



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Διπλωματική Εργασία

***ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ***

Αιμιλία Λιάσκου

ΜΔΕΟΠ-2124

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Μποχώρης

Πειραιάς, 2024

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό» με τίτλο:

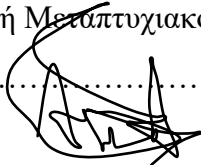
«Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την τοποθέτηση επιχειρηματικής αριστείας»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

..... 19/09/2024



ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Αιμιλία Λιάσκου

Σημαντικοί όροι: *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιχειρηματική αριστεία, διοίκηση ολικής ποιότητας, συστήματα επιχειρηματικής αριστείας, EFQM*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι επιτυχημένες εταιρείες αξιοποιούν τα κριτήρια του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να καταστούν άριστες στη σύγχρονη αγορά του 21^{ου} αιώνα. Οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόζονται στις νέες τάσεις της αγοράς, στις τεχνολογικές εξελίξεις και στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι επιτυχημένες εταιρείες χρησιμοποιούν τις ψηφιακές αλυσίδες εφοδιασμού, την τεχνητή νοημοσύνη, το ανθρώπινο κεφάλαιο, την εταιρική στρατηγική, την καινοτομία και τον προσανατολισμό στην αγορά για να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες πρέπει επίσης να επενδύουν σε ανθρώπινους πόρους, να υιοθετούν καινοτόμες τεχνολογίες και να δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα. Τα εργαλεία και τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, όπως το ευρωπαϊκό μοντέλο EFQM, είναι απαραίτητα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τον εντοπισμό ευκαιριών για οργανωτική ανάπτυξη. Δίνοντας προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση, επενδύοντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων και καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας, οι εταιρείες μπορούν να καθιερωθούν ως ηγέτες του κλάδου και να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη επιτυχία στη διαρκώς εξελισσόμενη αγορά.

ABSTRACT

This thesis examines how successful companies utilize the criteria of the European model of business excellence, EFQM, to gain a competitive advantage and become excellent in the modern market of the 21st century. In order to remain competitive, companies must adapt to new market trends, technological developments, and social and environmental standards. Successful companies employ digital supply chains, artificial intelligence, human capital, corporate strategy, innovation, and market orientation to gain a sustainable competitive advantage. In addition, companies must invest in human resources, adopt innovative technologies, and prioritize sustainability. Business excellence tools and models, such as the European EFQM model, are essential for enhancing competitiveness and identifying opportunities for organizational development. By prioritizing continuous improvement, investing in employee training, and fostering a culture of innovation, companies can establish themselves as industry leaders and ensure long-term success in an ever-evolving market.

Keywords: competitive advantage, business excellence, total quality management, business excellence systems, EFQM

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Γεώργιο Μποχώρη για τη συμμετοχή του και την καθοδήγησή του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πελατών των 4 μεγάλων επιχειρήσεων	9
Διάγραμμα 2: Βραβεία επιχειρηματικής αριστείας "Growth Awards" 2016 – 2021	10
Διάγραμμα 3: Βραβεία επιχειρηματικής αριστείας "Made in Greece" 2013 – 2022	10

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Το μοντέλο 7S της McKinsey.....	6
Εικόνα 2: Το μοντέλο EFQM	24
Εικόνα 3: Το λογότυπο της Walmart Inc.	74
Εικόνα 4: Το λογότυπο της Nespresso.....	76
Εικόνα 5: Το λογότυπο της Starbucks.....	78
Εικόνα 6: Το λογότυπο της Apple Inc.	80
Εικόνα 7: Το λογότυπο της Amazon.....	82
Εικόνα 8: Το λογότυπο του Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ.....	84
Εικόνα 9: Το λογότυπο της COSMOTE.....	84
Εικόνα 10: Το λογότυπο του Ομίλου Πειραιώς Financial Holdings	86

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	4
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	12
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
2.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	14
2.1.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο.....	14
2.1.2. Επιχειρηματική στρατηγική.....	16
2.1.3. Καινοτομία.....	16
2.1.4. Προσανατολισμός στην αγορά	17
2.1.5. Νέες τεχνολογίες και ψηφιακή αλυσίδα εφοδιασμού	19
2.1.6. Τεχνητή Νοημοσύνη	21
2.2. Επιχειρηματική αριστεία.....	22
2.2.1. Ανθρώπινοι πόροι και Ανθρώπινο δυναμικό	27
2.2.2. Καινοτομία.....	29
2.2.3. Προσανατολισμός στον πελάτη	31
2.2.4. Νέες τεχνολογίες	33
2.3. Βήματα προς την επιχειρηματική αριστεία.....	34
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	38
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	38
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	42
3. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	43

3.1.	Προκλήσεις	43
3.1.1.	Τεχνολογία και ψηφιακή οικονομία.....	43
3.1.2.	Καινοτομία.....	46
3.1.3.	Ανθρώπινο δυναμικό.....	48
3.1.4.	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	50
3.1.5.	Περιβάλλον	52
3.2.	Ευκαιρίες	55
3.2.1.	Τεχνολογία και ψηφιακή οικονομία.....	55
3.2.2.	Καινοτομία.....	58
3.2.3.	Ανθρώπινο δυναμικό.....	59
3.2.4.	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	62
3.2.5.	Περιβάλλον	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		69
4.	ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (Case Studies)	74
4.1.	Διεθνείς εταιρείες	74
4.1.1.	Walmart.....	74
4.1.2.	Nespresso.....	76
4.1.3.	Starbucks.....	78
4.1.4.	Apple.....	79
4.1.5.	Amazon.....	81
4.2.	Ελληνικές εταιρίες	84
4.2.1.	Όμιλος ΟΤΕ	84
4.2.2.	Τράπεζα Πειραιώς.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ		88
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....		88
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....		90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		95
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....		95

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	107
--------------------------------	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι τελευταίες δεκαετίες και ιδίως ο 21^{ος} αιώνας σηματοδοτούνται από συνεχείς αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι πελάτες επιλέγουν προϊόντα και επιχειρήσεις όχι μόνο βασιζόμενοι στην τιμή αλλά και στο κοινωνικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων. Τα συστήματα επιχειρηματικής αριστείας, όπως το ευρωπαϊκό μοντέλο EFQM, και οι προσεγγίσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνουν νέες διαστάσεις τις οποίες οι επιχειρήσεις οφείλουν να υιοθετήσουν εφόσον αποσκοπούν στην υπεροχή.

Η ανάγκη κατανόησης των παραγόντων που διαφοροποιούν τις επιτυχημένες εταιρείες από τους ανταγωνιστές τους και των μεθόδων που χρησιμοποιούν ώστε να υπερέχουν στους κλάδους τους, αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της παρούσας διατριβής. Αναλύοντας τις στρατηγικές και τις πρακτικές των επιτυχημένων εταιρειών, αποκαλύπτονται πολύτιμες γνώσεις που μπορούν να εφαρμόσουν και άλλες επιχειρήσεις οι οποίες αποσκοπούν σε παρόμοια επίπεδα επιτυχίας. Η παρούσα διπλωματική, συνεισφέρει στον εντοπισμό και αποτύπωση εφαρμόσιμων συστάσεων για τις εταιρείες που επιθυμούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επιτύχουν επιχειρηματική αριστεία στο σημερινό δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς.

Ως εκ τούτου, η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση των Κριτηρίων του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας EFQM που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιχειρηματική αριστεία στο σύγχρονο περιβάλλον. Η εργασία αποτελείται από τέσσερα βασικά κεφάλαια στα οποία προσεγγίζονται οι τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχειρηματικής αριστείας με βάση τις ανάγκες και τις τάσεις της σύγχρονης αγοράς.

Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μία σύντομη προσέγγιση των εννοιών «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και «επιχειρηματική αριστεία» υπό το πρίσμα του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου που αποσκοπεί στην τεκμηρίωση σπουδαιότητας του θέματος της παρούσας διπλωματικής. Συγκεκριμένα, εξετάζοντας διεθνείς επιχειρήσεις, όπως η McKinsey & Company, η Ernst & Young, η PricewaterhouseCoopers, η Deloitte Touche Tohmatsu Limited και η KPMG, στοχεύει στον εντοπισμό και ανάλυση των πρακτικών και στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι εν

λόγω εταιρείες ώστε να προσφέρουν στους πελάτες τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υπεροχή στη σύγχρονη και ταχέως εξελισσόμενη αγορά σύμφωνα και με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο EFQM.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί μία βιβλιογραφική ανασκόπηση των όρων «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και «επιχειρηματική αριστεία». Μέσα από τα στοιχεία που παρέχει η σύγχρονη βιβλιογραφία, επιχειρείται η προσέγγιση των παραπάνω εννοιών από την οπτική των επιχειρήσεων του σήμερα. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η επιχειρηματική στρατηγική, η καινοτομία, ο προσανατολισμός στην αγορά, οι νέες τεχνολογίες και η ψηφιακή αλυσίδα εφοδιασμού καθώς και η τεχνητή νοημοσύνη αποτελούν διαστάσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενώ, η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, η καινοτομία, ο προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη και οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές συνθέτουν το προφίλ εταιρειών που επιτυγχάνουν την επιχειρηματική αριστεία στο σημερινό, ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον της επιχειρηματικότητας. Στη συνέχεια εξετάζεται πως οι παραπάνω έννοιες συνδέονται με το μοντέλο EFQM και με ποιον τρόπο οι άριστες εταιρείες αξιοποιούν τα κριτήρια του μοντέλου ώστε να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη διττή φύση των σύγχρονων διαστάσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες αποτελούν ταυτόχρονα πρόκληση και ευκαιρία για τις επιχειρήσεις. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η καινοτομία, η κατάρτιση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και το περιβάλλον αποτελούν κρίσιμους παράγοντες οι οποίοι πρέπει να αξιοποιηθούν σωστά και αποτελεσματικά από τους οργανισμούς που θέλουν να υπερέχουν στη σύγχρονη αγορά. Μέσα από τη βιβλιογραφία και τα παραδείγματα του επιχειρηματικού κόσμου επιχειρείται η μετατροπή των παραπάνω παραγόντων από προκλήσεις σε ευκαιρίες και η εναρμόνιση των εταιρειών με τις απαιτήσεις της αγοράς και της κοινωνίας.

Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζει περιπτώσεις της διεθνούς και ελληνικής αγοράς, όπως η Walmart, Inc., η Nespresso, η Starbucks, η Apple Inc., η Amazon, ο Όμιλος ΟΤΕ και η Τράπεζα Πειραιώς που έχουν μετατρέψει τις προκλήσεις σε ευκαιρίες κατακτώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιχειρηματική αριστεία στους κλάδους τους. Αν και η λίστα τέτοιων επιχειρήσεων είναι πολύ μεγαλύτερη, ωστόσο οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα των κλάδων τους με βάση πρόσφατα δεδομένα της παγκόσμιας και ελληνικής κεφαλαιαγοράς. Τέλος,

ακολουθούν τα συμπεράσματα της εργασίας που αποτελούν σύνοψη των ευρημάτων της διπλωματικής εργασίας.

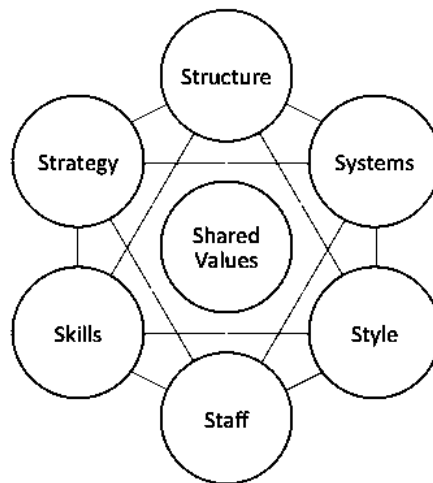
1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Η παρούσα διπλωματική εστιάζει στην άρρηκτα συνδεδεμένη σχέση μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχειρηματικής αριστείας. Πιο ειδικά, έχει ως στόχο να διερευνήσει τις στρατηγικές και τις πρακτικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν επιχειρηματική αριστεία στο δυναμικό τοπίο της σύγχρονης εποχής υπό το πρίσμα του Μοντέλου EFQM. Αναλύοντας επιτυχημένες εταιρείες σε διάφορους κλάδους, η παρούσα διπλωματική θα εντοπίσει βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, όπως η καινοτόμος ανάπτυξη προϊόντων, η αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, οι αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ, η προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων και ο ρόλος της τεχνολογίας στην προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας. Με την κατανόηση και την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, οι επιχειρήσεις μπορούν να στοχεύσουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία, σε μία διαρκώς εξελισσόμενη αγορά.

Η παγκοσμιοποίηση και η ολοένα αυξανόμενη τεχνολογική εξέλιξη απαιτούν από τις επιχειρήσεις να είναι δημιουργικές και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα ώστε να διαφοροποιηθούν από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και να επιβιώσουν. Προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα, πρέπει να υπερέχουν στις επιχειρηματικές τους διαδικασίες. Η εφαρμογή στρατηγικών, διαδικασιών και εργαλείων διαχείρισης ποιότητας για την επίτευξη επιδόσεων παγκόσμιας κλάσης στη διοίκηση επιχειρήσεων είναι αυτό που καλείται *επιχειρηματική αριστεία* (EA). Ένα σύνολο εννοιών, όπως ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, η εστίαση στον πελάτη, η ηγεσία και η σταθερότητα του σκοπού, η διαχείριση με διαδικασίες και γεγονότα, η ανάπτυξη και η συμμετοχή των ανθρώπων, η συνεχής μάθηση, η καινοτομία και η βελτίωση, η εταιρική σχέση και η ανάπτυξη, αποτελούν το θεμέλιο της επιχειρηματικής αριστείας. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση αποτελεί κρίσιμο συστατικό της επιχειρηματικής αριστείας, καθώς επιτρέπει τον εντοπισμό των τομέων ανάπτυξης εντός του οργανισμού καθώς και των ευκαιριών βελτίωσης (Gunasekaran, 2008, σ. 2). Συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί το *κλειδί* για την επιχειρηματική αριστεία.

Για παράδειγμα, η Amazon, η Apple, η Google, η Microsoft και το Netflix είναι όλοι ηγέτες στους αντίστοιχους κλάδους τους. Αν διεισδύσουμε στο Μοντέλο EFQM σημαντικοί παράγοντες είναι ο καθορισμός του σκοπού, του οράματος και της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης που την κάνει να ξεχωρίζει. Δηλαδή, το κοινό σημείο του EFQM έγκειται στην σύνδεση μεταξύ του Σκοπού και της Στρατηγικής ενός οργανισμού και πώς χρησιμοποιείται για να τον βοηθήσει να δημιουργήσει Αειφόρο Αξία για τα πιο σημαντικά Ενδιαφερόμενα Μέρη και να προσφέρει εξαιρετικά αποτελέσματα. Η Amazon είναι γνωστή για τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα και την καινοτομία στο ηλεκτρονικό εμπόριο, και αυτό το υλοποιεί εστιάζοντας στην εμπειρία των πελατών μέσω της γρήγορης παράδοσης, της ευρείας επιλογής προϊόντων και των εξατομικευμένων συστάσεων. Η Apple, από την άλλη πλευρά, είναι γνωστή για την τεχνολογία αιχμής και τον σχεδιασμό της, και σκοπός της είναι να πέτυχει κορυφαία εμπειρία χρήστη. Η Google, η Microsoft και το Netflix, δίνουν προτεραιότητα στην επιχειρηματική αριστεία ακολουθώντας στρατηγικές στην έρευνα και την ανάπτυξη, διατηρώντας ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες και παραμένοντας μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αυτές οι εταιρείες κατανοούν τη σημασία της υπεροχής στην ανταγωνιστική αγορά και καλλιεργούν την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη των πελατών, κατακτώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, μια θέση υπεροχής και επιτυχίας στους κλάδους τους. Συνεπώς, ο σκοπός και η στρατηγική της κάθε επιχείρησης μπορεί να διαφέρει, είναι όμως αυτό που την καθορίζει και την συνοδεύει σε όλη την πορεία της και προετοιμάζει το δρόμο για να θεωρηθεί ηγέτης στον κλάδο της.

Η McKinsey, ανέπτυξε το μοντέλο 7S (Strategy, Structure, Systems, Management Style, Staff, Skills, Shared Values) ήδη από τη δεκαετία του 1970 (Channon & Caldart, 2014). Το μοντέλο αυτό επιδιώκει να προβλέψει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σε σχέση με επτά κρίσιμα στοιχεία: στρατηγική, δομή, συστήματα, συλλογική διοίκηση, προσωπικό, δεξιότητες και κοινές αξίες, τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους (**Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.**). Με βάση το μοντέλο 7S, οι εταιρείες μπορούν να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν βασικά οργανωτικά προβλήματα και να οδηγηθούν στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα. Ακόμη, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια κοινή γλώσσα και ένα κοινό όραμα μεταξύ των εργαζομένων, προωθώντας ένα συνεκτικό και αρμονικό εργασιακό περιβάλλον. Πολλές εταιρείες σε διάφορους κλάδους, όπως η IKEA (Dudovskiy, 2022), η NOKIA (Uta, 2021), η Pepsi (Dudovskiy, 2016) και η Apple (Dudovskiy, 2021), χρησιμοποιούν το μοντέλο 7S της McKinsey για να αναλύσουν και να βελτιώσουν την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα.



Εικόνα 1: Το μοντέλο 7S της McKinsey

Πηγή: Dudovskiy, J. 2016, *PepsiCo McKinsey 7S Model. Business Research Methodology*

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της McKinsey δεν έγκειται στη διαφοροποίηση από τις άλλες εταιρείες, αλλά στην παροχή στρατηγικών συμβουλών που προσφέρει στους πελάτες της (Vermeulen, 2013). Η McKinsey υπήρξε πρωτοπόρος στην εισαγωγή της προσέγγισης της συμβουλευτικής στρατηγικής των επιχειρήσεων, μέσω λειτουργικών τομέων πρακτικής. Επιπλέον, θέτοντας υψηλά πρότυπα σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της, συμπεριλαμβανομένου του επαγγελματισμού, των παρουσιάσεων στον πελάτη, της αυστηρότητας των αναλύσεων και της δεοντολογίας των συμβούλων, η δέσμευση της εταιρείας για την αριστεία αντικατοπτρίζεται στις τακτικές αξιολογήσεις της απόδοσης των συμβούλων της, ενώ όσοι δεν πληρούν τα απαιτούμενα πρότυπα συχνά καλούνται να αποχωρήσουν από την εταιρεία βάσει της πολιτικής της “up or out” (Loos, 2023). Ανατρέχοντας λοιπόν στα Κριτήρια του EFQM κατανοεί τι την διαφοροποιεί από τους άλλους, χτίζει τις σχέσεις της με τους πελάτες, αναπτύσσει το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών και λύσεων που προσφέρει, σύμφωνα με το Σκοπό της και τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες υφιστάμενων και πιθανών ομάδων στόχων.

Από την άλλη πλευρά, η Ernst & Young (EY), θεωρεί ότι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence, AI), ωθεί τις εταιρείες που είναι έτοιμες να κάνουν χρήση τέτοιων τεχνολογιών στην απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (EY Global & Albang, 2020). Βασισμένη στο Κριτήριο 5 του EFQM προωθεί την καινοτομία και την χρήση της τεχνολογίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η EY έχει δημιουργήσει και ενσωματώσει τη δική της AI πλατφόρμα (EY.ai), η οποία συνδυάζει τις

ανθρώπινες ικανότητες και την AI, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιεί την εμπειρία της στη στρατηγική, τις συναλλαγές, τον μετασχηματισμό, τον κίνδυνο, τη διασφάλιση και τη φορολογία και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών των κλάδων που δραστηριοποιείται (Lloyd, 2023). Για παράδειγμα, μία κορυφαία εταιρεία παροχής τεχνολογικών λύσεων η οποία δεν ήταν σε θέση να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των 15.000 προμηθευτών και φοβούμενη ότι θα καταρρεύσει η φήμη της απευθύνθηκε στην EY. Η EY, με τη σειρά της εξόπλισε την εταιρεία με το EY Fabric AI Space, το οποίο αποτελεί μια επιχειρηματική πλατφόρμα αυτοματισμού και AI. Μέσω της πλατφόρμας, η εταιρεία αύξησε το δυναμικό της, χρησιμοποιώντας ψηφιακό εργατικό δυναμικό, και ήταν σε θέση να διαχειρίζεται καλύτερα τις εισροές των προμηθευτών της (EY, n.d.).

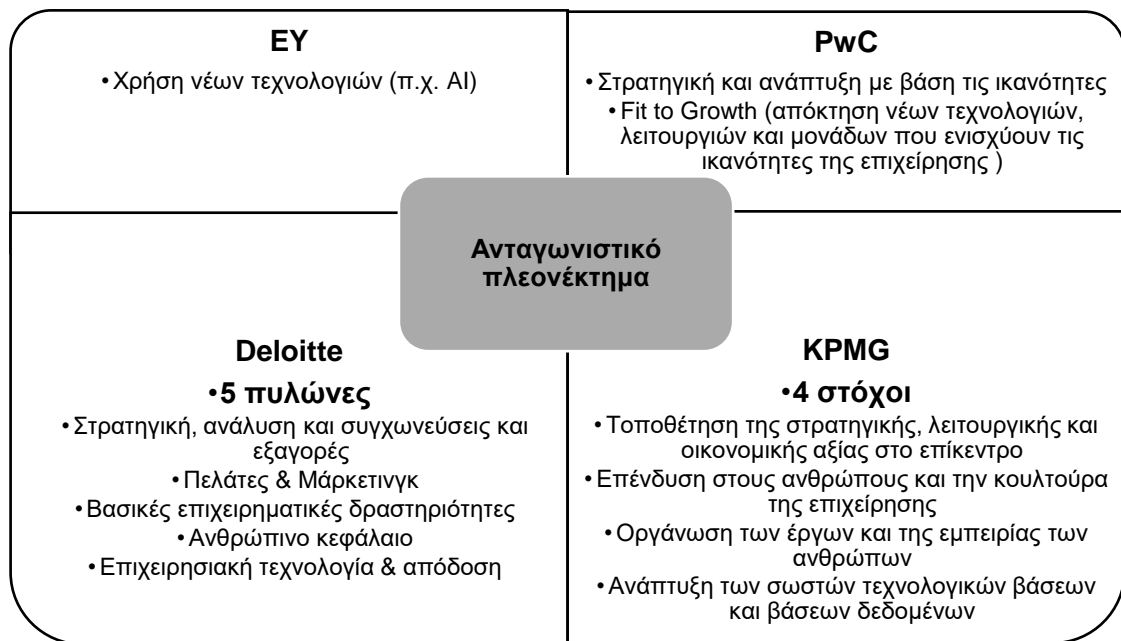
Ενώ, η PricewaterhouseCoopers (PwC) σκοπός της είναι να ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των πελατών της χρησιμοποιώντας πρακτικές στρατηγικής και ανάπτυξης με βάση τις ικανότητες (PwC, n.d.). Η νέα στρατηγική των επιχειρήσεων περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, και την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να είναι ενήμερο για τις εξελίξεις στον κόσμο των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Όπως περιγράφεται πλήρως στο Κριτήριο 3 του EFQM, υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ του πώς ο Οργανισμός υλοποιεί την Στρατηγική εμπλοκής και των αντιλήψεων των ενδιαφερομένων μερών που τον αφορούν (Κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM). Επίσης, η PwC παρέχει στους πελάτες της μία ακόμη συμβουλευτική γραμμή, την “Fit for Growth”, η οποία εστιάζει στην απόκτηση νέων τεχνολογιών, λειτουργιών και μονάδων που ενισχύουν τις ικανότητες της επιχείρησης (Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM), (Jackson-Moore et al., 2020).

Η συμβουλευτική δράση της Deloitte Touche Tohmatsu Limited (ή Deloitte) προς τους πελάτες της βασίζεται σε πέντε πυλώνες, συναφείς με τις σύγχρονες τάσεις του 21^{ου} αιώνα. Ο πρώτος πυλώνας αφορά στον καθορισμό στρατηγικής, ανάλυσης και συγχωνεύσεων και εξαγορών (Κριτήριο 1, 2 του Μοντέλου EFQM). Ο δεύτερος πυλώνας επικεντρώνεται στους πελάτες των επιχειρήσεων και τις στρατηγικές μάρκετινγκ (Κριτήριο 3 του Μοντέλου EFQM), ενώ ο τρίτος πυλώνας επανασχεδιάζει τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες ώστε να περιλαμβάνουν νέες μορφές τεχνολογίας (Κριτήριο 5 του Μοντέλου EFQM). Ο τέταρτος πυλώνας εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό, την ενδυνάμωσή του ώστε να είναι αποδοτικό και τον εφοδιασμό του με ψηφιακές γνώσεις, ενώ προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους (Κριτήριο 3, 6 του Μοντέλου EFQM). Τέλος, ο πέμπτος πυλώνας βασίζεται

στην επιχειρηματική τεχνολογία και απόδοση μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις βελτιστοποιούν την οικονομική τους απόδοση, τη διαχείριση τεχνολογίας πληροφοριών και την εφοδιαστική αλυσίδα (Κριτήριο 7 του Μοντέλου EFQM). Η Deloitte, εμπλέκει όλα τα τμήματά της προκειμένου να προσφέρει μια ολοκληρωμένη συμβουλευτική εμπειρία στους πελάτες της που θα τους οδηγήσουν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος(Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM), (Deloitte, n.d.).

Τέλος, η KPMG επενδύει σημαντικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στη χρήση της τεχνολογίας για τη βελτίωση των υπηρεσιών της (Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM), (PrepLounge, 2023). Αποσκοπεί, επίσης, στην οικοδόμηση μελλοντικών αλυσίδων αξίας που θα περιβάλλονται από παγκόσμιες, επιστημονικά τεκμηριωμένες, θετικές για τη φύση και την υγεία ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να επεκταθούν με ταχείς ρυθμούς (Κριτήριο 7 του μοντέλου EFQM), (Stringleman, 2022).

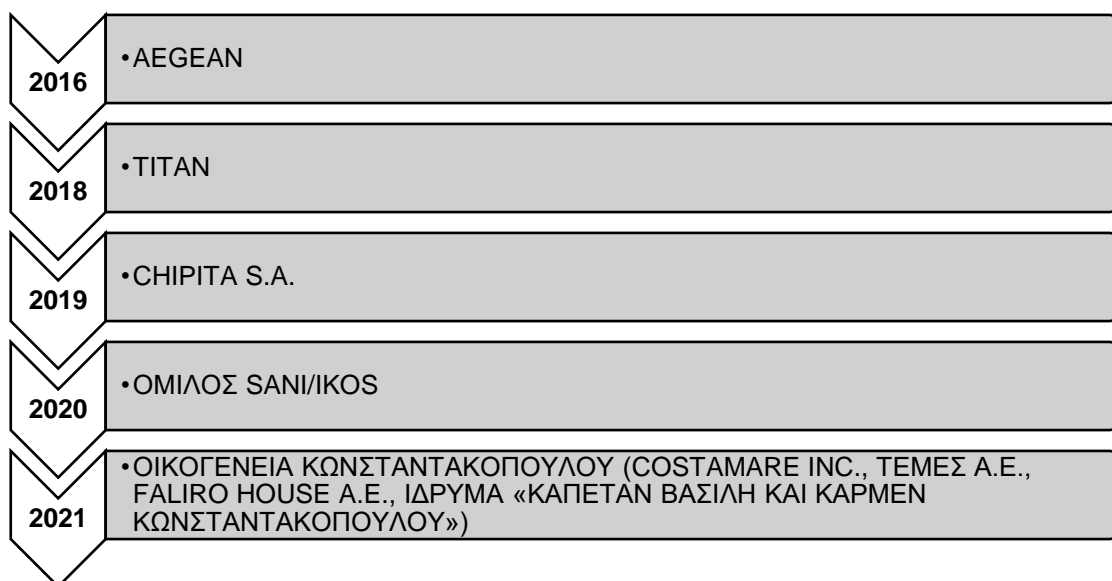
Η μετασχηματιστική ατζέντα της KPMG βασίζεται σε τέσσερις στόχους. Πρώτον, εστιάζει στην αξία αποσκοπώντας στη δημιουργία στρατηγικής, οικονομικής και λειτουργικής αξίας, με την προϋπόθεση η εταιρεία να επικεντρώνεται σε αυτή την έννοια(Κριτήριο 1, 2 του Μοντέλου EFQM). Δεύτερον, η μετασχηματιστική ατζέντα εστιάζει στην επένδυση του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρησιακής κουλτούρας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφοδιάζουν το προσωπικό με όλα τα απαραίτητα εργαλεία και τις γνώσεις ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν την κουλτούρα της επιχείρησης (Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM). Ο τρίτος στόχος είναι η οργάνωση των έργων και της εμπειρίας του προσωπικού, υπογραμμίζοντας τη σημασία ανάπτυξης ολοκληρωμένων σχεδιασμών για την αποτελεσματική διαχείριση των πολύπλοκων εργασιών (Κριτήριο 6 του Μοντέλου EFQM) . Τέλος, η ανάπτυξη των σωστών τεχνολογικών βάσεων και βάσεων δεδομένων είναι εξίσου σημαντικός στόχος που επισημαίνει τη χρησιμότητα και την ανάγκη για υιοθέτηση νέων ψηφιακών συστημάτων καθώς και εξειδικευμένο προσωπικό για το χειρισμό τους, ώστε οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ευέλικτες και ανταγωνιστικές (Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM (KPMG, 2023, σ. 4).



Διάγραμμα 1: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πελατών των 4 μεγάλων επιχειρήσεων

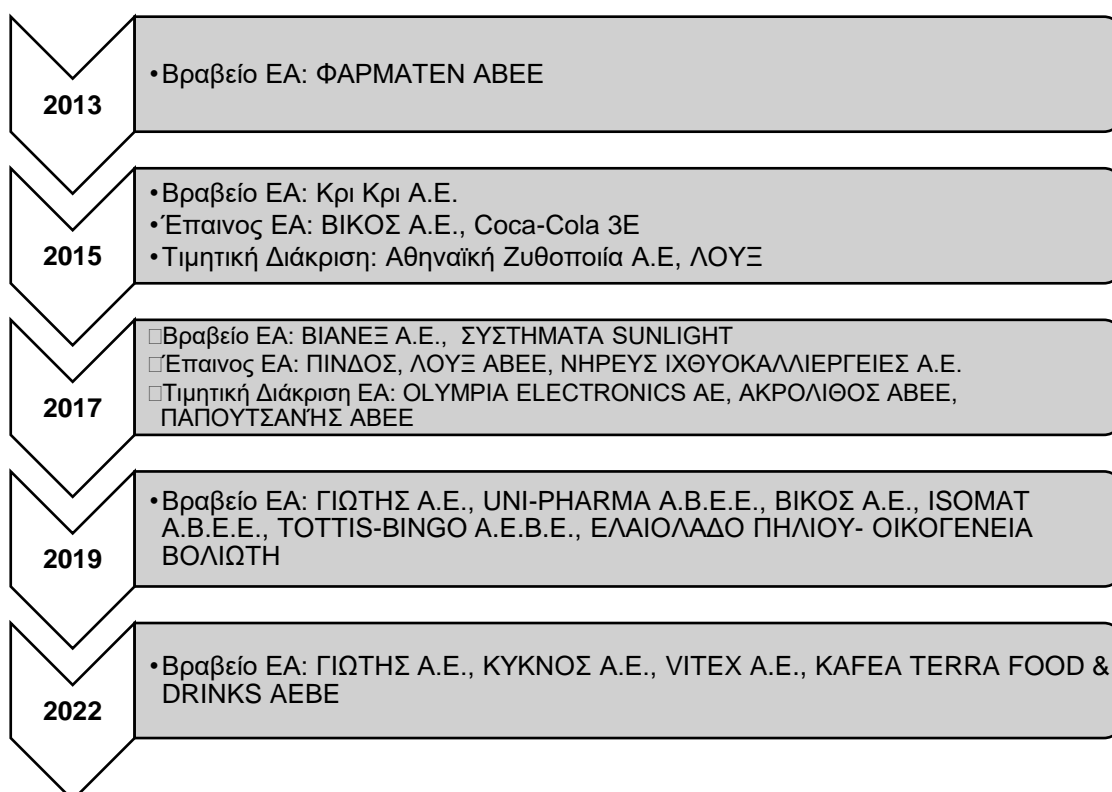
Σε εθνικό επίπεδο, τα βραβεία Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας “Growth Awards” αποτελούν έναν θεσμό ανάδειξης ελληνικών εταιρειών που έχουν κατακτήσει την επιχειρηματική αριστεία. Από το 2016 έως σήμερα έχουν βραβευτεί συνολικά 44 εταιρείες σε τομείς όπως η καινοτομία, η έρευνα και ανάπτυξη, η ψηφιακή εξέλιξη, η εξωστρέφεια, κ.ά., ενώ πέντε εταιρείες έχουν κερδίσει το βραβείο επιχειρηματικής αριστείας (Διάγραμμα 2), (Growth Awards, 2023). Παράλληλα, τα βραβεία “Made in Greece” αποτελούν έναν θεσμό της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ (ΕΛ.Α.Μ.) που αποσκοπεί στην ανάδειξη και επιβράβευση των επιχειρήσεων και οργανισμών που επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις στη δημιουργία και διάθεση προϊόντων με σημαντική προστιθέμενη αξία για την Ελληνική Οικονομία. Από το 2013 έχουν απονεμηθεί 95 Βραβεία, 54 Έπαινοι και 71 Τιμητικές Διακρίσεις σε κατηγορίες όπως καινοτομία, εξαγωγή, βιομηχανική, αγροτική, τεχνολογική και επιχειρηματική αριστεία (Διάγραμμα 3), (Made in Greece, 2022).

Οι εταιρείες που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2 και στο Διάγραμμα 3 αποτελούν μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα των εταιρειών που έχουν αιτηθεί και έχουν κερδίσει τα σχετικά βραβεία, επαίνους και διακρίσεις επιχειρηματικής αριστείας στους θεσμούς “Growth Awards” και “Made in Greece”, αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό δεν αποκλείει την επιτυχία επιχειρηματικής αριστείας και άλλων εταιρειών που δεν έχουν λάβει μέρος στους συγκεκριμένους θεσμούς.



Διάγραμμα 2: Βραβεία επιχειρηματικής αριστείας “Growth Awards” 2016 – 2021

Πηγή: Growth Awards. 2023, Growth Awards. <https://www.growthawards.gr/>



Διάγραμμα 3: Βραβεία επιχειρηματικής αριστείας “Made in Greece” 2013 – 2022

Πηγή: Made in Greece. 2022, Βραβεία “Made in Greece.” <https://madeingreeceawards.gr/>

Συνοψίζοντας, το παρόν κεφάλαιο αποτέλεσε μία εισαγωγή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιχειρηματική αριστεία, υπό το πρίσμα του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου και του Μοντέλου EFQM. Στη συνέχεια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιχειρηματική αριστεία θα αναλυθούν με βάση την σύγχρονη βιβλιογραφία ώστε να αποτυπωθούν με σαφήνεια οι διαστάσεις των εννοιών και η σημασία τους για τις επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα. Ενώ, θα παρουσιαστεί και η διττή φύση των διαστάσεων αυτών που τις καθιστά ταυτόχρονα πρόκληση και ευκαιρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Ακόμη, θα αναλυθούν τα πιο διαδεδομένα συστήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να υπερέχουν στους κλάδους τους. Τέλος, θα αναφερθούν ορισμένα παραδείγματα της διεθνούς και ελληνικής αγοράς που έχουν κατακτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιχειρηματική αριστεία στους κλάδους τους. Σε καθένα από τα παρακάτω κεφάλαια επιχειρείται η συσχέτιση των εκφάνσεων της επιχειρηματικής αριστείας και του ανταγωνιστικού αποτελέσματος με τα κριτήρια του μοντέλου EFQM.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Amponsah, C. T., & Ahmed, G. (2017). New global dimensions of business excellence. *International Journal of Business Excellence*, 13(1), 60–78. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.085794>
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2014). McKinsey 7S model. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. 12). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120005>
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>
- Deloitte. (n.d.). *Consulting*. Services. Retrieved December 28, 2023, from <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/strategy/solutions/consulting.html>
- Dudovskiy, J. (2016). *PepsiCo McKinsey 7S Model*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/pepsico-mckinsey-7s-model/>
- Dudovskiy, J. (2021). *Apple McKinsey 7S Model*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/apple-mckinsey-7s-framework/>
- Dudovskiy, J. (2022). *IKEA McKinsey 7S Model*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/ikea-mckinsey-7s-model/>
- EY. (n.d.). *Case Study How AI helped a major IT company to improve its vendor interaction experience*. Retrieved December 28, 2023, from https://www.ey.com/en_gl/ai/how-ai-helped-a-major-it-company-to-improve-its-vendor-interaction-experience
- EY Global, & Albang, K. (2020). *How can technology at speed create competitive advantage?* https://www.ey.com/en_gl/consulting/how-can-technology-at-speed-create-competitive-advantage?fbclid=IwAR3ditg9WPkzGHuOR6gcglRImT-GI8rYi2ec4LOYp2NUHcQUdgkBsFlxF0
- Growth Awards. (2023). *Growth Awards*. <https://www.growthawards.gr/>
- Gunasekaran, A. (2008). Editorial: Business excellence in the 21st century. *International Journal of Business Excellence*, 1(1/2), 1–8.
- Jackson-Moore, W., Swanston, H., & Kande, M. (2020). How to succeed in uncertain times. *Strategy+business: A PwC Publication*. <https://www.strategy-business.com/article/How-to-succeed-in-uncertain-times>
- KPMG. (2023). *The new transformation agenda*. KPMG. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/new-transformation-agenda-secured.pdf>

- Lloyd, R. (2023). *EY announces launch of artificial intelligence platform EY.ai following US\$1.4b investment*. Press Releases. https://www.ey.com/en_gl/news/2023/09/ey-announces-launch-of-artificial-intelligence-platform-ey-ai-following-us-1-4b-investment
- Loos, E. (2023). *Why McKinsey? A comprehensive overview for candidates*. CaseCoach. <https://casecoach.com/b/why-mckinsey/#what-is-mckinsey-known-for>
- Made in Greece. (2022). *Βραβεία "Made in Greece."* Made in Greece. <https://madeingreeceawards.gr/>
- PrepLounge. (2023). *Differences between Big 4*. <https://www.preplounge.com/en/articles/differences-between-big-4#main-deloitte>
- PwC. (n.d.). *Capabilities-Driven Strategy + Growth*. Strategy+PwC: Port of the PwC Network. Retrieved December 28, 2023, from <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy.html>
- Stringleman, H. (2022). *Time to build on our competitive advantage, KPMG says*. Farmers Weekly. <https://www.farmersweekly.co.nz/news/time-to-build-on-our-competitive-advantage-kpmg-says/>
- Uta, I. C. (2021). *McKinsey 7S model of Nokia – where the company went wrong*. Brand Minds. <https://brandminds.com/mckinsey-7s-model-of-nokia-where-the-company-went-wrong/>
- Vermeulen, F. (2013). *You Can Win Without Differentiation*. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2013/10/you-can-win-without-differentiation>

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η σύγχρονη βιβλιογραφία και οι έρευνες των τελευταίων ετών αναδεικνύουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, την επιχειρηματική στρατηγική, την καινοτομία, τον προσανατολισμό στην αγορά, τις νέες τεχνολογίες και την ψηφιακή αλυσίδα εφοδιασμού καθώς και την τεχνητή νοημοσύνη ως μορφές του σύγχρονου βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσπαθούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις.

Οι διαστάσεις αυτές είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις προκειμένου να παραμείνουν στο προσκήνιο του ταχέως εξελισσόμενου και άκρως ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ένα μωσαϊκό εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από εξειδικευμένες γνώσεις και αποτελεί το θεμέλιο για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές των επιχειρήσεων βασίζονται στις αξίες, το όραμα και τους στόχους τους και επιτρέπουν στους οργανισμούς να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς. Παράλληλα, η καινοτομία και ο προσανατολισμός στην αγορά συμβάλλουν εξίσου στην ικανότητα των επιχειρήσεων να δημιουργούν μοναδικές προτάσεις αξίας και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και η υιοθέτηση της ψηφιακής αλυσίδας εφοδιασμού καθιστούν τις επιχειρήσεις πιο αποδοτικές και τις βοηθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων. Τέλος, η AI, αποτελεί καταλυτικό παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αυτοματοποιούν διαδικασίες, να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τα τρέχοντα δεδομένα και τις μελλοντικές τάσεις καθώς και να παρέχουν εξατομικευμένες εμπειρίες στους πελάτες.

2.1.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο

Το ανθρώπινο κεφάλαιο που περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εργασιακή εμπειρία του προσωπικού μιας επιχείρησης, μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας. Το υψηλά καταρτισμένο προσωπικό προωθεί την καινοτομία, αυξάνει την παραγωγικότητα, ενισχύει τις σχέσεις της

εταιρείας με τους πελάτες και αυξάνει τα έσοδα της εταιρείας, καταφέροντας τελικά την υπεροχή της εταιρείας έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Ο Alipour (2012), μελετώντας 39 ασφαλιστικές επιχειρήσεις στο Ιράν, θεωρεί ότι το νοητικό κεφάλαιο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της αξίας και την ενίσχυση των οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, εφόσον αποτελεί πόρο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμη, συνδέεται με τις ιδέες της δημιουργίας αξίας και της κερδοφορίας (σ. 58). Πιο ειδικά, θεωρεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο των επιχειρήσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλαδή, η κερδοφορία των ασφαλιστικών επιχειρήσεων συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά, θεωρούν το προσωπικό ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που δεν πρέπει να υποτιμάται. Ακόμη η διοίκηση είναι σε θέση να διαθέσει χρήματα για την ανάπτυξη και την κατάρτιση του προσωπικού (σ. 62).

Επιπλέον, οι ικανότητες κορμού (κοινό όραμα, συνεργασία και ενδυνάμωση) έχουν ισχυρό και θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο, με τη σειρά του, έχει επίσης σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση. Πιο ειδικά, όλες οι διαστάσεις των ικανοτήτων κορμού των επιχειρήσεων είναι εξίσου σημαντικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, ως εκ τούτου, μπορούν να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οργανωτική απόδοση. Παράλληλα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπό τις διαστάσεις της ευελιξίας και της ανταπόκρισης επιδρούν σημαντικά στην οργανωτική απόδοση, με την ευελιξία να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο από την ανταπόκριση (Agha et al., 2011, σσ. 192, 197–198).

Σύμφωνα με τους Wongsansukcharoen & Thaweeraiboonwong (2023), μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι διαθέτει μια μοναδική πρόταση αξίας που θα διασφαλίσει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την προώθηση της περαιτέρω επιχειρηματικής απόδοσης, εάν διαθέτει τα προσόντα για τη δημιουργία αξίας πελάτη, μεγαλύτερης διάρκειας ζωής, που είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να αντικατασταθεί (σ. 100220). Ενώ, η εφαρμογή νέων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, η καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνουν την απόδοση της επιχείρησης (σ. 100210).

2.1.2. Επιχειρηματική στρατηγική

Οι Farida & Setiawan (2022), μελετώντας 150 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) του κατασκευαστικού και μεσιτικού κλάδου, εντόπισαν θετική συσχέτιση μεταξύ επιχειρηματικών στρατηγικών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλαδή, οι βελτιωμένες επιχειρηματικές στρατηγικές οδηγούν σε καλύτερο και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ΜΜΕ (σ. 163). Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν το κατάλληλο επιχειρηματικό σχέδιο μπορούν να ανταγωνιστούν με επιτυχία τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, εξασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη παρουσία τους στην αγορά. Επιπλέον, τόσο η επιχειρηματική απόδοση όσο και η καινοτομία λειτουργούν καταλυτικά, αυξάνοντας τη σχέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχειρηματικής στρατηγικής. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τις επιχειρηματικές τους επιδόσεις, εάν διαθέτουν το κατάλληλο επιχειρηματικό σχέδιο και είναι σε θέση να το εφαρμόσουν σωστά (σ. 174). Ακόμη, η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει άμεσα την απόδοσή της μέσω καινοτόμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Xiu et al., 2017, σ. 1351). Καταληκτικά, η επιχειρηματική απόδοση προσδίδει, στην επιχείρηση, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Farida & Setiawan, 2022, σ. 174).

Αντίθετα, οι Maslani και συν. (2023), θεωρούν ότι η ανταγωνιστικότητα των κρατικών επιχειρήσεων διαμορφώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις δυναμικές ικανότητες και τις δεξιότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης παρά από τη διαχείριση της γνώσης ή τη στρατηγική προσαρμογή της, ενώ, η ανθεκτικότητα και η ευελιξία είναι απαραίτητες για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας και πιο σημαντικές από την καινοτομία. Επικεντρώνοντας την προσοχή τους στους δείκτες ευκινησίας, ανθεκτικότητας και ανταγωνιστικότητας, οι κρατικές επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις δυναμικές τους ικανότητες και τις ικανότητες μάρκετινγκ και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές (σ. 100204–100205).

2.1.3. Καινοτομία

Από την άλλη πλευρά, η καινοτομία, η οποία αποτελεί επιχειρηματική στρατηγική, είναι σημαντικό στοιχείο των επιχειρήσεων για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, του 21ου αιώνα (Farida & Setiawan, 2022, σ. 174). Η καινοτομία σχετίζεται με αγαθά, υπηρεσίες ή ιδέες που γίνονται αντιληπτές ως νέες από κάποιον και περιλαμβάνει στάσεις ζωής, συμπεριφορές και κινήσεις προς την κατεύθυνση της αλλαγής σε όλες τις μορφές της κοινοτικής ζωής. Μια οργανωτική ικανότητα καινοτομίας είναι η ικανότητα του

οργανισμού να υιοθετεί ή να εφαρμόζει νέες ιδέες, διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την ικανότητα να καινοτομούν, καθώς οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόζονται στις δυναμικές αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών (σ. 175).

Την ίδια άποψη αποτυπώνουν και οι Udriyah και συν. (2019), στην έρευνά τους μεταξύ 150 ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας. Ειδικότερα, η έρευνά τους αποκαλύπτει ότι η καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύο έννοιες με αμφίδρομη σχέση. Δηλαδή, όταν αυξάνεται η καινοτομία, αυξάνεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το αντίστροφο (σ. 1425). Σύμφωνα με τους Udriyah και συν. (2019), η καινοτομία βασίζεται στις νέες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν. Οι ΜΜΕ μπορούν να ενισχύσουν την καινοτομία των προϊόντων τους, βασιζόμενες στη δημιουργικότητά τους και παρέχοντας στους καταναλωτές νέα, διαφορετικά προϊόντα με ελκυστικές συσκευασίες. Ενώ, μπορούν να χρησιμοποιήσουν νεότερες μεθόδους και εργαλεία που είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές και μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, οδηγώντας εν τέλει την επιχείρηση να υιοθετήσει καινοτόμες διαδικασίες στο στάδιο της παραγωγής (σσ. 1424–1425). Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που συνδέεται με καινοτόμες δράσεις αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη συνεχή πρόοδο των ΜΜΕ (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023, σ. 100220).

Παράλληλα, οι Li και συν. (2023), διαχωρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των παραγωγικών επιχειρήσεων και αυτό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, υπό το πρίσμα της καινοτομίας. Δηλαδή, δεδομένου ότι τα προϊόντα αποτελούν το θεμέλιο των παραγωγικών επιχειρήσεων, ενώ οι καταναλωτές αποτελούν το θεμέλιο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, οι παραγωγικές επιχειρήσεις πρέπει τόσο να εφευρίσκουν νέα προϊόντα για τις αναδυόμενες αγορές όσο και να βελτιώνουν τις τρέχουσες προσφορές τους προκειμένου να διατηρήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ, ως μέσο προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες επιθυμίες των πελατών τους, οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες που προσφέρουν ώστε να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών τους (σσ. 103849–130850).

2.1.4. Προσανατολισμός στην αγορά

Ο προσανατολισμός στην αγορά περιλαμβάνει τους δυνητικούς πελάτες και τους υφιστάμενους. Επιπλέον, ενσωματώνει τη διαλειτουργική συνεργασία και λαμβάνει

υπόψη τον αντίκτυπο των ανταγωνιστών. Υπό αυτή την έννοια, το μάρκετινγκ μετατρέπεται από λειτουργία σε στρατηγική της επιχείρησης. Ειδικότερα, ο προσανατολισμός στην αγορά περιλαμβάνει τις εξής πέντε διαστάσεις: 1) προσανατολισμός στον καταναλωτή, 2) προσανατολισμός στον ανταγωνιστή, 3) προσανατολισμός στον προμηθευτή-διανομέα, 4) προσανατολισμός στο περιβάλλον και 5) διαλειτουργικός συντονισμός (Esteban et al., 2002, σσ. 1005–1006).

Η καινοτομία και ο προσανατολισμός στην αγορά έχουν θετική επίδραση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Δηλαδή, καθώς αυξάνεται ο προσανατολισμός στην αγορά, η καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αυξηθούν επίσης. Ωστόσο, σε σύγκριση με τις άλλες διαστάσεις, ο διαλειτουργικός συντονισμός φαίνεται να έχει τη χαμηλότερη επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενισχύσουν και να μεγιστοποιήσουν τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων τους, ιδίως στα τμήματα μάρκετινγκ. Στη συνέχεια, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και διαφοροποιώντας τις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ από εκείνες των ανταγωνιστών, μπορούν να βελτιώσουν τις διαστάσεις του προσανατολισμού στον καταναλωτή και του προσανατολισμού στον ανταγωνιστή (Udriyah et al., 2019, σσ. 1424–1425).

Παράλληλα, η έρευνα των Zhou και συν. (2009), συγκρίνοντας τον προσανατολισμό στον καταναλωτή – πελάτη και τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή στην παγκόσμια ξενοδοχειακή βιομηχανία, καταλήγει στο ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη φαίνεται να είναι ο κυρίαρχος παράγοντας που ευθύνεται για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο των υπηρεσιών. Ειδικότερα, ο προσανατολισμός στον πελάτη συνδέεται με μεγαλύτερο πλεονέκτημα διαφοροποίησης της αγοράς, καθώς και με το πλεονέκτημα διαφοροποίησης της καινοτομίας μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή έχει αρνητική επίδραση στο πλεονέκτημα διαφοροποίησης της αγοράς μιας επιχείρησης και καμία σημαντική επίδραση στο πλεονέκτημα διαφοροποίησης της καινοτομίας. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών (π.χ. ένα ξενοδοχείο) θα ήταν προτιμότερο να επιλέξει τον προσανατολισμό στον πελάτη, προκειμένου να επιτύχει πλεονέκτημα διαφοροποίησης (σ. 1069).

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν πρώτες τον προσανατολισμό στην αγορά αποκτούν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πωλήσεις, τα κέρδη, τα

καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, έναντι των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τέτοιες μεθόδους αργότερα. Επιπλέον, οι τελευταίοι δεν καταφέρνουν να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από τον προσανατολισμό στην αγορά, καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται και οι πρώτοι υιοθετούν νέες πρακτικές που εισάγουν στην αγορά οι νέες επιχειρήσεις (Kumar et al., 2011, σσ. 27–28).

2.1.5. Νέες τεχνολογίες και ψηφιακή αλυσίδα εφοδιασμού

Η βιομηχανία μιας χώρας πρέπει να είναι ικανή και βιώσιμη προκειμένου να προωθή την τεχνολογία, να δημιουργεί θέσεις εργασίας, να προσφέρει στους πελάτες προϊόντα και υπηρεσίες αιχμής σε ανταγωνιστικό κόστος, να συμμετέχει στο διεθνές εμπόριο για την ενίσχυση της παγκόσμιας οικονομίας και να χρησιμεύει ως πλατφόρμα για την καινοτομία. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν και να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην κατασκευή και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, πρέπει να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες (Singh et al., 2023, σ. 138908).

Για παράδειγμα, η τεχνολογία πληροφοριών, ως καινοτόμα υπηρεσία, μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρή δικτυακή επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας και των πελατών τους, επιτρέποντας στους πελάτες να ελέγχουν την κατάσταση του φορτίου εισαγωγής/εξαγωγής και να έχουν πρόσβαση σε χρεώσεις, αποστολές και κανονισμούς. Αυτό οδηγεί σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη υπηρεσία (Sakchutchawan et al., 2011, σ. 18).

Οι Kalaitzi & Tsolakis (2022), συλλέγοντας δεδομένα από 217 εταιρείες του τριτογενούς τομέα και μελετώντας την επίδραση της ανάλυσης αλυσίδας εφοδιασμού στην οργανωτική απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καταλήγουν στο ότι η υιοθέτηση της ανάλυσης της αλυσίδας εφοδιασμού επηρεάζει σημαντικά και τους δύο αυτούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα ανάλυσης της αλυσίδας εφοδιασμού, ωθούν τις επιχειρήσεις στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βοηθώντας τις να κατανοήσουν, να μετασχηματίσουν και να διαμορφώσουν δεδομένα και να διακρίνουν τις προσφορές τους. Η υιοθέτηση της ανάλυσης της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί επίσης να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποφύγουν την υπέρογκη παραγωγή αποθεμάτων, τα διαφυγόντα έσοδα και την υπερωριακή παραγωγή (σσ. 108474–108475).

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις πρέπει να συμπεριλάβουν τους παρόχους υπηρεσιών ανάλυσης της εφοδιαστικής αλυσίδας στο πρώιμο στάδιο της διαδικασίας παραγωγής, ώστε να διευκολύνουν την υιοθέτηση των συστημάτων ανάλυσης της αλυσίδας εφοδιασμού. Στη συνέχεια, οι εταιρείες θα πρέπει να είναι σε επαφή και να παρακολουθούν τους παρόχους υπηρεσιών ανάλυσης της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να δημιουργούν συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών που τους παρέχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν πάροχο εάν χρειαστεί, προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν τις απαιτήσεις τους για τεχνικές συμβουλές και προγράμματα κατάρτισης (μέσω προμηθευτών ή πελατών) και να διαπιστώνουν κατά πόσον τα συστήματα και οι διαδικασίες του τρέχοντος δικτύου εφοδιαστικής αλυσίδας είναι συμβατά με τις απαιτήσεις τους, ώστε να είναι σε θέση να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους (Kalaitzi & Tsolakis, 2022, σ. 108475).

Τα παραπάνω, συνάδουν και με τα ευρήματα των Afraz και συν. (2021), σύμφωνα με τους οποίους, οι καινοτόμες λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού, βελτιώνουν τις ικανότητες διαχείρισης κινδύνου και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επενδύσουν στη δημιουργία νέων, ξεχωριστών πόρων και ικανοτήτων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (σ. 120379). Αντίστοιχα, σύμφωνα με τους Sahay & Ranjan (2008), η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της ανάλυσης της αλυσίδας εφοδιασμού με τη χρήση προηγμένων συστημάτων επιχειρηματικής ευφυΐας αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης (σ. 28).

Από την άλλη πλευρά, οι Singh και συν. (2023), προσεγγίζουν την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην αλυσίδα εφοδιασμού από μία άλλη οπτική και συγκεκριμένα αυτή της προσθετικής κατασκευής, η οποία βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα των αλυσίδων εφοδιασμού, βοηθώντας τις βιομηχανίες να προχωρήσουν με νέες τεχνολογίες, προηγμένα υλικά και οργανωτικές δομές (σ. 138923). Πιο ειδικά, η ανθεκτικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού αυξάνεται με την προσθετική κατασκευή, η οποία μειώνει την ποσότητα των εξαρτημάτων του προϊόντος και των προμηθευτών. Επειδή η προσθετική κατασκευή δεν απαιτεί μεγάλες κεφαλαιουχικές δαπάνες, οι αλυσίδες εφοδιασμού μπορούν να την χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή αγαθών σε επιθυμητά μέρη, ακόμη και σε απομακρυσμένες και δυσπρόσιτες περιοχές (σ. 138916–138917). Καταληκτικά, η προσθετική κατασκευή, είναι πολλά υποσχόμενη για την αναδιάρθρωση της δομής της αλυσίδας εφοδιασμού ώστε να επιτευχθεί ένα βιώσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ελάχιστες αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και μικρότερους χρόνους παράδοσης (σ. 138923).

2.1.6. Τεχνητή Νοημοσύνη

Η σημερινή ψηφιακή οικονομία αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στην AI, στην οποία πολυάριθμες επιχειρήσεις έχουν ήδη επενδύσει. Δεδομένου ότι η AI δεν περιορίζεται από την ακαμψία και τα γνωστικά όρια του ανθρώπου, μια κοινή πεποίθηση είναι ότι η AI είναι απαραίτητη για την επιτυχία των επιχειρήσεων στην ψηφιακή οικονομία (Hang & Chen, 2022, σσ. 180, 188–189).

Ειδικότερα η ραγδαία πρόοδος της AI παρουσιάζει σημαντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, απαιτώντας από αυτές να προσαρμοστούν και να ενσωματώσουν την AI στις δραστηριότητές τους (Haefner et al., 2023, σ. 122887). Τέτοιες προκλήσεις μπορεί να είναι η έλλειψη εξειδικευμένων εργαζομένων, η κακή ποιότητα των δεδομένων, η ελλιπής χρηματοδότηση, η έλλειψη υποδομών και τα ρυθμιστικά πλαίσια. Για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την AI, να αναζητήσουν ποικίλες πηγές χρηματοδότησης και εξειδικευμένους εργαζόμενους, να συνεργαστούν με την κυβέρνηση για την υποστήριξη των υποδομών και τη νομοθεσία, να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες σχετικά με την εκτόπιση θέσεων εργασίας μέσω της κατάρτισης στις νέες τεχνολογίες και να προωθήσουν την αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζόμενους (Islam et al., 2023, σ. 100766).

Με άλλα λόγια, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις πρέπει να ασχοληθούν με τις τεχνολογίες AI, να επενδύσουν σε ταλέντα και υποδομές και να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο AI. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις μπορούν να προωθήσουν τη δημιουργία αξίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, να ξεκλειδώσουν αποτελεσματικές, αξιόπιστες και εξηγήσιμες λύσεις AI και να αναπτύξουν νέες δυνατότητες που βασίζονται στην AI. Η επιτυχία εξαρτάται από τη διαχείριση της υλοποίησης και της κλιμάκωσης της AI με την κίνηση των σωστών κοινωνικο-τεχνικών μοχλών, τον καθορισμό του κατάλληλου κοινωνικού πλαισίου, την επέκταση των δυνατοτήτων AI και τη δημιουργία μιας κατάλληλης οργανωτικής δομής (Haefner et al., 2023, σ. 122887).

Για παράδειγμα, η μελέτη των Hossain και συν. (2022) αποκαλύπτει ότι οι επιχειρήσεις του εξαγωγικού κλάδου μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους

αξιοποιώντας τις δυνατότητες ανάλυσης μάρκετινγκ στο πλαίσιο business – to – business (B2B). Οι ικανότητες αυτές επηρεάζουν σημαντικά τα ζητήματα ανίχνευσης, αξιοποίησης και αναδιαμόρφωσης της αγοράς, εξασφαλίζοντας ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω με την υιοθέτηση της AI. Δηλαδή, η ικανότητα ανάλυσης μάρκετινγκ δημιούργησε 46,9% δύναμη στην ανίχνευση της αγοράς, 48,5% στην αξιοποίηση και 51,6% στην αναδιαμόρφωση. Ωστόσο, με την υιοθέτηση της AI, τα αποτελέσματα αυτά αυξάνονται σε 48,2%, 50,5% και 53,5% αντίστοιχα. Με άλλα λόγια, η ικανότητα ανάλυσης μάρκετινγκ και η AI θα καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις να αναδιαμορφώσουν τις διαδικασίες μάρκετινγκ, να επιτυγχάνουν συνεχώς τους στόχους και να εφαρμόζουν νέες μεθόδους δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την αύξηση των πωλήσεων, την κερδοφορία και την καλή απόδοση των επενδύσεων (σσ. 240, 251–252).

Καταληκτικά, οι τεχνολογίες AI βοηθούν τις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν χρήματα και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού αναλύοντας δεδομένα πωλήσεων, εκτιμώντας τη ζήτηση των πελατών και βελτιστοποιώντας τη διαχείριση των αποθεμάτων. Οι στοχευμένες εκστρατείες μάρκετινγκ και η εξατομικευμένη καθοδήγηση καθίστανται δυνατές χάρη στην ανάλυση δεδομένων καταναλωτών. Συνεπώς, η εφαρμογή της AI στις επιχειρήσεις μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την παραγωγικότητα, το κόστος, τη βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού, την αποδοτικότητα και τη λήψη αποφάσεων οδηγώντας τις επιχειρήσεις στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Islam et al., 2023, σσ. 100766–100768, 100774).

2.2. Επιχειρηματική αριστεία

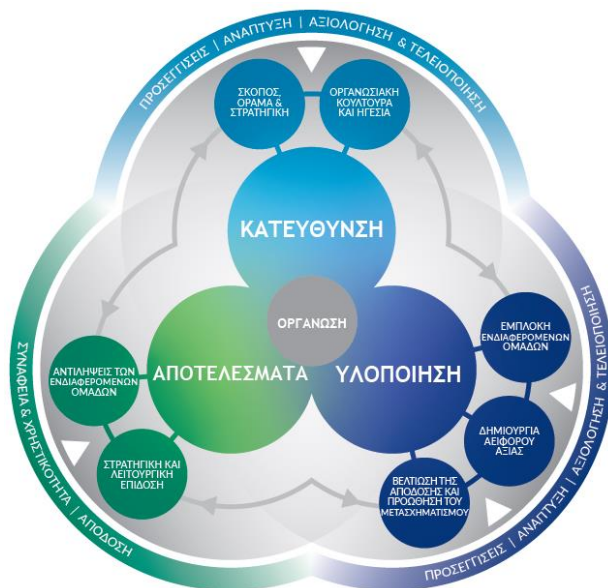
Η επιχειρηματική αριστεία του 21^{ου} αιώνα βασίζεται σε πρακτικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αναδειχθούν κορυφή στο είδος τους και να επισφραγίσουν την αφοσίωση των πελατών. Τέτοιες πρακτικές είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, η καινοτομία, ο προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη και η τεχνολογία, βάσει της οποίας αναπτύσσονται οι περισσότερες επιχειρηματικές πρακτικές.

Επενδύοντας στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι το εργατικό δυναμικό τους είναι

εφοδιασμένο με τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να προσαρμόζεται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά. Η καινοτομία αποτελεί επίσης βασική πτυχή της επιχειρηματικής αριστείας, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βρίσκονται μπροστά από τους ανταγωνιστές και να βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Επιπλέον, η διατήρηση ενός ισχυρού προσανατολισμού στον πελάτη είναι ζωτικής σημασίας, καθώς βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών τους. Τέλος, η αξιοποίηση της τεχνολογίας μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να απλοποιήσουν τις διαδικασίες τους και να προσφέρουν καλύτερη αξία στους πελάτες τους.

Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας θεωρούνται πλέον από πολλά έθνη ως κρίσιμο εργαλείο για την αύξηση της οργανωτικής απόδοσης και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε εθνικό επίπεδο. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τέτοια μοντέλα ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τον εντοπισμό τομέων ανάπτυξης και τομέων ισχύος του οργανισμού. Επίσης, το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας χρησιμεύει ως θεμέλιο για τη μελλοντική οργανωτική ανάπτυξη (Ionica et al., 2010, σ. 129). Ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας είναι το EFQM.

Το μοντέλο EFQM (**Σφάλμα! Το αρχείο προέλευσης της αναφοράς δεν βρέθηκε.**) είναι ένα παγκοσμίως αναγνωρισμένο πλαίσιο που βοηθά τους οργανισμούς στη διαχείριση της αλλαγής και τη βελτίωση της απόδοσής τους. Το μοντέλο έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, αλλά οι βασικές αρχές παραμένουν αμετάβλητες. Αυτές οι αρχές είναι η εστίαση στον πελάτη, η μακροπρόθεσμη θεώρηση με επίκεντρο τους ενδιαφερόμενους φορείς και η κατανόηση των αιτίων και αποτελεσμάτων των ενεργειών του οργανισμού. Το μοντέλο EFQM επιτρέπει στις οργανωσιακές δομές να προσαρμοστούν στην αλλαγή, να επιτύχουν υψηλή απόδοση και να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο και μακροπρόθεσμο μέλλον (EFQM, 2019, σ. 7).



Εικόνα 2: Το μοντέλο EFQM

Πηγή: EFQM. (2019). Το μοντέλο EFQM [EFQM Model Brochure, Ελληνική επικαιροποιημένη 2η έκδοση]. EFQM, σ. 6

Το EFQM αναγνωρίζει τη σημασία των ευρωπαϊκών αξιών και το ρόλο των οργανώσεων στην υποστήριξη των στόχων των Ηνωμένων Εθνών. Στην Ευρώπη, οι αξίες εκφράζονται καλύτερα μέσω της Χάρτας Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ, της Ευρωπαϊκής Σύμβασης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, της Οδηγίας 2000/78/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Χάρτη. Επιπλέον, οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών προάγουν την κοινωνική ισότητα, τη χρηστή διακυβέρνηση και την προστασία του πλανήτη. Το Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών περιλαμβάνει δέκα αρχές για βιώσιμες και κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις. Το EFQM αναμένει ότι κάθε οργανισμός που χρησιμοποιεί το μοντέλο θα συμμορφώνεται με αυτές τις αξίες, ανεξάρτητα από τυχόν νομικά καθήκοντα (EFQM, 2019, σ. 7).

Το μοντέλο του EFQM παρέχει μια ολιστική προοπτική για τους οργανισμούς και τους βοηθά να αντιληφθούν την πολυπλοκότητά τους. Οι οργανισμοί αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συνόλου, και πρέπει να συνεργάζονται και να αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Επίσης, πρέπει να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για να επηρεάσουν θετικά τους άλλους και να επιδείξουν το δυναμικό τους ως ηγέτες. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να προετοιμάζονται για τις αλλαγές και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που προκύπτουν, διαχειριζόμενοι το παρόν και προβλέποντας το μέλλον. Ακόμη, το EFQM θέτει τη σύνδεση μεταξύ του σκοπού και της στρατηγικής ενός

οργανισμού, καθώς και τη βιωσιμότητα και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων για τα εμπλεκόμενα μέρη του (EFQM, 2019, σ. 11).

Με άλλα λόγια, το Μοντέλο Αριστείας EFQM είναι ένα γενικό μοντέλο για τη διαχείριση της ποιότητας σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως τομέα, μεγέθους, δομής ή ωριμότητας. Το μοντέλο περιλαμβάνει επτά κριτήρια, τα οποία ονομάζονται και διαστάσεις. Αυτά τα κριτήρια είναι σκοπός, όραμα και στρατηγική, οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία, εμπλοκή ενδιαφερόμενων ομάδων, δημιουργία αειφόρου αξίας, βελτίωση της απόδοσης και προώθηση του μετασχηματισμού, αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων ομάδων και τέλος στρατηγική και λειτουργική επίδοση. Το μοντέλο επικεντρώνεται σε δύο κύριες πτυχές, την ενεργοποίηση και τα αποτελέσματα. Οι παράγοντες ενεργοποίησης καλύπτουν τη διαδικασία, τη δομή και τα μέσα ενός οργανισμού, ενώ τα κριτήρια αποτελέσματος αξιολογούν την απόδοση του οργανισμού. Το μοντέλο βασίζεται στην παραδοχή ότι οι ενεργοποιητές επηρεάζουν τα αποτελέσματα, και έτσι ένας οργανισμός με καλά αναπτυγμένους ενεργοποιητές θα έχει άριστα αποτελέσματα. Τα σημαντικότερα αποτελέσματα είναι αυτά που αφορούν τους πελάτες και την απόδοση του οργανισμού, ενώ οι σημαντικότεροι ενεργοποιητές είναι η ηγεσία και οι διαδικασίες (Nabitz et al., 2000, σσ. 192-193).

Πιο αναλυτικά,

Κριτήριο 1: Σκοπός, Όραμα και Στρατηγική

Ορίζει ένα σκοπό και δημιουργεί ένα όραμα, προσδιορίζει και κατανοεί τις ανάγκες των ενδιαφερομένων ομάδων, διερευνά και κατανοεί το οικοσύστημα, αναπτύσσει την στρατηγική, σχεδιάζει και εφαρμόζει ένα σύστημα διακυβέρνησης και διαχείρισης της απόδοσης.

Κριτήριο 2: Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία

Στην πράξη ένας οργανισμός καθοδηγεί την κουλτούρα και καλλιεργεί τις αξίες του, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για πραγματοποίηση αλλαγής, διευκολύνει την δημιουργικότητα και την καινοτομία και επενδύει στο να διασφαλίσει ότι ο σκοπός, το όραμα και η στρατηγική κοινοποιούνται αποτελεσματικά στις ενδιαφερόμενες ομάδες.

Κριτήριο 3: Εμπλοκή ενδιαφερόμενων ομάδων

Ένας εξαιρετικός οργανισμός θα συμπεριλάβει τις ακόλουθες ομάδες στην κατάταξη των βασικών Ενδιαφερόμενων Μερών: πελάτες (άμεσοι – έμμεσοι), άνθρωποι που απασχολούνται στον οργανισμό, επιχειρηματικές και κυβερνητικές ομάδες, κοινωνία και συνεργάτες- προμηθευτές.

Κριτήριο 4: Δημιουργία Αειφόρου Αξίας

Σχεδιασμός της αξίας και πως δημιουργείται, ο οργανισμός αναπτύσσει το χαρτοφυλάκιο του, επικοινωνεί και πωλεί την αξία, την εφαρμόζει με αποτελεσματικούς τρόπους και εφαρμόζει και χρησιμοποιεί πληροφορίες σχετικά με τις ομάδες-στόχους για τον καθορισμό και την εφαρμογή της συνολικής εμπειρίας στη συνεργασία μαζί του.

Κριτήριο 5: Βελτίωση της Απόδοσης και του Μετασχηματισμού

Ο οργανισμός προωθεί την απόδοση και την διαχείριση κίνδυνων, αξιοποιεί νέα δεδομένα , πληροφορίες και γνώσεις και επιπρόσθετα προσδιορίζει και διαχειρίζεται τα κρίσιμα περιουσιακά του στοιχεία για τις ανάγκες της στρατηγικής του.

Κριτήριο 6: Αντιλήψεις των ενδιαφερομένων ομάδων

Ποια γνώμη εκφράζουν οι πελάτες, οι άνθρωποι του οργανισμού, οι επιχειρησιακές και κυβερνητικές ομάδες, οι βασικοί συνεργάτες και προμηθευτές καθώς και η ίδια η κοινωνία σχετικά με την κουλτούρα του οργανισμού, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την εμπειρία τους από την εργασία τους μέσα στον οργανισμό, την οικονομική διαχείριση και βιωσιμότητα του οργανισμού, τη συνολική εμπειρία τους από τις σχέσεις τους με τον οργανισμό και την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της κοινωνίας του.

Κριτήριο 7: Στρατηγική και Λειτουργική Επίδοση

Εστιάζει στα αποτελέσματα και συνδέεται με την απόδοση του οργανισμού αν εκπλήρωσε το σκοπό , την στρατηγική και δημιούργησε Αειφόρο Αξία. Αυτό επιτυγχάνεται με οικονομική χρηματοοικονομική απόδοση καθώς και με μετρά πρόληψης για το μέλλον.

Η ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Κοινής Αγοράς και η δημιουργία μιας νέας διοικητικής ταυτότητας για τη Δυτική Ευρώπη υποστηρίχθηκαν αμφότερες από τη μεθοδολογία EFQM. Ως αποτέλεσμα, το μοντέλο EFQM ενσωματώνει στοιχεία όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων και η θέση της εταιρείας στην κοινότητα ως δείκτες των επιδόσεων ποιότητας. Το μοντέλο EFQM περιβάλλεται από την ιδέα ότι η ηγεσία οδηγεί τους παράγοντες που το επιτρέπουν, όπως η πολιτική και η στρατηγική, οι άνθρωποι, οι συνεργασίες και οι πόροι, και οι διαδικασίες, και παράγει άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των πελατών, των εργαζομένων και της κοινωνίας γενικότερα (τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά). Αρκετά από αυτά τα κριτήρια έχουν ευρείς ορισμούς και είναι δύσκολο να αξιολογηθούν

αμερόληπτα. Ωστόσο, το παράδειγμα του EFQM προσφέρει μια νέα οπτική γωνία για τα συνολικά προβλήματα ποιότητας (Talwar, 2011, σσ. 25, 29).

Παράδειγμα εφαρμογής του μοντέλου EFQM, αποτελεί το Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο της Βιέννης, το οποίο είναι το μεγαλύτερο της χώρας και έχει υποστεί αρκετές αλλαγές ώστε να αποτελέσει χώρο του Ιατρικού Πανεπιστημίου της Βιέννης. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η VAMED-KMB, μια συνεργασία δημόσιου/ιδιωτικού τομέα, δραστηριοποιείται στην ενίσχυση της υποδομής του νοσοκομείου. Ενώ, από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, το νοσοκομείο έχει εκσυγχρονιστεί και η εταιρεία πραγματοποιεί συνεχείς βελτιώσεις χρησιμοποιώντας την προσέγγιση EFQM, διατηρώντας παράλληλα κορυφαίες υπηρεσίες. Η ομάδα ενθαρρύνεται από την προσέγγιση EFQM να επικεντρωθεί στα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και οι κλινικοί ιατροί. Η ανώτερη διοίκηση εγγυάται την παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων EFQM και το μοντέλο ενσωματώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό της VAMED-KMB. Έχουν επιτευχθεί εντυπωσιακά αποτελέσματα, αφού το 92% των εργαζομένων κατανοεί πλέον την αποστολή της εταιρείας και οι εκθέσεις της διοίκησης αναφέρουν βελτιωμένη απόδοση. Μάλιστα, το 2022 η VAMED-KMB έλαβε επτά διαμάντια από το μοντέλο EFQM, γεγονός που την ανακήρυξε νικήτρια εταιρεία του EFQM Global Award Winners (EFQM, 2023).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένες έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας που αναδεικνύουν τις πρακτικές που υιοθετούν οι οργανισμοί ώστε να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία.

2.2.1. Ανθρώπινοι πόροι και Ανθρώπινο δυναμικό

Η έρευνα των Noor Al-Jedaiah & Albdareen (2020), σε βιομηχανικές επιχειρήσεις ανέδειξε τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ώστε να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία. Συγκεκριμένα, οι ανθρώπινοι πόροι και η εκπαίδευση τους, στα πλαίσια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αποτελούν τη βάση μιας εταιρείας για την επιχειρηματική αριστεία. Ενώ, η επιχειρηματική ανάπτυξη που εστιάζει στις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξίσου σημαντική για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Η ανέλιξη και εξέλιξη του προσωπικού σε υψηλότερες θέσεις καθώς και η πρόσληψη προσωπικού αποτελούν δευτερεύουσες διαδικασίες, αλλά σημαντικές, για την επιχειρηματική αριστεία (σ. 56).

Η έρευνα των Marín-Díaz και συν. (2011) συνάδει με την έρευνα των Noor Al-Jedaiah & Albdareen (2020). Συγκεκριμένα η ανασκόπηση των Marín-Díaz και συν. (2011) έδειξε ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την επιχειρηματική αριστεία ενός οργανισμού (σ. 300). Εμβαθύνοντας σε αυτά τα αποτελέσματα οι ερευνητές, αναφέρουν ότι κρίσιμοι παράγοντες στην εκπαίδευση του προσωπικού αποτελούν όλα τα συστατικά μέρη της, όπως είναι η αξιολόγηση και οργάνωση της εκπαίδευσης, η βαρύτητα που προσδίδει η επιχείρηση στην εκπαιδευτική διαδικασία, ο προσδιορισμός των βασικών εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και τα αίτια που οδήγησαν στην ανάγκη για τη δημιουργία ενός προγράμματος κατάρτισης εντός του εταιρικού περιβάλλοντος (σ. 297). Ακόμη, προτείνουν την ανάπτυξη ενός μοντέλου συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης, που θα περιλαμβάνει τους παραπάνω παράγοντες, και θα βοηθήσει τις εταιρείες να οδηγηθούν στην επιχειρηματική αριστεία (σ. 300).

Οι Vouzas και συν. (2007), ερευνώντας 17 ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν βραβευτεί σε τουλάχιστον μία κατηγορία των προτύπων επιχειρηματικής αριστείας της ευρωπαϊκής ποιότητας, ανέδειξαν ότι οι εταιρείες προάγουν την ενδυνάμωση και εκπαίδευση του προσωπικού τους και καλλιεργούν ένα επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι μπορούν να προσφέρουν τις γνώσεις τους, αλλά και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, σε διάφορα τμήματα της εταιρείας (σ. 3). Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ένα ευρύ φάσμα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως: εκπαίδευση του προσωπικού ανάλογα με τους τομείς εξειδίκευσής του, αποτελεσματική οργάνωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, εκπαίδευση του προσωπικού για προσωπική ανάπτυξη και παροχή κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης, δημιουργία προγραμμάτων κοινωνικής υποστήριξης, εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας και εφαρμογή συστημάτων υγιεινής και ασφάλειας καθώς και προσλήψεων και επιλογής. (σ. 4).

Έπειτα από την εφαρμογή του μοντέλου EFQM, παρατηρήθηκε μείωση των απουσιών του προσωπικού, βελτίωση στην επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και ως εκ τούτου βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον, μειωμένες διαφορές μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων χαμηλότερων εργασιακών βαθμίδων. Επίσης, βελτιώθηκαν σημαντικά οι συνθήκες εργασίας, οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, αύξηση της παραγωγικότητας και βελτιωμένες σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες

της, οι οποίοι έδειχναν εξίσου περισσότερο ικανοποιημένοι απ' ότι πριν την εφαρμογή του μοντέλου EFQM (σ. 4).

2.2.2. Καινοτομία

Η καινοτομία, όπως και το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν βασικές ικανότητες της επιχείρησης για να επιτύχει την επιχειρηματική αριστεία (Živanović et al., 2023, σ. 202). Για παράδειγμα, ο καινοτόμος συνδυασμός του Hyundai Santro, το κατέστησε ένα από τα κορυφαία αυτοκίνητα στην κατηγορία του. Αντίστοιχα, στον τομέα των ηλεκτρικών συσκευών, εταιρείες όπως η LG, η Godrej και η Kelvinator ενσωμάτωσαν βελτιωμένα χαρακτηριστικά στα προϊόντα τους. Τα αναλώσιμα τρόφιμα όπως το μαγειρικό λάδι, τα πρόσθετα γάλακτος κ.λπ. διατίθενται εδώ και καιρό σε συσκευασίες επαναπλήρωσης. Το λάδι καρύδας Parachute διατίθεται σε βάζο το οποίο είναι ανθεκτικό στις χειμερινές συνθήκες και το καθιστά μία νέα καινοτομία στον τομέα των συσκευασιών τροφίμων. Οι μικρές συσκευασίες σε επώνυμα σαμπουάν, αναψυκτικά και άλλα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένης της Vaseline, αποτελούν μια καινοτομία. Η εταιρεία τροφίμων Maggi, έχει λανσάρει στιγμιαίες σούπες σε μικρές συσκευασίες οι οποίες εμφανίζουν μεγάλη απήχηση στους καταναλωτές (Rajpal & Sagar, 2003, σ. 78).

Αντίστοιχα, και στο νοσοκομειακό τομέα, η έρευνα των Ekiz Kanukoğlu & İşci (2023), αναδεικνύει τη σημασία της καινοτομίας για την επιτυχία της επιχειρηματικής αριστείας στις δομές υγειονομικής περίθαλψης (σ. 81). Ωστόσο, η καινοτομία πρέπει να βασίζεται στους ανθρώπους, την ηγεσία, την κουλτούρα και την στρατηγική της επιχείρησης προκειμένου να οδηγήσει στην επιχειρηματική αριστεία (Molnar et al., 2012, σσ. 9–10).

Οι Molnar και συν. (2012), θεωρούν ότι το εξειδικευμένο προσωπικό με αυξημένες ικανότητες τεχνογνωσίας και δημιουργικότητας αποτελούν το βασικότερο παράγοντα για την ανάπτυξη της καινοτομίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Όμως το προσωπικό οφείλει να είναι δεκτικό στις αλλαγές, καθώς οι αλλαγές είναι αυτές που οδηγούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας (σ. 9). Επίσης, οι επιχειρήσεις με υψηλό βαθμό καινοτομίας τονίζουν ότι είναι απαραίτητη η δημιουργία τμήματος καινοτομίας που θα διοικείται από τον αντίστοιχο υπεύθυνο, π.χ. επικεφαλής καινοτομίας, καθώς και η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους ώστε να είναι δημιουργικοί και να παραθέτουν καινοτόμες ιδέες και λύσεις (Mihic et al., 2015, σσ. 86 – 87).

Η έρευνα των Mihic και συν. (2015) που μελετά το ρόλο της καινοτομίας στην επίτευξη και διατήρηση επιχειρηματικής αριστείας στη Βοσνία και Ερζεγοβίνη, τονίζει ότι το 47%

των επιχειρήσεων δε διαθέτουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους, αλλά οι καινοτόμες ιδέες τους είναι κυρίως απόρροια τυχαίων γεγονότων και συνήθως δε συνάδουν με τους στόχους της επιχείρησης. Ενώ, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που παρέχουν οικονομικά κίνητρα, όπως αύξηση μισθού, μεγαλύτερα μπόνους ή εφάπαξ χρηματικά βραβεία ως ανταμοιβή προς τους εργαζόμενους για τις καινοτόμες ιδέες τους (σσ. 86 – 87).

Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας (S. Hossain & Saleh, 2016, σ. 30). Ο ηγέτης οφείλει να αναγνωρίζει τη σημασία των υφισταμένων του και να αξιοποιεί τις ιδέες τους για την εφαρμογή ορισμένων πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν τον οργανισμό στην επιχειρηματική αριστεία. Επίσης, πρέπει να μοιράζεται το όραμά του με τους υφισταμένους του, να τους εμπνέει δημιουργικότητα και ενθουσιασμό, να προωθεί τη συνεργασία και να εργάζεται συνεχώς για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης (σ. 34).

Συνεπώς, ο ηγέτης οδηγεί στην επιχειρηματική αριστεία συνδυάζοντας τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και τις επαγγελματικές του επιθυμίες και φιλοδοξίες (Ghicajanu et al., 2015, σ. 448). Ενώ, η ηγεσία αποτελεί βασικό στοιχείο των περισσότερων μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας (Fok-Yew et al., 2021, σ. 342). Συγκεκριμένα, στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας Diming, η ηγεσία και το όραμα αναφέρεται ρητώς στα ανώτερα στελέχη, στο μοντέλο Baldrige, η ηγεσία αναλύεται υπό το πρίσμα της ανώτερης διοίκησης και πως ηγείται ο οργανισμός εντός της κοινότητας, ενώ στο EFQM, η ηγεσία περιλαμβάνει το όραμα, την έμπνευση και την ακεραιότητα με τους ηγέτες να διαμορφώνουν το μέλλον, υλοποιώντας ανάλογες δράσεις και λειτουργώντας ως πρότυπα για τις αξίες και τη φιλοσοφία του (Ghicajanu et al., 2015, σ. 450).

Επιπλέον, η καινοτομία πρέπει να εναρμονίζεται με την επιχειρηματική κουλτούρα, το όραμα, την αποστολή και στρατηγική των επιχειρήσεων (Živanović et al., 2023, σ. 202). Πιο ειδικά, η επιχειρηματική αριστεία αποτελεί την επιχειρηματική κουλτούρα η οποία βελτιώνει τον τρόπο παροχής προϊόντων και υπηρεσιών μιας εταιρείας. Η επιχειρηματική αριστεία δε βασίζεται μόνο στην τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, αλλά απαιτεί τη δέσμευση όλων των εσωτερικών μερών της και τη θέλησή τους για αλλαγή (Fok-Yew et al., 2013, σ. 7).

Οι Gloet & Samson (2017), μελετώντας έξι οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που έχουν λάβει βραβείο επιχειρηματικής αριστείας, αναφέρουν ότι όλες οι

επιχειρήσεις εστιάζουν στην καινοτομία που βασίζεται στην οργανωτική κουλτούρα. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι οργανισμοί, προκειμένου να είναι καινοτόμοι, επικεντρώνονται στη διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ενώ, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις βασίζονται στην καινοτομία για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να ανακαλύψουν νέες τεχνικές και να αναπτύξουν νέα και να βελτιώσουν τα υφιστάμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους (σ. 4543).

Ανάλογα αποτελέσματα προκύπτουν και από την έρευνα των Kassem και συν. (2019), οι οποίοι μελέτησαν εννέα εταιρείες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, που έχουν λάβει βραβείο επιχειρηματικής αριστείας. Συγκεκριμένα, η έρευνά τους έδειξε θετική συσχέτιση μεταξύ επιχειρηματικής αριστείας και οργανωσιακής κουλτούρας, υπό την προώθηση της καινοτομίας, την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης και την εστίαση στη δημιουργία αλλαγών (σσ. 139, 141 – 142).

Αν και το 72% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα των Mithi και συν. (2015) θεωρούν ότι η καινοτομία αποτελεί επιχειρηματική προτεραιότητα και το 80% αναγνωρίζει την εταιρεία τους ως καινοτόμα, ωστόσο μόνο το 42% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι η στρατηγική ανάπτυξης της καινοτομίας αποτελεί ολοκληρωμένο μέρος της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής και ως τέτοια αναγνωρίζεται από το προσωπικό του οργανισμού (σ. 91).

Ωστόσο, η καινοτομία ενέχει κινδύνους και εμπόδια, όπως το υψηλό κόστος και η έλλειψη πόρων χρηματοδότησης, εξειδικευμένου προσωπικού και ανταπόκρισης των πελατών στα καινοτόμα προϊόντα της επιχείρησης (Silva et al., 2008, σ. 103). Για παράδειγμα, η έλλειψη χρηματοδότησης για την επιχειρηματική καινοτομία επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Mithi και συν. (2015), στην οποία αναφέρεται ότι σχεδόν το 60% των επιχειρήσεων χρηματοδοτούν τις διαδικασίες καινοτομίας από ιδίους πόρους (σ. 91).

2.2.3. Προσανατολισμός στον πελάτη

Η ευτυχία των πελατών και η εμπιστοσύνη τους σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις και προϊόντα είναι αποτέλεσμα της συνολικής αριστείας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Nurdiani & Alie, 2022, σ. 427). Ενώ η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται με τις προσδοκίες και τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Madanat & Nuseir, 2017, σ. 133). Σε έρευνα που διεξήχθη σε επιχειρήσεις σε Ινδία, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη, Κίνα και

Ιαπωνία, αποδείχθηκε ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι ανάμεσα στους πέντε βασικούς στόχους των επιχειρήσεων που προσπαθούν να επιτύχουν μέσω της επιχειρηματικής αριστείας (Mann et al., 2011, σ. 610). Μάλιστα, στην Ιαπωνία, η επιχειρηματική αριστεία θεωρήθηκε ότι αρχικά αποσκοπούσε κυρίως στην ικανοποίηση των πελατών (σ. 620).

Κάθε εταιρεία οφείλει να παρέχει μοναδικά χαρακτηριστικά προϊόντων στους πελάτες της προκειμένου να υπερέχει έναντι των άλλων εταιρειών. Για παράδειγμα η αυτοκινητοβιομηχανία Maruti Suzuki διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο ανταλλακτικών και σέρβις στην Ινδία. Η εταιρεία μοτοσικλετών Bajaj Auto (πρώην Vespa), πωλούσε τα προϊόντα της σε υψηλές τιμές, καθώς είχαν χαμηλό κόστος συντήρησης και η μεταπωλητική τιμή των μεταχειρισμένων μοτοσικλετών ήταν εξίσου υψηλή. Όταν η εταιρεία δεν μπόρεσε να προβλέψει τις καταναλωτικές προτιμήσεις των πελατών και τις κινήσεις των ανταγωνιστών, τη δεκαετία του 1990, έχασε μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Τα ανταγωνιστικά προϊόντα των επιχειρήσεων Suzuki και Honda, θα μπορούσαν να είχαν καταστρέψει εντελώς την Bajaj Auto, εάν η επιχείρηση δεν είχε διαθέσει στην αγορά τη νέα μοτοσικλέτα “Pulsar” (Gupta & Dwivedi, 2012, σ. 35).

Ακόμη, η ικανοποίηση των πελατών και η ευχαρίστησή τους συνδέονται άρρηκτα με την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Δηλαδή, η πελατοκεντρική κουλτούρα μιας επιχείρησης απαιτεί τη διαμόρφωση κοινών στόχων, κοινού οράματος, κανόνων, αξιών και πεποιθήσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον που οδηγούν στην παροχή πελατοκεντρικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Αν και πολλές επιχειρήσεις δηλώνουν ότι είναι προσανατολισμένες στον πελάτη, ωστόσο λίγες από αυτές υιοθετούν στην πραγματικότητα μία πελατοκεντρική συμπεριφορά (Nurdiani & Alie, 2022, σ. 427).

Επίσης, αρκετές είναι οι επιχειρήσεις στον τομέα ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού και στις αυτοκινητοβιομηχανίες που παρέχουν μια σειρά από επιλογές προϊόντων προς τους πελάτες, καθώς και πρόσθετα προαιρετικά προϊόντα και υπηρεσίες που δύνανται να αναβαθμίσουν την αρχική επιλογή τους. Για παράδειγμα, η Dell, η Bajaj Auto και η Maruti Suzuki προσφέρουν επιπλέον προϊόντα και υπηρεσίες όπως χαρακτηριστικά προστιθέμενης αξίας, αυτοεπιλογή από τον πελάτη σε περίπτωση συναρμολόγησης υπολογιστών, χρηματοδότηση της αγοράς και προγράμματα επέκτασης εγγύησης (Gupta & Dwivedi, 2012, σ. 35).

2.2.4. Νέες τεχνολογίες

Στη σύγχρονη εποχή, η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στις επιχειρηματικές διαδικασίες κρίνεται απαραίτητη προκειμένου οι εταιρείες να εναρμονίζονται με τα νέα δεδομένα, να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επιτύχουν επιχειρηματική αριστεία. Οι παραπάνω διαστάσεις της επιχειρηματικής αριστείας δε θα είχαν καμία σημασία στον 21ο αιώνα, εάν δεν ενσωμάτωναν τις πτυχές της τεχνολογίας. Συνεπώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων όλων των κλάδων είναι αναγκαίος για να επιβιώσουν στο ταχέως εξελισσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει τον πλήρη ή μερικό ψηφιακό μετασχηματισμό οφείλουν να αναζητούν και να εφαρμόζουν συνεχώς νέες πρακτικές όπως το διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things, IoT), η AI και τα συστήματα ρομποτικής που βασίζονται στη διαχείριση επιχειρηματικών πληροφοριών (Enterprise Information Management, EIM) για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών και των συστημάτων τους. Τα χαρακτηριστικά που κάνουν μία επιχείρηση να υπερέχει ψηφιακά είναι η διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους εξωτερικούς συνεργάτες μέσω ψηφιακών τεχνολογιών και μηχανογραφημένων προγραμμάτων (Ali, 2022, σ. 6).

Για παράδειγμα, η Lyreco, μία κορυφαία εταιρεία προμήθειας προϊόντων γραφείων, εστιάζει στις ανάγκες του πελάτη προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις Business – to – Business (B2B) και παρέχοντας συνεχή υποστήριξη από την προμήθεια έως τον έλεγχο τιμολογίων. Αυτό, όμως, που κάνει την Lyreco να υπερέχει είναι ο συνδυασμός προμήθειας προϊόντων γραφείων και οι εξατομικευμένες υπηρεσίες πληροφορικής που παρέχει, για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών. Η Lyreco παρέχει υπηρεσίες πληροφορικής μέσω συγχρονισμένης ηλεκτρονικής σύνδεσης (Schubert, 2007, σσ. 191–192, 194).

Παράλληλα, η Endress+Hauser (e+h), προσφέρει εργαστηριακά όργανα και συστήματα αυτοματισμού ενώ δίνει την επιλογή στον πελάτη να προβεί σε παραγγελία μέσω τριών διαφορετικών μεθόδων: ηλεκτρονικό κατάστημα (webshop), ηλεκτρονική αγορά (electronic marketplace) και καταχώριση barcode. Με αυτόν τον τρόπο, η e+h δεν είναι μία ακόμη εμπορική εταιρεία, αλλά μια εταιρεία που προσφέρει και τεχνολογικές λύσεις τους πελάτες ώστε να βελτιώσει την εμπειρία τους κατά το στάδιο των παραγγελιών (Schubert, 2007, σσ. 191–192, 194).

2.3. Βήματα προς την επιχειρηματική αριστεία

Με βάση το μοντέλο EFQM, η επιχειρηματική αριστεία επιτυγχάνεται μέσα από τρεις πυλώνες: την κατεύθυνση, την υλοποίηση και τα αποτελέσματα. Η κατεύθυνση εστιάζει στο λόγο που επιχείρηση θέλει να επιτύχει έναν συγκεκριμένο σκοπό μέσα από καθορισμένη στρατηγική που υιοθετεί. Η υλοποίηση εστιάζει στα μέσα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός ώστε να επιτύχει τον σκοπό του και να εφαρμόσει αποτελεσματικά την στρατηγική του. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τα όσα έχει επιτύχει έως σήμερα η επιχείρηση καθώς και τα όσα σχεδιάζει να επιτύχει στο μέλλον (EFQM, 2023, σ. 11). Οι οργανισμοί που θέλουν να καταστούν άριστοι οφείλουν να βασιστούν στα κριτήρια που απαρτίζουν τους παραπάνω πυλώνες.

Οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσοντας στρατηγικές διαχείρισής του, με σκοπό την βέλτιστη απόδοση των υπαλλήλων και, κατ' επέκταση, της επιχείρησης ούτως ώστε να καταστεί και να παραμείνει ανταγωνιστική στο τοπίο της σύγχρονης αγοράς. Οι σύγχρονοι οργανισμοί, μέσα από τη διάσταση της κατεύθυνσης, προσδιορίζουν και κατανοούν τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού τους, ενώ εξετάζουν πως και σε ποιο βαθμό το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να επηρεάσει τον σκοπό και την στρατηγική της επιχείρησης. Στη συνέχεια, αξιοποιώντας τη διάσταση της υλοποίησης, και πιο συγκεκριμένα την προσέλκυση, δέσμευση, ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού (Κριτήριο 3) αποσκοπούν στην επίτευξη της αριστείας. Προάγοντας την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και υποστηρίζοντας την καθοδήγηση, αναγνώριση και επιβράβευσή τους, δημιουργείται ένα θετικό κλίμα συνεργασίας που αυξάνει τις επιδόσεις της εταιρείας. Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η κάλυψη των αναγκών όλων των εργαζομένων καθώς και η συμπερίληψή τους στο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς διακρίσεις. Μέσα από τα αποτελέσματα, αποτυπώνεται η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την επιχειρησιακή κουλτούρα και φήμη, το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων του οργανισμού, την συμπερίληψη όλων των ατόμων στην επιχείρηση χωρίς διακρίσεις, την προσέλκυση νέων ανθρώπων, το σύστημα ανταμοιβών, αναγνώρισης, ενδυνάμωσης και παροχών καθώς και τη συμβολή τους στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής (EFQM, 2023, σσ. 17, 24, 34).

Οι επιχειρήσεις που θεωρούν πρωταρχικό σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπων τους, αποκομίζουν σημαντικό πλεονέκτημα στην αγορά. Είτε βασίζονται στην καινοτομία, τις νέες τεχνολογίες ή στην εστίαση στον πελάτη προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο του εσωτερικού τους περιβάλλοντος. Χωρίς την κάλυψη των αναγκών και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο αποδοτικοί και κατ' επέκταση, οι επιδόσεις του οργανισμού μειώνονται. Επιπλέον, η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό οικοδομεί την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση και ενισχύει τη φήμη της. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσελκύει νέα talenta που θα ενισχύσουν το δυναμικό της και θα συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη του σκοπού της. Όλα τα παραπάνω συντελούν στη δημιουργία ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τις επιδόσεις του οργανισμού, του αποφέρει κέρδη και του αποδίδει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη αγορά. Συνεπώς, η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό παράγοντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι επίσης μείζονος σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης. Αρχικά, οι οργανισμοί θέτουν και καθορίζουν τους σκοπούς τους ώστε να καταστεί σαφές το όραμά τους, δηλαδή τι εξυπηρετούν ή τι επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν. Ωστόσο, για να επιτευχθεί ο σκοπός είναι απαραίτητη η εδραίωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις, μέσω της στρατηγικής τους, αναλύουν τις μεθόδους που θα υιοθετήσουν ώστε να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους. Η επιχειρηματική στρατηγική θέτει προτεραιότητες για την επίτευξη επιμέρους στόχων και την αντιμετώπιση δυνητικών προκλήσεων. Οι προτεραιότητες αυτές πρέπει να συνάδουν με την τάση της αγοράς, τις διάφορες πτυχές της σύγχρονης ζωής και τους στόχους των ενδιαφερόμενων μερών. Όλα τα μέλη του οργανισμού εμπλέκονται στον σχεδιασμό της στρατηγικής ώστε να προάγεται η επικοινωνία και να επιτυγχάνεται η συμμετοχή όλων στον καθορισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής (EFQM, 2023, σσ. 16–17). Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στον καθορισμό μιας άρτιας επιχειρηματικής στρατηγικής, ώστε να καταστούν ανταγωνιστικές, αξιοποιούν το πρώτο και το έβδομο κριτήριο του μοντέλου EFQM.

Ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας αποτελεί η υιοθέτηση

τεχνολογιών αιχμής. Οι εταιρείες που εναρμονίζονται με την σύγχρονη εποχή, χρησιμοποιώντας τελευταίας γενιάς τεχνολογίες, όπως είναι για παράδειγμα η AI, τείνουν να έχουν έντονη παρουσία στην αγορά και να προσφέρουν μοναδικής αξίας προϊόντα και υπηρεσίες, γεγονός που τις προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Επιπλέον, η χρήση νέων τεχνολογιών βελτιώνει την εμπειρία των πελατών ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, ενώ προσελκύει νέους πελάτες. Ακόμη, προσφέρει στην επιχείρηση την ευελιξία να προσαρμόζεται εύκολα στα δεδομένα της ταχέως εξελισσόμενης εποχής και να διατηρεί ανταγωνιστική θέση στην αγορά.

Οι άριστες επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των νέων τεχνολογιών, αξιοποιούν το πέμπτο κριτήριο του μοντέλου EFQM που βασίζεται στην βελτίωση της απόδοσης και του μετασχηματισμού. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους, μέσω της υιοθέτησης σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων. Επιπλέον, αξιοποιούν και διαχειρίζονται τα τεχνολογικά επιτεύγματα με τρόπο που βασίζεται στην κυκλική οικονομία, ώστε να επιφέρει το υψηλότερο δυνατό όφελος, όχι μόνο για τον οργανισμό, αλλά και για τις μελλοντικές γενιές (EFQM, 2023, σ. 29).

Η καινοτομία, που πολλές φορές συνοδεύεται από την χρήση νέων τεχνολογιών, αποτελεί άλλη μία μέθοδο των επιχειρήσεων ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία. Αξιοποιώντας το Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM, οι επιχειρήσεις αξιοποιούν στο μέγιστο τους πόρους και τις δυνατότητές τους ώστε να υποστηρίξουν την καινοτομία. Με πιο απλά λόγια, χρησιμοποιούν όλα τα μέσα ώστε να βελτιώσουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ή να δημιουργήσουν νέα με σκοπό την αύξηση των κερδών τους (EFQM, 2023, σ. 29).

Αρκετοί οργανισμοί θεωρούν τον προσανατολισμό στον πελάτη ως βασική μέθοδο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Η άριστη επιχείρηση ομαδοποιεί τους πελάτες της με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι οι ανάγκες τους και οι προσδοκίες που έχουν από την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, αξιοποιώντας το Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM, η επιχείρηση αναπτύσσει δεσμούς με τους πελάτες της, κατανοεί τις ανάγκες τους και τους προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών τους. Ακόμη, δημιουργεί διαύλους επικοινωνίας ώστε οι πελάτες να προσφέρουν ανατροφοδότηση

και σχόλια σχετικά με τα προϊόντα της επιχείρησης που χρησιμοποιούν (EFQM, 2023, σ. 24).

Με τη σειρά τους, οι πελάτες είναι σε θέση να εκφράσουν την άποψή τους όχι μόνο για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης, αλλά και για θέματα όπως είναι η κουλτούρα της, τα μέσα που χρησιμοποιεί ώστε να είναι αποδοτική, ο βαθμός που χρησιμοποιεί την τεχνολογία και την καινοτομία, η φήμη της, η κοινωνική και περιβαλλοντική της ευθύνη και η υποστήριξη που προσφέρει μετά την πώληση (EFQM, 2023, σ. 34). Συνεπώς, εστιάζοντας στους πελάτες τους, οι επιχειρήσεις οικοδομούν ισχυρές σχέσεις αμφίδρομης αφοσίωσης μαζί τους. Ακόμη, θέτουν ως πρωταρχικό τους στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους, θεωρώντας ότι έτσι αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Καταληκτικά, αξιοποιώντας τα παραπάνω κριτήρια οι οργανισμοί είναι σε θέση να στοχεύσουν και να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, πρακτικές όπως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και το αντίκτυπο του οργανισμού στην κοινωνία και το περιβάλλον αποτελούν προκλήσεις για την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα, σε άλλες περιπτώσεις, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις πρακτικές αυτές ως ευκαιρία ώστε να αποκομίσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναδειχθούν εξαιρετικοί και άριστοι στον τομέα τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120370–120382. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120370>
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Ali, S. M. (2022). EoT (Excellence of Things™): Digital Transformation Model for Business Excellence. *Journal Of Creative Writing*, 6(1), 1–40.
- Alipour, M. (2012). The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 53–66. <https://doi.org/10.1108/13683041211204671>
- EFQM. (2023). *VAMED-KMB: Delivering their purpose with EFQM*. Case Studies. <https://efqm.org/case-studies/vamed-kmb/>
- Ekiz Kavukoğlu, T., & İşci, E. (2023). Investigation of the correlation between organizational innovation and business excellence: a research on private hospitals. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 10(23), 67–84. <https://doi.org/10.58724/assam.1358289>
- Esteban, Á., Millán, Á., Molina, A., & Martín-Consuegra, D. (2002). Market orientation in service. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1003–1021. <https://doi.org/10.1108/03090560210437307>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163–179. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fok-Yew, O., Abdul, H. N. A., & Abu, S. E. A. (2021). Business Excellence, Leadership and Lean: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 332–345. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3178.2021>
- Fok-Yew, O., Ahmad, H., & Baharin, S. (2013). Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2013(957636), 1–14. <https://doi.org/10.5171/2013.957636>

- Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). Criteria for Excellence in Business. *Procedia Economics and Finance*, 23, 445–452. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00388-3)
- Gloet, M., & Samson, D. (2017). Linking Knowledge Management, Business Excellence and Innovation Performance. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4536–4545. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.557>
- Gupta, R. K., & Dwivedi, H. (2012). A customer driven business excellence model. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2(12), 24–41.
- Haefner, N., Parida, V., Gassmann, O., & Wincent, J. (2023). Implementing and scaling artificial intelligence: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 122878–122889. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122878>
- Hang, H., & Chen, Z. (2022). How to realize the full potentials of artificial intelligence (AI) in digital economy? A literature review. *Journal of Digital Economy*, 1(3), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2022.11.003>
- Hossain, M. A., Agnihotri, R., Rushan, M. R. I., Rahman, M. S., & Sumi, S. F. (2022). Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive advantage: Evidence from the manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*, 106, 240–255. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.017>
- Hossain, S., & Saleh, F. (2016). Role of Leadership in Performance Excellence. *Global Journal of Business Management*, 10(1), 23–38.
- Ionica, A., Băleanu, V., Edelhauser, E., & Irimie, S. (2010). TQM And Business Excellence. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(4), 125–134.
- Islam, Md. T., Hasan, Md. M., Redwanuzzaman, Md., & Hossain, Md. K. (2023). Practices of artificial intelligence to improve the business in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100766–100776. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100766>
- Kalaitzi, D., & Tsolakis, N. (2022). Supply chain analytics adoption: Determinants and impacts on organisational performance and competitive advantage. *International Journal of Production Economics*, 248, 108466–108478. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108466>
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT. *Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117–146. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0068>
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.16>

- Li, L., Xu, S. X., Ning, Y., Liu, Y., & Yang, S. (2023). How should companies deploy their digital supply chain platforms to gain competitive advantages? An asset orchestration perspective. *Information & Management*, 60(6), 103842–103853. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103842>
- Madanat, H., & Nuseir, M. T. (2017). The use of integrated management approaches and their impact on customers' satisfaction and business success. *International Journal of Business Excellence*, 11(1), 120–140. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.10000687>
- Mann, R., Adebajo, D., & Tickle, M. (2011). Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), 604–627. <https://doi.org/10.1108/02656711111141184>
- Marín-Díaz, M. L., Llinàs-Audet, X., & Chiaramonte-Cipolla, L. (2011). Training as a factor of business excellence. *Intangible Capital*, 7(2), 380–305. <https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p280-305>
- Maslani, Hartoyo, Syarief, R., & Harianto. (2023). Strengthening the competitiveness of state-owned enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100199–100210. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100199>
- Mihic, A. O., Umihanic, B., & Fazlovic, S. (2015). The role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence. *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 79–100.
- Molnar, P., Marosi, T., Gál, J., & Véha, A. (2012). Path to business excellence Innovation and Quality. *Review of Faculty of Engineering Analecta Technica Szegedinensia*, 6(1–2), 5–13.
- Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191–202. <https://doi.org/10.1093/intqhc/12.3.191>
- Noor Al-Jedaiah, M., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49–58. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.05](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.05)
- Nurdiani, T. W., & Alie, R. M. M. (2022). Build a Service Excellence Culture of Pleasure to Customers. *JOONG-KI : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(3), 424–429.
- Rajpal, S., & Sagar, R.-R. (2003). Business Excellence in the Indian Scenario. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 28(4), 77–82. <https://doi.org/10.1177/0256090920030407>
- Sahay, B. S., & Ranjan, J. (2008). Real time business intelligence in supply chain analytics. *Information Management & Computer Security*, 16(1), 28–48. <https://doi.org/10.1108/09685220810862733>

- Sakchutchawan, S., Hong, P. C., Callaway, S. K., & Kunnathur, A. (2011). Innovation and Competitive Advantage: Model and Implementation for Global Logistics. *International Business Research*, 4(3), 10–21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p10>
- Schubert, P. (2007). Business Software as a Facilitator for Business Process Excellence: Experiences from Case Studies. *Electronic Markets*, 17(3), 187–198. <https://doi.org/10.1080/10196780701503088>
- Silva, M. J., Leitao, J., & Raposo, M. (2008). Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence? *International Journal of Business Excellence*, 1(1/2), 92–105. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2008.017568>
- Singh, S., Mohanty, R. P., Mangla, S. K., & Agrawal, V. (2023). Critical success factors of additive manufacturing for higher sustainable competitive advantage in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 425, 138908–138926. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138908>
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead *The TQM Journal*, 23(1), 21–35. <https://doi.org/10.1108/17542731111097461>
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. M. F. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9, 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- Vouzas, F., Gotzamani, K., & Ispikoudi, K. (2007). Business Excellence and Human Resources: Investigating Best Practices in European Quality Awarded Greek organizations. *Proceedings of the 12th ICIT Conference*, 1–6.
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210–100223. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0252>
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>
- Živanović, S., Abramović, N., Živanović, M., & Smolović, S. (2023). Innovation management on the way to business excellence. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 17(2), 187–204. <https://doi.org/10.15837/ajjes.v17i2.6456>

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

EFQM. (2019). Το μοντέλο EFQM [EFQM Model Brochure, Ελληνική επικαιροποιημένη 2η έκδοση]. EFQM. <https://efqm.org/the-efqm-model/>

3. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Ο κόσμος και η παγκόσμια οικονομία υφίστανται ορισμένες θεμελιώδεις αλλαγές που επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τόσο οι μικροοικονομικοί όσο και οι μακροοικονομικοί παράγοντες (π.χ. τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη) καθώς και οι κρατικές πολιτικές, οι νόμοι, οι κοινωνικοοικονομικές, τεχνολογικές, πολιτιστικές και φυσικές/περιβαλλοντικές συνθήκες έχουν αλλάξει και θα συνεχίσουν να αλλάζουν. Το ίδιο ισχύει και για τις επιθυμίες των πελατών καθώς και τις δυνατότητες των επιχειρήσεων (Adamik, 2019, σ. 17). Όλα τα παραπάνω αποτελούν ταυτόχρονα προκλήσεις και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και την υπεροχή τους στην αγορά.

3.1. Προκλήσεις

3.1.1. Τεχνολογία και ψηφιακή οικονομία

Στη σημερινή εποχή η απόκτηση αλλά και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις, μία εκ των οποίων αποτελεί και η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη. Οι συμβατικές μέθοδοι παραγωγής αξίας, όπως οι πρώτες ύλες, η εργασία, το κεφάλαιο και οι επιτυχημένες στρατηγικές, δεν επαρκούν πλέον για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής απόδοσης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία είναι αλληλένδετα, όπως η ψηφιακή στρατηγική και η θέση της επιχείρησης, οι ριζικές καινοτομίες, οι άυλοι πόροι και οι ικανότητες, κ.λπ. αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις που εστιάζουν στην οικονομική ανάπτυξη και την επιτυχία στην ψηφιακή οικονομία. Ακόμη, οι κορυφαίες εταιρείες ψηφιακής οικονομίας προσφέρουν στους πελάτες τους μεγαλύτερη αξία από τις εταιρείες που επικεντρώνονται σε συμβατικές επιχειρηματικές προσεγγίσεις. Η σχέση μεταξύ της αλυσίδας εφοδιασμού και των καταναλωτών βασίζεται, πλέον, στις ψηφιακές τεχνολογίες (Alexandrova et al., 2019, σ. 70).

Ειδικότερα, η σύγχρονη εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση ή Βιομηχανία 4.0, επιφέρει ποικίλες προκλήσεις στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να υπερτερήσουν έναντι άλλων του κλάδου τους. Η ορολογία Βιομηχανία 4.0 χρησιμοποιήθηκε αρχικά το 2011 για να χαρακτηρίσει την πολιτική υψηλής

τεχνολογίας της γερμανικής κυβέρνησης. Πλέον, χρησιμοποιείται για να δηλώσει την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, η οποία είναι η άνοδος και η εξάπλωση ενός ευρέος φάσματος νέων ψηφιακών βιομηχανικών τεχνολογιών (Bilas & Sopta, 2021, σ. 221).

Η Βιομηχανία 4.0 καλείται αλλιώς και ψηφιακή επανάσταση. Η ψηφιακή επανάσταση υποδηλώνει την ευρεία χρήση των υπολογιστών και την αυτοματοποίηση όλων των τύπων αρχείων. Επειδή η αυτοματοποίηση και η σύνδεση σε έναν τομέα θα καταστήσει την κίνηση του βιομηχανικού κόσμου και τον εργασιακό ανταγωνισμό μη γραμμικό, η Βιομηχανία 4.0 λέγεται ότι είναι η εποχή της τεχνολογικής αναστάτωσης (Malik, 2019, σ. 212). Οι πιο συχνά αναφερόμενες τεχνολογίες που συνθέτουν την Τεχνολογική Βιομηχανία 4.0 είναι η τρισδιάστατη εκτύπωση, η ρομποτική, η τεχνητή νοημοσύνη, τα Μεγάλα Δεδομένα και η Ανάλυση (Big Data and Analytics) και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things, IoT), (Bilas & Sopta, 2021, σ. 221).

Σε έρευνα που εξέτασε τα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν εταιρείες παγκόσμιας εμβέλειας (KPMG, Deloitte, McKinsey & Company, και Warwick, Crimson & CO) ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές, βρέθηκε ότι τα περισσότερα από αυτά εντοπίζονται στον τομέα της τεχνολογίας (26), ενώ ακολουθούν οι τομείς της γνώσης (23) και του ανθρώπινου δυναμικού (15), (Adamik & Nowicki, 2020, σ. 13). Στον τεχνολογικό τομέα, οι πιο συνηθισμένες προκλήσεις είναι αυτές που αφορούν στην ικανότητα αποτελεσματικής εφαρμογής νέων τεχνολογιών και λύσεων της Τεχνολογίας Πληροφοριών και της Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ). Συγκεκριμένα, το 80% των ερωτηθέντων της McKinsey ανέφεραν ότι δεν υφίσταται μια δεξαμενή δεδομένων σε όλο το δίκτυο των επιχειρήσεών τους και το 70% ανέφεραν ότι η εταιρεία δεν έχει υιοθετήσει εξειδικευμένες λύσεις σχετικές με την ανάπτυξη της ψηφιακής παραγωγής (σσ. 15, 24).

Ωστόσο, από την έρευνα προκύπτει ότι οι συγκεκριμένες τεχνολογικές προκλήσεις συνδέονται άρρηκτα με μη τεχνολογικές πτυχές. Για παράδειγμα, η KPMG συνδέει τα τεχνολογικά εμπόδια με τον χρόνο και την ικανότητα της ευελιξίας. Για την KPMG είναι απαραίτητη η οικοδόμηση ψηφιακής σύνδεσης, ώστε να αυξηθεί η διαφάνεια και να είναι σε θέση να διαχειριστεί την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού. Η Deloitte, θεωρεί ότι η γνώση αποτελεί πηγή των τεχνολογικών προκλήσεων, αφού τα επιχειρηματικά στελέχη δεν είναι έτοιμα για νέα συστήματα παράδοσης. Ενώ, η Warwick, Crimson & CO θεωρεί υπαίτιες για τα

εμπόδια αυτά, τις διαδικασίες διαχείρισης αναφέροντας ότι «οι διαδικασίες σύναψης συμβάσεων είναι γραμμικές και αμετάβλητες» (Adamik & Nowicki, 2020, σσ. 15, 24).

Συνεπώς, στην σύγχρονη εποχή της Τεχνολογικής Βιομηχανίας 4.0, οι μεγαλύτερες προκλήσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η απουσία έξυπνων προϊόντων και αλυσίδων εφοδιασμού, η αδυναμία χρήσης αυτόνομων συστημάτων που λαμβάνουν αποφάσεις βάσει σημάτων, η αδυναμία χρήσης εργαλείων διευρυμένης πραγματικότητας, η αδυναμία ανταλλαγής δεδομένων με άλλους οργανισμούς μέσω του σύννεφου (cloud) και η απουσία έξυπνων ρομπότ ή αυτόνομων συσκευών που προσαρμόζονται στις ανάγκες της παραγωγής (Adamik, 2019, σ. 29).

Μία ακόμη τεχνολογική πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του σήμερα, ώστε να καταστούν ανταγωνιστικές, είναι το ψηφιακό μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις πρέπει να χειριστούν τις ανησυχίες σχετικά με την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των δεδομένων, προκειμένου να προστατεύσουν τις πληροφορίες των καταναλωτών και να ακολουθήσουν τις νομικές απαιτήσεις. Απαιτείται σημαντικός σχεδιασμός κατά την ενσωμάτωση διαφόρων ψηφιακών καναλιών και τεχνολογιών, προκειμένου να παρέχεται ομαλή και ομοιόμορφη εμπειρία στους καταναλωτές καθ' όλη την περιήγησή τους στον ψηφιακό κόσμο της επιχείρησης. Οι οργανισμοί πρέπει να αλλάξουν την κουλτούρα τους προκειμένου να διευκολύνουν την ευρεία υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών και να προωθήσουν την ψηφιακή νοοτροπία. Η ευελιξία, η υιοθέτηση των αλλαγών και η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ και πληροφορικής είναι απαραίτητα για την επιτυχή εφαρμογή του ψηφιακού μάρκετινγκ (Noori Hussain et al., 2023, σ. 103).

Επιπλέον, μια επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει σε βάθος την υφιστάμενη θέση της στην αγορά, προκειμένου να προχωρήσει στο εξαιρετικά ασταθές ψηφιακό περιβάλλον. Η κατανόηση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει την τεχνολογία της ψηφιακής οικονομίας. Οι επιχειρήσεις χωρίς επαρκώς μελετημένη ψηφιακή στρατηγική συχνά δεν καταφέρνουν να αποκτήσουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν τα βασικά στοιχεία της καινοτομίας του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, ενώ παράλληλα θα πρέπει να προσδιορίζουν τις στρατηγικές λειτουργίες στο ψηφιακό της περιβάλλον, εάν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές (Alexandrova et al., 2019, σ. 72).

Ως αποτέλεσμα, προκειμένου οι επιχειρήσεις του 21ου αιώνα να αποκτήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, οφείλουν να τροποποιήσουν τους πόρους τους, να προσλάβουν προσωπικό ή να καταρτίσουν το ήδη υπάρχον σε νέες σύγχρονες δεξιότητες καθώς και να αλλάξουν την στρατηγική τους ώστε να εναρμονίζεται με τις σύγχρονες τάσεις. Υπό αυτό το πρίσμα, θα μπορούν να είναι ανταγωνιστικές και να υπερέχουν στην αγορά (Adamik, 2019, σ. 28). Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και η εκπαίδευση του στις νέες τεχνολογίες και εργαλεία είναι πιο σημαντική από την εφαρμογή των ίδιων των τεχνολογιών (Adamik & Nowicki, 2020, σ. 18). Από την άλλη πλευρά, επιχειρήσεις που γνωρίζουν τις προκλήσεις αυτές αλλά αδυνατούν ή δεν επιθυμούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ξεχωρίσουν στον κλάδο τους (Adamik, 2019, σ. 28).

3.1.2. Καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης (Malik, 2019, σ. 211). Πιο ειδικά, αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της κερδοφορίας, της επέκτασης, της ανταγωνιστικότητας και της δημιουργίας διαρκών αξιών. Παρ' όλο που εμπίπτει στον τομέα της ανάπτυξης προϊόντων ή τεχνολογιών, πρόκειται για μια θεμελιώδης πρόκληση για το σύνολο της επιχείρησης (Ionescu & Dumitru, 2015, σ. 99) και για το λόγο αυτό θα γίνει ειδική μνεία στον συγκεκριμένο παράγοντα.

Για τις επιχειρήσεις, η καινοτομία θεωρείται πρόκληση επειδή πρέπει να αντιμετωπίσουν τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες εμποδίων. Η πρώτη κατηγορία αφορά στην γνώση (γνωστικά εμπόδια) η οποία σχετίζεται με την απουσία τεχνογνωσίας ή την ανικανότητα μίμησης των ανταγωνιστών. Παράλληλα, τα εμπόδια συνεργασίας αφορούν στην ευκαιριακή αντίληψη των εταίρων καθώς και στην αδυναμία εύρεσης εταίρων που να διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και να συμβαδίζει με την κουλτούρα της επιχείρησης. Η τρίτη κατηγορία, αφορά στα οργανωτικά εμπόδια και συνδέεται με την έλλειψη ικανοτήτων διαχείρισης που αποτελούν τη βάση μιας αποτελεσματικής συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες καθώς και με την ανελαστικότητα των μελών της επιχείρησης απέναντι στην αλλαγή. Τέλος, τα οικονομικά και στρατηγικά εμπόδια περιλαμβάνουν τις οικονομικές δυσκολίες καθώς και την έλλειψη στρατηγικού οράματος και γνώσεων σε θέματα καινοτομίας (Bigliardi & Galati, 2016, σ. 877).

Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις, και κυρίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αδυνατούν να υιοθετήσουν καινοτόμες λύσεις και πρακτικές και να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα κυρίως λόγω του υψηλού κόστους και έλλειψης οικονομικών πόρων και κατάλληλης πηγής χρηματοδότησης που χρειάζονται ώστε να στηρίξουν ένα τέτοιο εγχείρημα. Ακόμη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αυξήσουν την παραγωγική τους ικανότητα, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την ποιότητα της παραγωγής, και δεν διαθέτουν τα μέσα για να δημιουργήσουν προϊόντα μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας που θα ενίσχυαν την ανταγωνιστικότητά τους (Demirbas, 2011, σ. 18; Mustafa & Yaakub, 2018, σ. 62).

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δυσκολεύονται να προβούν σε καινοτόμες λύσεις επηρεαζόμενες από μια πληθώρα παραγόντων που περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την ιδιωτικοποίηση, τις τεχνολογικές ελλείψεις και τους αναποτελεσματικούς νόμους. Επιπλέον, τα κύρια οργανωτικά χαρακτηριστικά που οφείλουν να αντιμετωπίσουν για την επιτυχή παροχή καινοτόμων υπηρεσιών είναι η ασαφής διαχείριση γνώσης, η αποφυγή κινδύνων και η έλλειψη συνεργατικής εταιρικής κουλτούρας (Velayati et al., 2020, σ. 843).

Από την άλλη πλευρά, για τον καινοτόμο σχεδιασμό προϊόντων, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και η εξάρτηση από εξωτερικές πηγές καθιστά τα προϊόντα λιγότερο καινοτόμα, ενώ αυξάνει την τιμή τους και μειώνει την ανταγωνιστικότητά τους (Demirbas, 2011, σ. 18; Ratnasingam et al., 2018, σ. 5267). Το ανθρώπινο δυναμικό συχνά παρουσιάζει ανελαστικότητα ως προς τις αλλαγές και την καινοτομία, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε συνεργασία με εξωτερικά μέρη. Ωστόσο, η αδυναμία εξισορρόπησης εσωτερικού και εξωτερικού προσωπικού καθώς και η αδυναμία εύρεσης ικανών εξωτερικών συνεργατών αποτελεί ακόμη ένα εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Ακόμη, η συχνή έλλειψη τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης και οι μη ευέλικτες διαδικασίες συντονισμού αυτών των τμημάτων καθιστούν τις επιχειρήσεις στάσιμες και μη ανταγωνιστικές. Ως αποτέλεσμα, αυτά τα εμπόδια μπορούν να μειώσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στην αγορά, να προκαλέσουν ρήξη των εταιρικών σχέσεων, να αυξήσουν το κόστος συναλλαγής και συντονισμού, να απαιτήσουν πολύ χρόνο και προσπάθεια διαχείρισης, να οδηγήσουν σε διάχυση γνώσεων και να αυξήσουν το κόστος αναζήτησης καινοτόμων λύσεων (Oduro, 2020, σσ. 41–43).

Συνεπώς, είναι ζωτικής σημασίας να θεσμοθετηθεί η καινοτομία στο εσωτερικό μιας επιχείρησης με τρόπο παρόμοιο με αυτόν της ποιότητας στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να δημιουργηθεί μια διαδικασία καινοτομίας υψηλής ποιότητας με τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στην επιχειρηματική απόδοση. Αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών ικανών στελεχών και την ανάδειξη της καινοτομίας σε βασική διαδικασία της επιχείρησης. Η καθιέρωση μιας καινοτόμου κουλτούρας απαιτεί ικανή ηγεσία, ποικιλομορφία τεχνογνωσίας και κατάρτισης μεταξύ των μελών του προσωπικού καθώς και ελευθερία εξερεύνησης νέων πρωτοποριακών ιδεών χωρίς περιορισμούς από προκαταλήψεις και προθυμία αποδοχής εύλογων κινδύνων (Dervitsiotis, 2011, σ. 565).

3.1.3. Ανθρώπινο δυναμικό

Στη σημερινή εποχή της Βιομηχανίας 4.0 οι επιχειρήσεις δεν αρκούνται στη χρήση νέων τεχνολογιών, σε μια προστατευμένη αγορά και στην ύπαρξη κεφαλαίου, αλλά εστιάζουν στους ανθρώπινους πόρους, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σπάνια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που δύσκολα ανταλλάσσονται ή μιμούνται, ενώ είναι κατάλληλα για να παρέχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Malik, 2019, σ. 212).

Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί αναμφίβολα να οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ικανότητα αποδοτικής λειτουργίας μιας επιχείρησης συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων της. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αξιοποίηση του ταλέντου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν θέλουν να ξεχωρίσουν στη σύγχρονη αγορά (Qehaja & Kutllonci, 2018, σ. 58).

Στον σημερινό άκρως ανταγωνιστικό, παγκοσμίως διασυνδεδεμένο επιχειρηματικό κόσμο, η αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιβίωση, την ευημερία και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Πιο ειδικά, σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό κλίμα, το μέλλον και η βιωσιμότητα μιας εταιρείας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική της για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ). Αυτό συνεπάγεται μια σύνθετη στρατηγική που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη χρήση της τεχνολογίας, την εταιρική κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς, τη συνεχή ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού, την παρακίνηση και την παρακολούθηση της απόδοσης καθώς και την ανταμοιβή (Agustian et al., 2023, σσ. 112, 114).

Οι εργοδότες θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στις προσεκτικές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, να πραγματοποιούν επενδύσεις στην κατάρτιση των μελών του προσωπικού και να υποστηρίζουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ομαδική εργασία. Επιπλέον, οφείλουν να είναι αρκετά ευέλικτοι ώστε να τροποποιούν τα σχέδια διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τους ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τις εξελίξεις στον τομέα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν εικόνα για την ευτυχία των εργαζομένων, τις τάσεις παραγωγικότητας και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιοποιώντας την τεχνολογία και την ανάλυση δεδομένων. Με την τακτική εφαρμογή αυτών των τακτικών, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια σταθερή βάση για μακροχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε ένα ταχέως εξελισσόμενο και απαιτητικό εμπορικό τοπίο (Agustian et al., 2023, σ. 114).

Συνεπώς, η ύπαρξη καταρτισμένων στελεχών στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις του σήμερα, κρίνεται πλέον απαραίτητη. Τα στελέχη αυτά οφείλουν να διαθέτουν επιχειρηματική επάρκεια, βάσει της οποίας οφείλουν να γνωρίζουν την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, τη δραστηριότητά της και να είναι σε θέση να σταθμίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε πιθανής πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τις ηθικές και κοινωνικές επιπτώσεις, πριν προβούν στην εφαρμογή της. Επιπλέον, οφείλουν να χαρακτηρίζονται από επαγγελματικές και τεχνικές γνώσεις σε τομείς όπως η ανάπτυξη των εργαζομένων, η τοποθέτηση τους στις σωστές θέσεις, η αναγνώριση, ο οργανωτικός σχεδιασμός, η επικοινωνία και η αξιολόγηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Ακόμη, τα ικανά στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να μπορούν να αξιολογούν, να χειριστούν και εν τέλει να αξιοποιούν τις αλλαγές, εφόσον εντοπίσουν την πηγή τους, καθώς και να προβαίνουν στην βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές. Τέλος, τα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αξιοποιούν στο έπακρο τους υπαλλήλους ώστε να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά (Malik, 2019, σ. 212).

Μία ακόμη πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η αποκόλληση από τα στερεότυπα και η πρόσληψη ατόμων με βάση τα προσόντα και τις ικανότητές τους και όχι με βάση την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, τον σεξουαλικό προσανατολισμό κ.ά. Ωστόσο, αυτή η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε ορισμένα προβλήματα, όπως η μη εποικοδομητική επικοινωνία, η έλλειψη συνεργασίας και τα διαπολιτισμικά ζητήματα. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις

θα πρέπει να υποστηρίζουν διάφορες πρωτοβουλίες για την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποικιλομορφία, την αξία της και τον τρόπο διαχείρισής της για την πρόοδο (Dixit & Bajrai, 2015, σ. 10).

Σε αυτό το σημείο τα ηνία αναλαμβάνει μία νέα διάσταση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση της ποικιλομορφίας. Πιο ειδικά, η διοίκηση της ποικιλομορφίας, αποτελεί μία στρατηγική που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν τις ατομικές διαφορές μεταξύ των μελών του προσωπικού με σκοπό την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού για την εταιρεία, ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο ή τη φυλή τους. Βοηθάει επίσης τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια βάση γνώσεων και να διατηρήσουν την ανάπτυξη αξιοποιώντας ένα συνεργατικό αποτέλεσμα (Urbancová et al., 2020, σ. 5032). Καταληκτικά, το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζεται από άτομα διαφορετικού κοινωνικοοικονομικού υποβάθρου μπορεί να ωθήσει την επιχείρηση στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Dixit & Bajrai, 2015, σ. 10).

3.1.4. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Πολλές επιχειρήσεις έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να αναλάβουν κοινωνική ευθύνη και να αντιμετωπίζουν ζητήματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει επειδή οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να αντιδρούν και να πιέζουν τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η Nike αντιμετώπισε μποϊκοτάζ μετά την αναφορά καταχρηστικών εργασιακών πρακτικών στην Ινδονησία. Το ίδιο ισχύει και για τη Shell Oil με την απόφασή της να βυθίσει μια απαρχαιωμένη εξέδρα άντλησης πετρελαίου στη Βόρεια Θάλασσα. Επιχειρήσεις fast – food και συσκευασμένων τροφίμων θεωρούνται υπεύθυνες για παχυσαρκία και κακή διατροφή. Οι ακτιβιστικές οργανώσεις έχουν γίνει πιο επιθετικές στο να ασκούν δημόσια πίεση, στοχεύοντας τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις για να τραβήξουν την προσοχή για ένα ζήτημα, ακόμη και αν οι επιχειρήσεις αυτές είχαν στην πραγματικότητα ελάχιστο αντίκτυπο στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Από την άλλη πλευρά, η κίνηση συνεργασίας της Nestlé με μικρούς αγρότες είναι ένα παράδειγμα συμβιβασμού μεταξύ κοινωνικής προόδου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρείες μπορεί να γίνουν στόχος λόγω ενός ζητήματος, ακόμη και αν έχουν ελάχιστο αντίκτυπο σε αυτό (Porter & Kramer, 2006, σσ. 80, 90).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις κυρίως λόγω έλλειψης γνώσης και ευαισθητοποίησης για το συγκεκριμένο θέμα

(Valmohammadi, 2011, σ. 260). Ειδικότερα, πολλές ΜΜΕ δυσκολεύονται να αποκτήσουν την τεχνογνωσία που χρειάζονται για να θέσουν σε εφαρμογή μια επιτυχημένη πολιτική ΕΚΕ, ενώ συχνά δεν διαθέτουν τις απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις για να επωφεληθούν από ευκαιρίες ή να μειώσουν τους κινδύνους σε θέματα εκτός του τομέα της εξειδίκευσής τους. Για την πλειονότητα των ΜΜΕ, είναι πρόκληση να κατανοήσουν τις περίπλοκες αλυσίδες εφοδιασμού και τα νομικά, πολιτικά και πολιτιστικά πλαίσια που τις περιβάλλουν. Συνεπώς, δε διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο και τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να υλοποιήσουν δράσεις ΕΚΕ, οι οποίες δεν θα επιφέρουν άμεσα κέρδη. Ακόμη, για να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις σε δράσεις ΕΚΕ θα πρέπει να έχουν μία οικονομική άνεση που δεν θα τις περιορίζει και δεν θα τις εμποδίζει να υλοποιήσουν τέτοιες δραστηριότητες. Η απόδοση των δράσεων αυτών αποτελεί ένα σταθερό κέρδος το οποίο, όμως, είναι εμφανές μακροπρόθεσμα (Laudal, 2011, σ. 246).

Άλλα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στα πλαίσια εφαρμογής πολιτικής ΕΚΕ, είναι η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης, η έλλειψη ενδιαφέροντος των επενδυτών, η απουσία κυβερνητικών απαιτήσεων για δράσεις ΕΚΕ καθώς και η γενικότερη απουσία μοντέλων και στρατηγικών ΕΚΕ (Pinto & Allui, 2020, σ. 262). Ειδικότερα, επιχειρήσεις που δεν έχουν επίγνωση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού τους αντικτύπου και δεν είναι σε θέση να ελέγξουν τους κινδύνους τους, έχουν μικρότερη πιθανότητα να αποτελέσουν στόχο επενδυτών (Latapí et al., 2021, σ. 4907).

Επιπλέον, το θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο, βάσει του οποίου λειτουργεί μια επιχείρηση, επηρεάζει άμεσα και έμμεσα την εταιρική της συμπεριφορά, με τις προκλήσεις να περιλαμβάνουν μια πληθώρα παραγόντων όπως οι διαφορετικές προσδοκίες από τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία και η ύπαρξη προσωπικού με διαφορετικό πολιτιστικό, θρησκευτικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Latapí et al., 2021, σσ. 4908–4909).

Επίσης, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας καθώς και η οργανωτική δομή και το μέγεθος της επιχείρησης αποτελούν περιοριστικούς παράγοντες στην εφαρμογή στρατηγικών ΕΚΕ. Συγκεκριμένα, η έλλειψη κατανόησης πλαισίου ρυθμιστικών και πολιτιστικών διαφορών αποτελεί ακόμη ένα εμπόδιο για τις διεθνείς επιχειρήσεις. (Latapí et al., 2021, σ. 4907). Σε ατομικό επίπεδο, η έλλειψη ηγεσίας ΕΚΕ οδηγεί στην έλλειψη οργανωτικής υποστήριξης και στην ενίσχυση της αρνητικής στάσης των στελεχών της επιχείρησης απέναντι στην ΕΚΕ. Ενώ, εμπόδιο μπορεί να αποτελέσει και

η ικανότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις έχοντας ελλιπείς γνώσεις σχετικά με την ΕΚΕ (Latapí et al., 2021, σσ. 4903–4905).

Καταληκτικά, η ΕΚΕ αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Η επιτυχής εφαρμογή της εξαρτάται από οργανωσιακούς, θεσμικούς και ατομικούς παράγοντες οι οποίοι συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την εταιρεία. Η ΕΚΕ καθίσταται μία απρόσιτη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κυρίως για τις ΜΜΕ λόγω της έλλειψης γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης (Latapí et al., 2021, σσ. 4903–4904; Laudal, 2011, σ. 246; Pinto & Allui, 2020, σ. 262). Για να διορθωθεί αυτό, οι φορείς χάραξης πολιτικής και οι αρμόδιοι κυβερνητικοί παράγοντες οφείλουν να αναλάβουν ενεργό ρόλο και να επιμορφώσουν τα στελέχη αλλά και τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων ώστε να ανακαλύψουν τα οφέλη της ΕΚΕ και να την εντάξουν στην επιχειρηματική τους στρατηγική (Valmohammadi, 2011, σ. 260).

3.1.5. Περιβάλλον

Ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται η παγκόσμια οικονομία δίνει αφορμή για συζητήσεις σχετικά με αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης και διακυβέρνησης. Σημαντικά προβλήματα για τον πλανήτη, σήμερα, αποτελούν η χρηματοπιστωτική κρίση, η γήρανση του πληθυσμού, η εξάντληση των φυσικών πόρων και η κλιματική αλλαγή. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αναζητούν τις πράσινες οικονομίες, δηλαδή οικονομίες με επίκεντρο την ενέργεια χαμηλών εκπομπών άνθρακα, τους βιώσιμους τομείς και τον μετριασμό του κλίματος, ώστε να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα. Οι οικονομίες αυτές επιδιώκουν να ενσωματώσουν τη διατήρηση, να μειώσουν τη ρύπανση, να ενισχύσουν την ενεργειακή αποδοτικότητα και να προσφέρουν απασχόληση σε βιώσιμες βιομηχανίες. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από πολλές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την καινοτομία για τη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής, υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και μειώνουν τις επιπτώσεις τους στο περιβάλλον (Potts, 2010, σ. 713).

Ωστόσο για κάποιες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις ΜΜΕ, η υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών αποτελεί μεγάλη πρόκληση. Η πρόκληση αυτή οφείλεται στο επιπλέον κόστος έρευνας και εφαρμογής για την ανάπτυξη βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, την ηγεσία των επιχειρήσεων, το ιδιαίτερο κανονιστικό ή πολιτικό πλαίσιο, την έλλειψη υποστήριξης και ενδιαφέροντος από ορισμένες κοινωνικές ομάδες, την έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης, τις ελλιπείς γνώσεις του προσωπικού σχετικά με θέματα βιωσιμότητας, την έλλειψη χρόνου, την αδυναμία εντοπισμού εμπορικού

οφέλους, τη ύπαρξη άλλων τεχνικών εμποδίων (Potts, 2010, σ. 720), τη διαφθορά και την πολιτική, την παρακολούθηση και τον συντονισμό, τις κυβερνητικές πρωτοβουλίες και κανονισμούς καθώς και την προώθηση της βιώσιμης εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης (Hossain et al., 2016, σ. 326).

Ειδικότερα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερους πόρους γεγονός που τους επιτρέπει να προβαίνουν στην υλοποίηση περιβαλλοντικών στρατηγικών. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν επίσης περισσότερους πόρους στη διάθεσή τους για να εκμεταλλευτούν σκόπιμα τις περιβαλλοντικές επιδόσεις για να επηρεάσουν τους φορείς χάραξης πολιτικής όταν θεσπίζουν περιβαλλοντικούς κανόνες (Roy, 2001, σ. 344). Ενώ, έχει παρατηρηθεί πως, ορισμένες φορές, οι επιχειρήσεις είναι αυτές που πιέζουν τις κυβερνήσεις για τη θέσπιση πολιτικών βιωσιμότητας (Adams et al., 2023, σ. 1459).

Αντίθετα, το υψηλό κόστος για προγράμματα παρακολούθησης της συμμόρφωσης που σχετίζονται με την πιστοποίηση κατά ISO 14001 και τα προγράμματα οικολογικής σήμανσης αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τις ΜΜΕ (Roy, 2001, σ. 344). Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι πολλές εταιρείες υιοθετούν το περιβαλλοντικό πρότυπο ISO 14001 και ευθυγραμμίζουν τα περιβαλλοντικά τους προγράμματα με το πρότυπο αυτό, αλλά δεν είναι σε θέση να πληρώσουν για το κόστος πιστοποίησης. Επιπλέον, η κυβέρνηση με την έλλειψη περιβαλλοντικών πολιτικών, πολλές, φορές, δεν υποστηρίζει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες οι οποίες επικεντρώνονται στην εφαρμογή προγραμμάτων βιωσιμότητας (Adams et al., 2023, σσ. 1457, 1459).

Επίσης, αρκετές ΜΜΕ, δε διαθέτουν επαρκή αριθμό εργαζομένων και τεχνική εμπειρογνωμοσύνη για την άσκηση περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ενώ, η έλλειψη χρόνου δεν εμποδίζει μόνο την υιοθέτηση ή την εκτέλεση περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών, αλλά καθιστά, επίσης, δύσκολη την απόκτηση κατάρτισης που θα εφοδίαζε τους εργαζόμενους με τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για τη συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες εντός του οργανισμού (Perron, 2005, σσ. 4–5). Όμως, όλο και περισσότερο, οι ΜΜΕ στρέφουν τις καινοτόμες ικανότητές τους, οι οποίες συχνά αποτελούν ζωτικό παράγοντα επιτυχίας γι' αυτές, στη χρήση περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών ως στρατηγικό όπλο. Μερικές ΜΜΕ έχουν αρχίσει να εκμεταλλεύονται αυτή την ευκαιρία για να δημιουργήσουν προϊόντα και τεχνολογίες με μεγαλύτερη οικολογική συνείδηση (Roy, 2001, σ. 344).

Η εταιρική κουλτούρα καθιστά, επίσης, την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η εισαγωγή τέτοιων πρακτικών στην επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί μία αλλαγή την οποία ορισμένες επιχειρήσεις, ιδίως όσες έχουν μακρόχρονη πορεία στην αγορά ή έχουν εξαγοραστεί, αντιμετωπίζουν ως προβληματική. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις έχουν μια ισχυρή συναισθηματική προσκόλληση στις μακροχρόνιες επιχειρηματικές στρατηγικές (Adams et al., 2023, σ. 1456) και αρνούνται να υιοθετήσουν νέες μεθόδους που συμβαδίζουν με τις τρέχουσες εξελίξεις της σύγχρονης εποχής.

Ακόμη ένα εμπόδιο που καθιστά την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στην στρατηγική των επιχειρήσεων πρόκληση, αποτελεί η γνώμη του καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι έτοιμες να υποστηρίξουν τις δηλώσεις τους, δεδομένου ότι ο πράσινος καταναλωτής είναι ένας επιφυλακτικός πελάτης που αναζητά πληροφορίες για το προϊόν και είναι δύσπιστος απέναντι στις διαφημίσεις. Είτε μια διαφήμιση είναι αντικειμενικά παραπλανητική είτε όχι, η εντύπωση της εξαπάτησης μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική στάση απέναντί της. Δεδομένου ότι πράσινος καταναλωτής είναι συχνά ένας ηγέτης κοινής γνώμης με κοινωνική επιρροή, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ και διαφήμισης θα πρέπει να είναι προσεκτικοί κατά τη δημιουργία στρατηγικών επικοινωνίας και να αποφεύγουν να αποξενώνουν τους καταναλωτές με περιφρονητικά ή παραπλανητικά μηνύματα (Roy, 2001, σσ. 344–345).

Επίσης, η μίμηση από τους ανταγωνιστές αποτελεί άλλο ένα εμπόδιο στην πρόκληση της περιβαλλοντικής δράσης των επιχειρήσεων. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγικές πράσινης διαφοροποίησης πρέπει να εξετάζουν τον κίνδυνο μίμησης από τους ανταγωνιστές και να δίνουν προτεραιότητα στη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Επιπλέον, τα προγράμματα εταιρικής περιβαλλοντικής αναφοράς και οικολογικού σήματος θα πρέπει να εφαρμόζονται ως λειτουργικές πρωτοβουλίες ή προγράμματα δημοσίων σχέσεων. Η εκμάθηση εργαλείων και τεχνικών όπως η αξιολόγηση του κύκλου ζωής, η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων και η πλήρης λογιστική περιβαλλοντικού κόστους μπορούν να παράσχουν σχετικές πληροφορίες για το κόστος και τα οφέλη των βιώσιμων δράσεων (Roy, 2001, σ. 345).

Παράλληλα, οι ικανότητες που σχετίζονται με την πράσινη διαφοροποίηση μπορούν να παράγουν οικονομική αξία, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν μια αυξανόμενη αγορά που επικεντρώνεται σε φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Ωστόσο, οι πόροι αυτοί δεν είναι μοναδικοί και αν εφαρμοστούν μόνο από μια

πρόσθετη προοπτική, μπορεί να μην παρέχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς γίνονται όλο και πιο κοινές και εύκολα μιμησιμες. Η διαφοροποίηση θα πρέπει να μεταφράζεται σχεδόν σε κάθε δραστηριότητα κατά μήκος της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης. Ενώ μία στρατηγική εστιασμένη στο περιβάλλον, μπορεί να μην είναι μοναδική, ωστόσο μπορεί να προωθήσει και να τονώσει καινοτομίες που υποστηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την ενσωμάτωση διαφορετικών χαρακτηριστικών σε σχεδόν κάθε δραστηριότητα κατά μήκος της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να παραμείνουν μπροστά από τους μιμητικούς ανταγωνιστές (Roy, 2001, σ. 346).

Τέλος, οι προμηθευτές των εταιρειών μπορούν να αποτελέσουν ακόμη ένα εμπόδιο στην πρόκληση της βιωσιμότητας, ιδιαίτερα εάν οι προμηθευτές εντάσσονται στον πρωτογενή τομέα. Όταν οι εταιρείες συνεργάζονται με πολλούς και μικρής κλίμακας προμηθευτές και όταν αυτοί είναι γεωγραφικά καταμεμημένοι σε όλο τον κόσμο, η παρακολούθησή τους μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο. Πολλές επιχειρήσεις βασίζονται σε τρίτους, κώδικες δεοντολογίας ή ερωτηματολόγια, επειδή δεν έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν σωστά τους προμηθευτές που βρίσκονται μακριά. Για τον λόγο αυτόν, είναι δύσκολο να διαπιστωθεί η πραγματική και επί τόπου παρακολούθηση πρακτικών βιωσιμότητας που ενδεχομένως εφαρμόζουν οι προμηθευτές. Αν και κάποιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο εμπόδιο διαθέτοντας ισχυρά προγράμματα προμηθευτών, τα οποία εκτείνονται σε γεωγραφικά απομακρυσμένους προμηθευτές, ωστόσο κάποιες άλλες δεν διαθέτουν τα μέσα ώστε να επιβλέπουν αποτελεσματικά τους προμηθευτές τους (Adams et al., 2023, σ. 1459).

3.2. Ευκαιρίες

3.2.1. Τεχνολογία και ψηφιακή οικονομία

Στη σύγχρονη εποχή της ψηφιοποίησης και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν τα δεδομένα, υπερβαίνοντας τις προκλήσεις, και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό για τις σύγχρονες επιχειρήσεις να διαθέτουν τις κατάλληλες δυνατότητες για την υποστήριξη νέων λύσεων, καθώς οικοδομούν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα γύρω από την τεχνολογία της ψηφιακής οικονομίας. Αυτές οι δυνατότητες περιλαμβάνουν τη δημιουργία ψηφιακών στρατηγικών, την καινοτόμα σκέψη και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις προηγμένες τεχνολογίες στον τομέα της ψηφιακής

οικονομίας, είναι επίσης απαραίτητο να εξασφαλιστούν συντονισμένες δραστηριότητες για τη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους καταναλωτές και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια, η ψηφιακή οικονομία παρέχει μια πληθώρα ευκαιριών στις επιχειρήσεις, όπως είναι η διαθεσιμότητα ψηφιακών τεχνολογιών, η βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων και η ψηφιοποίηση προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου τους (Alexandrova et al., 2019, σ. 72).

Στον τομέα της διαφήμισης, οι επιχειρήσεις του σήμερα αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο τις ευκαιρίες που τους παρέχει η τεχνολογία, δημιουργώντας επίσημο ιστότοπο και προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο στον χρήστη – δυνητικό πελάτη μια ολοκληρωμένη εμπειρία ψηφιακής περιήγησης στις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης. Αντίθετα, επιχειρήσεις που δε δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις νέες τεχνολογίες φαίνεται να παρουσιάζουν μειωμένες αποδόσεις και να απέχουν από την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cvitanović, 2018, σ. 273).

Για να επιτύχει διαφήμιση, οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την τεχνολογία των Μεγάλων Δεδομένων. Πιο ειδικά, τα Μεγάλα Δεδομένα προσφέρουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αναλύουν κάθε παρατήρηση και κάθε ανατροφοδότηση. Καθώς ο όγκος των δεδομένων συνεχώς αυξάνεται, η τεχνολογία βοηθάει τις επιχειρήσεις στη βέλτιστη ανάλυσή τους ώστε να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή διαδικασία ανάληψης αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην αύξηση της αξίας τους σε μία ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά (Charles & Gherman, 2013, σ. 1071).

Ειδικότερα, η ανάλυση των Μεγάλων Δεδομένων προσφέρει στις εταιρείες τρία βασικά πλεονεκτήματα, την ποιότητα του προϊόντος, τη μείωση κινδύνων του προϊόντος και την καλή σχέση με τους πελάτες. Το πλεονέκτημα της ποιότητας του προϊόντος, οδηγεί τις επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες τους κατάλληλα και εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες και να επιτυγχάνουν υψηλότερες πωλήσεις. Αυτό είναι γνωστό ως πλεονέκτημα ποιότητας προϊόντος. Το πλεονέκτημα της μείωσης των κινδύνων αφορά στον μετριασμό των κινδύνων που συνδέονται τόσο με τις βραχυπρόθεσμες λειτουργίες της επιχείρησης όσο και με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές, όπως είναι η πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων και η αναθεώρηση της στρατηγικής. Τέλος, η καλλιέργεια σχέσεων μεγαλύτερης διάρκειας και η αφοσίωση των πελατών συνδέονται με το πλεονέκτημα των πελατειακών σχέσεων. Η αύξηση των εσόδων της επιχείρησης

και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτές μέσω της ανάλυσης των δεδομένων (Bartosik-Purgat & Ratajczak-Mrozek, 2018, σ. 209).

Μία νέα τεχνολογία που έχει κάνει την εμφάνισή της στην ανθρώπινη καθημερινότητα αλλά και στις λειτουργίες της επιχείρησης και συνδέεται άρρηκτα με την ανάλυση των δεδομένων, είναι η τεχνητή νοημοσύνη. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τεράστιες ποσότητες δεδομένων, χάρη στην εφαρμογή της AI, να εντοπίσουν νέες τάσεις και να παράγουν ακριβείς προβλέψεις. Ως εκ τούτου, η προληπτική λήψη αποφάσεων, η αποδοτική κατανομή των πόρων και η ενισχυμένη επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα καθίστανται δυνατές με την χρήση της AI, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των πελατών τους και να αυξήσουν τη δέσμευση και την αφοσίωσή τους προσαρμόζοντας ανάλογα τις στρατηγικές μάρκετινγκ και εν, τέλει, να αυξήσουν τα έσοδά τους (Bharadiya, 2023, σ. 132).

Πιο συγκεκριμένα, στον τομέα παροχής υπηρεσιών, η AI βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, επιταχύνοντας τις διαδικασίες και προσφέροντας στον πελάτη υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις προτιμήσεις του. Παράλληλα, μειώνει τις εργατοώρες προσφέροντας, όμως, υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε χαμηλή τιμή. Ακόμη, η AI βελτιώνει τις στρατηγικές μάρκετινγκ της επιχείρησης προσφέροντας εξατομικευμένες διαφημίσεις που ταιριάζουν στα δημογραφικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά του κοινού που στοχεύει (Hussein Al-shami et al., 2022, σσ. 631–632). Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά της AI συνθέτουν ένα νέο τύπο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που βλέπουν τη τεχνητή νοημοσύνη ως ευκαιρία και αξιοποιούν τα εργαλεία που προσφέρει.

Καταληκτικά, αξιοποιώντας το Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM, οι άριστοι οργανισμοί διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις τρέχουσες δραστηριότητές τους, ενώ ταυτόχρονα προσαρμόζονται στις αλλαγές που διαδραματίζονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον (EFQM 2019, σ. 28). Αξιολογώντας και υιοθετώντας τις κατάλληλες νέες τεχνολογίες ενισχύουν την παραγωγή αξίας και διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητές τους προσαρμόζονται και ανταποκρίνονται στις σύγχρονες συνθήκες του επιχειρηματικού κόσμου. Ακόμη, οι άριστοι οργανισμοί προάγουν τις τεχνολογίες αιχμής αποσκοπώντας στη μεγιστοποίηση των κερδών τους (σ. 29)

3.2.2. Καινοτομία

Για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι σύγχρονες επιχειρήσεις, χρειάζεται να έχουν καινοτόμες δεξιότητες στην παραγωγή, τη δημιουργικότητα, το μάρκετινγκ και τη διοίκηση. Το πιο σημαντικό, όμως, για την αξιοποίηση της καινοτομίας ως ανταγωνιστικό αποτέλεσμα είναι η επιτυχής διαχείρισή της. Η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να αφορά στη δημιουργία ενός νέου προϊόντος, μιας νέας διαδικασίας ή μιας νέας οργανωσιακής ή διαφημιστικής στρατηγικής. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις μιας επιχείρησης, όπως είναι η γνώση, οι άνθρωποι, το όραμα, η ηγεσία, η οργανωτική δομή και η τεχνολογία. Για να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της καινοτομίας, όλες αυτές οι διαστάσεις πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Ακόμη, η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην καινοτομία, καθιστά ευκολότερη την υιοθέτησή της. Με αυτόν τον τρόπο, η βελτίωση των διαδικασιών, η εφαρμογή νέων στρατηγικών και η διατήρηση των σχέσεων με εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες καθίσταται ευκολότερη. Σε κάθε περίπτωση, η καινοτομία πρέπει να επικεντρώνεται στην εμπιστοσύνη και ικανοποίηση των πελατών (Dereli, 2015, σσ. 1369–1370).

Συνεπώς, η καινοτομία αποτελεί, εκτός από πρόκληση, μία ευκαιρία για τις επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τη γνώση και την εμπειρία των στελεχών και των εξωτερικών συνεργατών τους. Ακόμη τα σχόλια και η ανατροφοδότηση των πελατών παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, ενώ συμβάλλουν στη δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών εντός της επιχείρησης (Distanont & Khongmalai, 2018, σ. 20).

Ωστόσο καινοτόμο προϊόν δε θεωρείται μόνο το νέο, αλλά και το ήδη υπάρχον που επανακυκλοφορεί στην αγορά με ορισμένες τροποποιήσεις και αλλαγές καθώς και το νέο προϊόν που προορίζεται για τον εντοπισμό των αναγκών της αγοράς (Reguia, 2014, σ. 150). Για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου καινοτόμου προϊόντος που θα οδηγήσει την επιχείρηση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να εμπλακούν τα τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης, να υπάρχουν επαρκείς οικονομικοί πόροι για να στηρίξουν την καινοτομία, να εφαρμοστούν αποδοτικά προγράμματα και πρακτικές και να παρακινηθούν οι αρμόδιοι της καινοτομίας (σ. 155).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τους Bashir & Verma (2017, σ. 14), η καινοτομία οδηγεί πιο εύκολα στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρά στην

απόκτησή του. Συγκεκριμένα, το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει μια επιχείρηση εύκολα αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές της, σε αντίθεση με το καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η Uber, η Airbnb και η Xiaomi είναι ηγέτες στους κλάδους τους κυρίως λόγω του καινοτόμου επιχειρηματικού τους μοντέλου και όχι λόγω των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν (σ. 7). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετούν την καινοτομία κυρίως για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Ακόμη, η καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να μειώσουν τα έξοδα, τον κίνδυνο, και το κόστος των πελατών. Τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν τη δυνατότητα να ανατρέψουν ολόκληρους κλάδους αλλάζοντας τους κανόνες της αγοράς και κερδίζοντας τετραπλάσιες αποδόσεις από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν χρόνο και να καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια (σ. 14).

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται και να είναι προετοιμασμένες για τις τοπικές, περιφερειακές και παγκόσμιες οικονομικές αλλαγές. Οφείλουν, επίσης, να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες αξιοποιώντας αυτές τις αλλαγές. Η καινοτομία είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που μπορεί να αξιοποιηθεί για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τα οποία να είναι εφάμιλλα ή μεγαλύτερα από εκείνα των ανταγωνιστών επιχειρήσεων και, ως εκ τούτου, να επιτύχει βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Distanont & Khongmalai, 2018, σ. 20).

Καταληκτικά, η καινοτομία είναι ένα σημαντικό όπλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση και την ενίσχυση μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ίσα ή μεγαλύτερα από εκείνα των ξένων επιχειρήσεων και έτσι να πραγματοποιήσει βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Distanont & Khongmalai, 2018, σ. 20). Η καινοτομία ωφελεί τις επιχειρήσεις όσον αφορά την απόδοση παράδοσης, τη μείωση του κόστους, την ικανοποίηση των πελατών, τα καθαρά έσοδα και την αύξηση των πωλήσεων (Sakchutchawan et al., 2011, σ. 18). Οι άριστες επιχειρήσεις, αξιοποιώντας το κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM, υιοθετούν καινοτόμες λύσεις ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές αλλά και για να είναι ευέλικτες στις μελλοντικές αλλαγές (EFQM 2019, σ. 29).

3.2.3. Ανθρώπινο δυναμικό

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις κατανοώντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ισχυρό παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφαρμόζουν πρακτικές και

δημιουργούν συνθήκες ώστε τα μέλη τους να είναι ικανοποιημένα. Συγκεκριμένα, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προάγουν την αυτονομία, τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να ενεργούν πιο αποτελεσματικά, ενώ αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση και νιώθουν ασφάλεια για το επαγγελματικό τους μέλλον (Hitka et al., 2019, σσ. 4986–4987). Οι επιχειρήσεις που θέλουν να καταστούν άριστες οφείλουν να προάγουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων τους αξιοποιώντας το Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM. Με τη σειρά τους, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν την επιχείρηση και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της (EFQM 2019, σσ. 24, 34).

Ακόμη, οι αποδοτικές συνθήκες εργασίας που δημιουργούν οι επιχειρήσεις οδηγούν τους εργαζομένους να εξωτερικεύουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα ταλέντα τους. Τα ταλέντα των εργαζομένων αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Mazurkiewicz, 2017, σ. 166). Επιπλέον, η τοποθέτηση ταλαντούχων εργαζομένων σε καίριες θέσεις οδηγεί την επιχείρηση στην επιτυχία. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις «κυνηγούν» τους πιο ταλαντούχους εργαζομένους (Rabbi et al., 2015, σ. 212). Με άλλα λόγια, η ύπαρξη ταλέντων στην επιχείρηση είναι πιο σημαντική από την ύπαρξη στελεχών, καθώς προσφέρουν στον οργανισμό την ευκαιρία να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mazurkiewicz, 2017, σ. 166).

Ωστόσο, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και ανέλιξης στους εργαζομένους. Συνεπώς, καθίσταται επιτακτική η εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης ταλέντων, προκειμένου η επιχείρηση να διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της και να επωφεληθεί από τη δημιουργικότητα των εργαζομένων της (Mazurkiewicz, 2017, σ. 166). Η διαχείριση ταλέντων επικεντρώνεται στην προσέλκυση, επιλογή, εξέλιξη και ανέλιξη ατόμων με ανεπτυγμένες ικανότητες καθώς και την τοποθέτησή τους σε σημαντικές θέσεις του οργανισμού, την κατάλληλη στιγμή παρέχοντάς τους το ιδανικό περιβάλλον για να αναδείξουν το ταλέντο τους. Συνεπώς, οι οργανισμοί οφείλουν να αναγνωρίζουν και να ξεχωρίζουν τις ικανότητες των ατόμων που θα τους οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rabbi et al., 2015, σ. 212).

Ένα τέτοιο ταλέντο μπορεί να είναι η γνώση νέων τεχνολογιών. Παρ' όλο που ολοένα και περισσότερες διαδικασίες υλοποιούνται πλέον αυτοματοποιημένα, ωστόσο οι μηχανές δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την ανθρώπινη γνώση. Αντίθετα, οι ικανότητες χρήσης νέων τεχνολογικών εργαλείων απαιτούνται ολοένα και περισσότερο από το εργατικό δυναμικό. Με αυτόν τον τρόπο, η τεχνολογία προσφέρει στους

εργαζόμενους την ευκαιρία να διευρύνουν τις γνώσεις τους και στην επιχείρηση να προσλάβει εξειδικευμένο προσωπικό. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι η γνώση χειρισμού υπολογιστών αυξάνει το δείκτη απασχόλησης κατά 1,7% ετησίως, ενώ θεωρείται προσόν που αμείβεται επιπλέον (Bessen, 2016, σ. 2).

Παράλληλα, αν και υφίσταται η πεποίθηση ότι οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες οδηγούν στην έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της ανεργίας, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Απεναντίας, υπάρχει αυξημένη ζήτηση για εργαζομένους με τεχνολογικές δεξιότητες (Bessen, 2016, σσ. 29–30). Για παράδειγμα, ενώ η υιοθέτηση της AI έχει αυτοματοποιήσει αρκετές επιχειρηματικές διαδικασίες, ωστόσο, η ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων είναι μείζονος σημασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να κατανοήσει και να αξιολογήσει ποιοτικά τα διάφορα ζητήματα, όπως είναι οι κανονισμοί αλλά και οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες. Η AI μπορεί να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, αλλά έως ένα σημείο. Αντίθετα, ο ανθρώπινος παράγοντας έχοντας γνώση και κατανόηση του προβλήματος και των παραγόντων που το συντελούν μπορεί να οδηγηθεί σε μία πιο αποτελεσματική απόφαση (Jarrahi, 2018, σσ. 583–585).

Ειδικότερα, σε έναν οργανισμό, η διαισθητική λήψη αποφάσεων δεν περιορίζεται μόνο στα διοικητικά στελέχη. Αλλά, πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα της γνώσης, ακόμη και εκείνοι που δεν κατέχουν διοικητικές θέσεις, καλούνται να σκέφτονται δημιουργικά και διαισθητικά, επειδή συχνά αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες καταστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και ασάφεια. Ορισμένοι μη διοικητικοί ρόλοι που μπορεί να μην υιοθετούν πάντα μια αναλυτική, ορθολογική προσέγγιση λήψης αποφάσεων είναι οι αναλυτές της αγοράς, οι σχεδιαστές προϊόντων (π.χ. με στόχο τον συναισθηματικό σχεδιασμό), οι θέσεις που αφορούν την ανάπτυξη των ανθρώπων (π.χ. οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού που ειδικεύονται στην κατάρτιση και την οργανωσιακή μάθηση). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να υιοθετούν νέα εργαλεία AI καθώς και να εξελίσσουν το προσωπικό τους, αφού δεν αρκεί μόνο η AI για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά η συνύπαρξή της με τον ανθρώπινο παράγοντα (Jarrahi, 2018, σσ. 583–585).

Καταληκτικά, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η κύρια πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, της ελπίδας, της αισιοδοξίας και της ανθεκτικότητας των διευθυντών και των εργαζομένων της επιχείρησης μπορεί να την οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Luthans &

Youssef, 2004, σ. 157). Ο εντοπισμός και η επίλυση των ατομικών προβλημάτων των εργαζομένων, αλλά και των προβλημάτων που εντοπίζονται στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, οδηγούν, επίσης, την επιχείρηση να πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wagner & Hollenbeck, 2021, σ. 4).

3.2.4. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αν και για κάποιες εταιρείες η ΕΚΕ αποτελεί περισσότερο πρόσκληση, ωστόσο κάποιες άλλες την θεωρούν ευκαιρία. Η υιοθέτηση στρατηγικής ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει εξαιρετική ευκαιρία για την αύξηση εσόδων της επιχείρησης, των θέσεων εργασίας, των προσδοκιών των επενδυτών, του μετριασμού των κινδύνων, της παραγωγικότητας του προσωπικού, της προσέλκυσης νέων πελατών καθώς και την περαιτέρω διάδοση της φήμης της εταιρείας, την ενασχόληση των μέσων ενημέρωσης με αυτήν (Valmohammadi, 2011, σσ. 259–260), την ηθική δέσμευση που ακολουθεί και τις απαιτήσεις των πελατών, της διοίκησης και της κοινωνίας (Pinto & Allui, 2020, σ. 264).

Ειδικότερα, οι εταιρείες αξιοποιούν την ΕΚΕ για να λάβουν φοροαπαλλαγές και φορολογικές πιστώσεις, όπως η RBC Bearings που έλαβε 8,3 εκατομμύρια δολάρια σε ομοσπονδιακές φορολογικές πιστώσεις που σχετίζονται με την παραγωγή ανεμογεννητριών. Οι μειώσεις του φόρου ακίνητης περιουσίας και οι απαλλαγές από τον φόρο επί των πωλήσεων αποτελούν παραδείγματα πρόσθετων φορολογικών πλεονεκτημάτων για τις εταιρείες που υιοθετούν στρατηγική ΕΚΕ. Ωστόσο, η κατανόηση των σχετικών κανόνων και κανονισμών είναι απαραίτητη για την εκ των προτέρων μέτρηση αυτών των πιστώσεων και κινήτρων. Ακόμη, οι επιχειρήσεις συνήθως επωφελούνται από τη δωρεάν διαφήμιση λόγω της ΕΚΕ. Οι πράξεις κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων, συχνά προβάλλονται σε εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο και τηλεόραση. Οι εταιρείες πιθανότατα γνωρίζουν την τιμή της εκάστοτε διαφήμισης στα μέσα ενημέρωσης και για αυτό είναι σε θέση να αξιολογήσουν τα οφέλη μιας τέτοιας δράσης δημοσιότητας, παρακολουθώντας τις επισκέψεις χρηστών στα μέσα ενημέρωσης και υπολογίζοντας τα κόστη που, σε άλλη περίπτωση, θα δαπανούσαν για διαφήμιση (Sprinkle & Maines, 2010, σσ. 449–450).

Επιπλέον, η ΕΚΕ αποτελεί ιδανική ευκαιρία για την προσέλκυση, την έμπνευση και τη διατήρηση ταλέντων. Οι εταιρείες μπορούν εύκολα να ερευνήσουν τις αιτίες για τις οποίες οι εργαζόμενοι παραμένουν ή αποχωρούν και να μεταφράσουν τις απαντήσεις τους σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την ΕΚΕ. Στη συνέχεια, οι εταιρείες, μπορούν να συσχετίσουν το κόστος της εναλλαγής προσωπικού με τα, ενδεχομένως, υψηλότερα

ποσοστά διατήρησης. Ακόμη, θα μπορούσαν να μετρήσουν την απόδοση και παραγωγικότητα εργαζομένων που έχουν λάβει μέρος σε δραστηριότητες ΕΚΕ, σε σχέση με όσους δεν έχουν συμμετάσχει σε αυτές. Από την άλλη πλευρά, δεδομένου ότι τα πλεονεκτήματα πρόσληψης συνδέονται άρρηκτα με υψηλότερες επιδόσεις και κέρδη μέσω της βελτίωσης των κινήτρων των εργαζομένων και του χαμηλότερου κύκλου εργασιών, μπορεί να είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να μετρήσει μια εταιρεία αυτή τη διάσταση θα ήταν να επικεντρωθεί στη μέτρηση των ικανοτήτων του νέου προσωπικού και στη μείωση του κόστους πρόσληψης. Ο όγκος των αιτήσεων, τα ποσοστά απόδοσης, ο μέσος όρος πτυχίου (για τις θέσεις εισόδου), ο αριθμός των πτυχίων και το είδος των πανεπιστημίων στα οποία φοίτησαν είναι μερικές ικανότητες ταλέντων και νέου προσωπικού (Sprinkle & Maines, 2010, σ. 450).

Παράλληλα, η φιланθρωπική δράση των επιχειρήσεων δύναται να οδηγήσει επίσης στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Πιο ειδικά, η φιλανθρωπία μπορεί να παρέχει στις εταιρείες νέα ανταγωνιστικά εργαλεία, αν επικεντρωθεί στις ανάγκες της εταιρείας και εκμεταλλευτεί τα μοναδικά χαρακτηριστικά της. Για παράδειγμα, η Cisco Systems επενδύει σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την εκπαίδευση διαχειριστών δικτύων, αμβλύνοντας έτσι έναν πιθανό περιορισμό στην ανάπτυξή της και παρέχοντας ταυτόχρονα ελκυστικές ευκαιρίες απασχόλησης σε αποφοίτους λυκείου. Εστιάζοντας σε κοινωνικές ανάγκες που επηρεάζουν το εταιρικό της πλαίσιο και αξιοποιώντας τα μοναδικά χαρακτηριστικά της ως εταιρεία για την αντιμετώπισή τους, η Cisco έχει αρχίσει να αποδεικνύει τις ανεκμετάλλετες δυνατότητες της εταιρικής φιλανθρωπίας (Porter & Kramer, 2002, σσ. 63, 68).

Ωστόσο, για να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις μία επιτυχημένη στρατηγική ΕΚΕ οφείλουν να εντάξουν έξι βασικούς παράγοντες στην στρατηγική τους. Πρώτον, θα πρέπει να υπάρχει ένας παράγοντας αλλαγής, που θα μπορούσε να είναι ένας εταιρικός υποστηρικτής της ΕΚΕ. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να ηγείται των διαδικασιών αλλαγής, αλλά με την υποστήριξή του, η στρατηγική ΕΚΕ μπορεί να εφαρμοστεί από μια ομάδα εργαζομένων. Όταν ένα ανώτερο στέλεχος υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ, η εταιρεία θα δει σημαντικές προόδους σε αυτόν τον τομέα (Jenkins, 2009, σ. 31).

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά στα εξωτερικά δίκτυα. Προκειμένου μια εταιρεία να αποκτήσει όλες τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή

πρακτικών ΕΚΕ, οφείλει να αξιοποιήσει όλες τις εξωτερικές πηγές γνώσης. Για παράδειγμα, οι ΜΜΕ συχνά δεν αξιοποιούν όλες τις εξωτερικές πηγές γνώσεις καθώς τις θεωρούν ασυνεπείς, ασαφείς, περιττές ή λανθασμένου είδους υποστήριξη. Το θέμα αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σε εθνικό, τοπικό και ευρωπαϊκό επίπεδο θα πρέπει να προωθούν τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ και να αποφασίζουν ποιες από αυτές θα χρηματοδοτήσουν. Αντίθετα, ο τρίτος παράγοντας συνδέεται με τα εσωτερικά δίκτυα της επιχείρησης. Αν και οι ΜΜΕ διαθέτουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, ωστόσο συχνά δυσκολεύονται να ενθαρρύνουν τα μέλη του οργανισμού να συμμετάσχουν σε δράσεις ΕΚΕ. (Jenkins, 2009, σ. 31).

Ο τέταρτος παράγοντας αφορά στην ευελιξία. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των ΜΜΕ είναι η ικανότητά τους να αντιδρούν γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς. Οι ΜΜΕ μπορεί να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν γρήγορα νέες αγορές για προϊόντα και υπηρεσίες που ενσωματώνουν κοινωνικά ή/και περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα στην αξία τους. Ο πέμπτος παράγοντας είναι η καινοτομία, η οποία μπορεί να λάβει χώρα σταδιακά και δεν απαιτεί πάντα την εισαγωγή σημαντικών νέων υπηρεσιών, προϊόντων ή διαδικασιών ή την υιοθέτηση επαναστατικών νέων τεχνολογιών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία εκτυπώσεων με έδρα τα East Midlands και 39 υπαλλήλους απαίτησε μεγαλύτερη ευελιξία δεξιοτήτων από το προσωπικό της και, σε αντάλλαγμα, προσέφερε ευέλικτο ωράριο. (Jenkins, 2009, σσ. 31–32).

Τέλος, ο έκτος παράγοντας επικεντρώνεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επέκταση της εταιρείας και η αύξηση των κερδών δεν αποτελούν πάντα πρωταρχικό της στόχο. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, ο πρωταρχικός στόχος μιας εταιρείας ανακύκλωσης στη Σκωτία είναι η περιβαλλοντική εκπαίδευση και η απλοποίηση της ανακύκλωσης, προκειμένου η εταιρεία να έχει σημαντική θετική επίδραση στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η συγκεκριμένη επιχείρηση αποτελεί εξαιρετικό παράδειγμα της στρατηγικής προσέγγισης της ΕΚΕ, διότι αξιοποιεί και τους έξι παράγοντες της στρατηγικής ΕΚΕ (Jenkins, 2009, σ. 32).

Ειδικότερα, ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είναι ένας αφοσιωμένος παράγοντας αλλαγής, του οποίου οι προσωπικές αρχές έχουν διαμορφώσει την πορεία και την στρατηγική της εταιρείας. Η επιχείρηση συνεργάζεται με διάφορους εξωτερικούς εταίρους και ενδιαφερόμενους φορείς για την επίτευξη των στόχων της. Ενώ, μια ομάδα

εργαζομένων εφαρμόζει τη στρατηγική ΕΚΕ της εταιρείας και όλοι στον οργανισμό γνωρίζουν την αφοσίωση της εταιρείας στην κοινωνική ευθύνη. Ακόμη, η επιχείρηση είναι αρκετά προσαρμοστική ώστε να αλλάζει πορεία όταν προκύπτει μια νέα τάση στην αγορά, όπως αυτή της ανακύκλωσης των κινητών τηλεφώνων. Επιπλέον, η επιχείρηση έχει δημιουργήσει πρωτοποριακά προγράμματα συλλογής ανακυκλώσιμων υλικών που προσφέρουν σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, επιχειρήσεις, σχολεία και κοινοτικές οργανώσεις νέες πηγές εσόδων. Τέλος, η επιχείρηση έχει συνειδητοποιήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας την εταιρική κοινωνική ευκαιρία που παρέχει η ανακύκλωση, η επαναχρησιμοποίηση και η περιβαλλοντική εκπαίδευση. Με ισχυρά κοινωνικά και περιβαλλοντικά ιδεώδη στα θεμέλιά της, είναι ένας ταχέως αναπτυσσόμενος παγκόσμιος ηγέτης στον κλάδο (Jenkins, 2009, σ. 32).

Καταληκτικά, το αντίκτυπο μιας επιχείρησης στην κοινωνία αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ενσωμάτωση της ΕΚΕ σε μια επιχείρηση, απαιτεί την προσαρμογή της στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και τον εντοπισμό κινήτρων για την εφαρμογή της (Porter & Kramer, 2006, σ. 90). Ενώ, μία άριστη επιχείρηση, αξιοποιώντας το Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM, επιδιώκει να συμβάλει στην ανάπτυξη και ευημερία της κοινωνίας (EFQM, σ. 25). Από την άλλη πλευρά, η κοινωνία, αντιλαμβάνεται τις ενέργειες του οργανισμού που έχουν αντίκτυπο σε αυτήν καθώς και τις προσπάθειές του για την κατάρριψη των κοινωνικών στερεοτύπων, όπως αναφέρεται στο Κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM (σ. 35).

3.2.5. Περιβάλλον

Εκτός από την εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων, όμως, κρίσιμες είναι και οι ενέργειές τους που σχετίζονται με το περιβάλλον, ως σύγχρονοι παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι άριστοι οργανισμοί, αξιοποιώντας το 4ο Κριτήριο του μοντέλου EFQM, δε στοχεύουν απλά στη δημιουργία αξίας, αλλά στη δημιουργία αιφόρου αξίας. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχουν αποσκοπούν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (EFQM, σ. 27). Ενώ, οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις φιλοπεριβαλλοντικές δράσεις της επιχείρησης οι οποίες έχουν θετικό αντίκτυπο στη φήμη του (σ. 34).

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις του σήμερα, ενσωματώνουν το περιβάλλον με επιδεξιότητα στη βασική στρατηγική τους, δημιουργώντας διαρκές οικολογικό πλεονέκτημα με διαφορετικό τρόπο σκέψης, υιοθετώντας εργαλεία για την κατανόηση των

περιβαλλοντικών προκλήσεων και ευκαιριών και δίνοντας προσοχή στη διαχείριση των εταιρικών αξιών τους (Esty & Winston, 2009, σ. 283).

Για παράδειγμα, η WaveRiders επανασχεδιάζει τα προϊόντα της και τις αλυσίδες εφοδιασμού της για να επιτύχει οικολογικό πλεονέκτημα. Ο οικολογικός σχεδιασμός είναι ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να προσεγγίσουν τα περιβαλλοντικά προβλήματα πριν προκύψουν, εξοικονομώντας έτσι χρόνο και χρήμα. Οι περιβαλλοντικές παράμετροι λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των προϊόντων για να βοηθήσουν τους πελάτες να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Η πράσινη δόμηση είναι επίσης μια τάση που ακολουθούν ορισμένες εταιρείες, καθώς βοηθά να εξοικονομούνται χρήματα και να βελτιώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Παράδειγμα μιας εταιρείας που προχωρεί πέρα από τη βελτίωση των συνθηκών είναι η IKEA, που πιέζει τους προμηθευτές της να αλλάξουν τις επιχειρηματικές πρακτικές τους. Ενώ, ορισμένες εταιρείες επανασχεδιάζουν ολόκληρες αλυσίδες αξίας για να μειώσουν το περιβαλλοντικό και κοινωνικό τους αποτύπωμα (Esty & Winston, 2009, σ. 292).

Τα παραπάνω αποτελούν μερικά μόνο από τα παραδείγματα εταιρειών που αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα ως πρόκληση ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα ως ευκαιρία είναι κυρίως οι κανονισμοί και οι πολιτικές, η πίεση από την κοινωνία, η αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, η πίεση των πελατών, των μετόχων, του προσωπικού ακόμα και του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρείας, η εξοικονόμηση κόστους, η επέκταση σε νέες αγορές, η επιχορήγηση και οι συνεργασίες για δράσεις βιωσιμότητας καθώς και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Potts, 2010, σ. 720).

Ειδικότερα, η ύπαρξη κανονισμών και πολιτικών αναγκάζει τις επιχειρήσεις να εναρμονιστούν με τις αρχές της βιωσιμότητας, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν νέες ευκαιρίες στις εταιρείες (Potts, 2010, σ. 719). Για παράδειγμα, οι αλυσίδες εφοδιασμού με μειωμένες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα μπορούν να εξοικονομήσουν περισσότερα χρήματα, ανεξάρτητα από τη στρατηγική ευθυγράμμιση μιας εταιρείας. Ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της, η αποδοτικότητα άνθρακα στις αλυσίδες εφοδιασμού μπορεί να συμβάλλει στην ταχύτερη παράδοση. Ακόμη, η καινοτομία μπορεί να ενισχυθεί από την αποδοτικότητα του άνθρακα, ανάλογα με την πρακτική βάση της οποίας εφαρμόζεται. Ενώ, ο τρόπος προσέγγισης της αποδοτικότητας του

άνθρακα μπορεί να καθορίσει αν θα βελτιωθεί ή όχι η ποιότητα ενός προϊόντος. Ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της, η αποδοτικότητα του άνθρακα μπορεί να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών (Olatunji et al., 2019, σ. 997).

Παράλληλα, η αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, ιδίως από το εσωτερικό της επιχείρησης, αποτελεί κινητήριο μοχλό για την εφαρμογή περιβαλλοντικών δράσεων. Το κίνητρο των στελεχών για τη διαμόρφωση ενός βιώσιμου πλανήτη αλλά και η θέσπιση εσωτερικών στόχων βιωσιμότητας από τα ανώτερα στελέχη και η επιτυχής επίτευξή τους από το προσωπικό αποτελούν παράγοντες οι οποίοι καθοδηγούν τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος ως ευκαιρία και όχι ως πρόκληση και απειλή. Ακόμη, η επιρροή και η πίεση που ασκούν οι καταναλωτές διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ώστε οι εταιρείες να υποκύψουν και να υιοθετήσουν στρατηγικές βιωσιμότητας (Adams et al., 2023, σσ. 1455–1457).

Παρ' όλο που το κόστος της υλοποίησης των δράσεων βιωσιμότητας αναφέρεται συχνά ως αποτρεπτικός παράγοντας, ωστόσο μπορεί να λειτουργήσει και ως κίνητρο, ιδίως όταν οι στόχοι είναι μεγάλης κλίμακας και εύκολα επιτεύξιμοι. Για παράδειγμα, η μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας μεταφράζεται ως μείωση παραγωγής και εξοικονόμησης χρημάτων. Αντίστοιχα, το ίδιο ισχύει και με τη μείωση του νερού, του φυσικού αερίου και άλλων φυσικών πόρων. Η μείωση κατανάλωσης της ενέργειας, των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και της χρήσης νερού είναι ένας τρόπος να εκπληρώσει ο κάθε άνθρωπος και ο κάθε οργανισμός την κοινωνική του ευθύνη και να συμβάλλει στη βελτίωση της κοινωνίας (Adams et al., 2023, σσ. 1455–1456).

Ακόμη, η συνεργασία μεταξύ εταιρειών και Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) μπορεί να συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη βιώσιμης στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η πίεση που ασκούν οι ΜΚΟ αναγκάζει τις εταιρείες να υιοθετήσουν βιώσιμες μεθόδους. Ζωτικής σημασίας είναι επίσης και η συνεργασία μεταξύ ΜΚΟ, μέσων ενημέρωσης και πολιτών ώστε οι εταιρείες να νιώσουν υπεύθυνες για το μέλλον του πλανήτη και να διαμορφώσουν ορθή περιβαλλοντική στρατηγική. Με αυτόν τον τρόπο, οι ΜΚΟ επηρεάζουν την κουλτούρα της εταιρείας και καλλιεργούν το αίσθημα της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης στα μέλη του οργανισμού. Ενώ, μέσω αυτής της συνεργασίας ενισχύεται η εικόνα των εταιρειών (Hossain et al., 2016, σσ. 334, 336–337).

Τέλος, υπάρχει μια αξία στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, καθώς η βελτίωση των επιχειρηματικών στρατηγικών και η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών παραγόντων οδηγούν σε αύξηση των κερδών. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η πράσινη διαχείριση είναι επωφελής για το γενικότερο συμφέρον και αναζητούν μακροπρόθεσμη αξία για τις ίδιες, τους εργαζομένους, την κοινωνία και τον πλανήτη. Η πράσινη πολιτική δεν αφορά μόνο τα χρήματα, αλλά και την ολοκληρωμένη ανάπτυξη (Esty & Winston, 2009, σ. 302).

Καταληκτικά, μέσω της βιώσιμης διαχείρισης, οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα, οι εταιρείες που δημιουργούν βιώσιμα αγαθά και υπηρεσίες θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της αυξανόμενης ανησυχίας των πολιτών για περιβαλλοντικά ζητήματα και της πιθανότητας θέσπισης νέων κανονισμών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή μακροπρόθεσμα, ωστόσο θεωρείται σημαντικό κίνητρο για τις επιχειρήσεις ώστε να εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές (Potts, 2010, σσ. 719–720).

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Adamik, A. (2019). Creating a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Problemy Zarzadzania*, 2/2019(82), 13–31. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.82.1>
- Adamik, A., & Nowicki, M. (2020). Barriers of Creating Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0: Conclusions from International Experience. In A. Zakrzewska-Bielawska & I. Staniec (Eds.), *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0* (pp. 3–42). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30549-9_1
- Adams, D., Donovan, J., & Topple, C. (2023). Sustainability in large food and beverage companies and their supply chains: An investigation into key drivers and barriers affecting sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1451–1463. <https://doi.org/10.1002/bse.3198>
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Alexandrova, E., Poddubnaya, M., Shalenaya, K., & Savvidi, S. (2019). Opportunities of the Digital Economy for Achieving Competitive Advantage of Firms. *Proceedings of the 5th International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2019)*, 69–73. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.191225.013>
- Bartosik-Purgat, M., & Ratajczak-Mrozek, M. (2018). Big Data Analysis as a Source of Companies' Competitive Advantage: A Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 197–215. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060411>
- Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage? *The IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7–17.
- Bessen, J. (2016). *How Computer Automation Affects Occupations: Technology, Jobs, and Skills* (15–49; Law and Economics Research Paper).
- Bharadiya, J. P. (2023). Machine Learning and AI in Business Intelligence: Trends and Opportunities. *International Journal of Computer (IJC)*, 48(1), 123–134.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2016). Which factors hinder the adoption of open innovation in SMEs? *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 869–885. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1180353>
- Bilas, V., & Sopta, M. (2021). Creating a competitive advantage: New challenges ahead. *EMC Review - Časopis Za Ekonomiju - APEIRON*, 21(1), 217–226. <https://doi.org/10.7251/EMC2101217B>

- Charles, V., & Gherman, T. (2013). Achieving Competitive Advantage Through Big Data. Strategic Implications. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(8), 1069–1074.
- Cvitanović, P. L. (2018). New Technologies in Marketing as Competitive Advantage. *Proceedings of 2018 ENTRENOVA Conference*, 266–274.
- Demirbas, D. (2011). How do Entrepreneurs Perceive Barriers to Innovation? Empirical Evidence from Turkish SMEs. *Proceedings of 14th International Business Research Conference*, 1–23.
- Dereli, D. D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365–1370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>
- Dervitsiotis, K. N. (2011). The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 553–566. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.568256>
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41, 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Dixit, P., & Bajpai, B. L. (2015). Managing Workforce Diversity in Competitive Environment. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 4(1), 1–11.
- Esty, D., & Winston, A. (2009). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance. *Sustainability*, 11(14), 3811–3833. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z. (2019). Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource Management. *Sustainability*, 11(18), 4985–5003. <https://doi.org/10.3390/su11184985>
- Hossain, M. M., Alam, M., Hecimovic, A., Alamgir Hossain, M., & Choudhury Lema, A. (2016). Contributing barriers to corporate social and environmental responsibility practices in a developing country. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 319–346. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2014-0056>
- Hussein Al-shami, S. A., Mamun, A. Al, Ahmed, E. M., & Rashid, N. (2022). Artificial intelligent towards hotels' competitive advantage. An exploratory study from the UAE. *Foresight*, 24(5), 625–636. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0014>

- Ionescu, A., & Dumitru, N. R. (2015). The Role Of Innovation In Creating The Company'S Competitive Advantage. *Ecoforum*, 4(1), 99–104.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>
- Latapí, M., Jóhannsdóttir, L., Davíðsdóttir, B., & Morsing, M. (2021). The Barriers to Corporate Social Responsibility in the Nordic Energy Sector. *Sustainability*, 13(9), 4891–4921. <https://doi.org/10.3390/su13094891>
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234–256. <https://doi.org/10.1108/174711111111141512>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Malik, A. (2019). Creating Competitive Advantage through Source Basic Capital Strategic Humanity in the Industrial Age 4.0. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 4(1), 209–2015.
- Mazurkiewicz, A. (2017). Shaping the career of a talented employee in achieving competitive advantage by modern companies. *Ekonomia i Prawo*, 16(2), 159–169. <https://doi.org/10.12775/EiP.2017.011>
- Mustafa, H. K., & Yaakub, S. (2018). Innovation and Technology Adoption Challenges: Impact on SMEs' Company Performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3(15), 57–65.
- Noori Hussain, H., Yousif Alabdullah, T. T., Ahmed, E. R., & M. Jamal, K. A. (2023). Implementing Technology for Competitive Advantage in Digital Marketing. *International Journal of Scientific and Management Research*, 06(06), 95–114. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6607>
- Oduro, S. (2020). Exploring the barriers to SMEs' open innovation adoption in Ghana. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 21–51. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2018-0119>
- Olatunji, O. O., Akinlabi, S. A., Ayo, O. O., Madushele, N., Adedeji, P. A., & Fatoba, S. O. (2019). Drivers and barriers to competitive carbon footprint reduction in manufacturing supply chain: a brief review. *Procedia Manufacturing*, 35, 992–1000. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.06.047>

- Perron, G. M. (2005). *Barriers to Environmental Performance Improvements in Canadian SMEs*.
- Pinto, L., & Allui, A. (2020). Critical Drivers and Barriers of Corporate Social Responsibility in Saudi Arabia Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 259–268. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.259>
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Potts, T. (2010). The natural advantage of regions: linking sustainability, innovation, and regional development in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 713–725. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.008>
- Qehaja, A. B., & Kutllovci, E. (2018). The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 47–61.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208–214. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214>
- Ratnasingam, J., Chin, K. A., Abdul Latib, H., Subramaniam, H., & Khoo, A. (2018). Innovation in the Malaysian furniture industry: Drivers and challenges. *BioRes*, 13(3), 5254–5270.
- Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *Proceedings of the 1st Mediterranean Interdisciplinary Forum on Social Sciences and Humanities*, 140–157.
- Roy, M. (2001). Environmental Performance as a Basis for Competitive Strategy: Opportunities and Threats. *Corporate Environmental Strategy*, 8(4), 339–347. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00118-X](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00118-X)
- Sakchutchawan, S., Hong, P. C., Callaway, S. K., & Kunnathur, A. (2011). Innovation and Competitive Advantage: Model and Implementation for Global Logistics. *International Business Research*, 4(3), 10–21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p10>
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020–5036. <https://doi.org/10.3390/su12125020>

- Valmohammadi, C. (2011). Investigating corporate social responsibility practices in Iranian organizations: an ISO 26000 perspective. *Business Strategy Series*, 12(5), 257–263. <https://doi.org/10.1108/17515631111166898>
- Velayati, R., Shabani, E., & Nazarian, A. (2020). Hope for the best, prepare for the worst: barriers to service innovation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 843–863. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2020-0062>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2021). *Organizational Behavior* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009580>

4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (Case Studies)

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα διεθνών αλλά και ελληνικών επιχειρήσεων που μετατρέπουν τις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς σε ευκαιρίες προκειμένου να υπερέχουν έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου τους. Με σκοπό την ολιστική προσέγγιση του σύγχρονου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τον εντοπισμό των μοναδικών ιδιοτήτων κάθε κλάδου, οι επιχειρήσεις, που αναλύονται στη συνέχεια, ανήκουν σε διαφορετικό τμήμα του φάσματος της επιχειρηματικότητας. Οι διεθνείς εταιρείες επιλέχθηκαν αντιπροσωπευτικά από τα δεδομένα παγκόσμιας κεφαλαιαγοράς για την τρέχουσα χρονική περίοδο (CompaniesMarketCap, 2024a; Finance Charts, 2024) και το έτος 2023 (Statista, 2024). Αντίστοιχα, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιλέχθηκαν αντιπροσωπευτικά από τα δεδομένα της ελληνικής κεφαλαιαγοράς για την τρέχουσα χρονική περίοδο (CompaniesMarketCap, 2024b).

4.1. Διεθνείς εταιρείες

4.1.1. Walmart

Βασική περιγραφή: Η Walmart, Inc. (Εικόνα 3) είναι μια πολυεθνική εταιρεία εκμετάλλευσης εκπαιδευτικών καταστημάτων και μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες λιανικού εμπορίου παγκοσμίως που ιδρύθηκε το έτος 1962. Βρίσκεται στη θέση 81 ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως και η αξία της εκτιμάται στα 157,3 δισεκατομμύρια δολάρια (CompaniesMarketCap, 2024a). Ενώ, το 2023 η εταιρεία κατείχε την 16η θέση με αξία 409,1 δισεκατομμύρια δολάρια (Statista, 2024).



Εικόνα 3: Το λογότυπο της Walmart Inc.

Πηγή: 1000logos. (2024b). Walmart logo. E-Commerce Logos.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Walmart έναντι των άλλων εταιρειών οφείλεται στη γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων της, την

αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, τις ανταγωνιστικές τιμές και τις ιδιωτικές ετικέτες των προϊόντων της. Πιο ειδικά, η Walmart υιοθέτησε τη στρατηγική ανάπτυξης καταστημάτων σε γεωγραφικά μονοπώλια και περιοχές κοντά στα μεγάλα κέντρα διανομής για να αποφύγει τον ανταγωνισμό και να επιτύχει, προσφέροντας χαμηλές τιμές. Η στρατηγική της Walmart, να προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές, την έχει οδηγήσει στον έλεγχο του κόστους της και στη διασφάλιση τακτικών βάσει των οποίων οι πελάτες θα έχουν τις χαμηλότερες δυνατές τιμές χάρη σε μεθόδους όπως η βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού της, η προμήθεια από γεωγραφικές περιοχές με χαμηλότερο κόστος και η συνεργασία με τους προμηθευτές για την πραγματοποίηση αλλαγών που μειώνουν το κόστος παραγωγής (Miller, 2014, σ. 16).

Επιχειρηματική Αριστεία - Εφαρμογή Κριτηρίων EFQM:

Η Walmart επιτυγχάνει παραδειγματικά την επιχειρηματική αριστεία, διότι (Miller, 2014, σσ. 16-17):

1. Διατηρεί ισχυρή συνεργασία με τους προμηθευτές και τους επιχειρηματικούς εταίρους. Ορισμένες φορές, ομάδα της εταιρείας συνεργάζεται με τους προμηθευτές ώστε να βελτιώσει τις διαδικασίες του προμηθευτή και να μειώσει το κόστος (με την προσδοκία ότι η εξοικονόμηση αυτή του κόστους θα μεταφερθεί στη Walmart και, τελικά, στον πελάτη).
2. Η εταιρεία αναζητά πάντα νέους τρόπους λειτουργίας και καινοτόμα προϊόντα.
3. Εμπλέκει τους πελάτες της στη διαδικασία επιλογής καινοτόμων προϊόντων.
4. Η Walmart καταλαμβάνει ηγετικές θέσεις στον κλάδο. Για παράδειγμα, είναι ένας από τους ηγέτες στην εφαρμογή πρωτοβουλιών βιωσιμότητας και περιβάλλοντος.

Με άλλα λόγια, η Walmart, μέσω των Κριτηρίων 2 και 5 του μοντέλου, προάγει και ενθαρρύνει την καινοτομία (EFQM, σσ. 19, 29). Επιπλέον, αξιοποιώντας το Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM, εστιάζει στους ανθρώπους της υποστηρίζοντας την ευημερία τους, αλλά και στους πελάτες της. Ειδικότερα, οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και αναζητά συνεχώς ανατροφοδότηση ώστε να παρέχει καινοτόμα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της. Ακόμη, επιλέγει προσεκτικά τους συνεργάτες της αποσκοπώντας στη δημιουργία σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών και εκπροσωπούν το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης (σσ. 24–25).

Από την άλλη πλευρά, με βάση το Κριτήριο 6 του EFQM, οι πελάτες αντιλαμβάνονται το όραμα και τη φήμη της Walmart καθώς τα αποτελέσματα που επιφέρει η

ανατροφοδότηση που παρέχουν μέσω των διάφορων καναλιών επικοινωνίας. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι πρεσβεύουν την κουλτούρα της επιχείρησης και αντιλαμβάνονται το κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό της καθώς και τη δέσμευσή της για την ευημερία των υπαλλήλων της. Ενώ, οι συνεργάτες αντιλαμβάνονται τη σχέση που έχει αναπτυχθεί με την Walmart, στηρίζουν τη μεταξύ τους επικοινωνία και προάγουν τη συνεργασία με την επιχείρηση με σκοπό το όφελος όλων (EFQM, σσ. 34–35).

Έτος διάκρισης:

Το 2021, η Walmart κέρδισε το βραβείο “Best Places to Work in Atlanta 2021”.

Το 2020, η Walmart κέρδισε για την καλύτερη εταιρεία για την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής.

4.1.2. Nespresso

Βασική περιγραφή: Η Nespresso (Εικόνα 4), μία παγκόσμιας εμβέλειας εταιρεία παρασκευής καφέ, έκανε την εμφάνισή της το 1986 με στόχο να μπορεί ο καθένας να φτιάχνει τον ιδανικό καφέ εσπρέσο, όπως ακριβώς ένας επαγγελματίας παραγωγής καφέ (Nestlé Nespresso, n.d.-b). Ο Όμιλος Nestlé, στον οποίο ανήκει η Nespresso, βρίσκεται στη θέση 34 της παγκόσμιας κατάταξης των μεγαλύτερων επιχειρήσεων με αξία 287,4 δισεκατομμύρια δολάρια (CompaniesMarketCap, 2024a). Ενώ, το 2023, η Nestlé κατείχε σημαντική θέση ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες εταιρείες παγκοσμίως, με αξία 337,7 δισεκατομμύρια δολάρια (Statista, 2024).



Εικόνα 4: Το λογότυπο της Nespresso

Πηγή: 1000logos. (2022). Nespresso logo. Industrial Logos.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η Nespresso διαμόρφωσε τη στρατηγική της, δίνοντας στους καταναλωτές την επιλογή να απολαύσουν τον καφέ εσπρέσο στο σπίτι τους, ενώ μέχρι τότε μπορούσαν να καταναλώσουν τον συγκεκριμένο καφέ σε ανάλογα καταστήματα και κυρίως σε χώρες γνωστές για τον καφέ τους, όπως η Ιταλία. Ακόμη ένα στοιχείο για το οποίο η Nespresso θεωρείται ξεχωριστή, είναι τα κανάλια διανομής της. Οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρείας μέσω

διαδικτύου, τηλεφώνου και ειδικών συνεργαζόμενων καταστημάτων (Brem et al., 2016, σσ. 134–135). Συνεπώς, τα προϊόντα της Nespresso δεν πωλούνται σε υπεραγορές, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο την εταιρεία να παρακολουθεί τις αγοραστικές κινήσεις των πελατών της και να βελτιώνει την στρατηγική της. Ακόμη ένας λόγος για την προτίμηση στα συγκεκριμένα κανάλια διανομής, είναι η εστίαση σε ένα πελατειακό κοινό που επιθυμεί να πληρώσει παραπάνω χρήματα ώστε να αποκτήσει προϊόντα που ταιριάζουν στις ανάγκες του. Έτσι η Nespresso διατηρεί την εμπιστοσύνη των πελατών της (Cherian, 2019, σ. 79).

Η εταιρεία επιδεικνύει υψηλές περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες και εφαρμόζει πρακτικές για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των προϊόντων της. Ειδικότερα, η Nespresso εφαρμόζει ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση τόσο των καψουλών όσο και του καφέ. Το αλουμίνιο των καψουλών ανακυκλώνεται και χρησιμοποιείται για την παραγωγή νέων καψουλών καθώς και άλλων μεταλλικών αντικειμένων. Παράλληλα, η ανακύκλωση των χρησιμοποιημένων καταλοίπων καφέ αποσκοπεί στην παραγωγή οργανικού λιπάσματος, το οποίο εφαρμόζεται σε ανεπαρκές έδαφος για την αποκατάσταση των ιδιοτήτων του. Επίσης, τα υπολείμματα καφέ χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία βιο-άνθρακα, ενός άνθρακα που είναι πιο ενεργητικός από το ξύλο (Narazaki et al., 2018, σ. 17–18).

Επιπλέον, η εταιρεία αναπτύσσεται και υιοθετεί νέες πρωτοβουλίες, δημιουργεί, ταυτόχρονα νέες θέσεις εργασίας και αυξάνει τον αριθμό των συνεργατών της. Η εταιρεία συνεργάζεται με περισσότερους από 120.000 παραγωγούς, σε 15 χώρες, ώστε να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή ποιότητα των προϊόντων της (Nestlé Nespresso, n.d.-a).

Επιχειρηματική Αριστεία - Εφαρμογή Κριτηρίων EFQM: Η Nespresso έχει επιτύχει την υπεροχή της στην αγορά μέσα από την καινοτομία (Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM), την σχέση της με τους πελάτες (Κριτήρια 3 και 6 του μοντέλου EFQM) και τις πρακτικές βιωσιμότητας (Κριτήρια 4 και 7 του μοντέλου EFQM) και κοινωνικού προσανατολισμού (Κριτήρια 3 και 6 του μοντέλου EFQM).

Έτος διάκρισης:

Το 2022 η Nespresso λαμβάνει βραβείο για την καινοτομία στην προώθηση δίκαιου εμπορίου καφέ.

Το 2021 έλαβε το βραβείο “Most Sustainable Company in the Coffee Processing Industry 2021”, όπου αναγνωρίζει τα επιτεύγματα της στο τομέα της βιωσιμότητας τα τελευταία 30 χρόνια.

Το 2018 κατακτά το βραβείο “AAA Sustainable Quality™ Farmers and Agronomists Awards” όπου αναγνωρίζεται η αφοσίωση και η σκληρή δουλειά που καταβάλουν οι αγρότες για τη δημιουργία βιώσιμου, ποιοτικού καφέ.

4.1.3. Starbucks

Βασική περιγραφή: Η Starbucks (Εικόνα 5) είναι μία από τις πιο γνωστές εταιρείες παρασκευής και πώλησης καφέ. Το 2023, βρισκόταν ανάμεσα στις 100 μεγαλύτερες εταιρείες, παγκοσμίως, με αξία 123 δισεκατομμύρια δολάρια (Statista, 2024). Ιδρύθηκε το 1971 στο Σιάτλ των ΗΠΑ ως μικρή επιχείρηση πώλησης κόκκων και αλεσμένου καφέ και μπαχαρικών. Σήμερα, διαθέτει περισσότερα από 36.000 καταστήματα σε 84 χώρες (Starbucks Corporation, 2023, σ. 1). Σχεδόν σε κάθε ανεπτυγμένη χώρα υπάρχει τουλάχιστον ένα κατάστημα Starbucks. Παράλληλα, η εταιρεία θεωρεί τις αναπτυσσόμενες χώρες ιδιαίτερα ελκυστικές αγορές για την ανάπτυξή της, λόγω της ταχείας οικονομικής τους ανάπτυξης και του αυξανόμενου πληθυσμού της μεσαίας τάξης με χαμηλά ποσοστά ανεργίας (Alwaleed et al., 2019, σ. 7).



Εικόνα 5: Το λογότυπο της Starbucks

Πηγή: 1000logos. (2023b). Starbucks logo. Restaurant Logos.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η εταιρική κουλτούρα της Starbucks, αποτελείται από έξι βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται για την επιτυχία της. Αυτές οι βασικές αρχές αφορούν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που 1) προωθεί την αξιοπρέπεια και τον σεβασμό, 2) δέχεται τη διαφορετικότητα, 3) επιβάλλει τα υψηλότερα πρότυπα σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων, 4) επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πελατών, 5) συνεισφέρει στην κοινωνία και το περιβάλλον και 6) αναγνωρίζει την κερδοφορία ως απαραίτητο συστατικό της επιτυχίας (Larson, 2008, σ. 56).

Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, η ηγετική θέση στην αγορά και οι προνομιακές τοποθεσίες των καταστημάτων την κάνουν να ξεχωρίζει από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Μία ακόμα καινοτόμα ιδέα αποτέλεσε το Starbucks at Home, η οποία αναδύθηκε και εφαρμόστηκε κατά το ξέσπασμα της πανδημίας Covid – 19 που πολλοί άνθρωποι αναγκάστηκαν να παραμείνουν στα σπίτια τους (Kee et al., 2021, σ. 35). Μέσα από την ιστοσελίδα της συγκεκριμένης ιδέας¹, οι καταναλωτές μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα της εταιρείας καθώς και να έχουν πρόσβαση στις μεθόδους προετοιμασίας τους.

Επιχειρηματική Αριστεία - Εφαρμογή Κριτηρίων EFQM: Αξιοποιώντας, λοιπόν το Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM, η Starbucks βασίζεται στην καινοτομία ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική. Επιπλέον, μέσα από τα Κριτήρια 3 και 6 του μοντέλου, ενδυναμώνει τις σχέσεις της με τους πελάτες προσφέροντας εξατομικευμένες λύσεις και προϊόντα, επιζητώντας τα σχόλιά τους μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας που έχει δημιουργήσει ώστε να συνεχίσει να τους παρέχει προϊόντα που ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και ανάγκες τους, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την φήμη της. Ενώ, η οικολογική δράση της Starbucks (Κριτήριο 4) της επιτρέπει να ενισχύει θετικά τη φήμη της, ενώ ελαχιστοποιεί το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα μέσω φιλικών προς το περιβάλλον ενεργειών (EFQM, σσ. 24, 27, 29, 34).

Έτος διάκρισης:

Το 2022, η Starbucks κέρδισε το βραβείο Καλύτερη Εταιρεία για την Ισορροπία Εργασίας-Ζωής “Best Company Work-Life Balance” και τις καλύτερες θέσεις εργασίας στο Σιάτλ.

Το 2021, η Starbucks κέρδισε το βραβείο “Best Places to Work in Seattle 2021” για τις καλύτερες θέσεις εργασίας στο Σιάτλ.

4.1.4. Apple

Βασική περιγραφή: Η Apple Inc., (Εικόνα 6) αποτελεί μία από τις πιο γνωστές εταιρείες κατασκευής υπολογιστών, tablets, έξυπνων κινητών τηλεφώνων, λογισμικών και περιφερειακών ειδών υπολογιστών, στον κόσμο, η οποία ιδρύθηκε το 1976. Η Apple βρίσκεται δεύτερη στην παγκόσμια κατάταξη των μεγαλύτερων επιχειρήσεων με βάση την κεφαλαιοποίηση της αγοράς και η αξία της προσδιορίζεται στα 2,8 τρισεκατομμύρια δολάρια (CompaniesMarketCap, 2024a). Ενώ, κατά το έτος 2023 βρισκόταν στην πρώτη θέση με αξία 2,75 τρισεκατομμύρια δολάρια (Statista, 2024).

¹ <https://www.starbucksathome.com/sg/>



Εικόνα 6: Το λογότυπο της Apple Inc.

Πηγή: 1000logos. (2024a). *Apple logo. Technology Logos.*

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Αυτό που την καθιστά πρωτοπόρα είναι η εστίαση στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης. Ειδικότερα, για να διατηρήσει την ηγετική της θέση στους τομείς της τεχνολογίας, των καταναλωτικών ηλεκτρονικών αγαθών, του λογισμικού και των διαδικτυακών υπηρεσιών, η Apple έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στην Έρευνα και την Ανάπτυξη. Στην πραγματικότητα, η ικανότητα της εταιρείας να παρέχει με συνέπεια και έγκαιρα καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες και στοιχεία που είναι ανταγωνιστικά την καθιστούν ξεχωριστή στον τομέα της (Doan & Phan, 2022, σσ. 109–110).

Η Apple διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα στον τομέα της πνευματικής ιδιοκτησίας χάρη στην αφοσίωσή της στην τεχνολογική καινοτομία και στις αιτήσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Αν και, οι πατέντες της Apple αργούν να εφαρμοστούν σε πρακτικά χαρακτηριστικά προϊόντων, ωστόσο το γεγονός αυτό υποδεικνύει υπομονή και εμπιστοσύνη στην ικανότητα της εταιρείας να κατασκευάζει ποιοτικά προϊόντα. Η Apple εκτιμά την τεχνολογία και δίνει μεγάλη σημασία στη φήμη και την ποιότητα των προϊόντων της, ανεξάρτητα από την τιμή. Οι πατέντες της, οι οποίες συχνά οδηγούν σε μεγαλύτερους κύκλους ανάπτυξης και βελτιωμένες εμπειρίες χρηστών, αποτελούν απόδειξη της αφοσίωσής της στην ποιότητα (Tian et al., 2022, σσ. 720–721).

Ακόμη, η κουλτούρα καινοτομίας της Apple, είναι βασικό στοιχείο της εταιρείας καθώς βασίζεται στην κουλτούρα της και όχι στις διαδικασίες. Διαθέτει μια συνεκτική και αλληλοϋποστηριζόμενη εταιρική κουλτούρα, μία ισχυρή οργανωτική δομή, έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό και μία διεθνούς εμβέλειας μάρκα που συνθέτουν την επιχειρηματική της φιλοσοφία (Tian et al., 2022, σ. 724).

Επιχειρηματική Αριστεία - Εφαρμογή Κριτηρίων EFQM: Αξιοποιώντας στο έπακρο τις πτυχές των Κριτηρίων 2 και 5 του μοντέλου EFQM που σχετίζονται με την καινοτομία, η εταιρεία μεγιστοποιεί τα οφέλη της, ενώ εισάγει στην αγορά πρωτοπόρα προϊόντα εκμεταλλευόμενη τις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι νέες τεχνολογίες βελτιώνουν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της εταιρείας ενώ αποτελούν γόνιμο έδαφος για τη δημιουργία νέων που επιτρέπουν στην Apple να βελτιώνεται συνεχώς και να υπερέχει στον κλάδο της (EFQM, σ. 29).

Προκειμένου να καταφέρει τη δημιουργία μοναδικών τεχνολογικών χαρακτηριστικών, η Apple, στηρίζεται στο ταλαντούχο προσωπικό της, την οργανωτική δομή, την επιχειρηματική της κουλτούρα καθώς και στην πολιτική πρόσληψης προσωπικού. Βασίζεται, λοιπόν, στα Κριτήρια 1, 2, 3 και 6 του μοντέλου EFQM.

Καταληκτικά, η Apple έχει επιδείξει αξιοσημείωτη υπεροχή σε διάφορους τομείς, όπως ο ανθρωπισμός, η κοινωνική ευθύνη και η ισχυρή κερδοφορία. Αυτό της επέτρεψε να διατηρήσει τη σταθερότητα της αγοράς, ενώ παράλληλα επικεντρώθηκε στο μάρκετινγκ και την καινοτομία.

Έτος διάκρισης:

Το 2022, η Apple κέρδισε το βραβείο “Best Places to Work in the Bay Area 2022”.

Το 2021, η Apple κέρδισε για τους Καλύτερους Διευθύνοντες Συμβούλους, την Καλύτερη Εταιρική Προοπτική, τις Καλύτερες Ομάδες Μηχανικών, τις Καλύτερες Ομάδες Προϊόντων & Σχεδιασμού 2021, την Καλύτερη Παγκόσμια Κουλτούρα, τις Καλύτερες Θέσεις Εργασίας στην Bay Area, τους Καλύτερους Διευθύνοντες Συμβούλους για Γυναίκες, τις Καλύτερες Παροχές & Παροχές Εταιρείας και την Καλύτερη Εταιρική Προοπτική.

4.1.5. Amazon

Βασική περιγραφή: Η Amazon (Εικόνα 7), τον Ιούλιο του 1995, συστήνεται επίσημα ως διαδικτυακή πλατφόρμα πώλησης βιβλίων. Σήμερα, η Amazon αποτελεί κορυφαία εταιρεία στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Είναι η πέμπτη μεγαλύτερη εταιρεία παγκοσμίως με αξία 1,8 τρισεκατομμύρια δολάρια (CompaniesMarketCap, 2024a). Κατά το 2023, βρισκόταν επίσης στην πέμπτη θέση με εκτιμώμενη αξία 1,1 τρισεκατομμύρια δολάρια (Statista, 2024).



Εικόνα 7: Το λογότυπο της Amazon

Πηγή: 1000logos. (2023a). Amazon logo. Internet Logos.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Amazon είναι ότι προάγει τη συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (συν – ανταγωνισμός). Υιοθετώντας αυτό το μοντέλο, η εταιρία, έχει επεκτείνει την αγορά της, έχει αυξήσει την αποδοτικότητα των πόρων της καθώς και την ανταγωνιστικότητά της, ενισχύοντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα των ανταγωνιστών της (Ritala et al., 2014, σ. 247). Για παράδειγμα, η Amazon προσφέρει την πλατφόρμα, την πελατειακή βάση και την υποδομή, ενώ τα βιβλιοπωλεία παρέχουν την ποικιλία και διαθεσιμότητα των προϊόντων τους.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό στην υπεροχή της Amazon, είναι η ολοκληρωμένη εμπειρία πελάτη που προσφέρει. Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να περιηγηθούν στην τεράστια ποικιλία προϊόντων, από οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη, νιώθοντας ασφαλείς και παραμένοντας πιστοί στο σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου της Amazon.

Η μεγάλη διαφοροποίηση των τιμών είναι εξίσου σημαντική για τους καταναλωτές, καθώς μπορούν να βρουν προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες τους σε χαμηλές τιμές και χαμηλό κόστος μεταφοράς. Επιπλέον, η πολιτική επιστροφής προϊόντων καθώς και η άμεση παράδοση αποτελούν σημαντικές παραμέτρους που λαμβάνουν υπόψη τους οι καταναλωτές και τους οδηγούν να επιλέξουν την πλατφόρμα της Amazon για τις αγορές τους.

Επιχειρηματική Αριστεία - Εφαρμογή Κριτηρίων EFQM: Οι ηγέτες της Amazon, βάσει των Κριτηρίων 1, 2 και 7 του μοντέλου EFQM, αναπτύσσουν και υιοθετούν μια στρατηγική πιστή στο όραμα της εταιρείας, μεταφράζοντας τις προτεραιότητες σε επιμέρους στόχους που αποσκοπούν να επιτύχουν για τη βέλτιστη απόδοση της εταιρείας (EFQM, σσ. 17–18, 36–37).

Επιπλέον, η εταιρεία με βάση το Κριτήριο 1 του μοντέλου EFQM, αντιλαμβάνεται τους κινδύνους, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες και θέτει ανάλογες στρατηγικές ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη των επιμέρους στόχων και τη βέλτιστη απόδοσή της (σ. 17).

Με βάση το Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM, η Amazon εντοπίζει, αξιολογεί και αντιμετωπίζει τους κινδύνους έγκαιρα και λαμβάνει μέτρα για την αντιμετώπισή τους (σ. 28).

Ταυτόχρονα, διαχειρίζεται συνετά και με ισορροπημένο τρόπο τους πόρους της ώστε να διασφαλίζει την επιτυχία της τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον (EFQM, σ. 29). Προσδιορίζει και κατανοεί τις ανάγκες των άλλων μελών της ομάδας, αναλύει τις συμπεριφορές τους και τους προσεγγίζει με τρόπο ώστε να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης που οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση της εταιρείας (Κριτήρια 1 και 2 του μοντέλου EFQM), (σσ. 18–19).

Βασισμένη στα Κριτήρια 2 και 5 του μοντέλου EFQM, η Amazon θέτει τα θεμέλια για την καινοτομία και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εντοπίσουν ευκαιρίες καινοτομίας, ενώ τους παρέχει τα απαραίτητα μέσα και εργαλεία ώστε να υλοποιήσουν τις ιδέες τους (σσ. 19, 29).

Ακόμη, η Amazon, καθιερώνει στρατηγικές για την ανάπτυξη των υπαλλήλων της, που βασίζονται στις ανάγκες τους (Κριτήρια 1 και 2 του μοντέλου EFQM). Επίσης, με βάση το Κριτήριο 3, παρέχει δυνατότητες προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης μέσω της διαρκούς μάθησης. Οι εργαζόμενοι, αντιλαμβάνονται την κουλτούρα της μάθησης και τις δυνατότητες που παρέχει ο οργανισμός για συνεχή εξέλιξη και βελτίωση (Κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM), (EFQM, σσ. 17–18, 34). Με βάση το Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM, η Amazon προσελκύει νέα talenta προσφέροντάς τους το κατάλληλο περιβάλλον καθώς και εκπαίδευση ώστε οι εργαζόμενοι να αποδίδουν συνεχώς. Ενώ, βασισμένη στα Κριτήρια 3 και 6 του μοντέλου EFQM, αποσκοπεί στην ευημερία των υπαλλήλων της, ώστε να αντιλαμβάνονται και να πρεσβεύουν τον σκοπό και το όραμα της εταιρείας. Με τη σειρά τους οι εργαζόμενοι, αντιλαμβάνονται τις πρακτικές της εταιρείας και τείνουν να δείχνουν ολοένα και περισσότερη αφοσίωση στο όραμά της (σσ. 24, 34).

Τέλος, η Amazon προσδιορίζει και κατανοεί τις ανάγκες των πελατών της και για το λόγο αυτό επιδιώκει τη δημιουργία προϊόντων που ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες τους (Κριτήριο 2 του μοντέλου EFQM). Μέσα από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας, η εταιρεία αλληλεπιδρά με τους πελάτες της και λαμβάνει ανατροφοδότηση σχετικά με τα προϊόντα που επιζητούν οι πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να αντιληφθεί τις ανάγκες τους και να δημιουργήσει προϊόντα που οι πελάτες χρειάζονται (Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM), (EFQM, σσ. 19, 24). Από την πλευρά τους, οι πελάτες βασίζονται στη φήμη του οργανισμού και αντιλαμβάνονται την ποιότητα των προϊόντων που παρέχει η Amazon (Κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM), (σ. 34).

Έτος διάκρισης:

Το 2023 έλαβε το βραβείο με τίτλο “Trustworthy Brand” στην κατηγορία «Νέα γενιά ηλεκτρονικού εμπορίου» εταιρείες που μπορούν να κερδίσουν τις καρδιές των πελατών στο Διαδίκτυο.

Το 2022 έλαβε το βραβείο “Top Employers Institute”, όπου διακρίνει εργοδότες που δημιουργούν βέλτιστες συνθήκες για την ανάπτυξη των εργαζομένων τους.

4.2. Ελληνικές εταιρίες

4.2.1. Όμιλος ΟΤΕ

Βασική περιγραφή: Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) ιδρύθηκε το 1949 και σήμερα θεωρείται η μεγαλύτερη τεχνολογική εταιρεία στην Ελλάδα. Ο Όμιλος ΟΤΕ (Εικόνα 8, 9) είναι εισηγμένος στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου και στο Χρηματιστήριο Αθηνών, γεγονός που τον καθιστά μία από τις κορυφαίες εισηγμένες επιχειρήσεις από άποψη κεφαλαιοποίησης. Σήμερα, αποτελεί την τέταρτη μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία με αξία 6,02 δισεκατομμύρια δολάρια (CompaniesMarketCap, 2024b). Παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που περιλαμβάνουν ευρυζωνικές υπηρεσίες, συνδρομητική τηλεόραση, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, καθώς και ολοκληρωμένες λύσεις ΤΠΕ. Επιπλέον, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην ψηφιακή ασφαλιστική αγορά, στην ηλεκτρονική παράδοση φαγητού, στις ηλεκτρονικές πληρωμές, στις ναυτιλιακές επικοινωνίες καθώς και στην αγορά κινητών τηλεπικοινωνιών της Ρουμανίας (Όμιλος ΟΤΕ, n.d.-a).



Εικόνα 8: Το λογότυπο του Ομίλου Εταιρειών ΟΤΕ



Εικόνα 9: Το λογότυπο της COSMOTE

Πηγή: Όμιλος Εταιρειών ΟΤΕ. (n.d.). Image library.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Το όραμα του Ομίλου ΟΤΕ είναι να παρέχει τεχνολογικές λύσεις, προσβάσιμες σε όλους. Παράλληλα, το στρατηγικό πλάνο του Ομίλου, διέπεται

από τεχνολογική υπεροχή, άριστη εμπειρία πελατών, καινοτομία και νέες πηγές εσόδων, ηγετική θέση στην αγορά, ψηφιακοποίηση, απλοποίηση και βελτιστοποίηση κόστους και κουλτούρα ανάπτυξης (Όμιλος ΟΤΕ, n.d.-b).

Επιχειρηματική Αριστεία - Εφαρμογή Κριτηρίων EFQM: Αξιοποιώντας τα Κριτήρια του μοντέλου EFQM που σχετίζονται με τον καθορισμό του σκοπού, του οράματος και της στρατηγικής (Κριτήρια 1 και 2), τις σχέσεις του με τους πελάτες, το εργατικό δυναμικό και τους συνεργάτες (Κριτήριο 3), τη δημιουργία αειφόρου αξίας (Κριτήριο 4) καθώς και τη χρήση νέων τεχνολογιών, την καινοτομία, τη διαχείριση κινδύνων και τη διασφάλιση προσωπικών δεδομένων (Κριτήριο 5), έχει επιτύχει την αριστεία στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, γεγονός που τον καθιστά τη μεγαλύτερη τεχνολογική εταιρεία στην Ελλάδα, σήμερα.

Ο Όμιλος ΟΤΕ βασίζεται επίσης και στα κριτήρια του μοντέλου που σχετίζονται με τα αποτελέσματα, όπως είναι οι αντιλήψεις και τα σχόλια των πελατών, των εργαζομένων, των συνεργατών και της κοινωνίας για τον Όμιλο (Κριτήριο 6) καθώς και στην υλική και μη υλική απόδοση του οργανισμού και στην ικανότητα του να παραμείνει ανταγωνιστικός στο μέλλον (Κριτήριο 7).

Με βάση τα παραπάνω, ο Όμιλος ΟΤΕ αξιοποιεί πλήρως όλα τα Κριτήρια του EFQM, εστιάζοντας σε κάθε πτυχή τους επιτυγχάνοντας, έτσι, την αριστεία.

Έτος διάκρισης:

Το 2024 το «COSMOTE Insurance» απέσπασε συνολικά 12 βραβεία στα “DiGiTAL FiNANCE AWARDS 2024”, το θεσμό που επιβραβεύει τις καλύτερες λύσεις και καινοτομίες στο χώρο του ψηφιακού, ασφαλιστικού και τραπεζικού κλάδου.

Το 2023 στη διοργάνωση-θεσμό του e-επιχειρείν που αναδεικνύει τα πιο καινοτόμα και αποτελεσματικά e-Shops, e-Businesses και e-Commerce Agencies, το «COSMOTE Insurance» απέσπασε το 5 βραβεία στα “e-volution AWARDS 2023”.

Το 2022 το «COSMOTE Insurance» απέσπασε συνολικά 9 βραβεία στα “Sales Excellence AWARDS 2022”, ένα θεσμό που διοργανώνεται από το Ινστιτούτο Πωλήσεων Ελλάδος (ΙΠΕ) και αποτελεί τα τελευταία 12 χρόνια σημείο αναφοράς για το χώρο των πωλήσεων καθώς αναδεικνύει κορυφαίες πρακτικές από όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους.

4.2.2. Τράπεζα Πειραιώς

Βασική περιγραφή: Η Τράπεζα Πειραιώς (Εικόνα 10) ιδρύθηκε το 1916, ενώ σήμερα αποτελεί θυγατρική εταιρεία του Ομίλου Πειραιώς Financial Holdings (Πειραιώς Financial Holdings, n.d.-b). Κατέχει την έκτη θέση ανάμεσα στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις με αξία 5,2 δισεκατομμύρια δολάρια (CompaniesMarketCap, 2024b).

Ειδικεύεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τη λιανική τραπεζική, την ηλεκτρονική τραπεζική και τις κεφαλαιαγορές. Προσφέρει χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες για ιδιώτες, μικρές επιχειρήσεις, μεγάλες επιχειρήσεις και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.



Εικόνα 10: Το λογότυπο του Ομίλου Πειραιώς Financial Holdings

Πηγή: Πειραιώς Financial Holdings. (2024). Γραφείο τύπου.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ο Όμιλος Πειραιώς δημιουργεί μια ενιαία κουλτούρα βασισμένη σε αρχές υπευθυνότητας, αξιοκρατίας και διαφάνειας. Ο στόχος του είναι να προάγει την οικονομική σταθερότητα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Επιδιώκει να έχει θετική επίδραση στην κοινωνία, ωφέλιμη για πελάτες, εργαζόμενους, μετόχους και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Επενδύει στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους εργαζόμενους του, προσφέροντας βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον και μειώνοντας τους κινδύνους. Προωθεί ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον με ανοιχτή επικοινωνία, υψηλή απόδοση και προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον, επιδιώκει να εφαρμόσει πολιτικές που προωθούν θέματα ηθικής, εμπιστοσύνης, αφοσίωσης, ομαδικού πνεύματος και αποδοχής της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο.

Κύριοι στόχοι της Τράπεζας Πειραιώς είναι (Πειραιώς Financial Holdings, 2023):

1. η ενίσχυση και διαφοροποίηση των πηγών εσόδων και η λειτουργική αποτελεσματικότητα για την παραγωγή διατηρήσιμης κερδοφορίας,
2. η επέκταση του δανεισμού για τη στήριξη της οικονομικής ανάκαμψης της χώρας,
3. η περαιτέρω μείωση του δείκτη μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων (ΜΕΑ) σε χαμηλό μονοψήφιο ποσοστό σύμφωνα με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο,
4. η διατήρηση επαρκών κεφαλαιακών αποθεμάτων.

Επιχειρηματική Αριστεία - Εφαρμογή Κριτηρίων EFQM: Ο Όμιλος Πειραιώς, έχει οικοδομήσει ισχυρά θεμέλια για την επίτευξη του σκοπού και του οράματός του μέσω μιας καλά καθορισμένης στρατηγικής (Κριτήρια 1 και 2 του μοντέλου EFQM) που βασίζεται στην καινοτομία, τη διασφάλιση προσωπικών δεδομένων (Κριτήριο 5 του μοντέλου EFQM) και τις θετικές σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους συνεργάτες, τα στελέχη και τους πελάτες του (Κριτήριο 3 του μοντέλου EFQM). Ακόμη, υλοποιώντας κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις (Κριτήρια 3 και 4 του μοντέλου EFQM) ενισχύει τη φήμη του, την κοινωνική ευημερία και μειώνει το περιβαλλοντικό του αποτύπωμα. Αξιοποιεί επίσης τις απόψεις και τις αντιλήψεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Κριτήριο 6 του μοντέλου EFQM) καθώς και την απόδοσή του (Κριτήριο 7 του μοντέλου EFQM), που αντικατοπτρίζει την εικόνα του σήμερα και προδιαγράφει τη μελλοντική απόδοση του οργανισμού. Τέλος, συνδυάζοντας τα παραπάνω κριτήρια του μοντέλου EFQM, ο Όμιλος Πειραιώς έχει καταφέρει να κατακτήσει την επιχειρηματική αριστεία στον τομέα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Έτος διάκρισης:

Το 2024 η Τράπεζα Πειραιώς τιμήθηκε με το βραβείο “Καλύτερη Τράπεζα στην Ελλάδα για την Εταιρική Ευθύνη (“Best Bank in Greece for Corporate Responsibility”) στα “Euromoney Awards for Excellence 2024” για το πρωτοποριακό πρόγραμμα Εταιρικής Ευθύνης “Equal” για μια κοινωνία ίσων ανθρώπων.

Το 2003, οι διευθυντικές μονάδες Marketing, Management Legal Operations και Πληροφοριακά Συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς, βραβεύτηκαν από το EFQM για τα επιτεύγματά τους σε όργανα ποιότητας, φτάνοντας στο επίπεδο “Committed to Excellence”.

Το 2007, το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας Πειραιώς απέσπασε την ευρωπαϊκή διάκριση “Recognized for Excellence in Europe” από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας. Πρόκειται για την υψηλότερη και μοναδική διάκριση που έχει απονεμηθεί σε μια μονάδα εσωτερικού ελέγχου σε ολόκληρη την Ευρώπη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- 1000logos. (2022). *Nespresso logo*. Industrial Logos. <https://1000logos.net/nespresso-logo/>
- 1000logos. (2023a). *Amazon logo*. Internet Logos. <https://1000logos.net/amazon-logo/>
- 1000logos. (2023b). *Starbucks logo*. Restaurant Logos. <https://1000logos.net/starbucks-logo/>
- 1000logos. (2024a). *Apple logo*. Technology Logos. <https://1000logos.net/apple-logo/>
- 1000logos. (2024b). *Walmart logo*. E-Commerce Logos. <https://1000logos.net/walmart-logo/>
- Althafairi, B., Alhoumaida, N., Saxena, M., & Almsri, Z. (2019). Case study - AMAZON. *Journal of The Community Development in Asia*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i2.517>
- Alwaleed, N., Huwail, N. H. Al, Singh, S., & AlMejhem, A. (2019). A Case Study on STARBUCKS. *Journal of The Community Development in Asia*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i2.519>
- Amazon. (2021). *Leadership Principles*. <https://assets.aboutamazon.com/d4/9b/6d5662ec4a75961ae78c473e7d03/amazon-leadership-principles-070621-us.pdf>
- Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 133–148. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>
- Chekwa, E., Martin, J., & Wells, K. (2014). Riding on the waves of sustained competitive advantage: Consumers' perspectives on Walmart corporation. *International Journal of the Academic Business World*, 8(2), 13–25.
- Cherian, T. G. (2019). *A Study on Nespresso's Business Model and its strategies* [Thesis]. Politecnico di Torino, Collegio di Ingegneria Gestionale.
- CompaniesMarketCap. (2024a). *Largest Companies by Market Cap*. companiesmarketcap.com
- CompaniesMarketCap. (2024b). *Largest Greek companies by market capitalization*. <https://companiesmarketcap.com/greece/largest-companies-in-greece-by-market-cap/>
- Doan, T. N. T., & Phan, M. T. (2022). Analysis of Apple's competitive advantage: An RBV perspective. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 3(5), 108–118.

- Finance Charts. (2024). *Biggest Companies in the World by Market Cap for Feb 2024*. <https://www.financecharts.com/screener/biggest?1=1>
- Haskova, K. (2015). Starbucks Marketing Analysis. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2015(1), 11–29. <https://doi.org/10.1515/cris-2015-0002>
- History. (2021). *Amazon opens for business*. 16 July | This Day In History. <https://www.history.com/this-day-in-history/amazon-opens-for-business>
- Kee, D. M. H., Hidayah, N., Syamilah, H., Nasuhah, N. N., Syasya, N. H., & Norathirah, W. (2021). How Starbucks Maintain Its Competitive Edge? – The Secret of Its Success. *Journal of The Community Development in Asia*, 4(2), 34–43. <https://doi.org/10.32535/jcda.v4i2.1078>
- Larson, R. C. (2008). *Starbucks a Strategic Analysis: Past Decisions and Future Options* .
- Levy, S. (2024). *Apple Inc*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Apple-Inc>
- Miller, A. (2014). *Redefining Operational Excellence: New Strategies for Maximizing Performance and Profits Across the Organization* (1st ed.). AMACOM.
- Narazaki, R. Y., Ruiz, M. S., Kniess, C. T., & Pedron, C. D. (2018). Towards Sustainability Through Incremental Innovation of a Low Cost Product: The Nespresso Case. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(2), 01–19. <https://doi.org/10.7769/qesec.v9i2.789>
- Nestlé Nespresso. (n.d.-a). *Our Presence*. Our Company. Retrieved February 22, 2024, from https://nestle-nespresso.com/about_us/our_presence
- Nestlé Nespresso. (n.d.-b). *Our story*. About Us. Retrieved February 22, 2024, from https://nestle-nespresso.com/about_us/story
- Nestlé Nespresso. (2016). *Corporate Backgrounder*. [https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/Nespresso%20-%20Corporate%20Backgrounder\(1\).pdf](https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/Nespresso%20-%20Corporate%20Backgrounder(1).pdf)
- Nestlé Nespresso. (2023). *Discover the AAA Sustainable Quality™ Program*. <https://www.sustainability.nespresso.com/communities/aaa-sustainable-quality-program>
- Onggowidjojo, V., & Ellitan, L. (2023). Strategies for Achieving Competitive Advantage: The Case of Amazon. *International Journal of Research (IJR)*, 10(9), 249–265.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Starbucks Corporation. (2023). *Company Profile*. <https://stories.starbucks.com/uploads/2023/02/AboutUs-Company-Profile-2.6.23.pdf>

- Statista. (2024). *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2023*.
<https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>
- The Editors of Encyclopaedia Britannica. (2023). *Walmart: American company*.
<https://www.britannica.com/topic/Walmart>
- Tian, W., Wang, M., & Wang, Q. (2022). The Core Competentness of Apple Inc. *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)*, 718–725.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.116>
- Walmart. (2021). *Past, present and potential*. Careers.Walmart.
<https://careers.walmart.com/history>
- Walmart. (2023). *Walmart History*. <https://corporate.walmart.com/about/history>

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- EFQM. (2019). Το μοντέλο EFQM [EFQM Model Brochure, Ελληνική Επικαιροποιημένη 2η έκδοση]. EFQM. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Όμιλος ΟΤΕ. (n.d.-a). Όμιλος ΟΤΕ. Retrieved December 3, 2023, from https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/omilos_ote.html
- Όμιλος ΟΤΕ. (n.d.-b). *Όραμα & Στρατηγική*. Retrieved December 3, 2023, from https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html
- Όμιλος ΟΤΕ. (2017, June 20). *Όμιλος ΟΤΕ: Πέντε βραβεία στα Αριστεία Εταιρικής Υπευθυνότητας του ΣΔΕ*.
https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/5_brabeia_etairkhs_ypauthinothtas.html
- Όμιλος Εταιρειών ΟΤΕ. (n.d.). *Image library*. Retrieved February 28, 2024, from https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/press_center_photo.html
- Πειραιώς Financial Holdings. (n.d.-a). *Σκοπός και αξίες*. Retrieved December 3, 2023, from <https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/purpose-and-values>
- Πειραιώς Financial Holdings. (n.d.-b). *Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε.* Retrieved December 3, 2023, from <https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/groups-presence/piraeus-bank>
- Πειραιώς Financial Holdings. (2003). *Βράβευση ποιότητας για την Τράπεζα Πειραιώς*.
<https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office/press-release/2003/04/european-quality-award-for-piraeus-bank>

- Πειραιώς Financial Holdings. (2007). *Διάκριση Επιχειρηματικής Αριστείας στον Εσωτερικό Έλεγχο της Τράπεζας Πειραιώς*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office/press-release/2007/04/distinction-of-business-excellence>
- Πειραιώς Financial Holdings. (2023). *Περιγραφή Ομίλου Πειραιώς*. [piraeusholdings.gr/el/group-profile/brief-profile](https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/brief-profile)
- Πειραιώς Financial Holdings. (2024). *Γραφείο τύπου*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office>
- Τσαμάζ, Μ. (2022, December 23). *Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης/Πιστοποιητικά*. https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/enopoihmeno_systhma_diaxeirishs.html

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής είναι να εντοπίσει και να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM και πως μπορεί να υιοθετηθεί και από άλλους οργανισμούς οι οποίοι θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία. Οι ταχείες εξελίξεις του 21ου αιώνα έχουν διαμορφώσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο οι εταιρείες οφείλουν να προσαρμοστούν εάν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η EY, η PwC, η Deloitte και η KPMG εφαρμόζουν σύγχρονες στρατηγικές αξιοποιώντας τα τεχνολογικά εργαλεία για να βοηθήσουν τους πελάτες τους να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Η απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τους οργανισμούς μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως οι ψηφιακές αλυσίδες εφοδιασμού, η τεχνητή νοημοσύνη, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η εταιρική στρατηγική, η καινοτομία και ο προσανατολισμός στην αγορά. Η εξειδίκευση της τεχνογνωσίας, ή αλλιώς το ανθρώπινο κεφάλαιο, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στρατηγικά επιχειρηματικά σχέδια που βασίζονται στην κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας παρέχουν ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών και να δημιουργούν ξεχωριστές προτάσεις αξίας υιοθετώντας την καινοτομία και τον προσανατολισμό στην αγορά. Η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα αυξάνονται μέσω της χρήσης ψηφιακών αλυσίδων εφοδιασμού και καινοτόμων τεχνολογιών, όπως η προσθετική κατασκευή και η τεχνητή νοημοσύνη.

Ωστόσο, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει από τις επιχειρήσεις να μετατρέψουν τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής σε ευκαιρίες. Τέτοιες προκλήσεις είναι οι τεχνολογικές εφαρμογές και η ψηφιακή οικονομία, η καινοτομία, η εύρεση, αξιοποίηση και συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η καινοτομία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και ο σεβασμός στο φυσικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η Walmart, η Starbucks, η Apple και η Amazon επενδύουν, μεταξύ άλλων, στο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ η Nespresso εφαρμόζει πολιτικές και δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος. Όμως, όλες οι παραπάνω εταιρείες βασίζονται στην καινοτομία για να επιτύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα, η επιχειρηματική αριστεία στον 21ο αιώνα απαιτεί την εφαρμογή πρακτικών και λύσεων όπως η τεχνολογία, η εστίαση στον πελάτη, η καινοτομία και η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι διαδικασίες παρέχουν στις επιχειρήσεις την τεχνογνωσία που χρειάζονται για να είναι ανταγωνιστικές, να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις των πελατών. Η τεχνολογία μπορεί να αυξήσει την παραγωγή και την αποδοτικότητα, να εξορθολογήσει τις διαδικασίες και να προσφέρει στους πελάτες καλύτερη αξία. Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας είναι απαραίτητα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τον εντοπισμό ευκαιριών οργανωτικής ανάπτυξης.

Συγκεκριμένα, το μοντέλο EFQM χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο όσο και σε επίπεδο κρατών και βοηθά τους οργανισμούς να διαχειριστούν την αλλαγή και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ακόμη, εστιάζει στον πελάτη και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και στην κατανόηση των αιτιών και των αποτελεσμάτων των ενεργειών. Το EFQM αναγνωρίζει τις ευρωπαϊκές αξίες και τον ρόλο των οργανισμών στην υποστήριξη των στόχων του ΟΗΕ. Παρέχει μια ολιστική προοπτική για τους οργανισμούς, βοηθώντας τους να κατανοήσουν την πολυπλοκότητά τους και να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Το μοντέλο EFQM περιλαμβάνει επτά κριτήρια, όπως σκοπός, όραμα και στρατηγική, οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία, εμπλοκή ενδιαφερόμενων ομάδων, δημιουργία αειφόρου αξίας, βελτίωση της απόδοσης και προώθηση του μετασχηματισμού, αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων ομάδων και τέλος στρατηγική και λειτουργική επίδοση.

Καταληκτικά, η επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας σήμερα, είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο και απαιτεί από τις επιχειρήσεις πολλά παραπάνω από ελκυστικές τιμές προϊόντων και υπηρεσιών. Οι σύγχρονοι οργανισμοί, οφείλουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να ακολουθήσουν τις νέες τάσεις της αγοράς και της τεχνολογίας, καθώς και να εναρμονιστούν με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα, εφόσον επιθυμούν να βρίσκονται στην κορυφή των επιλογών των καταναλωτών. Επιπλέον, η διατήρηση ισχυρής εστίασης στην ικανοποίηση των πελατών, η οικοδόμηση μιας θετικής φήμης του εμπορικού σήματος και η αποδοχή της αλλαγής μέσω καινοτόμων πρωτοβουλιών αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Δίνοντας προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση, επενδύοντας στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας, οι εταιρείες μπορούν να καθιερωθούν ως ηγέτες στον κλάδο τους. Με την υιοθέτηση αυτών των αρχών και τη συνεχή προσπάθεια για πρόοδο, οι επιχειρήσεις μπορούν να

παραμείνουν ανταγωνιστικές και να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη επιτυχία στη σημερινή συνεχώς εξελισσόμενη αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- 1000logos. (2022). *Nespresso logo*. Industrial Logos. <https://1000logos.net/nespresso-logo/>
- 1000logos. (2023a). *Amazon logo*. Internet Logos. <https://1000logos.net/amazon-logo/>
- 1000logos. (2023b). *Starbucks logo*. Restaurant Logos. <https://1000logos.net/starbucks-logo/>
- 1000logos. (2024a). *Apple logo*. Technology Logos. <https://1000logos.net/apple-logo/>
- 1000logos. (2024b). *Walmart logo*. E-Commerce Logos. <https://1000logos.net/walmart-logo/>
- Adamik, A. (2019). Creating a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Problemy Zarzadzania*, 2/2019(82), 13–31. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.82.1>
- Adamik, A., & Nowicki, M. (2020). Barriers of Creating Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0: Conclusions from International Experience. In A. Zakrzewska-Bielawska & I. Staniec (Eds.), *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0* (pp. 3–42). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30549-9_1
- Adams, D., Donovan, J., & Topples, C. (2023). Sustainability in large food and beverage companies and their supply chains: An investigation into key drivers and barriers affecting sustainability strategies. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1451–1463. <https://doi.org/10.1002/bse.3198>
- Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120370–120382. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120370>
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Alexandrova, E., Poddubnaya, M., Shalenaya, K., & Savvidi, S. (2019). Opportunities of the Digital Economy for Achieving Competitive Advantage of Firms. *Proceedings of the 5th*

- International Conference on Economics, Management, Law and Education (EMLE 2019)*, 69–73. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.191225.013>
- Ali, S. M. (2022). EoT (Excellence of Things™): Digital Transformation Model for Business Excellence. *Journal Of Creative Writing*, 6(1), 1–40.
- Alipour, M. (2012). The effect of intellectual capital on firm performance: an investigation of Iran insurance companies. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 53–66. <https://doi.org/10.1108/13683041211204671>
- Althafairi, B., Alhoumaida, N., Saxena, M., & Almsri, Z. (2019). Case study - AMAZON. *Journal of The Community Development in Asia*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i2.517>
- Alwaleed, N., Huwail, N. H. Al, Singh, S., & AlMejhem, A. (2019). A Case Study on STARBUCKS. *Journal of The Community Development in Asia*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i2.519>
- Amazon. (2021). *Leadership Principles*. <https://assets.aboutamazon.com/d4/9b/6d5662ec4a75961ae78c473e7d03/amazon-leadership-principles-070621-us.pdf>
- Amponsah, C. T., & Ahmed, G. (2017). New global dimensions of business excellence. *International Journal of Business Excellence*, 13(1), 60–78. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.085794>
- Bartosik-Purgat, M., & Ratajczak-Mrożek, M. (2018). Big Data Analysis as a Source of Companies' Competitive Advantage: A Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 197–215. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060411>
- Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why Business Model Innovation Is the New Competitive Advantage? *The IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7–17.
- Bessen, J. (2016). *How Computer Automation Affects Occupations: Technology, Jobs, and Skills* (15–49; Law and Economics Research Paper).
- Bharadiya, J. P. (2023). Machine Learning and AI in Business Intelligence: Trends and Opportunities. *International Journal of Computer (IJC)*, 48(1), 123–134.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2016). Which factors hinder the adoption of open innovation in SMEs? *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 869–885. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1180353>
- Bilas, V., & Sopta, M. (2021). Creating a competitive advantage: New challenges ahead. *EMC Review - Časopis Za Ekonomiju - APEIRON*, 21(1), 217–226. <https://doi.org/10.7251/EMC2101217B>
- Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 133–148. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>

- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2014). McKinsey 7S model. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. 12). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120005>
- Charles, V., & Gherman, T. (2013). Achieving Competitive Advantage Through Big Data. Strategic Implications. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(8), 1069–1074.
- Chekwa, E., Martin, J., & Wells, K. (2014). Riding on the waves of sustained competitive advantage: Consumers' perspectives on Walmart corporation. *International Journal of the Academic Business World*, 8(2), 13–25.
- Cherian, T. G. (2019). *A Study on Nespresso's Business Model and its strategies* [Thesis]. Politecnico di Torino, Collegio di Ingegneria Gestionale.
- CompaniesMarketCap. (2024a). *Largest Companies by Market Cap*. companiesmarketcap.com
- CompaniesMarketCap. (2024b). *Largest Greek companies by market capitalization*. <https://companiesmarketcap.com/greece/largest-companies-in-greece-by-market-cap/>
- Cvitanović, P. L. (2018). New Technologies in Marketing as Competitive Advantage. *Proceedings of 2018 ENTRENOVA Conference*, 266–274.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>
- Deloitte. (n.d.). *Consulting*. Services. Retrieved December 28, 2023, from <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/strategy/solutions/consulting.html>
- Demirbas, D. (2011). How do Entrepreneurs Perceive Barriers to Innovation? Empirical Evidence from Turkish SMEs. *Proceedings of 14th International Business Research Conference*, 1–23.
- Dereli, D. D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365–1370. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>
- Dervitsiotis, K. N. (2011). The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 553–566. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.568256>
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41, 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Dixit, P., & Bajpai, B. L. (2015). Managing Workforce Diversity in Competitive Environment. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 4(1), 1–11.

- Doan, T. N. T., & Phan, M. T. (2022). Analysis of Apple's competitive advantage: An RBV perspective. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 3(5), 108–118.
- Dudovskiy, J. (2016). *PepsiCo McKinsey 7S Model*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/pepsico-mckinsey-7s-model/>
- Dudovskiy, J. (2021). *Apple McKinsey 7S Model*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/apple-mckinsey-7s-framework/>
- Dudovskiy, J. (2022). *IKEA McKinsey 7S Model*. Business Research Methodology. <https://research-methodology.net/ikea-mckinsey-7s-model/>
- EFQM. (2023). *VAMED-KMB: Delivering their purpose with EFQM*. Case Studies. <https://efqm.org/case-studies/vamed-kmb/>
- Ekiz Kavukoğlu, T., & İşci, E. (2023). Investigation of the correlation between organizational innovation and business excellence: a research on private hospitals. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 10(23), 67–84. <https://doi.org/10.58724/assam.1358289>
- Esteban, Á., Millán, Á., Molina, A., & Martín-Consuegra, D. (2002). Market orientation in service. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1003–1021. <https://doi.org/10.1108/03090560210437307>
- Esty, D., & Winston, A. (2009). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- EY Global, & Albang, K. (2020). *How can technology at speed create competitive advantage?* https://www.ey.com/en_gl/consulting/how-can-technology-at-speed-create-competitive-advantage?fbclid=IwAR3ditg9WPkzGHuOR6gcqItRImT-GI8rYi2ec4LOYp2NUHcQUdGkBsFlxF0
- EY. (n.d.). *Case Study How AI helped a major IT company to improve its vendor interaction experience*. Retrieved December 28, 2023, from https://www.ey.com/en_gl/ai/how-ai-helped-a-major-it-company-to-improve-its-vendor-interaction-experience
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163–179. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Finance Charts. (2024). *Biggest Companies in the World by Market Cap for Feb 2024*. <https://www.financecharts.com/screener/biggest?1=1>
- Fok-Yew, O., Abdul, H. N. A., & Abu, S. E. A. (2021). Business Excellence, Leadership and Lean: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 332–345. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3178.2021>

- Fok-Yew, O., Ahmad, H., & Baharin, S. (2013). Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2013(957636), 1–14. <https://doi.org/10.5171/2013.957636>
- Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). Criteria for Excellence in Business. *Procedia Economics and Finance*, 23, 445–452. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00388-3)
- Gloet, M., & Samson, D. (2017). Linking Knowledge Management, Business Excellence and Innovation Performance. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4536–4545. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.557>
- Growth Awards. (2023). *Growth Awards*. <https://www.growthawards.gr/>
- Gunasekaran, A. (2008). Editorial: Business excellence in the 21st century. *International Journal of Business Excellence*, 1(1/2), 1–8.
- Gupta, R. K., & Dwivedi, H. (2012). A customer driven business excellence model. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2(12), 24–41.
- Haefner, N., Parida, V., Gassmann, O., & Wincent, J. (2023). Implementing and scaling artificial intelligence: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 122878–122889. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122878>
- Hang, H., & Chen, Z. (2022). How to realize the full potentials of artificial intelligence (AI) in digital economy? A literature review. *Journal of Digital Economy*, 1(3), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2022.11.003>
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance. *Sustainability*, 11(14), 3811–3833. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Haskova, K. (2015). Starbucks Marketing Analysis. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2015(1), 11–29. <https://doi.org/10.1515/cris-2015-0002>
- History. (2021). *Amazon opens for business*. 16 July | This Day In History. <https://www.history.com/this-day-in-history/amazon-opens-for-business>
- Hitka, M., Kucharčíková, A., Štarchoň, P., Balážová, Ž., Lukáč, M., & Stacho, Z. (2019). Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource Management. *Sustainability*, 11(18), 4985–5003. <https://doi.org/10.3390/su11184985>
- Hossain, M. A., Agnihotri, R., Rushan, M. R. I., Rahman, M. S., & Sumi, S. F. (2022). Marketing analytics capability, artificial intelligence adoption, and firms' competitive

- advantage: Evidence from the manufacturing industry. *Industrial Marketing Management*, 106, 240–255. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.017>
- Hossain, M. M., Alam, M., Hecimovic, A., Alamgir Hossain, M., & Choudhury Lema, A. (2016). Contributing barriers to corporate social and environmental responsibility practices in a developing country. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 319–346. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2014-0056>
- Hossain, S., & Saleh, F. (2016). Role of Leadership in Performance Excellence. *Global Journal of Business Management*, 10(1), 23–38.
- Hughes, J. (2022). *Deloitte Competitors Analysis*. Business Chronicler. <https://businesschronicler.com/competitors/deloitte-competitors-analysis/>
- Hussein Al-shami, S. A., Mamun, A. Al, Ahmed, E. M., & Rashid, N. (2022). Artificial intelligent towards hotels' competitive advantage. An exploratory study from the UAE. *Foresight*, 24(5), 625–636. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0014>
- Ionescu, A., & Dumitru, N. R. (2015). The Role Of Innovation In Creating The Company'S Competitive Advantage. *Ecoforum*, 4(1), 99–104.
- Ionica, A., Băleanu, V., Edelhauser, E., & Irimie, S. (2010). TQM And Business Excellence. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(4), 125–134.
- Islam, Md. T., Hasan, Md. M., Redwanuzzaman, Md., & Hossain, Md. K. (2023). Practices of artificial intelligence to improve the business in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100766–100776. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100766>
- Jackson-Moore, W., Swanston, H., & Kande, M. (2020). How to succeed in uncertain times. *Strategy+business: A PwC Publication*. <https://www.strategy-business.com/article/How-to-succeed-in-uncertain-times>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>
- Kalaitzi, D., & Tsolakis, N. (2022). Supply chain analytics adoption: Determinants and impacts on organisational performance and competitive advantage. *International Journal of Production Economics*, 248, 108466–108478. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108466>
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT.

- Benchmarking: An International Journal*, 26(1), 117–146. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0068>
- Kee, D. M. H., Hidayah, N., Syamilah, H., Nasuhah, N. N., Syasya, N. H., & Norathirah, W. (2021). How Starbucks Maintain Its Competitive Edge? – The Secret of Its Success. *Journal of The Community Development in Asia*, 4(2), 34–43. <https://doi.org/10.32535/jcda.v4i2.1078>
- KPMG. (2023a). *The new transformation agenda*. KPMG. <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/new-transformation-agenda-secured.pdf>
- KPMG. (2023b). *Who we are*. KPMG. <https://kpmg.com/xx/en/home/about/who-we-are.html>
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.16>
- Larson, R. C. (2008). *Starbucks a Strategic Analysis: Past Decisions and Future Options* .
- Latapí, M., Jóhannsdóttir, L., Davíðsdóttir, B., & Morsing, M. (2021). The Barriers to Corporate Social Responsibility in the Nordic Energy Sector. *Sustainability*, 13(9), 4891–4921. <https://doi.org/10.3390/su13094891>
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234–256. <https://doi.org/10.1108/17471111111141512>
- Levy, S. (2024). *Apple Inc*. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Apple-Inc>
- Li, L., Xu, S. X., Ning, Y., Liu, Y., & Yang, S. (2023). How should companies deploy their digital supply chain platforms to gain competitive advantages? An asset orchestration perspective. *Information & Management*, 60(6), 103842–103853. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103842>
- Lloyd, R. (2023). *EY announces launch of artificial intelligence platform EY.ai following US\$1.4b investment*. Press Releases. https://www.ey.com/en_gl/news/2023/09/ey-announces-launch-of-artificial-intelligence-platform-ey-ai-following-us-1-4b-investment
- Loos, E. (2023). *Why McKinsey? A comprehensive overview for candidates*. CaseCoach. <https://casecoach.com/b/why-mckinsey/#what-is-mckinsey-known-for>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Madanat, H., & Nuseir, M. T. (2017). The use of integrated management approaches and their impact on customers' satisfaction and business success. *International Journal of Business Excellence*, 11(1), 120–140. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.10000687>

- Made in Greece. (2022). *Βραβεία “Made in Greece.”* Made in Greece. <https://madeingreeceawards.gr/>
- Malik, A. (2019). Creating Competitive Advantage through Source Basic Capital Strategic Humanity in the Industrial Age 4.0. *International Research Journal of Advanced Engineering and Science*, 4(1), 209–2015.
- Mann, R., Adebajo, D., & Tickle, M. (2011). Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), 604–627. <https://doi.org/10.1108/02656711111141184>
- Marín-Díaz, M. L., Llinàs-Audet, X., & Chiaramonte-Cipolla, L. (2011). Training as a factor of business excellence. *Intangible Capital*, 7(2), 380–305. <https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p280-305>
- Maslani, Hartoyo, Syarief, R., & Harianto. (2023). Strengthening the competitiveness of state-owned enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100199–100210. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100199>
- Mazurkiewicz, A. (2017). Shaping the career of a talented employee in achieving competitive advantage by modern companies. *Ekonomia i Prawo*, 16(2), 159–169. <https://doi.org/10.12775/EiP.2017.011>
- Mihčić, A. O., Umihanić, B., & Fazlović, S. (2015). The role of organizational innovation in achieving and maintaining company’s business excellence. *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 79–100.
- Miller, A. (2014). *Redefining Operational Excellence: New Strategies for Maximizing Performance and Profits Across the Organization* (1st ed.). AMACOM.
- Molnar, P., Marosi, T., Gál, J., & Véha, A. (2012). Path to business excellence Innovation and Quality. *Review of Faculty of Engineering Analecta Technica Szegedinensia*, 6(1–2), 5–13.
- Mustafa, H. K., & Yaakub, S. (2018). Innovation and Technology Adoption Challenges: Impact on SMEs’ Company Performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, 3(15), 57–65.
- Nabitz, U., Klazinga, N., & Walburg, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3), 191–202. <https://doi.org/10.1093/intqhc/12.3.191>
- Narazaki, R. Y., Ruiz, M. S., Knies, C. T., & Pedron, C. D. (2018). Towards Sustainability Through Incremental Innovation of a Low Cost Product: The Nespresso Case. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(2), 01–19. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.789>
- Nestlé Nespresso. (2016). *Corporate Backgrounder*. [https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/Nespresso%20-%20Corporate%20Backgrounder\(1\).pdf](https://nestle-nespresso.com/sites/site.prod.nestle-nespresso.com/files/Nespresso%20-%20Corporate%20Backgrounder(1).pdf)

- Nestlé Nespresso. (2023). *Discover the AAA Sustainable Quality™ Program*.
<https://www.sustainability.nespresso.com/communities/aaa-sustainable-quality-program>
- Nestlé Nespresso. (n.d.-a). *Our Presence*. Our Company. Retrieved February 22, 2024, from https://nestle-nespresso.com/about_us/our_presence
- Nestlé Nespresso. (n.d.-b). *Our story*. About Us. Retrieved February 22, 2024, from https://nestle-nespresso.com/about_us/story
- Noor Al-Jedaiah, M., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49–58. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.05](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.05)
- Noori Hussain, H., Yousif Alabdullah, T. T., Ahmed, E. R., & M. Jamal, K. A. (2023). Implementing Technology for Competitive Advantage in Digital Marketing. *International Journal of Scientific and Management Research*, 06(06), 95–114. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2023.6607>
- Nurdiani, T. W., & Alie, R. M. M. (2022). Build a Service Excellence Culture of Pleasure to Customers. *JOONG-KI : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(3), 424–429.
- Oduro, S. (2020). Exploring the barriers to SMEs' open innovation adoption in Ghana. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 21–51. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2018-0119>
- Olatunji, O. O., Akinlabi, S. A., Ayo, O. O., Madushele, N., Adedeji, P. A., & Fatoba, S. O. (2019). Drivers and barriers to competitive carbon footprint reduction in manufacturing supply chain: a brief review. *Procedia Manufacturing*, 35, 992–1000. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.06.047>
- Onggowidjojo, V., & Ellitan, L. (2023). Strategies for Achieving Competitive Advantage: The Case of Amazon. *International Journal of Research (IJR)*, 10(9), 249–265.
- Perron, G. M. (2005). *Barriers to Environmental Performance Improvements in Canadian SMEs*.
- Pinto, L., & Allui, A. (2020). Critical Drivers and Barriers of Corporate Social Responsibility in Saudi Arabia Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 259–268. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.259>
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Potts, T. (2010). The natural advantage of regions: linking sustainability, innovation, and regional development in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 713–725. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.008>

- Preplounge. (2023). *Differences between Big 4*.
<https://www.preplounge.com/en/articles/differences-between-big-4#main-deloitte>
- PwC. (n.d.). *Capabilities-Driven Strategy + Growth*. Strategy+PwC: Port of the PwC Network. Retrieved December 28, 2023, from
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy.html>
- Qehaja, A. B., & Kutllovci, E. (2018). The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 47–61.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208–214.
<https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214>
- Rajpal, S., & Sagar, R.-R. (2003). Business Excellence in the Indian Scenario. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 28(4), 77–82. <https://doi.org/10.1177/0256090920030407>
- Ratnasingam, J., Chin, K. A., Abdul Latib, H., Subramaniam, H., & Khoo, A. (2018). Innovation in the Malaysian furniture industry: Drivers and challenges. *BioRes*, 13(3), 5254–5270.
- Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *Proceedings of the 1st Mediterranean Interdisciplinary Forum on Social Sciences and Humanities*, 140–157.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Roy, M. (2001). Environmental Performance as a Basis for Competitive Strategy: Opportunities and Threats. *Corporate Environmental Strategy*, 8(4), 339–347.
[https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(01\)00118-X](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(01)00118-X)
- Sahay, B. S., & Ranjan, J. (2008). Real time business intelligence in supply chain analytics. *Information Management & Computer Security*, 16(1), 28–48.
<https://doi.org/10.1108/09685220810862733>
- Sakchutchawan, S., Hong, P. C., Callaway, S. K., & Kunnathur, A. (2011). Innovation and Competitive Advantage: Model and Implementation for Global Logistics. *International Business Research*, 4(3), 10–21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p10>
- Sakchutchawan, S., Hong, P. C., Callaway, S. K., & Kunnathur, A. (2011). Innovation and Competitive Advantage: Model and Implementation for Global Logistics. *International Business Research*, 4(3), 10–21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p10>
- Schubert, P. (2007). Business Software as a Facilitator for Business Process Excellence: Experiences from Case Studies. *Electronic Markets*, 17(3), 187–198.
<https://doi.org/10.1080/10196780701503088>

- Silva, M. J., Leitao, J., & Raposo, M. (2008). Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence? *International Journal of Business Excellence*, 1(1/2), 92–105. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2008.017568>
- Singh, S., Mohanty, R. P., Mangla, S. K., & Agrawal, V. (2023). Critical success factors of additive manufacturing for higher sustainable competitive advantage in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 425, 138908–138926. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138908>
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>
- Starbucks Corporation. (2023). *Company Profile*. <https://stories.starbucks.com/uploads/2023/02/AboutUs-Company-Profile-2.6.23.pdf>
- Statista. (2024). *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2023*. <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>
- Stringleman, H. (2022). *Time to build on our competitive advantage, KPMG says*. Farmers Weekly. <https://www.farmersweekly.co.nz/news/time-to-build-on-our-competitive-advantage-kpmg-says/>
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead *The TQM Journal*, 23(1), 21–35. <https://doi.org/10.1108/17542731111097461>
- The Editors of Encyclopaedia Britannica. (2023). *Walmart: American company*. <https://www.britannica.com/topic/Walmart>
- Tian, W., Wang, M., & Wang, Q. (2022). The Core Competentness of Apple Inc. *Proceedings of the 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)*, 718–725. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.116>
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. M. F. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9, 1419–1428. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.009>
- UKEssays. (2018). *PWC Competitive Advantages On It Is Information Technology Essay*. <https://www.ukessays.com/essays/information-technology/pwc-competitive-advantages-on-it-is-information-technology-essay.php?vref=1>
- Urbancová, H., Hudáková, M., & Fajčíková, A. (2020). Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020–5036. <https://doi.org/10.3390/su12125020>

- Uta, I. C. (2021). *McKinsey 7S model of Nokia – where the company went wrong*. Brand Minds. <https://brandminds.com/mckinsey-7s-model-of-nokia-where-the-company-went-wrong/>
- Valmohammadi, C. (2011). Investigating corporate social responsibility practices in Iranian organizations: an ISO 26000 perspective. *Business Strategy Series*, 12(5), 257–263. <https://doi.org/10.1108/17515631111166898>
- Velayati, R., Shabani, E., & Nazarian, A. (2020). Hope for the best, prepare for the worst: barriers to service innovation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 843–863. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2020-0062>
- Vermeulen, F. (2013). *You Can Win Without Differentiation*. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2013/10/you-can-win-without-differentiation>
- Versace, D. (2023). *IDC MarketScape: Worldwide ESG/Sustainability Strategy Consulting Services 2023 Vendor Assessment* [IDC #US49044922e]. IDC MarketScape.
- Vouzas, F., Gotzamani, K., & Ispikoudi, K. (2007). Business Excellence and Human Resources: Investigating Best Practices in European Quality Awarded Greek organizations. *Proceedings of the 12th ICIT Conference*, 1–6.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2021). *Organizational Behavior* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009580>
- Walmart. (2021). *Past, present and potential*. Careers.Walmart. <https://careers.walmart.com/history>
- Walmart. (2023). *Walmart History*. <https://corporate.walmart.com/about/history>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210–100223. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0252>
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>
- Živanović, S., Abramović, N., Živanović, M., & Smolović, S. (2023). Innovation management on the way to business excellence. *Agora International Journal of Economical Sciences*, 17(2), 187–204. <https://doi.org/10.15837/aijes.v17i2.6456>

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- EFQM. (2019). Το μοντέλο EFQM [EFQM Model Brochure, Ελληνική Επικαιροποιημένη 2η έκδοση]. EFQM. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Πειραιώς Financial Holdings. (n.d.-a). *Σκοπός και αξίες*. Retrieved December 3, 2023, from <https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/purpose-and-values>
- Πειραιώς Financial Holdings. (n.d.-b). *Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε.* Retrieved December 3, 2023, from <https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/groups-presence/piraeus-bank>
- Πειραιώς Financial Holdings. (2003). *Βράβευση ποιότητας για την Τράπεζα Πειραιώς*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office/press-release/2003/04/european-quality-award-for-piraeus-bank>
- Πειραιώς Financial Holdings. (2007). *Διάκριση Επιχειρηματικής Αριστείας στον Εσωτερικό Έλεγχο της Τράπεζας Πειραιώς*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office/press-release/2007/04/distinction-of-business-excellence>
- Πειραιώς Financial Holdings. (2023). *Περιγραφή Ομίλου Πειραιώς*. [piraeusholdings.gr/el/group-profile/brief-profile](https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/brief-profile)
- Πειραιώς Financial Holdings. (2024). *Γραφείο τύπου*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/press-office>
- Όμιλος Εταιρειών ΟΤΕ. (n.d.). *Image library*. Retrieved February 28, 2024, from https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/press_center_photo.html
- Όμιλος ΟΤΕ. (n.d.-b). *Όραμα & Στρατηγική*. Retrieved December 3, 2023, from https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html
- Όμιλος ΟΤΕ. (2017, June 20). *Όμιλος ΟΤΕ: Πέντε βραβεία στα Αριστεία Εταιρικής Υπευθυνότητας του ΣΔΕ*. https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/5_brabeia_etairkhs_yp euthinothtas.html
- Τσαμάζ, Μ. (2022, December 23). *Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης/Πιστοποιητικά*. https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/enopoihmeno_systhma_diaxeirishs.html
- Όμιλος ΟΤΕ. (n.d.-a). *Όμιλος ΟΤΕ*. Retrieved December 3, 2023, from https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/omilos_ote.html