

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ  
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε- ΜΒΑ)**



Διπλωματική Εργασία

Χρησιμοποίηση Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τη δημιουργία  
Ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: Μελέτη Περίπτωσης

Παναγή Μαρία του Πάνου

Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος

Καθηγητής Τμήματος Οργάνωσης Και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
(επιβλέπων)

Πειραιάς, Οκτώβρης, 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο: **«Χρησιμοποίηση Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τη δημιουργία Ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: Μελέτη Περίπτωσης»** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο: ΠΑΝΑΓΗ ΜΑΡΙΑ**

**Ημερομηνία: 03/10/2024**

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου,*

## Τίτλος:

Χρησιμοποίηση Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τη δημιουργία Ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: Μελέτη Περίπτωσης

## Λέξεις-κλειδιά:

Ψηφιακός μετασχηματισμός, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Ευκινησία, Προσαρμοστικότητα, GEHC

## Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ασχολείται με τη **χρήση του ψηφιακού μετασχηματισμού και κατά πόσο δύναται να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας General Electric Healthcare**, εστιάζοντας στους βασικούς περιορισμούς λόγω της στρατηγικής που ήδη χρησιμοποιείται από τον οργανισμό, καθώς και την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα που τον διέπει στην Ελλάδα.

Σκοπός της μελέτης είναι να εστιάσουμε στις μεθόδους που πρέπει να ακολουθήσει η GEHC Ελλάδος ώστε να χρησιμοποιηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός προς όφελός της και ως ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπερκαλύπτοντας τους περιορισμούς που αναδεικνύονται. Η έρευνα διεξάγεται με τη μέθοδο των συνεντεύξεων.

Η εργασία διαρθρώνεται σε 7 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η κατηγοριοποίηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων(MNCs), καθώς και των μοντέλων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στην παγκόσμια αγορά. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει τη σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, υπογραμμίζοντας την ανάγκη προσαρμογής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον μέσω της καινοτομίας, της βιωσιμότητας και της δημιουργίας οργανισμών γνώσης, ενώ αναλύει τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και την επιρροή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην επιχειρηματική στρατηγική. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται οι εσωτερικές παράμετροι των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπως η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι, αναδεικνύοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, που είναι κρίσιμες για τη διαμόρφωση στρατηγικής και την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στην αγορά. Στη συνέχεια, αναλύεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός που σύμφωνα με την καθηγήτρια Rita McGrath κρίνεται ζωτικός για την ευκινησία και την προσαρμοστικότητα του οργανισμού στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Από το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας καταλήξαμε στο γεγονός ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που τον ενσωματώνουν σωστά, προσφέροντας βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών και προσαρμοστικότητα του οργανισμού στο δυναμικό περιβάλλον της αγοράς. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθόδου συνεντεύξεων σε τρεις εργαζομένους στην GEHC Ελλάδος, κατέληξε στη σπουδαιότητα χρήσης του ψηφιακού μετασχηματισμού ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την GEHC στην Ελλάδα, εστιάζοντας στην αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, της κουλτούρας και της στρατηγικής της εταιρείας, καθώς και στην ανάγκη προσαρμογής στις τοπικές ανάγκες και τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες για την επιτυχή ενσωμάτωσή του.

Τέλος, προτείνονται τρεις λύσεις που αφορούν την εκπαίδευση και υποστήριξη, την προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες και την αναβάθμιση υποδομών, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την GEHC Ελλάδος.

**Title:**

Leveraging Digital Transformation to Create Competitive Advantages: A Case Study

**Keywords:**

Digital Transformation, Competitive Advantage, Agility, Adaptability, GEHC

**Abstract:**

This thesis examines the use of digital transformation and the extent to which it can be utilized as a competitive advantage for General Electric Healthcare, focusing on the key limitations posed by the organization's current strategy and its existing culture in Greece.

The purpose of this study is to explore the methods that GEHC Greece should follow to leverage digital transformation for its benefit and as a true competitive advantage, overcoming the highlighted constraints. The research is conducted using interviews.

The thesis is structured into seven chapters. The first chapter presents the categorization of multinational corporations (MNCs) and the models used to achieve competitive advantages in the global market. The second chapter explores the importance of strategic management for MNCs, emphasizing the need to adapt to a constantly changing external environment through innovation, sustainability, and the creation of knowledge-based organizations. It also analyzes the stages of strategic planning and the impact of digital transformation on business strategy.

The third chapter delves into the internal factors of MNCs, such as structure, culture, and resources, highlighting their strengths and weaknesses, which are crucial for shaping strategy and gaining competitive advantages in the market. Additionally, the significance of digital transformation, as outlined by Professor Rita McGrath, is analyzed as essential for the agility and adaptability of an organization in a rapidly evolving technological environment.

The theoretical analysis concludes that digital transformation serves as a competitive advantage for businesses that integrate it effectively, offering improved customer service and enhanced organizational adaptability to the dynamic market environment. The research conducted through interviews with three GEHC Greece employees highlighted the importance of using digital transformation as a competitive advantage for GEHC in Greece, focusing on evaluating internal processes, company culture, and strategy, as well as the need to adapt to local requirements and cultural nuances for its successful implementation.

Finally, three solutions are proposed, addressing training and support, adaptation to local needs, and infrastructure upgrades, which could further enhance digital transformation as a competitive advantage for GEHC Greece.

*Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την επίβλεψη του και τις συμβουλές του, οι οποίες συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ευχαριστώ θερμά όλους τους καθηγητές μου για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν στη διάρκεια της φοίτησής μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.*

*Ευχαριστώ πάρα πολύ την κόρη μου, τον άντρα μου και τους γονείς μου που είναι πάντα δίπλα μου και μου προσφέρουν κάθε είδους υποστήριξη, καθώς και όλους τους φίλους που με ενθάρρυναν και κατανόησαν τις προσπάθειές μου.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1: Πολυεθνικές επιχειρήσεις.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Στρατηγικές τοποθεσίας πολυεθνικής επιχείρησης .....	2
1.3 Θεωρίες διαχωρισμού πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	3
1.4 Μοντέλα πολυεθνικών επιχειρήσεων .....	5
1.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	5
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου: .....	6
Κεφάλαιο 2: Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.....	8
2.1 Σύσταση, οφέλη και εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	8
2.2 Παγκοσμιοποίηση – καινοτομία - βιωσιμότητα και Οργανισμός Γνώσης (Learning Organization).....	9
2.3 Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	10
2.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ψηφιακός Μετασχηματισμός .....	12
2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	16
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου : .....	17
Κεφάλαιο 3: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Πολυεθνικών Επιχειρήσεων .....	18
3.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	18
3.2 Βασικές & Διακριτές Ικανότητες Επιχειρήσεων.....	19
3.3 Αλυσίδα & Σύστημα Αξίας.....	21
3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής Επιχειρήσεων.....	22
3.4.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης.....	22
3.4.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική Χαρτοφυλακίου .....	23
3.4.3 Επιχειρησιακή Γονική Στρατηγική .....	27
3.4.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους – Επιχειρησιακή Στρατηγική Διαφοροποίησης .....	27
3.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής βάση Αλυσίδας Αξίας.....	28
3.6 Μοντέλο Διαμαντιού του Porter.....	29
3.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	29
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου: .....	31
Κεφάλαιο 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις.....	31
4.1 Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης βάση McGrath .....	31
4.2 Οργανωσιακή αλλαγή .....	32
4.3 Καμπύλες S και Ζώνη Ασάφειας.....	33
4.4 Ευκινησία και προσαρμοστικότητα της επιχείρησης.....	36
4.5 Στρατηγική Ευκινησίας Επιχείρησης .....	39
4.6 Ευκινησία ως παράγωγο της κουλτούρας της επιχείρησης .....	41

4.7	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	42
	Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου: .....	44
	Κεφάλαιο 5: Χρήση ψηφιακού μετασχηματισμού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις .....	44
5.1	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Επιχειρήσεων & Ψηφιακός Μετασχηματισμός ....	45
5.2	Ψηφιακός μετασχηματισμός και οφέλη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	46
5.3	Εξατομικευμένη Εμπειρία Αγοραστή-Πελάτη .....	50
5.4	Οργανωτική Ευελιξία Επιχειρήσεων .....	51
5.5	Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	52
	Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου:.....	53
	Κεφάλαιο 6: Μελέτη Περίπτωσης: GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE.....	55
6.1	GENERAL ELECTRIC.....	55
6.1.1	Εισαγωγή.....	55
6.1.2	1892–1980: Η άνοδος της GE ως αμερικανικού ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων .....	56
6.1.3	1981–2001: Τα χρόνια του Jack Welch.....	57
6.1.4	2001-2019: Ανύψωση και Πτώση της General Electric .....	58
6.1.5	2020: Από όμιλο ετερογενών δραστηριοτήτων στην εταιρεία τεχνολογίας.....	60
6.2	GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE .....	61
6.3	Ψηφιακός Μετασχηματισμός & GEHC .....	62
6.3.1	Εισαγωγή στην Έρευνα .....	62
6.3.2	Σκοπός & Ερωτήσεις Έρευνας .....	63
6.3.3	Ανάλυση Ερευνητικού Εργαλείου: Ο τρόπος συλλογής των δεδομένων .....	63
6.3.4	Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	65
	Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου : .....	67
	Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα .....	69
7.1	Ανάλυση Ερωτήσεων Συνέντευξης .....	69
7.2	Ανάλυση Απαντήσεων: .....	71
7.3	Συμπεράσματα Απαντήσεων: .....	73
7.4	Προτάσεις Εφαρμογής Ψηφιακού Μετασχηματισμού: .....	74
	Βιβλιογραφία .....	76
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Οδηγός Συνέντευξης .....	79
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Απαντήσεις Συνέντευξης .....	80



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Οι 10 μεγαλύτερες πολυεθνικές του 2022 βάση του Fortune 500

Πηγή: Fortune 500, 2022

Πίνακας 3.1: Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς του Boston Consulting Group

Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Πίνακας 3.2: Χαρακτηριστικά Χρηματοροών του Πίνακα «Ρυθμού Ανάπτυξης- Μεριδίου Αγοράς»

Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Πίνακας 3.3: Η Οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της General Electric

Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Πίνακας 4.1: Σύγκριση αρχών ευκινησίας Μανιφέστου και αρχών ευκινησίας Επιχείρησης

Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.85*

Πίνακας 4.2: Πίνακας Eisenhower

Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.165*

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Διάγραμμα 3.1: Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Διάγραμμα 4.1: Λογαριθμική οργανωσιακή αλλαγή

Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.18*

Διάγραμμα 4.2: Καμπύλες S και κύκλος ζωής μίας εφεύρεσης

Πηγή: Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.23*

Διάγραμμα 4.3: Επικάλυψη καμπυλών S

Πηγή: Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.25*

Διάγραμμα 4.4: Ζώνη Ασάφειας- Ζώνη Επικάλυψης

Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.61*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

Πολυεθνική εταιρεία (MNC)

Άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI)

Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ)

Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ)

Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (ΣΕΜς)

ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν)

VRIO (Value, Rareness, Imitation, Organization)

General Electric Company (GE)

General Electric Healthcare (GEHC)

# Κεφάλαιο 1: Πολυεθνικές επιχειρήσεις

## 1.1 Εισαγωγή

Μια πολυεθνική εταιρεία (MNC) μπορεί να οριστεί ως μια επιχείρηση που συμμετέχει σε άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) και η οποία κατέχει ή, σε κάποιο βαθμό, ελέγχει δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε πολλές χώρες (Dunning and Lundan, 2008, σ. 3). Αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται γενικά εντός θυγατρικών που μπορούν να λάβουν τη μορφή «θυγατρικών που ανήκουν εξ ολοκλήρου» (θυγατρικές όπου η MNC κατέχει την πλειοψηφία ή ολόκληρο το μετοχικό κεφάλαιο), επενδύσεις μειοψηφίας (εταιρείες όπου η MNC κατέχει μετοχή μειοψηφίας) ή κοινοπραξίες (εταιρείες στις οποίες η MNC μετέχει κεφάλαιο με άλλη εταιρεία). Οι πολυεθνικές εταιρείες υπάρχουν σε διάφορες μορφές, που κυμαίνονται από μικρότερες εταιρείες που επενδύουν στο εξωτερικό, έως μεγάλους ομίλους που διαχειρίζονται θυγατρικές σε σημαντικό αριθμό χωρών. Σήμερα, τα όρια μεταξύ μιας πολυεθνικής εταιρείας και του περιβάλλοντος της έχουν χαλαρώσει (Mayrhofer, 2012). Οι θυγατρικές συνεργάζονται συχνά με τοπικές εταιρείες και αλληλεπιδρούν αυτόνομα με άλλους παράγοντες στο τοπικό επιχειρηματικό τους περιβάλλον (προμηθευτές, διανομείς, πελάτες, κυβέρνηση κ.λπ.). Τα πολυεθνικά ζητήματα είναι έτσι ενσωματωμένα σε πολλαπλά δίκτυα τα οποία είναι πιθανό να εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου, σύμφωνα με τα τοπικά περιβάλλοντα όπου λειτουργούν (Hennart, 2009).

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι άμεσες ξένες επενδύσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων βρίσκονταν κυρίως στην περιοχή της έδρας τους και τελικά σε μια άλλη περιοχή της Τριάδας (Βόρεια Αμερική, Ιαπωνία, Δυτική Ευρώπη) (Rugman, 2005). Λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι πολυεθνικές τείνουν να επιταχύνουν τη διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους και για τη διαφοροποίηση της γεωγραφικής θέσης των θυγατρικών.

Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις για το 2022 βάση του Fortune 500. Συνολικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος στη λίστα του 2022 είναι 10, εκ των οποίων 4 ανήκουν στην Αμερική, 4 στην Κίνα και 1 στη Σαουδική Αραβία.

Πίνακας 1.1: Οι 10 μεγαλύτερες πολυεθνικές του 2022 βάση του Fortune 500

Rank	Company	Country	Revenues(\$Mil.)	Revenues(%Change)	Profits(\$ Mil.)	Profits(%)
1	Walmart	U.S.	572.754	2.4	13.673	1.2
2	Amazon	U.S.	469.822	21.7	33.364	56.4
3	State Grid	China	460.617	19.1	7.138	27.9
4	China National Petroleum	China	411.693	45.0	9.638	110.6
5	Sinopec Group	China	401.314	41.4	8.316	34
6	Saudi Aramco	Saudi Arabia	400.399	74.3	105.369	113.8
7	Apple	U.S.	365.817	33.3	94.680	64
8	Volkswagen	Germany	295.820	16.5	18.187	80
9	China State Construction Engineering	China	293.712	25.3	4.444	24.2
10	Volkswagen	U.S.	292.111	8.7	7.910	10.2

Πηγή: Fortune 500, 2022

## 1.2 Στρατηγικές τοποθεσίας πολυεθνικής επιχείρησης

Οι στρατηγικές τοποθεσίας των πολυεθνικών εταιρειών έχουν μελετηθεί ευρέως στη διεθνή επιχειρηματική βιβλιογραφία. Ο Rugman (2005) ανέπτυξε μια ταξινόμηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, η οποία βασίζεται σε δύο κριτήρια: τα πλεονεκτήματα λόγω του γεωγραφικού εύρους της επιχείρησης και τα πλεονεκτήματα λόγω της γεωγραφικής εμβέλειας τοποθεσίας. Τα πλεονεκτήματα που οφείλονται στο γεωγραφικό εύρος (όπως για παράδειγμα οι τεχνολογικές ικανότητες ή οι ικανότητες μάρκετινγκ) είναι παράγοντες που επιτρέπουν την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορούν να αξιοποιηθούν σε περιφερειακό ή παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα, το περιφερειακό πεδίο ενός τέτοιου πλεονεκτήματος μίας εταιρείας μπορεί να συνδεθεί με ένα ευρωπαϊκό

δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Σε αντίθεση, τα πλεονεκτήματα μίας επιχείρησης με παγκόσμιο αντίκτυπο, πρέπει να γίνουν παγκόσμια πρότυπα ή παγκόσμιες επωνυμίες ή πρέπει να δημιουργήσουν οφέλη παγκόσμιας ολοκλήρωσης, επιτρέποντας έτσι οικονομίες κλίμακας. Τα τοπικά πλεονεκτήματα αφορούν εξωγενείς παράγοντες που καθορίζουν την περιφερειακή ή παγκόσμια εστίαση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας. Μπορούν να βασίζονται σε στοιχεία όπως οι φυσικοί πόροι, το νομικό σύστημα, υποδομή, προσόντα εργατικού δυναμικού ή τοπική ζήτηση. Για παράδειγμα, σε περιφερειακό επίπεδο, τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας μπορούν να συνδεθούν με εθνικούς ή περιφερειακούς κυβερνητικούς κανονισμούς. Σε παγκόσμιο επίπεδο, μπορούν να προκύψουν από το νομικό πλαίσιο που καθορίζεται από διεθνείς οργανισμούς όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ) ή το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ).

Σύμφωνα με τη στρατηγική τοποθεσίας τους, οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες: (1) εταιρείες που διαθέτουν πλεονεκτήματα ειδικά για επιχειρήσεις με περιφερειακή εστίαση και τοπικά πλεονεκτήματα με παγκόσμια εμβέλεια, (2) περιφερειακές εταιρείες των οποίων τα ειδικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και την τοποθεσία έχουν περιφερειακή εμβέλεια· (3) παγκόσμιες εταιρείες που μπορούν να επωφεληθούν από το παγκόσμιο εύρος πλεονεκτημάτων για συγκεκριμένες εταιρείες και τοπικές επιχειρήσεις· (4) διπεριφερειακές εταιρείες των οποίων τα πλεονεκτήματα για συγκεκριμένες εταιρείες έχουν παγκόσμια εμβέλεια, αλλά των οποίων τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας είναι περιφερειακά· λειτουργούν κυρίως σε δύο γεωγραφικές περιοχές.

### **1.3 Θεωρίες διαχωρισμού πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Για πολλές δεκαετίες, η παγκόσμια οικονομία στηριζόταν στα έθνη της Τριάδος (Δυτική Ευρώπη, Βόρεια Αμερική, Ιαπωνία), τα οποία κατείχαν όλες τις δραστηριότητές τους τόσο τοπικά όσο και σε άλλες εξίσου ανεπτυγμένες χώρες.

Ωστόσο, η τωρινή περίοδος χαρακτηρίζεται από την αυξητική τάση νέων πολυεθνικών εταιρειών από αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες επεκτείνονται με ραγδαίο ρυθμό σε διεθνείς αγορές και στοχεύουν να γίνουν παγκόσμιοι ηγέτες της αγοράς (Ghemawat and Hout, 2008).

Οι νέες πολυεθνικές έχουν εξελίξει διαφορετικά μοντέλα παγκοσμιοποίησης, που αποδοκιμάζουν τις ήδη υπάρχουσες πολυεθνικές (Guillén and García-Canal, 2009). Μέσω της εξωτερικής τους ανάπτυξης έχουν επεκταθεί με ραγδαίο ρυθμό, καθώς και με

την ισχυρή τους θέση στην ενγχώρια αγορά και ενσωματώθηκαν στο παγκόσμιο επιχειρηματικό επίπεδο, μέσω της διεθνοποίησής τους.

Το συγκεκριμένο μοντέλο που ακολούθησαν τις κατατάσσει στις εταιρείες που ονομάζονται γεννημένες διεθνής (Born Globals). Οι εταιρείες «Born Globals» είναι εκείνες που προσπαθούν από την ίδρυσή τους να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της άμεσης χρήσης ή πώλησης των προϊόντων τους σε διαφορετικές χώρες ( Zucchella and Scabini, 2007).

Ο Forsgren (2008) τοποθετεί έξι θεωρητικά κριτήρια διαχωρισμού των πολυεθνικών εταιρειών:

- **Βιομηχανική θεωρία:** στόχος της MNC είναι να εξάγει το μονοπωλιακό της πλεονέκτημα σε ξένες αγορές. Ακολουθείται το καθαρά ιεραρχικό μοντέλο καθώς τα κεντρικά παίζουν τον κύριο ρόλο στον καθορισμό των επιχειρηματικών στρατηγικών και διοίκησης των επιχειρηματικών δράσεων.
- **Θεωρία μεταφοράς κόστους:** Βάση αυτής της θεωρίας οι MNC δραστηριοποιούνται μέσω θυγατρικών που δημιουργούν ώστε η επικοινωνία με ξένες επιχειρήσεις να γίνει ευκολότερη. Ακολουθούν επίσης ένα ιεραρχικό μοντέλο και τα κεντρικά αναζητούν τρόπους περιορισμού των τοπικών θυγατρικών που έχουν.
- **Θεωρία οργανωτικών ικανοτήτων:** Βασίζεται στους πόρους που κατέχει μία πολυεθνική ώστε να έχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο επιτρέπει τη μοναδική είσοδο της MNC σε ξένες αγορές. Ο ρόλος των κεντρικών σε αυτή την περίπτωση είναι να δημιουργεί δυνατότητες εντός της εταιρείας.
- **Θεωρία ενδεχομένου:** Βασίζεται στην προσαρμογή της MNC στην πολυπλοκότητα και τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η προσαρμοστικότητα ως εξέλιξη την πολυεθνικής αποτελεί τη βάση αυτής της θεωρίας. Τα κεντρικά αναλύουν το ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η MNC ώστε να προσαρμόζουν κάθε φορά τη δομή της MNC ανάλογα του περιβάλλοντος που βρίσκεται. Δίνεται έμφαση στις αξίες που διαμοιράζονται από τα μέλη της MNC.
- **Θεωρία επιχειρηματικού δικτύου:** Η MNC αποτελεί ένα δίκτυο. Αυτή η οπτική επικεντρώνεται στην ύπαρξη επιχειρηματικών δικτύων, τα οποία έχουν αναπτυχθεί μέσω τοπικών θυγατρικών και λογίζονται ως στρατηγικοί πόροι (π.χ. προμηθευτές, διανομείς, πελάτες, κυβέρνηση, κ.α.). Κάθε μέλος της MNC έχει εξίσου δύναμη να επηρεάσει τις στρατηγικές αποφάσεις και σε αυτή την περίπτωση τα κεντρικά δεν λαμβάνουν μέρος.

- **Θεωρία θεσμοθέτησης:** Τέλος, η MNC έχει πολιτικό χαρακτήρα σε αυτή τη θεωρία. Τα κεντρικά και οι θυγατρικές ελέγχουν πολιτικές καταστάσεις και διαμάχες τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

#### **1.4 Μοντέλα πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Ο Hendlund (1986) ορίζει την πολυεθνική εταιρεία ως ετεραρχία, η οποία κατέχει αρκετά κέντρα αποφάσεων που πρέπει να συντονιστούν. Ο Hendlund (1986) εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο δομούνται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις καθώς επηρεάζει άμεσα τις στρατηγικές αποφάσεις τους. Η ετεραρχική δομή απαιτεί την ενσωμάτωση διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων ώστε η πολυεθνική να παραμείνει ενωμένη.

Οι Bartlett και Ghoshal (1989) υποστηρίζουν το μοντέλο της διεθνικής επιχείρησης. Το σύστημα στηρίζεται στη διαφοροποίηση καθώς αναθέτει διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες σε ξένες θυγατρικές. Συνεπώς, η ισχυρή αυτή αλληλοεξάρτηση των θυγατρικών έχει ως αποτέλεσμα το σύστημα οργάνωσης να ενισχύει τις δυνατότητες εκμάθησης και να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της πολυεθνικής σε διεθνής αγορές.

Οι Doz et al. (2001) ανέπτυξαν το μοντέλο της μετα-εθνικής εταιρείας, της οποίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στηρίζεται στη γνώση των ξένων θυγατρικών. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι σε μία οικονομία γνώσης, οι εταιρείες καινοτομούν εξ' αιτίας της ικανότητας μάθησης που έχουν αναπτύξει σε διαφορετικά μέρη του κόσμου. Η μετα-εθνική εταιρεία έχει τρεις αρμοδιότητες : πρώτον να αναγνωρίσει τη νέα γνώση που αναπτύσσεται σε διαφορετικά μέρη του κόσμου, δεύτερον να χρησιμοποιήσει τη γνώση αυτή ώστε να καινοτομήσει πριν τους ανταγωνιστές της και τρίτον να δημιουργήσει αξία μέσω της καινοτομίας αυτής με αποτελεσματική παραγωγή και τρόπους διαφήμισης σε παγκόσμιο επίπεδο.

#### **1.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δύναται να δραστηριοποιηθούν με αρκετούς τρόπους. Η δημιουργία θυγατρικών τους δίνει τη δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές. Τα όρια μεταξύ μιας πολυεθνικής εταιρείας και του περιβάλλοντος της έχουν χαλαρώσει (Mayrhofer, 2012). Οι θυγατρικές συνεργάζονται συχνά με τοπικές εταιρείες και



αλληλεπιδρούν αυτόνομα με άλλους παράγοντες στο τοπικό επιχειρηματικό τους περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Rugman, μία πολυεθνική εταιρεία μπορεί να επεκταχθεί με τη χρήση δύο κριτηρίων, τα πλεονεκτήματα λόγω του γεωγραφικού εύρους της επιχείρησης και τα πλεονεκτήματα λόγω της γεωγραφικής εμβέλειας τοποθεσίας. Τα πλεονεκτήματα που οφείλονται στο γεωγραφικό εύρος είναι παράγοντες που επιτρέπουν την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορούν να αξιοποιηθούν σε περιφερειακό ή παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα, το περιφερειακό πεδίο ενός τέτοιου πλεονεκτήματος μίας εταιρείας μπορεί να συνδεθεί με ένα ευρωπαϊκό δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Σε αντίθεση, τα πλεονεκτήματα μίας επιχείρησης με παγκόσμιο αντίκτυπο, πρέπει να γίνουν παγκόσμια πρότυπα ή παγκόσμιες επωνυμίες ή πρέπει να δημιουργήσουν οφέλη παγκόσμιας ολοκλήρωσης. Σύμφωνα με τη στρατηγική τοποθεσίας τους, οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες: (1) εταιρείες που διαθέτουν πλεονεκτήματα ειδικά για επιχειρήσεις με περιφερειακή εστίαση και τοπικά πλεονεκτήματα με παγκόσμια εμβέλεια, (2) περιφερειακές εταιρείες των οποίων τα ειδικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και την τοποθεσία έχουν περιφερειακή εμβέλεια·(3) παγκόσμιες εταιρείες που μπορούν να επωφεληθούν από το παγκόσμιο εύρος πλεονεκτημάτων για συγκεκριμένες εταιρείες και τοπικές επιχειρήσεις·4) διπεριφερειακές εταιρείες των οποίων τα πλεονεκτήματα για συγκεκριμένες εταιρείες έχουν παγκόσμια εμβέλεια, αλλά των οποίων τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας είναι περιφερειακά· λειτουργούν κυρίως σε δύο γεωγραφικές περιοχές. Τέλος, ο Forsgren (2008) διατυπώνει έξι κριτήρια διαχωρισμού των πολυεθνικών: Βιομηχανική θεωρία, Θεωρία μεταφοράς κόστους, Θεωρία οργανωτικών ικανοτήτων, Θεωρία ενδεχομένου, Θεωρία επιχειρηματικού δικτύου και Θεωρία θεσμοθέτησης. Ωστόσο, υπάρχουν και τα μοντέλα των πολυεθνικών επιχειρήσεων που πολλές φορές τις διαφοροποιούν ως προς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Σύμφωνα με τον Hendlund (1986) η πολυεθνική ορίζεται ως ετεραρχία και εξαρτάται από τις επιχειρηματικές μονάδες που την συγκρατούν. Σύμφωνα με τους Barlett και Ghoshal (1989) η πολυεθνική εταιρεία λειτουργεί ως διεθνική επιχείρηση, δηλαδή οι θυγατρικές εταιρείες της λαμβάνουν διαφοροποιητικό ρόλο. Τέλος, σύμφωνα με τους Doz et al. (2001) υποστηρίζεται το μοντέλο της μετα-εθνικής εταιρείας, δηλαδή μίας εταιρείας που συνεχώς μαθαίνει από τις θυγατρικές της και με αυτόν τον τρόπο καινοτομεί και γίνεται περισσότερο ανταγωνιστικά ενεργή. Συμπερασματικά, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται μεταξύ τους ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας τους βάση στρατηγικών τοποθεσίας, τον τρόπο διαχωρισμού τους και το μοντέλο που ακολουθούν.

### **Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου:**

1. Bartlett C. and Ghoshal S. (1991), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
2. Berger S. (2005), *How We Compete: What companies around the world are doing to make it in today's global economy*, Random House: Doubleday Broadway.
3. Buckley P.J. and Ghauri P. (2004), 'The Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises', *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98. Doz Y.
4. Doz Y, Santos J. and Williamson P. (2001), *From Global to Metanational : How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston/Massachusetts: Harvard Business Press.
5. Dunning J. H. and Lundan S. M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd edn., Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
6. Forsgren M. (2008), *Theories of the Multinational Firm. A Multidimensional Creature in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
7. Fortune Global 500 (2011), *Ranking of the world's 500 largest companies*, New York: Fortune Magazine.
8. Ghemawat P. and Hout Th. (2008), 'Tomorrow's Global Giants. Not the Usual Suspects', *Harvard Business Review*, 86(11), 80-88.
9. Guillén M.F. and García-Canal, E. (2009), 'The American Model of the Multinational Firm and the 'New' Multinationals from Emerging Economies', *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
10. Hedlund, G. (1986), *The Hypermodern MNC-A Heterarchy*, *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.
11. Hennart J.-F. (2009), 'Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets', *Journal of International Business Studies*, 40, 1432–1454.
12. Mayrhofer U. (2012), (ed.) *Management of Multinational Companies: A French Perspective*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
13. Rugman A.M. (2005), *The Regional Multinationals. MNEs and 'Global' Strategic Management*, Cambridge: Cambridge University Press.
14. UNCTAD (2011), *World Investment Report. Non-Equity Modes of International Production and Development*, New York/Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
15. Zucchella, A. and Scabini, P. (2007), *International Entrepreneurship. Theoretical Foundations and Practices*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

## Κεφάλαιο 2: Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

### 2.1 Σύσταση, οφέλη και εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η μακροπρόθεσμη επίδοση ενός οργανισμού καθορίζεται από τις διοικητικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τα στελέχη της επιχείρησης. «Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, *στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον.*»(Γεωργόπουλος Ν.,2013, σ.31)

Το μέλλον είναι αβέβαιο, συνεπώς και οι αποφάσεις για τη λειτουργία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης οφείλουν να είναι δυναμικές και να τις διέπει η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή που υφίστανται. Τη λύση στην παραπάνω πρόκληση την δίνει το στρατηγικό μάνατζμεντ σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013). Βάση των αρχών που το διέπουν, το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται την αλλαγή σε τέτοιο σημείο ώστε να ανταπεξέρχεται στις όποιες αλλαγές προκύψουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως αναλύθηκε από τον Γεωργόπουλο το 2013. Ο στρατηγικός σχεδιασμός που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις δεν είναι η μόνη οδός του στρατηγικού μάνατζμεντ. Μία επιχείρηση μπορεί να βασίζεται μόνο στον Προϋπολογισμό και στους Χρηματοοικονομικούς ελέγχους (Budgeting and Financial Control). Η τεχνική αυτή βασίζεται σε ένα σταθερό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, βασίζεται στη λογική των χρηματοοικονομικών δεικτών που αναμφισβήτητα δίνουν αποτελέσματα, είναι όμως τα σωστά;

Μία ακόμη τεχνική που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις, είναι ο Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-Term Planning). Σε αυτό το είδος σχεδιασμού, οι πόροι της επιχείρησης πρέπει να κατανεμηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι μελλοντικές τάσεις που θα προκύψουν. Χρησιμοποιούνται πολλά εργαλεία για την πρόβλεψη των τάσεων, ωστόσο για να λειτουργήσει ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

απαιτούνται οι συνθήκες στις οποίες άκμασε με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση αποτυγχάνει καθώς οι προβλέψεις των τάσεων απλά 'πέφτουν έξω'.

Για τον παραπάνω λόγο αναπτύχθηκε ο Στρατηγικός Σχεδιασμός. Οι επιχειρήσεις επενδύουν μόνο στο μέλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον μας υποδεικνύει πλέον ποια πρέπει να είναι η πορεία και η εξέλιξη του οργανισμού για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο μακροπρόθεσμος και ο στρατηγικός σχεδιασμός έχουν κοινά μεταξύ τους καθώς και οι δύο βασίζονται στην αφομοίωση της αλλαγής και στην προσαρμογή τους σε αυτή. Τη λύση στο πρόβλημα της «πρόβλεψης» και επιτυχούς ενσωμάτωσης στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος δίνει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Η διαφορά του στρατηγικού μάνατζμεντ ως μέσο διαχείρισης μιας επιχείρησης συγκριτικά με τις προηγούμενες τεχνικές, είναι ότι βασίζεται στους πόρους, στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και στην οργανωσιακή δομή της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

Στη λίστα του Fortune 500 το 1955, υπήρχαν περισσότερες από 1.800 επιχειρήσεις. Ωστόσο, το 2015, 18 νέες εταιρείες εισήχθησαν στη λίστα. Αυτό σημαίνει ότι 18 άλλες βγήκαν από αυτή. Συνεπώς, για να αποτελέεις μία μακροχρόνια πετυχημένη επιχείρηση, δεν πρέπει να είσαι σε θέση μόνο να εκτελείς συγκεκριμένες δραστηριότητες, αλλά να μπορείς να αφομοιώνεις από αυτές. Για να επιτευχθεί αυτό, ένας οργανισμός πρέπει να οδηγείται από το στρατηγικό μάνατζμεντ.

## **2.2 Παγκοσμιοποίηση – καινοτομία - βιωσιμότητα και Οργανισμός Γνώσης (Learning Organization)**

Το εξωτερικό περιβάλλον βάση του οποίου μία επιχείρηση πρέπει να μάθει να λειτουργεί χαρακτηρίζεται ως πολυτάραχο. Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί παράγοντα ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που κατέχει ένας οργανισμός μόνο αν καταφέρει ο ίδιος να ενσωματωθεί σε αυτή. Η General Electric, για παράδειγμα, διαχώρισε το τμήμα που ασχολείται με την υγεία (healthcare) από την Ιαπωνία και το μετέφερε στην Κίνα με στόχο την εξέλιξη των προϊόντων της και την απόκτηση επιπλέον γνώσης.

Η καινοτομία ωθεί μία επιχείρηση στην εξέλιξή της. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η καινοτομία δεν οδηγεί από μόνη της στην εύρεση ευκαιριών από τον οργανισμό. Μόνο

αν ο ίδιος ο οργανισμός ενσωματώσει την καινοτομία στις πρακτικές του θα δει πραγματικά ανοδική πορεία προς την επιτυχία.

Τέλος, η βιωσιμότητα επηρεάζει όλα τα τμήματα της επιχείρησης που την έχει επιλέξει ως πρακτική. Το 2014 διεξήχθη έρευνα σχετικά με τη βιωσιμότητα & τη δέσμευση των εργαζομένων από την GreenBiz και τα αποτελέσματα ήταν: σε εταιρείες που ασκούσαν βιώσιμες πρακτικές, 57% των εργαζομένων κατέβαλαν την επιπλέον προσπάθεια στην εργασία τους και το 87% ήταν λιγότερο πιθανό να την εγκαταλείψουν.

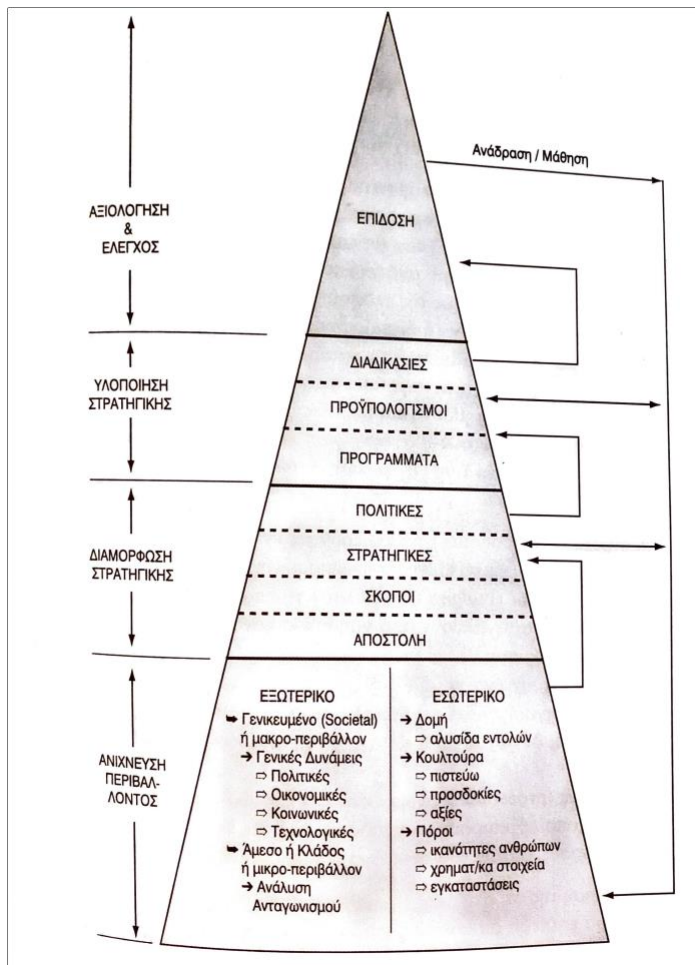
Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία καλούνται όλες οι πολυεθνικές εταιρείες να αφομοιώσουν. Πώς πρέπει να ενσωματωθούν σε αυτές τις αλλαγές του περιβάλλοντος; Δημιουργώντας έναν οργανισμό γνώσης (learning organization). Μέσω αυτού επιδιώκεται η πληροφόρηση και η επικοινωνία των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού, έχοντας όλοι οι εργαζόμενοι πρόσβαση στα νέα δεδομένα που προκύπτουν διαρκώς. Η ενημέρωση και η συζήτηση επιδιώκεται ενεργά και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Ένας Οργανισμός Γνώσης έχει τέσσερα χαρακτηριστικά:

- Επενδύει στη συστηματική επίλυση των προβλημάτων.
- Πειραματίζεται με τη χρήση νέων πρακτικών.
- Η διαδικασία μάθησης προκύπτει τόσο από το παρελθόν της ίδιας της εταιρείας όσο και από την παρατήρηση των άλλων εταιρειών.
- Στοχεύει στη γρήγορη και αποτελεσματική μεταφορά γνώσης εντός του οργανισμού.

Μόνο με τη χρήση στρατηγικής ευελιξίας είναι δυνατό μία επιχείρηση να εκμεταλλευτεί μακροπρόθεσμα τους πόρους της. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η εταιρεία να έχει ανεπιτήδευτη μεταφορά γνώσης και να είναι σε θέση να δραστηριοποιείται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

### **2.3 Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Η διοίκηση μίας επιχείρησης χρησιμοποιεί το στρατηγικό μάνατζμεντ ως μία διαδικασία υλοποίησης στρατηγικών και στη συνέχεια αξιολόγησης και αναπροσαρμογής τους όπου κρίνεται αναγκαίο σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο(2013). Είναι ένα σύστημα συνεχούς «ροής» και «μάθησης», όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Όπως μπορούμε να δούμε στο διάγραμμα 2.1, η βάση της πυραμίδας είναι η ανίχνευση περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού. Το εργαλείο που χρησιμοποιούμε είναι η ανάλυση S.W.O.T, όπου οι δυνάμεις και οι αδυναμίες προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ακολουθεί η διαμόρφωση στρατηγικής που βασίζεται στο πρώτο στάδιο, στην ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι πρόκειται για μακροπρόθεσμα θεμέλια του οργανισμού. Η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι σταθερά καθ' όλη την πορεία της διαμόρφωσης της συγκεκριμένης στρατηγικής που θα ακολουθήσει, καθώς πορεύεται με αυτά.

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι το επόμενο βήμα, στο οποίο ο οργανισμός επιλέγει τον προϋπολογισμό που θα διαθέσει και τα προγράμματα και τις διαδικασίες που θα

ακολουθήσει. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης της επιχείρησης. Η επίδοση είναι το αποτέλεσμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των πρακτικών που ακολουθήθηκαν. Βάση των αποτελεσμάτων αυτών, η διοίκηση θα κρίνει αν απαιτούνται πρακτικές ανάδρασης και μάθησης νέου τρόπου προσέγγισης και τελικά αλλαγής στρατηγικής.

Συμπερασματικά, η διαμόρφωση στρατηγικής μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ κρίνεται αναγκαία και πολυεπίπεδη σε μία επιχείρηση που απαιτείται να συνάδει με τις αλλαγές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η βάση που θα ορίσει την ποιότητα προσαρμογής της και την 'ευελιξία' τελικά του οργανισμού στις δυναμικές αλλαγές του περιβάλλοντος, η οποία φαίνεται από την τελική επίδοση της επιχείρησης.

## **2.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ψηφιακός Μετασχηματισμός**

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός ως τεχνολογία αποτελεί στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η πρόκληση, λοιπόν, της εποχής μας δεν είναι η δημιουργία νέας στρατηγικής σε μία επιχείρηση από τη διοίκηση, αλλά η επιτυχής μετάβαση της παρούσας οργάνωσής της προς τη νέα πραγματικότητα που θα περιλαμβάνει τις αλλαγές από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό (Li,2018; Ross et al,2019).

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός υπόσχεται μακροβιότητα και επιτυχία στις επιχειρήσεις που θα επιλέξουν να τον ακολουθήσουν και να τον ενσωματώσουν στις πρακτικές τους. Περιλαμβάνει όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις για τη δημιουργία ευκαιριών σε μία επιχείρηση (Jackson,2019). Με ποιον τρόπο μπορεί να αλλάξει ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός τη στρατηγική ενός οργανισμού; Σε αυτό το ερώτημα θα απαντήσουμε παρακάτω.

Αρχικά, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν την έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού ώστε να καταφέρουν να τον ενσωματώσουν στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Σύμφωνα με την έρευνα από τον Fitzgerald *et al.* (2014) ως Ψηφιακός Μετασχηματισμός, νοούνται όλα τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, την ενίσχυση των διαδικασιών σύμφωνα με τις οποίες λειτουργεί μια εταιρεία και τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Σύμφωνα με τον Vial (2019), ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, οδηγούμενο από την τεχνολογία, το οποίο με τη σειρά του έχει κοινωνικό,

πολιτικό, και οικονομικό αντίκτυπο. Επίσης, χρησιμοποιείται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς δομεί νέα επιχειρηματικά μοντέλα και διαδικασίες εντός της επιχείρησης (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Ωστόσο, η εξέλιξη δεν αφορά μόνο τον τεχνολογικό τομέα, αλλά και τον τομέα του τρόπου εργασίας των ίδιων των εργαζομένων (Spath et al.,2013).

Όπως έχουμε αναλύσει, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα στάδια (Πίνακας 2.1). Βάση αυτού, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αλλάζουν δυναμικά αναλόγως του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι η δυναμική αλλαγή που πρέπει να γίνει στις επιχειρήσεις ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Τι αλλαγές θα πρέπει όμως να κάνουν ώστε να διαμορφώσουν ανάλογη στρατηγική που θα τον περιλαμβάνει; Ξεκινώντας από τη βάση της πυραμίδας, αρχικά, θα γίνει η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Δίνεται η δυνατότητα επιβεβαίωσης των τεχνολογικών εξελίξεων που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να λειτουργήσουν ως στρατηγικοί παράγοντες για τη δημιουργία ευκαιριών στην επιχείρηση. Ο τρόπος αντίληψης των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον λόγω της υιοθέτησης της ψηφιακής τεχνολογίας θα έχει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό στο μέλλον (Jackson,2019). Στη συνέχεια, γίνεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το σημαντικότερο στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που θα επηρεάσει ριζικά τον τρόπο λήψης αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθηθεί, είναι η κουλτούρα της (Saarikko et al.,2020). Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για την αλλαγή και την οδήγησή της προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Liu et al.,2011).

Αφού αναλυθεί το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, θα πρέπει η επιχείρηση να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Συμπεριλαμβάνει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές που θα ακολουθήσει.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 25 πολυεθνικές εταιρείες από τους Sebastian et al. το 2017, βρέθηκε ότι ακολούθησαν δύο ψηφιακές στρατηγικές. Η πρώτη αφορά τη δέσμευση των πελατών και η δεύτερη τις ψηφιοποιημένες λύσεις. Οι δύο αυτές στρατηγικές οδηγούν ξεκάθαρα την επιχείρηση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ωστόσο, χρειάζεται να πληρούνται δύο προϋποθέσεις ώστε να υλοποιηθούν οι παραπάνω στρατηγικές. Η επιχείρηση να έχει λειτουργική δομή και μία ψηφιακή πλατφόρμα υπηρεσιών.

Ο ορισμός της ψηφιακής στρατηγικής που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις είναι:



- ✚ Η ενσωμάτωση των δυνατοτήτων που ενεργοποιούνται από τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η απομακρυσμένη επικοινωνία, οι αναλύσεις στοιχείων, τα συσσωρευμένα στοιχεία που βρίσκονται στον ψηφιακό κόσμο (cloud), καθώς και η χρήση του ίδιου του Διαδικτύου, με την πρόθεση να προσφέρει μοναδικές, ολοκληρωμένες επιχειρηματικές λύσεις, με τρόπους που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- ✚ Η στρατηγική δέσμευσης των πελατών στοχεύει στη βελτιστοποίηση της σχέσης πελάτη/καταναλωτή με την επιχείρηση. Η χρήση των ψηφιακών μέσων που προαναφέρθηκαν, στοχεύει στην πελατειακή αφοσίωση και εμπιστοσύνη ως προς τον οργανισμό, με τη χρήση καινοτόμων και εξατομικευμένων λύσεων, που θα ενισχύσουν την εμπειρία του πελάτη. Η στρατηγική αυτή, επιδιώκει την πολύπλευρη επικοινωνία πελάτη-επιχείρησης, με στόχο να υποστηρίξει τις ανερχόμενες ανάγκες τους σε συνεχή βάση. Επιπλέον, αυτού του είδους ψηφιακής στρατηγικής, επιδιώκει τη συνεχή επικοινωνία όχι μόνο με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, αλλά και τη δημιουργία μιας κοινότητας αποτελούμενης από το σύνολο των πελατών, ώστε η δέσμευσή τους να είναι αναπόφευκτη.
- ✚ Η στρατηγική των ψηφιοποιημένων λύσεων, έχει ως στόχο την αναδιτύπωση της πρότασης αξίας (value proposition) ενός οργανισμού, με την ενσωμάτωση του συνδυασμού των προϊόντων, των υπηρεσιών και των δεδομένων μεταξύ τους. Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) της επιχείρησης, αναζητεί τις ανάγκες των πελατών αντί απλώς να τις εξυπηρετεί. Για παράδειγμα, ο Steve Jobs στηρίχτηκε στο ένστικτό του και όχι στην πορεία της αγοράς, συνδυάζοντας τις υπάρχουσες ευκαιρίες με τους πόρους και τις δυνατότητες της εταιρείας του.

Ο συνδυασμός των παραπάνω στρατηγικών είναι αποδεκτός από όλες τις επιχειρήσεις, ωστόσο ο στόχος κάθε στρατηγικής είναι διαφορετικός. Για παράδειγμα η στρατηγική δέσμευσης των πελατών έχει ως στόχο την υψηλή πελατειακή δέσμευση και εμπιστευτικότητα, ενώ η στρατηγική ψηφιοποιημένων λύσεων οδηγεί τις επιχειρήσεις στην απόκτηση νέων πηγών εσόδων. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει από την αρχή με ποια από τις δύο στρατηγικές επιλέγει να κινηθεί, αναλόγως τον κύριο στόχο που θέλει να επιτύχει.

Καθώς ανεβαίνουμε στην πυραμίδα του στρατηγικού μάνατζμεντ, (Διάγραμμα 2.1), συναντάμε το επόμενο επίπεδο που αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής που έχει επιλέξει η επιχείρηση να ακολουθήσει. Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές στρατηγικές υλοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τον Fischer *et al.* (2020), υπάρχουν 3 στρατηγικά πρωτότυπα ψηφιακού μετασχηματισμού:

1. Στρατηγική μάθησης/επικοινωνίας: βασίζεται στην επικοινωνία των εργαζομένων ώστε να αποκτήσουν τεχνολογική εξειδίκευση. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η εταιρεία να επιτρέπει στους εργαζομένους να εργαστούν ελεύθερα και να τους διαθέτει εύκολα στη χρήση εργαλεία.
2. Στρατηγική αυτοματοποίησης/ πιστοποίησης: βασίζεται σε αυστηρούς κανόνες, πρότυπα, ευθύνες και συμβάσεις με το τμήμα τεχνολογίας.
3. Στρατηγική ενοποίησης/βελτιστοποίησης: πρόκειται για ένα υβριδικό μοντέλο των δύο παραπάνω στρατηγικών. Με τη χρήση αυτής της στρατηγικής, επιτυγχάνεται ο διαμοιρασμός γνώσης μεταξύ των εργαζομένων, παράλληλα με την ύπαρξη πιστοποιήσεων και κανόνων σχετικά με τη χρήση των τεχνολογιών.

Βάση των παραπάνω προτύπων, έχει βρεθεί ότι αν οι επιχειρήσεις ακολουθήσουν τη στρατηγική μάθησης/επικοινωνίας, στηρίζουν τις πρακτικές τους στη συνεργασία και την επικοινωνία των τμημάτων της εταιρείας. Σε αντίθεση, αν ακολουθηθεί η δεύτερη στρατηγική, η επιχείρηση στοχεύει στην εφαρμογή ενός αυταρχικού τρόπου διοίκησης της. Το τρίτο μοντέλο υλοποίησης στρατηγικής, αφορά τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στο υβριδικό μοντέλο των δύο παραπάνω στρατηγικών.

Επιπλέον, η ευκινησία (agility) του ψηφιακού μετασχηματισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελεί μία από τις στρατηγικές υλοποίησης, βάση των Moir και Cabidu το 2020. Για να επιτευχθεί η δυνατότητα της ευκινησίας από τις επιχειρήσεις, πρέπει να:

1. Κατακτηθεί πρώτα η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα τους από τα διαφορετικά είδη των πελατών που στοχεύουν.
2. Υπάρχει συνεχής εξέλιξη και καινοτομία
3. Είναι σε θέση να προσαρμόζονται οι επιχειρήσεις στις αλλαγές των δεδομένων που τυχόν υπάρχουν.
4. Προβλέπουν και ελέγχουν τις ανάγκες τις αγοράς.

Τελευταίο επίπεδο της πυραμίδας, αποτελεί η αξιολόγηση και έλεγχος. Βάση του Scutto *et al.* (2020), η εξέλιξη και η γνώση αποτελούν βασικά στοιχεία για την υλοποίηση αυτού του επιπέδου. Βασίζονται στις δυνατότητες του προσωπικού της επιχείρησης, τα συστήματα διαμοιρασμού πληροφοριών που χρησιμοποιούνται από αυτή, όπως επίσης και το ίδιο το κίνητρο των εργαζομένων που τους παρακινεί προς την εξέλιξή της.

Τέλος, με την ανάδραση και μάθηση επιτυγχάνεται η επιτυχής αξιολόγηση του μοντέλου στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκε από την αρχή, και κρίνεται αν είναι επιτυχημένο ή όχι. Με τη σωστή ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας, η επιχείρηση είναι σε θέση να κρίνει ποιο επίπεδο από την πυραμίδα πρέπει να μεταβληθεί ώστε προβλήματα που

τυχόν υπάρχουν να εξαλειφθούν και να οδηγηθεί τελικά η επιχείρηση στα βέλτιστα αποτελέσματα.

## **2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται οι λόγοι που καθιστούν το στρατηγικό μάντζμεντ απαραίτητο στοιχείο επιτυχίας των επιχειρήσεων. Η επιλογή του τρόπου σχεδιασμού της στρατηγικής που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση ώστε να διατηρήσει τη μακροβιότητά της, είναι μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ. Η προσαρμογή της στο πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται είναι απαραίτητη. Αναλύοντας διεξοδικά την πυραμίδα δημιουργίας του στρατηγικού μάντζμεντ, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις δυναμικές αλλαγές που υφίστανται καθημερινά. Η παγκοσμιοποίηση, η καινοτομία και η βιωσιμότητα είναι κάποια από τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που ωθούν τις επιχειρήσεις να λάβουν πιο σωστές στρατηγικές αποφάσεις και να κινηθούν ανάλογα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί με τη σειρά του σημαντικό στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος, που με τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις, οδηγεί μία επιχείρηση σε βέλτιστα αποτελέσματα. Τα μοντέλα των ψηφιακών στρατηγικών που δύναται να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις ποικίλλουν. Το πιο σημαντικό ωστόσο είναι να χρησιμοποιηθεί το καταλληλότερο μοντέλο ανάλογα τη φύση και την κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης. Επιπλέον, οι πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν λαμβάνουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου στρατηγικής που θα επιλέξει να εφαρμόσει ένας οργανισμός. Στην στρατηγική υλοποίησης, συμπεριλαμβάνεται η ευελιξία (agility) του ψηφιακού μετασχηματισμού, η οποία τονίζει τα κριτήρια που πρέπει να πληροί η επιχείρηση ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς. Εν κατακλείδι, η επιχείρηση πρέπει να αποτελεί έναν οργανισμό γνώσης, καθώς τίποτα δεν είναι στάσιμο κυρίως όταν πρόκειται να ακολουθηθεί κάποια στρατηγική που να στοχεύει στον ψηφιακό μετασχηματισμό της.

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

Ξένη:

1. Bruno,R., Shital,J., Joao,F. & Carayannis,E. (2021). Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of Knowledge Economy*.13)4):1-28
2. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
3. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1–13
4. Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761–772.
5. Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.
6. Li, F. (2018) Innovating in the exponential economy: Digital disruption and bridging the new innovationexecution gap, *VMWare*.
7. Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). Designed for digital — How to architect your business for sustained success,*MIT Press*.
8. Saarikko, T., Westergren, W. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–839.
9. Scuotto, V., Arrigo, E., Candelo, E., & Nicotra, M. (2020). Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: A quantitative research on fashion SMEs. *Business Process Management Journal*, 26(5), 1121–1140.
10. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quaterly Executive*, 16(3), 197–213.
11. Spath, D., Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T., & Schlund, S. (2013). Produktionsarbeit der Zukunft-Industrie 4.0. *Stuttgart: Fraunhofer Verlag*.
12. Wheelen,T., Hunger,D., Hoffnam,A., Bamford,C., (2018). *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education Limited, United Kigdom

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος Ν.(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Χυτήρης Λ.(2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία και τρόποι οργανωσιακής συμπεριφοράς για πετυχημένη διοίκηση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

## Κεφάλαιο 3: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

### 3.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στην ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες. Οι δυνάμεις είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει ένας οργανισμός συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του. Αντίθετα, οι αδυναμίες βασίζονται στην έλλειψη πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, καθιστώντας την σε υποδεέστερη θέση από τον ανταγωνισμό της. Συνεπώς, για να καταφέρει μία επιχείρηση να έχει στρατηγική θέση στη σύγχρονη πραγματικότητα, η εύρεση και η ανάλυση των παραγόντων που αποτελούν τις δυνάμεις και αδυναμίες της κρίνεται απαραίτητη.

Οι παράγοντες αυτοί είναι: Η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013): «*Η δομή είναι ο τρόπος που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας*». Διαχωρίζεται σε απλή, λειτουργική και δομή κατά τμήματα. Ανάλογα τις αξίες και το μέγεθος της επιχείρησης χρησιμοποιείται και ανάλογη δομή. Για παράδειγμα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, διέπονται από τη δομή κατά τμήματα, καθώς ευνοείται ο έλεγχος και καλή λειτουργία του οργανισμού μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, η μη σωστή λειτουργία της εκάστοτε δομής εκτός από την προσφορά δυνάμεων, και κατ' επέκταση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, δύναται να δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για προβλήματα στις επιχειρήσεις, συνεπώς αδυναμιών. Ο επόμενος παράγοντας που προσφέρει δυνάμεις και αδυναμίες σε μία επιχείρηση είναι η κουλτούρα της επιχείρησης.

Το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης είναι απόρροιες της κουλτούρας της. Οι πεποιθήσεις και οι αξίες των εργαζομένων πρέπει να συνάδουν με την κουλτούρα της επιχείρησης ώστε να υπάρχει σωστό αποτέλεσμα. Υπάρχουν επτά διαστάσεις της επιχειρηματικής κουλτούρας:

1. Καινοτομία και Ανάληψη Κινδύνου
2. Προσοχή στη Λεπτομέρεια
3. Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα
4. Προσανατολισμός στον Άνθρωπο
5. Προσανατολισμός στην Ομαδική Εργασία
6. Επιθετικότητα
7. Σταθερότητα

Αναλόγως το βαθμό με τον οποίο αξιολογείται (υψηλός-χαμηλός) κάθε διάστασης της επιχειρηματικής κουλτούρας μίας επιχείρησης, δημιουργείται μία συνολική εικόνα για την κουλτούρα της. Ωστόσο, όπως και με τη δομή, η κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει ως *δύναμη* αλλά και ως *αδυναμία* για έναν οργανισμό. Όταν λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις που θα πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση και έρχονται σε αντιδιαστολή με την κουλτούρα της, τότε η ύπαρξη επερχόμενης αδυναμίας είναι αναμενόμενη.

Τέλος, οι πόροι μίας επιχείρησης συντελούν στην ενίσχυση της θέσης της ή στην αποδυνάμωσή της. Οι πόροι είναι, για παράδειγμα, χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι. Σχετικά με τους χρηματοοικονομικούς πόρους, η επιχείρηση αναλόγως τη φύση τους είναι σε θέση να λάβει αποφάσεις για την ανάληψη συγκεκριμένης στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Οι φυσικοί πόροι μίας επιχείρησης είναι η ίδια η τοποθεσία της όπως και οι πρώτες ύλες που κατέχει. Οι τεχνολογικοί πόροι αποτελούνται από τις τεχνολογικές κατακτήσεις της επιχείρησης που της δίνουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις που τυχόν έχει να αποτελούν πατέντα και να μην είναι προσβάσιμες από τον ανταγωνισμό. Τέλος, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το θεμέλιο όλων των παραπάνω, καθώς με το αρμόδιο προσωπικό στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία και την κατάλληλη γνώση για την απόκτηση επιπλέον δυνάμεων ενισχύοντας την ανταγωνιστική της θέση.

### **3.2 Βασικές & Διακριτές Ικανότητες Επιχειρήσεων**

Βάση της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις διαχωρίζουν τις *δυνάμεις* και τις *αδυναμίες* τους με στόχο την εύρεση της κατάλληλης στρατηγικής θέσης που θα λάβουν για να γίνουν ανταγωνιστικές. Όπως αναλύσαμε, στο εσωτερικό περιβάλλον υπάγονται και οι πόροι της επιχείρησης. Οι δυνατότητες (capabilities) αξιοποίησης των πόρων μπορούν να αφορούν δυνατότητες μάρκετινγκ, που είναι η αλληλεπίδραση των ειδικών του μάρκετινγκ σε συνδιασμό με τα κανάλια διανομής της επιχείρησης και τους πωλητές της. Η προσαρμογή των δυνατοτήτων της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που πρέπει να δραστηριοποιηθεί καθιστά τις δυνατότητές της σε δυναμικές δυνατότητες.

Η ικανότητα (competency) μιας επιχείρησης είναι η ευελιξία της σε πολλαπλούς τομείς καθώς και ο συντονισμός των δυνατοτήτων της. Όπως για παράδειγμα η δημιουργία ενός νέου προϊόντος, είναι αποτέλεσμα συντονισμού του τμήματος της έρευνας και ανάπτυξης, του μάρκετινγκ καθώς και των δικτύων διανομής.

Η βασική ικανότητα (core competency) ενός οργανισμού είναι το σύνολο των ικανοτήτων που είναι ευρέως διαδεδομένο εντός της επιχείρησης και χαρακτηρίζει την επιχείρηση καθώς διακρίνεται η ίδια για αυτές. Συνεπώς είναι το σύνολο των δυνάμεων της επιχείρησης που συνεχώς εξελίσσονται ώστε να διατηρήσουν τον οργανισμό σε ανταγωνιστική θέση. Όταν μία ή περισσότερες από βασικές ικανότητες είναι ανώτερες από εκείνες του ανταγωνισμού, ορίζονται ως διακριτές ικανότητες (distinctive competencies).

Ποιοι πόροι και δυνατότητες καθορίζονται ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού; Σε αυτή την ερώτηση απαντάει ο Jay Barney με τη χρήση του πλαισίου VRIO. Όταν ένας οργανισμός απαντάει ΝΑΙ στις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις, τότε ο πόρος ή η δυνατότητα που αναφέρεται αποτελεί διακριτή ή διακεκριμένη ικανότητά του. Οι ερωτήσεις που αφορούν τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης είναι:

- ✚ Πολύτιμο: Παρέχει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση;
- ✚ Σπάνιο: Είναι η μοναδική επιχείρηση που το κατέχει συγκριτικά με τον ανταγωνισμό;
- ✚ Μιμησιμο: Υπάρχει η οικονομική δυνατότητα αντιγραφής του;
- ✚ Οργανισμός: Είναι δυνατόν να εξαχθεί ο πόρος από την επιχείρηση;

Οι ερωτήσεις πρέπει να διαδέχονται η μία την άλλη. Αν η δυνατότητα περάσει τις δύο πρώτες ερωτήσεις, συνεπώς κριθεί πολύτιμη και σπάνια, ο ανταγωνισμός θα ψάξει τρόπους να την μιμηθεί. Οτιδήποτε μπορεί να είναι αντιγράψιμο εκτός από τη γνώση που κατέχει μία επιχείρηση. Συνεπώς, ο ανθρώπινος παράγοντας, η κουλτούρα της

επιχείρησης αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού καθιστώντας τη δυνατότητα ως διακριτή ικανότητα της επιχείρησης. Η άρρητη γνώση (tacit knowledge) επί του αντικειμένου που καθιστά τη διακριτή ικανότητα της επιχείρησης μη αντιγράψιμη είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Η άρρητη γνώση ουσιαστικά απορρέει από την ίδια την κουλτούρα της επιχείρησης που δεν δύναται να μεταβιβαστεί στον ανταγωνισμό καθώς έχει διαφορετικές αξίες, όραμα και αποστολή.

Εν κατακλείδι, είναι πολύ σημαντικό μία επιχείρηση να έχει βασικές, αλλά κυρίως διακριτές ικανότητες, καθώς ενισχύουν την ανταγωνιστική της θέση προσδίδοντάς της αξία μακροπρόθεσμα.

### **3.3 Αλυσίδα & Σύστημα Αξίας**

Η αλυσίδα αξίας είναι η διαδικασία που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών ώστε να αναγνωρίσουν τα σημεία υπεροχής και κατά συνέχπεια τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Με τη χρήση της αλυσίδας αξίας, κατηγοριοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης σε εκείνες που προσθέτουν αξία και στο περιθώριο κέρδους. Ο Porter στο βιβλίο του «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» το 1985 ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: *«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ' αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μία υψηλότερη τιμή».*

Οι Bakos και Tracey (1986) αναφέρουν ότι *«...θα πρέπει να προσεχθεί ότι αυτές οι αναλύσεις της αλυσίδας αξίας συνδέονται στενά με την εσωτερική στρατηγική της επιχείρησης».*

Η αλυσίδα αξίας χωρίζεται στις δραστηριότητές της και στο περιθώριο. Το περιθώριο είναι η διαφορά στην αξία του προϊόντος και του συνολικού κόστους που δαπανήθηκε ώστε να φτάσει στον αγοραστή. Οι δραστηριότητές της αλυσίδας αξίας, χωρίζονται σε Κύριες και Υποστηρικτικές. Οι Κύριες Δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη Διαχείριση Εισροών, τις Λειτουργίες, τη Διαχείριση Εκροών, το Marketing και τις Πωλήσεις όπως και τις Υπηρεσίες μετά την Πώληση. Βάση των Κύριων Δραστηριοτήτων προσδίδεται αξία στο προϊόν και τελικά στην ίδια την επιχείρηση, καθώς ενισχύεται το ανταγωνιστικό



πλεονέκτημα που έχει έναντι των υπολοίπων. Δεν πρόκειται απλά για εισροές και εκροές, αλλά για ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξίας που βασίζεται ο οργανισμός. Όσο πιο σωστά διεκπεραιώνονται οι Κύριες Δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, τόσο πιο υψηλή ανταγωνιστική θέση έχει ο οργανισμός.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες μίας επιχείρησης περιλαμβάνουν την προμήθεια, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη τεχνολογίας και την υποδομή (τη δομή και την κουλτούρα της, τη στρατηγική τη νομική υποστήριξη κ.ά).

Το σύστημα αξίας μίας επιχείρησης συμπεριλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας του προϊόντος πριν από την επιχείρηση, στην επιχείρηση όπως και μετά την επιχείρηση. Συνεπώς είναι το σύνολο των αλυσίδων αξιών των προμηθευτών της επιχείρησης, του καναλιού διανομής και των αγοραστών του τελικού προϊόντος. Το σύστημα αξίας μίας επιχείρησης είναι σημαντικό καθώς είναι δείκτης μέτρησης της ανταγωνιστικότητάς της. Οι επί μέρους αλυσίδες αξίας που αναλύθηκαν παραπάνω, λαμβάνονται υπ'όψιν στο κατά πόσο μία επιχείρηση είναι ανταγωνιστική στη σύγχρονη εποχή, καθώς περιλαμβάνει ο κόστος, την ποιότητα και την λειτουργία των εισροών των προμηθευτών(αλυσίδες αξίας προμηθευτών) και το κόστος με τις εκτελούμενες δραστηριότητες επηρεάζουν την ικανοποίηση των καταναλωτών(αλυσίδες αξίας μετά την επιχείρηση).

### **3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής Επιχειρήσεων**

Όλες οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Οι επιχειρήσεις λοιπόν διέπονται από την επιχειρησιακή στρατηγική η οποία χωρίζεται σε τρία επιμέρους επίπεδα στρατηγικών:

1. Στρατηγική κατεύθυνσης
2. Στρατηγική του χαρτοφυλακίου
3. Γονική στρατηγική

Στη συνέχεια ακολουθεί η επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται είτε στην ηγεσία κόστους είτε στη διαφοροποίηση και τέλος ακολουθείται από τη λειτουργική στρατηγική που αποτελείται από τα εργαλεία για να επιτύχουμε σωστά τις παραπάνω στρατηγικές.

#### **3.4.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική Κατεύθυνσης**

Αρχικά, η στρατηγική κατεύθυνσης περιλαμβάνει τη στρατηγική ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής. Αναλόγως της θέσης της επιχείρησης στην αγορά ακολουθείται και ανάλογη στρατηγική κατεύθυνσης, αν οι δραστηριότητες της δηλαδή πρέπει να αναπτυχθούν να παραμείνουν ως έχουν ή να διακοπούν. Οι κυριότερες επιρροές για τις αποφάσεις αυτές τις λαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού στα ανώτερα επίπεδα και εξαρτώνται από την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, την ιστορία της επιχείρησης και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς stakeholders. Ωστόσο, η διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής κατεύθυνσης είναι μία μεταβαλλόμενη-δυναμική διαδικασία που με τη συνεχή ανατροφοδότηση παραμένει ενεργή.

Στη στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνεται η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση του οργανισμού όπως και η διαποίκιση. Όταν μία επιχείρηση αποφασίζει να εισέλθει σε δραστηριότητες του προμηθευτή της ή του αγοραστή της ακολουθεί κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ή προς τα εμπρός. Ως οριζόντια ολοκλήρωση ορίζεται η στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση όταν εξαγοράζει ή συγχωνεύει άλλες επιχειρήσεις με προϊόντα και δραστηριότητες που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Τέλος η στρατηγική της διαποίκισης μπορεί να είναι συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Στη συσχετισμένη διαποίκιση μία επιχείρηση εκμεταλλεύεται μία διακριτή της ικανότητα ώστε να εισαχθεί σε νέους κλάδους όπου η ελκυστικότητα της αγοράς είναι χαμηλή. Στην ασυσχέτιστη διαποίκιση η επιχείρηση εστιάζει στην είσοδο σε νέους κλάδους που φαινομενικά δεν έχουν καμία σχέση με τα προϊόντα ή τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στη στρατηγική σταθερότητας ανήκει η στρατηγική της παύσης/συνέχισης με προσοχή και η στρατηγική καμίας αλλαγής. Οι στρατηγικές αυτού του είδους πολλές φορές ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέχρι να παραδώσουν τη σκυτάλη στα υπόλοιπα είδη στρατηγικών. Τέλος, στις στρατηγικές περισυλλογής ανήκει η στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης, η στρατηγική αποεπένδυσης και η στρατηγική χρεοκοπίας.

### **3.4.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική Χαρτοφυλακίου**

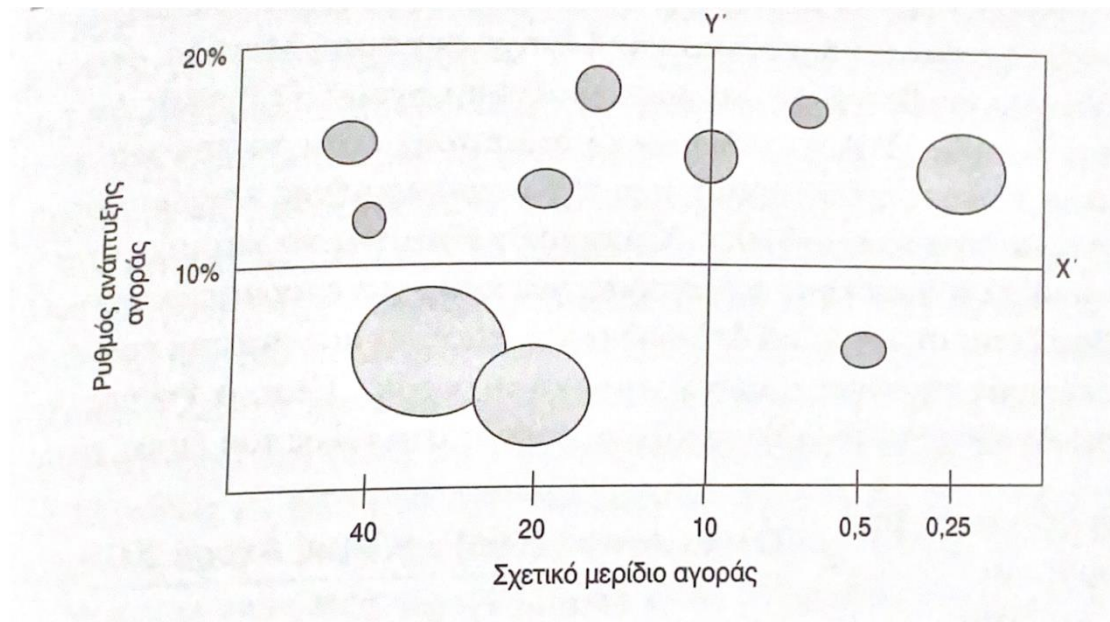
Η στρατηγική του χαρτοφυλακίου χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ξεχωριστές γραμμές παραγωγής και επιχειρηματικές μονάδες. Στη συγκεκριμένη στρατηγική, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη τοποθετούν τις γραμμές

παραγωγής και τις επιχειρηματικές μονάδες ως μία επένδυση από την οποία περιμένουν απόδοση. Οι οργανισμοί που έχουν πολλές επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να καταναίμουν τους πόρους τους όσο πιο σωστά γίνεται στις πιο κερδοφόρες, σύμφωνα με την ελκυστικότητα της αγοράς. Ο Drucker το 1960 εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής του χαρτοφυλακίου και χώρισε τα προϊόντα και τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε έξι κατηγορίες:

1. Μελλοντικά Αστέρια- είναι τα προϊόντα που ακόμα δεν είναι κερδοφόρα αλλά αναμένονται να γίνουν στο μέλλον
2. Σημερινά Αστέρια- προϊόντα και δραστηριότητες που προσφέρουν το μεγαλύτερο μέρος των χρηματοροών στην επιχείρηση
3. Ενδιάμεση Κατηγορία- στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που με την κατάλληλη στρατηγική διάσωσης/ αναστροφής μπορούν να αποδώσουν κέρδη
4. Παρελθούσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες- δραστηριότητες που στο παρελθόν είχαν αποβεί κερδοφόρες αλλά λόγω της δυναμικής του περιβάλλοντος αυτό έχει αλλάξει και έχουν απαρχαιωθεί
5. Υπάρχουσες Επιχειρηματικές Δραστηριότητες- δραστηριότητες που δεν αποτελούν κέρδος για την επιχείρηση καθώς δεν έχουν γίνει σωστοί χειρισμοί
6. Αποτυχίες- στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που έπρεπε να έχουν ήδη απομακρυνθεί από την επιχείρηση.

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου ουσιαστικά διαχειρίζεται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης και πρέπει να αποφασίσει ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να λάβουν επιχειρησιακούς πόρους ή ακόμα και να αγοραπωληθούν ώστε να αυξηθούν οι χρηματοοικονομικές ροές της επιχείρησης. Τα στελέχη πρέπει να αποφασίζουν σε ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα επενδύσουν ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστική θέση του οργανισμού. Για να γίνει αυτό υπάρχουν δύο πίνακες -υποδείγματα λήψης των παραπάνω αποφασεων. Το πρώτο είναι ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix), που αναπτύχθηκε από την εταιρεία Boston Consulting Group, και το δεύτερο είναι ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγορας – Ανταγωνιστικής Θέσης (Industry Attractiveness – Competitive Position) και αναπτύχθηκε από τις εταιρείες General Electric και McKinsey & Co. είναι γνωστός ως GE Business Screen και αποτελείται από πολλαπλά κριτήρια για την εσωτερική και την εξωτερική διάσταση.

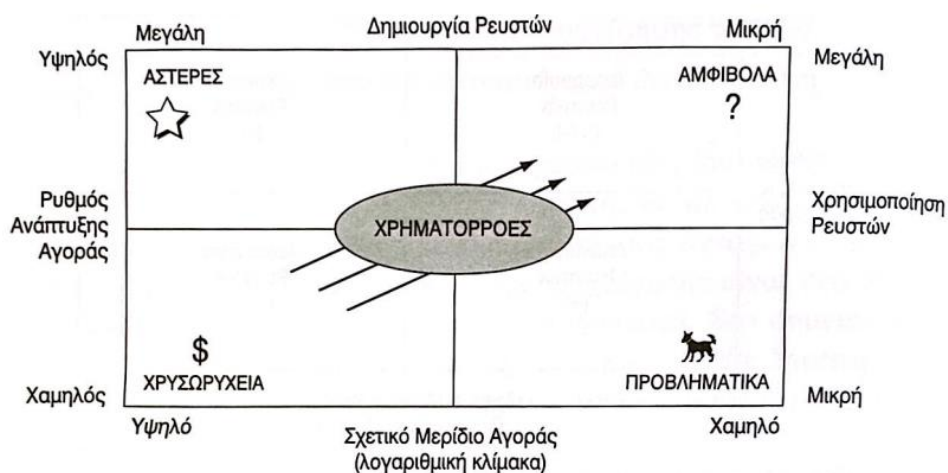
Πίνακας 3.1: Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς του Boston Consulting Group



Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Όπως μπορούμε να δούμε και στον Πίνακα 3.1, σύμφωνα με την Boston Consulting Group, η κερδοφορία μίας επιχείρησης καθορίζεται από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς- ελκυστικότητα αγοράς σε συνάρτηση με το σχετικό μερίδιο αγοράς που δραστηριοποιείται, δηλαδή την ανταγωνιστική της θέση. Επιπλέον πρέπει να υπολογιστούν και οι Επιχειρηματικές Μονάδες στο συνολικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης που εμφανίζονται με τη μορφή κύκλων στον Πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.2: Χαρακτηριστικά Χρηματοροών του Πίνακα «Ρυθμού Ανάπτυξης- Μεριδίου Αγοράς»



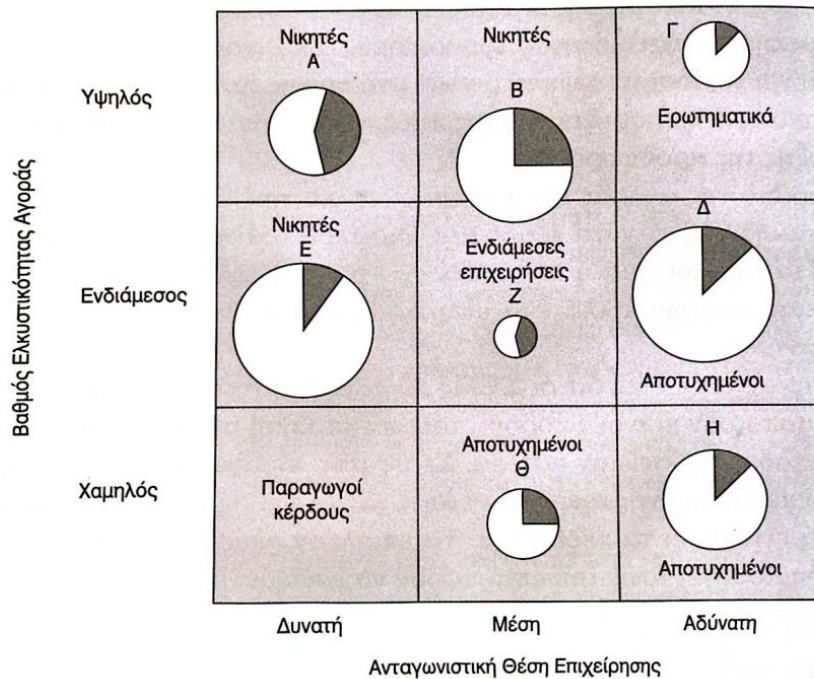
Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες(ΣΕΜς) έχουν τοποθετηθεί στον Πίνακα 3.2 ανάλογα τις χρηματοροές που προσφέρουν στον οργανισμό. Συνεπώς στο πάνω αριστερά τεταρτημόριο τοποθετούνται οι ΣΕΜς που ονομάζονται Αστέρες και είναι οι ηγέτιδες του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης, στο πάνω δεξιά τα Αμφίβολα που ανήκουν σε χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς αλλά έχουν υψηλή ελκυστικότητα κλάδου, στο κάτω αριστερά είναι τα Χρυσωρυχεία έχουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς σε κλάδους χαμηλής ελκυστικότητας και τέλος, κάτω δεξιά τα Προβληματικά ανήκουν οι ΣΕΜς που βρίσκονται σε μη ελκυστικούς κλάδους με χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς.

Ο Πίνακας ρυθμού ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς έχει αποκομίσει αρκετές κριτικές καθώς η χρήση των τεσσάρων τεταρτημορίων είναι απόλυτη καθώς δεν περιλαμβάνει και τις ενδιάμεσες θέσεις που δύναται να έχουν οι ΣΕΜς της επιχείρησης, ο ρυθμός ανάπτυξης δεν είναι μέτρο περιγραφής της ελκυστικότητας του κλάδου καθώς υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που την επηρεάζουν, το μερίδιο της αγοράς είναι ανεπαρκές για την περιγραφή της ανταγωνιστικής θέσης και ο πίνακας θεωρεί ότι οι ΣΕΜς είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους κάτι τι οποίο είναι κάποιες φορές αναληθές καθώς πολλές ΣΕΜς χρησιμοποιούν κοινούς πόρους.

Για να ξεπεραστούν οι παραπάνω κριτικές, εισήχθηκε ο Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης της General Electric. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε στον Πίνακα 3.2 το μέγεθος του κύκλου είναι ανάλογο των κλάδων που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Οι νικητές έχουν υψηλό βαθμό ελκυστικότητας αγοράς και υψηλή ανταγωνιστική θέση, συνεπώς είναι στόχος της επιχείρησης όλες οι ΣΕΜς της να ανήκουν εκεί. Ωστόσο, από τον Πίνακα μπορούν να ληφθούν ενδιαφέρουσες αποφάσεις για την πορεία όλων των ΣΕΜς, αναλόγως της θέσης που ανήκουν. Για παράδειγμα, οι ΣΕΜς που ανήκουν στις ενδιάμεσες θέσεις, με κατάλληλους στρατηγικούς χειρισμούς, δύναται να οδηγηθούν στη θέση των νικητών.

Πίνακας 3.3: Η Οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της General Electric



Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

### 3.4.3 Επιχειρησιακή Γονική Στρατηγική

Αυτό το είδος στρατηγικής, επιδιώκει την ανεύρεση και δημιουργία αξίας στις ΣΕΜς μέσω της διάθεσης πόρων και δυνατοτήτων του οργανισμού προς αυτές. Η γονική στρατηγική εστιάζει στο ταίριασμα των μοναδικών ικανοτήτων(core competencies) της επιχείρησης με την αντίστοιχη ΣΕΜ. Αν υπάρχει σωστό ταίριασμα τότε οδηγείται ο οργανισμός στη δημιουργία αξίας και τελικά ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά.

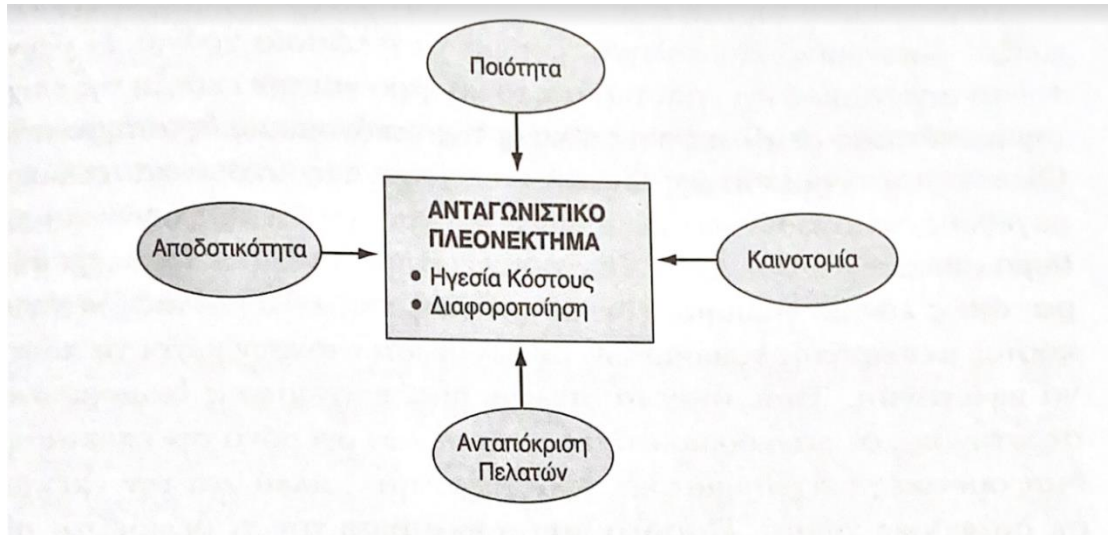
### 3.4.4 Επιχειρηματική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους – Επιχειρησιακή Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η Επιχειρηματική Στρατηγική μπορεί να βασίζεται στο κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών της ή στη διαφοροποίηση, στη χρήση δηλαδή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος ως βασικό παράγοντα διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν βασίζονται στη χαμηλότερη τιμή αλλά στο γενικότερα χαμηλό κόστος που προσφέρουν τα προϊόντα

τους. Από την άλλη, επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική της διαφοροποίησης, βασίζονται στο προϊόν τους που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέκυψε μέσω του VRIO. Συνεπώς, δεν είναι αντιγράψιμο και μιμήσιμο και αποτελεί μοναδικό χαρακτηριστικό όλου του οργανισμού. Η Επιχειρηματική Στρατηγική ακολουθεί την Επιχειρησιακή και εφαρμόζεται από τα στελέχη κάθε Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας ξεχωριστά.

### 3.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής βάση Αλυσίδας Αξίας

Τα τρία διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής συνδέονται άρρηκτα με τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Οι λειτουργίες της αλυσίδας αξίας ουσιαστικά δημιουργούν αξία στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία και τελικά ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να δημιουργούν αξία στον πελάτη. Οι παράγοντες που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μπορεί να στηρίζονται στο κόστος, στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στους χρόνους απόκρισης.



Διάγραμμα 3.1: Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Γεωργόπουλος(2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 3.1, οι παράγοντες που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι αμοιβαίοι αποκλειόμενοι, καθώς η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση μπορεί να περιλαμβάνονται σε κάθε έναν από αυτούς.

### **3.6 Μοντέλο Διαμαντιού του Porter**

Ο Porter στο βιβλίο του «Competitive Advantage of Nations» το 1990 προσπάθησε να γεφυρώσει το στρατηγικό μανατζμεντ με τη διεθνή οικονομία. Στην προσπάθειά του αυτή πραγματοποίησε μία έρευνα που διήρκησε τέσσερα χρόνια, αναλύοντας δέκα χώρες με διαφορετικά οικονομικά χαρακτηριστικά προσπαθώντας να βρει τους λόγους που κάποιες χώρες είναι πιο ανταγωνιστικές σε συγκεκριμένους κλάδους συγκριτικά με άλλες. Για το λόγο αυτό δημιούργησε το «Diamond Model-Μοντέλο Διαμαντιού» ώστε να βρει τους παράγοντες που οδηγούνται οι χώρες στην απόκτηση υψηλότερης ανταγωνιστικής θέσης. Οι τέσσερις πυλώνες του Διαμαντιού είναι:

1. Τοπικοί συντελεστές παραγωγής
2. Τοπικοί συντελεστές ζήτησης
3. Η στρατηγική τοπικών επιχειρήσεων, η δομή του κλάδου και ο ανταγωνισμός
4. Τοπικοί σχετιζόμενοι και υποστηρικτικοί κλάδοι

Επιπλέον η τύχη και η κυβέρνηση επηρεάζουν το παραπάνω μοντέλο. Το μοντέλο του Διαμαντιού είναι δυναμικό καθώς μεταβάλλεται σύμφωνα με όλες τις μεταβλητές που περιλαμβάνει. Πρέπει να διέπεται η επιχείρηση από καινοτομία και συνεχή ανατροφοδότηση των δραστηριοτήτων της ώστε να είναι ανταγωνιστικά ενεργή. Η γνώση αποτελεί το δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται πιο σωστή κατανομή των πόρων της επιχείρησης και τελικά μίας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης στον κλάδο.

### **3.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων μπορεί να είναι μοναδικά και να τις ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο, για να είναι διακριτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις της ανάλυσης VRIO, μέσα στις οποίες είναι και η αντιγραψιμότητα. Επιπλέον, ανάλογα την επιχειρησιακή στρατηγική που έχει επιλέξει ένας οργανισμός να δραστηριοποιηθεί ορίζεται και η επιχειρηματική της στρατηγική που τελικά επιτελείται από τη λειτουργική. Σε εταιρείες όπως η General Electric χρησιμοποιείται η στρατηγική του χαρτοφυλακίου με βάση τον Πίνακα Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης όπου οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες κατηγοριοποιούνται σε μία από τις εννέα θέσεις στον Πίνακα και κρίνεται από



τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη τι είδους Επιχειρηματική στρατηγική θα ακολουθηθεί για να αναδειχθεί ή όχι η ανάλογη ΣΕΜ. Επίσης, το σύστημα αξίας στηρίζεται στις επιμέρους αλυσίδες αξίας που έχουν οδηγήσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Οι αλυσίδες αξίας συνεπώς είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση οργανώνει τις δραστηριότητες της και δύναται με αυτό τον τρόπο να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της. Η διαμόρφωση στρατηγικής βάσει της αλυσίδας αξίας μπορεί να γίνει με χρήση και των δύο επιμέρους επιχειρηματικών στρατηγικών, της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης, ανάλογα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται να ενισχυθεί σε έναν οργανισμό. Τέλος, με τη χρήση του μοντέλου του Διαμαντιού του Porter, μία επιχείρηση έχει υψηλή ανταγωνιστική θέση σε παγκόσμιο επίπεδο αν λάβει σωστές ενέργειες στα επιμέρους επίπεδα του μοντέλου. Συμπερασματικά, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων πρέπει να συνάδουν με την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού και να είναι καλά ανιχνεύσιμα από τα στελέχη των οργανισμών ώστε να επιτευχθούν με τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό.

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου:

Ξένη:

1. Jay B. Barney, William S. Hesterly (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*, Pearson, New Jersey
2. Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A., Bamford, C., (2018). *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education Limited, United Kingdom
3. Ismail Bakan & Inci Fatma Dogan (2012). Competitiveness of the industries based on the Porter's Diamond Model: An empirical study, Department of Business, Faculty of Economics and Administrative Sciences, The University of Kahramanmaraş Sutcu Imam (KSU), Avşar, Kahramanmaraş.

Ελληνική:

1. Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μανταζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Χυτήρης Λ. (2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία και τρόποι οργανωσιακής συμπεριφοράς για πετυχημένη διοίκηση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

## Κεφάλαιο 4: Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

### 4.1 Πλαίσιο λειτουργίας επιχείρησης βάση McGrath

Η καθηγήτρια Rita Gunther McGrath της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Columbia, στο βιβλίο της «Στο τέλος του αναγωνιστικού πλεονεκτήματος- The End of the Competitive Advantage», υποστηρίζει την ενσωμάτωση ενός νέου είδους στρατηγικής στις επιχειρήσεις, χαρακτηριστικό της οποίας είναι η προσαρμοστικότητα. Ένα τέτοιο είδος στρατηγικής έχει ως βάση την τεχνολογική εξέλιξη. Η έρευνα της McGrath βασίστηκε σε εταιρείες με αξία όλων των μετοχών τους (market cap) άνω του 1 δισεκατομμυρίου και που είχαν διατηρήσει για την περίοδο 2000-2009 άνοδο 5% άνω του διεθνούς ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν). Μόνο 10 εταιρείες πληρούσαν αυτά τα κριτήρια αλλά ήταν αρκετές για να της παρέχουν τη στρατηγική δομή

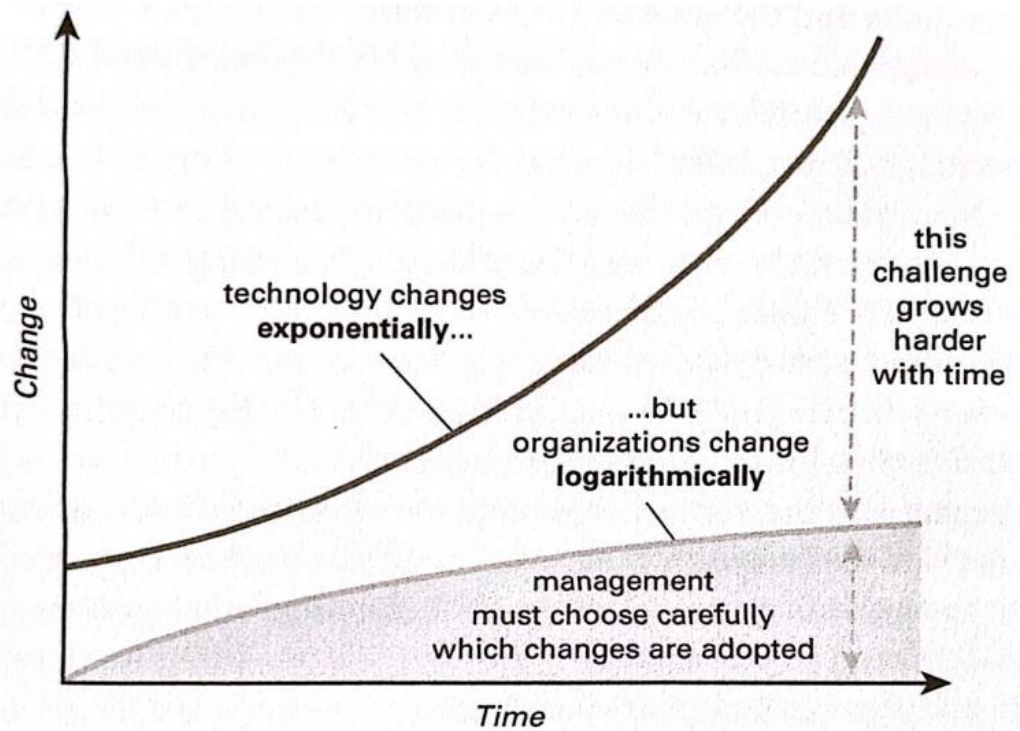
που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση για να παραμείνει ισχυρή και προσαρμοστική.

Το πλαίσιο λειτουργίας μίας επιχείρησης που κατέγραψε η καθηγήτρια είναι το ακόλουθο:

1. Συνεχής αναπροσαρμογή: Παρόλο που ο σκελετός και η δομή της επιχείρησης παραμένουν σταθερά όπως για παράδειγμα το όραμα της επιχείρησης, απαιτείται συνεχής-δυναμική αλλαγή στις υπηρεσίες, στη δομή και στην εξέλιξη του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται το ταλέντο και η δημιουργικότητα, έναντι των παγιωμένων και σταθερών ρόλων.
2. Υγιής αποδεύσμευση: Σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο, ο οργανισμός πρέπει να αποδεσμεύεται από τη μόνιμη υπεράσπιση κάποιων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που έχει.
3. Κατανομή των πόρων προς υπεράσπιση της ευκινησίας της επιχείρησης: Οι κύριοι πόροι διατηρούνται από την κεντρική διοίκηση της επιχείρησης ώστε οι ευκαιρίες να είναι προσβάσιμες και ορατές από όλες τις διοικητικές μονάδες της.
4. Καινοτομική εξέλιξη: Οι τρόποι εξέλιξης της επιχείρησης στηρίζονται σε τρεις πυλώνες. Στις νέες πρωτοβουλίες, στα υψηλά επίπεδα πειραματισμού και στην μάθηση από την αποτυχία.
5. Ηγετική ικανότητα: Η παραδοχή ότι δεν υπάρχει τέλειος ηγέτης, αλλά μέσω της εμπλοκής πολλών διαφορετικών μελών της επιχείρησης στη διαδικασία δημιουργίας της στρατηγικής, επιτυγχάνεται εξέλιξη και πρόοδος στον οργανισμό.

## 4.2 Οργανωσιακή αλλαγή

Η «πεμππουσία διαχείρισης της πρόκλησης του 21<sup>ου</sup> αιώνα» όπως περιγράφει ο Scott Brinker, αναφέρεται στην προσπάθεια των εταιρειών να συνοδεύσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Όπως θα δούμε στη συνέχεια (διάγραμμα 4.1), η τεχνολογική αλλαγή συμβαίνει εκθετικά, ενώ η οργανωτική εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως συμπεριφορές, κουλτούρες και στάσεις ζωής, συνεπώς έχει λογαριθμική δομή.



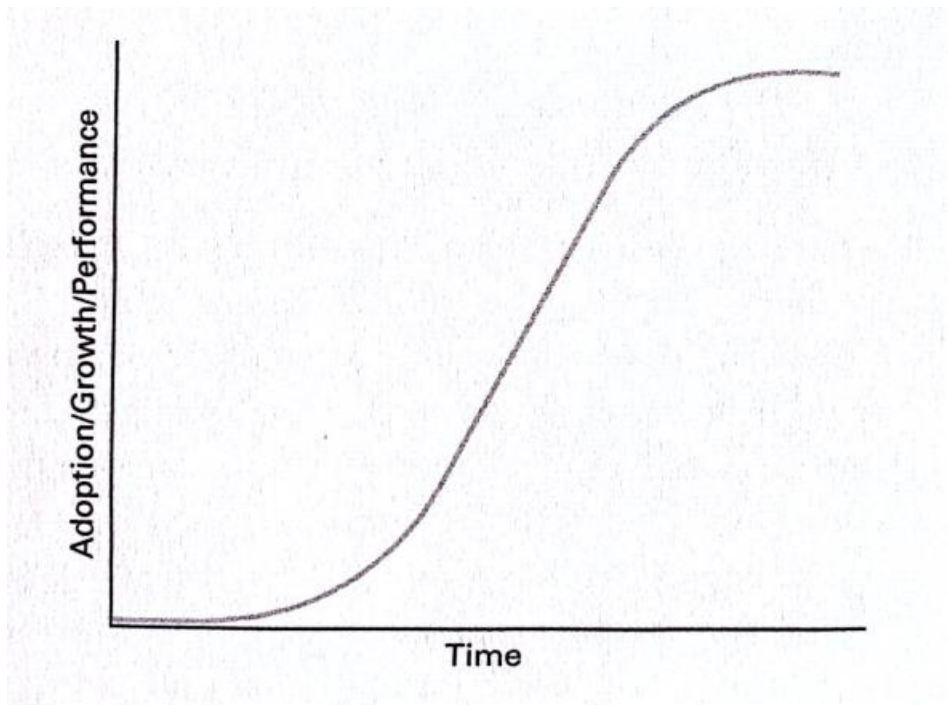
Διάγραμμα 4.1: Λογαριθμική οργανωσιακή αλλαγή

Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.18*

Το κενό που δημιουργείται μεταξύ των δύο καμπυλών αποτελείται από την ηγετική ικανότητα, τη διαχείριση και την οργανωτική πρόκληση της εποχής μας. Η ικανότητα ενός οργανισμού να απορροφήσει και να ενσωματώσει την τεχνολογική αλλαγή που συμβαίνει, τον καθιστά ενεργό οργανισμό. Στις μέρες μας, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι πολύ αργές στον εντοπισμό της αλλαγής και έχουν μικρή ως και ανύπαρκτη την ικανότητα προσαρμογής τους σε αυτή.

### 4.3 Καμπύλες S και Ζώνη Ασάφειας

Ο κύκλος ζωής της τεχνολογίας περιγράφεται από τον Ray Kurzweil με τη μορφή S-καμπύλης σε βάθος χρόνου (αργή στην αρχή, γρήγορη εξέλιξη και στη συνέχεια επίτευξη σημείου ωρίμανσης-plateau). Ωστόσο, για να καταφέρει μία επιχείρηση να αναλύσει με επιτυχία τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που βασίζεται στην τεχνολογία, θα πρέπει να έχει πρόσβαση στην καμπύλη S εξ' αρχής. (διάγραμμα 4.2)



Διάγραμμα 4.2: Καμπύλες S και κύκλος ζωής μίας εφεύρεσης

Πηγή: Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.23*

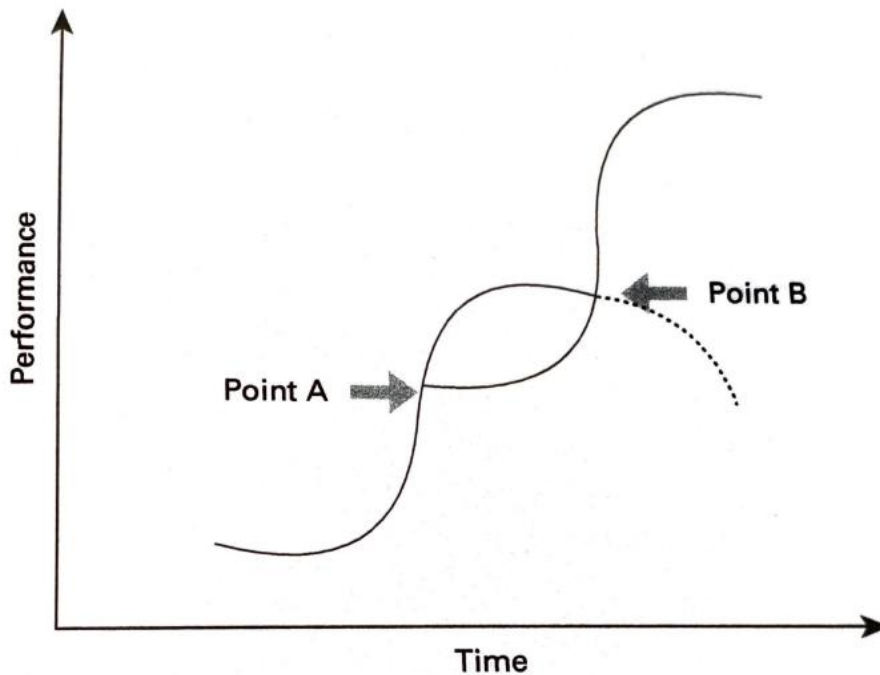
Ο Kurzweil περιγράφει επτά στάδια της τεχνολογικής εξέλιξης:

1. Προκάτοχος: Οι ενεργοί παράγοντες για την ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας είναι έτοιμοι, αλλά ακόμα δεν έχουν ενεργοποιηθεί.
2. Εφεύρεση: Η επιμονή και η χρονική ακρίβεια είναι οι απαιτήσεις της.
3. Εξέλιξη: Η ανάπτυξη και κατάλληλη προετοιμασία της εφεύρεσης ώστε να εισαχθεί στην αγορά με επιτυχία.
4. Ωρίμανση: Αποτελεί τη χρονική διάρκεια ζωής της τεχνολογικής εφεύρεσης. Έχει γίνει μέρος της καθημερινότητας και φαίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της.
5. Λάθος Διεκδικητές: Προσπαθούν να αντικαταστήσουν την εφεύρεση με μη σωστό τρόπο, αναδεικνύοντάς την ακόμα περισσότερο.
6. Απαρχαίωση: Επιπλέον διεκδικητές της θέσης της εφεύρεσης μόνο που έχουν εξελίξει τις μεθόδους τους και αναπτύξει περαιτέρω την εφεύρεση, οδηγώντας την παλαιότερη τεχνολογία σε πτώση.
7. Αρχαιότητα: Ο τελικός προορισμός της εφεύρεσης καθώς πλέον έχει αντικατασταθεί πλήρως.

Ο Kurzweil (2004) υποστηρίζει ότι μία νέα τεχνολογία για να παραμείνει πετυχημένη, πρέπει να κινείται στα 4 πρώτα στάδια του διαγράμματος που δημιούργησε. Τα 3

τελευταία στάδια θα πρέπει να αποφεύγονται διότι σε αντίθετη περίπτωση η τεχνολογική εξέλιξη (εφεύρεση) θα αποτελεί παρελθόν.

Όπως είδαμε ο Kurzweil (2004) χρησιμοποίησε τις καμπύλες S για να περιγράψει τον κύκλο ζωής μίας νέας τεχνολογίας, αντίθετα ο Charles Handy (1995) στο βιβλίο του 'The Empty Raincoat', τις περιγράφει ως μέσο κατανόησης μίας πετυχημένης εφεύρεσης. Στον διάγραμμα 4.3 παρατηρούμε δύο καμπύλες S. Ουσιαστικά, πρέπει να μπορούμε να αναγνωρίσουμε τα σημεία A και B ώστε να αναλύσουμε σφαιρικά την πορεία της τεχνολογικής εξέλιξης εξ'αρχής. Το σημείο A αποτελεί το σημείο που η τεχνολογική εξέλιξη εισέρχεται στην αγορά και επιδέχεται της μέγιστης βελτιστοποίησής της. Ωστόσο, ενώ πολλές φορές αναλύουμε το σημείο A το οποίο μας δείχνει μόνο επιτυχία, ο Handy υποστηρίζει ότι πρέπει να έχουμε τη διορατικότητα που απαιτείται για να σταθούμε και στο σημείο B και μέσω των ικανοτήτων της επιχείρησης να αποφευχθεί η αποτυχία που είναι βέβαιο ότι θα προκύψει, δημιουργώντας μία νέα καμπύλη S, μία νέα τεχνολογική εξέλιξη μέσω της καινοτομίας και της νέας ευκαιρίας.



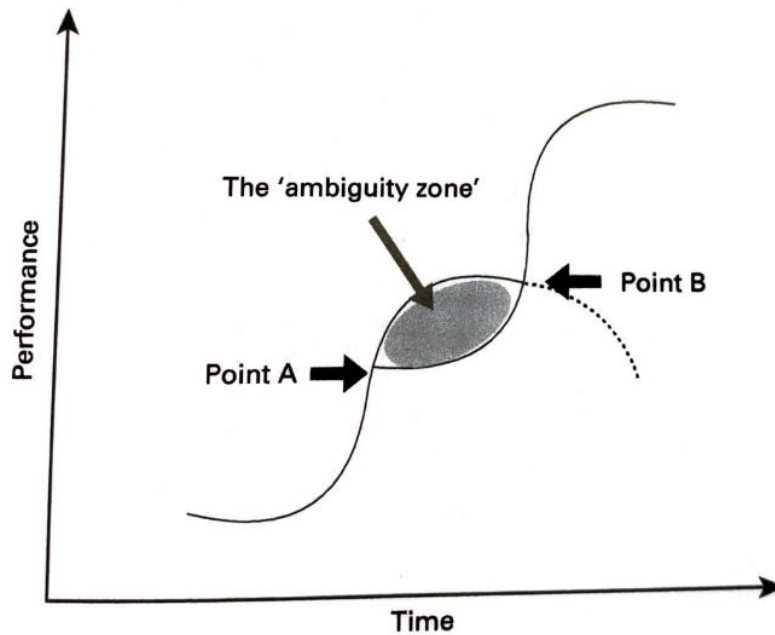
Διάγραμμα 4.3: Επικάλυψη καμπυλών S

Πηγή: Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), 'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.25

Το σημείο B, αποτελεί το σημείο καμψής της τεχνολογικής εξέλιξης και τελικά της αποτυχίας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ανατρέχουν σε νέα καμπύλη εξέλιξης παρά μόνο όταν φτάσουν στο σημείο B. Μέσω της ικανότητας ενός οργανισμού να παραμένει

προσαρμοστικός στις αλλαγές, συνεπώς και ευκίνητος, επιτυγχάνεται η καλύτερη απόδοσή του και τελικά η επιτυχία.

Αναλυτικότερα, η επιφάνεια επικάλυψης των δύο καμπυλών S, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.4, αποτελεί το πεδίο ασάφειας. Ακριβώς σε αυτό το πεδίο θα πρέπει ένας οργανισμός να επενδύει και να καινοτομεί σε μία νέα τεχνολογική δημιουργία, ώστε όταν φτάσει στο σημείο B της πρώτης, να είναι παράλληλα στην άνοδο της καινοτόμου εξέλιξης που έπεται.



Διάγραμμα 4.4: Ζώνη Ασάφειας- Ζώνη Επικάλυψης

Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.61*

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη ζώνη επικάλυψης, πέρα από την ικανότητα της καινοτομίας που τις χαρακτηρίζει, πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται πολλαπλά επιχειρηματικά μοντέλα- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Ομάδες- στον ίδιο οργανισμό και να κατέχουν πόρους που θα επιτρέπουν τις νέες εφευρέσεις-εξελίξεις σε μόνιμη βάση. Φυσικά, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, για να πετύχουν όλα τα παραπάνω, απαιτείται η κατάλληλη κουλτούρα της εταιρείας που τα υποστηρίζει και τα αναδεικνύει στο έπακρο.

#### 4.4 Ευκίνησια και προσαρμοστικότητα της επιχείρησης

Ο όρος ευκινησία (agility), αποτελεί το θεμέλιο του ψηφιακού μετασχηματισμού μιας επιχείρησης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η ενσωμάτωσή τους σε έναν οργανισμό δεν αποτελούν τα θεμέλια του ψηφιακού μετασχηματισμού της επιχείρησης. Παρακάτω, θα αναλυθούν τρόποι ενσωμάτωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού με τη μορφή της ευκινησίας και της προσαρμοστικότητας όπως και θα αναλυθεί η βάση για την επίτευξή τους.

Όπως αναφέρεται παραπάνω, ένας οργανισμός για να χαρακτηριστεί πετυχημένος πρέπει να είναι ευκίνητος, να έχει τη δυνατότητα προσαρμογής σε όποιες αλλαγές προκύψουν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Ο τρόπος που επιτυγχάνεται η προσαρμοστικότητά του, προσδιορίζεται κυρίως από τις αρχές του «Ευκίνητου Μανιφέστου» (Agile Manifesto) που δημοσιοποιήθηκε το 2001 από προγραμματιστές λογισμικού, σε συνάντησή τους στη Γιούτα. Παρακάτω, παρατίθενται οι δραστηριότητες μίας επιχείρησης. Στα αριστερά, εμφανίζονται οι δραστηριότητες που θα έπρεπε πραγματικά έχουν αξία και να λαμβάνονται υπ' όψιν, ενώ στα δεξιά σε τι δίνει αξία η επιχείρηση.

Οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων μεταξύ τους.	Οι διαδικασίες και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται.
Η συνεργασία με τον πελάτη.	Η διαπραγμάτευση που γίνεται σε μία συμβατική πώληση.
‘Λογισμικό’ που δουλεύει- που επιτελεί τη λειτουργία που χρειαζόμαστε.	Η εκτεταμένη ανάλυση.
Προσαρμογή στην αλλαγή.	Ακολουθήση συγκεκριμένου πλάνου.

Αν καταφέρουμε να μεταφράσουμε τα παραπάνω σε οδηγίες κατανοητές από μία επιχείρηση, εύκολα αντιλαμβανόμαστε τις διαφορές που προκύπτουν στην πορεία του επιχειρηματικού μοντέλου που χρησιμοποιεί. Αναλυτικότερα, το «Ευκίνητο Μανιφέστο» διέπεται από 12 αρχές ευκινησίας. Παρακάτω Στον Πίνακα 4.1 παραθέτονται οι αρχές αυτές με την αντίστοιχη μετάφρασή τους στον επιχειρηματικό κόσμο.

Πίνακας 4.1: Σύγκριση αρχών ευκινησίας Μανιφέστου και αρχών ευκινησίας Επιχείρησης

<b><u>Αρχές Ευκινησίας Μανιφέστου</u></b>	<b><u>Αρχές Ευκινησίας Επιχείρησης</u></b>
1. Η ύψιστη προτεραιότητά μας είναι η ικανοποίηση του πελάτη μέσω	Ο πρωταρχικός προσανατολισμός είναι οι ανάγκες των πελατών που



έγκαιρης και συνεχούς παράδοσης λογισμικού.	καλύπτονται μέσω της συνεχούς βελτίωσης της εμπειρίας τους.
2. Αποδοχή των αλλαγών, ακόμη και αν έχει ως αποτέλεσμα την αργή ανάπτυξη. Ευέλικτες διαδικασίες ώστε να προσαρμοστούν στις αλλαγές ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Οι στρατηγικές και οι τακτικές που χρησιμοποιούνται πρέπει να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται σε οποιαδήποτε αλλαγή προκύψει.
3. Συχνή παράδοση λογισμικού που λειτουργεί, από δύο εβδομάδες έως δύο μήνες, με προτίμηση στο συντομότερο χρονοδιάγραμμα.	Με την επαναλαμβανόμενη εργασία προσφέρεται αξία στον καταναλωτή μέσω της συνεχούς προόδου και της ορμής των διαδικασιών.
4. Οι επιχειρηματίες και οι προγραμματιστές πρέπει να εργαστούν μαζί καθημερινά καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.	Απαιτείται η συνεργασία των επιμέρους τμημάτων για την επιτυχία του έργου.
5. Δημιουργήστε έργα γύρω από παρακινούμενα άτομα. Δώστε τους το περιβάλλον και την υποστήριξη που χρειάζονται, και εμπιστευτείτε τους για να ολοκληρώσουν τη δουλειά.	Δημιουργήστε ΣΕΜς από παρακινούμενα άτομα. Δώστε τη δυνατότητα στις ομάδες να λειτουργούν σε ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και δυνατότητα διαφωνίας με τις ήδη υπάρχουσες πρακτικές που χρησιμοποιούνται.
6. Η πιο αποτελεσματική μέθοδος μεταφοράς πληροφοριών εντός μίας ομάδας, στηρίζεται στην επικοινωνία των μελών της.	Η γραφειοκρατία πρέπει να ελαχιστοποιείται και να ενισχύεται ο διάλογος μεταξύ των μελών μίας επιχείρησης.
7. Η γραφή κώδικα είναι το πρωταρχικό μέτρο της προόδου.	Τα εργασιακά αποτελέσματα είναι το καλύτερο μέτρο της προόδου και της επιτυχίας.
8. Οι ευέλικτες διαδικασίες προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι χορηγοί, οι προγραμματιστές και οι χρήστες θα	Οι ευκίνητες επιχειρήσεις υποστηρίζουν την αδιάκοπη και τη βιώσιμη καινοτομία και πρόοδο. Η

πρέπει να μπορούν να διατηρούν σταθερό ρυθμό επ' αόριστον.	συνεχής αλλαγή προκαλεί τη συνεχή εξέλιξη.
9. Συνεχής προσοχή στην τεχνική αρτιότητα και ο καλός σχεδιασμός ενισχύει την ευελιξία.	Η τεχνική αρτιότητα και ο καλός σχεδιασμός είναι στοιχεία απαραίτητα διατήρησης της ευκινησίας της επιχείρησης.
10. Απλότητα, η ικανότητα με λίγους πόρους να πετύχουμε, είναι απαραίτητη.	Ελαχιστοποίηση της προσπάθειας που δεν απαιτείται καθώς και των πόρων.
11. Οι καλύτεροι σχεδιασμοί έργων προκύπτουν από αυτοδημιούργητες ομάδες ατόμων.	Οι μικρές ομάδες με μεγάλη αυτονομία επιτυγχάνουν τα καλύτερα αποτελέσματα.
12. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η ομάδα αναλογίζεται πώς μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική, στη συνέχεια συντονίζει και προσαρμόζει τη συμπεριφορά της ανάλογα.	Η συνεχής πρόοδος επιτυγχάνεται μέσω του χρόνου ανασκόπησης των πεπραγμένων καθώς και μέσω της κουλτούρας συνεχούς μάθησης που πρέπει να προάγει ο ίδιος ο οργανισμός.

Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.85*

Σύμφωνα με τις αρχές ευκινησίας του Πίνακα 4.1, μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει την ευκινησία που απαιτείται ώστε να εισαχθεί στον τεχνολογικό κόσμο με επιτυχία. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, για να μπορέσει να ανθίσει και να προοδεύσει η επιχείρηση, απαιτείται και η ανάλογη δόμηση της εταιρικής κουλτούρας. Συνεπώς, το βασικότερο στοιχείο ευκινησίας ενός οργανισμού είναι η κουλτούρα που τον διέπει, σύμφωνα με την οποία δραστηριοποιείται και εξελίσσεται συνεχώς.

#### 4.5 Στρατηγική Ευκινησίας Επιχείρησης

Όπως είδαμε στο διάγραμμα 4.1, η τεχνολογική αλλαγή συμβαίνει εκθετικά ενώ η οργανωσιακή λογαριθμικά. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλύσουμε ποια στρατηγική θα πρέπει μία επιχείρηση να ακολουθήσει ώστε να μειώσει το χάσμα μεταξύ των δύο καμπυλών.

Ο καθηγητής Rodger Martin της σχολής επιχειρήσεων Rotman, ανέλυσε τις παραμέτρους που πρέπει μία επιχείρηση να αναλύσει ώστε να καταλήξει στην κατάλληλη στρατηγική που θα εφαρμόσει. Οι παράμετροι είναι οι ακόλουθοι:

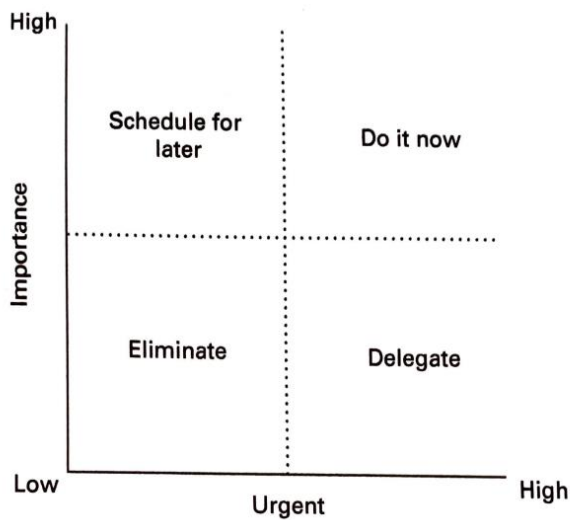
- **Πελάτης:** Γνωρίζουμε ότι η στρατηγική καθώς και το προϊόν θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Ωστόσο, θα πρέπει να κατηγοριοποιήσουμε τις ανάγκες που προκύπτουν ως στιγμιαίες ανάγκες και ως ανάγκες που προκύπτουν από μία ευρύτερη τάση. Θα πρέπει η επιχείρηση να δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες που προκύπτουν από τις τάσεις ώστε η στρατηγική που θα ακολουθήσει να είναι πετυχημένη.
- **Ανταγωνιστής:** Θα πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση το περιβάλλον που δραστηριοποιείται από την πλευρά του ανταγωνισμού που έχει. Με αυτόν τον τρόπο θα μαθαίνει από τους γύρω της και θα παραμένει συνεχώς ενημερωμένη για τις εξελίξεις.
- **Επιχείρηση:** Μέσα στον ίδιο τον οργανισμό πρέπει η στρατηγική που ακολουθείται να ενισχύει τη μάθηση και τη συνεχή διερεύνηση εξελίξεων που προκύπτουν. Το κλίμα εντός του οργανισμού πρέπει να στηρίζεται στη συνεχή μάθηση και όχι στον εφησυχασμό.

Συνεπώς, ποιοι είναι οι κατάλληλοι τρόποι να δίνει μία επιχείρηση προτεραιότητα στις νέες εξελίξεις και με ποιους τρόπους; Παρόλο που ο Rodger Martin πρόσθεσε τη συνιστώσα των ανταγωνιστών ως παράμετρο ρύθμισης της στρατηγικής, ο ιδρυτής της Google, Larry Page, επισημαίνει ότι οι ανταγωνιστές δεν πρέπει να είναι στις παραμέτρους ρύθμισης της στρατηγικής. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η μελέτη του ανταγωνισμού αναλώνει χρόνο και ενέργεια του προσωπικού του σε ήδη υπάρχουσες εφευρέσεις, ενώ προτιμάει να είναι ένα βήμα μπροστά από όλους τους υπόλοιπους δημιουργώντας κάτι εντελώς νέο .

Οι ανάγκες του πελάτη είναι βασικό στοιχείο δημιουργίας στρατηγικής στις επιχειρήσεις καθώς η κάλυψη τους κατά τον Russel Davies, ο οποίος είναι διευθυντής της Κυβερνητικής ψηφιακής υπηρεσίας της Αγγλίας, προκαλεί την πρόοδο του οργανισμού.

Επίσης, προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στα σημαντικά και στα επείγοντα κριτήρια κάθε επιχείρησης. Βάση του Πίνακα 4.2 που περιγράφει τον πίνακα Eisenhower, μας δίνεται η δυνατότητα να αναθεωρήσουμε το προφανές. Το προφανές είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να διαχειρίζεται τις επείγουσες προτεραιότητες πρώτα. Σύμφωνα με τον Πίνακα Eisenhower, τόσο οι επείγουσες όσο και οι σημαντικές προτεραιότητες πρέπει να αναλύονται και να πραγματοποιούνται μακροπρόθεσμα ώστε η επιχείρηση να μην οδηγηθεί στην αποτυχία

Πίνακας 4.2: Πίνακας Eisenhower



Πηγή: Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.165*

#### 4.6 Ευκίνησια ως παράγωγο της κουλτούρας της επιχείρησης

Για να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ως ευκίνητη πρέπει η κουλτούρα που την ακολουθεί να προάγει αυτή την αρχή. Η προσαρμογή της κουλτούρας της επιχείρησης στα νέα δεδομένα είναι μία διαδικασία απαραίτητη αλλά ταυτόχρονα και πολύ απαιτητική.

Τα προβλήματα προκύπτουν όταν η κουλτούρα των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης δεν συνάδει με την ευρύτερη κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού. Πολλές φορές η κουλτούρα που προάγουν τα τμήματα δεν ερμηνεύεται σωστά στην ευρύτερη επιχείρηση. Συνεπώς, ο ρόλος των «μεταφραστών» ή «διερμηνέων» είναι από τους σημαντικότερους εντός του οργανισμού για να τον οδηγήσουν στην ευκίνησια που χρειάζεται για να επιτύχει. Ο ρόλος αυτός επιτυγχάνεται από τους διευθυντές τμημάτων ώστε να γίνει η σωστή πληροφόρηση και επεξήγηση του απώτερου σκοπού της επιχείρησης τη δεδομένη στιγμή.

Η κουλτούρα που δημιουργείται δεν είναι «νόμος» ή «κανόνας». Ουσιαστικά είναι μία δράση των ατόμων και των επιμέρους ομάδων της επιχείρησης η οποία ακολουθείται από μία αντίδραση. Την αντίδραση δεν μπορούμε να την ελέγξουμε με κάποιον τρόπο, ωστόσο, μπορούν να δωθούν ευρύτερες κατευθυντήριες οδηγίες σε ολόκληρη την επιχείρηση του τρόπου που πρέπει να δραστηριοποιούνται τα μέλη της. Οι κυριότερες κατευθυντήριες που πρέπει να δοθούν είναι η επιχείρηση να διέπεται από διαφάνεια,

εγκυρότητα, έτοιμη να δεχθεί νέες απόψεις και να προάγεται το αίσθημα της συνεχούς εκπαίδευσης.

Η Google προχώρησε στο πείραμα του Αριστοτέλη, όπου εξέτασε εκατό εταιρείες και κατέγραψε τα στοιχεία που ξεχώριζαν εκείνες με τις ξεχωριστές επιδόσεις έναντι των υπολοίπων. Σε αυτή την έρευνα παρατηρήθηκε ότι τα χαρακτηριστικά που περιέμεναν να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης όπως η σύσταση των ομάδων, ο τρόπος της ιεραρχίας, η μακροβιότητα της επιχείρησης, το υπόβαθρο του οργανισμού και οι ικανότητες του προσωπικού, δεν αποτέλεσαν παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης.

Το συμπέρασμα που δόθηκε βασιζόταν στην «ψυχολογική ασφάλεια» των μελών της επιχείρησης καθώς όσο μεγαλύτερη ήταν τόσο υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας είχε και η ίδια η επιχείρηση. Με τον όρο «ψυχολογική ασφάλεια» περιγράφουμε τη συμπεριφορά των εργαζομένων εντός της επιχείρησης. Νιώθοντας ασφαλής, τους δίνεται η δυνατότητα να παραμένουν ο εαυτός τους και να διαμοιράζουν άφοβα τις απόψεις τους οδηγώντας την επιχείρηση σε νέα μονοπάτια ευκινήσιας, που είναι και το ζητούμενο. Ο στόχος αυτών των ατόμων αλλάζει, καθώς μεταβάλλεται η οπτική απέναντι στον εργασιακό τους ρόλο. Η ευημερία του οργανισμού και η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους είναι ο στόχος και όχι απλά το πέρας της ημέρας.

Συνεπώς, ένας εργαζόμενος για να είναι αποδοτικός πρέπει να πληρή συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Τις προϋποθέσεις αυτές τις αντλούμε από την εξίσωση της ατομικής απόδοσης που ισούται με τη συνάρτηση ατομικών χαρακτηριστικών x την εργασιακή παρακίνηση x Οργανωσιακή υποστήριξη. Η εργασιακή παρακίνηση που προσδίδει κίνητρο για εργασία και η οργανωσιακή υποστήριξη που προάγει τον τρόπο εργασίας με πνεύμα εκπαίδευσης, ευελιξίας και διαμοιρασμού απόψεων ελεύθερα σε έναν οργανισμό, οδηγούν στη βέλτιστη απόδοση του εργαζομένου και τελικά σε πολύ καλά αποτελέσματα.

#### **4.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Συμπερασματικά, η πετυχημένη επιχείρηση ακολουθείται από πετυχημένες σχέσεις ατόμων και από την υψηλή απόδοσή τους. Η κουλτούρα αποτελεί παράγωγο των ενδοεταιρικών σχέσεων και το αποτέλεσμα αυτής έχει αντίκτυπο στην πορεία του οργανισμού και στην ικανότητά του να παραμένει ευκίνητος καθ'όλη την διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού που τον διέπει, συνεπώς να κινείται με επιτυχία στη ζώνη ασάφειας σε όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις που θα προκύψουν. Για να επιτευχθεί αυτό,

θα πρέπει να τηρούνται οι αρχές ευκινησίας του Μανιφέστου άρα και οι αρχές ευκινησίας της ίδιας της Επιχείρησης όπως αναλύθηκαν παραπάνω.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου:

### Ξένη:

1. Neil Perkin and Peter Abraham (2017,2021), *'Building the Agile Business through digital transformation'-Second Edition-pg.165*
2. Brinker,S. (2013) *Martec's Law Technology changes exponentially, organization changes logarithmically*, chiefmartec.com[Online]
3. Dunning J. H. and Lundan S. M. (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd edn., Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
4. Handy C. (1995) *The empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Random House, New York
5. Kurzweil R. (2004), *The Law of Accelerating Returns*, MIT Technology Review

### Ελληνική:

1. Χυτήρης Λ.(2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία και τρόποι οργανωσιακής συμπεριφοράς για πετυχημένη διοίκηση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

### Online:

1. **Global Finance**. (2024). Largest Companies by Revenue. *Global Finance*. Ανακτήθηκε από <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/largest-companies>
2. **Fortune**. (2024). Fortune 500 Rankings. *Fortune*. Ανακτήθηκε από <https://fortune.com/ranking/>
3. **Forbes**. (2024). The Global 2000: World's Largest Public Companies. *Forbes*. Ανακτήθηκε από <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=1d7c9bd85ac0>
4. **Agile Manifesto**. (2001). Principles Behind the Agile Manifesto. *Agile Manifesto*. Ανακτήθηκε από <https://agilemanifesto.org/principles.html>

## Κεφάλαιο 5: Χρήση ψηφιακού μετασχηματισμού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις

## 5.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα Επιχειρήσεων & Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφερόμαστε στις μοναδικές ιδιότητες ενός οργανισμού που τον διαχωρίζουν από τους ανταγωνιστές του. Η επιχείρηση γίνεται πιο ελκυστική στους αγοραστές και με τη χρήση του κατάλληλου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διατηρεί την υπεροχή της στην αγορά. Στόχος του οργανισμού είναι να διατηρεί διακριτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που όπως είδαμε παραπάνω πληρούν τους κανόνες του VRIO (Value, Rareness, Imitation, Organization). Τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να είναι μοναδικά και να διαχωρίζουν τον οργανισμό από τους ανταγωνιστές του, επίσης, πρέπει να είναι διαχρονικά και μη μιμήσιμα. Πρέπει να ακολουθούν τη συνεχή δυναμική αλλαγή της αγοράς και να προσαρμόζονται στις ανάγκες των αγοραστών. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός θα συνεχίσει να ανταγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις και να παραμένει ενεργός με ισχυρή ανταγωνιστική θέση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πλέον χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών. Οι τρόποι που μπορούμε να τον ανιχνεύσουμε είναι πολλοί. Η χρήση των κοινωνικών δικτύων, οι εφαρμογές στα κινητά τηλέφωνα, είναι κάποιοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ώστε να παρατηρήσουν και τελικά να δεσμεύσουν τους καταναλωτές με συγκεκριμένα μοτίβα κάλυψης αναγκών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ψηφιακή εποχή κάποιες φορές συνδέεται με την ικανότητα του οργανισμού να ενσωματώσει επιτυχώς νέες τεχνολογίες στις πρακτικές του (Faraj &Leonardi,2022). Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, κερδίζουν μεγαλύτερο μέρος της αγοράς από τους ανταγωνιστές τους (Perifanis &Kitsios,2023; Suherlan,2023). Αυτού του είδους το πλεονέκτημα επεκτείνεται πέρα από τα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, συνοδεύει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, περιέχοντας περισσότερο επιτυχημένες και ευκίνητες εσωτερικές διαδικασίες.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά των αγοραστών. Οι «μοντέρνοι» αγοραστές, προτιμούν να αναζητούν ένα προϊόν ή υπηρεσία που τους ενδιαφέρει στο Διαδίκτυο και να συγκεντρώνουν πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν, προτού καταλήξουν (Chen et al.,2022; Rijal, 2023; Sari,2023). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν τις παραπάνω ανάγκες και να δημιουργούν νέες στρατηγικές μάρκετινγκ που θα καλύψουν κατάλληλα τους καταναλωτές.



Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ακολουθείται και από αρκετούς κινδύνους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην ασφάλεια των δεδομένων που διαμοιράζονται στον κυβερνοχώρο. Οι επιχειρήσεις για να παραμείνουν ανταγωνιστικές πρέπει να εξελιχθούν. Για να το πετύχουν αυτό πρέπει να χρησιμοποιήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως εργαλείο ανάπτυξης τους και διαχωρισμού τους από τους ανταγωνιστές τους. Με τη χρήση του λοιπόν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η δημιουργία νέων στρατηγικών θα τοποθετήσει τους οργανισμούς σε νέες ανταγωνιστικές θέσεις.

## **5.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός και οφέλη ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως μία σειρά διαδικασιών στις οποίες οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία με στόχο την καθολική αλλαγή των επιχειρηματικών της μοντέλων, τον επαναπροσδιορισμό των λειτουργικών διαδικασιών, ώστε να ενισχύσουν την αξία του πελάτη (Stalmachova et al, 2021). Πρέπει να σημειωθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αναφέρεται μόνο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά επιπλέον στην επιτυχή ενσωμάτωσή τους σε όλα τα στρατηγικά επίπεδα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια είναι μια ολική αλλαγή κουλτούρας λειτουργίας του οργανισμού (Sutrisno, 2023).

Επιπλέον ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι εργαλείο καινοτομίας της επιχείρησης σε πολλούς τομείς. Δίνεται η ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες με στόχο την ψηφιακή καινοτομία. Συνεπώς, δημιουργούνται νέες ευκαιρίες στη συνεχώς εξελισσόμενη αγορά όπου μία επιχείρηση δύναται να αναδειχθεί. Οι εταιρείες επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους, προσελκύουν νέους πελάτες, καθώς καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες και διατηρούν και τους παλαιότερους (Reguia, 2014).

Με τη χρήση του ψηφιακού μετασχηματισμού, πολλές λειτουργίες ενός οργανισμού μπορούν να αυτοματοποιηθούν. Συνεπώς, επιτυγχάνονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ένα από τα οποία είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς μειώνεται ο ανθρώπινος παράγοντας σε καθημερινές εργασίες, με αποτέλεσμα τη μείωση του εργατικού κόστους και του ρίσκου του ανθρώπινου λάθους. Πέρα από την αποτελεσματικότητα, η βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού δημιουργεί επίσης μεγαλύτερη ακρίβεια (Pereira et al, 2022).

Τα συστήματα αυτοματισμού τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα συνέπειας και ακρίβειας από τα ανθρώπινα χέρια, μειώνοντας τις πιθανότητες σφαλμάτων στις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διατήρηση της αξιοπιστίας και της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες. Επιπλέον, η βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού δίνει στις εταιρείες την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς ταχύτερα και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Με τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, οι εταιρείες μπορούν να προσδιορίσουν τις τάσεις της αγοράς, τις αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών και τις ευκαιρίες ή τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν πιο γρήγορα. Αυτό τους επιτρέπει να λαμβάνουν κατάλληλες και προσαρμοστικές ενέργειες, το οποίο μπορεί να είναι μια βασική διαφορά στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Με άλλα λόγια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την εσωτερική αποτελεσματικότητα αλλά και την ικανότητα της εταιρείας να καινοτομεί και να ανταποκρίνεται γρήγορα σε συνεχείς εξωτερικές αλλαγές (Vial, 2019).

Μια άλλη σημαντική διάσταση στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αυξημένη εστίαση στους πελάτες και την εμπειρία χρήστη που συναντούν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να αποκτήσουν βαθύτερη γνώση στην κατανόηση των προτιμήσεων, των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών μέσω της χρήσης εξελιγμένων αναλύσεων δεδομένων (Huseynov, 2021). Δεδομένα που λαμβάνονται από διάφορες πηγές, όπως διαδικτυακές αλληλεπιδράσεις, αρχεία συναλλαγών, τα σχόλια των πελατών και πολλά άλλα, παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη συμπεριφορά των πελατών (Wibowo et al., 2020). Με αυτή η βαθύτερη κατανόηση, οι εταιρείες μπορούν να σχεδιάσουν καλύτερες στρατηγικές για να παρέχουν πιο εξατομικευμένες και ικανοποιητικές εμπειρίες για κάθε πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών που συνάδουν περισσότερο με τις προτιμήσεις κάθε πελάτη, την προσαρμογή των προωθητικών προσφορών με βάση το ιστορικό αγορών και την παροχή γρηγορότερης εξυπηρέτησης πελατών.

Επιπλέον, η χρήση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα μιας εταιρείας να παρέχει σχετικές συστάσεις και γρήγορες λύσεις στους πελάτες (Haleem et al., 2022). Ο θετικός αντίκτυπος της αυξημένης εστίασης στους πελάτες και την εμπειρία χρήστη εκτείνεται πέρα από την ικανοποίηση του πελάτη και περιλαμβάνει την οικοδόμηση ισχυρής πίστης (Rane et al., 2023). Όταν οι πελάτες αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται, κατανοούνται και αναγνωρίζουν ότι τους παρέχονται

υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες τους, τείνουν να παραμένουν πιστοί στην εταιρεία. Αυτό μεταφράζεται σε υψηλότερες μακροπρόθεσμες αποδόσεις μέσω της αυξημένης διατήρησης πελατών και των θετικών συστάσεων που μοιράζονται με άλλους. Με άλλα λόγια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αλλάζει μόνο τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών, αλλά και πώς αλληλεπιδρούν και χτίζουν βιώσιμες σχέσεις με τους πελάτες τους σε αυτή την ανταγωνιστική ψηφιακή εποχή.

Στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, παρατηρούμε επίσης σημαντικές εξελίξεις στην εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων, ιδιαίτερα με την ανάπτυξη των επιχειρηματικών μοντέλων που βασίζονται σε συνδρομές. Αυτό το μοντέλο υιοθετείται όλο και περισσότερο από πολλές εταιρείες που στο παρελθόν βασίζονταν σε εφάπαξ πωλήσεις. Αυτή η αλλαγή είναι η απάντηση στη συνεχώς μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς, όπου οι πελάτες τείνουν να αναζητούν συνεχείς εμπειρίες αντί για εφάπαξ αγορές. Τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε συνδρομές επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργήσουν μια πιο σταθερή και βιώσιμη ροή εσόδων (Lindström et al., 2023). Σε αντίθεση με τις μεμονωμένες πωλήσεις όπου τα έσοδα λαμβάνονται μόνο όταν οι πελάτες πραγματοποιούν μια αγορά, τα μοντέλα συνδρομής επιτρέπουν στις εταιρείες να κερδίζουν τακτικά έσοδα, συνήθως σε μηνιαία ή ετήσια βάση, από πελάτες που εγγράφονται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό όχι μόνο ενισχύει την προβλεψιμότητα των εσόδων, αλλά παρέχει επίσης στις εταιρείες την ευκαιρία να οικοδομήσουν ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες με την πάροδο του χρόνου.

Επιπλέον, τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε συνδρομές επηρεάζουν θετικά τη διατήρηση των πελατών. Οι εγγεγραμμένοι πελάτες τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι στην εταιρεία επειδή έχουν ένα ενδιαφέρον για τακτική χρήση των υπηρεσιών ή των προϊόντων για τα οποία πληρώνουν. Διατηρώντας την ικανοποίηση πελατών σε υψηλά επίπεδα και βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πελατών και να μειώσει τα ποσοστά ανατροπής (ακυρώσεις συνδρομής) (Jiang & Zhang, 2016).

Ακόμη, τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε συνδρομές συχνά ανοίγουν ευκαιρίες για μεγαλύτερη εξατομίκευση και προσωποποιημένη εμπειρία καταναλωτών. Με συνεχώς ενημερωμένα δεδομένα, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν τις συστάσεις, τις προσφορές και τις εμπειρίες των πελατών με μεγαλύτερη ακρίβεια, κάτι που μπορεί να προκαλέσει την αύξηση της αξίας των πελατών με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έπαιξε σημαντικό ρόλο στη στροφή προς επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε συνδρομές, που αποφέρουν σημαντικά

οφέλη από την άποψη των βιώσιμων εσόδων και ισχυρότερη διατήρηση πελατών για τις εταιρείες.

Μέσω της χρήσης διαδικτυακών πλατφορμών, οι εταιρείες έχουν πλέον ευκολότερη και ταχύτερη πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά, χωρίς περιορισμούς με γεωγραφικά εμπόδια που μπορεί να υπήρχαν στο παρελθόν. Αυτό παρέχει απεριόριστες ευκαιρίες για τις εταιρείες να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε όλο τον κόσμο και να επεκτείνουν την εμβέλειά τους στην αγορά. Στην ψηφιακή εποχή, οι εταιρείες μπορεί να αξιοποιήσουν διάφορες στρατηγικές για να εξερευνήσουν την παγκόσμια αγορά. Αυτό περιλαμβάνει προσεγγίσεις όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου τα προϊόντα μπορούν να πωληθούν διαδικτυακά σε πελάτες σε διαφορετικές χώρες, καθώς και τη διείσδυση στη διεθνή αγορά μέσω συνεργασιών ή εξαγορών τοπικών επιχειρήσεων (Ausat & Suherlan, 2021; Purnomo, 2023).

Επιπλέον, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ψηφιακής διαφήμισης επιτρέπει στις εταιρείες να προσεγγίσουν ένα παγκόσμιο κοινό με σχετικά χαμηλό κόστος. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της επέκτασης της παγκόσμιας αγοράς είναι η διαφοροποίηση των εσόδων. Πλέον οι εταιρείες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές, με αποτέλεσμα να μειώσουν τους κινδύνους που σχετίζονται με οικονομικές διακυμάνσεις ή αλλαγές των τάσεων σε συγκεκριμένες αγορές (Zahra et al., 2000). Αυτό μπορεί επίσης να συμβάλει στη συνολική ανάπτυξη της εταιρείας. Ως παγκόσμια αγορά έχει συχνά μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης από τις κορεσμένες τοπικές αγορές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επέκταση της παγκόσμιας αγοράς συνοδεύεται επίσης από τις δικές της προκλήσεις, όπως η αντιμετώπιση πιο έντονου ανταγωνισμού, πολιτισμικές διαφορές, διαφορετικούς κανονισμούς και πολλά άλλα. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες πρέπει να έχουν μια καλά μελετημένη στρατηγική και καλή κατανόηση της αγοράς στην οποία σκοπεύουν να εισέλθουν πριν ξεκινήσουν την παγκόσμια επέκταση. Στο γενικό πλαίσιο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την απόκτηση πρόσβασης στις παγκόσμιες αγορές, αλλά και για το πώς οι εταιρείες διαχειρίζονται την πρόσβαση αυτή αποτελεσματικά και αξιοποιούν τις δυνατότητές του για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιτυχία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι κάτι περισσότερο από επιτυχία σε προϊόντα και διαφοροποίηση υπηρεσιών. Περιλαμβάνει την ικανότητα μιας εταιρείας να δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες που δεν είναι μόνο μοναδικά αλλά και πολύ προσιτά με τη βοήθεια της ψηφιακής τεχνολογίας, η οποία με τη σειρά της επιτρέπει στην εταιρεία να διαφοροποιείται σημαντικά από τους ανταγωνιστές της.

### 5.3 Εξατομικευμένη Εμπειρία Αγοραστή-Πελάτη

Η εξατομίκευση του πελάτη είναι μια κρίσιμη πτυχή που μπορεί να ενισχύσει σημαντικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ικανότητα κατανόησης σε βάθος των προτιμήσεων, των αναγκών των πελατών, και των επιθυμιών τους, και στη συνέχεια η παροχή εξαιρετικά εξατομικευμένων εμπειριών, μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία απaráμιλλης πίστης πελατών, η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να ξεπεράσει σημαντικά τους ανταγωνιστές.

Στο πλαίσιο της εξατομίκευσης, οι εταιρείες έχουν πρόσβαση σε διάφορα εργαλεία και τεχνολογίες που μπορούν να τις βοηθήσει να συλλέξουν και να αναλύσουν τα δεδομένα των πελατών πιο αποτελεσματικά (Chandra et al., 2022). Αυτό περιλαμβάνει δεδομένα συμπεριφοράς πελατών, προτιμήσεις προϊόντων, ιστορικό συναλλαγών, ακόμη και σχόλια πελατών. Όλες αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να χτίσουν μια βαθύτερη κατανόηση του ποιοι είναι οι πελάτες τους και τι αναζητούν. Στη συνέχεια, με βάση αυτή την κατανόηση, οι εταιρείες μπορούν να σχεδιάσουν στρατηγικές εξατομίκευσης που συνδυάζουν τα πιο σχετικά προϊόντα και υπηρεσίες με τις ανάγκες κάθε πελάτη. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συστάσεις προϊόντων, ειδικές προσφορές που βασίζονται στο ιστορικό αγορών ή ακόμα και στην προσαρμογή της διεπαφής χρήστη και της εμπειρίας του πελάτη στους ιστότοπους ή τις εφαρμογές τους. Η εξατομίκευση δημιουργεί πιο ουσιαστικές και ικανοποιητικές εμπειρίες πελατών (Tyrväinen et al., 2020).

Επιπλέον, η εξατομίκευση πελατών έχει επίσης θετικό αντίκτυπο στη διατήρηση του πελάτη. Όταν οι πελάτες αισθάνονται ότι τους αναγνωρίζουν και τους δίνουν ιδιαίτερη προσοχή, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση. Αυτό μειώνει τα ποσοστά ανατροπής και αυξάνει τη συχνότητα αλληλεπίδρασης του καταναλωτή με την εταιρεία, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η αξία ζωής του πελάτη. Στο πλαίσιο του εντεινόμενου ανταγωνισμού, η εξατομίκευση των πελατών μπορεί να αποτελέσει παράγοντα διαφοροποίησης για τις εταιρείες. Εταιρείες που μπορούν να προσφέρουν εξαιρετικά εξατομικευμένη εμπειρία στον καταναλωτή, δημιουργούν ισχυρή φήμη και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, η εξατομίκευση του πελάτη δεν είναι απλώς μια πρόσθετη στρατηγική,

αλλά έχει καταστεί αναγκαιότητα για τις εταιρείες που θέλουν να παραμείνουν να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά.

#### **5.4 Οργανωτική Ευελιξία Επιχειρήσεων**

Η οργανωτική ευελιξία είναι ένα κρίσιμο συστατικό για την αντιμετώπιση της δυναμικής αλλαγής από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αλλά επίσης τη δημιουργία μιας ισχυρής βάσης για την ενίσχυση της ευελιξίας του οργανισμού (Martínez-Peláez et al., 2023). Τα επιχειρηματικά μοντέλα των εταιρειών που έχουν εφαρμόσει με επιτυχία τον ψηφιακό μετασχηματισμό, έχουν πολύ μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω τους. Όταν αναφερόμαστε σε οργανωτική ευελιξία στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, περιλαμβάνονται πολλές βασικές πτυχές.

Πρώτα και κύρια, οι εταιρείες που υιοθετούν την ψηφιακή τεχνολογία συνήθως έχουν πιο προσαρμοστική τεχνολογική υποδομή. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες στις δραστηριότητές τους πιο γρήγορα και εύκολα, όπως με το να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους συστήματα και διαδικασίες στις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Επιπλέον, υπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα που υποστηρίζει την αλλαγή και την καινοτομία, η οποία αποτελεί ένα κρίσιμο μέρος της ευελιξίας (Aboramadan et al., 2019). Οι εταιρείες που ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αναζητούν νέες λύσεις, να συνεργάζονται σε διάφορες λειτουργίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους για τη δημιουργία αλλαγών, θα είναι καλύτερα προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν απροσδόκητες αλλαγές. Μια τέτοια κουλτούρα δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου η αλλαγή θεωρείται ευκαιρία και όχι απειλή.

Επιπλέον, η ικανότητα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων αποτελεσματικά είναι επίσης βασικό στοιχείο της οργανωτικής ευελιξίας. Τα δεδομένα μπορούν να παρέχουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τις μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς, τη συμπεριφορά των πελατών και την εσωτερική απόδοση της εταιρείας (Bilro et al., 2023). Με μια βαθύτερη κατανόηση, οι εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις αλλαγές, γρήγορα και με ακρίβεια. Η οργανωτική ευελιξία περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα ανταπόκρισης σε αλλαγές στους κανονισμούς, τον ανταγωνισμό και τις οικονομικές προκλήσεις. Οι ευέλικτες εταιρείες έχουν σχέδια και στρατηγικές έκτακτης ανάγκης που μπορούν να ενεργοποιηθούν όταν χρειάζεται, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν σε αβέβαιες καταστάσεις. Στο γενικό πλαίσιο, η οργανωτική ευελιξία είναι ένα κρίσιμο

θεμέλιο για την επιτυχή εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επιτρέπει οι εταιρείες να παραμένουν ανταποκρινόμενες και ενεργές ενόψει τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών αλλαγών. Αυτή η ευελιξία δημιουργεί ένα πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον συνεχώς μεταβαλλόμενο και δυναμικό επιχειρηματικό κόσμο.

## **5.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων αν χρησιμοποιηθεί σωστά και από τους οργανισμούς που έχουν τη δυνατότητα να τον ενσωματώσουν. Αποτελεί μία νέα ευκαιρία για τις επιχειρήσεις καθώς ανοίγονται δρόμοι για καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης τους προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις λειτουργίες τους διατηρούν σημαντικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών τους καθώς είναι πιο ενεργοί στο δυναμικό περιβάλλον της αγοράς. Για να γίνει η ενσωμάτωσή του στις επιχειρήσεις με επιτυχία, πρέπει η κουλτούρα του οργανισμού να διατίθεται να τον ενσωματώσει σε όλες του τις λειτουργικές διαδικασίες. Αν γίνει επιτυχώς η ενσωμάτωσή του, με τη χρήση των δεδομένων, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να προσφέρει μία πιο εξατομικευμένη εμπειρία πελάτη, καλύπτοντας επιπλέον ανάγκες που σε άλλη περίπτωση δε θα ήταν ορατές. Συνεπώς, η οργανωτική εξέλιξη μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, προσφέρει τη δυνατότητα προσαρμογής της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστώντας την επιχείρηση σε υψηλή ανταγωνιστική θέση. Άρα, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν στρατηγικές που περιλαμβάνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κατέχουν το προβάδισμα στο στίβο της αγοράς.

## Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου:

1. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). *Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context*. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451.
2. Ausat, A. M. A., Azzaakiyyah, H. K., Permana, R. M., Riady, Y., & Suherlan, S. (2023). *The Role of ChatGPT in Enabling MSMEs to Compete in the Digital Age*. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 622–631.
3. Bilro, R. G., Loureiro, S. M. C., & Souto, P. (2023). *A systematic review of customer behavior in business-tobusiness markets and agenda for future research*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122–142.
4. Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). *Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward*. *Psychology & Marketing*, 2022
5. Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X., Qi, M., & Lan, Y.-C. (2022). *The Impact of Online Reviews on Consumers' Purchasing Decisions: Evidence From an Eye-Tracking Study*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13.
6. Faraj, S., & Leonardi, P. M. (2022). *Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology*. *Strategic Organization*
7. Haleem, A., Javaid, M., Asim Qadri, M., Pratap Singh, R., & Suman, R. (2022). *Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study*. *International Journal of Intelligent Networks*, 3, 119–132.
8. Huseynov, F. (2021). *Big Data in Business*. In *Disruptive Technology and Digital Transformation for Business and Government* (pp. 235–249). IGI Global.
9. Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). *An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market*. *Journal of Air Transport Management*, 57, 80–88.
10. Kresnawidiansyah A., Endang S. M., Agustian Z., Wiwin, Aulia J. M.(2023), *The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage*, Universitas Islam Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia, Institut Bisnis Muhammadiyah Bekasi, West Java, Indonesia.
11. Lindström, C. W. J., Maleki Vishkaei, B., & De Giovanni, P. (2023). *Subscription-based business models in the context of tech firms: theory and applications*. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 8, 1–19.
12. Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., Félix, R. A., & Mena, L. J. (2023). *Role of Digital Transformation for Achieving*



*Sustainability: Mediated Role of Stakeholders, Key Capabilities, and Technology.* Sustainability 2023.

13. Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F., & Veloso, B. (2022). *The Importance of Digital Transformation in International Business.* Sustainability, 14(2), 1–26.
14. Perifanis, N.-A., & Kitsios, F. (2023). *Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review.* Information, 14(2), 85.
15. Purnomo, Y. J. (2023). *Digital Marketing Strategy to Increase Sales Conversion on E-commerce Platforms.* Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 54–62.
16. Rane, N., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). *Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement.* International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, 5(5), 427–452.
17. Reguia, C. (2014). *Production Innovation and the Competitive Advantage.* European Scientific Journal, 1, 140–157.
18. Rijal, S. (2023). *The Importance of Community Involvement in Public Management Planning and Decision Making Processes.* Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 84–92.
19. Sari, A. R. (2023). *The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making.* Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 39–46.
20. Stalmachova, K., Chinoracky, R., & Strenitzerova, M. (2021). *Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement—Case Study.* Sustainability, 14(1), 127
21. Suherlan, S. (2023). *Digital Technology Transformation in Enhancing Public Participation in Democratic Processes.* Technology and Society Perspectives (TACIT), 1(1), 10–17
22. Sutrisno, S. (2023). *Changes in Media Consumption Patterns and their Implications for People's Cultural Identity.* Technology and Society Perspectives (TACIT), 1(1), 18–25.
23. Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., & Saarijärvi, H. (2020). *Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail.* Journal of Retailing and Consumer Services.
24. Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda.* The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

25. Wibowo, A., Chen, S.-C., Wiangin, U., Ma, Y., & Ruangkanjanases, A. (2020). *Customer Behavior as an Outcome of Social Media Marketing: The Role of Social Media Marketing Activity and Customer Experience*. *Sustainability*, 13(1), 189.
26. Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). *International Expansion by New Venture Firms: International Technology and Society Perspectives (TACIT) Vol. 1*, No. 2, July 2023, pages 79–93

## **Κεφάλαιο 6: Μελέτη Περίπτωσης: GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE**

### **6.1 GENERAL ELECTRIC**

#### **6.1.1 Εισαγωγή**

Η General Electric Company (GE) είναι ένας πολυεθνικός όμιλος συγχώνευσης εταιρειών ετερογενών δραστηριοτήτων, με έδρα στη Βοστώνη της Μασαχουσέτης, ο οποίος ιδρύθηκε το 1892 μετά από μια σειρά συγχωνεύσεων μεταξύ διαφόρων εταιρειών που ανήκουν και διαχειρίζονται από τον Thomas Alva Edison και την Thomson-Houston Electric Company. Αποτελεί έναν όμιλο ετερογενών δραστηριοτήτων (conglomerate), που βρίσκονται σε επιχειρηματική δραστηριότητα. Ένας όμιλος είναι ουσιαστικά μια εταιρεία που σχηματίζεται με την εξαγορά πολλών άλλων, καθεμία από τις οποίες ασχολείται με μια δραστηριότητα που διαφέρει από εκείνη της αρχικής. Η διοίκηση μιας τέτοιας εταιρείας μπορεί να επιθυμεί να διευρύνει (diversify) το πεδίο των δραστηριοτήτων της για διάφορους λόγους: κάνοντας πρόσθετη χρήση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων του εργοστασίου, βελτίωση της θέσης μάρκετινγκ με ευρύτερο φάσμα προϊόντων ή μείωση του εγγενούς κινδύνου ανάλογα με τη ζήτηση. Μπορεί επίσης να προκύψουν οικονομικά πλεονεκτήματα από την αναδιοργάνωση άλλων εταιρειών.

Για περισσότερο από έναν αιώνα, η General Electric ήταν μια από τις μεγαλύτερες και πιο δισευρυμένες εταιρείες στον κόσμο, που εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων και βιομηχανιών. Ωστόσο, μια σειρά από οικονομικές αποτυχίες τη δεκαετία του 2010 ανάγκασαν την εταιρεία να πουλήσει μεγάλα τμήματα των μετοχών της,

συμπεριλαμβανομένων των μέσων ενημέρωσης, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και πολλών καταναλωτικών προϊόντων.

Μετά τη μετάβαση από το μοντέλο «επικεντρωμένου ομίλου συγχώνευσης ετερογενών δραστηριοτήτων», η General Electric εστιάζει τώρα σε τρία κύρια επιχειρηματικά στοιχεία:

- ενεργειακές λύσεις,
- κινητήρες αεριοθωμένων και
- τεχνολογίες υγειονομικής περίθαλψης.

Αυτός ο στρατηγικός άξονας ενισχύει την κατάστασή της εταιρείας ως έμβλημα διαρκούς καινοτομίας και επανεφεύρεσης.

### **6.1.2 1892–1980: Η άνοδος της GE ως αμερικανικού ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων**

Η General Electric ιδρύθηκε το 1892, αποκτώντας όλα τα περιουσιακά στοιχεία της Edison General Electric Company και δύο άλλων εταιρειών ηλεκτρισμού. Η Edison General είχε ιδρυθεί ως Edison Electric Light Company το 1878 από τον Thomas Edison για την εμπορία του λαμπτήρα πυρακτώσεως και άλλων μεταγενέστερων προϊόντων του. Το 1879, ο Edison κατοχύρωσε με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας τον λαμπτήρα πυρακτώσεως, αφότου το εργαστήριό του εξέτασε 3.000 σχέδια μέσα σε διάστημα δύο ετών. Μέχρι το 1889, ο Edison είχε δημιουργήσει την Edison General Electric, ενσωματώνοντας μια σειρά εταιρειών ηλεκτρικής ενέργειας που λειτουργούσε. Τρία χρόνια αργότερα συγχωνεύθηκε με την Thomson-Houston Electric Company και δημιουργήθηκε, έτσι, η General Electric Company. Ο Έντισον παρέμεινε συνδεδεμένος με την General Electric μέσω των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και των συμβουλευτικών του καθηκόντων.

Η GE θα συνέχιζε να παράγει μια από τις μεγαλύτερες σειρές ηλεκτρικών βιομηχανικών και καταναλωτικών αγαθών στον κόσμο, ιδρύοντας αργότερα (το 1900) ένα εργαστήριο βιομηχανικής έρευνας, όπου πολλά από τα μεταγενέστερα προϊόντα της αναπτύχθηκαν από εσωτερικούς επιστήμονες. Μόλις τέσσερα χρόνια μετά τη σύστασή της, η General Electric έγινε μία από τις πρώτες 12 εταιρείες που εντάχθηκαν στον Dow Jones Industrial Average. Τα πρώτα προϊόντα της αποτελούνταν από λαμπτήρες πυρακτώσεως,

ηλεκτρικές ατμομηχανές, πρώιμες μηχανές ακτίνων Χ και μια ηλεκτρική κουζίνα. Η εταιρεία ξεκίνησε τη μαζική παραγωγή ηλεκτρικών οικιακών συσκευών τη δεκαετία του 1920, για αυτό και της πιστώνεται πως άλλαξε το μέσο αμερικανικό σπίτι. Ξεκινώντας από το έργο του Edison πριν από την επίσημη ίδρυση της εταιρείας και μετά την ίδρυση της GE το 1892, το ιστορικό χρονοδιάγραμμα των αξιοσημείωτων καινοτομιών της GE περιλαμβάνει:

- ✚ Λαμπτήρα πυρακτώσεως (1879)
- ✚ Πρώτο εμπορικό σταθμό παραγωγής ενέργειας της χώρας (1882)
- ✚ Γιγάντια ηλεκτρική ατμομηχανή (1893)
- ✚ Μηχανή ακτίνων Χ (1896)
- ✚ Ραδιοφωνικές εκπομπές
- ✚ Ηλεκτρικές οικιακές συσκευές (1910)
- ✚ Σωλήνες κενού (1912)
- ✚ Την πρώτη οικιακή τηλεόραση (1927)
- ✚ Καινοτομίες από πλαστικό και σιλικόνη (1930-1940)
- ✚ Εμπορικούς κινητήρες τζετ (1941)
- ✚ Πυρηνική ενέργεια (1957)
- ✚ Φώτα λέιζερ (1962)
- ✚ Ιατρικές συσκευές (1976)

Στα χρόνια που ακολούθησαν, ανέπτυξε τεχνολογίες που της επέτρεψαν την εφεύρεση συστημάτων μικροκυμάτων και ραντάρ. Προμήθευσε τον στρατό με εξοπλισμό και στελέχη κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και το 1949 παρουσίασε το J-47, τον πιο δημοφιλή κινητήρα τζετ στην ιστορία. Το 1957, έθεσε σε λειτουργία το πρώτο πυρηνικό εργοστάσιο κοντά στο Πίτσμπουργκ, το οποίο παρέμεινε ανοιχτό μέχρι το 1982. Στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, ήταν πρωτοπόρος στα λέιζερ και την ιατρική απεικόνιση. Από τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα έως τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, η GE έγινε μια παγκόσμια δύναμη, γνωστή για τις πρωτοποριακές και καινοτόμες τεχνολογικές εξελίξεις και την αναμόρφωση των βιομηχανιών.

### 6.1.3 1981–2001: Τα χρόνια του Jack Welch

Ο Jack Welch άρχισε να εργάζεται στη GE ως κατώτερος χημικός μηχανικός το 1960. Ανεβαίνοντας στις τάξεις της εταιρείας και σε πολλά τμήματα της GE τις επόμενες δύο δεκαετίες, ο Welch έγινε ο νεότερος πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας το 1981.

Η θητεία του Jack Welch στη GE θα εδραιώσει τη θέση του ως ενός από τους πιο διακεκριμένους CEO στην αμερικανική επιχειρηματική ιστορία. Ο Welch αναδιάρθρωσε τις Επιχειρηματικές Μονάδες της εταιρείας, καθιέρωσε μια κουλτούρα έντονου ανταγωνισμού και επίδοσης, επέκτεινε τη στρατηγική διαποίκισης (diversification) της GE μέσω εξαγοράς και εστίασε περισσότερο στην αξία των μετόχων. Υπό τον Welch, η GE Capital, το τμήμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της εταιρείας, έγινε σημαντικός παράγοντας κερδοφορίας. Αυτό έκανε τον Welch έναν από τους πιο αξιόλογους CEO της εποχής του, αυξάνοντας την αξία της GE από 14 δισεκατομμύρια δολάρια το 1981 σε 600 δισεκατομμύρια δολάρια (ξεπερνώντας τον S&P 500) μέσα σε δύο δεκαετίες.

Το 1986, υπό την ηγεσία του Welch, η GE αγόρασε την RCA Corporation (η οποία είχε βοηθήσει να ιδρυθεί το 1919), συμπεριλαμβανομένου του τηλεοπτικού δικτύου που ανήκει στην RCA, National Broadcasting Company (NBC), Inc. Το 1987, η GE πούλησε το τμήμα καταναλωτικών ηλεκτρονικών της RCA στην Thomson SA, μια κρατική γαλλική εταιρεία, και αγόρασε το τμήμα ιατρικής τεχνολογίας της Thomson. Το 1989 η GE συμφώνησε να συνδυάσει τα ευρωπαϊκά επιχειρηματικά της συμφέροντα σε συσκευές, ιατρικά συστήματα, ηλεκτρική διανομή και συστήματα ισχύος με την πρώην άσχετη βρετανική εταιρεία General Electric Company.

Όταν ο Welch παραιτήθηκε το 2001, είχε μετατρέψει την GE από εταιρεία των 25 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε όμιλο «χωρίς όρια», που έφτασε σε αξία τα 130 δισεκατομμύρια δολάρια. Ο επόμενος Διευθύνων Σύμβουλος της GE, ο Jeffrey Immelt, επιλέχθηκε προσωπικά από τον Welch και ανέλαβε το τιμόνι καθώς η κεφαλαιοποίηση μειωνόταν. Και κατά τη διάρκεια των 16 ετών που αυτός είχε αυτό το τιμόνι στα χέρια του, συνέβησαν πάρα πολλά.

#### **6.1.4 2001-2019: Ανύψωση και Πτώση της General Electric**

Αν και τα καταναλωτικά προϊόντα της GE είναι πιο ορατά στο ευρύ κοινό, αντιπροσώπευαν μια μειοψηφία των ετήσιων πωλήσεων της εταιρείας. Ένα σημαντικό

μέρος πήγε στο Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ. Από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, οι επιχειρηματικές γραμμές της GE αποτελούνταν από:

1. Χρηματοδότηση. Η GE Capital έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1930, όπου υπήρχε για να διευκολύνει την πώληση καταναλωτικών προϊόντων GE. Στο αποκορύφωμά του, το 2008, ο εμπορικός και καταναλωτικός κλάδος χρηματοδότησης ήταν η έβδομη μεγαλύτερη τραπεζική εταιρεία χαρτοφυλακίου στις Η.Π.Α.
2. Υποδομή. Το τμήμα περιλάμβανε ατμομηχανές ντίζελ, κινητήρες τζετ, συστήματα επεξεργασίας νερού και συστήματα παροχής ενέργειας όπως δίκτυα ηλεκτρικής ενέργειας.
3. Καταναλωτικές και βιομηχανικές τεχνολογίες. Συσκευές και προϊόντα φωτισμού - τα προϊόντα που έκαναν τη GE δημοφιλές όνομα τον 20ο αιώνα- στεγάζονταν σε αυτή τη μονάδα.
4. Φροντίδα υγείας. Η κύρια εστίαση ήταν τα ιατρικά διαγνωστικά και απεικονιστικά προϊόντα.
5. MME και ψυχαγωγία. Το 2004, η GE αγόρασε το πλειοψηφικό μερίδιο της Vivendi Universal για να δημιουργήσει το ναυαρχίδα της NBC Universal.

Στα χρόνια που προηγήθηκαν της οικονομικής κρίσης του 2008 και μετά την αποχώρηση του Welch, ο Διευθύνων Σύμβουλος της GE, Jeff Immelt, μόχλευσε τα κεφάλαια της GE Capital για την απόκτηση εμπορικών ακινήτων (μεταξύ άλλων εξαγορών που έκτοτε αντιμετωπίστηκαν με κριτική ματιά). Η GE εξαγόρασε επίσης την WMC Mortgage, έναν δανειστή subprime. Ουσιαστικά, οι μαζικές συμμετοχές στον τομέα των ακινήτων της GE αγοράστηκαν κοντά ή στην κορυφή της αγοράς.

Η χρηματοπιστωτική κρίση που ξέσπασε το 2008, που προκλήθηκε από υπερμοχλευμένες επενδύσεις στη βιομηχανία ακινήτων των ΗΠΑ σε συνδυασμό με επικίνδυνα δάνεια subprime, βύθισε την αξία των επενδύσεων και των συμμετοχών της GE Capital και, τελικά, την τιμή της μετοχής της GE, η οποία μειώθηκε περισσότερο από 80% από τα τέλη του 2007 έως τις αρχές του 2009.

Καθώς η κρίση υποχώρησε, η GE ξεκίνησε το επίπονο έργο της αναδιάρθρωσης προκειμένου να επικεντρωθεί σε τομείς δυνητικής ανάπτυξης:

1. Το 2011, η GE πούλησε το πλειοψηφικό μερίδιο της NBCUniversal στην Comcast, η οποία απέκτησε τις υπόλοιπες μετοχές δύο χρόνια αργότερα.

2. Μεταξύ 2015 και 2017, η εταιρεία πούλησε κομμάτια της GE Capital έως ότου έμεινε τίποτα εκτός από το τμήμα ενεργειακής χρηματοδότησης.
3. Το 2016 η GE μετέφερε την έδρα της από το Fairfield του Κονέκτικατ στη Βοστώνη.
4. Επίσης το 2016, η GE πούλησε το ναυαρχικό τμήμα συσκευών της στον κινέζο κατασκευαστή Haier.
5. Το 2017, ο βετεράνος της GE John Flannery αντικατέστησε τον Immelt ως Διευθύνων Σύμβουλος. Οι καθαρές απώλειες συνέχισαν να συσσωρεύονται για τη GE. Η θητεία του Flannery θα διαρκούσε μόνο ένα χρόνο, όταν θα αντικατασταθεί από τον H. Lawrence ("Larry") Culp.
6. Το 2017 και ξανά το 2018, η GE μείωσε το ιστορικό μέρισμά της -το οποίο ήταν ισχυρό για 119 χρόνια- σε μια δεκάρα. Επίσης το 2018, η GE —η τελευταία μετοχή που απομένει από τον «αρχικό» βιομηχανικό μέσο όρο Dow Jones— αφαιρέθηκε από τον δείκτη, αντικαταστάθηκε από την Walgreens Boots Alliance (WBA).

### **6.1.5 2020: Από όμιλο ετερογενών δραστηριοτήτων στην εταιρεία τεχνολογίας**

Μέχρι το 2020, το όραμα της GE θα απομακρυνθεί από το μοντέλο του ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων και οδηγείται προς αυτό που τελικά θα γινόταν, στα τρία κύρια επιχειρηματικά στοιχεία της:

1. ενεργειακές λύσεις,
2. κινητήρες αεριωθουμένων και
3. τεχνολογίες υγειονομικής περίθαλψης.

Το 2021, η GE ανακοίνωσε σχέδια να χωρίσει τις δραστηριότητές της σε τρεις ξεχωριστές οντότητες.

- GE HealthCare. Το spin-off του τμήματος τεχνολογιών υγείας της GE ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2023. Η νέα εταιρεία άρχισε να διαπραγματεύεται στο Nasdaq υπό τον τίτλο GEHC. Η GE διατήρησε περίπου το 20% των κοινών μετοχών της GE HealthCare.

- GE Vernova. Το spin-off της Vernova - μια συγχώνευση των GE Renewable Energy, GE Power και GE Digital - ολοκληρώθηκε τον Απρίλιο του 2024 και άρχισε να διαπραγματεύεται με το σύμβολο GEV. Οι μέτοχοι της GE έλαβαν μία μετοχή της GE Vernova για κάθε τέσσερις μετοχές που κατείχαν τη στιγμή της διάσπασης. Λόγω της κεφαλαιοποίησής της, η GE Vernova εντάχθηκε στον S&P 500 κατά την κυκλοφορία.
- GE Aerospace. Το τμήμα αεροδιαστημικής παρέμεινε στη μητρική εταιρεία και συνεχίζει να εμπορεύεται με το σύμβολο GE.

Αυτά τα spin-off αντιπροσωπεύουν μια πλήρη επιστροφή στις ρίζες της General Electric: «Δημιουργώντας τρεις κορυφαίες, στον κλάδο τους, παγκόσμιες εισηγμένες, η καθεμία θα μπορεί να επωφεληθεί από μεγαλύτερη εστίαση, προσαρμοσμένη κατανομή κεφαλαίων και στρατηγική ευελιξία, για να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και αξία για πελάτες, επενδυτές και εργαζομένους», τόνισε ο Culp. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογική καινοτομία για την επίλυση ορισμένων από τα μεγαλύτερα προβλήματα του κόσμου.

## 6.2 GENERAL ELECTRIC HEALTHCARE

Η GE HealthCare είναι μια εταιρεία ιατρικής τεχνολογίας, φαρμακευτικής διάγνωσης και ψηφιακών λύσεων. Αναπτύσσει, κατασκευάζει και εμπορεύεται ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων, υπηρεσιών και συμπληρωματικών ψηφιακών λύσεων που χρησιμοποιούνται στη διάγνωση, τη θεραπεία και την παρακολούθηση ασθενών. Τα τμήματα του περιλαμβάνουν:

1. Απεικόνιση (Imaging),
2. Υπερηχογράφημα,
3. Λύσεις Φροντίδας Ασθενών (PCS) και
4. Φαρμακευτικά Διαγνωστικά (PDx).

Το τμήμα *Imaging* της εταιρείας, προσφέρει ένα ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο συσκευών σάρωσης, κλινικών εφαρμογών, δυνατοτήτων υπηρεσιών και ψηφιακών λύσεων. Το τμήμα *Υπερήχων* της περιλαμβάνει ιατρικές συσκευές υπερήχων, με ένα χαρτοφυλάκιο από μηχανήματα υπερήχων, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου, της διάγνωσης, της θεραπείας και της παρακολούθησης ορισμένων ασθενειών. Το χαρτοφυλάκιο του τμήματος *PCS* της αποτελείται από παρακολούθηση ασθενών, παροχή αναισθησίας και αναπνευστική φροντίδα, διαγνωστική καρδιολογία, μητρική-βρεφική φροντίδα τόσο σε



αναλώσιμα και υπηρεσίες. Το τμήμα *PDx* αποτελείται από δύο επιχειρηματικούς τομείς: μέσα αντίθεσης και μοριακή απεικόνιση.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με το τμήμα των υπερήχων. Το τμήμα των υπερήχων χωρίζεται σε τέσσερα τμήματα ανάλογα με την ειδικότητα των ιατρών που εξυπηρετούν. Τα τμήματα είναι τα εξής:

1. Καρδιολογία
2. Γυναικολογία-Μαιευτική
3. Ακτινολογία
4. Λοιπές ειδικότητες(ουρολόγοι,παθολόγοι,ενδοκρινολόγοι,κ.α.)

Για να γίνει σωστότερη εξυπηρέτηση των ιατρικών αναγκών, αρχικά η General Electric επέλεξε να προβεί σε εξαγορά εργοστασίων εξειδικευμένων μηχανημάτων για κάθε ειδικότητα. Για παράδειγμα, για την γυναικολογία-μαιευτική εξαγοράστηκε το 2001 το εργοστάσιο της Kretztechnik AG (Kretz) στην Αυστρία και δημιουργήθηκε η σειρά μηχανημάτων Voluson. Για τη σειρά Vivid που εξυπηρετεί την καρδιολογία, εξαγοράστηκε το εργοστάσιο της Diasonics Vingmed το 1999 με τη χρήση 230 εκατομμυρίων δολλαρίων σε μετρητά. Η σειρά LOGIQ εξυπηρετεί τόσο τις ανάγκες των ακτινολόγων όσο και των λοιπών ειδικοτήτων. Υπάρχουν και άλλες σειρές μηχανημάτων όπως τα φορητά Vscan και η νέα οικονομική σειρά Versana.

Η General Electric ενίσχυσε την ανάγκη των ιατρών για εξατομίκευση, καθώς διαφορετικές ειδικότητες έχουν διαφορετικές ανάγκες. Συνεπώς, η χρήση διαφορετικών προϊόντων είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης της εταιρείας από τους ανταγωνιστές της. Όλα δεν μπορούν να γίνουν από όλους, η εξειδίκευση ήταν το πρώτο βήμα που θα σήμαινε επιτυχία στην επιχειρηματική μονάδα των υπερήχων.

Ακολουθώντας λοιπόν τη χρήση του Πίνακα Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης της General Electric, όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 3, το τμήμα των υπερήχων κατέχει τη θέση των νικητών, καθώς έχουν υψηλό βαθμό ελκυστικότητας αγοράς και υψηλή ανταγωνιστική θέση.

## **6.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός & GEHC**

### **6.3.1 Εισαγωγή στην Έρευνα**

Όσον αφορά το πρακτικό μέρος της εργασίας, το ερευνητικό εργαλείο που αξιοποιείται είναι η συνέντευξη. Θα αναφερθεί ο σκοπός, θα αναλυθεί το ερευνητικό εργαλείο μας και στη συνέχεια θα ακολουθήσουν συνεντεύξεις που θα πραγματοποιηθούν σε εργαζομένους της GEHC. Θα ακολουθήσει η συζήτηση αναφορικά με τις συνεντεύξεις και θα ολοκληρωθεί η εργασία με τα συμπεράσματα.

### **6.3.2 Σκοπός & Ερωτήσεις Έρευνας**

Ο σκοπός της εργασίας είναι να εντοπιστεί τι είδους αντίκτυπο θα έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός αν χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν επηρεάζεται από την κουλτούρα του οργανισμού όπως και ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να αναδείξει τα οφέλη του από την GEHC.

Η συνέντευξη περιλάμβανε ερωτήσεις ανοικτού τύπου (open questions), δηλαδή αφήνουν τον ερωτώμενο ελεύθερο να αναπτύξει την απάντηση του δίχως προκαθορισμούς.

### **6.3.3 Ανάλυση Ερευνητικού Εργαλείου: Ο τρόπος συλλογής των δεδομένων**

Ένα από τα βασικότερα μεθοδολογικά εργαλεία άντλησης γνώσης από το ερευνητικό πεδίο, στα πλαίσια μιας ποιοτικής έρευνας είναι η συνέντευξη έρευνας. Η μέθοδος της συνέντευξης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα. Η γνώση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της μεθόδου οδηγεί στη σωστή της χρήση και στην αποφυγή των περιπτώσεων στις οποίες η εφαρμογή της μεθόδου δεν ενδείκνυται.

Συνοπτικά τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συνέντευξης ως μεθοδολογίας άντλησης πληροφορίας και δεδομένων είναι (Ιωσηφίδης 2003):

- Η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορία σε βάθος όταν πρόκειται για την διερεύνηση πολύπλοκων συμπεριφορών, στάσεων, αξιών και αντιλήψεων,

- Η δυνατότητα άμεσης σχέσης ερευνητή και ερωτώμενου δημιουργεί τη δυνατότητα διερεύνησης θεμάτων που δεν είχαν προκαθορισθεί από πριν, με αποτέλεσμα να ματαβάλλεται ή ακόμα και να τροποποιείται το αρχικό ερευνητικό πλαίσιο.
- Η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να κατανοήσει κοινωνικές συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις των ερωτώμενων μέσα από τις εμπειρίες και τα «μάτια» των κοινωνικών υποκειμένων.

Σε μια μελέτη ανάλογα τις ερευνητικές ερωτήσεις και τους ερευνητικούς στόχους, διαμορφώνεται αντίστοιχα και ο βαθμός δόμησης της συνέντευξης, και μπορούμε να διακρίνουμε τρία βασικά είδη: την δομημένη συνέντευξη (structured interview), την ημιδομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) και την μη δομημένη συνέντευξη (unstructured interview).

Η δομημένη συνέντευξη βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων το οποίο τίθεται σε όλους τους ερωτώμενους και δεν αφήνουν περιθώρια αποφυγής του θέματος. Οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες τόσο ως προς το περιεχόμενό τους, όσο και ως προς την σειρά με την οποία ακολουθεί η μια τη άλλη (Dunn 2000). Η μορφή αυτή επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ των συμμετεχόντων και την ευκολότερη εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων (Hesse-Biber & Leavy, 2011).

Η μη δομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από την απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων και η συζήτηση αναπτύσσεται σύμφωνα με το τι θεωρεί σημαντικό ο συμμετέχων. Ιδιαίτερη σημασία έχει και η αλληλεπίδραση που θα αναπτυχθεί μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου. Η μορφή αυτή συνέντευξης επιτρέπει την εις βάθος εξερεύνηση του φαινομενολογικού πλαισίου των ατόμων και διευκολύνει την παραγωγή θεωρίας (Hesse-Biber & Leavy, 2011).

Η ημι-δομημένη συνέντευξη, που χρησιμοποιείται και στην παρούσα έρευνα, χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων υιοθετώντας ένα μοντέλο δόμησης, το οποίο όμως παρουσιάζει μεγαλύτερη ευελιξία, επιτρέποντας τη διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς των συμμετεχόντων, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι η δομημένη συνέντευξη, αλλά επιτρέπει παράλληλα και τη σύγκριση μεταξύ των συνεντεύξεων της έρευνας (May, 2001). Η μορφή αυτής της συνέντευξης χρησιμοποιεί συγκεκριμένες ερωτήσεις, η σειρά των οποίων μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τον ερωτώμενο ενώ παράλληλα δίνεται η ελευθερία προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση.

Όταν λοιπόν, αναδύονται νέα πλαίσια γνώσης ο ερευνητής, χρησιμοποιώντας τον ημιδομημένο σχεδιασμό αφήνει τη συζήτηση να αναπτυχθεί, διερευνώντας νέα δεδομένα, (Hesse-Biber & Leavy, 2011). Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η επιλογή της ημιδομημένης συνέντευξης είναι το κατάλληλο εργαλείο, για το υπό μελέτη αντικείμενο, το οποίο δεν είναι τόσο ευρύ και αφηρημένο, ώστε να μελετηθεί αδόμητα, ούτε στοχεύει στην παραγωγή συγκεκριμένων απαντήσεων, ώστε να μελετηθεί δομημένα.

Το περιεχόμενο της συνέντευξης (βλ. Παράρτημα Ι) καθορίστηκε, κυρίως, από τις ερευνητικές ερωτήσεις και τους σκοπούς της έρευνας, που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Πριν την έναρξη της συλλογής των δεδομένων διεξήχθη μια πιλοτική συνέντευξη, η οποία διασφάλισε την δομή των ερωτήσεων και την ευκολία της ροής της διαδικασίας.

Η σειρά των ερωτήσεων τέθηκε έτσι ώστε να διερευνάται αρχικά η ικανοποίηση των εργαζομένων από το επάγγελμά τους στη GEHC και αν υπάρχουν περιορισμοί που θα ήθελαν να διαλύσουν, στη συνέχεια ρωτώνται ποια θεωρούν ότι είναι τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού και ποιο ή ποια θεωρούν ότι είναι τα διακριτά, αν η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία επηρεάζεται από τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται, και η άποψη τους σχετικά με την εισαγωγή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εταιρεία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τη Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα στην οποία δραστηριοποιούνται. Τέλος συζητείται η γνώμη τους σχετικά με τους τρόπους εισαγωγής του ψηφιακού μετασχηματισμού στην κουλτούρα εργασίας των ήδη εργαζομένων και τελικά στην κουλτούρα λειτουργίας ολόκληρου του οργανισμού.

### **6.3.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η προσπάθεια της GEHC να ενισχύσει τη στρατηγική της θέση με τη χρήση ψηφιακού μετασχηματισμού στο τμήμα των υπερήχων. Πραγματοποιούνται 3 συνεντεύξεις σε τρία στελέχη της εταιρείας.

Ο τρόπος εύρεσης του δείγματος έγινε μέσω την εργασίας του ερευνητή στη GEHC. Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν μεταξύ 15 και 30 λεπτών, με τις περισσότερες συνεντεύξεις να διαρκούν 20 περίπου λεπτά. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν κατά το διάστημα Ιουνίου 2024 και καταγράφηκαν σε ψηφιακά αρχεία, τα οποία θα

διαγραφούν μετά το τέλος της έρευνας. Τα ψηφιακά αρχεία αργότερα απομαγνητοφωνήθηκαν, από όπου προέκυψε και η ανάλυση των δεδομένων.

## Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου :

Ξένη:

1. Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research*. While Plains, NY: Longman.
2. Creswell, J. W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (Επιμέλεια Χ. Τζορμπατζούδης). Αθήνα: Ίων
3. Dunn, K. (2000), *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.
4. Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *The practice of qualitative research (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
5. May, T. (2001). *Social research: issues, methods and process*. Buckingham: Open University Press.
6. Langdrige, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
7. McLeod, J. (1994). *Doing counselling research*. London: Sage.
8. McLeod, J. (2001). *Qualitative research in counselling and psychotherapy*. London: Sage.
9. McLeod, J. (2003). *Qualitative research methods in counselling psychology*. In R. Woolfe, W. Dryden & S. Strawbridge (Eds), *Handbook of counselling psychology* (pp. 74-92). London: Sage.
10. Robson, C. (1993) *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. Blackwell Publishers Inc., Oxford.
11. Ryen, Anne (2004) 'Ethical Issues', in Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium and David Silverman (eds) *Qualitative Research Practice*, pp. 230-47. London : SAGE.
12. Smith, J. A. (1994). *Reconstructing selves: An analysis of discrepancies between women's contemporaneous and retrospective accounts of the transition to motherhood*. *British Journal of Psychology*, 85, 371-392.

13. Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). *Interpretative phenomenological analysis*. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. (pp.51- 80). London: Sage.
14. Smith, J. A., & Eatough, V. (2007). *Interpretative phenomenological analysis*. In E. Lyons & A. Coyle (Eds.), *Analysing qualitative data in psychology* (pp. 35-50). London: Sage.
15. Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. London: Sage.
16. Smith, J.A., Jarman, M. and Osborn, M. (1999) *Doing interpretative phenomenological analysis*. In: Murray, M. and Chamberlain, K., Eds., *Qualitative Health Psychology: Theories and Methods*, Sage, London, 218-241. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217870.n14>
17. Smith, J. A., & Osborn, M. (2004). *Interpretative phenomenological analysis*. In G. Breakwell (Ed.), *Doing social psychology research* (pp. 229-254). Malden, MA: The British Psychological Society and Blackwell Publishing Ltd.
18. Smith, J. A., & Eatough, V. (2007). *Interpretative phenomenological analysis*. In E. Lyons & A. Coyle (Eds.), *Analyzing qualitative data in psychology* (pp. 35-50). London: Sage.
19. Smith, J.A., Flower, P. & Larkin, M. (2009), *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: Sage

*Ελληνική:*

1. Ιωσηφίδης(2003), *Ανάλυση Ποιοτικών δεδομένων*, Κριτική
2. Μαντζούκας, Σ.( 2007), *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*, ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ, 46 (1), 88-98, Ανασκόπηση.
3. Ορφανιώτη Μ.(2014), *Διερεύνηση τάσεων και προοπτικών εξέλιξης της Ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα, σύμφωνα με την συμπεριφορά καταναλωτή*, Καβάλα

*Online:*

Montevirgen, K. (2024). General Electric. Encyclopaedia Britannica. Ανακτήθηκε από <https://www.britannica.com/money/General-Electric>

## Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις των συνεντεύξεων που χρησιμοποιήθηκαν για τη λήψη των κατάλληλων πληροφοριών που χρειαζόμαστε ώστε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα για το αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον οργανισμό της GEHC στην Ελλάδα.

### 7.1 Ανάλυση Ερωτήσεων Συνέντευξης

**Ερώτηση 1:** Είσατε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες που σας δίνει η εταιρεία για την τέλεση της εργασίας σας; Υπάρχουν περιορισμοί στην καθημερινότητα που σας εμποδίζουν να επιτελέσετε πιο σωστά ή ακόμα και πιο γρήγορα το έργο σας;

Ανάλυση: Η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στην αξιολόγηση του κατά πόσο η επιχείρηση παρέχει στους εργαζομένους τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να επιτελούν την εργασία τους αποτελεσματικά. Εξετάζει αν υπάρχουν τεχνικά ή οργανωτικά εμπόδια που επηρεάζουν την αποδοτικότητα. Οι απαντήσεις μπορούν να αναδείξουν τομείς για βελτίωση, όπως η χρήση εργαλείων ή η απλοποίηση διαδικασιών, και να εντοπιστούν τα κενά που υπάρχουν σε σχέση με την τεχνολογία και τη διαχείριση πληροφορίας.

**Ερώτηση 2:** Ποια θεωρείτε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού; Υπάρχει ένα ή περισσότερα που θεωρείτε ότι είναι διακριτά σχετικά με τον ανταγωνισμό; Αν ναι, ποια και γιατί;

Ανάλυση: Αυτή η ερώτηση εστιάζει στην ικανότητα της εταιρείας να διατηρεί και να αναπτύσσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο στόχος είναι να εξεταστούν οι παράγοντες που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό, είτε αυτοί σχετίζονται με την ποιότητα των προϊόντων, την τεχνογνωσία, την εξυπηρέτηση πελατών ή άλλους παράγοντες. Η απάντηση μπορεί να δείξει αν υπάρχει σαφής στρατηγική για τη διαφοροποίηση και αν αυτή είναι κατανοητή από τους εργαζόμενους.

**Ερώτηση 3:** Η στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θεωρείται επηρεάζεται από την εκάστοτε χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Ανάλυση: Η ερώτηση εξετάζει τον βαθμό στον οποίο η στρατηγική της επιχείρησης προσαρμόζεται στις συνθήκες της τοπικής αγοράς. Αξιολογεί αν η επιχείρηση κατανοεί και ανταποκρίνεται στις διαφορετικές ανάγκες των αγορών όπου δραστηριοποιείται και πώς τα χαρακτηριστικά κάθε χώρας επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική. Οι



πολιτικές, οικονομικές και πολιτισμικές διαφορές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη στρατηγική διαφοροποίησης.

**Ερώτηση 4:** Ποια είναι η γνώμη σας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την εισαγωγή του στην επιχείρηση; Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Ανάλυση: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για πολλές επιχειρήσεις. Η ερώτηση στοχεύει να διερευνήσει τις απόψεις των εργαζομένων για την υιοθέτηση της τεχνολογίας και αν θεωρούν ότι μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναζητά επίσης αν υπάρχει κατανόηση της σημασίας της τεχνολογίας για την αποδοτικότητα, την καινοτομία και τη στρατηγική ανάπτυξης.

**Ερώτηση 5:** Ποιοι θα ήταν οι κατάλληλοι τρόποι εισαγωγής του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό;

Ανάλυση: Η ερώτηση αυτή διερευνά προτάσεις για την ομαλή μετάβαση στην ψηφιακή εποχή. Οι απαντήσεις μπορούν να αναδείξουν πώς οι εργαζόμενοι βλέπουν τη διαδικασία αλλαγής, τι θεωρούν απαραίτητο για την επιτυχημένη εισαγωγή νέων τεχνολογιών και πώς μπορούν να ξεπεραστούν ενδεχόμενες αντιστάσεις. Είναι επίσης ένας τρόπος για να εντοπιστούν πρακτικές λύσεις, όπως εκπαίδευση, κατάρτιση και οργανωτικές αναπροσαρμογές.

**Ερώτηση 6:** Η κουλτούρα των εργαζομένων θεωρείτε ότι συνάδει με την κουλτούρα του οργανισμού; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Ανάλυση: Η ερώτηση εξετάζει αν υπάρχει αρμονία μεταξύ της κουλτούρας που προωθεί η διοίκηση της εταιρείας και των αξιών και συμπεριφορών των εργαζομένων. Αν η κουλτούρα της εταιρείας είναι σαφής και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα, αυτό μπορεί να συντελέσει στην καλύτερη απόδοση και συνοχή της επιχείρησης. Επίσης, μπορεί να αναδειχθούν πολιτισμικές διαφορές που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

**Ερώτηση 7:** Θεωρείτε ότι η κουλτούρα της επιχείρησης θα επηρεαστεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό ή το αντίθετο; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Ανάλυση: Η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στο να εξετάσει τη σχέση μεταξύ κουλτούρας και ψηφιακού μετασχηματισμού. Διερευνά αν η εισαγωγή νέων τεχνολογιών θα αλλάξει την κουλτούρα της επιχείρησης και αν η εταιρική κουλτούρα θα προσαρμοστεί ή θα αντισταθεί στις αλλαγές αυτές. Μπορεί επίσης να φανεί αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ψηφιακή εξέλιξη ως ευκαιρία ή ως απειλή.

**Ερώτηση 8:** Υπάρχει ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ στην επιχείρηση και ποια είναι αυτή; Είναι γνωστή στους εργαζόμενους; Χρησιμοποιείται ως μέσο διάκρισης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές;

Ανάλυση: Αυτή η ερώτηση εξετάζει κατά πόσο η αποστολή της επιχείρησης είναι ξεκάθαρη και αν οι εργαζόμενοι την κατανοούν και την εφαρμόζουν. Επίσης, αξιολογεί αν η αποστολή χρησιμοποιείται ως εργαλείο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές. Μια ισχυρή και σαφής πρόταση αποστολής μπορεί να λειτουργήσει θετικά για τη συνοχή και την ταυτότητα του οργανισμού.

## **7.2 Ανάλυση Απαντήσεων:**

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης αποσκοπούν στην αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, της κουλτούρας και της στρατηγικής της εταιρείας σε σχέση με τις ανάγκες των εργαζομένων, την αγορά και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Παρέχουν πληροφορίες για το πώς η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνουν υπόψη τις αλλαγές στην τεχνολογία και την κουλτούρα

### **1. Ικανοποίηση από δυνατότητες εργασίας και περιορισμοί:**

Υποκείμενο 1: Δεν είναι ικανοποιημένο λόγω έλλειψης εργαλείων που εμποδίζουν την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εργασία. Χρειάζεται κεντρικό εργαλείο για ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες.

Υποκείμενο 2: Ικανοποιημένο, αλλά επισημαίνει ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν τα ψηφιακά εργαλεία για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Υποκείμενο 3: Δυσκολίες λόγω μη αυτοματοποίησης των διαδικασιών και έλλειψης σαφούς καθημερινού προγραμματισμού. Χρειάζεται καλύτερη οργάνωση εργασιών.

### **2. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:**

Υποκείμενο 1: Η άμεση και εξειδικευμένη εξυπηρέτηση πελατών, που οφείλεται στη μακροχρόνια εμπιστοσύνη μεταξύ εταιρείας και πελατών.

Υποκείμενο 2: Επαγγελματική ασφάλεια, ποιότητα προϊόντων, ισχυρό brand, και aftersales support. Διακριτό πλεονέκτημα η γνώση του προσωπικού.

Υποκείμενο 3: Εξειδίκευση σε προϊόντα, ποιότητα προϊόντων, και aftersales support. Τονίζει την τεχνογνωσία και την εμπειρία των εργαζομένων ως βασικό πλεονέκτημα.

### **3. Επηρεασμός στρατηγικής από τη χώρα δραστηριότητας:**

Όλα τα υποκείμενα συμφωνούν ότι η στρατηγική της εταιρείας προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες της εκάστοτε χώρας.

#### **4. Ψηφιακός μετασχηματισμός ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:**

Υποκείμενο 1: Μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα, εφόσον δοθούν τα κατάλληλα εργαλεία.

Υποκείμενο 2: Ναι, μπορεί να κερδίσει χρόνο και να βελτιώσει την επικοινωνία με τους πελάτες.

Υποκείμενο 3: Μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα, αλλά εξαρτάται από την ετοιμότητα της αγοράς και τους σωστούς χειρισμούς της διοίκησης.

#### **5. Τρόποι εισαγωγής ψηφιακού μετασχηματισμού:**

Και τα τρία υποκείμενα συμφωνούν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων και η τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητες για την επιτυχή εισαγωγή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Προτείνεται εξειδικευμένη καθοδήγηση και αναδιοργάνωση προσωπικού.

#### **6. Συμβατότητα κουλτούρας εργαζομένων με τον οργανισμό:**

Υποκείμενο 1: Η κουλτούρα των εργαζομένων στην Ελλάδα είναι πιο ανθρωποκεντρική σε σχέση με τη συνολική κουλτούρα του οργανισμού.

Υποκείμενο 2: Η κουλτούρα της ελληνικής θυγατρικής διαφέρει από τη μητρική πολυεθνική επιχείρηση, λόγω προσαρμογής στις ανάγκες της εγχώριας αγοράς.

Υποκείμενο 3: Υπάρχει συμβατότητα σε ορισμένους τομείς, αλλά η κουλτούρα εξειδίκευσης και φροντίδας πελατών είναι πιο έντονη στην Ελλάδα.

#### **7. Επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην κουλτούρα:**

Όλα τα υποκείμενα πιστεύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επηρεάσει την κουλτούρα του οργανισμού. Ωστόσο, υπάρχει ανησυχία για την απώλεια της ανθρώπινης επαφής. Αναγνωρίζεται η ανάγκη για ενσωμάτωση του μετασχηματισμού χωρίς να χαθούν οι παραδοσιακές αξίες.

#### **8. Πρόταση αποστολής:**

Υποκείμενο 1: Η αποστολή της εταιρείας είναι η βελτίωση της υγείας με εξειδίκευση, αλλά δεν αποτελεί μέσο διάκρισης από τον ανταγωνισμό.

Υποκείμενο 2: Η αποστολή είναι η παροχή εξειδικευμένων λύσεων υγείας και είναι γνωστή στους εργαζόμενους.

Υποκείμενο 3: Δεν υπάρχει σαφής πρόταση αποστολής. Υπάρχει αντίθεση στην έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων στο brand, καθώς θεωρείται παρωχημένη.

### 7.3 Συμπεράσματα Απαντήσεων:

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των συνεντεύξεων είναι τα εξής:

1. **Ικανοποίηση εργαζομένων:** Υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τα παρεχόμενα εργαλεία και τις δυνατότητες της εταιρείας. Κάποιοι αισθάνονται ότι υπάρχει έλλειψη κατάλληλων εργαλείων, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι τα υπάρχοντα μπορούν να βελτιωθούν για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.
2. **Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:** Κύρια πλεονεκτήματα θεωρούνται η εξειδίκευση, η ποιότητα προϊόντων, η τεχνογνωσία του προσωπικού και η υποστήριξη μετά την πώληση. Η εμπιστοσύνη μεταξύ εταιρείας και πελατών αποτελεί επίσης βασικό παράγοντα επιτυχίας.
3. **Προσαρμογή στρατηγικής ανά χώρα:** Η στρατηγική της εταιρείας προσαρμόζεται στις τοπικές συνθήκες, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς και τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες.
4. **Ψηφιακός μετασχηματισμός:** Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται από τους περισσότερους ως σημαντική ευκαιρία για βελτίωση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση της επικοινωνίας με τους πελάτες. Ωστόσο, απαιτούνται τα κατάλληλα εργαλεία και υποδομές για να αξιοποιηθεί πλήρως.
5. **Εισαγωγή ψηφιακού μετασχηματισμού:** Κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση των εργαζομένων και η τεχνική υποστήριξη για την επιτυχή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Οι εργαζόμενοι επισημαίνουν τη σημασία της καθοδήγησης και της αναδιοργάνωσης της ομάδας.
6. **Κουλτούρα εργαζομένων:** Η κουλτούρα της ελληνικής θυγατρικής διαφοροποιείται σε ορισμένα σημεία από τη συνολική κουλτούρα της μητρικής εταιρείας, με τους εργαζομένους να δίνουν έμφαση σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση.
7. **Επίδραση ψηφιακού μετασχηματισμού στην κουλτούρα:** Υπάρχει ομοφωνία ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επηρεάσει την κουλτούρα της εταιρείας, με ανησυχία για την απώλεια της ανθρώπινης διάστασης. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας πρέπει να γίνει με τρόπο που θα διατηρήσει τις βασικές αξίες του οργανισμού.

- 8. Πρόταση αποστολής:** Ενώ η αποστολή της εταιρείας είναι γενικά γνωστή στους εργαζομένους, δεν θεωρείται από όλους ως ξεκάθαρο μέσο διάκρισης από τον ανταγωνισμό. Υπάρχει ανάγκη για μια πιο δυναμική και συγκεκριμένη προσέγγιση στην προβολή της αποστολής.

Οι συνεντεύξεις αναδεικνύουν τις διαφορετικές ανάγκες και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, αλλά και την πολυπλοκότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού και των αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού. Τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας περιλαμβάνουν την ποιότητα των προϊόντων, την εξειδίκευση του προσωπικού και την aftersales υποστήριξη, ενώ η προσαρμογή στις τοπικές ανάγκες θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχία της στρατηγικής.

Η General Electric Healthcare (GE Healthcare) έχει αξιοποιήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως στρατηγικό πλεονέκτημα για να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων της. Το συγκεκριμένο μοντέλο μετασχηματισμού, το οποίο επικεντρώνεται στη χρήση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), τα big data, και το Internet of Things (IoT), έχει ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των ιατρικών συσκευών και των λύσεων υγείας που προσφέρει η εταιρεία.

Συνολικά, οι συνεντεύξεις καταδεικνύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον γίνει ομαλή προσαρμογή με τις ανάγκες της αγοράς και την κουλτούρα των εργαζομένων.

#### **7.4 Προτάσεις Εφαρμογής Ψηφιακού Μετασχηματισμού:**

Αφού αναλύθηκαν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την κουλτούρα του οργανισμού και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προκύπτουν ορισμένες στρατηγικές προτάσεις για την GEHC στην Ελλάδα:

1. **Ενίσχυση Ψηφιακών Εργαλείων και Πόρων:** Η εταιρεία πρέπει να επενδύσει στην παροχή σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων και υποδομών, ώστε να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί στην αποδοτικότητα και ταχύτερη εργασία. Ένα κεντρικό εργαλείο πληροφορίας και η αυτοματοποίηση διαδικασιών είναι αναγκαία για την βελτιστοποίηση της καθημερινής λειτουργίας.
2. **Ενσωμάτωση Ψηφιακού Μετασχηματισμού ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:** Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να τοποθετηθεί ως κεντρικός άξονας της στρατηγικής διαφοροποίησης της εταιρείας, ενισχύοντας την επικοινωνία με τους πελάτες και τη συνολική αποδοτικότητα. Απαιτείται

σαφής στρατηγική για την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ελληνικής αγοράς.

3. **Εκπαίδευση και Υποστήριξη Εργαζομένων:** Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες και η παροχή τεχνικής υποστήριξης είναι καθοριστικές για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Προτείνεται η συνεχής επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης, καθώς και η αναδιοργάνωση των διαδικασιών για την ομαλή μετάβαση στην ψηφιακή εποχή.
4. **Προσαρμογή Εταιρικής Κουλτούρας:** Η εταιρεία πρέπει να διασφαλίσει ότι η κουλτούρα του οργανισμού, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, θα διατηρήσει τα ανθρωποκεντρικά της στοιχεία. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να ενισχύσει την κουλτούρα, εφόσον συνοδεύει από τη διατήρηση των αξιών που ενισχύουν τις ανθρώπινες σχέσεις, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η εξυπηρέτηση πελατών.
5. **Διασαφήνιση και Προώθηση της Εταιρικής Αποστολής:** Είναι σημαντικό η αποστολή της εταιρείας να είναι ξεκάθαρη και κατανοητή από όλους τους εργαζόμενους. Η αποστολή πρέπει να αναδεικνύεται ως μέσο διαφοροποίησης και να προβάλλεται με τέτοιο τρόπο ώστε να κινητοποιεί το προσωπικό και να ενισχύει τη δέσμευση προς την εταιρεία.

Αυτές οι προτάσεις θα συμβάλουν στη δημιουργία ενός ευέλικτου και ανταγωνιστικού οργανισμού, ικανού να αξιοποιήσει τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού και να διατηρήσει την ηγετική του θέση στην αγορά.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη

1. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451.
2. Ausat, A. M. A., Azzaakiyyah, H. K., Permana, R. M., Riady, Y., & Suherlan, S. (2023). The Role of ChatGPT in Enabling MSMEs to Compete in the Digital Age. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 622–631.
3. Bakan, I., & Dogan, I. F. (2012). Competitiveness of the industries based on the Porter's Diamond Model: An empirical study, Department of Business, Faculty of Economics and Administrative Sciences, The University of Kahramanmaraş Sutcu Imam (KSU), Avşar, Kahramanmaraş.
4. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. New Jersey: Pearson.
5. Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1991). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
6. Berger, S. (2005). *How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy*. Random House: Doubleday Broadway.
7. Bilro, R. G., Loureiro, S. M. C., & Souto, P. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122–142.
8. Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research*. White Plains, NY: Longman.
9. Brinker, S. (2013). Martec's Law Technology changes exponentially, organization changes logarithmically. chiefmartec.com [Online].
10. Bruno, R., Shital, J., Joao, F., & Carayannis, E. (2021). Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of Knowledge Economy*, 13(4), 1-28.
11. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
12. Buckley, P. J., & Ghauri, P. (2004). The Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81–98.
13. Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X., Qi, M., & Lan, Y.-C. (2022). The Impact of Online Reviews on Consumers' Purchasing Decisions: Evidence From an Eye-Tracking Study. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13.
14. Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (Επιμ. Χ. Τζορμπατζούδης). Αθήνα: Ίων.
15. Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
16. Dunn, K. (2000). *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.
17. Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
18. Faraj, S., & Leonardi, P. M. (2022). Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology. *Strategic Organization*.

19. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1–13.
20. Fortune Global 500 (2011). Ranking of the world's 500 largest companies. New York: *Fortune Magazine*.
21. Forsgren, M. (2008). *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
22. Ghemawat, P., & Hout, T. (2008). Tomorrow's Global Giants. Not the Usual Suspects. *Harvard Business Review*, 86(11), 80-88.
23. Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the 'New' Multinationals from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
24. Handy, C. (1995). *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. New York: Random House.
25. Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC-A Heterarchy. *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.
26. Hennart, J.-F. (2009). Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets. *Journal of International Business Studies*, 40, 1432–1454.
27. Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *The Practice of Qualitative Research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
28. Huseynov, F. (2021). Big Data in Business. In *Disruptive Technology and Digital Transformation for Business and Government* (pp. 235–249). IGI Global.
29. Jackson, N. C. (2019). Managing for competency with innovation change in higher education: Examining the pitfalls and pivots of digital transformation. *Business Horizons*, 62(6), 761–772.
30. Jay, B. (2017). *Building the Agile Business through Digital Transformation* (2nd ed.). Pearson.
31. Jiang, H., & Zhang, Y. (2016). An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. *Journal of Air Transport Management*, 57, 80–88.
32. Kurzweil, R. (2004). The Law of Accelerating Returns. *MIT Technology Review*.
33. Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.
34. May, T. (2001). *Social Research: Issues, Methods and Process*. Buckingham: Open University Press.
35. Mayrhofer, U. (2012). *Management of Multinational Companies: A French Perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
36. McLeod, J. (1994). *Doing Counselling Research*. London: Sage.
37. McLeod, J. (2001). *Qualitative Research in Counselling and Psychotherapy*. London: Sage.
38. McLeod, J. (2003). *Qualitative Research Methods in Counselling Psychology*. In R. Woolfe, W. Dryden, & S. Strawbridge (Eds.), *Handbook of Counselling Psychology* (pp. 74-92). London: Sage.
39. Neil, P., & Peter, A. (2021). *Building the Agile Business through Digital Transformation* (2nd ed.). Pearson.
40. Robson, C. (1993). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers.
41. Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for Digital — How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
42. Rugman, A. M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and 'Global' Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.



43. Saarikko, T., Westergren, W. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–839.
44. Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
45. Smith, J. A. (1994). Reconstructing selves: An analysis of discrepancies between women's contemporaneous and retrospective accounts of the transition to motherhood. *British Journal of Psychology*, 85, 371-392.
46. Smith, J. A. (1995). Semi-structured interviewing and qualitative analysis. In J. A. Smith, R. Harre, & L. van Langenhove (Eds.), *Rethinking Methods in Psychology* (pp. 9-26). London: Sage.
47. Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (pp. 51-80). London: Sage.
48. Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
49. Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25, 325–342.
50. Yip, G. S. (2003). *Total Global Strategy* (2nd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

#### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μαντατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
2. Ιωσηφίδης Θ. (2003), *Ανάλυση Ποιοτικών δεδομένων*, Εκδόσεις Κριτική.
3. Μαντζούκας, Σ. (2007), "Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα: Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση", *Νοσηλευτική*, 46(1), 88-98, Ανασκόπηση.
4. Ορφανιώτη Μ. (2014), *Διερεύνηση τάσεων και προοπτικών εξέλιξης της Ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα, σύμφωνα με τη συμπεριφορά καταναλωτή*, Καβάλα.
5. Χυτήρης Λ. (2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Έννοιες, θεωρία και τρόποι οργανωσιακής συμπεριφοράς για πετυχημένη διοίκηση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

#### Online:

1. Agile Manifesto. (2001). Principles Behind the Agile Manifesto. *Agile Manifesto*. Ανακτήθηκε από <https://agilemanifesto.org/principles.html>
2. Forbes. (2024). The Global 2000: World's Largest Public Companies. *Forbes*. Ανακτήθηκε από <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=1d7c9bd85ac0>
3. Fortune. (2024). Fortune 500 Rankings. *Fortune*. Ανακτήθηκε από <https://fortune.com/ranking/>
4. Global Finance. (2024). Largest Companies by Revenue. *Global Finance*. Ανακτήθηκε από <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/largest-companies>
5. Montevirgen, K. (2024). General Electric. *Encyclopaedia Britannica*. Ανακτήθηκε από <https://www.britannica.com/money/General-Electric>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Οδηγός Συνέντευξης

1. Είσαστε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες που σας δίνει η εταιρεία για την τέλεση της εργασίας σας; Υπάρχουν περιορισμοί στην καθημερινότητα που σας εμποδίζουν να επιτελέσετε πιο σωστά ή ακόμα και πιο γρήγορα το έργο σας;
2. Ποια θεωρείτε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού; Υπάρχει ένα ή περισσότερα που θεωρείτε ότι είναι διακριτά σχετικά με τον ανταγωνισμό; Αν ναι, ποια και γιατί;
3. Η στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θεωρείται επηρεάζεται από την εκάστοτε χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.
4. Ποια είναι η γνώμη σας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την εισαγωγή του στην επιχείρηση; Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.
5. Ποιοι θα ήταν οι κατάλληλοι τρόποι εισαγωγής του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό;
6. Η κουλτούρα των εργαζομένων θεωρείτε ότι συνάδει με την κουλτούρα του οργανισμού; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.
7. Θεωρείτε ότι η κουλτούρα της επιχείρησης θα επηρεαστεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό ή το αντίθετο; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.
8. Υπάρχει ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ στην επιχείρηση και ποια είναι αυτή; Είναι γνωστή στους εργαζόμενους; Χρησιμοποιείται ως μέσο διάκρισης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Απαντήσεις Συνέντευξης

### Υποκείμενο 1:

1. Δεν είμαι πολύ ικανοποιημένος/η καθώς δε μου δίνονται τα εργαλεία που χρειάζομαι για την πιο αποτελεσματική εργασία μου. Υπάρχει πολύ πληροφορία σε διαφορετικά μέρη και όχι συνολικά σε ένα εργαλείο ώστε να έχω εύκολη και γρήγορη πρόσβαση όποτε τα χρειάζομαι. Συνεπώς, υπάρχουν περιορισμοί στην εκτέλεση των εργασιών όπως και στο χρόνο που αυτές επιτελούνται. Θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι διαδικασίες χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο, το οποίο θα περιλάμβανε πλήθος πληροφοριών.
2. Ένα από τα κυριότερα σημεία που διαφέρει η επιχείρηση από αντίστοιχες του ανταγωνιστού είναι η αμεσότητα επίλυσης προβλημάτων από εξειδικευμένο προσωπικό. Αυτό οφείλεται στη διαρκή σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας με τους ιατρούς. Η επαφή που έχει καλλιεργηθεί από τα χρόνια της εμπιστοσύνης των πελατών στην εταιρεία δίνει τη δυνατότητα να καλούν άμεσα, μόλις δημιουργηθεί μία ανάγκη και να δέχονται άμεση εξυπηρέτηση. Συνεπώς, ως κύριο-διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η άμεση και εξειδικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών.
3. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημιουργούνται ανάλογα με τις ανάγκες τις εκάστοτε αγοράς. Σε μία αγορά όπως της Ελλάδας, που έχει ανάγκη από αμεσότητα και ανθρώπινη επαφή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού δύναται να διαφέρει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει η επιχείρηση σε μία άλλου είδους αγορά με άλλου είδους κουλτούρα που να μην στηρίζεται τόσο στην ανθρώπινη επαφή. Συνεπώς η στρατηγική που ακολουθείται στην Ελλάδα στηρίζεται στη διατήρηση και εδραίωση της ανθρώπινης σχέσης με τους εργαζομένους της GEHC.
4. Ναι μπορεί να χρησιμοποιηθεί αρκεί να δοθούν κατάλληλα εργαλεία στους εργαζομένους ώστε να επιτελούν σωστά και γρήγορα τις εργασίες εξ' αποστάσεως.
5. Ένας τρόπος για τη σωστή εισαγωγή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εταιρεία θα ήταν η ύπαρξη εξειδικευμένου ατόμου που θα ήταν υπεύθυνο για την εκπαίδευση και υποστήριξη των εργαζομένων στα νέα ψηφιακά εργαλεία.
6. Ως κουλτούρα του οργανισμού στην Ελλάδα ορίζεται η κουλτούρα των εργαζομένων. Η άμεση επαφή με τον πελάτη για γρήγορη και αποτελεσματική επίλυση των αποριών του είναι η κουλτούρα που έχουμε ως εργαζόμενοι στην

GEHC Ελλάδος. Δεν θεωρώ ότι η κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού συνάδει με αυτή τη λογική καθώς κάθε χώρα έχει διαφορετικές ανάγκες και σε διαφορετικό βαθμό.

7. Ναι, ο κόσμος του οργανισμού δεν είναι έτοιμος να αποδεχτεί και να συνδεθεί με τις λύσεις που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός ακόμα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επηρεάσει την κουλτούρα της επιχείρησης. Γιατί με την ψηφιακή αλλαγή χάνεται η ανθρώπινη επαφή, με αποτέλεσμα να αλλάζει και η μέχρι τώρα κουλτούρα του οργανισμού και γενικά αλλάζει ο τρόπος επαφής του οργανισμού με τους καταναλωτές. Ωστόσο, με σωστή διαχείριση από το τμήμα μαρκετινγκ και τους κατάλληλους χειρίσμούς από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανθρώπινη επαφή ως χαρακτηριστικό του.
8. Ο οργανισμός έχει ως πρόταση αποστολής την καλύτερη υγεία με καλύτερη εξειδίκευση. Ο ανταγωνισμός δεν διαχωρίζεται σε τμήματα ανάλογα την κάλυψη των διαφορετικών αναγκών των ιατρών που εξυπηρετεί.

#### **Υποκείμενο 2:**

1. Σε γενικές γραμμές είμαι αρκετά ικανοποιημένος/η. Ωστόσο, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όσο αφορά τα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητα, καθώς θα μπορούσε να γίνει η εργασία πιο αποτελεσματικά.
2. Ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του οργανισμού μπορώ να ξεχωρίσω τα εξής:
  - Σταθερό περιβάλλον εργασίας,
  - Επαγγελματική ασφάλεια,
  - Εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (aftersales support),
  - Ύπαρξη σχέσης αξιοπιστίας μετά την αγορά,
  - Ποιότητα προϊόντος,
  - Ισχυρό Brand name,
  - Ψηφιακές λύσεις στο aftersales support,
  - Λύσεις εξ' αποστάσεως τόσο για το τεχνικό τμήμα όσο και για το τμήμα εκπαίδευσεων (remote service – remote application).

Ως διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η γνώση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, σε όλα τα τμήματα (πωλήσεων- τεχνική υποστήριξη- εκπαίδευση). Η γνώση αυτή των ατομών που πληρούν αυτές τις θέσεις, δεν μπορεί να αντιγραφεί καθώς έχουν εμπειρία και τεχνογνωσία πολλών ετών στα μηχανήματα υπερήχων της GEHC.

3. Μπορώ να εντοπίσω αρκετούς τομείς που επηρεάζουν τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση σε κάθε χώρα, συνεπώς αναλόγως τις πολιτικές καταστάσεις, την κουλτούρα της εκάστοτε χώρας, τις τάσεις της ίδιας της αγοράς (ιδίως του δημοσίου τομέα) και ακόμα και της χρηματοοικονομικής αστάθειας της χώρας, η στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί σε κάθε χώρα είναι διαφορετική.
4. Βεβαίως. Μπορεί να κερδίσει χρόνο και να καταστήσει την επικοινωνία μεταξύ πελάτη και προϊόντος πιο άμεση και διαδραστική.
5. Η σωστή προετοιμασία και τεχνική κατάρτιση του προσωπικού με σεμινάρια και εκπαιδεύσεις. Θα πρέπει να γίνει αναδιοργάνωση του προσωπικού από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τοποθετώντας εξειδικευμένα άτομα με άριτες ψηφιακές γνώσεις σε θέσεις ευθύνης, ώστε να κατευθύνουν τον οργανισμό στην ψηφιακή εποχή. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να υπάρχει καταρτισμένη ομάδα υποστήριξης και εισαγωγής των εργαζομένων στη ψηφιακή πραγματικότητα.
6. Όχι. Η κουλτούρα της μητρικής πολυεθνικής επιχείρησης της GEHC δεν ταιριάζει με την ελληνική κουλτούρα βάση της οποίας έχει οργανωθεί η θυγατρική της στην Ελλάδα καθώς έχει προσαρμοστεί στις ανάγκες της εγχώριας αγοράς.
7. Ψηφιακά εργαλεία όπως η παροχή λύσεων εξ' αποστάσεως αλλάζουν την καθημερινότητα εργασίας πχ. Πώληση εξ' αποστάσεως. Αλλαγή της κουλτούρας καθώς ξέρεις ότι μια διαφορετική εργασία γίνεται με διαφορετικούς τρόπους, αλλάζει ο τρόπος σκέψης, ο τρόπος που γίνεται η διάγνωση μίας βλάβης, δίνεται η δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης, με αποτέλεσμα την πιο άμεση ανταπόκριση σε βλάβες, τα ψηφιακά εργαλεία που δίνουν τη δυνατότητα γρηγορότερης επίλυσης. Η εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών έχουν ως αποτέλεσμα την επίλυση της βλάβης με χαμηλότερο κόστος και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Συνεπώς, η κουλτούρα του οργανισμού σχετικά με την ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών θα αλλάξει και θα προσαρμοστεί στις νέες τακτικές επίλυσης προβλημάτων, χωρίς να χρειάζεται η άμεση προσωπική επαφή, που ήταν αναγκαία ως τώρα, καθώς οι λύσεις θα βρίσκονται πιο εύκολα και γρήγορα μέσω των ψηφιακών εργαλείων.
8. Να παρέχει εξειδικευμένες λύσεις υγείας στους πελάτες και κατ'επέκταση στους ασθενείς. Είναι γνωστή στους εργαζόμενους. Χρησιμοποιείται ως μέσο διάκρισης από τους ανταγωνιστές όπως και το ίδιο το μέγεθος του brand.

### **Υποκείμενο 3:**

1. Θα ήθελα να υπάρχει οργανόγραμμα για τη θέση εργασίας μου. Το αντικείμενο της εργασίας μου δεν είναι συγκεκριμένο, συνεπώς πολλές φορές η

καθημερινότητα γίνεται αρκετά δύσκολη. Η μη αυτοματοποίηση κάποιων διαδικασιών δυσχαιρένει την καθημερινότητα. Η ύπαρξη ενός εργαλείου που θα γίνεται αναφορά των εργασιών που έχουν προηγηθεί ώστε να είμαι καλύτερα προετοιμασμένος/η πριν από το ραντεβού, θα είχε ως αποτέλεσμα ένα καλύτερο προγραμματισμό της εργασίας που πρόκειται να εκπληρώσω και θα οδηγούσε σε ποιοτικότερο αποτέλεσμα.

2. Υπάρχει μία διακριτότητα μεταξύ των ειδικοτήτων σε συγκεκριμένα προϊόντα-εξειδίκευση ανάλογα του προϊόντος. Μόνο η GEHC παρέχει την εξειδικευμένη γνώση, άρα λειτουργεί ως διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, ακόμα ένα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ποιοτική υποστήριξη που παρέχεται μετά την πώληση, aftersales support. Επιπλέον, υπάρχουν κάποιες ψηφιακές λύσεις που λειτουργούν ως διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως η πλατφόρμα του Insite. Τέλος, η καλύτερη ποιότητα προϊόντων έναντι του ανταγωνισμού αποτελούν διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς η GEHC έχει διατηρήσει ξεχωριστές σειρές προϊόντων με την κατάλληλη εξαγορά εργοστασίων. Τα εργοστάσια παράγουν καλύτερης ποιότητας μηχανήματα έναντι του ανταγωνισμού καθώς δεν έχουν αλλάξει το προσωπικό που τα στελεχώνει εδώ και δεκαετίες, οπότε η τεχνογνωσία και η εμπειρία των προηγούμενων ετών έχει διατηρηθεί οδηγώντας στην εδραίωση διακριτού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, ένα από τα πιο σημαντικά διακριτά πλεονεκτήματα αποτελούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της GEHC.
3. Η GEHC έχει συνειδητοποιήσει τις ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς συνεπώς είναι στην ευχέρεια των ανώτερων διοικητικών στελεχών για τον τρόπο που οι εργαζόμενοι θα αντιμετωπίσουν καταστάσεις. Η κουλτούρα της κάθε χώρας όπως και τα μοναδικά χαρακτηριστικά του κάθε συστήματος υγείας ορίζουν τον τρόπο που θα πρέπει να κινηθεί η GEHC. Ακόμα και το κοινωνικοπολιτικό σύστημα μπορεί να καθορίσει την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία γιατί μπορεί να βασίζεται περισσότερο στο δημόσιο ή στο ιδιωτικό σύστημα υγείας, συνεπώς χρειάζεται να γίνουν διαφορετικοί χειρισμοί.
4. Αποτελεί πλεονέκτημα αλλά ο ρυθμός που θα γίνει αυτή η αλλαγή στον ορίζει η ίδια η αγορά και η ετοιμότητά της. Αν είναι κάτι πολύ καινούριο θα πρέπει να γίνουν σωστοί χειρισμοί από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, ώστε να μην βεβιαστούν κινήσεις και τελικά υπάρξει αντίθετο αποτέλεσμα από το επιθυμητό.
5. Αρχικά πρέπει να γίνει σωστή επικοινωνία της νέας υπηρεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλάνο εφαρμογής. Με εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού με εξειδικευμένο άτομο που να γνωρίζει τις διαδικασίες. Αυτό θα μπορούσε να γίνει και με τον ορισμό

συγκεκριμένων ατόμων για συγκεκριμένες δουλειές- μία μέρα την εβδομάδα θα είναι ο εργαζόμενος στο γραφείο και θα κάνει συγκεκριμένη δουλειά εξ' αποστάσεως, ώστε να εκπαιδευτεί στις διαδικασίες. Τέλος, θα πρέπει να γίνεται εξ' αρχής ορισμός στόχων και να αναδιοργανώνεται η διαδικασία μετά από κάποιο χρονικό διάστημα ώστε να βρεθεί το βέλτιστο μοντέλο λειτουργίας.

6. Σε ένα βαθμό ναι. Το ένα τμήμα αλληλοκαλύπτει το άλλο χωρίς να χάνεται το κομμάτι της εξειδίκευσης. Κάποιες φορές ισχύει αυτό. Στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τον πελάτη και θέλουν να είναι ικανοποιημένος με όποιο κόστος ακόμα και του προσωπικού τους χρόνου.
7. Θα επηρεαστεί η κουλτούρα και θα την αναδιαμορφωθεί. Είναι στο χέρι της εταιρείας να ενσωματώσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην κουλτούρα. Θα την κάνει πιο άμεση ως προς τις λύσεις. Ωστόσο, υπάρχει περίπτωση να χαθεί η προσωπική επαφή. Αν επιτρέψει η εταιρεία στον ψηφιακό μετασχηματισμό να δημιουργήσει νέα κουλτούρα θα είναι αρνητικό γιατί θα γίνει πιο απρόσωπη η προσέγγιση. Η ήδη υπάρχουσα κουλτούρα θα πρέπει να ενσωματώσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό χωρίς να χάσει τον χαρακτήρα της. Ίσως να πρέπει να διατηρηθεί το υπάρχον σύστημα λειτουργίας συμπληρωματικά.
8. Δεν υπάρχει κάποια πρόταση αποστολής γνωστή στους εργαζομένους. Η έννοια της αποστολής αποσκοπεί στη δέσμευση του εργαζομένου στην εταιρεία και του brand name. Θεωρώ ότι το μοτίβο της πληροφορίας από παντού, η προσέγγιση να δεσμεύσεις τον εργαζόμενο στο brand είναι αποτυχημένη. Κατά τη γνώμη μου, η καλύτερη προσέγγιση είναι να δεσμεύεσαι στους εργαζομένους-συναδέλφους. Βέβαια αυτό μπορεί να λειτουργήσει και αρνητικά καθώς δεσμεύομαι στη σχέση που έχω με το μέλος της ομάδας ή τον ηγέτη. Είναι μία παροχημένη σκέψη. Ευθύνεται και η εποχή covid-19 για αυτό, καθώς σε περιόδους κρίσης, αυτή η δέσμευση που ζητάει η εταιρεία στην πρόταση αποστολής, καταρρέει, με αποτέλεσμα η δέσμευση να είναι μόνο από την πλευρά των εργαζομένων και όχι το αντίστροφο.