισμός των στρωμάτων βασίζεται στη διασπορά που υπάρχει εντός των στρωμάτων και συστήνεται να υπάρχει όσο το δυνατό μικρότερη διασπορά μέσα στα στρώματα και όσο το δυνατό μεγαλύτερη διασπορά μεταξύ των στρωμάτων. Η δειγματοληψία κατά στρώματα σχεδιάστηκε για να εξασφαλίσει την αντιπροσώπευση κάθε τμήματος του πληθυσμού, τη μείωση του σφάλματος εκτίμησης και την ύπαρξη ικανού αριθμού υποκειμένων που προέρχονται από τους υποπληθυσμούς. Για την εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός κατάλληλου δειγματοληπτικού πλαισίου.

Τα δείγματα που προκύπτουν από τη δειγματοληψία κατά στρώματα είναι είτε αναλογικά ή μη αναλογικά, αναφορικά με τον αριθμό των επιλέξιμων μονάδων ανάλυσης ως προς το μέγεθος του δείγματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δειγματοληψία κατά στρώματα έχει μικρότερο σφάλμα εκτίμησης σε σχέση με την απλή τυχαία δειγματοληψία. Η χρήση της δειγματοληψίας κατά στρώματα οδηγεί σε μεγαλύτερη ακρίβεια των εκτιμήσεων που προκύπτουν από τα στοιχεία του δείγματος σε σύγκριση με ίσου μεγέθους δείγμα που επιλέγεται τελείως τυχαία, δηλαδή παρουσιάζει μικρότερο δειγματοληπτικό σφάλμα (Κουρεμένος, 2001). Επίσης, αναμένεται καλύτερη εκτίμηση ανά μονάδα κόστους σε σχέση με την απλή

τυχαία δειγματοληψία, διότι η μεταβλητότητα στα στρώματα είναι μικρότερη από ότι σε όλο τον πληθυσμό.

Παράλληλα, στη συγκεκριμένη δειγματοληψία αποκτώνται πληροφορίες τόσο για ολόκληρο τον πληθυσμό, όσο και για τα επιμέρους στρώματα. Η δειγματοληψία κατά στρώματα δίνει χωριστές εκτιμήσεις για τα διάφορα χαρακτηριστικά κάθε στρώματος, χωρίς να χρειάζεται επιπρόσθετη δειγματοληψία. Τέλος, κάθε στρώμα έχει λιγότερες μονάδες και καλύπτει μικρότερη γεωγραφική περιοχή απ' ότι όλος ο πληθυσμός. Επομένως, η επιλογή του δείγματος και η συγκέντρωση των πληροφοριών γίνεται ευκολότερα και υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν χωριστές ομάδες ερευνητών που θα ασχοληθούν με το κάθε στρώμα, με αποτέλεσμα η έρευνα να ολοκληρώνεται σε πολύ πιο σύντομο χρονικό διάστημα.

#### Δειγματοληψία κατά ομάδες

Η δειγματοληψία κατά ομάδες είναι παρόμοια της δειγματοληψίας κατά στρώματα, καθώς βασική προϋπόθεση είναι η κατηγοριοποίηση του πληθυσμού σε διακριτές ομάδες, η κάθε μία από τις οποίες αντιπροσωπεύει έναν νέο πληθυσμό. Η συγκεκριμένη δειγματοληψία υλοποιείται σε δύο στάδια, την απλή τυχαία δειγματοληψία χωρίς επανάθεση, όπου επιλέγεται το δείγμα από τις ομάδες και την απογραφή των ομάδων. Η διαφορά της δειγματοληψίας κατά ομάδες από τη δειγματοληψία κατά στρώματα είναι ότι στην πρώτη περίπτωση, για να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, πρέπει μεταξύ των ομάδων να υπάρχει όσο το δυνατόν μικρότερη διασπορά, ενώ μέσα στις ομάδες όσο το δυνατόν μεγαλύτερη, σε αντίθεση με την άλλη περίπτωση. Τέλος, η συγκεκριμένη δειγματοληψία συχνά απαιτεί μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος ώστε τα αποτελέσματά της να είναι τόσο ακριβή, όσο αυτά της απλής τυχαίας δειγματοληψίας ή της δειγματοληψίας κατά στρώματα (Berenson, Levine, Szabatm, 2018).

#### 6.7.2 Δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή δειγματοληψία κρίσης

Η δειγματοληψία κρίσης επιδιώκει τη λήψη αντιπροσωπευτικού δείγματος βάσει της κρίσης του ερευνητή και το σφάλμα, του οποίου η εκτίμηση είναι δύσκολη, εξαρτάται

από τον βαθμό αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό. Ειδικότερα, η δειγματοληψία κρίσης αφορά έρευνες, των οποίων τα αποτελέσματα δεν είναι γενικεύσιμα, δηλαδή πρόκειται για αποτελέσματα και δεν υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού του σφάλματος εκτίμησης. Η εξαγωγή δείγματος βασίζεται σε μεθόδους κατά τις οποίες δεν χρησιμοποιούνται οι νόμοι των πιθανοτήτων και συνήθως εφαρμόζεται για πιλοτικές έρευνες. Τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι, αν το δειγματοληπτικό πλαίσιο είναι κατάλληλο, αν είναι σημαντική η υποκειμενική κρίση του ερευνητή σχετικά με την επιλογή των στοιχείων και αν είναι κατάλληλο το μέγεθος του δείγματος.

#### Δειγματοληψία ποσοστών

Η δειγματοληψία ποσοστών βασίζεται στην προϋπόθεση ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και απαρτίζεται από διαφορετικές ποσοστιαίες μονάδες ανάλογες με την κατανομή του πληθυσμού. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι παρόμοια με τη δειγματοληψία κατά στρώματα, όμως η επιλογή των μονάδων στα στρώματα δεν γίνεται με τυχαίο τρόπο αλλά βάσει των κριτηρίων του ερευνητή (Barnett, 2002). Η κύρια διαφορά της από την τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα είναι ότι η επιλογή των συμμετεχόντων στο δείγμα γίνεται με τρόπο που δεν εξασφαλίζει την απόλυτη τυχειότητα επιλογής τους ((Durbarry, 2020; Κουρεμένος, 2001). Η συλλογή του δείγματος υλοποιείται εξασφαλίζοντας συγκεκριμένα ποσοστά σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά, σύμφωνα με την κρίση του ερευνητή.

Επομένως, η διαδικασία επιλογής ενός δείγματος περιέχει τέσσερα στάδια:

1. Διαχωρισμός του πληθυσμού σε συγκεκριμένες ομάδες
2. Υπολογισμός ενός ποσοστού για κάθε ομάδα βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων
3. Ο συνεντευκτής δηλώνει τον αριθμό των περιπτώσεων σε κάθε ποσοστό, από τον οποίο συλλέγονται τα δεδομένα
4. Συνδυασμός δεδομένων που συλλέχθηκαν από τον/τους συνεντευκτή/συνεντευκτές για να θεωρείται πλήρες το δείγμα (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Η μέθοδος αυτή έχει χαμηλό κόστος και μικρή χρονική περίοδος υλοποίησης και ολοκλήρωσης, ωστόσο η έλλειψη τυχαιότητας και το ενδεχόμενο μεροληψίας του ερευνητή αποτελούν δύο βασικά μειονεκτήματα. Η δειγματοληψία ποσοστών χρησιμοποιείται συνήθως για μεγάλους πληθυσμούς, ενώ για μικρούς σχετικά πληθυσμούς χρησιμοποιείται ένα δειγματοληπτικό πλαίσιο, καθώς το μέγεθος του δείγματος προσδιορίζει το κατά πόσο οι απαντήσεις σε κάθε ποσοστό είναι επαρκείς, ώστε να αναλυθούν και αξιολογηθούν. Κατά τους Saunders, Lewis και Thornhill (2009), το μέγεθος ενός δείγματος συχνά κυμαίνεται μεταξύ 2.000 και 5.000. Τέλος, η συγκεκριμένη δειγματοληψία συνήθως χρησιμοποιείται για έρευνες που διεξάγονται μέσω συνεντεύξεων.

#### Δειγματοληψία ευκολίας

Η δειγματοληψία ευκολίας περιλαμβάνει την τυχαία επιλογή εκείνων των περιπτώσεων που είναι πιο εύκολο να συλλεχθούν για το δείγμα. Ουσιαστικά, είναι η συγκέντρωση όσο το δυνατό μεγαλύτερου δείγματος, κατά τη διάρκειά της οποίας συλλέγονται όλες οι παρατηρήσεις που είναι εύκολα προσβάσιμες. Η διαδικασία ολοκληρώνεται, όταν επιτευχθεί το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος. Παρόλο που αυτή η τεχνική δειγματοληψία χρησιμοποιείται ευρέως, δεν θεωρείται ότι έχει επιστημονική εγκυρότητα, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος της μεροληψίας στο δείγμα ως προς τον τρόπο απόκτησης των περιπτώσεων και συνεπώς τα συμπεράσματα ενδεχομένως να είναι εσφαλμένα. Επομένως, ο τρόπος συλλογής του δείγματος ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό και να μην υπάρχει επιστημονική εγκυρότητα. Στην περίπτωση που υπάρχει μικρή διακύμανση στον πληθυσμό, ο κίνδυνος αυτός περιορίζεται. Τέλος, η δειγματοληψία ευκολίας χρησιμοποιείται κυρίως για πιλοτικές έρευνες και όχι για εξαγωγή συμπερασμάτων.

#### Δειγματοληψίας χιονοστιβάδας

Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας χρησιμοποιείται συνήθως, όταν είναι δύσκολο να εντοπιστούν τα μέλη του επιθυμητού πληθυσμού. Πρόκειται για μια παραλλαγή της δειγματοληψίας ευκολίας. Η διαδικασία περιλαμβάνει την επικοινωνία με μία ή δύο περιπτώσεις του πληθυσμού, η/οι οποία/οποίες θα εντοπίσουν περαιτέρω περιπτώσεις και αυτές με τη σειρά τους θα εντοπίσουν άλλες νέες περιπτώσεις και

ούτω καθεξής. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μέθοδο δημιουργίας ενός δείγματος από έναν πυρήνα γνωστών περιπτώσεων, οι οποίες στη συνέχεια αυξάνονται προσθέτοντας νέα στοιχεία που προκύπτουν από τις αρχικές περιπτώσεις του πυρήνα. Η διαδικασία ολοκληρώνεται, όταν δεν υπάρχουν νέες περιπτώσεις ή το δείγμα είναι ήδη αρκετά μεγάλο για αξιολόγηση. Ειδικότερα, ορισμένα ερωτηματολόγια χορηγούνται σ' έναν πυρήνα ατόμων και συμπληρώνονται από αυτόν και κάποια άλλα προωθούνται σε συγγενείς, φίλους, γνωστούς ή συναδέλφους κ.ο.κ. Πρακτικό πρόβλημα εντοπίζεται συχνά με τη διαδικασία επιστροφής των ερωτηματολογίων μέσω της αλυσίδας των προσωπικών επαφών που έχει χρησιμοποιηθεί για τη διανομή τους (Κουρεμένος, 2001). Το πιο δύσκολο στάδιο είναι το πρώτο, όπου ο ερωτώμενος καλείται να βρει και να υποδείξει άλλους συμμετέχοντες στην έρευνα. Όταν όμως εντοπιστούν οι επόμενοι συμμετέχοντες και στη συνέχεια οι περαιτέρω νέοι συμμετέχοντες, τότε το δείγμα παίρνει τη μορφή χιονοστιβάδας. Με άλλα λόγια, ο αρχικός πυρήνας μεγαλώνει σαν μια κυλιόμενη χιονοστιβάδα, σχηματίζοντας ένα χρήσιμο δείγμα προς έρευνα.

Η συγκεκριμένη δειγματοληψία χρησιμοποιείται σε αρκετές επιστημονικές έρευνες, καθώς αποτελεί τη μόνη επιλογή, όταν είναι ανέφικτο να καταγραφεί ο πληθυσμός, ώστε να υπάρχει δειγματοληπτικό πλαίσιο και να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή δειγματοληψία. Αξίζει να προστεθεί, ότι στη συγκεκριμένη διαδικασία υπάρχει πρόβλημα μεροληψίας, καθώς οι ερωτώμενοι είναι πολύ πιθανό να εντοπίσουν άλλους δυνητικούς συμμετέχοντες, οι οποίοι είναι όμοιοι με αυτούς και έτσι το δείγμα να είναι ομοιογενές και θα πρέπει να εντοπιστούν νέες περιπτώσεις (Lee, 1993). Βασικό μειονέκτημα, λοιπόν, είναι ότι το δείγμα δεν είναι ανεξάρτητο και υπάρχει κίνδυνος εμφάνισης μειωμένης αντιπροσωπευτικότητας. Επίσης, τα δείγματα αυτά χρησιμοποιούνται, όταν δεν υπάρχει διαθέσιμο δειγματοληπτικό πλαίσιο που περιέχει όλα τα στοιχεία του πληθυσμού και άρα χρησιμοποιούνται κυρίως σε πληθυσμούς που είναι δύσκολα προσβάσιμοι.

Τέλος, λόγω της φύσης της συγκεκριμένης δειγματοληψίας, το δείγμα δεν θεωρείται αντιπροσωπευτικό για στατιστικούς σκοπούς. Παρόλο αυτά αποτελεί μια πολύ καλή τεχνική διεξαγωγής διερευνητικής έρευνας ή/και ποιοτικής έρευνας με συγκεκριμένο και σχετικά μικρό πληθυσμό που είναι δύσκολο να εντοπιστεί. Για παράδειγμα, η

πρόσβαση σε μετανάστες είναι πολύ δύσκολη και την διευκολύνει σε πολύ μεγάλο βαθμό η ύπαρξη ενός μετανάστη, ο οποίος θα θέλει να συμβάλλει στην έρευνα, υποδεικνύοντας άτομα που γνωρίζει και προτρέποντάς τα να πάρουν μέρος στην έρευνα. Συνεπώς, τα δείγματα αυτά δεν είναι τυχαία και αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού υπό διερεύνηση. Στον Πίνακα 6.1 συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά των προαναφερόμενων τεχνικών δειγματοληψίας (Κουρεμένος, 2008).

Πίνακας 6.1 Βασικά χαρακτηριστικά των τεχνικών δειγματοληψίας

	Μη τυχαία					Τυχαία		
	Απογραφή	Ευκολίας	Κρίσης	Ποσοστών	Χιονοστιβάδας	Απλή τυχαία	Κατά στρώματα	Κατά ομάδες
Προσδιορισμός σφάλματος δειγματοληψίας	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι	Ναι	Ναι	Ναι
Στατιστική αποτελεσματικότητα (μικρό σφάλμα)	Μη μετρήσιμη	Μη μετρήσιμη	Μη μετρήσιμη	Μη μετρήσιμη	Χαμηλή	Συγκρίσιμη	Υψηλή	Χαμηλή
Κόστος	Πολύ υψηλό	Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Μέτριο	Μέτριο προς υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Μέτριο προς υψηλό

Πηγή: Κουρεμένος, (2008) Έρευνα Αγοράς

## 6.8 Επιλογή δείγματος για τη συγκεκριμένη έρευνα

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί στις παραπάνω ενότητες, ο πληθυσμός - στόχος στη συγκεκριμένη έρευνα είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από 3 αστέρων έως 5 αστέρων όλης της Ελληνικής επικράτειας. Η συγκέντρωση στοιχείων υλοποιήθηκε μέσω της επικοινωνίας με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, το οποίο διαθέτει επικαιροποιημένη λίστα με όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανά Περιφερειακή ενότητα που είναι εν λειτουργία.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο επιμελητήριο, το 2020 λειτουργούσαν 10.052 ξενοδοχειακές μονάδες στο σύνολο της Ελληνικής επικράτειας, από τις οποίες οι 5.143 ήταν από 3 αστέρων έως 5 αστέρων. Το ελάχιστο μέγεθος δείγματος που αντιστοιχεί στον πληθυσμό των 5.143 ξενοδοχειακών μονάδων βάσει του Πίνακα 7.1

(σελ. 219) των Saunders, Lewis και Thornhill (2009) είναι 357 με περιθώριο σφάλματος 5%. Στις περισσότερες έρευνες Διοίκησης Επιχειρήσεων, οι ερευνητές επιλέγουν 95% διάστημα εμπιστοσύνης και +/- 3% έως +/- 5% περιθώριο σφάλματος (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009, σελ. 219).

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτίμηση των παραμέτρων ενός πληθυσμού είναι μία διαδικασία χρονοβόρα και πολλές φορές οικονομικά ασύμφορη, κατά συνέπεια το δείγμα προσφέρεται να παίξει τον ρόλο του εκτιμητή του πληθυσμού, με την έννοια ότι οι εκτιμήσεις του δείγματος ανάγονται στον πληθυσμό με μια πιθανότητα προκαθορισμένου σφάλματος – συνήθως 0.05 (γνωστό και ως επίπεδο σημαντικότητας). Θεωρητικά, όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα, τόσο πιο έγκυρη πληροφόρηση θα έχουμε για τον πληθυσμό. Στην πράξη, αυτή η απλή διατύπωση συναντά δυσκολίες, όχι μόνο λόγω της δυσχέρειας συγκέντρωσης ενός μεγάλου δείγματος, αλλά και από το γεγονός ότι σε ένα μεγάλο δείγμα υπεισέρχονται τέτοια σφάλματα ικανά να αλλοιώσουν την αληθή εικόνα του ερευνητή. Επίσης, από ένα συγκεκριμένο μέγεθος δείγματος και πέρα, ελάχιστες επιπλέον πληροφορίες σχετικές με τον πληθυσμό μπορούν να αποκτηθούν και η διαδικασία αυτή στοιχίζει σε χρόνο και χρήμα. Πιο συγκεκριμένα, για τον καθορισμό του πραγματικού μεγέθους του δείγματος, χρησιμοποιήθηκε ο παρακάτω τύπος (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009):

$$n^a = (n \times 100) / re \%$$

Όπου:

$n^a$ : το πραγματικό δείγμα που απαιτείται

$n$ : το ελάχιστο μέγεθος δείγματος βάσει του Πίνακα 7.1 (σελ. 219) των Saunders, Lewis και Thornhill (2009)

$re$ : το ποσοστό απόκρισης= συνολικός αριθμός απαντήσεων/συνολικό μέγεθος δείγματος

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το ποσοστό απόκρισης ήταν περίπου 19% καθώς συγκεντρώθηκαν συνολικά 360 απαντήσεις σε μέγεθος πραγματικού δείγματος  $n^a =$



$[1.878 = (357 \times 100) / 19]$  ξενοδοχειακών μονάδων, από τις οποίες κατόπιν επεξεργασίας (αφαίρεση διπλοεμφανίσεων και μη ολοκληρωμένων απαντήσεων) το πραγματικό δείγμα διαμορφώθηκε σε 241 παρατηρήσεις (12,8% το νέο ποσοστό απόκρισης επί του πραγματικού μεγέθους του δείγματος).

Ο αριθμός των εν λειτουργία ξενοδοχείων θεωρείται αρκετά ικανοποιητικός, καθώς ένα ποσοστό αυτών δεν ανταποκρίθηκε και δεν συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο και κατά συνέπεια, δε συμμετείχε στην έρευνα. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η απλή τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα επιλέχθηκε ως η πλέον κατάλληλη μέθοδος συλλογής στοιχείων, καθώς παρέχει χωριστές εκτιμήσεις κάθε στρώματος, χωρίς να χρειάζεται περαιτέρω δειγματοληψία. Επίσης, δεδομένου ότι η τεχνική αυτή επιτυγχάνει μικρότερη διασπορά, απαιτείται μικρότερο μέγεθος δείγματος.

Η έρευνα υλοποιήθηκε σ' όλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 αστέρων, 4 αστέρων και 3 αστέρων των δεκατριών Περιφερειών. Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε στο πλαίσιο της έρευνας, σχεδιάστηκε σε ηλεκτρονική πλατφόρμα και υπήρχε η δυνατότητα απάντησης και μέσω κινητών συσκευών. Το link που απεστάλη, μαζί με τη συνοδευτική επιστολή μέσω email σ' όλες τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις του πληθυσμού- στόχου, είναι <https://www.surveymonkey.com/r/moikonomou>. Λόγω της φύσης της συγκεκριμένης έρευνας και στην προσπάθεια να υπάρχει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε σε ανώτερα στελέχη της Διοίκησης των επιλεγέντων επιχειρήσεων ή στους ιδιοκτήτες, καθώς εκτιμήθηκε ότι άλλα διοικητικά στελέχη ή υπάλληλοι δεν είναι βέβαιο ότι κατέχουν την απαραίτητη γνώση ή ενημέρωση, ώστε να παρέχουν έγκυρες απαντήσεις.

Το παρόν email περιλαμβάνει το λογότυπο του Πανεπιστημίου Πειραιώς, τον σκοπό της διδακτορικής διατριβής, τον χρόνο συμπλήρωσής του (περίπου 15 λεπτά), οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και διασφαλίζεται ότι τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα και θα παραμείνουν εμπιστευτικά και απόρρητα. Ακόμα, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν ήταν εφικτή η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για δεύτερη φορά από την ίδια συσκευή, στοιχείο που εξασφαλίζει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Το πρώτο email στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των συγκεκριμένων κατηγοριών απεστάλη μαζί με την επιστολή που αναφέρει τον σκοπό της παρούσας διδακτορικής διατριβής στις 23

Νοεμβρίου 2020, ακολούθησε email υπενθύμισης τρεις εβδομάδες αργότερα και υπήρξε άλλη μια αποστολή στις 8 Ιανουαρίου 2021. Ουσιαστικά, η περίοδος αποστολής του ερωτηματολογίου έρευνας διήρκεσε σχεδόν δύο μήνες και αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται αρκετά κατάλληλο, καθώς οι συγκεκριμένοι μήνες δεν θεωρούνται μήνες αιχμής για τους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς. Στην περίοδο αυτή οργανώνονται και πραγματοποιούνται πολλές κρατήσεις για την επικείμενη τουριστική περίοδο και ορισμένες ξενοδοχειακές μονάδες κάνουν εργασίες ανακαίνισης στις εγκαταστάσεις τους. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στις περιπτώσεις που κάποιο email δεν παραδιδόταν, γινόταν τηλεφωνική επικοινωνία με το συγκεκριμένο κατάλυμα και απεστάλη το ερωτηματολόγιο ξανά στη νέα ηλεκτρονική διεύθυνση που μας ανέφεραν.

## 6.9 Δομή και σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Βασικός σκοπός της παρούσας διατριβής αποτελεί η επίδραση του κινητού επιχειρείν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και για την επίτευξη αυτού πραγματοποιήθηκε έρευνα και σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο βάσει της βιβλιογραφίας και του εννοιολογικού πλαισίου (conceptual framework). Ειδικότερα, στόχος της διατριβής είναι η διερεύνηση των σχέσεων του κινητού επιχειρείν με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες και διαδικασίες και η δυνατότητα θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, η συγκεκριμένη διατριβή εξετάζει τα πλεονεκτήματα που αποκτά η σύγχρονη επιχείρηση από την υιοθέτηση και εφαρμογή του κινητού επιχειρείν και των ποικίλων διασυνδέσεων που υπάρχουν μεταξύ των πλεονεκτημάτων αυτών και της θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως η βασική μέθοδος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας έρευνας, αποτελείται συνολικά από 47 ερωτήσεις (Παράρτημα Α), είναι χωρισμένο σε τέσσερις ενότητες, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω. Σημειώνεται ότι πρωτογενή δεδομένα είναι εκείνα που συγκεντρώνονται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου σκοπού ή προβλήματος (Σταθακόπουλος, 2005).

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis και Thornhill (2009), ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου επηρεάζει το ποσοστό απόκρισης και τον βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας των δεδομένων, τα οποία μπορούν να αυξηθούν και να μεγιστοποιηθούν μέσω του/της/των:

- προσεκτικού σχεδιασμού των επιμέρους ερωτήσεων
- σαφούς και δομημένης διάταξης του ερωτηματολογίου
- σαφούς και κατανοητής διατύπωσης και επεξήγησης του σκοπού του ερωτηματολογίου
- πιλοτικών δοκιμών (pilot testing)
- προσεκτικού σχεδιασμού και εκτέλεσης του ερωτηματολογίου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από έντεκα σελίδες, η κάθε σελίδα από τις οποίες αφορά μία ενότητα. Η πρώτη ενότητα αφορά στο προφίλ της ξενοδοχειακής επιχείρησης, δηλαδή έτος έναρξης, κατηγορία, δυναμικότητα, κ.λπ. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις με υποενότητες ως προς τη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης, ενώ η τρίτη ενότητα περιέχει τέσσερα κύρια ερωτήματα ως προς το κινητό επιχειρείν. Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά και επεξήγηση των όρων *business readiness* (εταιρική ετοιμότητα) και *consumer readiness* (ετοιμότητα πελατών), προκειμένου να επιτευχθεί η πλήρης κατανόηση των όρων αυτών στους ερωτηθέντες και να αποφευχθεί η οποιαδήποτε σύγχυση.

Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη λήψη αποφάσεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και *mobile εφαρμογών*, όπως συχνότητα ανάπτυξης της επιχείρησης σε τεχνολογικό επίπεδο. Στη συνέχεια, η πέμπτη ενότητα αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται πώς οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές επιφέρουν αλλαγές τόσο στην επιχείρηση ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όσο και στους εργαζόμενους και πελάτες της. Στην έκτη ενότητα εξετάζεται αν υφίστανται ήδη υπηρεσίες που παρέχονται μέσω *mobile εφαρμογών* σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και αν ναι ποιες είναι αυτές, ενώ στην έβδομη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις προς τους πελάτες ως προς την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης.

Σε περίπτωση που η ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει ήδη υπηρεσίες μέσω mobile εφαρμογών, ο ερωτώμενος μεταφέρεται σε μία επιπρόσθετη ενότητα (όγδοη ενότητα) όπου καλείται να επιλέξει ποιες από τις υπηρεσίες παρέχονται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Σε διαφορετική περίπτωση μεταφέρεται στην ένατη ενότητα που περιλαμβάνει ερωτήσεις για τα αποτελέσματα τόσο ως προς την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών, όσο και για τη θέση της επιχείρησης ως προς τους ανταγωνιστές της. Τέλος, η δέκατη ενότητα περιέχει ερωτήματα ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή φύλο, ηλικία, θέση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και μορφωτικό επίπεδο, και στην τελευταία ενότητα (ενδέκατη ενότητα) υπάρχει η προαιρετική επιλογή συμπλήρωσης στοιχείων επικοινωνίας του ερωτώμενου, σε περίπτωση που επιθυμεί να λάβει τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Στον Πίνακα 6.2 απεικονίζονται οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου ανά ενότητα, όπως αυτές διαμορφώθηκαν βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και της στατιστικής ανάλυσης (Παραγοντική Ανάλυση). Αξίζει να αναφερθεί ότι οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν, επιλέχθηκαν βάσει των ερευνητικών υποθέσεων που εξετάζονται στην παρούσα διατριβή.

Πίνακας 6.2 Μεταβλητές ερωτηματολογίου

Ερωτήσεις	Ενότητα	Κωδικοποίηση μεταβλητών
1-8	Προφίλ της ξενοδοχειακής επιχείρησης	250+ Μόνιμοι (250+ Permanent) 250+ Εποχικοί (250+ Seasonal)
9-13	Υποδομή και Κουλτούρα	Δομή (Structure) Επιχειρησιακές Διαδικασίες (Process) Τεχνολογικοί Πόροι (ITR2) Τεχνογνωσία (HRR) Κουλτούρα Καινοτομίας (Culture) Πόροι (Infrastructure Resources)
14-17	Mobile readiness και consumer readiness	Ετοιμότητα για Εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών (OR1) Εταιρική Ετοιμότητα Κουλτούρας (OR2) Ετοιμότητα Πελατών (Customer Readiness - CR)
18-23	Λήψη αποφάσεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες (DM1) Τεχνολογικές Υποδομές και Καινοτομίες την Τελευταία Τριετία (DM2)
24-33	Εξωτερικό περιβάλλον	Πλήθος Πηγών Χρηματοδότησης (PEST1) Πλήθος Πηγών Πληροφόρησης (PEST2) Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις (PEST3) Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών (PEST4) Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες (PEST5) Αίσθημα Ασφάλειας (PEST6)
34	Υφιστάμενες mobile υπηρεσίες σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο	Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο (ITR)
35-37	Υπηρεσίες προς τους πελάτες	Ικανοποίηση από Υπηρεσίες (CS1) Ικανοποίηση με Εγκαταστάσεις (CS3) Ικανοποίηση με Πελατοκεντρικό Προσανατολισμό (CS4) Ικανοποίηση από Δωμάτια (CS5) <b>Συνολική Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction - CS)</b>
38	Mobile Εφαρμογές προς Πελάτες	Πλήθος Mobile Εφαρμογών (MAA)
39-43	Επίδοση	Ικανοποίηση με Καινοτομία (CS2) Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών (PERF1) Ανταγωνιστική Επίδοση (PERF2) Πόροι VRIO (VRIO) Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (CA) Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (SCA)
44-47	Δημογραφικά στοιχεία	
48-50	Στοιχεία επικοινωνίας	

## 6.10 Τύποι ερωτήσεων

Οι δύο κυριότερες κατηγορίες των ερωτήσεων είναι οι ανοικτές και οι κλειστές. Οι ανοικτές ερωτήσεις δεν έχουν προκαθορισμένες εναλλακτικές λύσεις και χρησιμοποιούνται συχνά κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων σε βάθος (μη δομημένες και ημιδομημένες). Οι ερωτήσεις αυτές καθορίζουν το πλαίσιο που θα διερευνηθεί και επιτρέπουν στον συμμετέχοντα να εκφράσει τις απόψεις και τις προτιμήσεις του με τον δικό του τρόπο (Seidman, 2006). Επομένως, οι απαντήσεις στις ανοικτές ερωτήσεις ποικίλουν από συμμετέχοντα σε συμμετέχοντα. Αντιθέτως, κλειστές ερωτήσεις είναι οι ερωτήσεις που οι απαντήσεις τους είναι προκαθορισμένες. Οι κλειστές ερωτήσεις κατηγοριοποιούνται σε διχοτομικές (dichotomous) ερωτήσεις, απλής επιλογής (single choice), πολλαπλής επιλογής (multiple choice), σε κλίμακα αξιολόγησης (rating scale).

Οι διχοτομικές ερωτήσεις έχουν μόνο δύο πιθανές επιλογές, όπως ναι ή όχι. Χαρακτηριστικό παράδειγμα διχοτομικής ερώτησης στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι αν η ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει ήδη mobile εφαρμογές στους πελάτες της. Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής έχουν διάφορες επιλογές και ο συμμετέχων επιλέγει μία ή και περισσότερες επιλογές. Στο εν λόγω ερωτηματολόγιο, ερώτηση πολλαπλής επιλογής είναι η ερώτηση σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται σήμερα μέσω των mobile εφαρμογών από την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Σχετικά με τις ερωτήσεις απλής επιλογής, επιδέχονται μόνο μια απάντηση μεταξύ των εναλλακτικών, όπως η ερώτηση αναφορικά με την κατηγορία του ξενοδοχείου. Τέλος, οι ερωτήσεις αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τη συλλογή απόψεων. Η πλειοψηφία των ερωτήσεων κλειστού τύπου που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκαν με βάση τη πενταβάθμια κλίμακα Likert και οι επιλογές διαβαθμίζονται ως εξής:

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

ή

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

ή

- Διαφωνώ Απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ Απόλυτα

Η κλίμακα Likert ή κλίμακα αθροιστικής βαθμολόγησης εφευρέθηκε από τον Αμερικανό ψυχολόγο Rensis Likert, είναι μια κλειστή κλίμακα επιλογής που χρησιμοποιείται σε ένα ερωτηματολόγιο και παρέχει μια σειρά από απαντήσεις που πηγαίνουν από το ένα άκρο στο άλλο. Η συγκεκριμένη κλίμακα είναι η πιο διαδεδομένη κλίμακα για τη μέτρηση των πεποιθήσεων και των απόψεων. Η κλίμακα Likert επιτρέπει στους ερωτηθέντες να επιλέξουν από ένα γραμμικό σύνολο απαντήσεων που αυξάνουν ή μειώνουν την ένταση και να συλλέξουν δεδομένα που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την άποψη των συμμετεχόντων.

Τα στοιχεία Likert συνήθως προσφέρουν κατηγορίες απόκρισης σε κλίμακα 1 έως 5, αλλά είναι δυνατή μια γκάμα επιλογών όπως 1 έως 7 (Hinkin, 1995). Κατά την ανάλυση, οι επιλογές των απαντήσεων κωδικοποιούνται με αριθμούς από το 1 έως το 5 ή το 7, ανάλογα την κλίμακα. Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής, οι απαντήσεις μετρήθηκαν με την πενταβάθμια κλίμακα και η επιλογή με το χαμηλότερο επίπεδο προσδιορίστηκε με την τιμή «1» και ούτω καθεξής όπως φαίνεται παρακάτω:

- 1 για τις επιλογές «Πολύ Χαμηλό» ή «Καθόλου» ή «Διαφωνώ Απόλυτα»,
- 2 για τις επιλογές «Λίγο», ή «Χαμηλό» ή «Διαφωνώ»
- 3 για τις επιλογές «Αρκετά», ή «Μέτριο» ή «Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ»
- 4 για τις επιλογές «Πολύ», ή «Υψηλό» ή «Συμφωνώ»
- 5 για τις επιλογές «Πάρα πολύ» ή «Πολύ Υψηλό» ή «Συμφωνώ Απόλυτα»

Οι κλειστές ερωτήσεις διακρίνονται, ανάλογα με τον αριθμό των δυνατών απαντήσεων, σε «**ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών**», όταν οι επιλογές είναι πάνω από δύο, και σε «**διχοτομικές ερωτήσεις**», όταν οι δυνατές επιλογές είναι μόνο δύο.



## Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Babbie, E. R. (2007). *The Basics of Social Research* (4th ed.). Thomson Wadsworth.
2. Barnett, V. (2002). *Sample Survey Principles and Methods* (3rd ed.). Wiley.
3. Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies* (1st ed.). Routledge.
4. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis* (1st ed.). SAGE.
5. Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). SAGE.
6. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). Sage.
7. Daniel, J. (2012). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452272047>
8. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
9. Elliott, J. (1991). *Action research for educational change* (1st ed.). Open University Press, Buckingham.
10. Ghauri, P. N. (1983). *Negotiating international package deals: Swedish firms and developing countries* (dissertation). Uppsala University, Uppsala.
11. Ghauri, P. N., & Firth, R. (2009). The formalization of Case Study Research in international business. *Markt*, 48, 29–40. <https://doi.org/10.1007/s12642-009-0003-1>
12. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Aldine De Gruyter.
13. Graziano, A. M., & Raulin, M. L. (2020). *Research methods: A Process of Inquiry* (9th ed.). Pearson.
14. Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing research: Within a changing information environment* (2nd ed.). McGraw-Hill.
15. Hakim, C. (2000). *Research design: Successful designs for Social and Economic Research* (2nd ed.). Routledge.

16. Henry, G. (1990). *Practical Sampling*. SAGE Publications, 21. <https://doi.org/10.4135/9781412985451>
17. Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. <https://doi.org/10.1177/014920639502100509>
18. Kemmis, S., & McTaggart, R. (1982). *The Action Research Planner*. Deakin University Press.
19. Lee, R. M. (1993). *Doing Research on Sensitive Topics* (1st ed.). Sage.
20. Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
21. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd ed.). Pearson.
22. Morris, T., & Wood, S. (1991). Testing the Survey Method: Continuity and Change in British Industrial Relations. *Work, Employment and Society*, 5(2), 259–282. <https://doi.org/10.1177/0950017091005002007>
23. Puddephatt, A. J. (2006). An interview with Kathy Charmaz: On constructing grounded theory. *Qualitative Sociology Review*, 2(3), 5–20. <https://doi.org/10.18778/1733-8077.2.3.02>
24. Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
25. Salaria, N. (2012). Meaning of the Term Descriptive Survey Research Method. *International Journal of Transformation in Business Management*, 2(2).
26. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Pearson.
27. Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship* (1st ed.). Addison Wesley.
28. Scholz, R. W., & Tietje, O. (2002). *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge* (1st ed.). Sage.
29. Seidman, I. E. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the Social Sciences* (3rd ed.). Teachers College Press.
30. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.07.004>

31. Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publication.

## Ελληνική βιβλιογραφία

1. Aczel, A., & Sounderprandian. J., (2017). Στατιστική Σκέψη στον Κόσμο των Επιχειρήσεων. Επιμέλεια: Σφακιανάκης. Μ., Εκδόσεις Πασχαλίδης.
2. Durbarry, R., (2020). Μέθοδοι Έρευνας για Φοιτητές του Τομέα του Τουρισμού. Επιμέλεια Αγιομυργιανάκης. Γ., & Μενεγάκη. Α., Εκδόσεις Gutenberg
3. Ζαχαροπούλου, Χ., (2012). Στατιστική, μέθοδοι- εφαρμογές. Εκδόσεις Σοφία.
4. Κουρεμένος, Α., (2001), Μάρκετινγκ II: Έρευνα Αγοράς, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
5. Κουρεμένος, Α., (2008). Έρευνα Αγοράς. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
6. Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε., (2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών. Εκδόσεις Πολιτεία.
7. Πηγιάκη, Π., (2004). Εθνογραφία: Η μελέτη της ανθρώπινης διάστασης στην Κοινωνική και Παιδαγωγική έρευνα. Εκδόσεις Γρηγόρη.
8. Σταθακόπουλος, Β., (2005). Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Εκδόσεις Σταμούλης.

## Κεφάλαιο 7

### Ευρήματα και ανάλυση

Το παρόν κεφάλαιο αφορά στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από το δείγμα των 241 απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Η στατιστική ανάλυση διεξάχθηκε, προκειμένου να εξεταστούν οι ερευνητικοί στόχοι και να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, αν επαληθεύονται ή απορρίπτονται.

#### 7.1 Περιγραφική ανάλυση δείγματος

Στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν 241 άτομα, που είναι ιδιοκτήτες ή ανώτερα στελέχη της Διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα οποία συμπλήρωσαν εξολοκλήρου το ερωτηματολόγιο της παρούσας διδακτορικής έρευνας. Οι ερωτήσεις αποτυπώνονται σε έντεκα ενότητες, οι οποίες παρουσιάζονται στο έκτο κεφάλαιο.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.1, το 62,7% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες και το 37,3% γυναίκες. Στον Πίνακα 7.2 δίνονται τα αποτελέσματα που αφορούν στη θέση του ερωτώμενου ατόμου στην ξενοδοχειακή μονάδα. Σύμφωνα με αυτά, περίπου το 1/3, το 35,7% των ερωτηθέντων είναι ιδιοκτήτες της μονάδας, το 27,8% είναι γενικοί διευθυντές, το 14,9% κατέχει τη θέση του υπεύθυνου κρατήσεων, το 7,1% τη θέση του υπεύθυνου πωλήσεων-μάρκετινγκ, το 1,2% τη θέση του υπεύθυνου μηχανογράφησης, ενώ το υπόλοιπο 13,3% ασχολούνται με τις δημόσιες σχέσεις του ξενοδοχείου, το food & beverage και με τον τομέα δωματίων (room division).

Πίνακας 7.1 Φύλο συμμετέχοντα

Φύλο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Άνδρας	151	62,7	62,7
Γυναίκα	90	37,3	100,0
<b>Σύνολο</b>	241	100,0	

Πίνακας 7.2 Θέση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση

Θέση	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Ιδιοκτήτης	86	35,7	35,7
Γενικός διευθυντής	67	27,8	63,5
Υπεύθυνος κρατήσεων	36	14,9	78,4
Υπεύθυνος πωλήσεων - μάρκετινγκ	17	7,1	85,5
Υπεύθυνος μηχανογράφησης (IT Manager)	3	1,2	86,7
Άλλο	32	13,3	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, τα αποτελέσματα του οποίου δίνονται στον Πίνακα 7.3, το 6,7% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 50,2% έχει ολοκληρώσει τις σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ το 39,8% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο. Τέλος, το υπόλοιπο 3,3,% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

Πίνακας 7.3 Μορφωτικό επίπεδο συμμετέχοντα

Μορφωτικό Επίπεδο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Δευτεροβάθμια	16	6,7	6,7
Τριτοβάθμια	121	50,2	56,9
Μεταπτυχιακό	96	39,8	96,7
Διδακτορικό	8	3,3	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	

Ως προς το κριτήριο της ηλικίας, βάσει του Πίνακα 7.4, το 27,4% των ερωτηθέντων είναι έως 35 ετών, το 36,9% από 36 έως 45 ετών, το 20,3% από 46 έως 55 ετών και το 15,4% από 56 ετών και άνω.

Πίνακας 7.4 Ηλικία συμμετέχοντα

Ηλικία	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
έως 35 ετών	66	27,4	27,4
36 - 45 ετών	89	36,9	64,3
46 - 55 ετών	49	20,3	84,6
56 ετών και άνω	37	15,4	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	

Στον Πίνακα 7.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το έτος έναρξης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το 41,1% δήλωσε ότι η ξενοδοχειακή μονάδα ξεκίνησε να λειτουργεί πριν το 1990, το 20,7% δήλωσε ότι άρχισε να λειτουργεί από το 1991 έως το 2000, το 20,3% από το 2001 έως το 2009, ενώ το 17,9% απάντησε από το 2010 έως σήμερα.

Πίνακας 7.5 Έτος έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης

Έτος έναρξης λειτουργίας	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Πριν το 1990	99	41,1	41,1
Από το 1991 έως το 2000	50	20,7	61,8
Από το 2001 έως το 2009	49	20,3	82,1
Από το 2010 έως σήμερα	43	17,9	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	

Όσον αφορά στην κατηγορία της επιχείρησης σχετικά με τον αριθμό αστέρων της ξενοδοχειακής μονάδας, από τον Πίνακα 7.6 προκύπτει ότι το 40,3% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η μονάδα τους ανήκει στην κατηγορία των τριών (3) αστέρων, το 29% δήλωσε πως η μονάδα τους ανήκει στην κατηγορία των τεσσάρων (4) αστέρων και το υπόλοιπο 30,7% στην κατηγορία των πέντε (5) αστέρων.

Πίνακας 7.6 Κατηγορία επιχείρησης (αριθμός αστέρων)

Κατηγορία επιχείρησης	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
3 αστέρων	97	40,3	40,3
4 αστέρων	70	29,0	69,3
5 αστέρων	74	30,7	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	

Σχετικά με το εάν η ξενοδοχειακή επιχείρηση που κατέχουν ή εργάζονται ανήκει ή δεν ανήκει σε όμιλο, από τον Πίνακα 7.7 είναι φανερό ότι το 73% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η μονάδα τους δεν ανήκει σε όμιλο, ενώ το 27% ότι ανήκει σε διεθνή όμιλο ή σε ελληνική αλυσίδα.

Πίνακας 7.7 Η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο;

Ανήκει σε όμιλο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Όχι, δεν ανήκει	176	73,0	73,0
Ναι, σε διεθνή ή σε ελληνική αλυσίδα	65	27,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	241	100,0	

Στον Πίνακα 7.8 δίνονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τη δυναμικότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το 16,2% των ερωτηθέντων απάντησε πως η ξενοδοχειακή μονάδα που κατέχει ή εργάζεται έχει μέχρι 20 δωμάτια, το 26,6% από 21 έως 50 δωμάτια, το 20,7% από 51 έως 100 δωμάτια, το 16,2% από 101 έως 250 δωμάτια και το 20,3% περισσότερα από 250 δωμάτια.

Πίνακας 7.8 Δυναμικότητα επιχείρησης (αριθμός δωματίων)

Δυναμικότητα επιχείρησης	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
έως 20 δωμάτια	39	16,2	16,2
21 - 50 δωμάτια	64	26,6	42,8
51- 100 δωμάτια	50	20,7	63,5
101 - 250 δωμάτια	39	16,2	79,7
251 + δωμάτια	49	20,3	100,0
<b>Σύνολο</b>	241	100,0	

Όσον αφορά στο μόνιμο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.9. Από τον Πίνακα αυτόν είναι φανερό ότι το 43,6% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα, το 31,9% απασχολούν από 10 έως 49 άτομα, το 7,5% από 50 έως 99 άτομα, το 7,9% από 100 έως 249, ενώ το 9,1% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει περισσότερους από 250 μόνιμους εργαζόμενους.

Πίνακας 7.9 Μόνιμοι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση

Μόνιμοι εργαζόμενοι	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Λιγότερα από 10 άτομα	105	43,6	43,6
Από 10 έως 49 άτομα	77	31,9	75,5
Από 50 έως 99 άτομα	18	7,5	83,0
Από 100 έως 249 άτομα	19	7,9	90,9
Περισσότερα από 250 άτομα	22	9,1	100,0
<b>Σύνολο</b>	241	100,0	

Ως προς την εποχική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων που δίνεται στον Πίνακα 7.10, το 41,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η ξενοδοχειακή μονάδα τους δεν έχει εποχική λειτουργία, δηλαδή δραστηριοποιείται όλους τους μήνες του χρόνου, ενώ το 58,9% των ξενοδοχείων λειτουργούν εποχικά.

Πίνακας 7.10 Εποχική λειτουργία

Εποχική Λειτουργία	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Όχι	99	41,1	41,1
Ναι	142	58,9	100,0
<b>Σύνολο</b>	241	100,0	

Όσον αφορά στους εποχικούς υπαλλήλους, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 7.11, το 39,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η ξενοδοχειακή τους μονάδα απασχολεί λιγότερους από 10 εποχικούς εργαζόμενους, το 34,4% από 10 έως 49 άτομα, το 10% δήλωσαν από 50 έως 99, το 9,1% από 100 έως 249 άτομα και το 7,1% περισσότερους από 250 εποχικούς υπαλλήλους.



Πίνακας 7. 11 Εποχικοί εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση

Εποχικοί εργαζόμενοι	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Λιγότερα από 10 άτομα	95	39,4	39,4
Από 10 έως 49 άτομα	83	34,4	73,8
Από 50 έως 99 άτομα	24	10,0	83,8
Από 100 έως 249 άτομα	22	9,1	92,9
Περισσότερα από 250 άτομα	17	7,1	100,0
<b>Σύνολο</b>	241	100,0	

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας οι 13 Περιφέρειες της Ελλάδας έχουν ομαδοποιηθεί σε 7 ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές, σύμφωνα με τις απαντήσεις που εμφανίζονται στον Πίνακα 7.12. Το μεγαλύτερο ποσοστό (29,5%) συγκέντρωσε η περιοχή του Αιγαίου, η οποία περιλαμβάνει την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Ακολουθούν οι Περιφέρειες Αττικής και Κρήτης με 58 απαντήσεις (24,1%) και 36 (14,9%) αντίστοιχα. Η περιοχή που ορίζεται ως Μακεδονία περιλαμβάνει την Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας και την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και συγκεντρώνει το 11,6% των απαντήσεων. Η Δυτική γεωγραφική περιοχή περιέχει τις Περιφέρειες Δυτικής Ελλάδας, Ηπείρου και Ιονίων Νήσων και συγκεντρώνει 25 απαντήσεις (10,4%). Η Περιφέρεια Θεσσαλίας και η Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας προσδιορίζουν την περιοχή που ορίζεται ως Θεσσαλία και Στερεά με 12 απαντήσεις και ποσοστό 5%. Τέλος, το 4,5% απάντησαν ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση ανήκει στην Περιφέρεια Πελοποννήσου.

Πίνακας 7. 12 Γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης

Γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα
Περιφέρεια Αττικής	58	24,1	24,1
Περιφέρεια Κρήτης	36	14,9	39,0
Περιφέρεια Πελοποννήσου	11	4,5	43,5
Μακεδονία	28	11,6	55,1
Θεσσαλία και Στερεά	12	5,0	60,1
Αιγαίο	71	29,5	89,6
Δυτικά	25	10,4	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	

## 7.2 Δημιουργία μεταβλητών με Ανάλυση Παραγόντων

### 7.2.1 Παρουσίαση των τεχνικών που θα χρησιμοποιήθηκαν

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η στατιστική Ανάλυση Παραγόντων (factor analysis) για την ανάλυση των δεδομένων. Η συγκεκριμένη τεχνική περιγράφει τη μεταβλητότητα μεταξύ των μεταβλητών που συσχετίζονται ως προς έναν δυνητικά μειωμένο αριθμό μεταβλητών, που ονομάζονται παράγοντες (Tharepou, Donohue, Cooper, 2007). Ουσιαστικά, η Παραγοντική Ανάλυση είναι μία πολυπαραγοντική ή πολυμεταβλητή τεχνική που μειώνει τις παρατηρούμενες μεταβλητές (Yong, Pearce, 2013). Σκοπός της Ανάλυσης Παραγόντων είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σ' ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών, ώστε να απλουστευτούν οι συσχετιζόμενες μεταβλητές και να επιτευχθεί πιο εύκολη η εξέταση και ερμηνεία των μεταβλητών.

Οι δύο βασικές τεχνικές της Παραγοντικής Ανάλυσης είναι η Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis) και η Παραγοντική Ανάλυση Επιβεβαίωσης (Confirmatory Factor Analysis). Η Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση χρησιμοποιείται για την αρχική διερεύνηση και τη συνοπτική περιγραφή ενός συνόλου δεδομένων μέσα από την ομαδοποίησή τους και τον έλεγχο προβλέψεων (Yong, Pearce, 2013). Παράλληλα, η

Παραγοντική Ανάλυση Επιβεβαίωσης χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι προκαθορισμένες υποθέσεις και σχέσεις μεταβλητών επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Παραγόντων και της ανάλυσης αξιοπιστίας σχετικά με τις επιμέρους διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές αφορούν στις κατηγορίες που συνδέονται με τον κάθε παράγοντα που προέκυψε από την Ανάλυση Παραγόντων.

### 7.2.2 Μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες»

Ο πρώτος παράγοντας «Επιχειρησιακές Διαδικασίες» αναφέρεται στις υφιστάμενες επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης, τον βαθμό οργάνωσης, υποστήριξης, συμβατότητας και αυτοματοποίησής τους. Παράδειγμα των αντίστοιχων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι: **Σε τι επίπεδο αξιολογείτε τις επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης (π.χ. διαχείριση κρατήσεων, διαχείριση προσωπικού, διαχείριση προμηθειών, κ.λπ.) ως προς το/τη(ν): Σχεδιασμό/Οργάνωση, Υποστήριξη, Συμβατότητα/Προτυποποίηση, Πολυπλοκότητα, Αυτοματοποίηση.**

Μέσω της Ανάλυσης Παραγόντων φάνηκε ότι το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ισούται με 0,864. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συγκεκριμένου δείκτη, τόσο πιο κατάλληλα είναι τα δεδομένα για να αναλυθούν μέσω της Ανάλυσης Παραγόντων. Στην προκειμένη περίπτωση η τιμή KMO είναι μεγαλύτερη του 0,8 και κατά συνέπεια το δείγμα θεωρείται επαρκές. Η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 732,820 και το αντίστοιχο p-value είναι μικρότερο του 0,001.

Στη συνέχεια, ο πίνακας με τα communalities (εταιρικότητες) έδειξε ότι όλα τα στοιχεία έχουν τιμές μεγαλύτερες του 0,5, πλην του ερωτήματος ως προς την πολυπλοκότητα που έχει 0,113. Επομένως, το εν λόγω στοιχείο φαίνεται να μη συμβαδίζει και αφαιρείται από την Ανάλυση Παραγόντων, η οποία εφαρμόζεται πάλι με όλα τα υπόλοιπα στοιχεία. Ο δείκτης KMO ισούται πλέον με 0,858, η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett είναι 700,911 και το αντίστοιχο p-value είναι μικρότερο του 0,001.

Ο Πίνακας 7.13 παρουσιάζει τιμές μεγαλύτερες του 0,5, πλην του τελευταίου στοιχείου (Αξιολόγηση αυτοματοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών) που έχει 0,452, στοιχείο που είναι και αυτό αποδεκτό, καθώς η τιμή είναι μεγαλύτερη του 0,3 (Tabachnick, Fidell, 2013; Pallant, 2020).

Πίνακας 7.13 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες

	Initial	Extraction
Αξιολόγηση οργάνωσης διαδικασιών	0,590	0,671
Αξιολόγηση σχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών	0,617	0,636
Αξιολόγηση υποστήριξης επιχειρησιακών διαδικασιών	0,661	0,732
Αξιολόγηση συμβατότητας επιχειρησιακών διαδικασιών	0,601	0,669
Αξιολόγηση αυτοματοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών	0,457	0,452

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.14 φαίνεται ότι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μεταβλητή είναι σχετικά υψηλές, στοιχείο που δείχνει ότι όλες οι τιμές κρίνονται ικανοποιητικές και οι μεταβλητές είναι κατάλληλες για την ανάλυση.

Πίνακας 7.14 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες

	Αξιολόγηση οργάνωσης διαδικασιών	Αξιολόγηση σχεδιασμού επιχειρησ. διαδικασιών	Αξιολόγηση υποστήριξης επιχειρησ. διαδικασιών	Αξιολόγηση συμβατότητας επιχειρησ. διαδικασιών	Αξιολόγηση αυτοματοποίησης επιχειρησ. διαδικασιών	
Anti-image Correlation	Αξιολόγηση οργάνωσης διαδικασιών	0,890 <sup>a</sup>	-0,290	-0,226	-0,183	-0,195
	Αξιολόγηση σχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών	-0,290	0,837 <sup>a</sup>	-0,459	-0,129	0,044
	Αξιολόγηση υποστήριξης επιχειρησιακών διαδικασιών	-0,226	-0,459	0,842 <sup>a</sup>	-0,254	-0,089
	Αξιολόγηση συμβατότητας επιχειρησιακών διαδικασιών	-0,183	-0,129	-0,254	0,862 <sup>a</sup>	-0,391
	Αξιολόγηση αυτοματοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών	-0,195	0,044	-0,089	-0,391	0,860 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.15, τα πέντε στοιχεία που εξετάστηκαν σχηματίζουν μια νέα μεταβλητή, την οποία ονομάζουμε «Επιχειρησιακές Διαδικασίες» (Process) και ο δείκτης

αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  κυμαίνεται σε υψηλό επίπεδο και συγκεκριμένα είναι 0,89 (Tabachnick, Fidell, 2013; Pallant, 2020).

Πίνακας 7.15 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες»

	Factor
	Επιχειρησιακές Διαδικασίες (Process)
Αξιολόγηση οργάνωσης διαδικασιών	0,819
Αξιολόγηση σχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών	0,798
Αξιολόγηση υποστήριξης επιχειρησιακών διαδικασιών	0,855
Αξιολόγηση συμβατότητας επιχειρησιακών διαδικασιών	0,818
Αξιολόγηση αυτοματοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών	0,672
Cronbach's $\alpha$	0,89

### 7.2.3 Μεταβλητή «Τεχνογνωσία»

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Χαρακτηριστικές ερωτήσεις για τον εν λόγω παράγοντα είναι: **«Σε τι επίπεδο κυμαίνεται η τεχνογνωσία στην επιχείρησή σας ως προς την/το: Υπάρχον επίπεδο εκπαίδευσης στελεχών, Υπάρχον επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων, Κατάρτιση και συνεχή εκπαίδευση στελεχών σε δεξιότητες τεχνολογίας και καινοτομίας, Κατάρτιση και συνεχή εκπαίδευση εργαζομένων σε δεξιότητες τεχνολογίας και καινοτομίας»** και **«Σε ποιο βαθμό οι νέες τεχνολογίες και οι mobile εφαρμογές σχεδιάζονται και αναπτύσσονται εσωτερικά της ξενοδοχειακής επιχείρησης και σε συνεργασία με τρίτους φορείς»**.

Η Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι τα ερωτήματα ως προς τον βαθμό που οι νέες τεχνολογίες και οι mobile εφαρμογές σχεδιάζονται και αναπτύσσονται εσωτερικά της επιχείρησης ή σε συνεργασία με τρίτους φορείς έχουν χαμηλές τιμές. Επομένως, αφαιρούνται από την Ανάλυση, η οποία πραγματοποιείται εκ νέου χωρίς αυτά τα ερωτήματα. Το νέο μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ισούται με 0,873, τιμή αρκετά υψηλή για περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων. Η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 993,793 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001.

Η Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ) ισούται με 0,772, τιμή ικανοποιητική για την ανάλυση των δεδομένων, η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 584,897 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001. Οι τιμές των communalities, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.16, είναι όλες μεγαλύτερες του 0,5 και οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μεταβλητή είναι αρκετά υψηλές, σύμφωνα με τον Πίνακα 7.17.

Πίνακας 7.16 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Τεχνογνωσία του Ανθρώπινου Δυναμικού

	Initial	Extraction
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση στελεχών	0,558	0,586
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση εργαζομένων	0,536	0,595
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την κατάρτιση στελεχών	0,727	0,820
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την κατάρτιση εργαζομένων	0,671	0,689

Πίνακας 7.17 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Τεχνογνωσία του Ανθρώπινου Δυναμικού

	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση στελεχών	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση εργαζομένων	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την κατάρτιση στελεχών	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση στελεχών	
Anti-image Correlation	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση στελεχών	0,797 <sup>a</sup>	-0,378	-0,411	0,069
	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση εργαζομένων	-0,378	0,846 <sup>a</sup>	-0,083	-0,280
	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την κατάρτιση στελεχών	-0,411	-0,083	0,729 <sup>a</sup>	-0,631
	Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την κατάρτιση εργαζομένων	0,069	-0,280	-0,631	0,742 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Τα ερωτήματα του δεύτερου αυτού παράγοντα, βάσει του Πίνακα 7.18 τείνουν σε μια νέα μεταβλητή, που ονομάζεται «Τεχνογνωσία» (HRR) και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  ανέρχεται στο 0,89.

Πίνακας 7.18 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Τεχνογνωσία»

	Factor
	Τεχνογνωσία (HRR)
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση στελεχών	0,766
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την εκπαίδευση εργαζομένων	0,771
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την κατάρτιση στελεχών	0,906
Αξιολόγηση τεχνογνωσίας ως προς την κατάρτιση εργαζομένων	0,830
Cronbach's $\alpha$	0,89

## 7.2.4 Μεταβλητή «Πόροι»

Οι υφιστάμενοι πόροι αποτελούν τον επόμενο παράγοντα, για τον οποίο η χαρακτηριστική ενδεικτική ερώτηση είναι: **«Σε επίπεδο υποδομής αξιολογείτε τα παρακάτω στην επιχείρησή σας ως προς την επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού, το επίπεδο ανάπτυξης τεχνολογικής υποδομής (εξοπλισμός και τεχνολογικοί πόροι) και τους χρηματοοικονομικούς πόρους για επένδυση σε νέες πρωτοβουλίες».**

Το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ισούται με 0,690, σχετικά υψηλή τιμή για περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων. Η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 196,275 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.19, οι τιμές, δεν είναι όλες μεγαλύτερες του 0,5, αλλά είναι μεγαλύτερες του 0,3, τιμή που είναι αποδεκτή βάσει σχετικής βιβλιογραφίας (Tabachnick, Fidell, 2013; Pallant, 2020).

Πίνακας 7.19 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τους Πόρους

	Initial	Extraction
Αξιολόγηση υποδομής ανθρωπίνου δυναμικού	0,356	0,475
Αξιολόγηση τεχνολογικής υποδομής	0,436	0,679
Αξιολόγηση χρηματοοικονομικών πόρων για επενδύσεις	0,352	0,469

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 7.20, οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μεταβλητή είναι αρκετά υψηλές.

Πίνακας 7.20 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τους Πόρους

	Αξιολόγηση υποδομής ανθρωπίνου δυναμικού	Αξιολόγηση τεχνολογικής υποδομής	Αξιολόγηση χρηματοοικονομικών πόρων για επενδύσεις
Anti-image Correlation	0,711 <sup>a</sup>	-0,416	-0,221
Αξιολόγηση υποδομής ανθρωπίνου δυναμικού		-0,416	0,654 <sup>a</sup>
Αξιολόγηση τεχνολογικής υποδομής			-0,409
Αξιολόγηση χρηματοοικονομικών πόρων για επενδύσεις			
	-0,221	-0,409	0,714 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος



Τα ερωτήματα του συγκεκριμένου παράγοντα συνοψίζονται σε μία νέα μεταβλητή που ονομάζεται, «Πόροι» (Infrastructure Resources). Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.21, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α ανέρχεται στο 0,77.

Πίνακας 7.21 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Πόροι»

	Factor
	Πόροι (Infrastructure Resources)
Αξιολόγηση υποδομής ανθρωπίνου δυναμικού	0,689
Αξιολόγηση τεχνολογικής υποδομής	0,824
Αξιολόγηση χρηματοοικονομικών πόρων για επενδύσεις	0,685
Cronbach's α	0,77

### 7.2.5 Μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας»

Ο τέταρτος παράγοντας αφορά στην κουλτούρα της επιχείρησης αναφορικά με την καινοτομία. Μια από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για το συγκεκριμένο παράγοντα είναι: **«Σε τι βαθμό ισχύουν τα παρακάτω:**

- **Η Διοίκηση δίνει έμφαση στη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και των υπηρεσιών προς τους πελάτες**
- **Η Διοίκηση εστιάζει στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης**
- **Η Διοίκηση εστιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό**
- **Η επιχείρησή σας προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές**
- **Οι εργαζόμενοι παρακινούνται ώστε να αφιερώνουν χρόνο για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών**
- **Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές**
- **Η Διοίκηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει στην υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών/υπηρεσιών**
- **Η Διοίκηση δίνει έμφαση σε στρατηγικές καινοτομίας**
- **Η Διοίκηση εστιάζει στην Έρευνα και Ανάπτυξη με άλλους φορείς, όπως επιχειρήσεις, Ιδρύματα και Πανεπιστήμια**
- **Η Διοίκηση εστιάζει στη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια, εκθέσεις και άλλες συναφείς δράσεις»**

Κατόπιν διεξαγωγής της Ανάλυσης Παραγόντων το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ) ισούται με 0,902, η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 1322,340 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 7.22, σχεδόν όλες οι τιμές κυμαίνονται σε τιμές μεγαλύτερες του 0,5 και τρεις τιμές είναι μεγαλύτερες του 0,3. Επίσης, οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μεταβλητή είναι αρκετά υψηλές, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.23.

Πίνακας 7.22 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Κουλτούρα αναφορικά με την Καινοτομία

	Initial	Extraction
Διοικητική έμφαση στη βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών	0,541	0,522
Διοικητική έμφαση στην αναδιοργάνωση	0,459	0,419
Διοικητική έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό	0,622	0,607
Προσαρμογή επιχείρησης στις αλλαγές	0,522	0,522
Παρακίνηση εργαζομένων ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών - mobile	0,571	0,587
Επένδυση διοίκησης σε καινοτόμες πρακτικές και υπηρεσίες	0,720	0,696
Έμφαση διοίκησης σε στρατηγικές καινοτομίας	0,759	0,786
Εστίαση διοίκησης σε R & D με άλλους φορείς	0,502	0,398
Εστίαση διοίκησης σε εκπαίδευση	0,472	0,421

Πίνακας 7.23 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Κουλτούρα αναφορικά με την Καινοτομία

	Διοικητική έμφαση στη βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών	Διοικητική έμφαση στην αναδιοργάνωση	Διοικητική έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό	Προσαρμογή επιχείρησης στις αλλαγές	Παρακίνηση εργαζομένων ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών – mobile εφαρμογών	Επένδυση διοίκησης σε καινοτόμες πρακτικές και υπηρεσίες	Έμφαση διοίκησης σε στρατηγικές καινοτομίας	Εστίαση διοίκησης σε R & D με άλλους φορείς	Εστίαση διοίκησης σε εκπαίδευση	
Anti-image	Διοικητική έμφαση στη βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών	0,919 <sup>a</sup>	-0,304	-0,052	-0,248	-0,109	-0,097	-0,103	0,131	-0,054
Correlation	Διοικητική έμφαση στην αναδιοργάνωση	-0,304	0,896 <sup>a</sup>	-0,286	-0,046	-0,002	0,073	-0,033	-0,195	0,050
	Διοικητική έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό	-0,052	-0,286	0,905 <sup>a</sup>	0,013	-0,279	-0,254	-0,171	0,157	-0,001
	Προσαρμογή επιχείρησης στις αλλαγές	-0,248	-0,046	0,013	0,930 <sup>a</sup>	-0,251	-0,200	-0,037	0,052	-0,059
	Παρακίνηση εργαζομένων ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών – mobile εφαρμογών	-0,109	-0,002	-0,279	-0,251	0,918 <sup>a</sup>	0,121	-0,161	-0,142	-0,124
	Επένδυση διοίκησης σε καινοτόμες πρακτικές και υπηρεσίες	-0,097	0,073	-0,254	-0,200	0,121	0,879 <sup>a</sup>	-0,503	-0,154	-0,015
	Έμφαση διοίκησης σε στρατηγικές καινοτομίας	-0,103	-0,033	-0,171	-0,037	-0,161	-0,503	0,898 <sup>a</sup>	-0,183	-0,143
	Εστίαση διοίκησης σε R & D με άλλους φορείς	0,131	-0,195	0,157	0,052	-0,142	-0,154	-0,183	0,865 <sup>a</sup>	-0,367
	Εστίαση διοίκησης σε εκπαίδευση	-0,054	0,050	-0,001	-0,059	-0,124	-0,015	-0,143	-0,367	0,916 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Τα ερωτήματα του τέταρτου παράγοντα συγκλίνουν σε μία νέα μεταβλητή, που ονομάζεται «Κουλτούρα Καινοτομίας» (Culture) και σύμφωνα με τον Πίνακα 7.24 ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α ανέρχεται στο 0,91.

Πίνακας 7.24 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας»

	Factor
	Κουλτούρα Καινοτομίας (CULTURE)
Διοικητική έμφαση στη βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών	0,722
Διοικητική έμφαση στην αναδιοργάνωση	0,647
Διοικητική έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό	0,779
Προσαρμογή επιχείρησης στις αλλαγές	0,723
Παρακίνηση εργαζομένων ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών – mobile εφαρμογών	0,766
Επένδυση διοίκησης σε καινοτόμες πρακτικές και υπηρεσίες	0,835
Έμφαση διοίκησης σε στρατηγικές καινοτομίας	0,887
Εστίαση διοίκησης σε R & D με άλλους φορείς	0,630
Εστίαση διοίκησης σε εκπαίδευση	0,649
Cronbach's α	0,91

7.2.6

#### Μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες»

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί τον επόμενο παράγοντα και οι δύο σχετικές ερωτήσεις είναι: **«Σε ποιο βαθμό η λήψη αποφάσεων της Διοίκησης σχετίζεται με τη χρήση και ενσωμάτωση Πληροφοριακών Συστημάτων στις επιχειρησιακές διαδικασίες και τη χρήση και ενσωμάτωση mobile εφαρμογών στις επιχειρησιακές διαδικασίες»** και **«Σε ποιο βαθμό η λήψη αποφάσεων της Διοίκησης αναφορικά με τις υπηρεσίες προς τους πελάτες σχετίζεται με τη βελτίωση και την αλλαγή των υφιστάμενων υπηρεσιών, την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, την εισαγωγή μίας νέας υπηρεσίας, που ανταποκρίνεται στις νέες τάσεις και επιθυμίες του πελάτη, τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών, την εφαρμογή mobile εφαρμογών και την εφαρμογή υπηρεσιών Διαδικτύου»**. Σύμφωνα με την Ανάλυση Παραγόντων ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ) ανέρχεται στο 0,897, τιμή πολύ υψηλή για περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων. Επίσης, η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με

1365,693 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.25, οι τιμές είναι μεγαλύτερες του 0,5, ενώ οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μεταβλητή που δίνονται στον Πίνακα 7.26 είναι αρκετά υψηλές.

Πίνακας 7.25 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τη Λήψη Αποφάσεων

	Initial	Extraction
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	0,590	0,583
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εξειδίκευση των υφιστάμενων υπηρεσιών	0,705	0,705
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών	0,685	0,676
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών	0,636	0,619
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην ενσωμάτωση mobile εφαρμογών	0,655	0,629
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εφαρμογή υπηρεσιών διαδικτύου	0,579	0,571
Αξιολόγηση συμβολής IS στη λήψη αποφάσεων	0,629	0,593
Αξιολόγηση συμβολής mobile στη λήψη αποφάσεων	0,650	0,558

Πίνακας 7.26 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τη Λήψη Αποφάσεων

	Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εξειδίκευση των υφιστάμενων υπηρεσιών	Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών	Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών	Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην ενσωμάτωση mobile εφαρμογών	Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εφαρμογή υπηρεσιών διαδικτύου	Αξιολόγηση συμβολής IS στη λήψη αποφάσεων	Αξιολόγηση συμβολής mobile στη λήψη αποφάσεων
Anti-image	0,923 <sup>a</sup>	-0,274	-0,024	-0,201	0,043	-0,155	-0,262	0,047
Correlation								
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εξειδίκευση των υφιστάμενων υπηρεσιών	-0,274	0,905 <sup>a</sup>	-0,371	-0,259	-0,108	0,089	-0,127	-0,021
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών	-0,024	-0,371	0,897 <sup>a</sup>	-0,269	0,005	-0,343	0,036	-0,053
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών	-0,201	-0,259	-0,269	0,918 <sup>a</sup>	-0,232	0,058	0,000	0,044
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην ενσωμάτωση mobile εφαρμογών	0,043	-0,108	0,005	-0,232	0,885 <sup>a</sup>	-0,282	0,047	-0,455
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εφαρμογή υπηρεσιών διαδικτύου	-0,155	0,089	-0,343	0,058	-0,282	0,905 <sup>a</sup>	-0,177	-0,004
Αξιολόγηση συμβολής IS στη λήψη αποφάσεων	-0,262	-0,127	0,036	0,000	0,047	-0,177	0,888 <sup>a</sup>	-0,457
Αξιολόγηση συμβολής mobile στη λήψη αποφάσεων	0,047	-0,021	-0,053	0,044	-0,455	-,004	-0,457	0,855 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Τα ερωτήματα του εν λόγω παράγοντα τείνουν σε μία νέα μεταβλητή, που ονομάζεται «Προσανατολισμός σε Νέες Τεχνολογίες» (DM1). Βάσει του Πίνακα 7.27 ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  ανέρχεται σε 0,93.

Πίνακας 7.27 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Τεχνολογίες»

	Factor
	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες (DM1)
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	0,764
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εξειδίκευση των υφιστάμενων υπηρεσιών	0,840
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών	0,822
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στη διαφοροποίηση των υπηρεσιών	0,787
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην ενσωμάτωση mobile εφαρμογών	0,793
Η λήψη αποφάσεων προσανατολίζεται στην εφαρμογή υπηρεσιών διαδικτύου	0,756
Αξιολόγηση συμβολής IS στη λήψη αποφάσεων	0,770
Αξιολόγηση συμβολής mobile στη λήψη αποφάσεων	0,747
Cronbach's $\alpha$	0,93

### 7.2.7 Μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών»

Ο έκτος παράγοντας αφορά στην επίδοση της επιχείρησης, συμπεριλαμβανόμενης της αποδοτικότητας και της αναγνωρισιμότητας. Οι δύο ενδεικτικές ερωτήσεις είναι:

**«Πώς αξιολογείτε το επίπεδο των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρησή σας ως προς την αποδοτικότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών, την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και κύρους της επιχείρησης, την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, την αύξηση μεριδίου της αγοράς και την ενίσχυση της επιχειρηματικής ευελιξίας»** και **«Πώς αξιολογείτε την ανταγωνιστική σας επίδοση που έχει προκύψει από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρησή σας ως προς τη δημιουργία νέων IT πόρων και δυνατοτήτων, τη δημιουργία νέων ανθρωπίνων πόρων και δυνατοτήτων, το**

**δείκτη ROI, την αύξηση των εσόδων, την αύξηση των κρατήσεων, τον ρυθμό ανάπτυξης, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την αύξηση μεριδίου αγοράς».**

Η Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ) ισούται με 0,948, τιμή άκρως ικανοποιητική για την ανάλυση των δεδομένων, η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 3026,511 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.28, οι τιμές είναι όλες μεγαλύτερες του 0,5, πλην του πρώτου στοιχείου (αποδοτικότητα επιχειρησιακών διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές) που ισούται με 0,481, στοιχείο που είναι και αυτό αποδεκτό επειδή η τιμή είναι μεγαλύτερη του 0,3 (Tabachnick, Fidell, 2013; Pallant, 2020). Στον Πίνακα 7.29 δίνονται οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μια από τις δεκατρείς μεταβλητές, οι οποίες είναι αρκετά υψηλές.

Πίνακας 7.28 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Επίδοση

	Initial	Extraction
Αποδοτικότητα Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,554	0,481
Αύξηση αποδοτικότητας από καινοτόμες πρακτικές	0,776	0,708
Αύξηση αναγνωρισιμότητας από καινοτόμες πρακτικές	0,629	0,532
Αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	0,716	0,640
Ενίσχυση επιχειρηματικής ευελιξίας από καινοτόμες πρακτικές	0,744	0,635
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,706	0,614
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία HR πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,728	0,617
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το δείκτη ROI από καινοτόμες πρακτικές	0,780	0,769
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση εσόδων από καινοτόμες πρακτικές	0,803	0,745
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση κρατήσεων από καινοτόμες πρακτικές	0,770	0,716
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το ρυθμό ανάπτυξης από καινοτόμες πρακτικές	0,785	0,767
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη μείωση εξόδων από καινοτόμες πρακτικές	0,639	0,580
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	0,744	0,714



Πίνακας 7.29 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Επίδοση

	Αποδοτικότητα Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	Αύξηση αποδοτικότητας από καινοτόμες πρακτικές	Αύξηση αναγνωσιμότητας από καινοτόμες πρακτικές	Αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	Ενίσχυση επιχειρηματικής ευελιξίας από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία HR πόρων από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το δείκτη ROI από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση εσόδων από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση κρατήσεων από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το ρυθμό ανάπτυξης από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη μείωση εξόδων από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	
Anti-image Correlation	Αποδοτικότητα Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,959 <sup>a</sup>	-0,182	-0,061	-0,094	-0,182	-0,066	0,053	-0,084	-0,157	0,138	-0,118	0,045	0,128
	Αύξηση αποδοτικότητας από καινοτόμες πρακτικές	-0,182	0,940 <sup>a</sup>	-0,314	-0,031	-0,407	0,005	-0,062	-0,056	0,072	-0,107	-0,179	0,012	0,059
	Αύξηση αναγνωσιμότητας από καινοτόμες πρακτικές	-0,061	-0,314	0,948 <sup>a</sup>	-0,281	0,022	-0,089	-0,148	0,025	0,069	-0,077	0,073	0,072	-0,047
	Αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	-0,094	-0,031	-0,281	0,944 <sup>a</sup>	-0,360	-0,010	0,076	0,037	-0,172	0,024	-0,044	0,094	-0,186
	Ενίσχυση επιχειρηματικής ευελιξίας από καινοτόμες πρακτικές	-0,182	-0,407	0,022	-0,360	0,928 <sup>a</sup>	0,039	-0,020	-0,070	0,102	-0,093	0,140	-0,124	-0,085
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	-0,066	0,005	-0,089	-0,010	0,039	0,941 <sup>a</sup>	-0,513	-0,131	-0,004	-0,050	-0,015	0,023	-0,102
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία HR πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,053	-0,062	-0,148	0,076	-0,020	-0,513	0,928 <sup>a</sup>	-0,231	-0,038	0,089	-0,113	-0,071	0,043
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το δείκτη ROI από καινοτόμες πρακτικές	-0,084	-0,056	0,025	0,037	-0,070	-0,131	-0,231	0,967 <sup>a</sup>	-0,282	0,018	-0,111	-0,126	-0,101
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση εσόδων από καινοτόμες πρακτικές	-0,157	0,072	0,069	-0,172	0,102	-0,004	-0,038	-0,282	0,938 <sup>a</sup>	-0,428	-0,143	-0,169	-0,008
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση κρατήσεων από καινοτόμες πρακτικές	0,138	-0,107	-0,077	0,024	-0,093	-0,050	0,089	0,018	-0,428	0,947 <sup>a</sup>	-0,178	-0,048	-0,203
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το ρυθμό ανάπτυξης από καινοτόμες πρακτικές	-0,118	-0,179	0,073	-0,044	0,140	-0,015	-0,113	-0,111	-0,143	-0,178	0,961 <sup>a</sup>	-0,157	-0,263
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη μείωση εξόδων από καινοτόμες πρακτικές	0,045	0,012	0,072	0,094	-0,124	0,023	-0,071	-0,126	-0,169	-0,048	-0,157	0,970 <sup>a</sup>	-0,193
	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	0,128	0,059	-0,047	-0,186	-0,085	-0,102	0,043	-0,101	-0,008	-0,203	-0,263	-0,193	0,960 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Τα ερωτήματα του έκτου παράγοντα, βάσει του Πίνακα 7.30, συγκλίνουν σε μία νέα μεταβλητή, η οποία ονομάζεται «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» (PERF1). Αναφορικά με τον δείκτη Cronbach's  $\alpha$ , αυτός είναι ίσος με 0,96.

Πίνακας 7.30 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών»

	Factor
	Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών (PERF1)
Αποδοτικότητα Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,694
Αύξηση αποδοτικότητας από καινοτόμες πρακτικές	0,841
Αύξηση αναγνωρισιμότητας από καινοτόμες πρακτικές	0,729
Αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	0,800
Ενίσχυση επιχειρηματικής ευελιξίας από καινοτόμες πρακτικές	0,797
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,783
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη δημιουργία HR πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,785
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το δείκτη ROI από καινοτόμες πρακτικές	0,877
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση εσόδων από καινοτόμες πρακτικές	0,863
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση κρατήσεων από καινοτόμες πρακτικές	0,846
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς το ρυθμό ανάπτυξης από καινοτόμες πρακτικές	0,876
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς τη μείωση εξόδων από καινοτόμες πρακτικές	0,761
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς την αύξηση μεριδίου αγοράς από καινοτόμες πρακτικές	0,845
Cronbach's $\alpha$	0,96

### 7.2.8 Μεταβλητές «Ανταγωνιστική Επίδοση» και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

Ο επόμενος παράγοντας «Competitive Advantage» ή «CA» αναφέρεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέχει η επιχείρηση στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Οι τρεις ερωτήσεις που εξετάστηκαν και αναλύθηκαν του ερωτηματολογίου είναι:

▪ «Σε ποιο επίπεδο τοποθετείτε την ξενοδοχειακή σας επιχείρηση σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό, την τεχνολογική κατάρτιση στελεχών και εργαζομένων, τη χρήση και ενσωμάτωση mobile εφαρμογών, την ποιότητα υπηρεσιών, τη διαφοροποίηση υπηρεσιών, την επίδοση, την αναγνωρισιμότητα και τη δημιουργία πιστών πελατών»

▪ Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

▪ Αν η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πόσο ισχυρό θεωρείτε ότι είναι;

Μέσω της Ανάλυσης Παραγόντων φαίνεται ότι το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ισούται με 0,907, τιμή αρκετά υψηλή ως προς την καταλληλότητα των δεδομένων για ανάλυση. Η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 1478,081 και το αντίστοιχο p-value είναι μικρότερο του 0,001.

Από τον Πίνακα 7.31 προκύπτει ότι σχεδόν όλες οι τιμές, πλην δύο, είναι μεγαλύτερες του 0,5. Σύμφωνα με τους Tabachnick, Fidell (2013) και Pallant (2020), οι δύο αυτές τιμές είναι αποδεκτές, καθώς είναι μεγαλύτερες του 0,3. Παράλληλα, σύμφωνα με τον Πίνακα 7.32 οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μια από τις δέκα μεταβλητές είναι σχετικά υψηλές.

Πίνακας 7.31 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

	Initial	Extraction
Αξιολόγηση στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με ανταγωνιστές	0,624	0,669
Αξιολόγηση τεχνολογικής κατάρτισης σε σχέση με ανταγωνιστές	0,610	0,615
Αξιολόγηση χρήσης και ενσωμάτωσης mobile εφαρμογών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,459	0,401
Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,645	0,633
Αξιολόγηση διαφοροποίησης υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,592	0,609
Αξιολόγηση επίδοσης σε σχέση με ανταγωνιστές	0,650	0,720
Αξιολόγηση αναγνωρισιμότητας σε σχέση με ανταγωνιστές	0,636	0,616
Αξιολόγηση πιστότητας πελατών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,506	0,478
Κατοχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0,586	0,783
Ισχύς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	0,539	0,600

Πίνακας 7.32 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

	Αξιολόγηση στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με ανταγωνιστές	Αξιολόγηση τεχνολογικής κατάρτισης σε σχέση με ανταγωνιστές	Αξιολόγηση χρήσης και ενσωμάτωσης Mobile εφαρμογών σε σχέση με ανταγωνιστές	Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	Αξιολόγηση διαφοροποίησης υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	Αξιολόγηση επίδοσης σε σχέση με ανταγωνιστές	Αξιολόγηση Αναγνωρισιμότητας σε σχέση με ανταγωνιστές	Αξιολόγηση πιστότητας πελατών σε σχέση με ανταγωνιστές	Κατοχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Ισχύς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	
Anti-image Correlation	Αξιολόγηση στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με ανταγωνιστές	0,952 <sup>a</sup>	-0,206	-0,162	-0,038	-0,156	-0,108	-0,190	-0,062	-0,119	-0,025
	Αξιολόγηση τεχνολογικής κατάρτισης σε σχέση με ανταγωνιστές	-0,206	0,913 <sup>a</sup>	-0,364	-0,230	-0,057	-0,138	0,089	-0,017	-0,006	-0,113
	Αξιολόγηση χρήσης και ενσωμάτωσης mobile εφαρμογών σε σχέση με ανταγωνιστές	-0,162	-0,364	0,884 <sup>a</sup>	0,163	-0,115	-0,114	-0,132	0,106	0,012	0,030
	Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	-0,038	-0,230	0,163	0,906 <sup>a</sup>	-0,285	-0,207	-0,177	-0,146	-0,179	0,154
	Αξιολόγηση διαφοροποίησης υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	-0,156	-0,057	-0,115	-0,285	0,937 <sup>a</sup>	-0,221	0,066	-0,024	-0,016	-0,140
	Αξιολόγηση επίδοσης σε σχέση με ανταγωνιστές	-0,108	-0,138	-0,114	-0,207	-0,221	0,928 <sup>a</sup>	-0,268	-0,091	0,147	-0,027
	Αξιολόγηση αναγνωρισιμότητας σε σχέση με ανταγωνιστές	-0,190	0,089	-0,132	-0,177	0,066	-0,268	0,909 <sup>a</sup>	-0,301	-0,191	0,053
	Αξιολόγηση πιστότητας πελατών σε σχέση με ανταγωνιστές	-0,062	-0,017	0,106	-0,146	-0,024	-0,091	-0,301	0,934 <sup>a</sup>	-0,003	-0,180
	Κατοχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	-0,119	-0,006	0,012	-0,179	-0,016	0,147	-0,191	-0,003	0,844 <sup>a</sup>	-0,559
	Ισχύς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	-0,025	-0,113	0,030	0,154	-0,140	-0,027	0,053	-0,180	-0,559	0,825 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.33, όλα τα ερωτήματα του συγκεκριμένου παράγοντα τείνουν σε δύο νέες μεταβλητές, την «Ανταγωνιστική Επίδοση» (PERF2) και το «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» SCA). Οι αντίστοιχοι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's α για τις δύο αυτές μεταβλητές είναι 0,91 και 0,81.

Πίνακας 7.33 Έλεγχοι αξιοπιστίας για τις νέες μεταβλητές «Ανταγωνιστική Επίδοση» και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

	Factor	
	Ανταγωνιστική Επίδοση (PERF2)	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (SCA)
Αξιολόγηση στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με ανταγωνιστές	0,748	
Αξιολόγηση τεχνολογικής κατάρτισης σε σχέση με ανταγωνιστές	0,787	
Αξιολόγηση χρήσης και ενσωμάτωσης Mobile εφαρμογών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,699	
Αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,737	
Αξιολόγηση διαφοροποίησης υπηρεσιών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,726	
Αξιολόγηση επίδοσης σε σχέση με ανταγωνιστές	0,913	
Αξιολόγηση αναγνωρισιμότητας σε σχέση με ανταγωνιστές	0,671	
Αξιολόγηση πιστότητας πελατών σε σχέση με ανταγωνιστές	0,484	
Κατοχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος		0,869
Ισχύς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος		0,742
Cronbach's α	0,91	0,81

### 7.2.9 Μεταβλητή «Πόροι VRIO»

Ο όγδοος παράγοντας αφορά στους πόρους VRIO που κατέχει η επιχείρηση. Χαρακτηριστική ενδεικτική ερώτηση για τον εν λόγω παράγοντα είναι: **«Πώς αξιολογείτε το επίπεδο των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρησή σας ως προς τον βαθμό οργάνωσης των επιχειρησιακών σας διαδικασιών, τον βαθμό ολοκλήρωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, την προστιθέμενη αξία που προκύπτει από την εισαγωγή νέων επιχειρησιακών διαδικασιών, τη δημιουργία σπάνιων IT πόρων και δυνατοτήτων, τη δημιουργία IT πόρων και δυνατοτήτων που δεν αντιγράφονται**

**εύκολα από τους ανταγωνιστές, την προστιθέμενη αξία που προκύπτει από την εισαγωγή νέων IT πόρων, mobile εφαρμογών και δυνατοτήτων και τον βαθμό ενσωμάτωσής τους στις επιχειρησιακές σας διαδικασίες»**

Η Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ισούται με 0,879, τιμή αρκετά ικανοποιητική. Η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 1333,765 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001. Οι τιμές των communalities του Πίνακα 7.34 είναι όλες μεγαλύτερες του 0,5, ενώ σύμφωνα με τον Πίνακα 7.35 οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μια από τις επτά μεταβλητές είναι αρκετά υψηλές.

Πίνακας 7.34 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για τους Πόρους VRIO

	Initial	Extraction
Δημιουργία Σπάνιων IT Πόρων και δυνατοτήτων από καινοτόμες πρακτικές	0,735	0,636
Δημιουργία μη αντιγράψιμων πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,764	0,653
Προστιθέμενη Αξία λόγω εισαγωγής νέων IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,680	0,678
Βαθμός ενσωμάτωσης πόρων και δυνατοτήτων στις διαδικασίες από καινοτόμες πρακτικές	0,608	0,650
Οργάνωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,669	0,586
Ολοκλήρωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,721	0,639
Προστιθέμενη Αξία λόγω νέων επιχειρηματικών διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,656	0,630

Πίνακας 7.35 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για τους Πόρους VRIO

	Δημιουργία Σπάνιων IT Πόρων και δυνατοτήτων από καινοτόμες πρακτικές	Δημιουργία μη αντιγράψιμων πόρων από καινοτόμες πρακτικές	Προστιθέμενη Αξία λόγω εισαγωγής νέων IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	Βαθμός ενσωμάτωσης πόρων και δυνατοτήτων στις διαδικασίες από καινοτόμες πρακτικές	Οργάνωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	Ολοκλήρωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	Προστιθέμενη Αξία λόγω νέων επιχειρηματικών διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	
Anti-image Correlation	Δημιουργία Σπάνιων IT Πόρων και δυνατοτήτων από καινοτόμες πρακτικές	0,848 <sup>a</sup>	-0,622	-0,149	-0,064	-0,147	0,104	-0,072
	Δημιουργία μη αντιγράψιμων πόρων από καινοτόμες πρακτικές	-0,622	0,825 <sup>a</sup>	-0,321	-0,090	0,123	-0,177	0,050
	Προστιθέμενη Αξία λόγω εισαγωγής νέων IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	-0,149	-0,321	0,918 <sup>a</sup>	-0,301	-0,072	0,026	-0,102
	Βαθμός ενσωμάτωσης πόρων και δυνατοτήτων στις διαδικασίες από καινοτόμες πρακτικές	-0,064	-0,090	-0,301	0,942 <sup>a</sup>	-0,064	-0,106	-0,185
	Οργάνωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	-0,147	0,123	-0,072	-0,064	0,872 <sup>a</sup>	-0,506	-0,205
	Ολοκλήρωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,104	-0,177	0,026	-0,106	-0,506	0,848 <sup>a</sup>	-0,379
	Προστιθέμενη Αξία λόγω νέων επιχειρηματικών διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	-0,072	0,050	-0,102	-0,185	-0,205	-0,379	0,912 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Τα ερωτήματα αυτού του παράγοντα, βάσει του Πίνακα 7.36, συνοψίζονται σε μία νέα μεταβλητή που ονομάζεται «Πόροι VRIO» (VRIO). Παράλληλα, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α ανέρχεται στο 0,92.

Πίνακας 7.36 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Πόροι VRIO»

	Factor
	Πόροι VRIO (VRIO)
Δημιουργία Σπάνιων IT Πόρων και δυνατοτήτων από καινοτόμες πρακτικές	0,797
Δημιουργία μη αντιγράψιμων πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,808
Προστιθέμενη Αξία λόγω εισαγωγής νέων IT πόρων από καινοτόμες πρακτικές	0,824
Βαθμός ενσωμάτωσης πόρων και δυνατοτήτων στις διαδικασίες από καινοτόμες πρακτικές	0,806
Οργάνωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,765
Ολοκλήρωση Διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,799
Προστιθέμενη Αξία λόγω νέων επιχειρηματικών διαδικασιών από καινοτόμες πρακτικές	0,793
Cronbach's α	0,92

#### 7.2.10 Μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές» και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες»

Η εξέταση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί τον ένατο παράγοντα. Ειδικότερα, η ανάλυση αυτή αφορά στο μακρο-περιβάλλον και στις ήδη υπάρχουσες συνθήκες και υποδομές που υπάρχουν στο πολιτικό (political), οικονομικό (economic), κοινωνικό (social) και τεχνολογικό (technological) περιβάλλον. Δύο από τις σχετικές ερωτήσεις που εξετάζονται είναι: **«Σε ποιο βαθμό το νομοθετικό πλαίσιο (π.χ. φορολογία) επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών;»** και **«Σε ποιο βαθμό οι τυχόν ευρωπαϊκές ή εθνικές ενισχύσεις (π.χ. επιδοτήσεις, επιχορηγήσεις, δάνεια, κ.λπ.) επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών;»**

Σύμφωνα με την Ανάλυση Παραγόντων ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ανέρχεται στο 0,831, τιμή αρκετά υψηλή για περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων. Επίσης, η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 2281,488 και το p-value είναι μικρότερο του 0,001. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.37, οι περισσότερες τιμές είναι μεγαλύτερες του 0,5, ενώ τις υπόλοιπες που είναι μεγαλύτερες του 0,3, τις αποδεχόμαστε σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία (Tabachnick, Fidell, 2013; Pallant, 2020). Σχετικά με τις τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μεταβλητή είναι αρκετά υψηλές (Πίνακα 7.38).



Πίνακας 7.37 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για το Εξωτερικό Περιβάλλον

	Initial	Extraction
Επιρροή νομοθετικού πλαισίου στη λήψη αποφάσεων	0,381	0,862
Επιρροή Ευρωπαϊκών και εθνικών ενισχύσεων στη λήψη αποφάσεων	0,359	0,329
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και Mobile ενδοεπιχειρησιακά	0,806	0,803
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και Mobile ως προς τους πελάτες	0,844	0,882
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών	0,803	0,828
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες	0,749	0,751
Αρνητική επιρροή κοινωνικοπολιτικών αλλαγών στην εμπειρία ταξιδιού	0,332	0,379
Επιρροή πελατών από υποδομές υγείας	0,597	0,540
Επιρροή πελατών από πολιτική προστασία	0,565	0,752
Επιρροή πελατών από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας	0,528	0,528
Επιρροή πελατών ως προς την ασφαλιστική κάλυψη	0,440	0,381
Ενδυνάμωση αισθήματος ασφάλειας από mobile εφαρμογές - πελάτες	0,346	00,322
Επιρροή εργαζομένων από υποδομές υγείας	0,655	0,647
Επιρροή εργαζομένων από πολιτική προστασία	0,659	0,588
Επιρροή εργαζομένων από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας	0,624	0,566
Επιρροή εργαζομένων ως προς την ασφαλιστική κάλυψη	0,525	0,620

Πίνακας 7.38 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για το Εξωτερικό Περιβάλλον

	Επιρροή νομοθετικού πλαισίου στη λήψη αποφάσεων	Επιρροή Ευρωπαϊκών και εθνικών ενισχύσεων στη λήψη αποφάσεων	Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και mobile ενδοεπιχειρησιακά	Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και mobile ως προς τους πελάτες	Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών	Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες	Αρνητική επιρροή κοινωνικο-πολιτικών αλλαγών στην εμπειρία ταξιδιού	Επιρροή πελατών από υποδομές υγείας	Επιρροή πελατών από πολιτική προστασία	Επιρροή πελατών από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας	Επιρροή πελατών ως προς την ασφαλιστική κάλυψη	Ενδυνάμωση αισθήματος ασφάλειας από mobile εφαρμογές - πελάτες	Επιρροή εργαζομένων από υποδομές υγείας	Επιρροή εργαζομένων από πολιτική προστασία	Επιρροή εργαζομένων από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας	Επιρροή εργαζομένων ως προς την ασφαλιστική κάλυψη
Anti-image Correlation	0,732 <sup>a</sup>	-0,486	0,005	0,045	-0,002	-0,095	-0,096	-0,039	-0,032	0,098	-0,009	0,041	-0,225	0,041	0,019	0,088
Επιρροή νομοθετικού πλαισίου στη λήψη αποφάσεων																
Επιρροή Ευρωπαϊκών και εθνικών ενισχύσεων στη λήψη αποφάσεων	-0,486	0,716 <sup>a</sup>	-0,094	-0,006	-0,054	0,061	-0,081	-0,038	0,112	-0,085	0,010	-0,083	0,159	-0,131	0,062	-0,093
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και Mobile ενδοεπιχειρησιακά	0,005	-0,094	0,815 <sup>a</sup>	-0,622	-0,100	-0,110	-0,006	-0,102	0,197	0,007	-0,090	0,176	-0,078	0,121	-0,108	-0,067
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και Mobile ως προς τους πελάτες	0,045	-0,006	-0,622	0,811 <sup>a</sup>	-0,373	-0,105	0,036	-0,049	-0,145	0,060	0,035	-0,061	0,099	-0,081	0,005	0,070
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών	-0,002	-0,054	-0,100	-0,373	0,850 <sup>a</sup>	-0,500	-0,017	0,121	-0,091	-0,062	0,082	0,031	0,003	-0,058	0,049	-0,021
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες	-0,095	0,061	-0,110	-0,105	-0,500	0,874 <sup>a</sup>	-0,034	-0,150	0,039	0,034	0,005	-0,069	-0,144	0,115	0,016	0,028
Αρνητική επιρροή κοινωνικοπολιτικών αλλαγών στην εμπειρία ταξιδιού	-0,096	-0,081	-0,006	0,036	-0,017	-0,034	0,900 <sup>a</sup>	-0,042	-0,281	-0,112	-0,023	0,036	0,031	-0,054	-0,066	0,070
Επιρροή πελατών από υποδομές υγείας	-0,039	-0,038	-0,102	-0,049	0,121	-0,150	-0,042	0,862 <sup>a</sup>	-0,343	-0,196	-0,146	-0,171	-0,288	0,053	0,157	0,053
Επιρροή πελατών από πολιτική προστασία	-0,032	0,112	0,197	-0,145	-0,091	0,039	-0,281	-0,343	0,784 <sup>a</sup>	-0,208	-0,193	0,134	0,095	-0,240	0,036	0,123
Επιρροή πελατών από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας	0,098	-0,085	0,007	0,060	-0,062	0,034	-0,112	-0,196	-0,208	0,849 <sup>a</sup>	-0,158	-0,033	,0101	0,047	-0,401	-0,031
Επιρροή πελατών ως προς την ασφαλιστική κάλυψη	-0,009	0,010	-0,090	0,035	0,082	0,005	-0,023	-0,146	-0,193	-0,158	,871 <sup>a</sup>	-0,179	-0,009	0,063	0,049	-0,302
Ενδυνάμωση αισθήματος ασφάλειας από mobile εφαρμογές - πελάτες	0,041	-0,083	0,176	-0,061	0,031	-0,069	0,036	-0,171	0,134	-0,033	-0,179	0,869 <sup>a</sup>	-0,139	-0,008	-0,092	-0,104
Επιρροή εργαζομένων από υποδομές υγείας	-0,225	0,159	-0,078	0,099	0,003	-0,144	0,031	-0,288	0,095	0,101	-0,009	-0,139	0,825 <sup>a</sup>	-0,415	-0,066	-0,282
Επιρροή εργαζομένων από πολιτική προστασία	0,041	-0,131	0,121	-0,081	-0,058	0,115	-0,054	0,053	-0,240	0,047	0,063	-0,008	-0,415	0,816 <sup>a</sup>	-0,428	-0,095
Επιρροή εργαζομένων από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας	0,019	0,062	-0,108	0,005	0,049	0,016	-0,066	0,157	0,036	-0,401	0,049	-0,092	-0,066	-0,428	0,814 <sup>a</sup>	-0,193
Επιρροή εργαζομένων ως προς την ασφαλιστική κάλυψη	0,088	-0,093	-0,067	0,070	-0,021	0,028	0,070	0,053	0,123	-0,031	-0,302	-0,104	-0,282	-0,095	-0,193	0,855 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης a στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.39, όλα τα ερωτήματα του συγκεκριμένου παράγοντα τείνουν σε τέσσερις νέες μεταβλητές.

Οι μεταβλητές «Επιρροή νομοθετικού πλαισίου στη λήψη αποφάσεων» και «Επιρροή Ευρωπαϊκών και εθνικών ενισχύσεων στη λήψη αποφάσεων» σχηματίζουν τη νέα μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις» (PEST3) με δείκτη Cronbach's 0,69.

Με τη χρήση του SPSS και ειδικότερα την εντολή «Compute Variable», οι παρακάτω μεταβλητές

- Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και Mobile ενδοεπιχειρησιακά
  - Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και Mobile ως προς τους πελάτες
  - Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών
  - Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες
- σχηματίζουν τη νέα μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» (PEST4) με δείκτη Cronbach's  $\alpha$  0,95.

Ομοίως, οι τέσσερις μεταβλητές:

- Αρνητική επιρροή κοινωνικοπολιτικών αλλαγών στην εμπειρία ταξιδιού
  - Επιρροή πελατών από υποδομές υγείας
  - Επιρροή πελατών από πολιτική προστασία
  - Επιρροή πελατών από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας
- δημιουργούν τη νέα μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες» (PEST5) με δείκτη Cronbach's  $\alpha$  0,78.

Τέλος, με τη χρήση του SPSS οι εξής μεταβλητές

- Επιρροή πελατών ως προς την ασφαλιστική κάλυψη
- Ενδυνάμωση αισθήματος ασφάλειας από mobile εφαρμογές - πελάτες
- Επιρροή εργαζομένων από υποδομές υγείας
- Επιρροή εργαζομένων από πολιτική προστασία
- Επιρροή εργαζομένων από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας
- Επιρροή εργαζομένων ως προς την ασφαλιστική κάλυψη

δημιουργούν τη νέα μεταβλητή «Αίσθημα Ασφάλειας» (PEST6) με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  0,84.

Πίνακας 7.39 Έλεγχοι αξιοπιστίας για τις νέες μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές» και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες»

	Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις (PEST3)	Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών (PEST4)	Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες (PEST5)	Αίσθημα Ασφάλειας (PEST6)
Επιρροή νομοθετικού πλαισίου στη λήψη αποφάσεων	0,957			
Επιρροή Ευρωπαϊκών και εθνικών ενισχύσεων στη λήψη αποφάσεων	0,511			
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και mobile ενδοεπιχειρησιακά		-0,908		
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών σε IT και mobile ως προς τους πελάτες		-0,952		
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών		-0,906		
Αρνητική επιρροή εξωγενών διαταραχών ως προς τις επιχειρησιακές διαδικασίες		-0,837		
Αρνητική επιρροή κοινωνικοπολιτικών αλλαγών στην εμπειρία ταξιδιού			-0,580	
Επιρροή πελατών από υποδομές υγείας			-0,455	
Επιρροή πελατών από πολιτική προστασία			-0,890	
Επιρροή πελατών από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας			-0,528	
Επιρροή πελατών ως προς την ασφαλιστική κάλυψη				0,418
Ενδυνάμωση αισθήματος ασφάλειας από mobile εφαρμογές - πελάτες				0,560
Επιρροή εργαζομένων από υποδομές υγείας				0,740
Επιρροή εργαζομένων από πολιτική προστασία				0,671
Επιρροή εργαζομένων από υγιεινή και ασφάλεια της μονάδας				0,702
Επιρροή εργαζομένων ως προς την ασφαλιστική κάλυψη				0,854
Cronbach's $\alpha$	0,69	0,95	0,78	0,84

### 7.2.11 Μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών»

Ο τελευταίος παράγοντας «Customer Value» αφορά στην προστιθέμενη αξία που δημιουργεί η επιχείρηση στους πελάτες της. Για το συγκεκριμένο παράγοντα αναλύθηκαν αρκετά ερωτήματα, ορισμένα από τα οποία είχαν μικρές τιμές για τα communalities και συνεπώς αφαιρέθηκαν από την ανάλυση, η οποία υλοποιήθηκε πάλι με τις υπόλοιπες διαστάσεις. Δύο

ενδεικτικές ερωτήσεις που εξετάστηκαν είναι οι εξής: **«Πώς αξιολογείτε το επίπεδο των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρησή σας ως προς τη βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών, την παροχή νέων υπηρεσιών, την προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τον ανασχεδιασμό των υφιστάμενων υπηρεσιών και την εισαγωγή νέων, την προστιθέμενη αξία σε σχέση με τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας διαμονής του πελάτη, τη βελτίωση της ικανοποίησης πελατών και την ενίσχυση της εμπειρίας πελατών»** και **«Πώς αξιολογείτε την ανταγωνιστική σας επίδοση που έχει προκύψει από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρησή σας ως προς την παροχή νέων υπηρεσιών/εφαρμογών»**.

Μέσω της τελικής Ανάλυσης Παραγόντων το μέτρο των Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) είναι ίσο με 0,891, τιμή πολύ υψηλή ως προς την καταλληλότητα των δεδομένων για ανάλυση. Η στατιστική συνάρτηση του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett ισούται με 2557,292 και το αντίστοιχο p-value μικρότερο του 0,001. Ο Πίνακας 7.40 έδειξε πως σχεδόν όλες οι τιμές, πλην δύο, είναι μεγαλύτερες του 0,5. Οι δύο αυτές τιμές είναι αποδεκτές, καθώς είναι μεγαλύτερες του 0,3, σύμφωνα με τους Tabachnick, Fidell (2013) και Pallant (2020). Επίσης, σύμφωνα με τον Πίνακα 7.41 οι τιμές Measures of Sampling Adequacy (MSA) για κάθε μεταβλητή είναι σχετικά υψηλές.

Πίνακας 7.40 Αποτελέσματα Παραγοντικής Ανάλυσης για την Ικανοποίηση των Πελατών

	Initial	Extraction
Αξιολόγηση εξυπηρέτησης πελατών	0,733	0,754
Αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών	0,748	0,813
Αξιολόγηση συνολικής υποστήριξης πελατών	0,691	0,680
Αξιολόγηση ανταπόκρισης σε νέες τάσεις	0,693	0,660
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δωμάτια	0,561	0,498
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Άνεση	0,573	0,543
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξοπλισμό	0,582	0,703
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση - Υποστήριξη	0,567	0,569
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εστιατόρια - Bar	0,448	0,407
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση - Προσωπικού	0,727	0,696
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Ευγένεια - Προθυμία	0,704	0,637
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δημόσιες Σχέσεις	0,594	0,591
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Πισίνα - SPA	0,592	0,615
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Γυμναστήριο - Αθλητικές Εγκαταστάσεις	0,645	0,680
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Αίθουσα Εκδηλώσεων	0,685	0,692
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Υπηρεσίες Ψυχαγωγίας Παιδιών	0,632	0,622
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Ανταπόκρισης στην Πραγματικότητα	0,738	0,648
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Ανταπόκρισης στην Κατηγορία του Ξενοδοχείου	0,689	0,520
Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	0,710	0,687
Παροχή νέων Υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	0,720	0,658
Προστιθέμενη Αξία λόγω ανασχεδιασμού υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	0,722	0,692
Προστιθέμενη Αξία στην εμπειρία του πελάτη από καινοτόμες πρακτικές	0,743	0,740
Βελτίωση ικανοποίησης πελατών από καινοτόμες πρακτικές	0,749	0,637
Ενίσχυση εμπειρίας πελατών από καινοτόμες πρακτικές	0,708	0,522
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς παροχή νέων υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	0,568	0,555

Πίνακας 7.41 Αποτελέσματα του δείκτη MSA για την Ικανοποίηση των Πελατών

		Αξιολόγηση				Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με														Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	Παροχή νέων Υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	Προστιθέμενη Αξία λόγω ανασχεδιασμού υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	Προστιθέμενη Αξία στην εμπειρία του πελάτη από καινοτόμες πρακτικές	Βελτίωση ικανοποίησης πελατών από καινοτόμες πρακτικές	Ενίσχυση εμπειρίας πελατών από καινοτόμες πρακτικές	Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς παροχή νέων υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές
		Εξυπηρέτηση πελατών	Ικανοποίησης πελατών	Συνολικής υποστήριξης πελατών	Ανταπόκριση σε νέες τάσεις	Δωμάτια	Άνεση	Εξοπλισμό	Εξυπηρέτηση - Υποστήριξη	Εστιατόρια - Bar	Εξυπηρέτηση - Προσωπικού	Ευγένεια - Προθυμία	Δημόσιες Σχέσεις	Πισίνα - SPA	Γυμναστήριο - Αθλητικές Εγκαταστάσεις	Αίθουσα Εκδηλώσεων	Υπηρεσίες Ψυχαγωγίας Παιδιών	Βαθμό Ανταπόκρισης στην Πραγματικότητα	Βαθμό Ανταπόκρισης στην Κατηγορία του Ξενοδοχείου							
Anti-Image Correlation	Αξιολόγηση εξυπηρέτησης πελατών	,887 <sup>a</sup>	-,338	-,442	-,151	-,182	-,005	-,033	,024	-,001	-,035	,036	,013	,051	-,109	,224	-,127	-,094	,010	-,141	,225	-,083	,058	,068	,029	-,127
	Αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών	-,338	,886 <sup>a</sup>	-,112	-,427	-,039	-,078	,242	,044	-,062	-,092	,061	,002	,013	-,064	-,003	,248	-,005	-,176	-,112	-,108	,055	-,035	,231	-,124	-,088
	Αξιολόγηση συνολικής υποστήριξης πελατών	-,442	-,112	,928 <sup>a</sup>	-,108	,060	,088	-,029	-,188	-,054	-,025	-,027	-,098	-,028	,101	-,107	,068	,130	-,114	,021	-,168	,092	,005	-,046	-,044	,051
	Αξιολόγηση ανταπόκρισης σε νέες τάσεις	-,151	-,427	-,108	,881 <sup>a</sup>	,137	-,232	-,119	-,028	,103	,152	-,162	,084	-,147	-,042	-,179	-,003	-,014	,168	,121	,075	-,113	-,076	-,248	,145	,124
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δωμάτια	-,182	-,039	,060	,137	,885 <sup>a</sup>	-,151	-,079	-,208	,073	-,001	-,282	,052	-,207	,163	-,135	,095	,062	-,007	,136	-,106	,118	-,226	-,135	,146	,027
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Άνεση	-,005	-,078	,088	-,232	-,151	,894 <sup>a</sup>	-,396	-,065	,043	,001	-,015	-,109	,084	,046	,122	-,121	-,112	,072	-,019	-,100	,201	,027	-,064	,021	-,060
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξοπλισμό	-,033	,242	-,029	-,119	-,079	-,396	,859 <sup>a</sup>	-,292	-,155	-,126	,146	-,026	,025	-,138	,057	,144	-,012	-,098	,015	,022	-,145	,038	,114	,009	-,136
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση - Υποστήριξη	,024	,044	-,188	-,028	-,208	-,065	-,292	,930 <sup>a</sup>	-,049	-,065	,048	-,002	,147	-,165	-,078	,126	,000	-,132	-,023	-,038	-,060	,122	,028	-,045	-,043
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εστιατόρια - Bar	-,001	-,062	-,054	,103	,073	,043	-,155	-,049	,918 <sup>a</sup>	,071	-,277	-,039	-,199	-,128	-,105	-,062	-,018	,136	,013	,005	,047	-,089	-,037	,068	,047
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση - Προσωπικού	-,035	-,092	-,025	,152	-,001	,001	-,126	-,065	,071	,864 <sup>a</sup>	-,542	-,273	-,079	,096	,036	-,078	-,296	,264	-,078	,100	,095	-,059	-,037	-,076	,002
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Ευγένεια - Προθυμία	,036	,061	-,027	-,162	-,282	-,015	,146	,048	-,277	-,542	,859 <sup>a</sup>	-,125	,079	-,130	,143	,129	,002	-,095	-,036	-,037	-,034	,106	-,023	,046	-,023
	Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δημόσιες Σχέσεις	,013	,002	-,098	,084	,052	-,109	-,026	-,002	-,039	-,273	-,125	,929 <sup>a</sup>	-,067	-,054	-,105	,022	-,012	-,253	,146	,041	-,179	-,033	-,056	,096	,142

Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Πισίνα - SPA	,051	,013	-,028	-,147	-,207	,084	,025	,147	-,199	-,079	,079	-,067	,920 <sup>a</sup>	-,262	-,062	-,153	-,132	-,103	,004	,031	-,052	,115	,109	-,147	-,041
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Γυμναστήριο - Αθλητικές Εγκαταστάσεις	-,109	-,064	,101	-,042	,163	,046	-,138	-,165	-,128	,096	-,130	-,054	-,262	,857 <sup>a</sup>	-,282	-,332	,144	,114	,138	-,064	,113	-,037	-,004	-,169	,041
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Αίθουσα Εκδηλώσεων	,224	-,003	-,107	-,179	-,135	,122	,057	-,078	-,105	,036	,143	-,105	-,062	-,282	,886 <sup>a</sup>	-,294	-,289	,097	-,159	,064	,043	,009	,059	-,014	-,215
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Υπηρεσίες Ψυχαγωγίας Παιδιών	-,127	,248	,068	-,003	,095	-,121	,144	,126	-,062	-,078	,129	,022	-,153	-,332	-,294	,814 <sup>a</sup>	,057	-,220	-,118	-,049	-,115	-,053	-,021	,198	,010
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Αναπόκρισης στην Πραγματικότητα	-,094	-,005	,130	-,014	,062	-,112	-,012	,000	-,018	-,296	,002	-,012	-,132	,144	-,289	,057	,888 <sup>a</sup>	-,490	,071	-,302	,158	,038	,066	-,084	,001
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Αναπόκρισης στην Κατηγορία του Ξενοδοχείου	,010	-,176	-,114	,168	-,007	,072	-,098	-,132	,136	,264	-,095	-,253	-,103	,114	,097	-,220	-,490	,856 <sup>a</sup>	-,136	,144	,060	-,208	-,131	,060	,144
Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	-,141	-,112	,021	,121	,136	-,019	,015	-,023	,013	-,078	-,036	,146	,004	,138	-,159	-,118	,071	-,136	,918 <sup>a</sup>	-,318	-,271	,031	-,205	,058	-,102
Παροχή νέων Υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	,225	-,108	-,168	,075	-,106	-,100	,022	-,038	,005	,100	-,037	,041	,031	-,064	,064	-,049	-,302	,144	-,318	,908 <sup>a</sup>	-,194	-,302	,082	-,013	-,072
Προστιθέμενη Αξία λόγω ανασχεδιασμού υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	-,083	,055	,092	-,113	,118	,201	-,145	-,060	,047	,095	-,034	-,179	-,052	,113	,043	-,115	,158	,060	-,271	-,194	,882 <sup>a</sup>	-,359	-,071	,006	-,196
Προστιθέμενη Αξία στην εμπειρία του πελάτη από καινοτόμες πρακτικές	,058	-,035	,005	-,076	-,226	,027	,038	,122	-,089	-,059	,106	-,033	,115	-,037	,009	-,053	,038	-,208	,031	-,302	-,359	,921 <sup>a</sup>	-,099	-,186	,029
Βελτίωση ικανοποίησης πελατών από καινοτόμες πρακτικές	,068	,231	-,046	-,248	-,135	-,064	,114	,028	-,037	-,037	-,023	-,056	,109	-,004	,059	-,021	,066	-,131	-,205	,082	-,071	-,099	,866 <sup>a</sup>	-,611	-,161
Ενίσχυση εμπειρίας πελατών από καινοτόμες πρακτικές	,029	-,124	-,044	,145	,146	,021	,009	-,045	,068	-,076	,046	,096	-,147	-,169	-,014	,198	-,084	,060	,058	-,013	,006	-,186	-,611	,861 <sup>a</sup>	-,090
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς παροχή νέων υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές	-,127	-,088	,051	,124	,027	-,060	-,136	-,043	,047	,002	-,023	,142	-,041	,041	-,215	,010	,001	,144	-,102	-,072	-,196	,029	-,161	-,090	,935 <sup>a</sup>

Σημείωση: Ο εκθέτης α στη διαγώνιο συμβολίζει την καταλληλότητα του δείγματος



Πίνακας 7.42 Έλεγχος αξιοπιστίας για τη νέα μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών»

	Factor				
	Ικανοποίηση από Υπηρεσίες (CS1)	Ικανοποίηση με Καινοτομία (CS2)	Ικανοποίηση με Εγκαταστάσεις (CS3)	Ικανοποίηση με Πελατοκεντρικό Προσανατολισμό (CS4)	Ικανοποίηση από Δωμάτια (CS5)
Αξιολόγηση εξυπηρέτησης πελατών				-0,873	
Αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών				-0,925	
Αξιολόγηση συνολικής υποστήριξης πελατών				-0,701	
Αξιολόγηση ανταπόκρισης σε νέες τάσεις				-0,722	
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δωμάτια	0,423				
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Άνεση					0,538
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξοπλισμό					0,810
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση – Υποστήριξη					0,534
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εστιατόρια – Bar			0,471		
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση – Προσωπικού	0,748				
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Ευγένεια – Προθυμία	0,698				
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δημόσιες Σχέσεις	0,658				
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Πισίνα - SPA			0,649		
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Γυμναστήριο - Αθλητικές Εγκαταστάσεις			0,804		
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Αίθουσα Εκδηλώσεων			0,714		
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Υπηρεσίες Ψυχαγωγίας Παιδιών			0,755		
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Ανταπόκρισης στην Πραγματικότητα	0,599				
Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Ανταπόκρισης στην Κατηγορία του Ξενοδοχείου	0,490				
Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές		0,766			
Παροχή νέων Υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές		0,725			
Προστιθέμενη Αξία λόγω ανασχεδιασμού υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές		0,854			
Προστιθέμενη Αξία στην εμπειρία του πελάτη από καινοτόμες πρακτικές		0,813			
Βελτίωση ικανοποίησης πελατών από καινοτόμες πρακτικές		0,789			
Ενίσχυση εμπειρίας πελατών από καινοτόμες πρακτικές		0,691			
Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς παροχή νέων υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές		0,652			
Cronbach's α	0,86	0,93	0,86	0,89	0,79

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.42, οι παρακάτω έξι μεταβλητές

- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δωμάτια
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση - Προσωπικού
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Ευγένεια - Προθυμία
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Δημόσιες Σχέσεις
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Ανταπόκρισης στην Πραγματικότητα
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με βαθμό Ανταπόκρισης στην Κατηγορία του Ξενοδοχείου

συνοψίζονται σε μια νέα μεταβλητή «Ικανοποίηση από Υπηρεσίες» (CS1) με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  0,86.

Αντίστοιχα, οι επτά μεταβλητές:

- Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές
- Παροχή νέων Υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές
- Προστιθέμενη Αξία λόγω ανασχεδιασμού υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές
- Προστιθέμενη Αξία στην εμπειρία του πελάτη από καινοτόμες πρακτικές
- Βελτίωση ικανοποίησης πελατών από καινοτόμες πρακτικές
- Ενίσχυση εμπειρίας πελατών από καινοτόμες πρακτικές
- Αξιολόγηση ανταγωνιστικής επίδοσης ως προς παροχή νέων υπηρεσιών από καινοτόμες πρακτικές

ενσωματώνονται σε μια νέα μεταβλητή «Ικανοποίηση με Καινοτομία» (CS2) με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  0,93.

Οι ακόλουθες πέντε μεταβλητές:

- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εστιατόρια – Bar
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Πισίνα - SPA
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Γυμναστήριο - Αθλητικές Εγκαταστάσεις
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Αίθουσα Εκδηλώσεων
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Υπηρεσίες Ψυχαγωγίας Παιδιών

δημιουργούν τη νέα μεταβλητή «Ικανοποίηση με Εγκαταστάσεις» (CS3) με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$  0,86.

Ομοίως, οι τέσσερις παρακάτω μεταβλητές:

- Αξιολόγηση εξυπηρέτησης πελατών
- Αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών
- Αξιολόγηση συνολικής υποστήριξης πελατών
- Αξιολόγηση ανταπόκρισης σε νέες τάσεις

δημιουργούν τη νέα μεταβλητή «Ικανοποίηση με Πελατοκεντρικό Προσανατολισμό» (CS4) με δείκτη Cronbach's  $\alpha$  0,89.

Τέλος, οι τρεις μεταβλητές:

- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Άνεση
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξοπλισμό
- Εκτιμώμενη Ικανοποίηση Πελατών με Εξυπηρέτηση - Υποστήριξη

σχηματίζουν τη νέα μεταβλητή «Ικανοποίηση από Δωμάτια» (CS5) με δείκτη Cronbach's  $\alpha$  0,79.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» είναι μεταβλητή των παρακάτω μεταβλητών που προέκυψαν από την Παραγοντική Ανάλυση:

- CS1: Ικανοποίηση από Υπηρεσίες
- CS2: Ικανοποίηση με Καινοτομία
- CS3: Ικανοποίηση με Εγκαταστάσεις
- CS4: Ικανοποίηση με Πελατοκεντρικό Προσανατολισμό
- CS5: Ικανοποίηση από Δωμάτια

Για τον υπολογισμό της εν λόγω μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος της κάθε επιμέρους κατηγορίας (CS1- CS5). Η «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» (Customer Satisfaction - CS) προέκυψε από την παρακάτω σχέση:

$$CS = \sum_{i=1}^5 (CSi)$$

Σημειώνεται ότι η μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» (Customer Satisfaction - CS) μπορεί να οριστεί και από εναλλακτικές σχέσεις.

### 7.3 Επιπρόσθετες μεταβλητές που δημιουργήθηκαν

Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνεται χρήση της εντολής Compute, η οποία χρησιμοποιείται για τη δημιουργία μιας νέας μεταβλητής και η οποία βασίζεται σε μεταβλητές που ήδη υπάρχουν. Στην προκειμένη περίπτωση εξετάστηκαν οι εξής δύο ερωτήσεις:

**«Σε τι επίπεδο πιστεύετε ότι κυμαίνεται η ετοιμότητα των πελατών για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών ως προς την ευκολία στη χρήση και την εξοικείωσή τους» και «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι κυμαίνεται ο φόβος των πελατών ως προς τη διαρροή, υποκλοπή και ανεπιθύμητη χρήση των προσωπικών τους στοιχείων».**

Επομένως, μέσω του προγράμματος SPSS και της εντολής «Compute Variable», σχηματίζεται μία νέα μεταβλητή, η οποία αποτελεί το αλγεβρικό άθροισμα των δύο επιμέρους μεταβλητών και ονομάζεται «Ετοιμότητα Πελατών» ή Customer Readiness - CR.

Παράλληλα, με την εντολή Recode επιτυγχάνεται η επανακωδικοποίηση μιας μεταβλητής που ήδη υπάρχει είτε με τη μετατροπή της ίδιας μεταβλητής με διαγραφή των παλαιών τιμών και αντικατάστασή τους από τις νέες ή με τη δημιουργία νέας μεταβλητής με τιμές τις κωδικοποιημένες τιμές. Στην εν λόγω περίπτωση εξετάστηκε η παρακάτω ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορά στους υφιστάμενους πόρους. Ειδικότερα, η διχοτομική ερώτηση: **«Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες παρέχονται σήμερα μέσω των mobile εφαρμογών σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο από την ξενοδοχειακή σας επιχείρηση: Διαχείριση κρατήσεων-Reservation System, Διαχείριση καταλύματος-Property Management System, Διαχείριση δωματίων (π.χ. room service), Διαχείριση καναλιών και μηχανών κρατήσεων - Channel Management (π.χ. Booking, Expedia), Σύστημα διανομής-Global Distribution System, Ενημέρωση δεδομένων ως προς την αγορά (π.χ. έλεγχος τιμών και διαθεσιμότητας των ανταγωνιστών), Διαχείριση κρατήσεων στις εγκαταστάσεις (π.χ. τραπέζι σε εστιατόριο, σπα), Διαχείριση εσόδων (ROI), Υπηρεσία επικοινωνίας με πελάτες (π.χ. email), Εκπαίδευση εργαζομένων, Δεν υποστηρίζονται»** λαμβάνει την τιμή 0, αν η απάντηση είναι «Όχι» και την τιμή 1, αν

η απάντηση είναι «Ναι». Μέσω του προγράμματος SPSS και της εντολής «Compute Variable» σχηματίζεται μία νέα μεταβλητή, η οποία ονομάζεται «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο» ή ITR.

Αναφορικά με τις διχοτομικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν στην υιοθέτηση mobile εφαρμογών, λαμβάνουν την τιμή 1, αν η απάντηση είναι «Ναι» και 0, αν η απάντηση είναι «Όχι». Ειδικότερα, η ερώτηση «**Η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση παρέχει ήδη mobile εφαρμογές στους πελάτες της;**» η απάντηση «Ναι» παίρνει την τιμή 1, ενώ η απάντηση «Όχι» την τιμή 0. Συνεπώς, με τη χρήση του SPSS και την εντολή «Compute Variable» όλες οι σχετικές μεταβλητές σχηματίζουν μια νέα μεταβλητή, MAA, η οποία ονομάζεται «Πλήθος Mobile Εφαρμογών».

#### 7.4 Περιγραφική στατιστική των μεταβλητών της ανάλυσης

Η περιγραφική στατιστική στοχεύει στην αποτελεσματική παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων και πιο συγκεκριμένα των στατιστικών μεγεθών, όπως του μέσου όρου, της διαμέσου, της διακύμανσης και των συχνοτήτων. Η περιγραφική στατιστική περιλαμβάνει ποσοτικές και ποιοτικές στατιστικές τιμές των μεταβλητών.

Οι ποσοτικές τιμές περιλαμβάνουν τα μέτρα κεντρικής τάσης, τα μέτρα διασποράς και τα μέτρα σχετικής θέσης. Τα μέτρα κεντρικής τάσης ή μέτρα θέσης (measures of central tendency ή measures of location) είναι τα αριθμητικά μεγέθη που συνοψίζουν τα δεδομένα και υπολογίζουν και απεικονίζουν τη θέση του «κέντρου» των παρατηρήσεων. Τα κυριότερα μέτρα κεντρικής τάσης είναι ο μέσος όρος, η διάμεσος, δηλαδή η τιμή της μεσαίας παρατήρησης του συνόλου των διατεταγμένων τιμών μίας μεταβλητής κατά αύξουσα σειρά και η επικρατούσα τιμή που είναι η τιμή των δεδομένων που έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.

Τα μέτρα διασποράς ή μέτρα μεταβλητότητας (dispersion measures ή measures of variability) εξετάζουν τον βαθμό απόκλισης των τιμών μιας μεταβλητής γύρω από τα μέτρα κεντρικής τάσης, δηλαδή προσδιορίζουν τον βαθμό συγκέντρωσης γύρω από τον μέσο όρο και τη μορφή της κατανομής. Τα κυριότερα μέτρα διασποράς είναι το εύρος (η διαφορά μεταξύ της μέγιστης και της ελάχιστης παρατήρησης), η διακύμανση (η αναμενόμενη τιμή της τετραγωνικής απόκλισης μιας μεταβλητής από τη μέση τιμή), η τυπική απόκλιση (η τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης) και η

ενδοτεταρτημοριακή απόκλιση (η διαφορά του πρώτου τεταρτημορίου Q1 από το τρίτο τεταρτημόριο Q3).

Τέλος, τα μέτρα σχετικής θέσης (measures of relative position) αφορούν πληροφορίες σχετικές με τη θέση συγκεκριμένων τιμών ως προς το πλήρες σύνολο δεδομένων. Τα συγκεκριμένα μέτρα περιλαμβάνουν κυρίως εκατοστημόρια (η τιμή που διαχωρίζει ένα οποιοδήποτε ποσοστό εκατοστιαίο από ένα σύνολο παρατηρήσεων, διαταγμένο κατά αύξουσα ή φθίνουσα σειρά), τεταρτημόρια (στατιστικός όρος που απεικονίζει τη διαίρεση των παρατηρήσεων σε τέσσερα καθορισμένα διαστήματα βάσει των τιμών των δεδομένων και του τρόπου σύγκρισής τους με το σύνολο των παρατηρήσεων) και ενδοτεταρτημοριακές αποκλίσεις.

Σχετικά με τις ποιοτικές τιμές, αναφέρονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως φύλο, επίπεδο μόρφωσης, και παίρνουν ορισμένες διακριτές τιμές. Οι ποιοτικές μεταβλητές αφορούν κυρίως στις συχνότητες των δεδομένων, όπως η απόλυτη συχνότητα, η σχετική συχνότητα, η αθροιστική συχνότητα και η αθροιστική σχετική συχνότητα, καθώς και τις γραφικές απεικονίσεις τους, κυρίως με τη χρήση των ιστογραμμάτων.

Στην παρούσα διατριβή η διεξαγωγή της μονομεταβλητής στατιστικής ανάλυσης αφορά στην εξέταση και παρουσίαση των δεδομένων μέσω της διατεταγμένης κλίμακας μέτρησης (ordinal scale) και των συχνοτήτων μέσω της ονομαστικής κλίμακας μέτρησης (nominal scale). Τα στατιστικά δεδομένα απεικονίζονται από τους αντίστοιχους πίνακες και διαγράμματα, ανάλογα με την κατηγορία που ανήκουν. Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται βάσει ομαδοποίησης των μεταβλητών, λαμβάνοντας υπόψη το εννοιολογικό υπόδειγμα της συγκεκριμένης διατριβής.

Στον Πίνακα 7.43 γίνεται αρχικά μια συνολική παρουσίαση των περιγραφικών στοιχείων των 21 μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στο εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Στη συνέχεια, γίνεται λεπτομερής παρουσίαση των στοιχείων για κάθε μια μεταβλητή ξεχωριστά. Σημειώνεται ότι στον Πίνακα αυτόν το μέγεθος της επιχείρησης εξετάζεται από δύο μεταβλητές, η πρώτη «250+ μόνιμοι εργαζόμενοι» και η δεύτερη «250+ εποχικοί εργαζόμενοι». Οι υπόλοιπες κατηγορίες (λιγότερα από 10 άτομα, από 10 έως 49 άτομα, από 50 έως 99 άτομα, από

100 έως 249 άτομα), όπως θα εξηγήσουμε στη συνέχεια του κεφαλαίου, δεν αλλοιώνουν τα αποτελέσματα και για τον λόγο αυτό επιλέχθηκαν να χρησιμοποιηθούν οι ανωτέρω δύο μεταβλητές.

Πίνακας 7.43 Περιγραφικά στοιχεία μεταβλητών

		Τεχνολογικά	Τεχνολογικοί Πόροι	Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο	Πλήθος Mobile Εφαρμογών	Δομή	Κουλτούρα Καινοτομίας	250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι	250+ Εποχικοί εργαζόμενοι	Πόροι	Επιχειρησιακές Διαδικασίες	Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις	Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών	Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες	Ετοιμότητα Πελατών	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες	Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών	Πόροι VRIO	Συνολική Ικανοποίηση Πελατών	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Ανταγωνιστική Επίδοση
N	Έγκυρα	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	148	241	241	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	93	0	0	0
Μέση Τιμή		3,45	3,58	5,42	6,05	3,73	3,38	0,0913	0,0705	3,45	3,69	3,52	3,11	3,90	3,47	3,64	3,62	3,53	0,80	4,02	3,82	3,88
Διάμεσος		3,50	4,00	6,00	5,00	4,00	3,44	0,00	0,00	3,33	3,80	3,50	3,00	4,00	3,33	3,75	3,69	3,57	0,79	4,00	4,00	4,00
Επικρατούσα Τιμή		3,50	4,00	6,00	0,00	4,00	4,00	0,00	0,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,25	3,33	4,00	4,00	4,00	0,80	4,00	4,00	4,00
Τυπική Απόκλιση		0,80	0,85	2,785	6,836	0,79	0,787	0,288	0,256	0,75	0,727	0,871	1,111	0,710	0,593	0,728	0,758	0,752	0,108	0,747	0,785	0,67
Διακύμανση		0,64	0,72	7,753	46,73	0,635	,062	0,083	0,066	0,56	0,528	0,759	1,233	0,504	0,351	0,530	0,575	0,565	0,012	0,558	0,617	0,45
Ασυμμετρία		-0,57	-0,22	-0,235	0,842	-0,7	-0,103	2,856	3,376	-0,19	-0,432	-0,376	-0,197	-0,260	0,154	-0,451	-0,667	-0,47	-0,357	-0,52	-0,304	-0,816
Κύρτωση		,653	-0,13	-0,333	-0,398	0,81	-0,652	6,208	9,473	-0,69	0,420	0,174	-0,620	-0,687	-0,070	-0,053	0,917	0,861	-0,114	0,515	-0,103	1,317
Ελάχιστο		1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,56	0,00	0,00	1,33	1,20	1,00	1,00	2,00	2,00	1,25	1,00	1,00	0,49	1,00	1,50	1,00
Μέγιστο		5,00	5,00	11,00	25,00	5,00	5,00	1,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00
Z- Ασυμμετρίας		-3,6	-1,4	-1,49	5,36	-4,4	-0,656	18,19	21,5	-1,2	-2,75	-2,39	-1,25	-1,66	0,98	-2,87	-4,25	-3,00	-1,79	-3,3	-1,94	-5,20
Z- Κύρτωσης		2,09	-0,4	-1,06	-1,28	2,59	-2,090	19,90	30,36	-2,2	1,35	0,56	-1,99	-2,20	-0,22	-0,17	2,94	2,76	-0,29	1,64	-0,330	4,22



Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 7.43, ο μέσος όρος των μεταβλητών δεν εμφανίζει μεγάλη διαφορά από την αντίστοιχη διάμεσο. Στην κανονική κατανομή ο μέσος όρος, η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή της μεταβλητής είναι σχεδόν ίσα, που σημαίνει ότι η κατανομή κατανέμεται εξίσου σε κάθε πλευρά. Η ακαμψία (skewness) είναι ένα μέτρο της ασυμμετρίας που περιγράφει πόσο η στατιστική κατανομή της μεταβλητής είναι ασύμμετρη από την κανονική. Στον Πίνακα 7.43 οι περισσότερες μεταβλητές φαίνεται να ακολουθούν τη συμμετρική κατανομή, ενώ η μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών» παρουσιάζει ελαφριά ασυμμετρία (θετική), καθώς ο μέσος όρος είναι μεγαλύτερος από τη διάμεσο και την επικρατούσα τιμή.

Η κύρτωση (kurtosis) είναι ένα μέτρο της «κορυφής» μιας κατανομής, δηλαδή απεικονίζει τον βαθμό συγκέντρωσης των τιμών γύρω από τη μέση τιμή. Η κύρτωση, ουσιαστικά, δείχνει την αιχμηρότητα ή την πλάτυνση της κατανομής. Στην κανονική κατανομή η κύρτωση ισούται με μηδέν, ενώ όταν η κύρτωση είναι μικρότερη του μηδενός η κατανομή θεωρείται πλατύκυρτη. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν η κύρτωση είναι μεγαλύτερη του μηδενός, η κατανομή είναι λεπτόκυρτη.

Ως προς τους δείκτες Z-skew και Z-kurtosis, είναι τα πηλίκα της ασυμμετρίας και κύρτωσης προς τα αντίστοιχα τυπικά τους σφάλματα. Ειδικότερα, ο υπολογισμός των δεικτών αυτών είναι:

$$Z_{skew} = \text{Skew} / SE_{skew}$$

$$Z_{kurtosis} = \text{Kurtosis} / SE_{kurtosis}$$

Οι τιμές των δεικτών αυτών πρέπει να βρίσκονται μεταξύ -1,96 και 1,96, για να θεωρηθεί ότι μια μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή (Μυλωνάς, 2018). Σύμφωνα με την Kim (2013), όταν το δείγμα θεωρείται μέτριο, δηλαδή μεταξύ 50 και 300, ( $50 < n < 300$ ), απορρίπτουμε τις τιμές πάνω από 3,29, καθώς αντιστοιχούν σε επίπεδο  $\alpha=0,05$  και η κατανομή του δείγματος είναι μη κανονική. Συνεπώς, καθώς το δείγμα μας είναι 241, υπολογίστηκαν οι δείκτες Zskew και Zkurtosis (Πίνακας 7.43) και διαπιστώθηκε ότι οι μεταβλητές που ακολουθούν κανονική κατανομή είναι εκείνες των οποίων οι απόλυτες τιμές των λόγων τους είναι μικρότερες του 3,29. Επίσης, σύμφωνα με τους Ζαφειρόπουλο και τον Μυλωνά (2017), στο SPSS, όταν ο

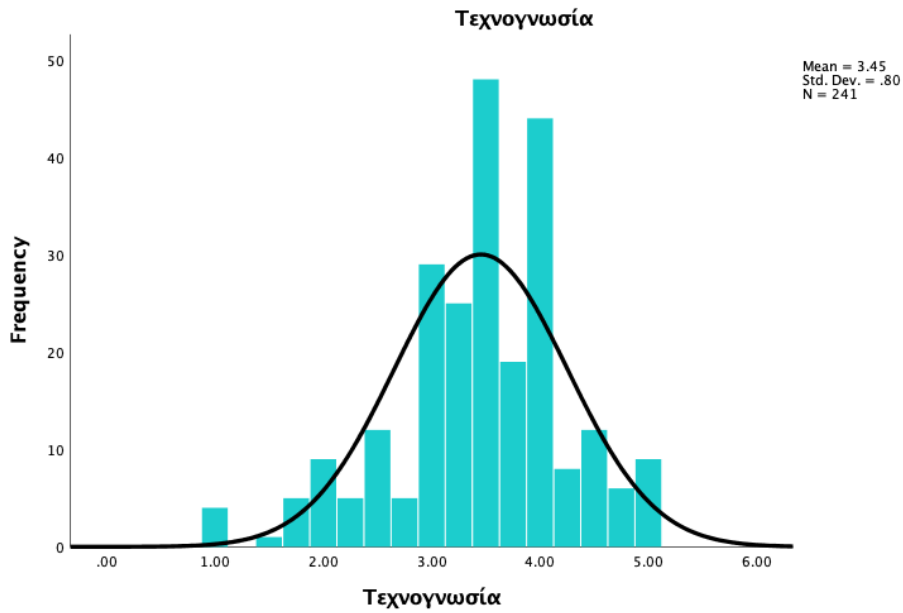
συντελεστής ασυμμετρίας είναι θετικός, τα δεδομένα (άρα και η κατανομή συχνοτήτων ή και το ιστόγραμμα) είναι «τραβηγμένα» προς τα δεξιά, ενώ αν ο συντελεστής αυτός είναι αρνητικός τα δεδομένα είναι «τραβηγμένα» προς τα αριστερά. Στη συνέχεια, ακολουθεί η αναλυτική περιγραφή και γραφική απεικόνιση για κάθε μεταβλητή χωριστά.

### **Τεχνογνωσία**

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.44 για τη μεταβλητή «Τεχνογνωσία» ο μέσος όρος είναι 3,45 και η διάμεσος 3,50. Η ασυμμετρία είναι μικρότερη του μηδενός και ίση με -0,579, έχοντας τις περισσότερες απαντήσεις δεξιά του Διαγράμματος 7.1. Η κύρτωση ανήλθε σε 0,653, οπότε και η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται λεπτόκυρτη.

Πίνακας 7.44 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Τεχνογνωσία»

	Τεχνογνωσία
N Έγκυρα	241
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,45
Διάμεσος	3,50
Επικρατούσα Τιμή	3,50
Τυπική Απόκλιση	0,800
Διακύμανση	0,641
Ασυμμετρία	-0,579
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	0,653
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	1,00
Μέγιστο	5,00



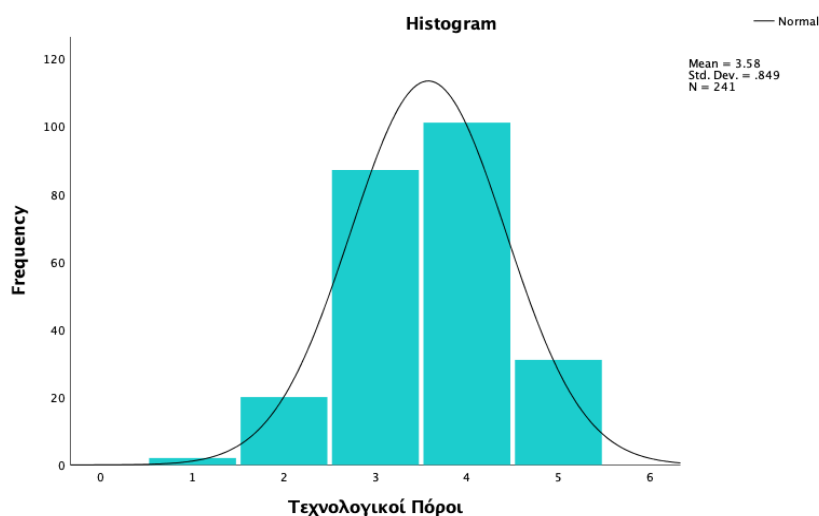
Διάγραμμα 7.1 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Τεχνογνωσία»

### **Τεχνολογικοί Πόροι**

Τα περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι» δίνονται στον Πίνακα 7.45. Η τιμή του μέσου όρου είναι 3,58 και της διαμέσου 4,00. Η ασυμμετρία έχει αρνητική τιμή και ίση με -0,222, έχοντας τις περισσότερες απαντήσεις στη δεξιά πλευρά του Διαγράμματος 7.2. Τέλος, η κύρτωση ανήλθε σε -0,139, οπότε η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται πλατύκυρτη.

Πίνακας 7.45 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι»

	Τεχνολογικοί Πόροι
N Έγκυρα	241
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,58
Διάμεσος	4,00
Επικρατούσα Τιμή	4
Τυπική Απόκλιση	0,849
Διακύμανση	0,720
Ασυμμετρία	-0,222
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	-0,139
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	1,00
Μέγιστο	5,00



Διάγραμμα 7.2 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι»

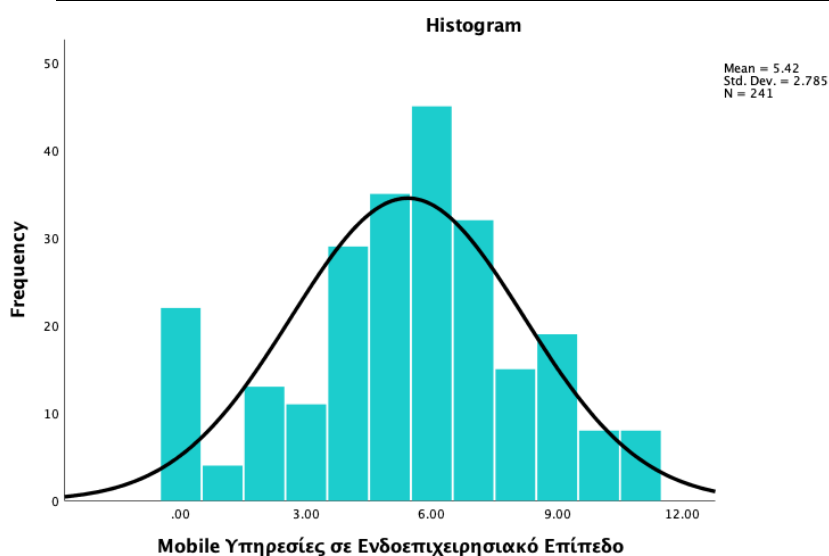
### **Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο**

Η μεταβλητή «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο» έχει μέσο όρο 5,42 και διάμεσο 6,00, σύμφωνα με τον Πίνακα 7.46. Το Διάγραμμα 7.3 παρουσιάζει την κατανομή των δεδομένων και την ύπαρξη αρνητικής ασυμμετρίας ίση με -0,235, που υποδηλώνει τη συγκέντρωση περισσότερων τιμών της μεταβλητής στο δεξιό τμήμα του

Διαγράμματος. Επίσης, φαίνεται ότι υπάρχει αρνητική κύρτωση όση με -0,333 και επομένως η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται πλατύκυρτη.

Πίνακας 7.46 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο»

		Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο
N	Έγκυρα	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0
	Μέση Τιμή	5,42
	Διάμεσος	6,00
	Επικρατούσα Τιμή	6,00
	Τυπική Απόκλιση	2,785
	Διακύμανση	7,753
	Ασυμμετρία	-0,235
	Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
	Κύρτωση	-0,333
	Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
	Ελάχιστο	0,00
	Μέγιστο	11,00



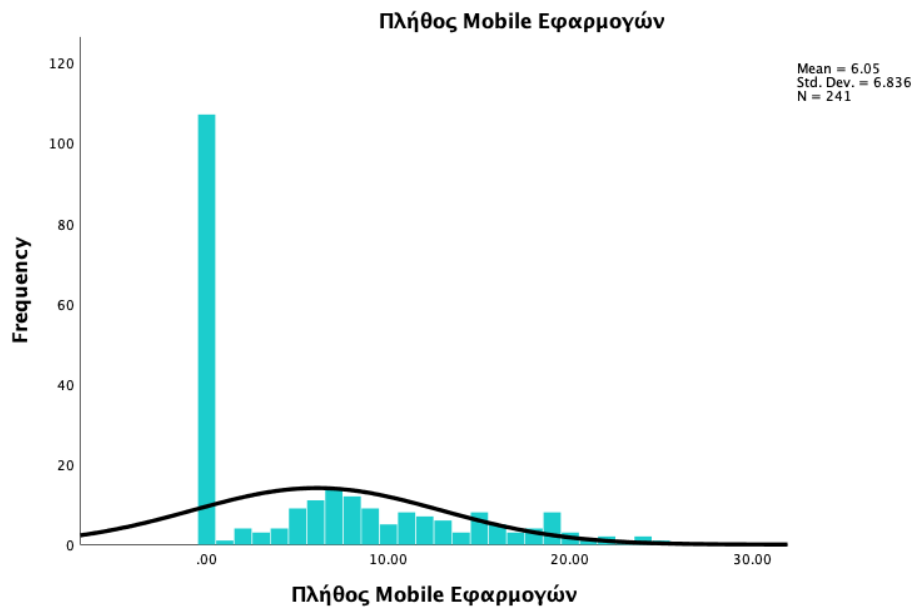
Διάγραμμα 7.3 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο»

### **Πλήθος Mobile Εφαρμογών**

Ως προς τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών» τα αντίστοιχα στοιχεία δίνονται στον Πίνακα 7.47 με μέσο όρο 6,05 και διάμεσο 5,00. Το Διάγραμμα 7.4 παρουσιάζει την κατανομή των δεδομένων και συγκεκριμένα την ύπαρξη θετικής ασυμμετρίας ίση με 0,842 και αρνητικής κύρτωσης ίση με -0,398, δηλαδή την ύπαρξη πλατύκυρτης κατανομής των συχνοτήτων. Επίσης, όπως φαίνεται και από το σχετικό Διάγραμμα, υπάρχει ακραία τιμή (outlier), η οποία και αφαιρέθηκε από τα δεδομένα του δείγματος.

Πίνακας 7.47 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών»

	Πλήθος Mobile Εφαρμογών
N Έγκυρα	241
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	6,05
Διάμεσος	5,00
Επικρατούσα Τιμή	0,00
Τυπική Απόκλιση	6,836
Διακύμανση	46,73
Ασυμμετρία	0,842
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	-0,398
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	0,00
Μέγιστο	25,00



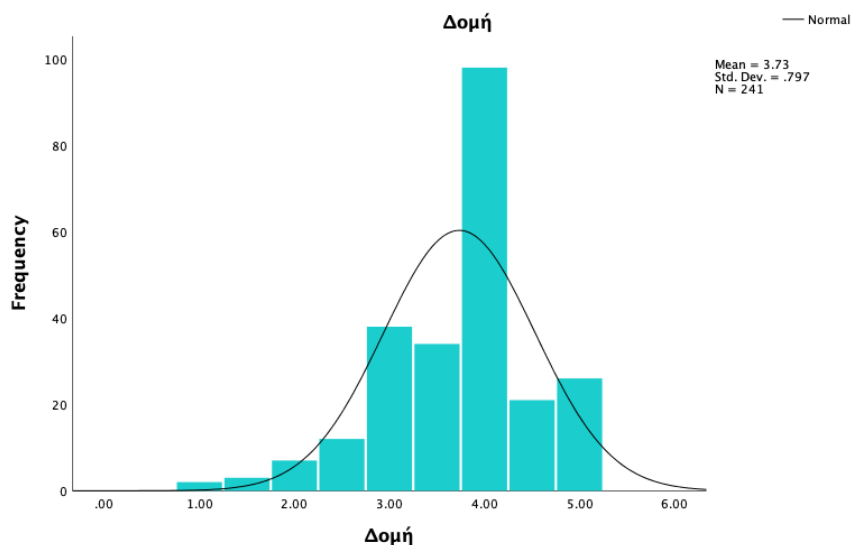
Διάγραμμα 7.4 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών»

### **Δομή**

Ως προς τη μεταβλητή «Δομή», με βάσει τον Πίνακα 7.48 ο μέσος όρος είναι 3,73 και η διάμεσος 4,00. Το Διάγραμμα 7.5 παρουσιάζει την κατανομή των δεδομένων και συγκεκριμένα την ύπαρξη αρνητικής ασυμμετρίας που είναι ίση με  $-0,705$ , δηλαδή οι περισσότερες τιμές βρίσκονται στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος και την ύπαρξη κύρτωσης ίση με  $0,807$ , που σημαίνει ότι πρόκειται για πλατύκυρτη κατανομή των συχνοτήτων.

Πίνακας 7.48 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Δομή»

	Δομή
N Έγκυρα	241
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,73
Διάμεσος	4,00
Επικρατούσα Τιμή	4,00
Τυπική Απόκλιση	0,797
Διακύμανση	0,635
Ασυμμετρία	-0,705
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	0,807
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	1,00
Μέγιστο	5,00



Διάγραμμα 7.5 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Δομή»

### **Κουλτούρα Καινοτομίας**

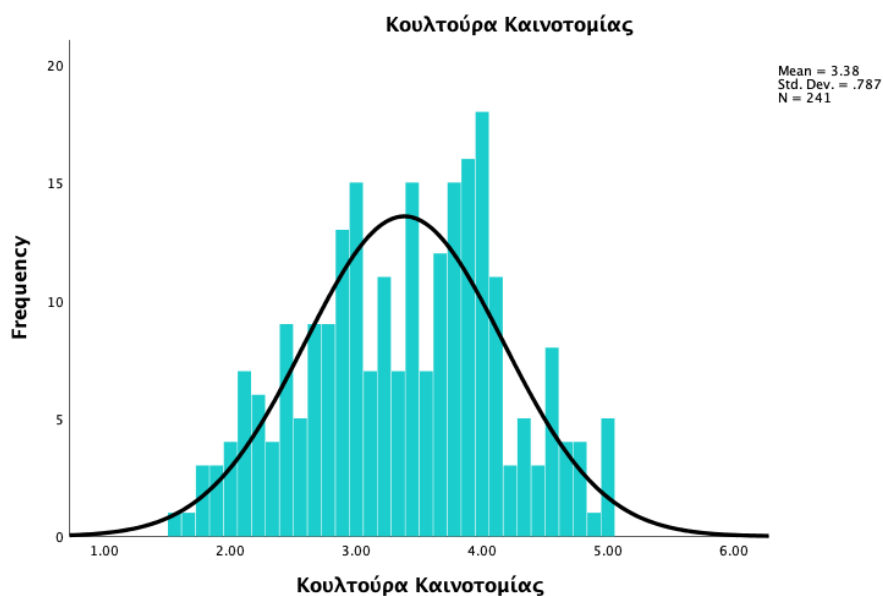
Στον Πίνακα 7.49 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία της μεταβλητής «Κουλτούρα Καινοτομίας». Η μέση τιμή είναι 3,38 και δεν αποκλίνει πολύ από την τιμή της διαμέσου που ισούται με 3,44. Η ασυμμετρία και η κύρτωση της μεταβλητής είναι -0,103 και -0,652 αντίστοιχα, υποδηλώνοντας αρνητική ασυμμετρία, δηλαδή



συγκέντρωση των περισσότερων τιμών δεξιά στο Διάγραμμα 7.6 και πλατύκυρτη κατανομή των συχνοτήτων.

Πίνακας 7.49 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας»

		Κουλτούρα Καινοτομίας
N	Έγκυρα	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή		3,38
Διάμεσος		3,44
Επικρατούσα Τιμή		4,00
Τυπική Απόκλιση		0,787
Διακύμανση		0,620
Ασυμμετρία		-0,103
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας		0,157
Κύρτωση		-0,652
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης		0,312
Ελάχιστο		1,56
Μέγιστο		5,00



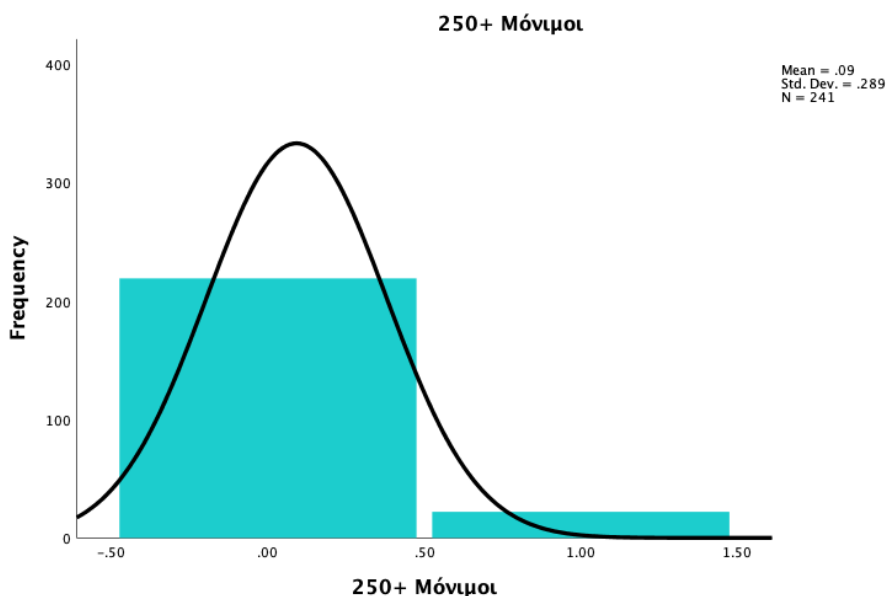
Διάγραμμα 7.6 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας»

### **250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι και 250+ Εποχικοί εργαζόμενοι**

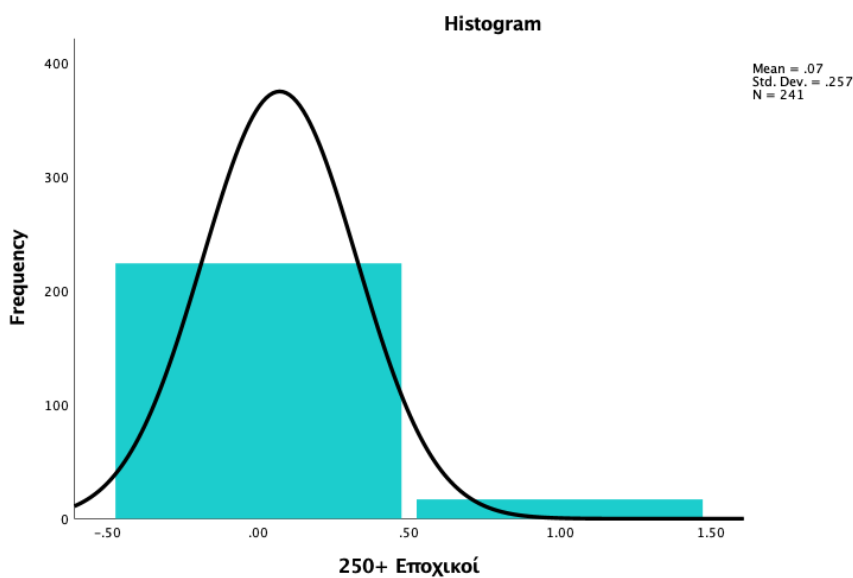
Ός προς το μέγεθος της επιχείρησης, στον Πίνακα 7.50 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία των δύο μεταβλητών, 250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι και 250+ Εποχικοί εργαζόμενοι. Οι μέσες τιμές τους είναι 0,913 και 0,0705 για τις δύο μεταβλητές αντίστοιχα. Η ασυμμετρία για τη μεταβλητή 250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι είναι 2,856 και για τη μεταβλητή 250+ Εποχικοί εργαζόμενοι ίση με 3,376, υποδηλώνοντας θετική ασυμμετρία, δηλαδή συγκέντρωση των περισσότερων τιμών στα αριστερά των Διαγραμμάτων 7.7 και 7.8. Η κύρτωση για τις δύο μεταβλητές είναι 6,208 και 9,473, αντίστοιχα, που σημαίνει ότι πρόκειται για λεπτόκυρτες κατανομές των συχνοτήτων. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, οι συντελεστές ασυμμετρίας και κύρτωσης για τις δύο αυτές μεταβλητές είναι αρκετά μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους για τις υπόλοιπες μεταβλητές, κάτι το οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην εποχική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Παρ' όλα αυτά, προτιμήσαμε για λόγους ομοιομορφίας να συμπεριλάβουμε στην ανάλυσή μας τις δύο μεταβλητές, από το να τις αφαιρέσουμε από αυτήν.

Πίνακας 7.50 Περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι» και «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι»

	250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι	250+ Εποχικοί εργαζόμενοι
N Έγκυρα	241	241
Ελλείπουσες Τιμές	0	0
Μέση Τιμή	0,0913	0,0705
Διάμεσος	0,000	0,000
Επικρατούσα Τιμή	0,00	0,00
Τυπική Απόκλιση	0,288	0,256
Διακύμανση	0,083	0,066
Ασυμμετρία	2,856	3,376
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157	0,157
Κύρτωση	6,208	9,473
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312	0,312
Ελάχιστο	0	0
Μέγιστο	1,00	1,00



Διάγραμμα 7.7 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι»



Διάγραμμα 7.8 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι»

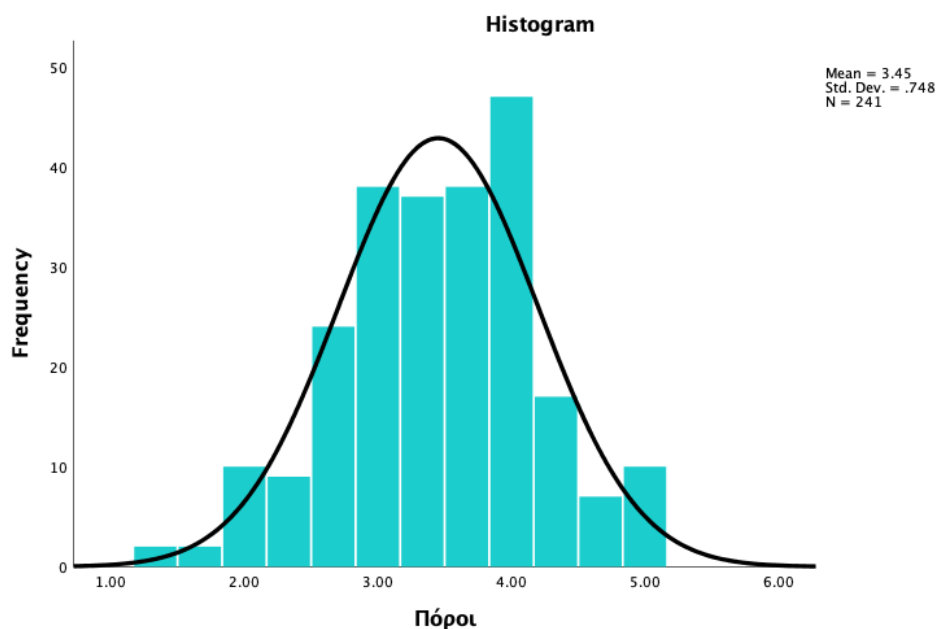
### **Πόροι**

Στον Πίνακα 7.51 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της μεταβλητής «Πόροι». Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος είναι 3,45 και έχει μικρή διαφορά από την τιμή της διαμέσου που είναι 3,33. Στο Διάγραμμα 7.9 παρουσιάζεται η κατανομή των συχνοτήτων, η οποία λόγω της αρνητικής ασυμμετρίας, που ισούται με -0,196, υποδηλώνει την ύπαρξη περισσότερων τιμών στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος, ενώ

η αρνητική κύρτωσης ίση με -0,690 υποδηλώνει πλατύκυρτη κατανομή των συχνοτήτων.

Πίνακας 7.51 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Πόροι»

		Πόροι
N	Έγκυρα	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0
	Μέση Τιμή	3,45
	Διάμεσος	3,33
	Επικρατούσα Τιμή	4,00
	Τυπική Απόκλιση	0,748
	Διακύμανση	0,559
	Ασυμμετρία	-0,196
	Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
	Κύρτωση	-0,690
	Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
	Ελάχιστο	1,33
	Μέγιστο	5,00



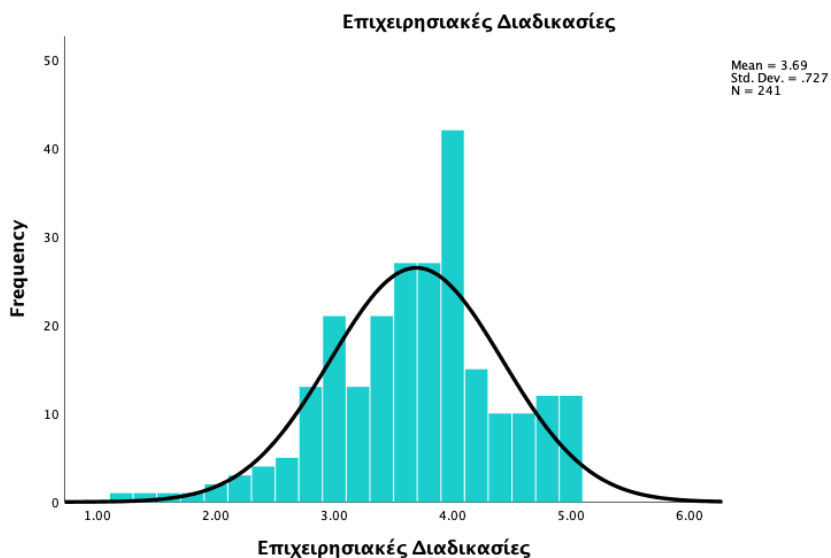
Διάγραμμα 7.9 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Πόροι»

### Επιχειρησιακές Διαδικασίες

Στον Πίνακα 7.52 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της μεταβλητής «Επιχειρησιακές Διαδικασίες». Ειδικότερα, ο μέσος όρος είναι ίσος με 3,69 και έχει μικρή διαφορά από την τιμή της διαμέσου που είναι 3,80, ενώ στο Διάγραμμα 7.10 παρουσιάζεται η κατανομή των δεδομένων. Η ύπαρξη αρνητικής ασυμμετρίας ίση με -0,432 σημαίνει συγκέντρωση περισσότερων τιμών στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος και η θετική κύρτωση ίση με 0,42 λεπτόκυρτη κατανομή των συχνοτήτων.

Πίνακας 7.52 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες»

	Επιχειρησιακές Διαδικασίες
N	241
Έγκυρα Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,69
Διάμεσος	3,80
Επικρατούσα Τιμή	4,00
Τυπική Απόκλιση	0,727
Διακύμανση	0,528
Ασυμμετρία	-0,432
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	0,420
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	1,20
Μέγιστο	5,00



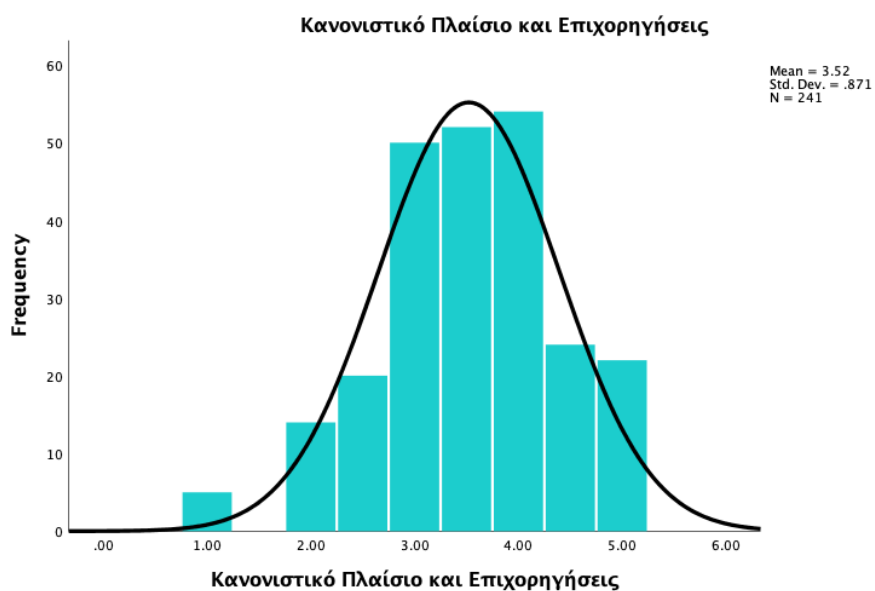
Διάγραμμα 7.10 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες»

### **Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις**

Ως προς τη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», στον Πίνακας 7.53 ο μέσος όρος είναι 3,52 και η διάμεσος 3,50. Η ασυμμετρία είναι μικρότερη του μηδενός και ίση με  $-0,376$ , έχοντας τις περισσότερες απαντήσεις στη δεξιά πλευρά του Διαγράμματος 7.11. Τέλος, η κύρτωση ανήλθε σε  $0,174$  και η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται λεπτόκυρτη.

Πίνακας 7.53 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις»

		Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις
N	Έγκυρα	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0
	Μέση Τιμή	3,52
	Διάμεσος	3,50
	Επικρατούσα Τιμή	4,00
	Τυπική Απόκλιση	0,871
	Διακύμανση	0,759
	Ασυμμετρία	-0,376
	Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
	Κύρτωση	0,174
	Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
	Ελάχιστο	1,00
	Μέγιστο	5,00



Διάγραμμα 7.11 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις»

### **Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών**

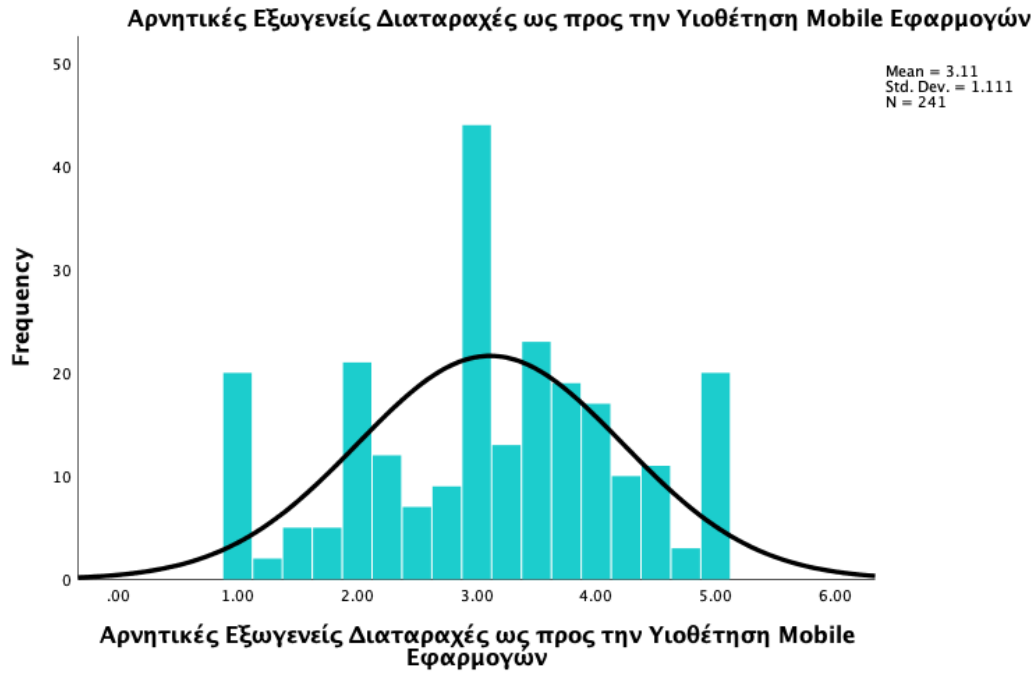
#### **Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες**

Επιπροσθέτως, οι μεταβλητές «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες» έχουν σύμφωνα με τον Πίνακα 7.54 μέσο όρο 3,11 και 3,90 και διάμεσο 3,00 και 4,00 αντίστοιχα. Τα Διαγράμματα 7.12 και 7.13 παρουσιάζουν τις κατανομές των δεδομένων, για τις οποίες η ύπαρξη αρνητικής ασυμμετρίας -0,197 και -0,260 αντιστοίχως υποδηλώνει τη συγκέντρωση περισσότερων τιμών τους στο δεξιό τμήμα των κατανομών. Λόγω της αρνητικής κύρτωσης -0,620 και -0,687 αντιστοίχως οι κατανομές των συχνοτήτων θεωρούνται ότι είναι πλατύκυρτες.

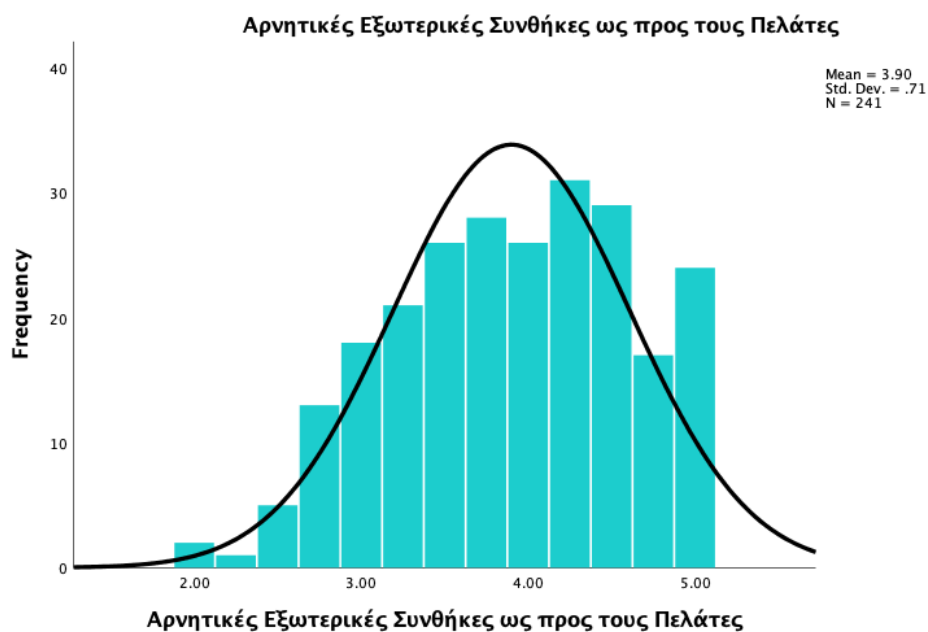
Πίνακας 7.54 Περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες»

	Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών	Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες
N Έγκυρα	241	241
Ελλείπουσες Τιμές	0	0
Μέση Τιμή	3,11	3,90
Διάμεσος	3,00	4,00
Επικρατούσα Τιμή	3,00	4,25
Τυπική Απόκλιση	1,111	0,710
Διακύμανση	1,233	0,504
Ασυμμετρία	-0,197	-0,260
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157	0,157
Κύρτωση	-0,620	-0,687
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312	0,312
Ελάχιστο	1,00	2,00
Μέγιστο	5,00	5,00





Διάγραμμα 7.12 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών»



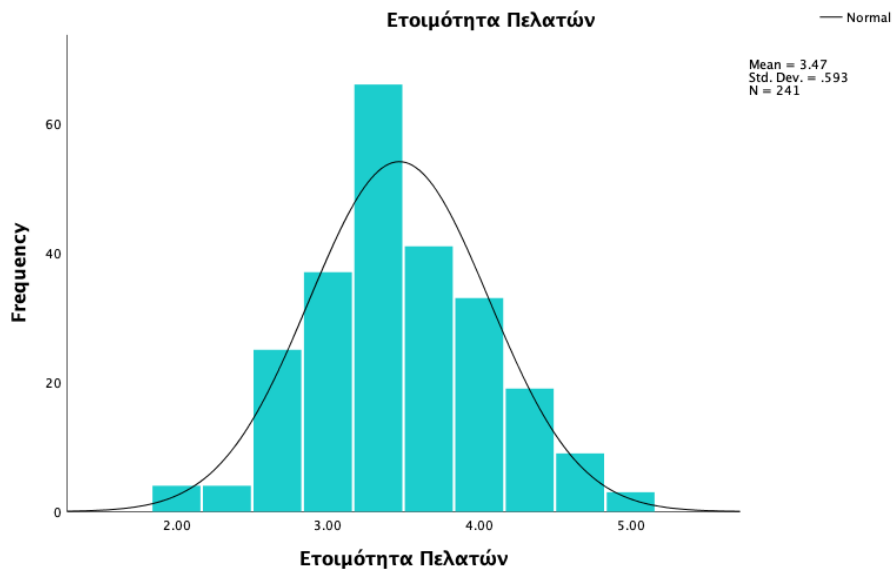
Διάγραμμα 7.13 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες»

### **Ετοιμότητα Πελατών**

Ως προς τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών», στον Πίνακα 7.55 ο μέσος όρος είναι 3,47 και η διάμεσος ίση με 3,33. Η ασυμμετρία είναι μεγαλύτερη του μηδενός και ίση με 0,154, έχοντας τις περισσότερες απαντήσεις στο αριστερό μέρος του Διαγράμματος 7.14. Η κύρτωση είναι σε -0,70 και η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται πλατύκυρτη.

Πίνακας 7.55 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών»

	Ετοιμότητα Πελατών
N Έγκυρα	241
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,47
Διάμεσος	3,33
Επικρατούσα Τιμή	3,33
Τυπική Απόκλιση	0,593
Διακύμανση	0,351
Ασυμμετρία	0,154
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	-0,070
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	2,00
Μέγιστο	5,00



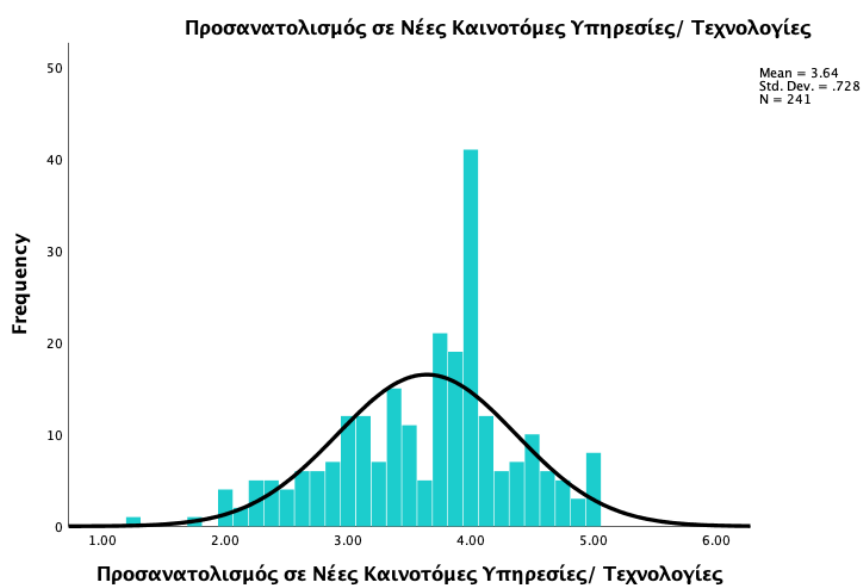
Διάγραμμα 7.14 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών»

#### **Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες**

Σχετικά με την επόμενη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» ο μέσος όρος είναι 3,64 και η τιμή της διαμέσου 3,75 βάσει του Πίνακα 7.56. Το Διάγραμμα 7.15 παρουσιάζεται η κατανομή των δεδομένων και λόγω της ύπαρξης αρνητικής ασυμμετρίας ίσης με  $-0,451$ , οι περισσότερες τιμές βρίσκονται στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος. Τέλος, επειδή η κύρτωση είναι αρνητική και ίση με  $-0,53$ , η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται πλατύκυρτη.

Πίνακας 7.56 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες»

	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες
N Έγκυρα	241
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,64
Διάμεσος	3,75
Επικρατούσα Τιμή	4,00
Τυπική Απόκλιση	0,728
Διακύμανση	0,530
Ασυμμετρία	-0,451
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	-0,053
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	1,25
Μέγιστο	5,00



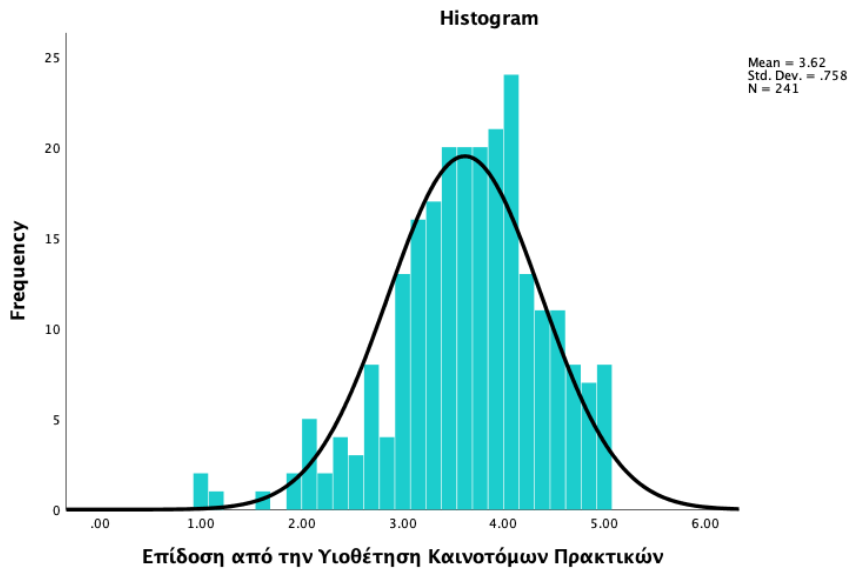
Διάγραμμα 7.15 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες»

### **Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών**

Η μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» έχει μέση τιμή 3,62 και διάμεσο 3,69, σύμφωνα με τον Πίνακα 7.57. Το Διάγραμμα 7.16 απεικονίζει την κατανομή των δεδομένων και συγκεκριμένα την ύπαρξη αρνητικής ασυμμετρίας, ίση με -0,667, που υποδηλώνει τη συγκέντρωση των περισσότερων τιμών στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος. Επίσης, η κύρτωση είναι θετική και ίση με 0,917, που σημαίνει ότι η κατανομή των συχνοτήτων είναι λεπτόκυρτη.

Πίνακας 7.57 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών»

	Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών
N Έγκυρα	241
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,62
Διάμεσος	3,69
Επικρατούσα Τιμή	4,00
Τυπική Απόκλιση	0,758
Διακύμανση	0,575
Ασυμμετρία	-0,667
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	0,917
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	1,00
Μέγιστο	5,00



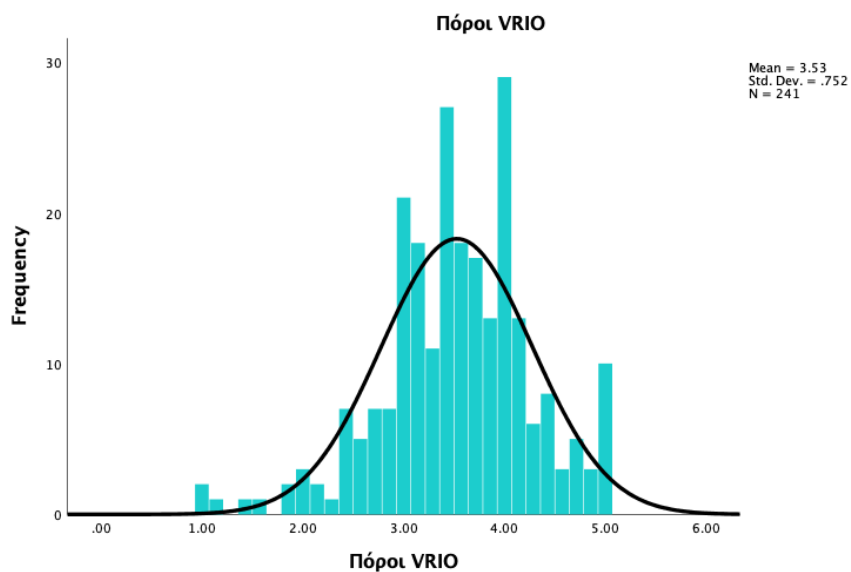
Διάγραμμα 7.16 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών»

### **Πόροι VRIO**

Ο Πίνακας 7.58 περιέχει τα περιγραφικά στοιχεία της μεταβλητής «Πόροι VRIO». Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος είναι 3,53 και έχει ελάχιστη διαφορά από τη διάμεσο που είναι ίση με 3,57. Στο Διάγραμμα 7.17 παρουσιάζεται η κατανομή των δεδομένων και η αρνητική τιμή της ασυμμετρίας, ίση με -0,471, που υποδηλώνει τη συγκέντρωση των περισσότερων τιμών στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος. Η ύπαρξη θετικής κύρτωσης ίσης με 0,861 σημαίνει ότι η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται λεπτόκυρτη.

Πίνακας 7.58 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Πόροι VRIO»

		Πόροι VRIO
N	Έγκυρα	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή		3,53
Διάμεσος		3,57
Επικρατούσα Τιμή		4,00
Τυπική Απόκλιση		0,752
Διακύμανση		0,565
Ασυμμετρία		-0,471
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας		0,157
Κύρτωση		0,861
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης		0,312
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00



Διάγραμμα 7.17 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Πόροι VRIO»

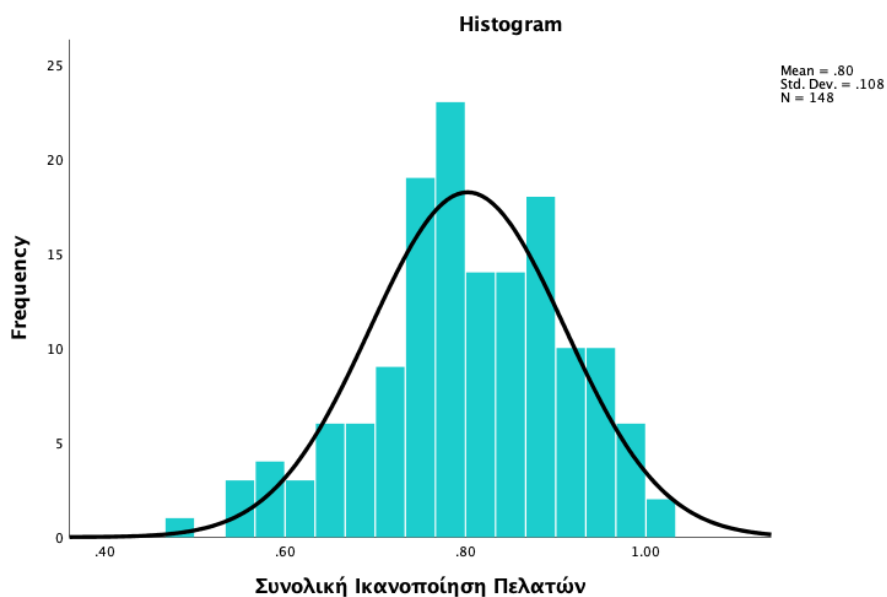
### Συνολική Ικανοποίηση Πελατών

Τα περιγραφικά στοιχεία της μεταβλητής «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.59. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος είναι 0,80 και έχει ελάχιστη διαφορά από την τιμή της διαμέσου που είναι 0,79, ενώ στο Διάγραμμα 7.18 δίνεται η κατανομή των δεδομένων. Η ύπαρξη αρνητικής ασυμμετρίας, ίση με -0,357, σημαίνει συγκέντρωση πολλών τιμών και στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος, ενώ η κατανομή συχνοτήτων είναι πλατύκυρτη με τιμή της κύρτωσης ίση με -0,114.

Πίνακας 7.59 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών»

	Συνολική Ικανοποίηση Πελατών
N Έγκυρα	148
Ελλείπουσες Τιμές	93
Μέση Τιμή	0,80
Διάμεσος	0,79
Επικρατούσα Τιμή	0,80
Τυπική Απόκλιση	0,108
Διακύμανση	0,012
Ασυμμετρία	-0,357
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,199
Κύρτωση	-0,114
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,396
Ελάχιστο	0,49
Μέγιστο	1,00





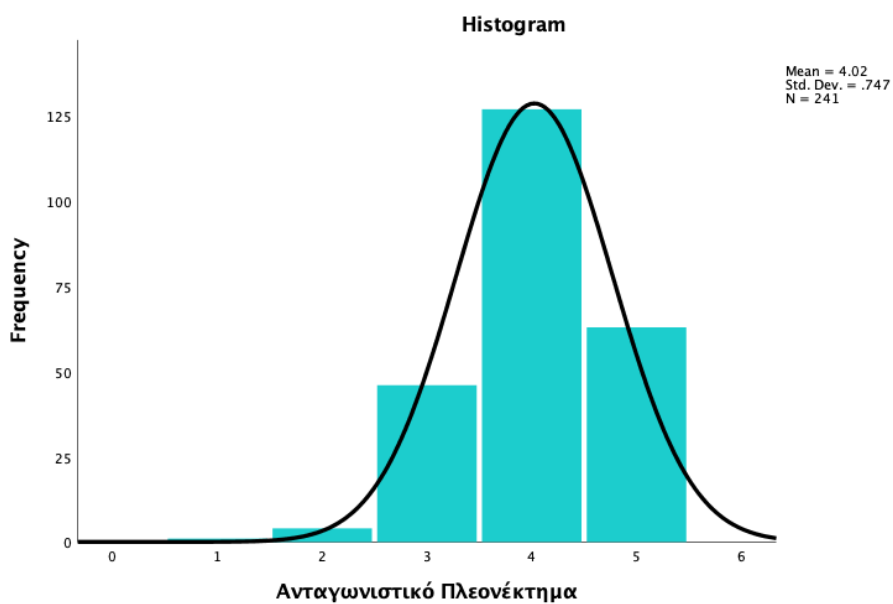
Διάγραμμα 7.18 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών»

### **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Ο Πίνακας 7.60 απεικονίζει τις περιγραφικές στατιστικές της μεταβλητής «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα». Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος είναι 4,02 και έχει ελάχιστη διαφορά από την τιμή της διαμέσου που ισούται με 4. Το Διάγραμμα 7.19 παρουσιάζει την κατανομή των δεδομένων με ασυμμετρία αρνητική και ίση με -0,525, που υποδηλώνει συγκέντρωση των περισσότερων τιμών στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος. Η κατανομή των συχνοτήτων είναι λεπτόκυρτη με θετική κύρτωση ίση με 0,515.

Πίνακας 7.60 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
N	Έγκυρα	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή		4,02
Διάμεσος		4,00
Επικρατούσα Τιμή		4,00
Τυπική Απόκλιση		0,747
Διακύμανση		0,558
Ασυμμετρία		-0,525
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας		0,157
Κύρτωση		0,515
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης		0,312
Ελάχιστο		1
Μέγιστο		5



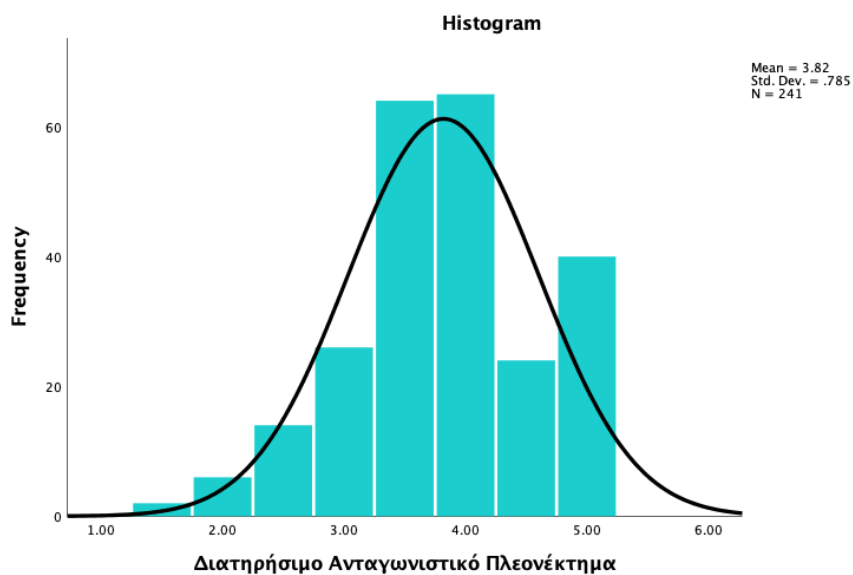
Διάγραμμα 7.19 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

### **Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.61, η μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» έχει μέση τιμή 3,82 και διάμεσο 4,00. Το Διάγραμμα 7.20 παρουσιάζει την κατανομή των δεδομένων και συγκεκριμένα την ύπαρξη αρνητικής ασυμμετρίας ίσης με -0,304, που υποδηλώνει τη συγκέντρωση περισσότερων τιμών στο δεξιό τμήμα του Διαγράμματος. Λόγω της ύπαρξης αρνητικής κύρτωσης που ισούται με -0,103, η κατανομή των συχνοτήτων θεωρείται πλατύκυρτη.

Πίνακας 7.61 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
N	241
Έγκυρα	
Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή	3,82
Διάμεσος	4,00
Επικρατούσα Τιμή	4,00
Τυπική Απόκλιση	0,785
Διακύμανση	0,617
Ασυμμετρία	-0,304
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας	0,157
Κύρτωση	-0,103
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης	0,312
Ελάχιστο	1,50
Μέγιστο	5,00



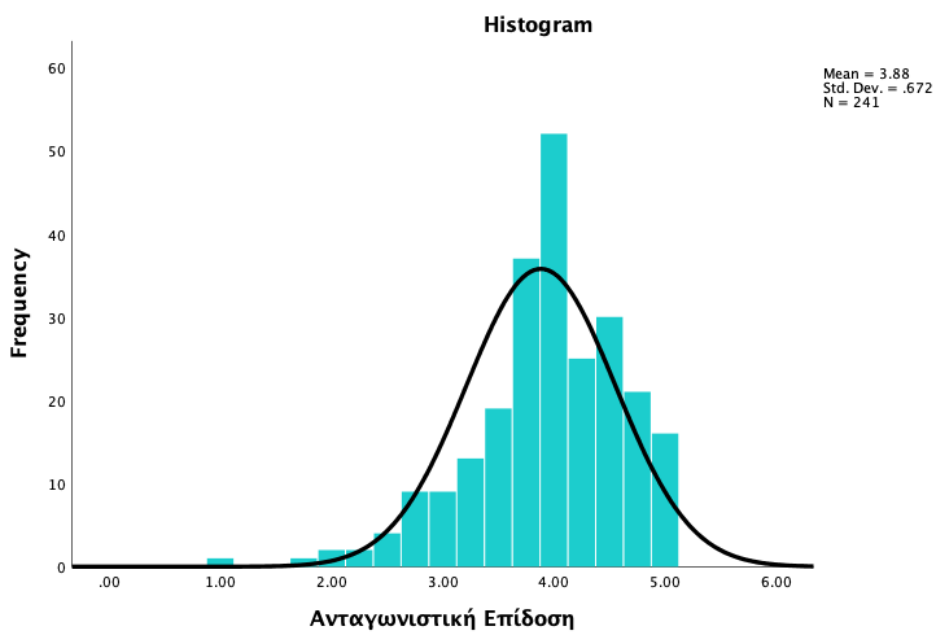
Διάγραμμα 7.20 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

### **Ανταγωνιστική Επίδοση**

Τέλος, για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επίδοση» που αποτελεί την τελευταία μεταβλητή τα αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 7.62. Η μέση τιμή της είναι 3,88 και η διάμεσος 4,00. Στο Διάγραμμα 7.21 παρουσιάζεται η κατανομή των δεδομένων, η οποία έχει αρνητική ασυμμετρία ίση με -0,816 που σημαίνει ότι οι περισσότερες τιμές βρίσκονται στο δεξιό της τμήμα των ιστογραμμάτων. Η κατανομή αυτή θεωρείται λεπτόκυρτη, αφού έχει θετική κύρτωση ίση με 1,317.

Πίνακας 7.62 Περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επίδοση»

		Ανταγωνιστική Επίδοση
N	Έγκυρα	241
	Ελλείπουσες Τιμές	0
Μέση Τιμή		3,88
Διάμεσος		4,00
Επικρατούσα Τιμή		4,00
Τυπική Απόκλιση		0,672
Διακύμανση		0,451
Ασυμμετρία		-0,816
Τυπικό Σφάλμα Ασυμμετρίας		0,157
Κύρτωση		1,317
Τυπικό Σφάλμα Κύρτωσης		0,312
Ελάχιστο		1,00
Μέγιστο		5,00



Διάγραμμα 7.21 Κατανομή συχνοτήτων για τη μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επίδοση»

## 7.5 Έλεγχος ασυμμετρίας και κύρτωσης

Στον Πίνακα 7.63 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι τιμές των συντελεστών ασυμμετρίας και κύρτωσης για τις 21 μεταβλητές. Τα δύο αυτά μέτρα διασποράς, σε συνδυασμό και με τα υπόλοιπα περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών, μάς βοηθούν στο να θεωρήσουμε αν οι μεταβλητές είναι κατάλληλες για την υλοποίηση της ανάλυσης και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Βέβαια, εξακολουθεί να ισχύει η παρατήρηση που έγινε για τις δύο μεταβλητές «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι» και «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι», ότι δηλαδή οι συντελεστές ασυμμετρίας και κύρτωσης είναι αρκετά μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους συντελεστές για τις υπόλοιπες μεταβλητές, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 7.63. Αυτό αποδόθηκε σε μεγάλο βαθμό στην εποχική λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και για λόγους ομοιομορφίας οι δύο μεταβλητές συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση.

Πίνακας 7.63 Συντελεστές ασυμμετρίας και κύρτωσης

Μεταβλητή	Ασυμμετρία	Κύρτωση
Τεχνογνωσία	-0,579	0,653
Τεχνολογικοί Πόροι	-0,222	-0,139
Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο	-0,235	-0,333
Πλήθος Mobile Εφαρμογών	0,842	-0,398
Δομή	-0,705	0,807
Κουλτούρα Καινοτομίας	-0,103	-0,652
250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι	<b>2,856</b>	<b>6,208</b>
250+ Εποχικοί εργαζόμενοι	<b>3,376</b>	<b>9,473</b>
Πόροι	-0,196	-0,690
Επιχειρησιακές Διαδικασίες	-0,432	0,420
Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις	-0,376	0,174
Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών	-0,197	-0,620
Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες	-0,260	-0,687
Ετοιμότητα Πελατών	0,154	-0,070
Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες	-0,451	-0,053
Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών	-0,667	0,917
Πόροι VRIO	-0,471	0,861
Συνολική Ικανοποίηση Πελατών	-0,357	-0,114
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	-0,525	0,515
Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	-0,304	-0,103
Ανταγωνιστική Επίδοση	-0,816	1,317

## 7.6 Έλεγχος συσχέτισης των μεταβλητών του δείγματος

Στην ενότητα αυτή θα γίνει η ανάλυση της γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών και η εξέταση της συσχέτισής τους (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009). Η εξέταση και η αξιολόγηση της συσχέτισης των μεταβλητών θα μπορεί να προσδιορίσει, αν υφίσταται συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, ποια είναι η φύση της συσχέτισης αυτής,

καθώς και την ισχύ. Η συσχέτιση, επομένως, θα δείξει αν οι δύο μεταβλητές είναι θετικά συσχετισμένες, αρνητικά συσχετισμένες ή ασυσχέτιστες. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι μέσω της ανάλυσης αυτής δεν πρόκειται να προσδιοριστεί ποια μεταβλητή είναι εξαρτημένη και ποια ανεξάρτητη. Η εξέταση για το αν υπάρχει θετική, αρνητική συσχέτιση μεταξύ ή μη συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών θα υλοποιηθεί με την εφαρμογή του συντελεστή συσχέτισης Spearman Rho, ο οποίος θεωρείται ένα μη-παραμετρικό μέτρο της στατιστικής εξάρτησης δύο μεταβλητών (Malhotra, Birks, 2007; Field, 2009). Το συγκεκριμένο μη παραμετρικό στατιστικό μέτρο θεωρείται ιδανικό για τις διατακτικές μεταβλητές (ordinal) και τα δεδομένα δεν είναι απαραίτητο να είναι κανονικά ούτε συνεχή (Χρήστου, 2002). Συχνά ο συντελεστής συσχέτισης Spearman Rho συμβολίζεται με το ελληνικό γράμμα  $\rho$  ή  $r_s$ .

Οι τιμές του εν λόγω συντελεστή κυμαίνονται από μείον ένα (-1) έως συν ένα (+1) και το πρόσημο υποδηλώνει το είδος της συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή αν έχουν θετική ή αρνητική συσχέτιση. Η τιμή του συντελεστή υποδεικνύει, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, την ισχύ της συσχέτισης των μεταβλητών. Αν υπάρχει αρνητική συσχέτιση, τότε οι τιμές των δύο μεταβλητών μεταβάλλονται αντιστρόφως ανάλογα, δηλαδή όταν οι τιμές της μίας αυξάνονται, οι τιμές της δεύτερης μεταβλητής μειώνονται και αντίστροφα. Αν υπάρχει θετική συσχέτιση, τότε οι τιμές των μεταβλητών αυτών μεταβάλλονται ανάλογα, δηλαδή είτε αυξάνονται ή μειώνονται ταυτοχρόνως. Στην περίπτωση που η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Spearman Rho είναι μείον (-1) τότε υπάρχει τέλεια αρνητική συσχέτιση, ενώ όταν η τιμή είναι συν ένα (+1), τότε υφίσταται τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αναφορικά με την περίπτωση που ο συντελεστής ισούται με το μηδέν (0), οι δύο εξεταζόμενες μεταβλητές δεν έχουν καμία γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Field (2009), οι ακραίες τιμές του συγκεκριμένου συντελεστή σπάνια εμφανίζονται στις κοινωνικές επιστήμες και στις επιστήμες Διοίκησης.

Συνολικά διεξάχθηκαν 24 αναλύσεις γραμμικής συσχέτισης, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.65, ο οποίος απεικονίζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του δείγματος και τις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις που προέκυψαν. Για τις ανάγκες του Πίνακα 7.65, οι μεταβλητές κωδικοποιήθηκαν από M01 έως M24, όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 7.64.



Πίνακας 7.64 Κωδικοποίηση μεταβλητών για ανάλυση γραμμικής συσχέτισης

M01:	Έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης
M02:	Κατηγορία επιχείρησης
M03:	Δυναμικότητα επιχείρησης
M04:	250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι
M05:	250+ Εποχικοί εργαζόμενοι
M06:	Τεχνογνωσία
M07:	Τεχνολογικοί Πόροι
M08:	Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο
M09:	Πλήθος Mobile Εφαρμογών
M10:	Δομή
M11:	Κουλτούρα Καινοτομίας
M12:	Πόροι
M13:	Επιχειρησιακές Διαδικασίες
M14:	Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις
M15:	Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών
M16:	Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες
M17:	Ετοιμότητα Πελατών
M18:	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες
M19:	Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών
M20:	Πόροι VRIO
M21:	Συνολική Ικανοποίηση Πελατών
M22:	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
M23:	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
M24:	Ανταγωνιστική Επίδοση

Πίνακας 7.65 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών

		M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	
M01	Cor. Coef. Sig.	1.000 .																								
M02	Cor. Coef. Sig.	.014 .829	1.000 .																							
M03	Cor. Coef. Sig.	-.390** .000	.555** .000	1.000 .																						
M04	Cor. Coef. Sig.	-.141* .029	.326** .000	.447** .000	1.000 .																					
M05	Cor. Coef. Sig.	-.067 .299	.299** .000	.389** .000	.532** .000	1.000 .																				
M06	Cor. Coef. Sig.	-.085 .187	.301** .000	.224** .000	.133* .039	.094 .147	1.000 .																			
M07	Cor. Coef. Sig.	-.136* .035	.197** .002	.208** .001	.023 .725	.017 .794	.646** .000	1.000 .																		
M08	Cor. Coef. Sig.	-.065 .311	.257** .000	.160* .013	.090 .163	.059 .361	.314** .000	.239** .000	1.000 .																	
M09	Cor. Coef. Sig.	-.010 .878	.422** .000	.326** .000	.215** .001	.235** .000	.404** .000	.311** .000	.427** .000	1.000 .																
M10	Cor. Coef. Sig.	-.140* .029	.380** .000	.417** .000	.197** .002	.153* .018	.555** .000	.466** .000	.261** .000	.353** .000	1.000 .															
M11	Cor. Coef. Sig.	-.109 .091	.202** .002	.209** .001	.074 .255	.075 .249	.645** .000	.645** .000	.319** .000	.430** .000	.524** .000	1.000 .														
M12	Cor. Coef. Sig.	-.130* .043	.335** .000	.270** .000	.093 .148	.070 .277	.670** .000	.837** .000	.290** .000	.329** .000	.599** .000	.689** .000	1.000 .													



## 7.7 Ανάλυση Συσχέτισης (Spearman's Rho) ως προς το προφίλ επιχείρησης

Ο Πίνακας 7.65 απεικονίζει τις συσχετίσεις που υπάρχουν στα ερωτήματα για το προφίλ της ξενοδοχειακής επιχείρησης και το προφίλ του στελέχους ή του ιδιοκτήτη που συμπλήρωσε το εν λόγω ερωτηματολόγιο. Από την εν λόγω ανάλυση προκύπτει ότι είτε δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ή υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του έτους έναρξης λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης και των υπόλοιπων μεταβλητών. Για παράδειγμα, υπάρχει αρνητική μέτρια συσχέτιση μεταξύ του έτους έναρξης, (M01), και της δυναμικότητας της επιχείρησης, (M03), καθώς ο συντελεστής Spearman Rho έχει αρνητική τιμή (-0,390). Αντιστοίχως, φαίνεται ότι υπάρχει αρνητική και ασθενούς ισχύος συσχέτιση μεταξύ του έτους έναρξης, (M01), και των 250+ μόνιμων εργαζόμενων της επιχείρησης, (M04), με ( $r_s=-0,141$ ). Η κατηγορία της επιχείρησης, (M02), φαίνεται να έχει με τις περισσότερες μεταβλητές θετική συσχέτιση, ενώ με ορισμένες δεν υφίσταται γραμμική συσχέτιση. Ωστόσο, με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), έχει αρνητική αδύναμη γραμμική συσχέτιση ( $r_s=-0,215$ ). Αρνητικής και ασθενούς ισχύος είναι, επίσης, και η συσχέτιση μεταξύ της δυναμικότητας, (M03), και της μεταβλητής «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), με ( $r_s=-0,151$ ). Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.65, η δυναμικότητα, (M03), έχει θετική ισχυρή συσχέτιση με την «Κατηγορία Επιχείρησης», (M02), με ( $r_s=0,555$ ) και μέτρια γραμμική συσχέτιση με τους εργαζόμενους της επιχείρησης, μόνιμους, (M04), και εποχικούς, (M05), καθώς οι συντελεστές είναι  $r_s=0,447$  και  $r_s=0,389$  αντίστοιχα.

## 7.8 Ανάλυση συσχέτισης (Spearman's Rho) ως προς πλαίσιο ΤΟΕ

### 7.8.1 Μεταβλητές του τεχνολογικού πλαισίου

Η τεχνογνωσία, (M06), έχει θετική συσχέτιση με τις περισσότερες μεταβλητές και ειδικότερα υφίσταται μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι», (M07), με ( $r_s=0,646$ ), τη «Δομή», (M10), με ( $r_s=0,555$ ), την «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), με ( $r_s=0,645$ ), τους «Πόρους», (M12), με ( $r_s=0,670$ ), τις «Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13), με ( $r_s=0,710$ ), και τη «Συνολική Ικανοποίηση

Πελατών», (M21), με ( $r_s=0,517$ ). Επίσης, η τεχνογνωσία, (M06), φαίνεται ότι έχει μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), με ( $r_s=0,363$ ), τη μεταβλητή «Πόροι VRIO», (M20), με ( $r_s=0,359$ ) και την «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με ( $r_s=0,498$ ).

Σχετικά με τους τεχνολογικούς πόρους, (M07), έχουν θετική και μέτριας ισχύος συσχέτιση με τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών», (M08), με ( $r_s=0,311$ ), και τη μεταβλητή «Δομή», (M10), με ( $r_s=0,466$ ). Παράλληλα, η μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι», (M07), έχει ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας» (M11), με ( $r_s=0,645$ ), τη μεταβλητή «Πόροι», (M12), με ( $r_s=0,837$ ) και τις «Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13), με ( $r_s=0,579$ ). Ο Πίνακας 7.65 απεικονίζει ότι υπάρχει ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των τεχνολογικών πόρων (M07) και των μεταβλητών «Έναρξη λειτουργίας Επιχείρησης», (M01), με ( $r_s=-0,136$ ) και «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» (M15), με ( $r_s=-0,208$ ). Τέλος, μέτριας ισχύος θετική γραμμική συσχέτιση υφίσταται μεταξύ των τεχνολογικών πόρων (M07) και των μεταβλητών «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), με ( $r_s=0,355$ ), «Πόροι VRIO», (M20), με ( $r_s=0,319$ ), «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με ( $r_s=0,410$ ) και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με ( $r_s=0,465$ ).

Στη συνέχεια, η μεταβλητή «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο», (M08), έχει θετική συσχέτιση με τις περισσότερες μεταβλητές, εκτός των μεταβλητών «Έναρξη λειτουργίας Επιχείρησης», (M01), «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), και «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), με τις οποίες δεν έχει γραμμική συσχέτιση. Η συγκεκριμένη μεταβλητή, (M08), έχει μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Τεχνογνωσία», (M06), με ( $r_s=0,314$ ), «Πλήθος Mobile Εφαρμογών», (M09), με ( $r_s=0,427$ ), «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), με ( $r_s=0,319$ ) και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (24), με ( $r_s=0,312$ ), ενώ με τις υπόλοιπες μεταβλητές έχει αδύναμη ή ασθενούς ισχύος γραμμική συσχέτιση.

Η τελευταία μεταβλητή που αφορά στο τεχνολογικό πλαίσιο μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών», (M09), η οποία έχει αρνητική μεν αλλά ασθενή γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς

Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), με ( $r_s=-0,142$ ). Επίσης, η εν λόγω μεταβλητή, (M09), έχει είτε ασθενή ή μέτρια γραμμική συσχέτιση με τις περισσότερες μεταβλητές, εκτός των μεταβλητών «Έναρξη λειτουργίας Επιχείρησης», (M01), και «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), με τις οποίες δεν έχει καμία γραμμική συσχέτιση. Σημειώνεται ότι και οι τέσσερις μεταβλητές που σχετίζονται με το τεχνολογικό πλαίσιο της επιχείρησης και αποτελούν την πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1), έχουν ασθενή ή μέτρια γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες», (M18), του Πίνακα 7.66 και είναι στατιστικά σημαντικές ( $p<0,05$ ) βάσει των παρακάτω τιμών του συντελεστή συσχέτισης Spearman Rho:

Πίνακας 7.66 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του τεχνολογικού πλαισίου και της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες»

	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες, (M18)
Τεχνογνωσία, (M06)	0,431**
Τεχνολογικοί Πόροι, (M07)	0,448**
Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο, (M08)	0,244**
Πλήθος Mobile Εφαρμογών, (M09)	0,367**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.7 που αφορά στο εννοιολογικό πλαίσιο με τις ερευνητικές υποθέσεις και τον Πίνακα 7.66, η εξαρτημένη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες», (M18), επηρεάζεται από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές «Τεχνογνωσία», (M06), «Τεχνολογικοί Πόροι», (M07), «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο», (M08) και «Πλήθος Mobile Εφαρμογών», (M09). Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι όσο πιο υψηλή είναι η τεχνογνωσία σε μία επιχείρηση, τόσο πιο έντονος είναι ο προσανατολισμός της σε νέες τεχνολογίες. Το ίδιο, φυσικά, ισχύει και για τις υπόλοιπες τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές.

### 7.8.2 Μεταβλητές του οργανωτικού πλαισίου

Οι μεταβλητές «Δομή», (M10), «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι», (M04), «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι», (M05), «Πόροι», (12), και

«Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13), αποτελούν τα υπό εξέταση στοιχεία του οργανωτικού πλαισίου μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2). Όλες οι μεταβλητές αυτές έχουν αρνητική γραμμική συσχέτιση με το έτος ίδρυσης της ξενοδοχειακής μονάδας, (M01), εκτός της μεταβλητής «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), η οποία δεν έχει γραμμική συσχέτιση με τη (M01). Επίσης, το μέγεθος (μόνιμοι και εποχικοί εργαζόμενοι) της επιχείρησης αποτελεί και αυτό μεταβλητή της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης (H2), και όπως φαίνεται με τον Πίνακα 7.65 υπάρχει ασθενής αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ του έτους έναρξης λειτουργίας, (M01), και των μόνιμων εργαζόμενων της επιχείρησης (M04), με ( $r_s=-0,141$ ) και καμία συσχέτιση του έτους έναρξης και των εποχικών εργαζόμενων, (M05).

Ειδικότερα, η πρώτη μεταβλητή του οργανωτικού πλαισίου μεταβλητή, η «Δομή», (M10), έχει θετική και μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση με την κατηγορία της επιχείρησης, (M02), με ( $r_s=0,380$ ), τη δυναμικότητα, (M03), με ( $r_s=0,417$ ). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η δομή, (M10), έχει ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση με την τεχνογνωσία, (M06), και θετική μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση με τους τεχνολογικούς πόρους, (M07). Επίσης, η εν λόγω μεταβλητή, (M10), έχει αδύναμη και μέτρια αντίστοιχα θετική γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο», (M08), με ( $r_s=0,261$ ) και «Πλήθος Mobile Εφαρμογών», (M09), με ( $r_s=0,353$ ) και ισχυρή γραμμική συσχέτιση με τις άλλες μεταβλητές του οργανωτικού πλαισίου «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), με ( $r_s=0,524$ ), «Πόροι», (M12), με ( $r_s=0,599$ ) και «Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13), με ( $r_s=0,728$ ). Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.65 φαίνεται ότι υπάρχει αρνητική μεν αλλά ασθενή γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» ( $r_s=-0,138$ ). Ως προς τις μεταβλητές που αναφέρονται στα αποτελέσματα από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, είναι φανερό ότι υπάρχει μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση της δομής, (M10), με τις μεταβλητές «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), με ( $r_s=0,372$ ), «Πόροι VRIO», (M20), με ( $r_s=0,373$ ), «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22), με ( $r_s=0,369$ ), «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), με ( $r_s=0,352$ ) και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με ( $r_s=0,465$ ). Τέλος, φαίνεται ότι υφίσταται μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση

της δομής της επιχείρησης, (M10), με τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $(rs=0,547)$ .

Η δεύτερη μεταβλητή του οργανωτικού πλαισίου είναι η «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), η οποία έχει θετική ισχυρή γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Πόροι», (M12), με  $(rs=0,689)$  και «Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13), με  $(rs=0,583)$ , που αποτελούν και αυτές στοιχεία οργάνωσης της επιχείρησης. Ακόμα, η «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), έχει θετική ασθενή γραμμική συσχέτιση με τις τρεις από τις τέσσερις μεταβλητές που απαρτίζουν το περιβαλλοντικό πλαίσιο της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο συντελεστής Spearman's Rho για τη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), είναι  $rs=0,132$ , για τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16),  $rs=0,127$ , και για τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών», (M17),  $rs=0,247$ . Παράλληλα, βάσει του Πίνακα 7.65 υπάρχει μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση της μεταβλητής «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), με τις μεταβλητές «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $(rs=0,506)$  και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με  $(rs=0,536)$ .

Αναφορικά με τους πόρους της επιχείρησης, (M12), υπάρχει ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13), καθώς ο δείκτης  $rs$  είναι 0,647. Επιπλέον, ο Πίνακας 7.65 απεικονίζει πως υπάρχει αρνητική αλλά αδύναμη γραμμική συσχέτιση των πόρων, (M12), με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), με  $(rs=-0,197)$ . Αξίζει να αναφερθεί, ότι η συσχέτιση μεταξύ των πόρων, (M12), και της μεταβλητής «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), είναι ισχυρή, καθώς ο δείκτης  $rs$  ανέρχεται σε 0,510, όπως εξίσου μεγάλης ισχύος είναι και η συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές «Πόροι», (M12), και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με  $rs=0,538$ .

Θετικής και μέτριας ισχύος φαίνεται ότι είναι η συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης (μόνιμοι και εποχιακοί εργαζόμενοι) ως προς την κατηγορία της επιχείρησης, (M02), και ειδικότερα ο συντελεστής Spearman's Rho για τη μεταβλητή «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι», (M04), είναι  $rs=0,326$  και για τη μεταβλητή «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι», (M05), είναι  $rs=0,299$ .

Στη συνέχεια, υπάρχει θετική και μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση του μεγέθους της επιχείρησης (μόνιμοι και εποχιακοί εργαζόμενοι) με τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile



Εφαρμογών», (M09), με  $r_s=0,215$  και  $r_s=0,235$  αντίστοιχα, και με τη μεταβλητή «Δομή», (M10), με  $r_s=0,197$  και  $r_s=0,153$  αντίστοιχα. Σχετικά με τη μεταβλητή «Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13), φαίνεται ότι υπάρχει αδύναμη γραμμική συσχέτιση μόνο με τη μεταβλητή «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι», (M04), με  $r_s=0,141$ , ενώ δεν υφίσταται γραμμική συσχέτιση της (M13) με τη μεταβλητή «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι», (M05).

Το μέγεθος της επιχείρησης (μόνιμοι και εποχικοί εργαζόμενοι) εμφανίζεται να μην έχει γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές του περιβαλλοντικού πλαισίου (Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις, Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών, Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες και Ετοιμότητα Πελατών). Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.65 το μέγεθος της επιχείρησης (μόνιμοι και εποχικοί εργαζόμενοι) έχει ασθενή γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), ( $r_s=0,173$  και  $r_s=0,184$  αντίστοιχα), «Πόροι VRIO», (M20), ( $r_s=0,206$  και  $r_s=0,149$  αντίστοιχα), «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22), ( $r_s=0,222$  και  $r_s=0,188$  αντίστοιχα), «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), ( $r_s=0,238$  και  $r_s=0,176$  αντίστοιχα) και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), ( $r_s=0,161$  και  $r_s=0,155$  αντίστοιχα). Ως προς τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), αδύναμη γραμμική συσχέτιση υπάρχει με τη μεταβλητή «250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι», (M04), ( $r_s=0,206$ ), ενώ δεν υφίσταται γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «250+ Εποχικοί εργαζόμενοι», (M05).

Η τελευταία μεταβλητή του οργανωτικού πλαισίου αφορά στις επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησης, (M13), η οποία όπως έχει προαναφερθεί έχει γραμμική συσχέτιση με τις υπόλοιπες μεταβλητές του οργανωτικού πλαισίου, εκτός από τη μεταβλητή (M05). Επίσης, φαίνεται πως υπάρχει αρνητική ασθενής γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), με  $r_s=-0,144$ . Σχετικά με τις μεταβλητές που σχετίζονται με τα αποτελέσματα από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, είναι φανερό ότι υπάρχει μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση της συγκεκριμένης μεταβλητής, (M13), με τις μεταβλητές «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), με  $r_s=0,377$ , «Πόροι VRIO», (M20), με  $r_s=0,392$ , «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22), με  $r_s=0,314$ , «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), με  $r_s=0,324$  και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με  $r_s=0,475$ . Τέλος, υφίσταται μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση

των επιχειρησιακών διαδικασιών της επιχείρησης (M13) με τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $rs=0,575$ .

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.67, όλες οι μεταβλητές, που αφορούν στο οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης, εκτός του μεγέθους (250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι και 250+ Εποχικοί εργαζόμενοι), έχουν μέτρια ή ισχυρή γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» και είναι στατιστικά σημαντικές, ( $p<0,05$ ).

Πίνακας 7.67 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του οργανωτικού πλαισίου και της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες»

	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες (M18)
Δομή, (M10)	0,373**
Κουλτούρα Καινοτομίας, (M11)	0,648**
250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι, (M04)	0,121
250+ Εποχικοί εργαζόμενοι, (M05)	0,114
Πόροι, (M12)	0,438**
Επιχειρησιακές Διαδικασίες, (M13)	0,398**

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.7 που αφορά στο εννοιολογικό πλαίσιο με τις ερευνητικές υποθέσεις και στον Πίνακα 7.67, η εξαρτημένη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες», (M18), επηρεάζεται από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές «Δομή», (M10), «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11), «Πόροι», (M12) και «Επιχειρησιακές Διαδικασίες», (M13) και δεν έχει συσχέτιση με το μέγεθος της επιχείρησης (M04) και (M05). Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι όσο πιο ισχυρή είναι η δομή σε μία επιχείρηση, τόσο πιο έντονος είναι και ο προσανατολισμός της σε νέες τεχνολογίες. Το ίδιο ισχύει και για τις υπόλοιπες τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές.

### 7.8.3 Μεταβλητές του περιβαλλοντικού πλαισίου

Η εξέταση του περιβαλλοντικού πλαισίου περιλαμβάνει τις μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την

Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), και «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), η επίδραση των οποίων στον προσανατολισμό της επιχείρησης για την εφαρμογή νέων εφαρμογών (M18) αποτελεί την τρίτη ερευνητική υπόθεση (H3).

Η μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), έχει αρνητική ασθενή γραμμική συσχέτιση με τη δυναμικότητα, (M03), με  $r_s = -0,151$ , και θετική αλλά αδύναμη με την κουλτούρα καινοτομίας, (M11), με  $r_s = 0,132$ . Ακόμα, έχει αδύναμη ή μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση με τις υπόλοιπες τρεις μεταβλητές που απαρτίζουν το περιβαλλοντικό πλαίσιο. Ειδικότερα, υφίσταται θετική μέτρια γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), με  $r_s = 0,317$  και ασθενής γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), με  $r_s = 0,280$  και «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), με  $r_s = 0,237$ . Ασθενής θετική γραμμική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της μεταβλητής «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), και των μεταβλητών «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), με  $r_s = 0,136$  και «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21) με  $r_s = 0,186$ .

Αναφορικά με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15), έχουν ήδη αναφερθεί οι υφιστάμενες συσχετίσεις με τις περισσότερες εξεταζόμενες μεταβλητές. Ωστόσο, αξίζει να συμπληρωθεί η αρνητική ασθενής γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Δυναμικότητα Επιχείρησης», (M03), της οποίας ο δείκτης  $r_s$  ανέρχεται σε  $-0,234$ . Μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση υφίσταται μεταξύ της συγκεκριμένης μεταβλητής, (M15), και της μεταβλητής «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), καθώς ο συντελεστής Spearman's Rho είναι  $r_s = 0,329$ . Τέλος, η συγκεκριμένη μεταβλητή, (M15), δεν έχει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις μεταβλητές που αφορούν στα αποτελέσματα, δηλαδή στις μεταβλητές (M19) έως (M24).

Στη συνέχεια, η μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), δεν έχει καμία γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές που αφορούν στο προφίλ της επιχείρησης, δηλαδή τις μεταβλητές (M01), (M02) και (M03). Επίσης, η μεταβλητή (M16), με εξαίρεση τη μεταβλητή «Πλήθος Mobile Εφαρμογών», (M09), δεν έχει με καμία άλλη μεταβλητή του τεχνολογικού πλαισίου γραμμική συσχέτιση, δηλαδή τις

μεταβλητές (M06) έως (M08). Σχετικά με τις μεταβλητές του οργανωτικού πλαισίου, η μεταβλητή (M16) έχει ασθενή γραμμική συσχέτιση μόνο με τη μεταβλητή «Κουλτούρα Καινοτομίας», (M11). Επιπλέον, βάσει του Πίνακα 7.65 είναι φανερό ότι υπάρχει αδύναμη θετική γραμμική συσχέτιση της εν λόγω μεταβλητής, (M16), με τις μεταβλητές «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), και «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), καθώς οι συντελεστές Spearman's Rho είναι  $r_s=0,254$  και  $r_s=0,187$ , αντίστοιχα. Τέλος, η μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), φαίνεται πως έχει ασθενή γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $r_s=0,187$ , ενώ δεν έχει με τις υπόλοιπες μεταβλητές που αφορούν στα αποτελέσματα από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, δηλαδή στις μεταβλητές (M19), (M20) και (M22) έως (M24).

Ως προς τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), υπάρχει ασθενής γραμμική θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Κατηγορία Επιχείρησης», (M02), με  $r_s=0,173$ . Επίσης, βάσει του Πίνακα 7.65 είναι φανερό πως μεταξύ της συγκεκριμένης μεταβλητής, (M17), υφίσταται αδύναμη θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές του τεχνολογικού και οργανωτικού πλαισίου, πλην της (M04) και (M05) με τις οποίες δεν έχει συσχέτιση. Ως προς τις υπόλοιπες μεταβλητές του περιβαλλοντικού πλαισίου, η μεταβλητή (M17) έχει ασθενή γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), και τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16). Ακόμα, η μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), φαίνεται πως έχει μέτριας ισχύος γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $r_s=0,326$  και αδύναμη θετική γραμμική συσχέτιση με τις υπόλοιπες μεταβλητές που αναφέρονται στα αποτελέσματα από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, δηλαδή στις μεταβλητές (M19), (M20) και (M22) έως (M24).

Τέλος, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.68, οι τρεις μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), και «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), που σχετίζονται με το περιβαλλοντικό πλαίσιο της επιχείρησης, έχουν ασθενή ή μέτρια γραμμική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες», (M18), και είναι στατιστικά σημαντικές ( $p<0,05$ ). Η μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως

προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M16), δεν έχει συσχέτιση με τη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες», (M18), καθώς η συσχέτιση τους δεν είναι στατιστικά σημαντική ( $\rho=0,65>0,05$ ). Οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης Spearman Rho για τις παραπάνω συσχετίσεις είναι:

Πίνακας 7.68 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του περιβαλλοντικού πλαισίου και της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες»

	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες (M18)
Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις, (M14)	0,195**
Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών, (M15)	-0,119
Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες, (M16)	0,254**
Ετοιμότητα Πελατών, (M17)	0,327**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.7 του εννοιολογικού πλαισίου με τις ερευνητικές υποθέσεις και τον Πίνακα 7.67, η εξαρτημένη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες», (M18), επηρεάζεται από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14), «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες», (M16), και «Ετοιμότητα Πελατών», (M17) και δεν έχει συσχέτιση με τη μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών», (M15). Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι όσο πιο ισχυρή είναι η ετοιμότητα των πελατών για χρήση νέων τεχνολογιών, τόσο πιο έντονος είναι και ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες.

### 7.9 Ανάλυση Συσχέτισης (Spearman's Rho) ως προς τα αποτελέσματα της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις

Σχετικά με τον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες, (M18), και σύμφωνα με τον Πίνακα 7.65, υπάρχει θετική αδύναμη γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Κατηγορία επιχείρησης», (M02), και «Δυναμικότητα επιχείρησης», (M03), με  $r_s=0,220$  και  $r_s=0,197$ , αντίστοιχα. Όπως έχει

ήδη διατυπωθεί παραπάνω, η εν λόγω μεταβλητή, (M18), έχει θετική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές που αφορούν στο τεχνολογικό, οργανωτικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο, εκτός από τις μεταβλητές (M04), (M05) και (M15), με τις οποίες δεν έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Επίσης, φαίνεται πως υφίσταται μέτριας ισχύος συσχέτιση της μεταβλητής (M18) με τις μεταβλητές «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22), με  $r_s=0,317$ , «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), με  $r_s=0,331$  και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24) με  $r_s=0,469$ . Θετική και μεγάλης ισχύος συσχέτιση της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες», (M18), φαίνεται ότι υπάρχει με τη μεταβλητή «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21) με  $r_s=0,530$ .

Ακόμα, η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες», (M18) και «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), οι οποίες αφορούν στην τέταρτη ερευνητική υπόθεση της έρευνας αυτής (H4), είναι στατιστικά σημαντική ( $p<0,05$ ), καθώς η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Spearman Rho για τη συγκεκριμένη συσχέτιση, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.69, είναι 0,380.

Πίνακας 7.69 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες» και της μεταβλητής «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών»

	Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών, (M19)
Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες, (M18)	0,380**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 5.7 του εννοιολογικού πλαισίου με τις ερευνητικές υποθέσεις και τον Πίνακα 7.67, η ανεξάρτητη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες», (M18), επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19). Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο έντονος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες, τόσο υψηλότερη είναι η επίδοση της επιχείρησης από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Η επόμενη ερευνητική υπόθεση (H5) αφορά στην επίδραση του προσανατολισμού της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες, (M18), και της συνολικής ικανοποίησης πελατών,

(M21), στους VRIO πόρους, (M20). Η συσχέτιση των μεταβλητών «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες», (M18) και «Πόροι VRIO», (M20) βάσει του Πίνακα 7.65 είναι θετική και μέτριας ισχύος, ενώ η συσχέτιση των μεταβλητών «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), και «Πόροι VRIO», (M20), είναι θετική και μεγάλης ισχύος, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.70.

Πίνακας 7.70 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες», «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» και της μεταβλητής «Πόροι VRIO»

	Πόροι VRIO, (M20)
Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες, (M18)	0,455**
Συνολική Ικανοποίηση Πελατών, (M21)	0,584**

Με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο του Διαγράμματος 5.7 και τον Πίνακα 7.70, οι ανεξάρτητες μεταβλητές «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες», (M18), και «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή «Πόροι VRIO», (M20). Αυτό σημαίνει, π.χ., ότι όσο πιο έντονος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες, τόσο περισσότερο η επιχείρηση είναι σε θέση να αποκτήσει πόρους VRIO.

Η μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), έχει θετική αδύναμη γραμμική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Κατηγορία επιχείρησης», (M02), και «Δυναμικότητα επιχείρησης», (M03), με  $r_s=0,272$  και  $r_s=0,189$ , αντίστοιχα, ενώ δεν έχει συσχέτιση με τη μεταβλητή «Έναρξη λειτουργίας Επιχείρησης», (M01). Επίσης, η μεταβλητή, (M19), έχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές που αναφέρονται στο τεχνολογικό και οργανωτικό πλαίσιο, ενώ ως προς το περιβαλλοντικό πλαίσιο έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ( $p<0,05$ ) μόνο με τις μεταβλητές «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις», (M14) με  $r_s=0,136$  και «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), με  $r_s=0,171$ . Θετική και μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση ( $0,5<|\rho|\leq 1$ ) της μεταβλητής, (M19), φαίνεται ότι υπάρχει με τις μεταβλητές «Πόροι VRIO», (M20), «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με  $r_s=0,803$ ,  $r_s=0,561$  και  $r_s=0,607$  αντίστοιχα.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.71, η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19), και «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22), η οποία αποτελεί την έκτη ερευνητική υπόθεση της έρευνας αυτής (H6), είναι στατιστικά σημαντική, επειδή η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Spearman Rho για την εν λόγω συσχέτιση είναι 0,355 σύμφωνα με τον Πίνακα 7.71. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ανεξάρτητη μεταβλητή (M19), τόσο περισσότερο η επιχείρηση είναι σε θέση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (εξαρτημένη μεταβλητή).

Πίνακας 7.71 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» και της μεταβλητής «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, (M24)
Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών, (M19)	0,355**

Αναφορικά με τη μεταβλητή «Πόροι VRIO», (M20), έχει αδύναμη ή μέτριας ισχύος θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές «Δυναμικότητα επιχείρησης», (M03), και «Κατηγορία επιχείρησης», (M02), αντίστοιχα, ενώ δεν έχει συσχέτιση με τη μεταβλητή «Έναρξη λειτουργίας Επιχείρησης», (M01). Επίσης, η μεταβλητή, (M20), έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές του τεχνολογικού και οργανωτικού πλαισίου, ενώ από τις μεταβλητές του περιβαλλοντικού πλαισίου έχει συσχέτιση μόνο με τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), με  $rs=0,208$ .

Θετική και μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση της μεταβλητής, (M20), φαίνεται ότι υπάρχει με τις μεταβλητές «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών», (M19) με  $rs=0,803$ , «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $rs=0,584$  και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), με  $rs=0,561$ .

Στη συνέχεια, η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «Πόροι VRIO», (M20) και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), η οποία αποτελεί την επόμενη ερευνητική υπόθεση της έρευνας αυτής (H7), είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Spearman Rho για τη συγκεκριμένη συσχέτιση, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.72, είναι 0,328.



Πίνακας 7.72 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ της μεταβλητής «Πόροι VRIO» και της μεταβλητής «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα»

	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, (M23)
Πόροι VRIO, (M20)	0,328**

Η τελευταία ερευνητική υπόθεση (H8) αφορά στην επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στη ανταγωνιστική επίδοση της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τόσο οι μεταβλητές «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22), και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), όσο και η μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24) έχουν μέτρια θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Δυναμικότητα επιχείρησης», (M03). Παράλληλα, οι μεταβλητές (M22), (M23) και (M24) ασθενή θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή «Κατηγορία επιχείρησης», (M03), ενώ δεν έχουν συσχέτιση με τη μεταβλητή «Έναρξη λειτουργίας Επιχείρησης», (M01).

Ακόμα, οι μεταβλητές «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22) και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23) έχουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές που αφορούν στο τεχνολογικό και οργανωτικό πλαίσιο, καθώς υπάρχει αδύναμη ή μέτρια γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους. Ομοίως, η μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), έχει ασθενή ή μέτρια ή ισχυρή γραμμική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές τις σχετικές με το τεχνολογικό και το οργανωτικό πλαίσιο. Αναφορικά, με το περιβαλλοντικό πλαίσιο και τις τρεις μεταβλητές (M22), (M23), (M24) της όγδοης υπόθεσης φαίνεται ότι έχουν θετική συσχέτιση μόνο με τη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών», (M17), με  $r_s=0,180$ ,  $r_s=0,185$  και  $r_s=0,143$  αντίστοιχα. Η μεταβλητή «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22) φαίνεται ότι έχει ισχυρή συσχέτιση με τις μεταβλητές «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $r_s=0,531$  και «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), με  $r_s=0,901$ . Παράλληλα, η μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), έχει μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση με τη «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21), με  $r_s=0,528$ . Ομοίως, θετική και μεγάλης ισχύος γραμμική συσχέτιση έχουν οι μεταβλητές «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24) και «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών», (M21) με  $r_s=0,630$ .

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.73, η συσχέτιση των μεταβλητών «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M22), και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24), είναι θετική και μεγάλης

ισχύος, όπως είναι και η συσχέτιση των μεταβλητών «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», (M23), και «Ανταγωνιστική Επίδοση», (M24).

Πίνακας 7.73 Αποτελέσματα της ανάλυσης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» και της μεταβλητής «Ανταγωνιστικό Επίδοσης»

	Ανταγωνιστική Επίδοση, (M24)
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, (M22)	0,595**
Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, (M23)	0,638**

### 7.10 Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας

Η περίπτωση κατά την οποία υφίστανται πολλές ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών στην ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης ονομάζεται πολυσυγγραμμικότητα (multicollinearity) (Field, 2009). Οι διαγνωστικοί δείκτες για τον έλεγχο μη ύπαρξης πολυσυγγραμμικότητας είναι ο δείκτης ανοχής (Tolerance), ο οποίος θα πρέπει να κυμαίνεται σε τιμές υψηλότερες του 0,2 και ο παράγοντας πληθωριστικής διακύμανσης (Variance Inflation Factor- VIF), ο οποίος θα πρέπει να είναι μικρότερος του 10 (Field, 2009). Στον Πίνακα 7.74 παρουσιάζονται οι τιμές των δύο αυτών δεικτών για τις 20 μεταβλητές της ανάλυσης.

Πίνακας 7.74 Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας των μεταβλητών

Μεταβλητή	Δείκτης Ανοχής (Tolerance)	Δείκτης VIF
Τεχνογνωσία	0,559	1,790
Τεχνολογικοί Πόροι	0,611	1,636
Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο	0,750	1,333
Πλήθος Mobile Εφαρμογών	0,710	1,409
Δομή	0,046	21,557
Κουλτούρα Καινοτομίας	0,046	21,557
250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι	0,699	1,431
250+ Εποχικοί εργαζόμενοι	0,701	1,427
Πόροι	0,030	33,710
Επιχειρησιακές Διαδικασίες	0,037	26,712
Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις	0,051	19,522
Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών	0,094	10,615
Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες	0,033	30,737
Ετοιμότητα Πελατών	0,038	26,625
Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες	1	1
Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών	1	1
Πόροι VRIO	1	1
Συνολική Ικανοποίηση Πελατών	0,030	33,885
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,191	5,241
Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,191	5,241

Στις περιπτώσεις που οι τιμές των δύο δεικτών διαμορφώθηκαν σε επίπεδο υψηλότερο από το κανονικό, έγινε έλεγχος συσχετίσεων στις ανεξάρτητες μεταβλητές του κάθε υποδείγματος. Όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, αυτοί οι συντελεστές συσχέτισης λαμβάνουν τιμές αρκετά χαμηλές, γεγονός που υποδηλώνει την απουσία συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Επομένως, το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας δεν φαίνεται να επηρεάζει τις εκτιμήσεις των υποδειγμάτων.

## 7.11 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν και επιλέχθηκαν κατά την Παραγοντική Ανάλυση, κρίθηκαν κατάλληλα ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους. Οι επιλεγθείσες αναλύσεις προέκυψαν από τους ερευνητικούς στόχους και υποθέσεις και από τις κλίμακες μέτρησης των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων και η εξαγωγή συμπερασμάτων βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στους παράγοντες που προέκυψαν από την Παραγοντική Ανάλυση και ακολουθήθηκε η παραγωγική διαδικασία εξαγωγής συμπερασμάτων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, πρόκειται για μια μέθοδο όπου τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις βασίζονται στο θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Στη συνέχεια συγκεντρώνονται και εξετάζονται τα συγκεντρωμένα δεδομένα και ελέγχονται οι υποθέσεις, οι οποίες είτε επιβεβαιώνονται είτε απορρίπτονται (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Ο έλεγχος των εξεταζόμενων υποθέσεων υλοποιήθηκε μέσω της απλής και πολλαπλής παλινδρόμησης, καθώς κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη μέθοδος για να εξετασθεί η γραμμική σχέση μεταξύ των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών για κάθε ερευνητική υπόθεση της παρούσας έρευνας. Η ανάλυση της παλινδρόμησης διενεργήθηκε έπειτα από τον έλεγχο της κανονικότητας των μεταβλητών που σχηματιστήκαν από την Ανάλυση Παραγόντων. Οι ερευνητικές υποθέσεις, σύμφωνα με το πέμπτο κεφάλαιο, είναι οι παρακάτω:

### **Τεχνολογία – Οργάνωση - Περιβάλλον (ΤΟΕ)**

(H1) Το τεχνολογικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

(H2) Το οργανωτικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

(H3) Το περιβαλλοντικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

### **Αποτελέσματα της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις**

- (H4) Ο προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες επηρεάζει θετικά την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών
- (H5) Ο προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες και η συνολική ικανοποίηση των πελατών επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων
- (H6) Η επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών επηρεάζει θετικά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- (H7) Ο συνδυασμός των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων επηρεάζει θετικά τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- (H8) Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επίτευξη της διατηρησιμότητάς του επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστική επίδοση.

Για τον έλεγχο της κάθε ερευνητικής υπόθεσης διατυπώνονται δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική υπόθεση (null hypothesis,  $H_0$ ) και η εναλλακτική ή πειραματική (alternative hypothesis,  $H_1$ ). Η μηδενική υπόθεση υποστηρίζει ότι δεν υφίσταται σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών, ενώ η εναλλακτική ή πειραματική υπόθεση αφορά στην ερευνητική υπόθεση, δηλαδή στην εκτίμηση σχετικά με τη σχέση που υπάρχει στις εξεταζόμενες μεταβλητές. Ουσιαστικά, η μηδενική υπόθεση αφορά στο αντίθετο πιθανό αποτέλεσμα σε σχέση με την εναλλακτική. Κατά τη διαδικασία ελέγχου των υποθέσεων διεξάγεται έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης έναντι της εναλλακτικής. Συνεπώς, οι δύο περιπτώσεις είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες και η αποδοχή της μίας συνεπάγεται την απόρριψη της άλλης. Στόχος του συγκεκριμένου ελέγχου είναι να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) και κατ' επέκταση να επαληθευτεί η εναλλακτική υπόθεση ( $H_1$ ), που έχει διατυπωθεί στο πλαίσιο της έρευνας αυτής. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι οι έλεγχοι που πραγματοποιηθήκαν ήταν μονόπλευροι (one tail test). Επίσης, όλες οι εξισώσεις παλινδρόμησης έχουν διορθωθεί από ετεροσκεδαστικότητα, καθώς οι συντελεστές παλινδρόμησης είναι κατά White διορθωμένοι. Συνεπώς, τα κατάλοιπα (διαταρακτικός όρος) είναι ομοσκεδαστικά.

Οι τρεις πρώτες ερευνητικές υποθέσεις εξετάζουν, αν οι παράγοντες του πλαισίου ΤΟΕ επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Ο έλεγχος των τριών πρώτων υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης.

### 7.11.1 Επίδραση του τεχνολογικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική ( $H_0$ ) και η εναλλακτική ( $H_1$ ), που εξετάζουν την πρώτη ερευνητική υπόθεση ( $H_1$ ) της έρευνας είναι οι παρακάτω:

(H1)	( $H_0$ ): Το τεχνολογικό πλαίσιο <b>δεν</b> επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες
	( $H_1$ ): Το τεχνολογικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon \quad (1\alpha)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ο Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες

$x_1$ : 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η Τεχνογνωσία (HRR)

$x_2$ : 2<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Τεχνολογικοί Πόροι (ITR2)

$x_3$ : 3<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρ. Επίπεδο (ITR)

$x_4$ : 4<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή το Πλήθος Mobile Εφαρμογών (MAA)

$\alpha$ : Σταθερός όρος

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ : Συντελεστές παλινδρόμησης

$\varepsilon$ : Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ως προς την επίδραση του τεχνολογικού πλαισίου στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.75.

Η τεχνολογική επάρκεια μιας επιχείρησης αφορά στην τεχνολογική υποδομή, δηλαδή στους τεχνολογικούς πόρους και εξοπλισμό που κατέχει μια επιχείρηση. Ειδικότερα, η τεχνογνωσία του ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες, καθώς αποτελεί εσωτερικό πόρο της επιχείρησης για νέες καινοτομίες (Kay, 1993). Ακόμα, οι Cirillo, Fanti, Mina και Ricci (2021) υποστηρίζουν τη θετική σχέση ανάμεσα στους καταρτισμένους εργαζόμενους και την εφαρμογή καινοτομιών. Παράλληλα, οι τεχνολογικοί πόροι ασκούν επιρροή στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες, καθώς οι τεχνολογικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένων και των υφιστάμενων mobile υπηρεσιών που κατέχει μια επιχείρηση σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, αποτελούν βασικό παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων ως προς την ψηφιοποίηση και την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών (Wang, Li, Li, Zhang, 2016). Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους ερευνητές, η τεχνολογική διάσταση επηρεάζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες και τη λήψη σχετικών αποφάσεων ως προς την υιοθέτηση νέων πρακτικών και κατά συνέπεια οι mobile εφαρμογές που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της εμπεριέχονται στους τεχνολογικούς πόρους.

Πίνακας 7.75 Αποτελέσματα της 1ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές την τεχνογνωσία, τους τεχνολογικούς πόρους, τις mobile υπηρεσίες σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και το πλήθος των Mobile Εφαρμογών

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,562	0,316	0,305	0,606	2,241			
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	40,222	4	10,055	27,296	0,000		
	Residual	86,939	236	0,368				
	Total	127,160	240					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	Constant	1,910***	0,197		9,680	<b>0,000</b>		
	Τεχνογνωσία	0,170**	0,065	0,187	2,601	<b>0,010</b>	0,559	1,790
	Τεχνολογικοί Πόροι	0,249***	0,059	0,290	4,213	<b>0,000</b>	0,611	1,636
	Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο	0,028*	0,016	0,105	1,697	<b>0,091</b>	0,750	1,333
	Πλήθος των Mobile Εφαρμογών	0,017**	0,007	0,160	2,507	<b>0,013</b>	0,710	1,409

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης (1α), τέλος, διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = 1,910 + (0,170 \times HRR) + (0,249 \times ITR2) + (0,028 \times ITR) + (0,017 \times MAA)$$

(1β)



Ο συντελεστής  $\beta_i$  εκφράζει την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν η αντίστοιχη ανεξάρτητη  $x_i$  μεταβληθεί κατά μία μονάδα και όλες οι υπόλοιπες ανεξάρτητες παραμένουν σταθερές. Αξίζει να σημειωθεί, ότι αν η τεχνογνωσία αυξηθεί (μειωθεί) κατά μία μονάδα, η εξαρτημένη μεταβλητή θα αυξηθεί (μειωθεί) κατά 0,17 μονάδες της και ομοίως ισχύει για τη μεταβολή των υπόλοιπων τριών ανεξάρτητων μεταβλητών. Επιπλέον φαίνεται πως και ο σταθερός όρος ασκεί σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή ( $\text{sig.} = 0,00 < 0,05$ ).

Από τον Πίνακα 7.75 και την περιγραφή του μοντέλου φαίνεται ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού ( $\text{Adjusted } R^2$ ) ισούται με 0,305, δηλαδή οι διακυμάνσεις των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής (Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες) ερμηνεύονται κατά 30,5% από τις διακυμάνσεις των τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών (Τεχνογνωσία, Τεχνολογικοί Πόροι, Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο, Πλήθος των Mobile Εφαρμογών) και κατά 69,5% από άλλες μεταβλητές που δεν υπάρχουν στο μοντέλο ή από σφάλματα δειγματοληψίας.

Η τιμή Durbin-Watson για το συγκεκριμένο μοντέλο είναι 2,241, τιμή που δείχνει πως το μοντέλο είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων (inference), καθώς δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση. Οι τιμές του δείκτη αυτού κυμαίνονται από μηδέν (τέλεια θετική αυτοσυσχέτιση) έως τέσσερα (τέλεια αρνητική αυτοσυσχέτιση). Στην περίπτωση που η τιμή του δείκτη Durbin-Watson είναι 2, αυτό υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει καθόλου αυτοσυσχέτιση (Χρήστου, 2002). Στο συγκεκριμένο μοντέλο η τιμή ανέρχεται στο 2,241 και επομένως δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση. Συνεπώς, το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων (inference).

Ο δείκτης VIF (Variation Inflation Factor) αποτελεί ένα μέτρο διάγνωσης της πολυσυγγραμμικότητας. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή VIF για μία ανεξάρτητη μεταβλητή του μοντέλου παλινδρόμησης, τόσο μεγαλύτερη η συσχέτιση της συγκεκριμένης μεταβλητής με κάποια (ή κάποιες) από τις άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές. Αν ο δείκτης VIF μιας ανεξάρτητης μεταβλητής είναι μεγαλύτερος από 10, αυτό σηματοδοτεί ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας του μοντέλου (Bowerman, O'Connell, 1990; Myers, 1990). Ο δείκτης ανοχής (tolerance) είναι το αντίστροφο του δείκτη VIF και κατά τον Menard (2002), όταν ο δείκτης αυτός λάβει τιμή μικρότερη του 0,2, φαίνεται να υπάρχει πιθανό

πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας. Στην εν λόγω πολλαπλή παλινδρόμηση ο δείκτης ανοχής για τις ανεξάρτητες μεταβλητές κυμαίνεται από 0,559 έως 0,750, τιμές μεγαλύτερες του 0,2, ενώ η τιμή της πληθωριστικής διακύμανσης (VIF) κυμαίνεται από 1,333 έως 1,790, τιμές πολύ χαμηλότερες του 10. Επομένως, φαίνεται ότι δεν υπάρχει υψηλή στατιστικά συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Ως προς το γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης φαίνεται ότι το F-Test είναι στατιστικά σημαντικό ( $\text{sig.} = 0,00 < 0,05$ ) σε διαφορετικό επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Ειδικότερα, η ανεξάρτητη μεταβλητή «Τεχνογνωσία» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, καθώς η τιμή sig. (p-values) είναι 0,01 και άρα, επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες». Η μεταβλητή «Τεχνολογικοί Πόροι» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή θετικά στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Η ανεξάρτητη μεταβλητή «Mobile Υπηρεσίες σε Ενδοεπιχειρησιακό Επίπεδο» επηρεάζει και αυτή στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο 10% την εξαρτημένη μεταβλητή, καθώς είναι  $\text{sig.} = 0,091 < 0,10$ . Τέλος, η ανεξάρτητη μεταβλητή «Πλήθος των Mobile Εφαρμογών» επηρεάζει θετικά στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Συνεπώς, ο κάθε παράγοντας επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες». Επομένως, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) δεν γίνεται αποδεκτή σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,01$ ,  $\alpha = 0,05$  και  $\alpha = 0,10$ . Έτσι, επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση, ( $H_1$ ), η οποία εξετάζει τη θετική επίδραση του τεχνολογικού πλαισίου (τεχνογνωσία, τεχνολογικοί πόροι, mobile υπηρεσίες σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και το πλήθος των mobile εφαρμογών) στον προσανατολισμό σε νέες καινοτομίες.

#### 7.11.2 Επίδραση του οργανωτικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική ( $H_0$ ) και η εναλλακτική ( $H_1$ ), που εξετάζουν τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση ( $H_2$ ) της έρευνας, είναι οι παρακάτω:

(H2)	(H <sub>0</sub> ): Το οργανωτικό πλαίσιο <b>δεν</b> επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες
	(H <sub>2</sub> ): Το οργανωτικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \varepsilon \quad (2\alpha)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ο Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες

x<sub>1</sub>: 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η Δομή (Structure)

x<sub>2</sub>: 2<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η Κουλτούρα Καινοτομίας (Culture)

x<sub>3</sub>: 3<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Μόνιμοι εργαζόμενοι (250+ Permanent)

x<sub>4</sub>: 4<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Εποχικοί εργαζόμενοι (250+ Seasonal)

x<sub>5</sub>: 5<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Πόροι (Infrastructure Resources)

x<sub>6</sub>: 6<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες (Process)

α: Σταθερός όρος

β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub>, β<sub>3</sub>, β<sub>4</sub>, β<sub>5</sub>, β<sub>6</sub>: Συντελεστές παλινδρόμησης

ε: Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Η οργανωτική ετοιμότητα αφορά στη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και τις διαδικασίες. Το μέγεθος αποτελεί έναν παράγοντα που για ορισμένους ερευνητές επηρεάζει την καινοτομία, ενώ για άλλους δεν εμπεριέχεται στους παράγοντες που ασκούν επιρροή στις τεχνολογικές καινοτομίες. Ειδικότερα, η δομή και η κουλτούρα ασκούν θετική επίδραση στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες (Tornatsky, Fleischer, 1990). Επίσης, οι Berghaus και Back (2016) θεωρούν ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Στη συνέχεια, οι επιχειρησιακές διαδικασίες επηρεάζουν τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες, καθώς η βιώσιμη ανάπτυξη μέσω των καινοτομιών στις επιχειρησιακές λειτουργίες εξαρτάται από τις επιχειρησιακές λειτουργίες (Yun, Jung, Yang, 2015).

Σύμφωνα με τους Lehman, Greener και Simpson (2002), η οργανωτική ετοιμότητα βασίζεται στους οικονομικούς, υλικούς, ανθρώπινους και IT πόρους που κατέχει μια επιχείρηση. Ως προς χρηματοοικονομικούς πόρους, ο Davies (2015) υπογραμμίζει ότι η έλλειψή τους επηρεάζει αρνητικά την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού σε μια επιχείρηση. Το μέγεθος, που αποτελείται από τους μόνιμους και εποχικούς εργαζόμενους, επηρεάζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (Tornatsky, Fleischer, 1990). Αξίζει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκαν οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές (250+ μόνιμοι εργαζόμενοι και 250+εποχικοί εργαζόμενοι), προκειμένου να διεξαχθεί η πολλαπλή παλινδρόμηση. Τα οικονομετρικά αποτελέσματα δεν τροποποιούνται σημαντικά από τη χρήση των λοιπών κατηγοριών (λιγότερα από 10 άτομα, από 10 έως 49 άτομα, από 50 έως 99, από 100 έως 249 άτομα). Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ως προς την επίδραση του οργανωτικού πλαισίου στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογικές καινοτομίες απεικονίζονται στον Πίνακα 7.76.

Πίνακας 7.76 Αποτελέσματα της 2ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές της δομή, την κουλτούρα καινοτομίας, το μέγεθος, τους πόρους και τις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,690	0,476	0,462	0,533	2,239			
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
1	Regression	60,466	6	10,078	35,358	0,000		
	Residual	66,695	234	0,285				
	Total	127,160	240					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics		
		B	Std. Error			Beta	Tolerance	VIF
1	Constant	1,453	0,195		7,458	<b>0,000</b>		
	Δομή	0,062	0,067	0,068	0,930	0,353	0,422	2,370
	Κουλτούρα Καινοτομίας	0,622	0,063	0,673	9,946	<b>0,000</b>	0,490	2,040
	250+ Μόνιμοι	-0,014	0,143	-0,006	-0,098	0,922	0,699	1,431
	250+ Εποχικοί	0,167	0,160	0,059	1,038	0,300	0,701	1,427
	Πόροι	-0,006	0,071	-0,006	-0,089	0,929	0,426	2,345
	Επιχειρησιακές Διαδικασίες	-0,037	0,080	-0,037	-0,461	0,645	0,351	2,848

Στην εν λόγω περίπτωση φαίνεται από τον Πίνακα 7.76 ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν με τη μέθοδο των Ελαχίστων Τετραγώνων (Ordinary Least Squares, OLS), η οποία αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση του αθροίσματος των τετραγώνων των καταλοίπων, δεν είναι στατιστικά σημαντικά, εκτός του σταθερού όρου και της κουλτούρας καινοτομίας. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μια επαναληπτική μέθοδο Ελαχίστων Τετραγώνων, χωρίς το σταθερό όρο και το μέγεθος της επιχείρησης. Σημειώνεται ότι αρκετοί ερευνητές θεωρούν πως το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν επηρεάζει τον προσανατολισμό αναφορικά με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και

mobile εφαρμογών. Οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, φαίνεται ότι εστιάζουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό και επενδύουν στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, καθώς αντιλαμβάνονται την ανάγκη για ψηφιοποίηση, προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες μετά την Πανδημία και να επιβιώσουν στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται. Κατά τους Zhu, Kraemer και Xu (2003), η ψηφιοποίηση μιας επιχείρησης δεν είναι πλέον φαινόμενο που χαρακτηρίζει τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν νέες καινοτόμες πρακτικές. Όλο και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις ψηφιοποιούνται, τάση που επιφέρει οφέλη τόσο ενδοεπιχειρησιακά, όσο και στους πελάτες. Επομένως, η νέα εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης χωρίς το σταθερό όρο και το μέγεθος (250+ Μόνιμοι εργαζόμενοι, 250+ Εποχικοί εργαζόμενοι) διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon \quad (2\beta)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ο Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες

$x_1$ : 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η Δομή (Structure)

$x_2$ : 2<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η Κουλτούρα Καινοτομίας (Culture)

$x_3$ : 3<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Πόροι (Infrastructure Resources)

$x_4$ : 4<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Επιχειρησιακές Διαδικασίες (Process)

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ : Συντελεστές παλινδρόμησης

$\varepsilon$ : Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Πίνακας 7.77 Αποτελέσματα της 2ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές τη δομή, την κουλτούρα καινοτομίας, τους πόρους και τις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,987	0,975	0,975	0,591	2,203			
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.			
1	Regression	3.238,385	4	809,596	2.314,210	0,000		
	Residual	82,911	237	0,350				
	Total	127,160	240					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics			
					B	Std. Error	Beta	Tolerance
1	Δομή	0,165	0,071	0,170	2,314	<b>0,022</b>	0,020	51,050
	Κουλτούρα Καινοτομίας	0,693	0,068	0,648	10,112	<b>0,000</b>	0,026	38,945
	Πόροι	0,084	0,077	0,080	1,097	0,274	0,020	50,891
	Επιχειρησιακές Διαδικασίες	0,094	0,085	0,095	1,100	0,272	0,014	70,673

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.77, η κουλτούρα καινοτομίας παραμένει στατιστικά σημαντική (sig.= 0,00<0,01). Επιπλέον η δομή είναι στατιστικά σημαντική (sig.= 0,022<0,05), αλλά οι πόροι και οι επιχειρησιακές διαδικασίες παραμένουν μη στατιστικά σημαντικοί παράγοντες.

Για τον λόγο αυτό γίνεται απόπειρα να εκτελεστεί η μέθοδος της βηματικής παλινδρόμησης (Stepwise Regression), η οποία παρουσιάστηκε από τον Efrogmson το 1960 και αποτελεί ένα συνδυασμό των μεθόδων της *προς- τα- εμπρός επιλογής* και της *προς-τα πίσω απαλοιφής*. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, το βέλτιστο γραμμικό μοντέλο αναπτύσσεται με την προσθήκη μιας ανεξάρτητης μεταβλητής κάθε φορά, εφόσον κρίνεται ότι είναι σημαντική για την πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής και τον ταυτόχρονο έλεγχο και κατά πόσο το υπό διαμόρφωση μοντέλο σε κάθε στάδιο χρειάζεται όλες τις μεταβλητές που εισάγονται. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μέθοδο

πολλαπλής παλινδρόμησης, κατά την οποία οι μεταβλητές εισάγονται στο μοντέλο με βάση ένα στατιστικό κριτήριο. Κάθε φορά που μια νέα μεταβλητή εισάγεται στο μοντέλο, όλες οι μεταβλητές στο μοντέλο αξιολογούνται, για να διαπιστωθεί εάν πρέπει να αφαιρεθούν (Field, 2009).



Πίνακας 7.78 Αποτελέσματα της 2ης ερευνητικής υπόθεσης με τη μέθοδο Stepwise Regression και εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές τη δομή, την κουλτούρα καινοτομίας, τους πόρους και τις επιχειρησιακές διαδικασίες

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,986	0,971	0,971	0,629	2,178			
2	0,987	0,975	0,974	0,593				
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	3.226,184	1	3.226,184	8.140,680	0,000		
	Residual	95,113	240	0,396				
	Total	3.321,297	241					
2	Regression	3.237,098	2	1.618,549	4.594,267	0,000		
	Residual	84,199	239	0,352				
	Total	3.321,297	241					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2	Δομή	0,776***	0,051	0,726	150,175	<b>0,000</b>	0,046	21,557
	Κουλτούρα Καινοτομίας	0,259***	0,046	0,266	5,566	<b>0,000</b>	0,046	21,557
Εξαιρεθείσες μεταβλητές								
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Δομή	0,266***	5,566	<b>0,000</b>	0,339	0,046	21,557	0,046
	Πόροι	0,247***	4,017	<b>0,000</b>	0,252	0,030	33,710	0,030
	Επιχειρησιακές Διαδικασίες	0,279***	5,195	<b>0,000</b>	0,319	0,037	26,712	0,037

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.78 και την περιγραφή του μοντέλου, ο τελικός προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted R<sup>2</sup>) ισούται με 0,974, δηλαδή οι διακυμάνσεις των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής (Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες) ερμηνεύονται κατά 97,4% από τις διακυμάνσεις των τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών (Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις) του δείγματος (N=241). Η διαφορά του τελικού προσαρμοσμένου συντελεστή προσδιορισμού από τον αρχικό (0,971) είναι ελάχιστη, 0.3%.

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης (2β), διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = (0,266 \times \text{Structure}) + (0,259 \times \text{Culture}) + (0,247 \times \text{Infrast. Resources}) + (0,279 \times \text{Process}) \quad (2\gamma)$$

Όπως έχει προαναφερθεί, ο συντελεστής β<sub>i</sub> εκφράζει την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή x<sub>i</sub> μεταβληθεί κατά μία μονάδα της και όλες οι υπόλοιπες ανεξάρτητες παραμένουν σταθερές. Για παράδειγμα, στο συγκεκριμένο μοντέλο (2γ), αν η δομή αυξηθεί κατά μία μονάδα της, η εξαρτημένη μεταβλητή θα αυξηθεί κατά 0,266 μονάδες της. Η τιμή Durbin-Watson δείχνει αν υφίσταται συσχέτιση των σφαλμάτων (errors) της παλινδρόμησης (κατάλοιπα) συγκριτικά με τις παρελθούσες τιμές τους. Η τιμή Durbin-Watson για το μοντέλο αυτό είναι 2,178, τιμή που δείχνει πως το μοντέλο είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων (inference) καθώς δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση.

Οι τιμές του δείκτη ανοχής και του δείκτη VIF στην εν λόγω πολλαπλή παλινδρόμηση είναι κάτω από 0,2 αλλά πάνω από 10 αντίστοιχα. Ωστόσο με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 7.65 οι συντελεστές συσχέτισης ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές (Δομή, Κουλτούρα Καινοτομίας, Πόροι και Επιχειρησιακές Διαδικασίες) του εν λόγω υποδείγματος είναι όλες μικρότερες από 0,75. Ως εκ τούτου, το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας για τη συγκεκριμένη εξίσωση παλινδρόμησης δεν φαίνεται να είναι σοβαρό και να επηρεάζει τις εκτιμήσεις του υποδείγματος.

Ως προς το γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης το F-Test είναι στατιστικά σημαντικό (sig.= 0,00<0,01) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Όπως φαίνεται, ο κάθε παράγοντας επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή σε

επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Επομένως, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) δεν γίνεται αποδεκτή, καθώς ισχύει η ( $H_1$ ). Κατά συνέπεια, επιβεβαιώνεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, ( $H_2$ ), η οποία αφορά στη θετική επίδραση του οργανωτικού πλαισίου (δομή, κουλτούρα καινοτομίας, πόροι, επιχειρησιακές διαδικασίες) στον προσανατολισμό σε νέες καινοτομίες.

### 7.11.3 Επίδραση του περιβαλλοντικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική ( $H_0$ ) και η εναλλακτική ( $H_1$ ) που εξετάζουν την επόμενη ερευνητική υπόθεση ( $H_3$ ) της έρευνας, είναι οι εξής:

(H3)	(H <sub>0</sub> ): Το περιβαλλοντικό πλαίσιο <b>δεν</b> επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες
	(H <sub>1</sub> ): Το περιβαλλοντικό πλαίσιο επηρεάζει θετικά τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon \quad (3\alpha)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ο Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες

$x_1$ : 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή το Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις (PEST3)

$x_2$ : 2<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών (PEST4)

$x_3$ : 3<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες (PEST5)

$x_4$ : 4<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η Ετοιμότητα Πελατών (Customer Readiness - CR)

$\alpha$ : Σταθερός όρος

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ : Συντελεστές παλινδρόμησης

$\varepsilon$ : Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Σύμφωνα με το πλαίσιο ΤΟΕ, η περιβαλλοντική διάσταση εμπεριέχει τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως το κράτος, την κοινωνία, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες (Hwang, Huang, Wu, 2016). Όπως έχει προαναφερθεί, οι stakeholders μιας επιχείρησης αφορούν στους εργαζόμενους, τους επενδυτές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις κοινότητες και το κράτος, που ασκούν επιρροή στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης, στους σκοπούς της και τις διαδικασίες της. Οι stakeholders, επομένως, είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την επιχείρηση και ο βαθμός ετοιμότητάς τους επηρεάζει σημαντικά την εφαρμογή ή μη νέων τεχνολογιών, καθώς η υιοθέτησή τους εξαρτάται από την τάση, την προθυμία και την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν νέα τεχνολογικά εργαλεία. Ειδικότερα, το νομοθετικό πλαίσιο έχει έντονο αντίκτυπο στην υποστήριξη ή μη της υιοθέτησης και χρήσης τεχνολογικών καινοτομιών από μια επιχείρηση, η οποία οφείλει να συμβαδίζει με τις υφιστάμενες κυβερνητικές διατάξεις και νομοθεσίες. Επίσης, η ύπαρξη οικονομικών ενισχύσεων σε ευρωπαϊκό ή εθνικό επίπεδο, όπως επιχορηγήσεις, επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Επιπλέον, οι κρίσεις επιταχύνουν τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης ως προς την τεχνολογική αναβάθμιση (Colombo, Piva, Quas, Rossi-Lamastra, 2016). Ωστόσο, η άποψη αυτή μπορεί να αμφισβητηθεί από ορισμένους ερευνητές, καθώς ενδέχεται να γίνει αναδιαμόρφωση και εκ νέου προσαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες και οι στόχοι της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Liu και Yang (2021), οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανέβαλαν την περίοδο της πανδημίας την εισαγωγή νέων τεχνολογιών εξαιτίας οικονομικών περιορισμών.

Επίσης, κατά τους Shin, Sharma, Nicolau και Kang (2021), η θέσπιση των απαραίτητων προϋποθέσεων και προληπτικών μέτρων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζει την αντίληψη των πελατών και κατ' επέκταση αν θα κάνουν κράτηση ή όχι. Σημειώνεται ότι οι πελάτες είναι πιθανό να ανησυχούν περισσότερο για την πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και σε υποδομές υγείας, μετά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, καθώς δίνουν προτεραιότητα στην υγεία και τις πολιτικές υγιεινής τους. Συνεπώς, τα ζητήματα υγειονομικής περίθαλψης και ασφάλειας επηρεάζουν τους πελάτες ως προς την οργάνωση ενός ταξιδιού. Επιπρόσθετα, η ετοιμότητα του πελάτη αφορά στα χαρακτηριστικά του καταναλωτή (δεξιότητες, εμπειρίες και κίνητρα),

προκειμένου να χρησιμοποιήσει μια καινοτομία για πρώτη φορά (Meuter, Bitner, Ostrom, Brown, 2005). Κατά τον Hoti (2015), η έλλειψη ετοιμότητας πελατών επηρεάζει αρνητικά την υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών. Επομένως, η ετοιμότητα των πελατών έχει άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο, με τον οποίο οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιούν τόσο προϊόντα και υπηρεσίες που βασίζονται στην τεχνολογία, όσο και σε μη τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες (Meuter, Bitner, Ostrom, Brown, 2005).

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ως προς την επίδραση του περιβαλλοντικού πλαισίου στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.79. Σημειώνεται ότι το υπόδειγμα εκτιμήθηκε αρχικά και με σταθερό όρο, ο οποίος στη συνέχεια έπειτα αφαιρέθηκε από το μοντέλο, καθώς η τιμή του δεν ήταν στατιστικά σημαντική ακόμα και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10%. Ωστόσο, τα αποτελέσματα και στις δύο περιπτώσεις με ή χωρίς τον σταθερό όρο δεν διαφέρουν σημαντικά.

Πίνακας 7.79 Αποτελέσματα της 3ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και ανεξάρτητες μεταβλητές το κανονιστικό πλαίσιο και επιχορηγήσεις, τις αρνητικές εξωγενείς διαταραχές ως προς την υιοθέτηση mobile εφαρμογών, τις αρνητικές εξωτερικές συνθήκες ως προς τους πελάτες και την ετοιμότητα πελατών

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,982	0,965	0,965	0,698	2,168			
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	3.205,771	4	801,443	1.644,146	0,000		
	Residual	115,526	237	0,487				
	Total	3.321,297	241					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις	0,223***	0,055	0,218	4,066	<b>0,000</b>	0,051	19,522
	Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών	-0,169***	0,044	-0,150	-3,810	<b>0,000</b>	0,094	10,615
	Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες	0,414***	0,063	0,442	6,582	<b>0,000</b>	0,033	30,737
	Ετοιμότητα Πελατών	0,500***	0,066	0,474	7,587	<b>0,000</b>	0,038	26,625

Έτσι, η εξίσωση πολλαπλής παλινδρόμησης (3α) διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = (0,223 \times \text{PEST3}) + (-0,169 \times \text{PEST4}) + (0,414 \times \text{PEST5}) + (0,500 \times \text{Customer Readiness})$$

(3β)

Όπως φαίνεται από την (3β), αν αυξηθεί το κανονιστικό πλαίσιο και οι επιχορηγήσεις κατά μια μονάδα και οι υπόλοιπες ανεξάρτητες παραμείνουν αμετάβλητες, η εξαρτημένη μεταβλητή θα αυξηθεί κατά 0,223 μονάδες της. Ωστόσο, υπάρχει αρνητική επίδραση της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής (αρνητικές εξωγενείς διαταραχές ως προς την υιοθέτηση mobile εφαρμογών) στην εξαρτημένη, καθώς αν αυξηθεί αυτή η ανεξάρτητη μεταβλητή κατά μία μονάδα της και οι υπόλοιπες ανεξάρτητες παραμείνουν σταθερές, τότε η εξαρτημένη μεταβλητή θα μειωθεί κατά 0,169 μονάδες της. Συνεπώς, παρατηρείται ότι οι Διοικήσεις των ξενοδοχείων ήταν επιφυλακτικές ως προς τις νέες τεχνολογίες κατά την περίοδο της πανδημίας που πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Επίσης, οι αρνητικές εξωτερικές συνθήκες ως προς τους πελάτες και η ετοιμότητα των πελατών έχουν «μεγαλύτερη» επίδραση από τις προηγούμενες δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, καθώς ο  $\beta_3$  είναι 0,414 και ο  $\beta_4$  0,500, αντίστοιχα.

Από τον Πίνακα 7.79 φαίνεται ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted  $R^2$ ) ισούται με 0,965, δηλαδή οι ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου (3β) ερμηνεύουν το 96,5% της μεταβλητότητας της μεταβλητής  $Y$  (Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες). Η τιμή Durbin-Watson είναι 2,168, τιμή που δείχνει πως το μοντέλο είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων (inference), καθώς δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση.

Για όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές ο δείκτης ανοχής στη συγκεκριμένη πολλαπλή παλινδρόμηση είναι μικρότερος από 0,2, ενώ ο δείκτης VIF είναι μεγαλύτερος του 10. Ωστόσο με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 7.65, οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών του υποδείγματος (Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις, Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών, Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες και Ετοιμότητα Πελατών) είναι αρκετά χαμηλοί και μικρότεροι του 0,5. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» και «Ετοιμότητα Πελατών» δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,10$ . Συνεπώς, το πρόβλημα της πολυσυγγραμικότητας για τη συγκεκριμένη εξίσωση παλινδρόμησης δεν φαίνεται να είναι σοβαρό και να επηρεάζει τις εκτιμήσεις του υποδείγματος.

Ως προς το γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης φαίνεται ότι το F-Test είναι στατιστικά σημαντικό (sig.= 0,00<0,01) σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Ειδικότερα, η ανεξάρτητη μεταβλητή «Κανονιστικό Πλαίσιο και Επιχορηγήσεις» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01 καθώς η τιμή sig. (p-values) είναι 0,00 και άρα επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες». Η μεταβλητή «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή θετικά σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Επίσης, η μεταβλητή «Αρνητικές Εξωτερικές Συνθήκες ως προς τους Πελάτες» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 1%. Τέλος και η ανεξάρτητη μεταβλητή «Ετοιμότητα Πελατών» επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Συνεπώς, ο κάθε παράγοντας επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Επομένως, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) απορρίπτεται και γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση ( $H_1$ ) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Άρα, επιβεβαιώνεται η τρίτη ερευνητική υπόθεση, ( $H_3$ ), η οποία εξετάζει τη θετική επίδραση του περιβαλλοντικού πλαισίου (το κανονιστικό πλαίσιο και οι επιχορηγήσεις, οι αρνητικές εξωγενείς διαταραχές ως προς την υιοθέτηση mobile εφαρμογών, οι αρνητικές εξωτερικές συνθήκες ως προς τους πελάτες, η ετοιμότητα των πελατών) στον προσανατολισμό σε νέες καινοτομίες.

#### 7.11.4 Επίδραση του προσανατολισμού σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες/ τεχνολογίες στην επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική ( $H_0$ ) και η εναλλακτική ( $H_1$ ) που εξετάζουν την τέταρτη ερευνητική υπόθεση ( $H_4$ ) της έρευνας, είναι οι παρακάτω:

(H4)	( $H_0$ ): Ο προσανατολισμός σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες/ τεχνολογίες <b>δεν</b> επηρεάζει θετικά την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών
	( $H_1$ ): Ο προσανατολισμός σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες/ τεχνολογίες επηρεάζει θετικά την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών



Για τη συγκεκριμένη υπόθεση χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, η εξίσωση της οποίας είναι:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \varepsilon \quad (4\alpha)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών (PERF1)

$x_1$ : 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη, δηλαδή ο Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες (DM1)

$\alpha$ : Σταθερός όρος

$\beta_1$ : Συντελεστής παλινδρόμησης

$\varepsilon$ : Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Η λήψη αποφάσεων της Διοίκησης για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών περιλαμβάνει την υποστήριξη και εφαρμογή των εγκεκριμένων νέων τεχνολογιών, σύμφωνα με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης. Κατά τον Terziovski (2010), η στρατηγική, όσον αφορά στις καινοτομίες, είναι στενά ευθυγραμμισμένη με την επίδοση της επιχείρησης, καθώς θεωρείται βασικός παράγοντας της καινοτομίας που οδηγεί σε υψηλά επίπεδα επίδοσης. Οι Bharadwaj, Bharadwaj και Konsynski, (1999), θεωρούν πως οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) συμβάλλουν στην επίδοση της επιχείρησης, καθώς και στην ανάπτυξή της. Ο Campbell (2012) υποστήριξε την επίδραση των ΤΠΕ στην επίδοση μιας επιχείρησης και διαπίστωσε ότι απαιτούνται κατά μέσο όρο περίπου τρία έως τέσσερα χρόνια μετά την επένδυση σε ΤΠΕ, για να επιτύχει μια επιχείρηση τα μεγαλύτερα οφέλη της επίδοσης. Τέλος, ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην καινοτομία συμβάλλει στη βελτιωμένη επίδοση μετά την εφαρμογή των νέων τεχνολογικών εργαλείων (Ordanini, Rubera, 2010). Βάσει των παραπάνω, τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης ως προς την επίδραση του προσανατολισμού της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες στην επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.80.

Πίνακας 7.80 Αποτελέσματα της 4ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και ανεξάρτητη μεταβλητή τον προσανατολισμό σε νέες υπηρεσίες/ τεχνολογίες

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square		Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson		
1	0,391	0,153	0,150		0,699	1,641		
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	21,135	1	21,135	43,232	0,000		
	Residual	116,841	239	0,489				
	Total	137,976	240					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	Constant	2,132***	0,230		9,264	0,000		
	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες	0,408***	0,062	0,391	6,575	0,000	1,000	1,000

Η εξίσωση της απλής παλινδρόμησης (4α), τέλος, διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = 2,132 + (0,408 \times DM1) \quad (4\beta)$$

Όπως έχει αναφερθεί, ο συντελεστής  $\beta_1$  εκφράζει την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής. Ειδικότερα, όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή  $x$ , δηλαδή στη συγκεκριμένη περίπτωση ο προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες, αυξηθεί (μειωθεί) κατά μία μονάδα της, τότε η επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών θα αυξηθεί (μειωθεί) κατά 0,408 μονάδες της. Ακόμα, ο σταθερός όρος φαίνεται ότι ασκεί σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή ( $\text{sig.} = 0,00 < 0,01$ ).

Από τον Πίνακα 7.80 προκύπτει ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted R<sup>2</sup>) ισούται με 0,15, δηλαδή το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής (Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών) ερμηνεύεται κατά 15% από την ανεξάρτητη μεταβλητή (Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες). Η χαμηλή τιμή του συντελεστή προσδιορισμού μπορεί να δικαιολογηθεί από την ύπαρξη μιας μόνο ανεξάρτητης μεταβλητής.

Η τιμή Durbin-Watson για το υπόδειγμα (4β) είναι 1,641, τιμή που δείχνει πως το μοντέλο είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων (inference), καθώς δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση. Ο δείκτης VIF στη συγκεκριμένη παλινδρόμηση είναι 1,000, τιμή πολύ μικρότερη του 10, ενώ ο δείκτης ανοχής είναι ίσος με το 1,000, την ανώτερη τιμή που μπορεί να πάρει. Επομένως, στο συγκεκριμένο μοντέλο δεν υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, καθώς η τιμή sig. (p-values) είναι 0,00 και επομένως επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών». Συνεπώς, η μηδενική υπόθεση (H<sub>0</sub>) απορρίπτεται και γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση (H<sub>1</sub>), σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Έτσι, επιβεβαιώνεται η τέταρτη ερευνητική υπόθεση, (H<sub>4</sub>), η οποία αναφέρεται στη θετική επίδραση που έχει ο προσανατολισμός σε νέες καινοτομίες στην επίδοση της επιχείρησης από την υιοθέτηση και χρήση των νέων εφαρμογών.

#### 7.11.5 Επίδραση του προσανατολισμού σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και της συνολικής ικανοποίησης πελατών στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική (H<sub>0</sub>) και η εναλλακτική (H<sub>1</sub>), που εξετάζουν την ερευνητική υπόθεση (H<sub>5</sub>) της έρευνας είναι οι εξής:

(H5)	(H <sub>0</sub> ): Ο προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες και η συνολική ικανοποίηση πελατών <b>δεν</b> επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων
	(H <sub>1</sub> ): Ο προσανατολισμός σε νέες τεχνολογίες και η συνολική ικανοποίηση πελατών επηρεάζουν θετικά τη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon \quad (5a)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή οι Πόροι VRIO

x<sub>1</sub>: 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη, δηλαδή ο Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες (DM1)

x<sub>2</sub>: 2<sup>η</sup> ανεξάρτητη, δηλαδή η Συνολική Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction - CS)

α: Σταθερός όρος

β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub>: Συντελεστές παλινδρόμησης

ε: Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Ο προσανατολισμός της επιχείρησης στις νέες τεχνολογίες και η λήψη αποφάσεων για τεχνολογικές καινοτομίες συνδέονται με τη δημιουργία πόρων και δυνατοτήτων VRIO. Το πλαίσιο Resource Based View (RBV) δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και των εσωτερικών πόρων της μέσω του πλαισίου VRIO (Terzionski, 2010). Πιο συγκεκριμένα, η ψηφιοποίηση μιας επιχείρησης και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία πόρων, οι οποίοι θα είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και πλήρως οργανωμένοι από την επιχείρηση. Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να εξελίσσεται, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική στον κλάδο της και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Merrifield (2000), η πιο αποτελεσματική και ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επίτευξη της βιωσιμότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

βασίζεται στο συνδυασμό της συνεχούς καινοτομίας και της προόδου. Παράλληλα, σύμφωνα με το προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο, εξετάζεται αν η διάσταση της συνολικής ικανοποίησης των πελατών ασκεί επιρροή στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας που επηρεάζει τους VRIO πόρους και δυνατότητες και επομένως να προσδιοριστεί ως πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ενίσχυσης της επίδοσης. Κατά συνέπεια, αυτή η έρευνα θα εξετάσει εάν η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η συνολική ικανοποίηση των επισκεπτών συμβάλλουν στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων.

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ως προς την επίδραση του προσανατολισμού σε νέες τεχνολογίες και της συνολικής ικανοποίησης πελατών στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.81. Σημειώνεται πως το υπόδειγμα εκτιμήθηκε με σταθερό όρο και χωρίς σταθερό όρο, ο οποίος στη συνέχεια αφαιρέθηκε από το μοντέλο, καθώς η τιμή του δεν ήταν στατιστικά σημαντική ακόμα και στο 10%, ενώ τα εκτιμώμενα αποτελέσματα δεν διέφεραν σημαντικά με ή χωρίς την εισαγωγή του.

Πίνακας 7.81 Αποτελέσματα της 5ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή τους πόροι VRIO και ανεξάρτητες μεταβλητές τον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες και τη συνολική ικανοποίηση πελατών

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,987	0,975	0,974	0,591	1,974			
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	1.974,500	2	987,250	2.823,430	0,000		
	Residual	51,051	146	0,350				
	Total	2025,551 <sup>d</sup>	148					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/ Τεχνολογίες	0,224***	0,076	0,225	2,946	<b>0,004</b>	0,030	33,885
	Συνολική Ικανοποίηση Πελατών	3,494***	0,349	0,765	9,997	<b>0,000</b>	0,030	33,885

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης (5α) ορίζεται ως εξής:

$$Y = (0,224 \times DM1) + (3,494 \times \text{Customer Satisfaction}) \quad (5\beta)$$

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.81 ο συντελεστής της δεύτερης ανεξάρτητης μεταβλητής είναι αρκετά μεγαλύτερος ( $\beta_2=3,494$ ) από τον συντελεστή της πρώτης μεταβλητής ( $\beta_1=0,224$ ), δηλαδή ασκεί μεγαλύτερη επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή. Αυτό σημαίνει πως, αν ο προσανατολισμός σε νέες καινοτομίες μεταβληθεί κατά μία μονάδα του και η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή παραμείνει αμετάβλητη, η εξαρτημένη μεταβλητή (Πόροι VRIO) θα αυξηθεί κατά 0,224 μονάδες της. Αντιστοίχως, αν η συνολική ικανοποίηση πελατών μεταβληθεί κατά μία μονάδα και η πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή παραμείνει σταθερή, η εξαρτημένη μεταβλητή θα αυξηθεί κατά 3,494

μονάδες της. Από τον Πίνακα 7.81 και την περιγραφή του μοντέλου ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted R<sup>2</sup>) ισούται με 0,974, δηλαδή το υπόδειγμα (5β) εξηγεί το 97.4% της μεταβλητότητας του Y (Πόροι VRIO). Η τιμή Durbin-Watson είναι 1,974, που σημαίνει πως το μοντέλο είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων, διότι δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση.

Ο δείκτης ανοχής (tolerance) είναι  $0,030 < 0,2$ , ενώ ο δείκτης VIF (Variation Inflation Factor) είναι μεγαλύτερος του 10, που σηματοδοτούν πιθανή ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας. Βάσει όμως των αποτελεσμάτων του Πίνακα 7.65, ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές (Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες και Συνολική Ικανοποίηση Πελατών) του εν λόγω υποδείγματος είναι 0,530, μικρότερος από 0,7. Ως εκ τούτου, το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας για τη συγκεκριμένη εξίσωση παλινδρόμησης δεν φαίνεται να είναι σοβαρό και να επηρεάζει τις εκτιμήσεις του υποδείγματος.

Ως προς το γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης φαίνεται ότι το F-Test είναι στατιστικά σημαντικό (sig.=  $0,00 < 0,01$ ) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Ειδικότερα, τόσο η μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες» όσο και η «Συνολική Ικανοποίηση Πελατών» είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01, καθώς οι τιμές sig. (p-values) είναι 0,004 και 0,000 αντίστοιχα. Επομένως, οι δύο παράγοντες επηρεάζουν θετικά στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Έτσι, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (H<sub>0</sub>) και γίνεται αποδεκτή η υπόθεση (H<sub>1</sub>). Κατά συνέπεια, η πέμπτη ερευνητική υπόθεση (H5) επιβεβαιώνεται, η οποία ελέγχει τη θετική επίδραση του προσανατολισμού σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες/ τεχνολογίες και της συνολικής ικανοποίησης πελατών στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων.

#### 7.11.6 Επίδραση της επίδοσης από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική (H<sub>0</sub>) και η εναλλακτική της (H<sub>1</sub>), που εξετάζουν την έκτη ερευνητική υπόθεση (H6) της έρευνας, είναι οι εξής:

(H6)	(H <sub>0</sub> ): Η επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών <b>δεν</b> επηρεάζει θετικά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
	(H <sub>1</sub> ): Η επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών <b>δεν</b> επηρεάζει θετικά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Για τη συγκεκριμένη υπόθεση έγινε χρήση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, η εξίσωση της οποίας είναι:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \varepsilon \quad (6a)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (CA)

x<sub>1</sub>: 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή η Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών (PERF1)

α: Σταθερός όρος

β<sub>1</sub>: Συντελεστής παλινδρόμησης

ε: Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Οι Prahalad και Hamel (1990) θεωρούν ότι η επίδοση μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της ικανότητάς της να εντοπίζει, να αναπτύσσει και να εκμεταλλεύεται τους βασικούς πόρους και ικανότητές της. Ειδικότερα, μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει πολύτιμους πόρους, τους οποίους να χρησιμοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές αναφέρουν πως μια επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να συντονίζει και να διαχειρίζεται τις διαφορετικές δεξιότητες και να ενσωματώνει τεχνολογίες. Επομένως, οι τεχνολογικοί πόροι και οι καινοτομίες θεωρούνται ως καθοριστικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την επίδοσή τους και κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο τους. Σύμφωνα με τους Lee και Yoo (2019), η επίδοση μιας επιχείρησης με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών συσχετίζεται θετικά με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, ως προς την επίδραση της επίδοσης από την υιοθέτηση



καινοτόμων πρακτικών στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναλύονται στον Πίνακα 7.82.

Πίνακας 7.82 Αποτελέσματα της 6ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανεξάρτητη μεταβλητή την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,336	0,113	0,109	0,705	1,903			
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	15,076	1	15,076	30,335	0,000		
	Residual	118,775	239	0,497				
	Total	133,851	240					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	Constant	2,829***	0,222		12,759	<b>0,000</b>		
	Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών	0,331***	0,060	0,336	5,508	<b>0,000</b>	1,000	1,000

Η εξίσωση της απλής παλινδρόμησης (6α) είναι:

$$Y = 2,829 + (0,331 \times \text{PERF1}) \quad (6\beta)$$

Ο συντελεστής παλινδρόμησης είναι 0,331 που σημαίνει ότι αν η ανεξάρτητη μεταβλητή αυξηθεί κατά μία μονάδα της, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αυξηθεί κατά 0,331 μονάδες του. Επίσης και ο σταθερός όρος ασκεί σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή, καθώς sig.= 0,00<0,01.

Από τον Πίνακα 7.82 προκύπτει ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted R<sup>2</sup>) ισούται με 0,109. Η τιμή Durbin-Watson για το συγκεκριμένο μοντέλο είναι

1,903, τιμή που δείχνει πως το μοντέλο είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων, διότι δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση. Ο δείκτης VIF στην εν λόγω απλή παλινδρόμηση είναι 1, τιμή αρκετά χαμηλότερη του 10, ενώ ο δείκτης ανοχής είναι 1, τιμή μεγαλύτερη του 0,2 και κατά συνέπεια δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας στο συγκεκριμένο μοντέλο.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «Επίδοση από την Υιοθέτηση Καινοτόμων Πρακτικών» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, καθώς η τιμή sig. (p-values) είναι 0,00 και κατά συνέπεια επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα». Επομένως, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) απορρίπτεται, ενώ γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική ( $H_1$ ) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,01$ . Για το λόγο αυτό, επιβεβαιώνεται η έκτη ερευνητική υπόθεση, ( $H_6$ ), η οποία αφορά στη θετική επίδραση της επίδοσης από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 7.11.7 Επίδραση των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική ( $H_0$ ) και η εναλλακτική ( $H_1$ ) που εξετάζουν την έβδομη ερευνητική υπόθεση ( $H_7$ ), είναι οι παρακάτω:

(H7)	( $H_0$ ): Ο συνδυασμός των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων <b>δεν</b> επηρεάζει θετικά τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
	( $H_1$ ): Ο συνδυασμός των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων επηρεάζει θετικά τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Για τη συγκεκριμένη υπόθεση χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, η εξίσωση της οποίας είναι:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \varepsilon \quad (7\alpha)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή το Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (SCA)

x<sub>1</sub>: 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή οι Πόροι VRIO (VRIO)

α: Σταθερός όρος

β<sub>1</sub>: Συντελεστής παλινδρόμησης

ε: Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Ο Barney (1991) εισήγαγε το πλαίσιο VRIO, το οποίο εξετάζει αν οι πόροι της επιχείρησης είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, μη αντιγράψιμοι από τους ανταγωνιστές και εάν είναι ήδη οργανωμένη με τρόπο, ώστε να τους αξιοποιεί, να τους εκμεταλλεύεται και να αποσπά την αξία τους, τότε μπορεί να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης ως προς την επίδραση των πόρων VRIO που κατέχει μια επιχείρηση στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.83.

Πίνακας 7.83 Αποτελέσματα της 7ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανεξάρτητη μεταβλητή τους πόρους VRIO

Περιγραφή μοντέλου									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson				
1	0,322	0,103	0,100	0,745	1,864				
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)									
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.				
1	Regression	15,303	1	15,303	27,569	0,000			
	Residual	132,664	239	0,555					
	Total	147,967	240						
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου									
Model	Unstandardized Coefficients	Standardize d Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics			
		B	Std. Error			Beta	Tolerance	VIF	
1	Constant	2,632***	0,231		11,408	<b>0,000</b>			
	Πόροι VRIO	0,336***	0,064	0,322	5,251	<b>0,000</b>	1,000	1,000	

Η εξίσωση της απλής παλινδρόμησης (7α) είναι:

$$Y = 2,632 + (0,336 \times \text{VRIO})$$

(7β)

Ο συντελεστής παλινδρόμησης της (7β) ισούται με 0,336, που σημαίνει πως, αν η ανεξάρτητη μεταβλητή «Πόροι VRIO» αυξηθεί (μειωθεί) κατά μια μονάδα της, η εξαρτημένη μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» θα αυξηθεί (μειωθεί) κατά 0,336 μονάδες της. Επίσης, σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή ασκεί ο σταθερός όρος ( $\text{sig.} = 0,00 < 0,01$ ).

Από τον Πίνακα 7.83 φαίνεται ότι ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού ( $\text{Adjusted } R^2$ ) ισούται με 0,10. Η χαμηλή τιμή του συντελεστή προσδιορισμού δικαιολογείται εν μέρει από την ύπαρξη μιας μόνο ανεξάρτητης μεταβλητής. Η τιμή Durbin-Watson για το συγκεκριμένο μοντέλο είναι 1,864. Όπως έχει αναφερθεί, οι τιμές του δείκτη αυτού κυμαίνονται από 0 (τέλεια θετική αυτοσυσχέτιση) έως 4 (τέλεια αρνητική αυτοσυσχέτιση) και επομένως, επειδή δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση, το μοντέλο παλινδρόμησης είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων.

Ο δείκτης VIF στη συγκεκριμένη παλινδρόμηση είναι 1, τιμή πολύ μικρότερη του 10, ενώ ο δείκτης ανοχής ισούται με 1, τιμή μεγαλύτερη του 0,2 και η μέγιστη που μπορεί να πάρει. Επομένως, δεν υπάρχει ένδειξη πολυσυγγραμμικότητας στο μοντέλο παλινδρόμησης.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «Πόροι VRIO» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, καθώς η τιμή  $\text{sig.}$  ( $p$ -values) είναι 0,00. Αυτό σημαίνει πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «Πόροι VRIO» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα». Άρα, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) απορρίπτεται και γίνεται αποδεκτή η υπόθεση ( $H_1$ ), σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,01$ . Έτσι, επιβεβαιώνεται η έβδομη ερευνητική υπόθεση, ( $H_7$ ), η οποία αφορά στη θετική επίδραση των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ενσωματωμένων πόρων και δυνατοτήτων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 7.11.8 Επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στην ανταγωνιστική επίδοση

Οι δύο ερευνητικές υποθέσεις, η μηδενική ( $H_0$ ) και η εναλλακτική ( $H_1$ ), της τελευταίας ερευνητικής υπόθεσης ( $H_8$ ) είναι οι ακόλουθες:

(H8)	( $H_0$ ): Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επίτευξη της διατηρησιμότητάς του <b>δεν</b> επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστική επίδοση
	( $H_1$ ): Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επίτευξη της διατηρησιμότητάς του επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστική επίδοση

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon \quad (8\alpha)$$

όπου,

Y: Εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η Ανταγωνιστική Επίδοση

$x_1$ : 1<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (CA)

$x_2$ : 2<sup>η</sup> ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή το Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (SCA)

$\alpha$ : Σταθερός όρος

$\beta_1, \beta_2$ : Συντελεστές παλινδρόμησης

$\varepsilon$ : Όρος σφάλματος (κατάλοιπα)

Σύμφωνα με τον Barney (1991), ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται η εφαρμογή μιας στρατηγικής που δεν υιοθετείται επί του παρόντος και χρησιμοποιείται από άλλες επιχειρήσεις που αφορά στη μείωση του κόστους, την αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς και τη μείωση των απειλών των ανταγωνιστών. Παράλληλα, κατά τους Rumelt, Schendel και Teece (1994), η επίδοση μιας επιχείρησης αφορά στα οικονομικά οφέλη που έχει μια επιχείρηση από την εφαρμογή των στρατηγικών της.

Οι Peteraf και Barney (2003) υποστηρίζουν ότι μια επιχείρηση που έχει επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει δημιουργήσει μεγαλύτερη οικονομική αξία σε

αντίθεση με τους ανταγωνιστές της. Σύμφωνα με τον Newbert (2008), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της επίδοσης, καθώς η επίδοση των επιχειρήσεων που έχουν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπερτερεί από την επίδοση εκείνων των επιχειρήσεων που δεν έχουν. Με βάση το πλαίσιο RBV, αν οι πόροι και οι δυνατότητες VRIO μιας επιχείρησης συμβάλλουν στη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τότε επιδρούν και στην ανταγωνιστική επίδοση της επιχείρησης (Seclen-Luna, Orazo-Basález, Narvaiza, Moya Fernández, 2021).

Τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης ως προς την επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στην ανταγωνιστική επίδοση φαίνονται στον Πίνακα 7.84. Σημειώνεται πως το υπόδειγμα εκτιμήθηκε με σταθερό όρο και χωρίς σταθερό όρο, αλλά τα αποτελέσματα δεν διαφέρουν σημαντικά.

Πίνακας 7.84 Αποτελέσματα της 8ης ερευνητικής υπόθεσης με εξαρτημένη μεταβλητή την ανταγωνιστική επίδοση και ανεξάρτητες μεταβλητές το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Περιγραφή μοντέλου								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson			
1	0,605	0,366	0,361	0,537	2,039			
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)								
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
1	Regression	39,640	2	19,820	68,686	0,000		
	Residual	68,677	238	0,289				
	Total	108,317	240					
Συντελεστές γραμμικού μοντέλου								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,775***	0,190		9,337	<b>0,000</b>		
	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,211**	0,106	0,234	1,981	<b>0,049</b>	0,191	5,241
	Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,330***	0,101	0,386	3,264	<b>0,001</b>	0,191	5,241

Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης (8α) είναι η ακόλουθη:

$$Y = 1,775 + (0,211 \times CA) + (0,330 \times SCA) \quad (8\beta)$$

Έτσι, αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξηθεί (μειωθεί) κατά μία μονάδα του και η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή παραμείνει αμετάβλητη, η εξαρτημένη μεταβλητή (Ανταγωνιστική Επίδοση) θα αυξηθεί (μειωθεί) κατά 0,211 μονάδες της. Αντιστοίχως, αν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξηθεί (μειωθεί) κατά μία μονάδα του και η πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή παραμείνει σταθερή, η εξαρτημένη μεταβλητή θα αυξηθεί (μειωθεί) κατά 0,330 μονάδες της. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (Adjusted R<sup>2</sup>) ισούται με 0,361, δηλαδή οι

διακυμάνσεις των τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύουν το 36,1% της μεταβλητότητας της  $Y$  (Ανταγωνιστική Επίδοση). Η τιμή Durbin-Watson είναι 2,039, τιμή που δείχνει πως το μοντέλο είναι κατάλληλο για διεξαγωγή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων, διότι δεν υπάρχει αυτοσυσχέτιση.

Ο δείκτης VIF (Variation Inflation Factor) και για τις δύο μεταβλητές είναι 5,241, τιμή μικρότερη του 10, ενώ ο δείκτης ανοχής (tolerance) είναι 0,191, τιμή που πλησιάζει το 0,2. Επομένως, δεν φαίνεται να υπάρχει σοβαρό πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Η ανεξάρτητη μεταβλητή «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, καθώς η τιμή sig. (p-value) είναι 0,049, η δε μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01, με τιμή sig. (p-values) είναι 0,001. Συνεπώς, οι δύο παράγοντες επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή. Επομένως, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) δεν γίνεται αποδεκτή, ενώ γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση ( $H_1$ ). Αυτό σημαίνει ότι επιβεβαιώνεται η όγδοη ερευνητική υπόθεση, ( $H_8$ ), η οποία ελέγχει τη θετική επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στην ανταγωνιστική επίδοση.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση που προηγήθηκε αφορούν στους παράγοντες που συμβάλλουν στην ψηφιοποίηση μιας επιχείρησης με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσει την ανταγωνιστική της επίδοση. Οι τρεις πρώτες ερευνητικές υποθέσεις αφορούν στην επίδραση των τριών διαστάσεων (τεχνολογική, οργανωτική και περιβαλλοντική) του πλαισίου ΤΟΕ στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, επιβεβαιώθηκαν και οι τρεις ερευνητικές υποθέσεις, ( $H_1$ ), ( $H_2$ ) και ( $H_3$ ). Όπως παρατηρήθηκε από τη βιβλιογραφία, οι τρεις αυτές διαστάσεις επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης για υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Ειδικότερα, αποδείχθηκε πως η τεχνολογική διάσταση του πλαισίου, η οποία περιλαμβάνει την τεχνογνωσία και την τεχνολογική υποδομή, η οργανωτική διάσταση, που αφορά στη δομή, κουλτούρα, πόρους και στις επιχειρησιακές



διαδικασίες, και η περιβαλλοντική διάσταση, που εμπεριέχει το κανονιστικό πλαίσιο, τις εξωτερικές συνθήκες και τον βαθμό ετοιμότητας των πελατών, ασκούν επιρροή στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες.

Όσον αφορά την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, (H4), ελέγχθηκε και επιβεβαιώθηκε πως ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες επηρεάζει την επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών. Στη συνέχεια, η πέμπτη ερευνητική υπόθεση (H5), εξετάζει αν ο προσανατολισμός της επιχείρησης στις νέες τεχνολογίες και η συνολική ικανοποίηση των πελατών συμβάλλουν στη δημιουργία πόρων, οι οποίοι θα είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και πλήρως οργανωμένοι από την επιχείρηση. Βάσει των αποτελεσμάτων της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, επιβεβαιώθηκε η θετική επίδραση των δύο παραγόντων στην απόκτηση VRIO πόρων. Η έκτη ερευνητική υπόθεση, (H6), η οποία και επιβεβαιώνεται, εξετάζει εάν η επίδοση μιας επιχείρησης από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών οδηγεί στη θεμελίωση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναφορικά με την έβδομη ερευνητική υπόθεση της έρευνας, (H7), ελέγχεται αν οι VRIO πόροι μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, υπάρχει θετική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής και επομένως, η έβδομη υπόθεση επιβεβαιώνεται. Τέλος, η όγδοη ερευνητική υπόθεση, (H8), αφορά στην επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διατηρησιμότητάς του στην ανταγωνιστική επίδοση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών και συνεπώς επιβεβαιώνεται η ερευνητική αυτή υπόθεση.

## Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Berghaus, S., & Back, A. (2016). Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). In MCIS 2016 Proceedings. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016>
3. Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (1999). Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q. *Management Science*, 45(7), 1008–1024. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.7.1008>
4. Bowerman, B. L., & O'Connell, R. T. (1990). *Linear Statistical Models: An applied approach* (2nd ed.). Duxbury Press.
5. Campbell, M. (2012). What a difference a year makes: Time lag effect of information technology investment on firm performance. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 22(3), 237–255. <https://doi.org/10.1080/10919392.2012.696944>.
6. Cirillo, V., Fanti, L., Mina, A., & Ricci, A. (2021). Laboratory of Economics and Management (LEM). Pisa, Italy. <http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2021-04.pdf>
7. Colombo, M. G., Piva, E., Quas, A., & Rossi-Lamastra, C. (2016). How high-tech entrepreneurial ventures cope with the Global Crisis: Changes in Product Innovation and Internationalization Strategies. *Industry and Innovation*, 23(7), 647–671. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1196438>
8. Davies, R. (2015). Industry 4.0: digitalisation for productivity and growth. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS\\_BRI\(2015\)568337\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf)
9. Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using Spss*. SAGE.
10. Hoti, E. (2015). The Technological, Organizational and Environmental Framework of IS Innovation Adaption in Small and Medium Enterprises. Evidence from Research over the Last 10 Years. *International Journal of Business and Management*, III(4), 1–14. <https://doi.org/10.20472/bm.2015.3.4.001>

11. Hwang, B.-N., Huang, C.-Y., & Wu, C.-H. (2016). A TOE Approach to Establish a Green Supply Chain Adoption Decision Model in the Semiconductor Industry. *Sustainability*, 8(2), 168. <https://doi.org/10.3390/su8020168>
12. Kay, J. A. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
13. Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing Normal Distribution (2) using skewness and Kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
14. Lee, K., & Yoo, J. (2019). How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective. *PLOS ONE*, 14(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223405>
15. Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197–209. [https://doi.org/10.1016/s0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/s0740-5472(02)00233-7)
16. Liu, C., & Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): Strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2907–2931. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2020-1143>
17. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). Pearson.
18. Menard, S. W. (2002). *Applied Logistic Regression Analysis* (2nd ed.). Sage.
19. Merrifield, D. B. (2000). Changing Nature of Competitive Advantage. *Research-Technology Management*, 43(1), 41–45. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671330>
20. Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.61.60759>
21. Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2nd ed.). Duxbury/Thomson Learning.
22. Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>

23. Ordanini, A., & Rubera, G. (2010). How does the application of an IT service innovation affect firm performance? A theoretical framework and empirical analysis on e-commerce. *Information & Management*, 47(1), 60–67. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.10.003>.
24. Pallant, J. (2020). *Spss Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using Ibm Spss* (7th ed.). McGraw-Hill.
25. Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
26. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
27. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business Press.
28. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Pearson.
29. Seclen-Luna, J. P., Opazo-Basáez, M., Narvaiza, L., & Moya Fernández, P. J. (2021). Assessing the effects of human capital composition, innovation portfolio and size on manufacturing firm performance. *Competitiveness Review*, 31(3), 625–644. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0021>
30. Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., & Kang, J. (2021). The impact of Hotel CSR for Strategic Philanthropy on booking behavior and hotel performance during the covid-19 pandemic. *Tourism Management*, 85, 104322. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104322>
31. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.
32. Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and Medium Enterprises (smes) in the manufacturing sector: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892–902. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
33. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods* (1st ed.). Cambridge.

34. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
35. Wang, Y.-S., Li, H.-T., Li, C.-R., & Zhang, D.-Z. (2016). Factors affecting hotels' adoption of Mobile Reservation Systems: A technology-organization-environment framework. *Tourism Management*, 53, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.021>
36. Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94. <https://doi.org/10.20982/tqmp.09.2.p079>
37. Yun, J. H. J., Jung, W. Y., & Yang, J. H. (2015). Knowledge strategy and business model conditions for sustainable growth of smes. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(3), 246–262. <https://doi.org/10.1108/jstpm-01-2015-0002>
38. Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. (2003). Electronic business adoption by European firms: A cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 251–268. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000475>

## Ελληνική βιβλιογραφία

1. Ζαφειρόπουλος, Κ., & Μυλωνάς, Ν. (2017). *Στατιστική με SPSS*. Εκδόσεις Τζιόλα.
2. Μυλωνάς, Κ. (2018). *Στατιστική- Ανάλυση Επαγωγών στις Κοινωνικές Επιστήμες με Στοιχεία Περιγραφικής Στατιστικής Ανάλυσης και Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Εκδόσεις Πολιτεία.
3. Χρήστου, Γ.Κ. (2002). *Εισαγωγή στην οικονομετρία*. Εκδόσεις Gutenberg.

## Κεφάλαιο 8

### Συμπεράσματα και προτάσεις

Η διδακτορική διατριβή επιχειρεί να παρουσιάσει τον ρόλο που διαδραματίζει η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα το κινητού επιχειρείν στον κλάδο της φιλοξενίας και τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μέσω εκτενούς αναφοράς στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία και αρθρογραφία, δημιουργήθηκε το εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά στις βασικές μεταβλητές και τις μεταξύ τους σχέσεις και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν οι οκτώ ερευνητικές υποθέσεις.

Στο κεφάλαιο αυτό παραθέτονται τα κύρια σημεία από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας που επιλέχθηκε και αναφέρονται τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων, καθώς και οι ερευνητικές υποθέσεις που εξετάστηκαν. Τέλος, παρουσιάζεται η συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής, οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

#### 8.1 Σύνοψη βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να υλοποιείται η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και καινοτόμων εργαλείων στις περισσότερες ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η πανδημία Covid-19 επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, οι οποίες εφάρμοσαν τις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες του εξωτερικού τους περιβάλλοντος και να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους στον τομέα της φιλοξενίας. Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών δημιουργεί νέες συνθήκες τόσο σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, όσο και στα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Ειδικότερα, η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών αλλάζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες των επιχειρήσεων, εκσυγχρονίζοντας αυτές και προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία. Παράλληλα, δημιουργούνται πιο στενές και ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες, καθώς μπορούν πλέον να απολαμβάνουν αναβαθμισμένα και σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες (Γεωργόπουλος, 2013).

Παράλληλα, το κινητό ή ασύρματο επιχειρείν (mobile commerce), κατηγορία του ηλεκτρονικού επιχειρείν, αφορά στην υποστήριξη και υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω κινητών ηλεκτρικών συσκευών συνδεδεμένες στο Διαδίκτυο. Το κινητό επιχειρείν, ως μία νέα τεχνολογία, υιοθετείται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες εστιάζουν στις ποικίλες εφαρμογές και χρήσεις του. Πιο συγκεκριμένα, το κινητό επιχειρείν οδηγεί στην τροποποίηση και τον επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και διαδικασιών των επιχειρήσεων, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία και πολλαπλά οφέλη τόσο στις ίδιες τις επιχειρήσεις, όσο και τους πελάτες, προμηθευτές και λοιπούς συνεργάτες (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

Επομένως, οι νέες τεχνολογίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην τουριστική βιομηχανία, καθώς ωθούν τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Ειδικότερα, ο κλάδος της φιλοξενίας μετασχηματίζεται διαρκώς και καθολικά μέσω της εφαρμογής νέων τεχνολογιών και του κινητού επιχειρείν, ιδίως μετά την πανδημία COVID-19. Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα εμπόδια, τις δυσκολίες και τους περιορισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες επιφέρουν αλλαγές και προκλήσεις, τόσο εσωτερικά στην επιχείρησης όσο και στην προσφορά και τη ζήτηση. Η διάχυση των νέων τεχνολογιών και του κινητού επιχειρείν οδηγούν στην ανάπτυξη πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών διαδικασιών, εφαρμογών και υπηρεσιών, που συμβάλλουν στην ενίσχυση της επίδοσης των επιχειρήσεων (Sambamurthy, Bharadwaj, Grover, 2003).

Συγχρόνως, οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το κινητό επιχειρείν συμβάλλουν στη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών (Hill, Schilling, Jones, 2018). Ακόμα, οδηγούν στη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, καθώς έχουν πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες από οποιοδήποτε σημείο, οποιαδήποτε στιγμή και συχνά από οποιαδήποτε συσκευή (Hanlon, 2022). Επομένως, η ευελιξία και η άνεση αποτελούν σημαντικά στοιχεία για γρήγορη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των

επιθυμιών των καταναλωτών και κατ' επέκταση βάση για δημιουργία πιο στενών σχέσεων εμπιστοσύνης με την επιχείρηση (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013).

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στην επίδραση που ασκούν οι νέες τεχνολογίες και οι εφαρμογές στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φιλοξενίας. Αρχικά, μέσω του πλαισίου TOE (Technological-Organizational-Environmental), εξετάζεται πώς η τεχνολογική, οργανωτική και περιβαλλοντική διάσταση επηρεάζει τον προσανατολισμό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ως προς την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών. Στη συνέχεια, αξιολογείται πώς η λήψη αποφάσεων για εφαρμογή νέων τεχνολογιών συμβάλλει στην ενίσχυση της επίδοσης και πώς αυτή η μεταβλητή με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, εξετάζεται πώς ο προσανατολισμός στις νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με τη συνολική ικανοποίηση πελατών συμβάλλουν στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων. Ο συνδυασμός των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και αξιοποιήσιμων από την επιχείρηση πόρων και δυνατοτήτων αξιολογείται, ώστε να μπορεί να οδηγήσει στη βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, εξετάζεται αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η διατηρησιμότητά του επιδρούν στην ανταγωνιστική επίδοση της επιχείρησης. Συνεπώς, η μελέτη αυτή αποσκοπεί στην εξέταση του αντίκτυπου της υιοθέτησης και της χρήσης των νέων τεχνολογιών και του κινητού επιχειρείν στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεδομένου ότι όλο και περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις νέες τεχνολογίες, τις καινοτομίες και τις εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιστοποιήσουν την επίδοσή τους.

## 8.2 Μεθοδολογία έρευνας

Όσον αφορά στον ερευνητικό σκοπό, στο πρώτο της μέρος η παρούσα διατριβή είναι περιγραφική (descriptive), καθώς αφορά στο εννοιολογικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις, συγκεντρώνονται τα δεδομένα και ελέγχεται, αν επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Ως προς τη στρατηγική έρευνας, επιλέχθηκε η έρευνα πεδίου για τη



συγκεκριμένη διατριβή και πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, η έρευνα είναι ποσοτική και υλοποιήθηκε με τη χρήση πρωτογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν έπειτα από τον σχεδιασμό και επεξεργασία ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από έντεκα σελίδες και η κάθε σελίδα αφορά μία ενότητα. Απεστάλη σε όλες τις εν λειτουργία ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από 3 αστέρων έως 5 αστέρων όλης της Ελληνικής επικράτειας, οι οποίες αποτελούν και τον πληθυσμό – στόχο. Οι ιδιοκτήτες και τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρήθηκαν ως οι πλέον κατάλληλοι για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το αρχικό ποσοστό απόκρισης ήταν περίπου 19% και κατόπιν αφαίρεσης των διπλοεμφάνισεων και μη ολοκληρωμένων απαντήσεων, το νέο ποσοστό απόκρισης επί του πραγματικού μεγέθους του δείγματος ήταν 12,8%. Στη συνέχεια, τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης (περιγραφική και επαγωγική στατιστική) για τα δεδομένα που προέκυψαν. Ως προς την επαγωγική στατιστική πραγματοποιήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι των ερευνητικών υποθέσεων βάσει των εκτιμήσεων που προέκυψαν από τα υποδείγματα της (πολλαπλής) γραμμικής παλινδρόμησης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η απλή τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα επιλέχθηκε ως η πλέον κατάλληλη μέθοδος συλλογής στοιχείων, καθώς η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει χωριστές εκτιμήσεις κάθε στρώματος, χωρίς να κρίνεται απαραίτητη μια περαιτέρω δειγματοληψία. Με άλλα λόγια, απαιτείται μικρότερο μέγεθος δείγματος, καθώς η συγκεκριμένη τεχνική επιτυγχάνει μικρότερη διασπορά.

### 8.3 Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics. Στη συνέχεια, υλοποιήθηκε Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis) για την ανάλυση των δεδομένων. Η εν λόγω τεχνική αφορά στη μεταβλητότητα μεταξύ των μεταβλητών που συσχετίζονται ως προς έναν δυνητικά μειωμένο αριθμό μεταβλητών που ονομάζονται παράγοντες

(Tharenou, Donohue, Cooper, 2007). Πρόκειται για μια τεχνική που μειώνει τις παρατηρούμενες μεταβλητές και η οποία αποσκοπεί να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σ' ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών, προκειμένου να είναι πιο εύκολη η εξέταση και ερμηνεία των μεταβλητών. Ουσιαστικά, χρησιμοποιήθηκε η Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis), η οποία αφορά στη διερεύνηση και στη συνοπτική περιγραφή ενός συνόλου δεδομένων μέσα από την ομαδοποίησή τους και τον έλεγχο προβλέψεων. Στη συνέχεια, διενεργήθηκε περιγραφική ανάλυση δεδομένων, όπου εξάχθηκαν κάποια αρχικά συμπεράσματα για την κατανόηση των δεδομένων της έρευνας. Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση επαγωγικής στατιστικής και συγκεκριμένα μέσω της ανάλυσης της γραμμικής παλινδρόμησης, όπου εξετάσθηκε η γραμμική σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάστηκαν στο πέμπτο κεφάλαιο και στο Διάγραμμα 5.7, διακρίνονται στις δύο παρακάτω κατηγορίες.

- **Υποθέσεις της έρευνας σχετικά με την τεχνολογία, την οργάνωση και το εξωτερικό περιβάλλον**
- **Υποθέσεις της έρευνας σχετικά με τη στρατηγική, την επίδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

#### 8.4 Σύνοψη αποτελεσμάτων επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης

Σχετικά με την πρώτη κατηγορία, εξετάσθηκε η συμβολή των τριών διαστάσεων του πλαισίου TOE (Technology – Organization – Environment) στη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης μιας επιχείρησης σχετικά με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και mobile τεχνολογιών. Κατά τους Tornatzky και Fleischer (1990), οι συγκεκριμένες τρεις διαστάσεις του πλαισίου TOE, η τεχνολογική, η οργανωτική και η περιβαλλοντική, παρουσιάζουν τόσο τους περιορισμούς όσο και τις ευκαιρίες για την ψηφιοποίηση της επιχείρησης και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Η πρώτη ερευνητική υπόθεση αφορά στη θετική επίδραση του τεχνολογικού πλαισίου στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες (H1), η δεύτερη στη θετική επίδραση του οργανωτικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες (H2) και η τρίτη στη θετική επίδραση του

περιβαλλοντικού πλαισίου στον προσανατολισμό για τεχνολογική καινοτομία (H3).

Ειδικότερα, το τεχνολογικό πλαίσιο περιλαμβάνει την υφιστάμενη υποδομή πληροφορικής, δηλαδή τους τεχνολογικούς πόρους, τις δεξιότητες, τον εξοπλισμό, τις εφαρμογές και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση (Basole, 2005). Στη συγκεκριμένη έρευνα η τεχνολογική διάσταση περιλαμβάνει την τεχνογνωσία, τους τεχνολογικούς πόρους, τις mobile υπηρεσίες σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και το πλήθος των mobile εφαρμογών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης, η (H<sub>1</sub>) γίνεται αποδεκτή, η οποία εξετάζει τη θετική επίδραση του τεχνολογικού πλαισίου στον προσανατολισμό σε νέες τεχνολογίες και άρα, η μηδενική υπόθεση (H<sub>0</sub>), η οποία υποστηρίζει ότι δεν υφίσταται σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών απορρίπτεται.

Το οργανωτικό πλαίσιο αφορά στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως, η κουλτούρα, η δομή, οι διαδικασίες, οι πόροι εντός της επιχείρησης και το μέγεθός της. Το μέγεθος που αφορά στους μόνιμους και εποχικούς εργαζόμενους κατά τη στατιστική ανάλυση αφαιρέθηκε από την εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης, καθώς φάνηκε πως δεν είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή. Ακόμα, σημειώνεται ότι ορισμένοι ερευνητές δεν θεωρούν το μέγεθος μιας επιχείρησης ως παράγοντα που ασκεί επιρροή στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών. Βάσει των αποτελεσμάτων η μηδενική υπόθεση (H<sub>0</sub>) δε γίνεται αποδεκτή και άρα, επιβεβαιώνεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, η (H<sub>2</sub>), η οποία αφορά στη θετική επίδραση των παραγόντων (δομή, κουλτούρα καινοτομίας, πόροι, επιχειρησιακές διαδικασίες) του οργανωτικού πλαισίου στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες. Επομένως, οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα του μεγέθους τους επενδύουν στις νέες τεχνολογίες, καθώς φαίνεται πως αντιλαμβάνονται την ανάγκη για ψηφιοποίηση, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες ειδικότερα μετά την πανδημία Covid-19.

Η τρίτη διάσταση του πλαισίου ΤΟΕ, η περιβαλλοντική, περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, δηλαδή το κράτος, την κοινωνία, τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και τους πελάτες (Hwang,

Huang, Wu, 2016). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης, που εξετάζει την επίδραση του περιβαλλοντικού πλαισίου στον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογίες, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) δε γίνεται αποδεκτή και κατ' επέκταση η ερευνητική υπόθεση ( $H_3$ ) επιβεβαιώνεται. Σημειώνεται, ακόμα, πως σύμφωνα με τον Πίνακα 7.79 υπάρχει αρνητική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής «Αρνητικές Εξωγενείς Διαταραχές ως προς την Υιοθέτηση Mobile Εφαρμογών» στην εξαρτημένη μεταβλητή «Προσανατολισμός σε Νέες Καινοτόμες Υπηρεσίες/Τεχνολογίες», που σημαίνει ότι όσο πιο έντονες είναι οι διαταραχές του περιβάλλοντος, τόσο λιγότερο οι επιχειρήσεις εστιάζουν στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Το εύρημα αυτό είναι λογικό, δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων την περίοδο που ήταν σε ισχύ το 2ο lockdown στην Ελλάδα και άρα η Διοίκηση των μονάδων φάνηκε να είναι επιφυλακτική ως προς τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και κατ' επέκταση ανέβαλαν την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Παράλληλα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.79, το νομοθετικό πλαίσιο και οι οικονομικές ενισχύσεις σε ευρωπαϊκό ή εθνικό επίπεδο επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης μιας επιχείρησης για την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εργαλείων. Τέλος, η ετοιμότητα των πελατών ως προς τις νέες τεχνολογίες συμβάλλει στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, καθώς αφορά στα στοιχεία των καταναλωτών, όπως δεξιότητες και προηγούμενες εμπειρίες, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν μια νέα τεχνολογία ή εφαρμογή.

Ως προς τη δεύτερη κατηγορία των υποθέσεων, οι ερευνητικές υποθέσεις αφορούσαν στα αποτελέσματα της επιχείρησης από την υιοθέτηση και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και του κινητού επιχειρείν. Πιο συγκεκριμένα, η τέταρτη ερευνητική υπόθεση αφορά στην επίδραση των αποφάσεων της Διοίκησης στην επίδοση της επιχείρησης από την υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Βάσει των αποτελεσμάτων της γραμμικής παλινδρόμησης, η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) δεν γίνεται αποδεκτή και επομένως επιβεβαιώνεται η τέταρτη ερευνητική υπόθεση ( $H_4$ ), η οποία αφορά στη συμβολή της τεχνολογίας στην επίδοση της επιχείρησης.

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση εξετάζει, αν ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες και η συνολική ικανοποίηση πελατών επιδρούν στη δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι δύο αυτοί παράγοντες επηρεάζουν θετικά στατιστικά σημαντικά τους VRIO πόρους και άρα η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) απορρίπτεται. Επομένως, φαίνεται πως η ψηφιοποίηση μιας επιχείρησης και η ετοιμότητα των πελατών συμβάλλουν θετικά στη δημιουργία πόρων, οι οποίοι είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και πλήρως οργανωμένοι από την επιχείρηση.

Σχετικά με την έκτη ερευνητική υπόθεση, εξετάζεται αν η επίδοση από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών επηρεάζει θετικά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης, η επίδοση μιας επιχείρησης από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών συσχετίζεται θετικά με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) δεν γίνεται αποδεκτή. Επομένως, οι νέες τεχνολογίες και οι καινοτομίες βελτιώνουν την επίδοση της επιχείρησης και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά της δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ηγετική θέση στον κλάδο της.

Η έβδομη ερευνητική υπόθεση αφορά στη συμβολή των πολύτιμων, σπάνιων, μη αντιγράψιμων και οργανωμένων/ενσωματωμένων (VRIO) πόρων και δυνατοτήτων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βάσει των αποτελεσμάτων, η ανεξάρτητη μεταβλητή «Πόροι VRIO» είναι στατιστικά σημαντική και επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» και επομένως η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) δεν γίνεται αποδεκτή.

Τέλος, η όγδοη ερευνητική υπόθεση της έρευνας ελέγχει, αν η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επίτευξη της διατηρησιμότητάς του επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστική επίδοση της επιχείρησης, δηλαδή τα οικονομικά οφέλη από την υλοποίηση των στρατηγικών της. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, οι συγκεκριμένοι δύο παράγοντες επηρεάζουν θετικά στατιστικά σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή και επομένως η όγδοη ερευνητική υπόθεση ( $H_8$ ) επιβεβαιώνεται.

## 8.5 Συνεισφορά διδακτορικής διατριβής

Η παρούσα διδακτορική διατριβή συνεισφέρει τόσο σε θεωρητικό επίπεδο (theoretical contribution) όσο και σε πρακτικό (practical contribution).

### 8.5.1 Συνεισφορά σε θεωρητικό επίπεδο

Ως προς το θεωρητικό επίπεδο, συμβάλλει στον εμπλουτισμό της θεωρίας που αφορά στη συμβολή των νέων τεχνολογικών εργαλείων, πρακτικών και mobile εφαρμογών στις επιχειρήσεις. Μέχρι σήμερα, αν και υπάρχουν πολλά θεωρητικά άρθρα που εξετάζουν την υιοθέτηση των νέων τεχνολογικών εργαλείων και τις συνέπειές τους, ο αριθμός των ερευνών, που εξετάζουν πώς οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το κινητό επιχειρείν επηρεάζουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, είναι περιορισμένος. Στην παρούσα διδακτορική διατριβή συγκεντρώθηκαν αρκετές έρευνες που αφορούν στην επίδραση των νέων τεχνολογικών εργαλείων και πρακτικών. Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση που βασίστηκε η εν λόγω διατριβή, σχεδιάστηκε το εννοιολογικό πλαίσιο και πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και είναι 5 αστέρων, 4 αστέρων και 3 αστέρων. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απεστάλη στους ιδιοκτήτες ή στα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης των επιχειρήσεων, ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να εξαχθούν τα συμπεράσματα ως προς τη συμβολή των νέων τεχνολογιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Επομένως, η παρούσα διατριβή επιχειρεί να δώσει σαφείς απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, ώστε να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και του κινητού επιχειρείν και τις συνέπειές τους στις επιχειρήσεις.

Επίσης, το εννοιολογικό πλαίσιο παρέχει μια απεικόνιση των σημείων που δεν έχουν ερευνηθεί εκτενώς. Μέσω του εννοιολογικού πλαισίου, προκύπτουν ευρήματα που αφορούν στις επιμέρους σχέσεις των εξεταζόμενων στοιχείων – μεταβλητών. Ειδικότερα, διαπιστώνεται πώς οι τρεις διαστάσεις (τεχνολογική, οργανωτική, περιβαλλοντική) του πλαισίου TOE σχετίζονται με τον προσανατολισμό της επιχείρησης σε νέες τεχνολογίες και στη συνέχεια, πώς οι

επενδύσεις σε νέα τεχνολογικά εργαλεία σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των πελατών επηρεάζουν θετικά τους πόρους και τις δυνατότητες μιας επιχείρησης. Παράλληλα, εξετάστηκε πώς οι νέες τεχνολογίες και το κινητό επιχειρείν δημιουργούν επιπρόσθετη αξία και πώς συνδέονται με τα αποτελέσματα της επιχείρησης και ειδικότερα τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ανταγωνιστική επίδοση. Επομένως, η έρευνα παρουσιάζει τις επιμέρους σχέσεις των στοιχείων, ώστε μια επιχείρηση να είναι σε θέση να προσαρμόσει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, ώστε να επιτύχει ανταγωνιστική επίδοση. Η επικύρωση των εν λόγω σχέσεων - συσχετίσεων του εννοιολογικού πλαισίου αποτελεί μια σημαντική συνεισφορά σε θεωρητικό επίπεδο, δεδομένου ότι δημιουργείται μία «ροή» με τις βασικές πτυχές που αφορούν στις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες. Επομένως, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τις ερευνητικές μας υποθέσεις και παρουσιάζουν τις προϋποθέσεις και τους παράγοντες, με τους οποίους μια επιχείρηση αποκτά υπεροχή στον κλάδο της.

Συνοψίζοντας, η παρούσα διδακτορική διατριβή συμβάλλει σε πολλαπλά θεωρητικά πεδία:

- στο πεδίο της έρευνας για την επιχειρηματική αξία των ΤΠΕ, παρουσιάζοντας πώς οι προϋποθέσεις – διαστάσεις του πλαισίου ΤΟΕ επιφέρουν επιπρόσθετη αξία και υπεροχή
- στη βιβλιογραφία σχετικά με τη στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων και των ΤΠΕ, αποδεικνύοντας ότι οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα το κινητό επιχειρείν μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- στη βιβλιογραφία της στρατηγικής, διερευνώντας εμπειρικά πώς η δημιουργία VRIO πόρων και δυνατοτήτων από τη χρήση νέων τεχνολογιών δημιουργούν ανταγωνιστική επίδοση για μια επιχείρηση.

Ως προς τον κλάδο που έγινε η παρούσα έρευνα, τα ευρήματα υποδεικνύουν μια θετική σχέση μεταξύ των ΤΠΕ και των δεικτών επίδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζουν ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που υιοθετούν νέες τεχνολογίες επιτυγχάνουν

υψηλότερη επίδοση σε σύγκριση με τις μονάδες φιλοξενίας που δεν εστιάζουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η έρευνα προσθέτει βασικά στοιχεία, ως προς την ενσωμάτωση ΤΠΕ και συγκεκριμένα του κινητού επιχειρείν, που καλούνται οι ιδιοκτήτες ή τα στελέχη της Διοίκησης να αξιολογήσουν. Τέλος, προσθέτει στη σημερινή θεωρητική βιβλιογραφία, πώς η υιοθέτηση του κινητού επιχειρείν συνδέεται με τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον εν λόγω κλάδο, ο οποίος σήμερα καλείται να αντιμετωπίσει τόσο τις συνέπειες της πανδημίας COVID-19, όσο και τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις που επιφέρουν πολυάριθμες αλλαγές στην τουριστική προσφορά και ζήτηση.

### 8.5.2 Συνεισφορά σε πρακτικό επίπεδο

Η συμβολή της έρευνας αυτής σε πρακτικό επίπεδο είναι επίσης σημαντική, καθώς οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη της Διοίκησης των επιχειρήσεων του κλάδου φιλοξενίας μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα συμπεράσματά της, προκειμένου να διαχειριστούν την ψηφιοποίηση της επιχείρησης με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την εξαγωγή συμπερασμάτων και να λειτουργήσουν ως σημείο αναφοράς και σύγκρισης με τις ανταγωνιστικές μονάδες. Ακόμα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ειδικότερα οι χαμηλής και περιορισμένης τεχνολογικής δραστηριοποίησης, μπορούν να επωφεληθούν από τις διαθέσιμες mobile υπηρεσίες σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο και εφαρμογές προς τους πελάτες, να αποφασίσουν ποια από τις παρουσιαζόμενες υπηρεσίες είναι η πλέον κατάλληλη για αυτούς και να επιταχύνουν την τεχνολογική τους αναβάθμιση. Επίσης, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ψηφιοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων, μπορούν να αξιοποιήσουν τα ευρήματα της έρευνας και να εξάγουν συμπεράσματα για την αγορά, να εντοπίσουν τις ευκαιρίες που τυχόν υπάρχουν στον ξενοδοχειακό κλάδο και να δημιουργήσουν IT συνθήκες και επιλογές «επιπρόσθετης αξίας».

Σχετικά με το εννοιολογικό πλαίσιο, θα μπορούσε να λειτουργήσει στις επιχειρήσεις ως βάση για την πρακτική εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και πώς η ενσωμάτωση και η χρήση τους μπορεί να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



και υπεροχή στον κλάδο. Η κατανόηση των παραγόντων για την ψηφιοποίηση και συνεπώς, η αξιολόγηση των υφιστάμενων συνθηκών μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της Διοίκησης για την υιοθέτηση και εφαρμογή των νέων τεχνολογικών πρακτικών. Παρότι η έρευνα υλοποιήθηκε στην Ελληνική επικράτεια και συνεπώς, επαληθεύτηκε σε εθνικό επίπεδο, το εννοιολογικό πλαίσιο μπορεί να εφαρμοστεί σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις άλλων χωρών, δεδομένου ότι σε παγκόσμια κλίμακα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν νέες τεχνολογίες και mobile εφαρμογές. Τέλος, οι τεχνολογικές προκλήσεις επιφέρουν αλλαγές και δημιουργούν την ανάγκη στους εμπλεκόμενους να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Συνεπώς, το εννοιολογικό πλαίσιο θα μπορούσε ενδεχομένως να εφαρμοστεί και σε άλλες μορφές διαμονής στον κλάδο της φιλοξενίας, όπως σε καταλύματα Bed and breakfast (B&B) και ξενώνες, καθώς παρέχει στους ενδιαφερόμενους κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τα σημεία που θα πρέπει να αξιολογήσουν για να αναπτυχθούν σε τεχνολογικό επίπεδο.

## 8.6 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η αναγνώριση των περιορισμών και ενδεχομένως αδυναμιών της παρούσας έρευνας υποδεικνύει τις κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα. Στη συγκεκριμένη έρευνα το αρχικό ποσοστό απόκρισης ήταν περίπου 19% και θεωρήθηκε υψηλό με βάση αντίστοιχες έρευνες πεδίου, δεδομένου ότι επιλέχθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα. Κατόπιν αφαίρεσης των διπλοεμφανίσεων και των μη ολοκληρωμένων απαντήσεων, το τελικό ποσοστό απόκρισης μειώθηκε στο 12,8%, ποσοστό που θεωρείται ικανοποιητικό. Επομένως, μια μελλοντική έρευνα μπορεί να γίνει σε μεγαλύτερο δείγμα.

Ένας ακόμα περιορισμός της διδακτορικής διατριβής είναι ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν και συμπληρώθηκαν από τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 και συγκεκριμένα την περίοδο που ήταν σε ισχύ το δεύτερο lockdown στην Ελλάδα (Νοέμβριος 2020). Επομένως, ορισμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενδεχομένως να ήταν επιφυλακτικές ως προς την εφαρμογή νέων τεχνολογιών ή ανέβαλαν την

ψηφιοποίηση τους λόγω της αβεβαιότητας που υπήρχε. Έτσι, προτείνεται η επανάληψη της παρούσας έρευνας στο ίδιο δείγμα στη μετά Covid εποχή, ώστε να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Επίσης, δεδομένου ότι η παρούσα διατριβή απευθύνεται στις δεκατρείς Περιφέρειες της Ελλάδας, μια μελλοντική έρευνα που θα μπορούσε να υλοποιηθεί θα αφορούσε στις γειτονικές χώρες (Ιταλία, Κύπρος, Τουρκία) που έχουν τουριστικό χαρακτήρα, ώστε να διερευνηθούν οι διαφορές ανάμεσα στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες και κατ' επέκταση να εξαχθούν επιπρόσθετα συμπεράσματα για τον υφιστάμενο κλάδο.

Μια ακόμα πρόταση για μελλοντική διερεύνηση αφορά στην επέκταση της υφιστάμενης έρευνας με τη χρήση των μεταβλητών που δε χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα. Για παράδειγμα, το δείγμα περιλαμβάνει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από 3 αστέρων έως 5 αστέρων και επομένως, θα μπορούσε να διαχωριστεί ανά επιμέρους κατηγορία, έτσι ώστε να απεικονιστούν οι τρέχουσες συνθήκες σχετικά με το επίπεδο υιοθέτησης των ΤΠΕ. Επίσης, θα μπορούσε να γίνει γεωγραφικός διαχωρισμός του δείγματος ανά Περιφερειακή ενότητα με σκοπό να εντοπιστούν τυχόν διαφορές.

Στη συνέχεια, για την εν λόγω διατριβή διεξήχθη ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, καθώς θεωρήθηκε η πλέον κατάλληλη μέθοδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων. Επομένως, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι μικτή και να συνδυάσει την ποιοτική μέθοδο, μέσω συνεντεύξεων, και την ποσοτική μέθοδο, μέσω ερωτηματολογίου, ώστε να εξαχθούν εις βάθος συμπεράσματα για τη συμβολή των νέων τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η προσέγγιση αυτή παρέχει πρόσθετες λεπτομέρειες σχετικά με τον αντίκτυπο που έχει η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών.

Επίσης, η παρούσα έρευνα έγινε με επαγωγική στατιστική που υλοποιήθηκε μέσω της απλής ή της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Επομένως, μπορεί να επεκταθεί μέσω εκτεταμένης οικονομετρικής έρευνας και να εξεταστούν οι αιτιώδεις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές του δείγματος και πιθανή διεξαγωγή προβλέψεων για τη μελλοντική τάση των κυριότερων μεταβλητών.

## Βιβλιογραφία 8<sup>ου</sup> κεφαλαίου

### Ξένη βιβλιογραφία

1. Basole, R. (2005). Mobilizing the enterprise: A conceptual model of transformational value and enterprise readiness. 26th ASEM National Conference Proceedings.
2. Hwang, B.-N., Huang, C.-Y., & Wu, C.-H. (2016). A TOE Approach to Establish a Green Supply Chain Adoption Decision Model in the Semiconductor Industry. *Sustainability*, 8(2), 168. <https://doi.org/10.3390/su8020168>
3. Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of Information Technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237. <https://doi.org/10.2307/30036530>
4. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods* (1st ed.). Cambridge.
5. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.

### Ελληνική βιβλιογραφία

1. Hanlon, A. (2022). *Ψηφιακό Μάρκετινγκ Σχεδιασμός Στρατηγικές και Πρακτικές*. Επιμέλεια: Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
2. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G., (2018). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Επιμέλεια: Κίτσιος. Φ., & Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
3. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
4. Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός & Σχεδίαση*. Εκδόσεις Ε. Μπένου.

## Βιβλιογραφία διδακτορικής διατριβής

### Ξένη βιβλιογραφία

1. António, N., & Rita, P. (2021). COVID 19: The Catalyst for digital transformation in the hospitality industry? *Tourism & Management Studies*, 17(2), 41–46. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170204>
2. Achaerandio, R., Bigliani, R., Curto, J., & Gallotti, G. (2011). Review of Smart Cities Analysis In Spain. WHITE PAPER.
3. Acheampong, P., Zhiwen, L., Antwi, H. A., Acheampong Otoo, A. A., Mensah, W. G., & Sarpong, P. B. (2017). Hybridizing an Extended Technology Readiness Index with Technology Acceptance Model (TAM) to Predict E-Payment Adoption in Ghana. *American Journal of Multidisciplinary Research*, 5(2), 172–184. <http://www.onlinejournal.org.uk/index.php/ajmur/article/viewFile/129/150>
4. Ahmad, T., & Looy, A. V. (2019). Reviewing the historical link between business process management and it: Making the case towards Digital Innovation. 2019 13th International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS), 75–86. <https://doi.org/10.1109/rcis.2019.8877039>
5. Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>
6. Ahmed, P. K. (1998). Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(1), 45–58. <https://doi.org/10.1108/14635779810206803>
7. Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the Innovation Performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197–220. <https://doi.org/10.1002/smj.157>
8. Ajjan, H., Hartshorne, R., Cao, Y., & Rodriguez, M. (2014). Continuance use intention of enterprise instant messaging: A knowledge management perspective. *Behaviour & Information Technology*, 33(7), 678–692. <https://doi.org/10.1080/0144929x.2014.886722>

9. Ali-Hassan, H., Nevo, D., & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The Role of Social Capital. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 65–89. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.03.001>
10. Alqahtani, M. M., & Atkins, A. S. (2016). A mobile enterprise solution for a communication portal: A case study in front desk outsourcing company. *Procedia Computer Science*, 94, 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.08.032>
11. Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
12. Antioco, M., Moenaert, R. K., Lindgreen, A., & Wetzels, M. G. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 337–358. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0085-1>
13. Apaolaza, V., Paredes, M. R., Hartmann, P., García-Merino, J. D., & Marcos, A. (2022). The effect of threat and fear of covid-19 on booking intentions of full board hotels: The roles of perceived coping efficacy and present-hedonism orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103255. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103255>
14. Armstrong, C. P., & Sambamurthy, V. (1996). Creating business value through information technology: The effects of the chief information officer and top management team characteristics. *ICIS 1996 Proceedings*. 14. <https://aisel.aisnet.org/icis1996/14>
15. Arthur, W. B. (2007). The structure of invention. *Research Policy*, 36(2), 274–287. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.11.005>
16. Aziz, A. A., Bakhtiar, M., Syaquif, M., Kamaruddin, Y., & Ahmad, N. (2012). Information and communication technology application's usage in hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 4(2), 34–45.
17. Babbie, E. R. (2007). *The Basics of Social Research* (4th ed.). Thomson Wadsworth.
18. Barnett, N., Hodges, S., & Wilshire, M. J. (2000). *M-commerce: An operator's manual*. McKinsey & Company, Inc.
19. Barnett, V. (2002). *Sample Survey Principles and Methods* (3rd ed.). Wiley.

20. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
21. Barney, J. B. (2014). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4th ed.). Pearson.
22. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson .
23. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (2nd ed.). Pearson.
24. Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory. *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
25. Basole, R. (2005). Mobilizing the enterprise: A conceptual model of transformational value and enterprise readiness. 26th ASEM National Conference Proceedings.
26. Bassellier, G., Reich, B. H., & Benbasat, I. (2001). Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159–182. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045660>
27. Berghaus, S., & Back, A. (2016). Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). In *MCIS 2016 Proceedings*. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016>
28. Bethapudi, A. (2013). The role of ICT in tourism industry. *Journal of Applied Economics and Business*, 1(4), 67–79.
29. Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (1999). Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q. *Management Science*, 45(7), 1008–1024. <https://doi.org/10.1287/mnsc.45.7.1008>
30. Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82. <https://doi.org/10.2307/1251871>
31. Blichfeldt, H., & Faullant, R. (2021). Performance effects of digital technology adoption and product & service innovation – A process-industry perspective.

- Technovation, 105, 102275.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102275>
32. Bowerman, B. L., & O'Connell, R. T. (1990). *Linear Statistical Models: An applied approach* (2nd ed.). Duxbury Press.
  33. Brocke, J. vom, Zelt, S., & Schmiedel, T. (2016). On the role of context in Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 36, 486–495. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>
  34. Brohman, M. K., Watson, R. T., Piccoli, G., & Parasurama, A. (2003). Data Completeness: A Key To Effective Net-Based Customer Service Systems. *Communications of the ACM*, 46(6), 47–51. <https://doi.org/10.1145/777313.777339>
  35. Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies* (1st ed.). Routledge.
  36. Buhalis, D. (1996). Information and telecommunication technologies as a strategic tool for tourism enhancement at destination regions. *ENTER*, 131–142. <https://doi.org/10.1007/978-3-7091-7598-9>
  37. Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future. *Tourism Recreation Research*, 25(1), 41–58. <https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014899>
  38. Buhalis, D. (2003). *Etourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Pearson education.
  39. Buhalis, D. (2019). Technology in tourism—from information communication technologies to Etourism and smart tourism towards Ambient Intelligence Tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. <https://doi.org/10.1108/tr-06-2019-0258>
  40. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 Years on and 10 years after the internet—the state of Etourism Research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
  41. Buhalis, D., & O'Connor, P. (2005). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16. <https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482>

42. Burns, T., & Stalker, G. M. (1969). The Management of Innovation. *The Economic Journal*, 79(314), 403–405. <https://doi.org/10.2307/2230196>
43. Campbell, M. (2012). What a difference a year makes: Time lag effect of information technology investment on firm performance. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 22(3), 237–255. <https://doi.org/10.1080/10919392.2012.696944>
44. Carev, D. (2008). Guest Satisfaction and Guest Loyalty Study for Hotel Industry (dissertation).
45. Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management, Strategy, Implementation and Practice* (4th ed.). Prentice Hall.
46. Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis* (1st ed.). SAGE.
47. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
48. Chevers, D., & Spencer, A. (2017). Customer satisfaction in Jamaican hotels through the use of Information and Communication Technology. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(1), 70–85. <https://doi.org/10.1108/whatt-11-2016-0068>
49. Chiu, C.-Y., Chen, S., & Chen, C.-L. (2017). An Integrated Perspective of TOE Framework and Innovation Diffusion in Broadband Mobile Applications Adoption by Enterprises. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 6(1), 14–39. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/157921/1/886618134.pdf>
50. Choi, H. (2018). Technology-push and demand-pull factors in emerging sectors: Evidence from the Electric Vehicle Market. *Industry and Innovation*, 25(7), 655–674. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1346502>
51. Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277–297. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(01\)00006-8](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(01)00006-8)



52. Cirillo, V., Fanti, L., Mina, A., & Ricci, A. (2021). Laboratory of Economics and Management (LEM). Pisa, Italy. <http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/2021-04.pdf>
53. Collins, P. D., Hage, J., & Hull, F. M. (1988). Organizational and Technological Predictors of Change in automaticity. *Academy of Management Journal*, 31(3), 512–543. <https://doi.org/10.5465/256458>
54. Colombo, M. G., Piva, E., Quas, A., & Rossi-Lamastra, C. (2016). How high-tech entrepreneurial ventures cope with the Global Crisis: Changes in Product Innovation and Internationalization Strategies. *Industry and Innovation*, 23(7), 647–671. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1196438>
55. Combe, C. (2006). *Introduction to e-Business: Management and Strategy* (1st ed.). Butterworth-Heinemann.
56. Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). SAGE.
57. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). Sage.
58. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
59. Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
60. Daniel, J. (2012). *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452272047>
61. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
62. Davies, R. (2015). Industry 4.0: digitalisation for productivity and growth. *European Parliamentary Research Service*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS\\_BRI\(2015\)568337\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568337/EPRS_BRI(2015)568337_EN.pdf)

63. Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
64. DePietro, R., & Fleischer, M. (1990). The context for change: organization, technology and environment. In E. Wiarda (Ed.), *The Process of Technological Innovation* (pp. 151–175). essay, Lexington Books.
65. Drakos, K., & Kutan, A. M. (2003). Regional effects of terrorism on tourism in three Mediterranean countries. *Journal of Conflict Resolution*, 47(5), 621–641. <https://doi.org/10.1177/0022002703258198>
66. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.
67. Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2015). *Fundamentals of Business Process Management* (1st ed.). Springer.
68. Dunn Ross, E. L., & Iso-Ahola, S. E. (1991). Sightseeing tourists' motivation and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 18(2), 226–237. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(91\)90006-w](https://doi.org/10.1016/0160-7383(91)90006-w)
69. Durlacher. (1999). *Mobile commerce: Report*. Durlacher Research Ltd.
70. Earl, M. J. (1994). The new and the old of business process redesign. *The Journal of Strategic Information Systems*, 3(1), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0963-8687(94)90003-5)
71. Edwards, C., & Peppard, J. (1994). Forging a link between business strategy and Business Reengineering. *European Management Journal*, 12(4), 407–416. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90027-2)
72. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
73. Elliott, J. (1991). *Action research for educational change* (1st ed.). Open University Press, Buckingham.
74. Ernst & Young. (2020). Review of Covid-19—A game changer for digital transformation. [https://www.ey.com/en\\_my/news/2020/06/covid-19-a-game-changer-for-digital-transformation-according-to-ey](https://www.ey.com/en_my/news/2020/06/covid-19-a-game-changer-for-digital-transformation-according-to-ey)

75. Ettlíe, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.6.682>
76. Faustino, V., & Picoto, W. (2014). Understanding Value Co-creation in a Mobile Ecosystem – A Case Study. 2014 International Conference on Mobile Business, 6. <https://aisel.aisnet.org/icmb2014/6/>
77. Ferguson, K. L., & Reio, T. G. (2010). Human Resource Management Systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471–494. <https://doi.org/10.1108/02621711011039231>
78. Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business Research*, 101(C), 583–590. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.013>
79. Fichman, R. G., Santos, B., & Zheng, Z. (E. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38, 329–343. <https://doi.org/10.25300/misq/2014/38.2.01>
80. Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using Spss*. SAGE.
81. Gebhart, M., Mevius, M., & Wiedmann, P. (2014). Application of Business Process Quality Models in Agile Business Process Management. *Proceedings of the Sixth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management*, 152–158.
82. Ghauri, P. N. (1983). *Negotiating international package deals: Swedish firms and developing countries (dissertation)*. Uppsala University, Uppsala.
83. Ghauri, P. N., & Firth, R. (2009). The formalization of Case Study Research in international business. *Markt*, 48, 29–40. <https://doi.org/10.1007/s12642-009-0003-1>
84. Gimeno-Arias, F., Santos-Jaén, J. M., Palacios-Manzano, M., & Garza-Sánchez, H. H. (2021). Using PLS-SEM to Analyze the Effect of CSR on Corporate Performance: The Mediating Role of Human Resources Management and Customer Satisfaction. An Empirical Study in the Spanish Food and Beverage Manufacturing Sector. *Mathematics*, 9(22), 2973. <https://doi.org/10.3390/math9222973>

85. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Aldine De Gruyter.
86. Globerman, S. (1975). Technological diffusion in the Canadian Tool and Die Industry. *The Review of Economics and Statistics*, MIT Press, 57(4), 428–434. <https://doi.org/10.2307/1935902>
87. Gómez-López, M. T., Gasca, R. M., & Pérez-Álvarez, J. M. (2015). Compliance validation and diagnosis of business data constraints in business processes at runtime. *Information Systems*, 48, 26–43. <https://doi.org/10.1016/j.is.2014.07.007>
88. Gosain, S., Malhotra, A., & El Sawy, O. A. (2004). Coordinating for flexibility in e-business supply chains. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 7–45. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045816>
89. Grant, R. M. (2015). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (9th ed.). John Wiley & Sons.
90. Gratzner, M., Winiwarter, W., & Werthner, H. (2002). State of the Art in eTourism. In *Proceedings of the 3rd South Eastern Conference, The Strathclyde Symposium*. UK.
91. Graziano, A. M., & Raulin, M. L. (2020). *Research methods: A Process of Inquiry* (9th ed.). Pearson.
92. Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. C. (1997). Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 119–154. <https://doi.org/10.1080/07421222.1997.11518156>
93. Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing research: Within a changing information environment* (2nd ed.). McGraw-Hill.
94. Hakim, C. (2000). *Research design: Successful designs for Social and Economic Research* (2nd ed.). Routledge.
95. Hale, R., & Whitlam, P. (1997). *Towards the Virtual Organization*. McGraw-Hill.
96. Halkiopoulou, C., Antonopoulou, H., Papadopoulos, D., Giannoukou, I., & Gkintoni, E. (2020). Online Reservation Systems in E-Business: Analyzing Decision Making in E-Tourism. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(1), 9–16.

97. Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
98. Ham, S., Gon Kim, W., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in Upscale Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.06.010>
99. Henry, G. (1990). *Practical Sampling*. SAGE Publications, 21. <https://doi.org/10.4135/9781412985451>
100. Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile Software Development: The Business of Innovation. *Computer*, 34(9), 120–127. <https://doi.org/10.1109/2.947100>
101. Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. <https://doi.org/10.1177/014920639502100509>
102. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts and cases*. Cengage Learning.
103. Hoti, E. (2015). The Technological, Organizational and Environmental Framework of IS Innovation Adaption in Small and Medium Enterprises. Evidence from Research over the Last 10 Years. *International Journal of Business and Management*, III(4), 1–14. <https://doi.org/10.20472/bm.2015.3.4.001>
104. Hsieh, C. tseh, Jones, C., & Lin, B. (2008). The new business potential with Mobile Commerce. *International Journal of Mobile Communications*, 6(4), 436–455. <https://doi.org/10.1504/ijmc.2008.018052>
105. Hui, T. K., Wan, D., & Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28(4), 965–975. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.008>
106. Huy, L. V., Nguyen, P. T., Pham, L., & Berry, R. (2019). Technology Readiness and Satisfaction in Vietnam's Luxury Hotels. *International Journal of Management and Decision Making*, 18(2), 183–208. <https://doi.org/10.1504/ijmdm.2019.098648>
107. Hwang, B.-N., Huang, C.-Y., & Wu, C.-H. (2016). A TOE Approach to Establish a Green Supply Chain Adoption Decision Model in the Semiconductor Industry. *Sustainability*, 8(2), 168. <https://doi.org/10.3390/su8020168>

108. Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology. *MIS Quarterly*, 19(4), 465–485. <https://doi.org/10.2307/249629>
109. Islam, T., Li, J., Ali, A., Xiaobei, L., Sheikh, Z., & Ullah Zafar, A. (2020). Mapping online app hate: Determinants and consequences. *Telematics and Informatics*, 51, 101401. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101401>
110. Jafari, J. (1977). Editor's page. *Annals of Tourism Research*, 5(6), 6–11. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(77\)80002-9](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(77)80002-9)
111. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson.
112. Johnston, R., & Jones, P. (2004). Service productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 201–213. <https://doi.org/10.1108/17410400410523756>
113. Jones, D. L., Mak, B., & Sim, J. (2007). A new look at the antecedents and consequences of relationship quality in the Hotel Service Environment. *Services Marketing Quarterly*, 28(3), 15–31. [https://doi.org/10.1300/j396v28n03\\_02](https://doi.org/10.1300/j396v28n03_02)
114. Kalakota, R., & Robinson, M. (2002). *M-business: The race to mobility*. McGraw-Hill.
115. Kamath, R. R., & Liker, J. K. (1994). A Second Look at Japanese Product Development. *Harvard Business Review*, 72(6), 154–173. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91069-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91069-7)
116. Kamien, M. I., & Schwartz, N. L. (1982). *Market Structure and Innovation*. Cambridge University Press.
117. Kane, G., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Nanda, R. (2020). Review of Digital transformation through the lens of Covid-19. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-COVID-19.html>
118. Kanwal, S., Chong, R., & Pitafi, A. H. (2019). Support for China–Pakistan economic corridor development in Pakistan: A local community perspective using the social exchange theory. *Journal of Public Affairs*, 19(2). <https://doi.org/10.1002/pa.1908>

119. Kanwal, S., Pitafi, A. H., Pitafi, A., Nadeem, M. A., Younis, A., & Chong, R. (2019). China–Pakistan Economic Corridor (CPEC) development projects and entrepreneurial potential of locals. *Journal of Public Affairs*, 19(4). <https://doi.org/10.1002/pa.1954>
120. Kay, J. A. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
121. Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* (1st ed.). Wiley.
122. Keen, P. G. W. (1991). *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*. Harvard Business School Press.
123. Kemmis, S., & McTaggart, R. (1982). *The Action Research Planner*. Deakin University Press.
124. Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
125. Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing Normal Distribution (2) using skewness and Kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
126. Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 571–597. <https://doi.org/10.2307/2391717>
127. Kirchmer, M. (2017). *High Performance Through Business Process Management* (3rd ed.). Springer.
128. Kirner, E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms—an empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38(3), 447–458. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.011>
129. Kopanaki, E., & Smithson, S. (2013). The issue of flexibility in inter-organisational collaboration: An appreciative systems thinking perspective. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 5(1), 92–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJASS.2013.053349>
130. Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing places*. The Free Press.

131. Kotorov, R. (2002). Ubiquitous organization: Organizational design for E-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218–232. <https://doi.org/10.1108/14637150210428934>
132. Kourouthanassis, P. E., & Giaglis, G. M. (2012). Introduction to the special issue mobile commerce: The past, present, and future of Mobile Commerce Research. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(4), 5–18. <https://doi.org/10.2753/jec1086-4415160401>
133. Kozak, M., & Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. *Journal of Travel Research*, 38(3), 260–269. <https://doi.org/10.1177/004728750003800308>
134. Kuo, Y.-F., & Yu, C.-W. (2006). 3G telecommunication operators' challenges and roles: A perspective of Mobile Commerce Value Chain. *Technovation*, 26(12), 1347–1356. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.08.004>
135. Kwahk, K.-Y., & Park, D.-H. (2016). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in Enterprise Social Media Environments. *Computers in Human Behavior*, 55, 826–839. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.044>
136. Latif, K., Pitafi, A. H., Malik, M. Y., & Latif, Z. (2019). Individual Cultural Values and Consumer Animosity: Chinese Consumers' Attitude Toward American Products. *SAGE Open*, 9(3), 215824401987105. <https://doi.org/10.1177/2158244019871056>
137. Law, R., & Jogaratnam, G. (2005). A study of Hotel Information Technology Applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 170–180. <https://doi.org/10.1108/09596110510582369>
138. LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1996). An examination of the factors that signal hotel image to travellers. *Journal of Vacation Marketing*, 3(1), 32–42. <https://doi.org/10.1177/135676679600300103>
139. Lee, C. (2005). Information Technology for the Food Manufacturing Industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 17(2), 165–193. [https://doi.org/10.1300/j047v17n02\\_09](https://doi.org/10.1300/j047v17n02_09)
140. Lee, J. Y., Swink, M., & Pandejpong, T. (2010). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process



- innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556–570. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01172.x>
141. Lee, K., & Yoo, J. (2019). How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective. *PLOS ONE*, 14(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223405>
142. Lee, R. M. (1993). *Doing Research on Sensitive Topics* (1st ed.). Sage.
143. Lee, W.-H., Lin, J.-H., Lee, S.-J., Yeh, C., & Lee, F.-I. (2015). Customization bridges the gap between tourist knowledge and satisfaction. *Tourism Analysis*, 20(5), 475–485. <https://doi.org/10.3727/108354215x14411980111299>
144. Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197–209. [https://doi.org/10.1016/s0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/s0740-5472(02)00233-7)
145. Lelper, N. (1979). The framework of Tourism. Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407.
146. Lemańska-Majdzik, A., & Okręglicka, M. (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management. *Procedia Economics and Finance*, 27, 394–403. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01011-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01011-4)
147. Leonard, P. M. (2014). Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796–816. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0536>
148. Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
149. Lin, C.-H., Shih, H.-Y., & Sher, P. J. (2007). Integrating Technology Readiness Into Technology Acceptance: The TRAM model. *Psychology and Marketing*, 24(7), 641–657. <https://doi.org/10.1002/mar.20177>
150. Lin, H.-F., & Lin, S.-M. (2008). Determinants of e-business diffusion: A test of the Technology Diffusion Perspective. *Technovation*, 28(3), 135–145. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.10.003>
151. Liu, C., & Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): Strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management, 33(9), 2907–2931.  
<https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2020-1143>
152. Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
153. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). Pearson.
154. Mansfield, E. (1968). Industrial Research and Technological Innovation: An Econometric Analysis. *The Economic Journal*, 78(311), 676–679. <https://doi.org/10.2307/2229396>
155. Mansfield, E., Rapoport, J., Romeo, A., Wagner, S., & Beardsley, G. (1977). Social and Private Rates of Return from Industrial Innovations. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 221–240. <https://doi.org/10.2307/1885415>
156. Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
157. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
158. Maswera, T., Edwards, J., & Dawson, R. (2009). Recommendations for e-commerce systems in the tourism industry of sub-Saharan Africa. *Telematics and Informatics*, 26(1), 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2007.12.001>
159. Melao, N., & Pidd, M. A. (2000). A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. *Information Systems Journal*, 10(2), 105–129. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2000.00075.x>
160. Menard, S. W. (2002). *Applied Logistic Regression Analysis* (2nd ed.). Sage.
161. Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732–743. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.004>

162. Merrifield, D. B. (2000). Changing nature of competitive advantage. *Research-Technology Management*, 43(1), 41–45. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671330>
163. Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.61.60759>
164. Middleton, V. V. T., Fyall, A., & Clarke, J. (2002). *Marketing In Travel & Tourism* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
165. Morris, T., & Wood, S. (1991). Testing the Survey Method: Continuity and Change in British Industrial Relations. *Work, Employment and Society*, 5(2), 259–282. <https://doi.org/10.1177/0950017091005002007>
166. Mullen, E. J., & Schuerman, J. R. (1990). Expert Systems and the Development of Knowledge in Social Welfare. *Advances in Clinical Social Work Research*. National Association of Social Workers.
167. Muller-Veerse, F. (1999). *Mobile commerce: Report*. Durlacher Corp.
168. Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2nd ed.). Duxbury/Thomson Learning.
169. Nam, K., Dutt, C. S., Chathoth, P., Daghfous, A., & Khan, M. S. (2020). The Adoption of Artificial Intelligence and Robotics in the Hotel Industry: Prospects and Challenges. *Electronic Markets*, 31(3), 553–574. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00442-3>
170. Narayanan, V. K. (2002). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage* (1st ed.). Pearson.
171. Neirotti, P., & Raguseo, E. (2017). On the contingent value of it-based capabilities for the competitive advantage of smes: Mechanisms and empirical evidence. *Information & Management*, 54(2), 139–153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.05.004>
172. Neuhöfer, J. A., Govaers, F., Mokni, H. E., & Alexander, T. (2012). Adaptive Information Design for outdoor augmented reality. *Work*, 41, 2187–2194. <https://doi.org/10.3233/wor-2012-0441-2187>

173. Newbert, S. L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
174. Ngai, E. W. T., & Gunasekaran, A. (2007). A review for Mobile Commerce Research and Applications. *Decision Support Systems*, 43(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.05.003>
175. Nuryakin, M. P. (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: Key Success of Batik SMEs Marketing Performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–17.
176. O'Connor, P. (2003). *Online Intermediaries - Revolutionizing Travel Distribution*, Eiu Travel and Tourism Analyst. London. Thomson.
177. O'Regan, N., Ghobadian, A., & Gallear, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing smes. *Technovation*, 26(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.004>
178. Oikonomou, M., Georgopoulos, N., & Kopanaki, E. (2018). *The Impact of Enterprise Mobility Adoption Stages on Competitive Advantage*. 86th International Atlantic Economic Conference. New York, USA
179. Oikonomou, M., Kopanaki, E., & Georgopoulos, N. (2022). Readiness Analysis for IT adoption in the hotel industry. *Journal of Tourism and Leisure Studies*, 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.18848/2470-9336/cgp/v07i01/23-42>
180. Oliveira, T., & Martins, M. (2010). Understanding e-Business Adoption Across Industries in European Countries. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1337–1354. <https://doi.org/10.1108/02635571011087428>
181. Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21–35. <https://doi.org/10.2307/1251411>
182. Oppermann, M. (1998). Destination threshold potential and the law of repeat visitation. *Journal of Travel Research*, 37(2), 131–137. <https://doi.org/10.1177/004728759803700204>
183. Ordanini, A., & Rubera, G. (2010). How does the application of an IT service innovation affect firm performance? A theoretical framework and empirical

- analysis on e-commerce. *Information & Management*, 47(1), 60–67.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2009.10.003>
184. Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and Processes: A Study in companies of textile industry. *RAI Revista De Administração e Inovação*, 13(4), 285–294.  
<https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.09.004>
185. Pallant, J. (2020). *Spss Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill.
186. Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (Tri): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320. <https://doi.org/10.1177/109467050024001>
187. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 61(1), 12–40.
188. Peng, J., Quan, J., Zhang, G., & Dubinsky, A. J. (2015). Knowledge Sharing, Social Relationships, and Contextual Performance: The Moderating Influence of Information Technology Competence. *Journal of Organizational and End User Computing*, 27(2), 58–73. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2015040103>
189. Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.  
<https://doi.org/10.1002/mde.1126>
190. Piccoli, G. (2008). Information Technology in Hotel Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 282–296.  
<https://doi.org/10.1177/1938965508320722>
191. Picoto, W. N., Bélanger, F., & Reis, A. P. (2014). A Technology- Organisation- Environment (TOE)-Based M-Business Value Instrument. *International Journal of Mobile Communications*, 12(1), 78–101.  
<https://doi.org/10.1504/ijmc.2014.059240>
192. Pilinkienė, V., Kurschus, R.-J., & Auškalnytė, G. (2013). E-Business as a source of competitive advantage. *Economics and Management*, 18(1).  
<https://doi.org/10.5755/j01.em.18.1.3669>

193. Pitafi, A. H., Kanwal, S., & Khan, A. N. (2020). Effects of perceived ease of use on SNS-addiction through psychological dependence, habit: The moderating role of perceived usefulness. *International Journal of Business Information Systems*, 33(3), 383–407. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2020.105831>
194. Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., & Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The role of it proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63(2). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101333>
195. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International.
196. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
197. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
198. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.
199. Pousttchi, K., Tilson, D., Lyytinen, K., & Hufenbach, Y. (2015). Introduction to the special issue on mobile commerce: Mobile commerce research Yesterday, Today, tomorrow—what remains to be done? *International Journal of Electronic Commerce*, 19(4), 1–20. <https://doi.org/10.1080/10864415.2015.1029351>
200. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
201. Puddephatt, A. J. (2006). An interview with Kathy Charmaz: On constructing grounded theory. *Qualitative Sociology Review*, 2(3), 5–20. <https://doi.org/10.18778/1733-8077.2.3.02>
202. Pyon, C. U., Woo, J. Y., & Park, S. C. (2011). Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications*, 38(4), 3267–3279. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.08.112>
203. Rees, J., Briggs, R., & Oakey, R. (1984). The adoption of new technology in the American Machinery Industry. *Regional Studies*, 18(6), 489–504. <https://doi.org/10.1080/09595238400185481>
204. Reponen, T. (2003). *Information Technology-Enabled Global Customer Service*. Idea Group.

205. Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
206. Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations* (1st ed.). Free Press of Glencoe.
207. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4th ed.). Free Press.
208. Rosemann, M. (2014). Proposals for future BPM research directions. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 1–15. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1)
209. Rosemann, M., & Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. In *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, methods and information systems* (pp. 105–122). essay, Springer.
210. Rosenbaum, M. S., & Wong, I. K. A. (2015). If you install it, will they use it? understanding why hospitality customers take “technological pauses” from self-service technology. *Journal of Business Research*, 68(9), 1862–1868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.014>
211. Ross, G. F. (1993). Destination evaluation and vacation preferences. *Annals of Tourism Research*, 20(3), 477–489. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(93\)90004-m](https://doi.org/10.1016/0160-7383(93)90004-m)
212. Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press, 9–54.
213. Salaria, N. (2012). Meaning of the Term Descriptive Survey Research Method. *International Journal of Transformation in Business Management*, 2(2).
214. Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of Information Technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237. <https://doi.org/10.2307/30036530>
215. Sanders, N. R. (2007). The benefits of using e-business technology: The supplier perspective. *Journal of Business Logistics*, 28(2), 177–207. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00063.x>
216. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Pearson.
217. Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship* (1st ed.). Addison Wesley.
218. Scholz, R. W., & Tietje, O. (2002). *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge* (1st ed.). Sage.

219. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
220. Scornavacca, E., & Barnes, S. J. (2008). The strategic value of enterprise mobility: Case study insights. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1-2), 227–241.
221. Seclen-Luna, J. P., Opazo-Basáez, M., Narvaiza, L., & Moya Fernández, P. J. (2021). Assessing the effects of human capital composition, innovation portfolio and size on manufacturing firm performance. *Competitiveness Review*, 31(3), 625–644. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0021>
222. Shattow, M. (1996). Out of blue. *Electric Perspectives*, 21(3), 44–54.
223. Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-Service provider relationships: An empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9, 155–168. <https://doi.org/10.1108/09564239810210505>
224. Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., & Kang, J. (2021). The impact of Hotel CSR for Strategic Philanthropy on booking behavior and hotel performance during the covid-19 pandemic. *Tourism Management*, 85, 104322. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104322>
225. Siau, K., Lim, E.-P., & Shen, Z. (2001). Mobile Commerce: Promises, Challenges and Research Agenda. *Journal of Database Management*, 12(3), 4–13. <https://doi.org/10.4018/jdm.2001070101>
226. Sigala, M. (2011). Social Media and Crisis Management in tourism: Applications and implications for research. *Information Technology & Tourism*, 13(4), 269–283. <https://doi.org/10.3727/109830512x13364362859812>
227. Sigala, M., & Christou, E. (2006). Investigating the impact of e-customer relationship management on hotels 'website service quality. *ECIS 2006 Proceedings*, 118. <https://aisel.aisnet.org/ecis2006/118/>
228. Sigala, M., & Marinidis, D. (2012). Web map services in tourism: A framework exploring the organisational transformations and implications on business operations and Models. *International Journal of Business Information Systems*, 9(4), 415–434. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2012.046293>



229. Singh, S. K., Rathore, S., & Park, J. H. (2020). Blockiotintelligence: A blockchain-enabled intelligent IOT architecture with Artificial Intelligence. *Future Generation Computer Systems*, 110, 721–743. <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.09.002>
230. Sirirak, S., Islam, N., & Ba Khang, D. (2011). Does ICT adoption enhance hotel performance? *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/17579881111112403>
231. Skiba, B., Johnson, M., & Dillon, M. (2000). Moving in mobile media mode. Lehman Brothers. <http://www.entsoftware.com>
232. Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504. <https://doi.org/10.2307/256484>
233. Sönmez, S. F. (1998). Tourism, terrorism, and political instability. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 416–456. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(97\)00093-5](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(97)00093-5)
234. Sorensen, C. (2011). *Enterprise mobility: Tiny Technology with global impact on work*. Palgrave Macmillan.
235. Srinivasan, R., & Swink, M. (2015). Leveraging Supply Chain Integration through Planning Comprehensiveness: An Organizational Information Processing Theory Perspective. *Decision Sciences*, 46(5), 823–861. <https://doi.org/10.1111/dec.12166>
236. Steele, L. W. (1989). *Managing technology: The strategic view*. McGraw-Hill.
237. Stenberg, L., & Nilsson, S. (2020). Factors influencing readiness of adopting Ai (dissertation). Stockholm. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1460888/FULLTEXT01.pdf>
238. Sterne, J. (1996). *Customer Service on the Internet: Building Relationships, Increasing Loyalty, and Staying Competitive* (1st ed.). Wiley.
239. Strnadl, C. F. (2006). Aligning business and it: The process-driven architecture model. *Information Systems Management*, 23(4), 67–77. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95115.9>
240. Su, A. Y.-L. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 23(4), 397–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.02.002>

241. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.
242. Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
243. Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and Medium Enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
244. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods* (1st ed.). Cambridge.
245. Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
246. Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
247. Tirabeni, L., Pisano, P., & Soderquist, K. E. (2015). *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 707–715).
248. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
249. Tornatzky, L. G., Eveland, J. D., Boylan, M. G., Hetzner, W. A., Johnson, E. C., Roitman, D., & Scheider, J. (1983). *The Process of Technological Innovation: Reviewing the Literature*. National Science Foundation, Washington DC.
250. Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J., & Viehland, D. (2008). *Electronic Commerce A Managerial Perspective* (5th ed.). Prentice-Hall.
251. Turban, E., Outland, J., King, D. R., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and Social Networks Perspective* (9th ed.). Springer.
252. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and Social Networks Perspective* (9th ed.). Springer.

253. Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
254. Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *The Academy of Management Review*, 3(3), 613–624. <https://doi.org/10.2307/257550>
255. Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
256. Van den Bergh, J., Thijs, S., & Viaene, S. (2014). *Transforming Through Processes: Leading Voices on Bpm, People and Technology*. Springer.
257. Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between Business Process Management and Digital Innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
258. Van Looy, A., & Poels, G. (2019). A Practitioners' Point Of View On How Digital Innovation Will Shape The Future Of Business Process Management: Towards A Research Agenda. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.774>
259. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
260. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
261. Vermesan, O., & Friess, P. (2014). *Internet Of Things Applications - From Research And Innovation To Market Deployment* (1st ed.). River Publishers.
262. Verona, G. (1999). A Resource-Based View of Product Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 132–142. <https://doi.org/10.2307/259041>
263. vom Brocke, J., Baier, M.-S., Schmiedel, T., Stelzl, K., Röglinger, M., & Wehking, C. (2021). Context-aware business process management. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 533–550. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00685-0>

264. Wang, Y.-S., Li, H.-T., Li, C.-R., & Zhang, D.-Z. (2016). Factors affecting hotels' adoption of Mobile Reservation Systems: A Technology-Organization-Environment Framework. *Tourism Management*, 53, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.021>
265. Wang, Y., Chen, Y., & Benitez-Amado, J. (2015). How information technology influences environmental performance: Empirical evidence from China. *International Journal of Information Management*, 35(2), 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.11.005>
266. Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems* (3rd ed.). Wiley.
267. Webster, J., & Martocchio, J. J. (1992). Microcomputer Playfulness: Development of a Measure with Workplace Implications. *MIS Quarterly*, 16(2), 201–226. <https://doi.org/10.2307/249576>
268. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Pearson.
269. Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*. The Free Press, New York.
270. Xu, S., Zhu, K., & Gibbs, J. (2004). Global Technology, local adoption: A cross-country investigation of internet adoption by companies in the United States and China. *Electronic Markets*, 14(1), 13–24. <https://doi.org/10.1080/1019678042000175261>
271. Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publication.
272. Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79–94. <https://doi.org/10.20982/tqmp.09.2.p079>
273. Yousaf, A. (2011). *The Impact of Ict in the Eyes of Hotel Managers* (dissertation).
274. Yun, J. H. J., Jung, W. Y., & Yang, J. H. (2015). Knowledge strategy and business model conditions for sustainable growth of smes. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 6(3), 246–262. <https://doi.org/10.1108/jstpm-01-2015-0002>

275. Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley.
276. Zelt, S., Schmiedel, T., & vom Brocke, J. (2018). Understanding the nature of processes: An information-processing perspective. *Business Process Management Journal*, 24(1), 67–88. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2016-0102>
277. Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. (2003). Electronic business adoption by European firms: A cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 251–268. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000475>

### Ελληνική βιβλιογραφία

1. Aczel, A., & Sounderprandian. J., (2017). Στατιστική Σκέψη στον Κόσμο των Επιχειρήσεων. Επιμέλεια: Σφακιανάκης. Μ., Εκδόσεις Πασχαλίδης.
2. Berenson, M., Levine, D., & Szabat, K., (2018). Βασικές Αρχές Στατιστικής για Επιχειρήσεις. Επιμέλεια: Ανδρουλάκης. Γ., Ντεγιαννάκης. Σ., Ραχανιώτης. Ν., Σίμος. Θ., Τσιώτας. Γ., Χαλικιάς. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
3. Durbarry, R., (2020). Μέθοδοι Έρευνας για Φοιτητές του Τομέα του Τουρισμού. Επιμέλεια Αγιομυργιανάκης. Γ., & Μενεγάκη. Α., Εκδόσεις Gutenberg
4. Hanlon, A. (2022). Ψηφιακό Μάρκετινγκ Σχεδιασμός Στρατηγικές και Πρακτικές. Επιμέλεια: Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
5. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G., (2018). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια: Κίτσιος. Φ., & Πολλάλης. Ι., Εκδόσεις Broken Hill.
6. Rothaermel, F.T. (2017). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Επιμέλεια Χυζ, Α. & Γιωτόπουλος, Ι. Εκδόσεις Rosili.
7. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J., Liang, T. P., & Turban, D. (2020). Ηλεκτρονικό Εμπόριο Εργαλείο Διοίκησης και Αξιοποίησης Κοινωνικών Δικτύων. Επιμέλεια: Πρωτόγερος. Ν., Εκδόσεις Broken Hill.
8. Γεωργακέλλος, Δ., & Καρβούνης, Σ., (2015). Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας: Ο δρόμος για την ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική επιτυχία. Εκδόσεις Βαρβαρήγου.
9. Γεωργόπουλος, Ν., (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

10. Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε., Πανταζή, Μ., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Προγραμματισμός & Σχεδίαση. Εκδόσεις Ε. Μπένου.
11. Ζαφειρόπουλος, Κ., & Μυλωνάς, Ν. (2017). Στατιστική με SPSS. Εκδόσεις Τζιόλα.
12. Ζαχαροπούλου, Χ., (2012). Στατιστική, μέθοδοι- εφαρμογές. Εκδόσεις Σοφία.
13. Κουρεμένος, Α., (2001), Μάρκετινγκ II: Έρευνα Αγοράς, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
14. Κουρεμένος, Α., (2008). Έρευνα Αγοράς. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
15. Κυριαζόπουλος, Π., & Σαμαντά, Ε., (2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών. Εκδόσεις Πολιτεία.
16. Μυλωνάς, Κ. (2018). Στατιστική- Ανάλυση Επαγωγών στις Κοινωνικές Επιστήμες με Στοιχεία Περιγραφικής Στατιστικής Ανάλυσης και Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Εκδόσεις Πολιτεία.
17. Παπαδάκης, Β., (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
18. Πηγιάκη, Π., (2004). Εθνογραφία: Η μελέτη της ανθρώπινης διάστασης στην Κοινωνική και Παιδαγωγική έρευνα. Εκδόσεις Γρηγόρη.
19. Πολλάλης, Γ., & Γιαννακόπουλος, Δ. (2007). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. Εκδόσεις Σταμούλης.
20. Σταθακόπουλος, Β., (2005). Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Εκδόσεις Σταμούλης.
21. Σφακιανάκης, Μ. (2003). Εισαγωγή στην πληροφορική σκέψη. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
22. Χρήστου, Γ.Κ. (2002). *Εισαγωγή στην οικονομετρία*. Εκδόσεις Gutenberg.

## Παράρτημα Ι

### Επιστολή

Αγαπητή κυρία/ Αγαπητέ κύριε,

Θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο (<https://www.surveymonkey.com/r/moikonomou>), το οποίο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής με αντικείμενο την υποστήριξη των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων από το mobile business για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο νέο ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον κλάδο του Τουρισμού κρίνεται πολύ σημαντικός, καθώς οι επιχειρήσεις προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, υιοθετούν και χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες. Ειδικότερα, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών από τον ξενοδοχειακό τομέα επηρεάζει ουσιαστικά τους δείκτες αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας σε εσωτερικό επιχειρησιακό επίπεδο. Παράλληλα, παρατηρείται μία αξιοσημείωτη διεύρυνση του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη, η οποία συμβάλλει στη δημιουργία αξιόλογης προστιθέμενης αξίας.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι είτε κλειστού τύπου (Ναι/Όχι), ή πολλαπλής επιλογής ή έχουν τη μορφή διαβάθμισης. Η συμπλήρωσή του διαρκεί περίπου 20 λεπτά.

Τα στοιχεία που θα συμπληρώσετε θα παραμείνουν εμπιστευτικά και απόρρητα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Σε περίπτωση που θεωρείτε ότι το παρόν ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να συμπληρωθεί από κάποιο άλλο στέλεχος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα σας παρακαλούσα πολύ να το προωθήσετε.

Σε περίπτωση που επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, παρακαλώ να σημειώσετε τα στοιχεία επικοινωνίας σας στο τέλος του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συνεργασία και το χρόνο που αφιερώσατε.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία/διευκρίνιση.

Με εκτίμηση,

Μαρία Οικονόμου  
Υποψήφια Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Πειραιώς  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Email: [moikonomou@unipi.gr](mailto:moikonomou@unipi.gr)

### Ερωτηματολόγιο

#### Προφίλ ξενοδοχειακής επιχείρησης

1. Ποιο είναι το έτος έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης;
  - Πριν το 1990
  - Από το 1991 έως το 2000
  - Από το 2001 έως το 2009
  - Από το 2010 έως σήμερα
2. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι
  - 5 αστέρων
  - 4 αστέρων
  - 3 αστέρων

<b>3. Η επιχείρηση ανήκει σε όμιλο;</b>	
Ναι, σε ελληνική αλυσίδα	
Ναι, σε διεθνή αλυσίδα	
Όχι, δεν ανήκει	

4. Η δυναμικότητα της επιχείρησης σας είναι
  - έως 20 δωμάτια
  - 21 – 50 δωμάτια
  - 51 - 100 δωμάτια
  - 101 – 250 δωμάτια
  - 251 και άνω



5. Πόσους μονίμους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρησή;

- Λιγότερα από 10 άτομα
- Από 10 έως 49 άτομα
- Από 50 έως 99 άτομα
- Από 100 έως 249 άτομα
- Περισσότερα από 250 άτομα

<b>6. Η επιχείρησή σας λειτουργεί εποχιακά;</b>	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>

7. Πόσους εργαζόμενους με εποχιακή απασχόληση απασχολεί η επιχείρησή σας;

- Λιγότερα από 10 άτομα
- Από 10 έως 49 άτομα
- Από 50 έως 99 άτομα
- Από 100 έως 249 άτομα
- Περισσότερα από 250 άτομα

8. Σε ποια περιφέρεια ανήκει η επιχείρησή;

- Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης
- Περιφέρεια Αττικής
- Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου
- Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας
- Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
- Περιφέρεια Ηπείρου
- Περιφέρεια Θεσσαλίας
- Περιφέρεια Ιονίων Νήσων
- Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
- Περιφέρεια Κρήτης
- Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου
- Περιφέρεια Πελοποννήσου
- Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας

**Ερωτήσεις για υποδομή και κουλτούρα**

<b>9. Σε επίπεδο οργάνωσης πώς αξιολογείτε τα παρακάτω στην επιχείρησή σας ως προς τη/τα/τις:</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
Διοικητική Ιεραρχία					
Τμήματα					
Επιχειρησιακές διαδικασίες					

<b>10. Σε τι επίπεδο αξιολογείτε τις επιχειρησιακές διαδικασίες της επιχείρησής (π.χ. διαχείριση κρατήσεων, διαχείριση προσωπικού, διαχείριση προμηθειών, κ.λπ.) ως προς το/ τη(ν):</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
Σχεδιασμό/Οργάνωση					
Υποστήριξη					
Συμβατότητα/ Προτυποποίηση					
Πολυπλοκότητα					
Αυτοματοποίηση					

<b>11. Σε τι επίπεδο κυμαίνεται η τεχνογνωσία στην επιχείρησή σας ως προς την/το:</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
Υπάρχον επίπεδο εκπαίδευσης στελεχών					
Υπάρχον επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων					
Κατάρτιση και συνεχή εκπαίδευση στελεχών σε					

δεξιότητες τεχνολογίας και καινοτομίας					
Κατάρτιση και συνεχή εκπαίδευση εργαζομένων σε δεξιότητες τεχνολογίας και καινοτομίας					

<b>12. Σε επίπεδο υποδομής αξιολογείτε τα παρακάτω στην επιχείρησή σας ως προς την/το/τους:</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
Επάρκεια ανθρώπινου δυναμικού					
Επίπεδο ανάπτυξης τεχνολογικής υποδομής (εξοπλισμός και τεχνολογικοί πόροι)					
Χρηματοοικονομικούς πόρους για επένδυση σε νέες πρωτοβουλίες					

<b>13. Σε τι βαθμό ισχύουν τα παρακάτω:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
Η Διοίκηση δίνει έμφαση στη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και των υπηρεσιών προς τους πελάτες					
Η Διοίκηση εστιάζει στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης					
Η Διοίκηση εστιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό					
Η επιχείρησή σας προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές					
Οι εργαζόμενοι παρακινούνται ώστε να αφιερώνουν χρόνο για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών					
Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές					

Η Διοίκηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει στην υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών/υπηρεσιών					
Η Διοίκηση δίνει έμφαση σε στρατηγικές καινοτομίας					
Η Διοίκηση εστιάζει στην Έρευνα και Ανάπτυξη με άλλους φορείς, όπως επιχειρήσεις, Ιδρύματα και Πανεπιστήμια					
Η Διοίκηση εστιάζει στη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια, εκθέσεις και άλλες συναφείς δράσεις					

**Ερωτήσεις για business readiness (εταιρική ετοιμότητα) και consumer readiness (ετοιμότητα πελατών)**

<b>14. Αξιολογείστε την εταιρική ετοιμότητα για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών ως προς το(ν),την/τους/τα:</b>	<b>Πολύ χαμηλή</b>	<b>Χαμηλή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Υψηλή</b>	<b>Πολύ υψηλή</b>
Στελέχη					
Εργαζόμενους					
Λοιπό τεχνολογικό εξοπλισμό και πόρους					
Σχεδιασμό και την ανάπτυξη των υπηρεσιών					
Υποστήριξη επιχειρηματικών διαδικασιών					
Αύξηση των κρατήσεων					

<b>15. Συμφωνείτε ότι η εταιρική ετοιμότητα επηρεάζεται από τον/την/το:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
Κουλτούρα της επιχείρησης					

Προσανατολισμό της επιχείρησης στην έρευνα και ανάπτυξη					
Μέγεθος της επιχείρησης					

<b>16. Σε τι επίπεδο πιστεύετε ότι κυμαίνεται η ετοιμότητα των πελατών για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών ως προς την:</b>	Πολύ χαμηλή	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή	Πολύ υψηλή
Ευκολία στη χρήση					
Εξοικείωση τους					

<b>17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι κυμαίνεται ο φόβος των πελατών ως προς τη διαρροή, υποκλοπή και ανεπιθύμητη χρήση των προσωπικών τους στοιχείων;</b>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<b>Ο φόβος των πελατών ως προς τη διαρροή, υποκλοπή και ανεπιθύμητη χρήση των προσωπικών τους στοιχείων</b>					

Ερωτήσεις για λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και mobile εφαρμογών

<b>18. Σε ποιο βαθμό η λήψη αποφάσεων της Διοίκησης σχετίζεται με τη:</b>	Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Μέτριο	Υψηλό	Πολύ υψηλό
Χρήση και ενσωμάτωση πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρησιακές διαδικασίες					

Χρήση και ενσωμάτωση mobile εφαρμογών στις επιχειρησιακές διαδικασίες					
---	--	--	--	--	--

<b>19. Σε ποιο βαθμό η λήψη αποφάσεων της Διοίκησης αναφορικά με τις υπηρεσίες προς τους πελάτες σχετίζεται με τη(ν):</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
Βελτίωση και την αλλαγή των υφιστάμενων υπηρεσιών					
Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών					
Εισαγωγή μίας νέας υπηρεσίας, που ανταποκρίνεται στις νέες τάσεις και επιθυμίες του πελάτη					
Διαφοροποίηση των υπηρεσιών					
Εφαρμογή mobile εφαρμογών					
Εφαρμογή υπηρεσιών Διαδικτύου					

<b>20. Σε ποιο βαθμό οι νέες τεχνολογίες και οι mobile εφαρμογές σχεδιάζονται και αναπτύσσονται:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
Εσωτερικά της ξενοδοχειακής επιχείρησης					
Σε συνεργασία με τρίτους φορείς					

**21. Με τι συχνότητα η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση αναπτύσσεται σε τεχνολογικό επίπεδο (παροχή νέων υπηρεσιών και εφαρμογή νέων τεχνολογιών);**

- Κάθε έτος
- 1 με 3 έτη
- 4 με 6 έτη
- Περισσότερο από 6 έτη

<b>22. Τα τελευταία τρία χρόνια η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση:</b>	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>
Έχει πραγματοποιήσει κάποια δράση καινοτομικής επιχειρηματικότητας		
Έχει ενσωματώσει νέες επιχειρησιακές διαδικασίες		
Έχει εξελίξει την τεχνολογική της υποδομή		
Έχει ενσωματώσει νέες τεχνολογίες		

<b>23. Ποιες είναι οι πηγές πληροφόρησης σας σε ότι αφορά την εφαρμογή νέων mobile εφαρμογών ή ανασχεδιασμό των υφιστάμενων;</b>	
Πελάτες	
Προμηθευτές	
Ανταγωνιστές	
Εργαζόμενοι	
Διαδίκτυο/ Έρευνα	
Συμβουλευτικές εταιρείες	
Άλλο	

**Ερωτήσεις για εξωτερικό περιβάλλον**

<p><b>24. Το νομοθετικό πλαίσιο (π.χ. φορολογία) επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών;</b></p>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

<p><b>25. Οι τυχόν ευρωπαϊκές ή εθνικές ενισχύσεις (π.χ. επιδοτήσεις, επιχορηγήσεις, δάνεια, κ.λπ.) επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων της Διοίκησης για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών;</b></p>	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

<p><b>26. Ποιες είναι οι κύριες πηγές χρηματοδότησης σε ότι αφορά στην εφαρμογή νέων mobile εφαρμογών ή ανασχεδιασμό των υφιστάμενων;</b></p>	
<p>Ιδία κεφάλαια</p>	
<p>Επιδοτούμενα δάνεια</p>	
<p>Επιδοτήσεις από Ε.Ε.</p>	
<p>Επιχορηγήσεις Κρατικής Κυβέρνησης (Υπουργεία, κ.λπ.)</p>	
<p>Επιδοτήσεις από Τοπική Αυτοδιοίκηση</p>	
<p>Άλλο</p>	



<b>27. Οι εξωγενείς διαταραχές (π.χ. χρηματοοικονομική κρίση, πανδημία, μεταναστευτικό) έχουν επηρεάσει αρνητικά τη/τον:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
Δημιουργία νέων IT δυνατοτήτων και mobile εφαρμογών για ενδοεπιχειρησιακή χρήση					
Δημιουργία νέων IT δυνατοτήτων και mobile εφαρμογών για επιπρόσθετη υποστήριξη του πελάτη					
Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών					
Ανασχεδιασμό και βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών					

<b>28. Πιστεύετε ότι η αλλαγή στις τάσεις και προτιμήσεις των πελατών έχει επηρεάσει το βαθμό υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών από την επιχείρησή σας;</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

<b>29. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η συνολική εμπειρία ταξιδιού επηρεάζεται αρνητικά από τις έκτακτες κοινωνικές-πολιτικές αλλαγές (π.χ. οικονομική κρίση, πανδημία);</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

<b>30. Πόσο θεωρείτε ότι επηρεάζονται οι πελάτες σας από:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
Τις υφιστάμενες τοπικές υποδομές υγείας του τουριστικού προορισμού (π.χ. νοσοκομεία, κέντρα υγείας)					
Την εφαρμογή πολιτικών ασφαλείας από την Πολιτική Προστασία σχετικά με τη διαχείριση της πανδημίας					
Τις πολιτικές υγιεινής και ασφάλειας της ξενοδοχειακής επιχείρησης					
Την ασφαλιστική κάλυψη					

<b>31. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η χρήση mobile εφαρμογών:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
<b>Ενδυναμώνει το αίσθημα ασφάλειας στους πελάτες;</b>					

<b>32. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζονται οι εργαζόμενοι σας από:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
Τις υφιστάμενες τοπικές υποδομές υγείας του τουριστικού προορισμού (π.χ. νοσοκομεία, κέντρα υγείας)					
Την εφαρμογή πολιτικών ασφαλείας από την Πολιτική Προστασία σχετικά με τη διαχείριση της πανδημίας					
Τις πολιτικές υγιεινής και ασφάλειας της ξενοδοχειακής επιχείρησης					
Την ασφαλιστική κάλυψη					

<b>33. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η χρήση mobile εφαρμογών:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
<b>Ενδυναμώνει το αίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους;</b>					

**Ερωτήσεις για υποστήριξη επιχειρηματικών διαδικασιών από mobile εφαρμογές**

<b>34. Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες παρέχονται σήμερα μέσω των mobile εφαρμογών σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο από την ξενοδοχειακή σας επιχείρηση:</b>	
Διαχείριση κρατήσεων-Reservation System	
Διαχείριση καταλύματος-Property Management System	
Διαχείριση δωματίων (π.χ. room service)	
Διαχείριση καναλιών και μηχανών κρατήσεων - Channel Management (π.χ. Booking, Expedia)	
Σύστημα διανομής-Global Distribution System	
Ενημέρωση δεδομένων ως προς την αγορά (π.χ. έλεγχος τιμών και διαθεσιμότητας των ανταγωνιστών)	
Διαχείριση κρατήσεων στις εγκαταστάσεις (π.χ. τραπέζι σε εστιατόριο, σπα)	
Διαχείριση εσόδων (ROI)	
Υπηρεσία επικοινωνίας με πελάτες (π.χ. email)	
Εκπαίδευση εργαζομένων	
Άλλο	
Δεν υποστηρίζονται	

**Ερωτήσεις για υπηρεσίες προς τους πελάτες**

<b>35. Σε τι επίπεδο αξιολογείτε τις υπηρεσίες προς τους πελάτες της επιχείρησής σας ως προς τον/την/τις:</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
Εξυπηρέτησή τους					
Ικανοποίηση των αναγκών τους					

Υποστήριξη τους πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την επίσκεψη τους					
Ανταπόκριση στις νέες τάσεις και εξυπηρέτηση των νέων αναγκών/επιθυμιών τους					
Παρεχόμενες mobile εφαρμογές					
Εφαρμογή τους μέσω του Διαδικτύου					
Πολυπλοκότητα τους					

<b>36. Σε τι επίπεδο κυμαίνεται ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των πελατών σας ως προς τις παρακάτω διαστάσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης: Αξιολογήστε μόνο τις υπηρεσίες, που υποστηρίζετε.</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
<b>Δωμάτιο</b>					
Καθαριότητα					
Άνεση					
Εξοπλισμός					
Εξυπηρέτηση/Υποστήριξη					
<b>Εγκαταστάσεις</b>					
Προσβασιμότητα					
Καθαριότητα					
Συντήρηση					
<b>Ποιότητα φαγητού</b>					
Πρωινό					
Ημιδιατροφή					
Εστιατόρια/Μπαρ					

<b>Επικοινωνία με προσωπικό</b>					
Εξυπηρέτηση					
Ευγένεια, προθυμία					
Δημόσιες σχέσεις					
<b>Λοιπές υπηρεσίες</b>					
Πισίνα, σπα					
Γυμναστήριο/Αθλητικές εγκαταστάσεις					
Παραλία					
Αίθουσες συσκέψεων/εκδηλώσεων					
Υπηρεσίες ψυχαγωγίας παιδιών					
Υπηρεσίες φύλαξης αντικειμένων					
<b>Γενική άποψη</b>					
Βαθμός ανταπόκρισης προσφερόμενων υπηρεσιών στην πραγματικότητα (υπηρεσίες, δράσεις, κ.λπ.)					
Βαθμός ανταπόκρισης προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με την κατηγορία					
Αίσθημα ασφάλειας					
Σχέση ποιότητας-τιμής					
Φήμη					
Τοποθεσία/ Τουριστικός προορισμός					

<b>37. Η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση:</b>	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>
<b>Παρέχει ήδη mobile εφαρμογές στους πελάτες της;</b>		

**Αν απαντήσατε όχι, μετάβαση στη ερώτηση 39**

<b>38. Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες παρέχονται σήμερα μέσω των mobile εφαρμογών από την ξενοδοχειακή σας επιχείρηση:</b>	
<b>Ως προς τα προϊόντα/υπηρεσίες</b>	
Κράτηση δωματίου	

Check in-check out	
Self-check in - self check out kiosks	
Δυνατότητα επιλογής δωματίου βάσει θέας, ορόφου εφόσον υπάρχει διαθεσιμότητα	
Εφαρμογή υποδοχής του πελάτη στο δωμάτιο του (e-concierge)	
Δυνατότητα room service (π.χ. πετσέτες, προϊόντα περιποίησης)	
Ειδικά αιτήματα (π.χ. συγκεκριμένες τροφές, συγκεκριμένη θερμοκρασία δωματίου, έξτρα κλινοσκεπάσματα)	
Ενημέρωση ως προς τις διαθέσιμες θέσεις στάθμευσης στο ξενοδοχείο και πλοήγηση σ' αυτές	
Ενημέρωση και προβολή των υπηρεσιών	
Κράτηση θέσης στο λεωφορείο που μεταφέρει τους επισκέπτες από/προς το αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό	
Κράτηση στις εγκαταστάσεις (π.χ. τραπέζι σε εστιατόριο, σπα)	
Επιλογή παραγγελίας μέσου μεταφοράς (π.χ. ταξί, μίνι πούλμαν)	
Παροχή AR (Augmented Reality) και VR (Virtual Reality) εμπειριών (π.χ. πλοήγηση στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου)	
Δυνατότητα QR code scanner	
Εφαρμογές παροχής βοήθειας (π.χ. ηλεκτρονικός ναυαγοσώστης/e-lifeguard)	
<b>Λοιπές υπηρεσίες</b>	
Δυνατότητα επιλογής γλώσσας (π.χ. τοπική και βάσει των κυριότερων χωρών προέλευσης των επισκεπτών)	
Ηλεκτρονική σάρωση εγγράφων (π.χ. διαβατήριο)	
Ηλεκτρονική υπογραφή	
Ενημέρωση δρομολογίων τρένων, πλοίων, λεωφορείων και πληροφορίες πτήσεων	
Ενημέρωση για κοντινούς χώρους πολιτισμού και αξιοθέατα	
Ενημέρωση για ήθη και έθιμα του τουριστικού προορισμού	
Δυνατότητα πλοήγησης μέσω διαδραστικών χαρτών στον τουριστικό προορισμό	
Ενημέρωση σχετικά με επιλογές εστίασης και τοπικά δρώμενα	
Πρόσβαση στον ημερήσιο Τύπο	

Δυνατότητα κοινοποίησης πληροφοριών σε τρίτους	
Δυνατότητα offline χρήσης ορισμένων υπηρεσιών	
Ερωτηματολόγιο ανατροφοδότησης για σχόλια/βελτιώσεις/παράπονα	
Υποστήριξη από όλα τα λειτουργικά συστήματα (iOS, Android)	
Πρόγραμμα συλλογής πόντων και επιβράβευσης (rewards program)	
Άλλο	

### Ερωτήσεις ως προς τα αποτελέσματα

<b>39. Πώς αξιολογείτε το επίπεδο των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρησή σας;</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
<b><u>Υπηρεσίες</u></b>					
Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών					
Παροχή νέων υπηρεσιών					
Προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τον ανασχεδιασμό των υφισταμένων υπηρεσιών και την εισαγωγή νέων					
Προστιθέμενη αξία σε σχέση με τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας διαμονής του πελάτη					
<b><u>Επιχειρησιακές διαδικασίες</u></b>					
Βαθμός οργάνωσης των επιχειρησιακών σας διαδικασιών					
Αποδοτικότητα					
Βαθμός ολοκλήρωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών					
Προστιθέμενη αξία που προκύπτει από την εισαγωγή νέων επιχειρησιακών διαδικασιών					

<b>IT πόρους και δυνατότητες</b>					
<b><u>Νέες τεχνολογίες και mobile</u></b>					
<b><u>εφαρμογές</u></b>					
Δημιουργία σπάνιων IT πόρων και δυνατοτήτων					
Δημιουργία IT πόρων και δυνατοτήτων που δεν αντιγράφονται εύκολα από τους ανταγωνιστές					
Προστιθέμενη αξία που προκύπτει από την εισαγωγή νέων IT πόρων, mobile εφαρμογών και δυνατοτήτων					
Βαθμός ενσωμάτωσης τους στις επιχειρησιακές σας διαδικασίες					
<b><u>Επιχείρηση</u></b>					
Αύξηση της αναγνωρισιμότητας και κύρους					
Αύξηση της αποδοτικότητας					
Βελτίωση της ικανοποίησης πελατών					
Ενίσχυση της εμπειρίας πελατών					
Αύξηση μεριδίου της αγοράς					
Ενίσχυση της επιχειρηματικής ευελιξίας					

<b>40. Πώς αξιολογείτε την ανταγωνιστική σας επίδοση που έχει προκύψει από την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στην επιχείρησή σας ως προς τη(ν)/το;</b>	<b>Πολύ χαμηλή</b>	<b>Χαμηλή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Υψηλή</b>	<b>Πολύ υψηλή</b>
Παροχή νέων υπηρεσιών/εφαρμογών					



Δημιουργία νέων IT πόρων και δυνατοτήτων					
Δημιουργία νέων ανθρωπίνων πόρων και δυνατοτήτων					
Δείκτη ROI					
Αύξηση των εσόδων					
Αύξηση των κρατήσεων					
Ρυθμό ανάπτυξης					
Μείωση των λειτουργικών εξόδων					
Αύξηση μεριδίου αγοράς					

<b>41. Σε ποιο επίπεδο τοποθετείτε την ξενοδοχειακή σας επιχείρηση σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ως προς τη(ν)/ το:</b>	<b>Πολύ χαμηλό</b>	<b>Χαμηλό</b>	<b>Μέτριο</b>	<b>Υψηλό</b>	<b>Πολύ υψηλό</b>
Στρατηγικό σχεδιασμό					
Τεχνολογική κατάρτιση στελεχών και εργαζομένων					
Χρήση και ενσωμάτωση mobile εφαρμογών					
Ποιότητα υπηρεσιών					
Διαφοροποίηση υπηρεσιών					
Επίδοση					
Αναγνωρισιμότητα					
Δημιουργία πιστών πελατών					

<b>42. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση:</b>	<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>
Διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;					

<b>43. Αν η ξενοδοχειακή σας επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
Πόσο ισχυρό θεωρείτε ότι είναι;					

### Δημογραφικά στοιχεία

#### 44. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### 45. Ηλικία

- έως 35 ετών
- 36 – 45 ετών
- 46 – 55 ετών
- 56 ετών και άνω

#### 46. Θέση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση

- Ιδιοκτήτης
- Γενικός Διευθυντής
- Υπεύθυνος κρατήσεων
- Υπεύθυνος Πωλήσεων – Μάρκετινγκ
- Υπεύθυνος μηχανογράφησης (IT Manager)
- Άλλο: .....

#### 47. Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος
- Άλλο: .....

**Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,**

*Σε περίπτωση που επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, παρακαλώ συμπληρώστε τα εξής στοιχεία.*

**Όνοματεπώνυμο:**

**Ξενοδοχειακή επιχείρηση:**

**Email:**

