

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



«Διαχείριση γνώσης και στρατηγικές ανάπτυξης καινοτομίας:
Η επίτευξη πολύπλοκων στρατηγικών στόχων»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΦΩΤΕΙΝΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΔΡΙΑΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2019

Πίνακας Περιεχομένων

Λίστα Πινάκων.....	4
Εισαγωγή.....	5
Abstract.....	6
Ευχαριστίες.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ «Η εξέλιξη της έρευνας γύρω από την Οργανωσιακή Αμφιδεξιότητα»	8
1.1 Διάφορες Βιβλιογραφίες σχετικές με την Οργανωσιακή Αμφιδεξιότητα	9
1.1.1 Βιβλιογραφία Οργανωσιακής Μάθησης.....	10
1.1.2 Βιβλιογραφία Οργανωσιακής Αλλαγής και Οργανωσιακής Προσαρμογής....	10
1.1.3 Βιβλιογραφία τεχνολογικής καινοτομίας.....	11
1.1.4 Βιβλιογραφία Στρατηγικής Διαχείρισης.....	12
1.1.5 Βιβλιογραφία Τεχνολογικής Αλλαγής	12
1.1.6 Βιβλιογραφία της οργανωσιακής θεωρίας και σχεδιασμού	13
1.2 Μέθοδοι εξισορρόπησης της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης	13
1.2.1 Structural Ambidexterity	14
1.2.2 Contextual Ambidexterity	15
1.2.3 Domain Separation.....	16
1.2.4 Temporal Separation	16
1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξισορρόπηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης.....	18
1.3.1 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες	18
1.3.2 Οργανωτικοί Παράγοντες	20
1.4 Τα αποτελέσματα απόδοσης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ «Η σχέση της ανώτατης διοίκησης, του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των ανταγωνιστικών στρατηγικών με την αμφιδεξιότητα»	24
2.1 Τα χαρακτηριστικά των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και η σχέση τους με την αμφιδεξιότητα.....	25
2.2 Τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού περιβάλλοντος και η σχέση του με την αμφιδεξιότητα.....	26
2.3 Επιχειρηματικές Στρατηγικές και η σχέση τους με την αμφιδεξιότητα.....	28
2.4 Η σχέση της αμφιδεξιότητας με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ «Καινοτομία»	30
3.1 Ορισμοί Καινοτομίας.....	31
3.2 Είδη Καινοτομίας.....	31
3.2.1 Καινοτομία Προϊόντος / Υπηρεσίας	32
3.2.2 Καινοτομία Διαδικασίας.....	32
3.2.3 Καινοτομία Εμπορίας	33
3.2.4 Οργανωτική Καινοτομία.....	33

3.2.5	Οριακή / Σταδιακή Καινοτομία	33
3.2.6	Ριζική Καινοτομία	34
3.2.7	Ανοικτή Καινοτομία	34
3.2.8	Κλειστή Καινοτομία	34
3.3	Τα οφέλη από την καινοτομία	35
3.4	Βασικές διαδικασίες ενός οργανισμού για να αναπτύξει καινοτόμες δράσεις.....	36
3.5	Η συμβολή της διαχείρισης της γνώσης στην καινοτομία.....	36
3.6	Στρατηγικές Καινοτομίας	37
3.7	Τα εμπόδια καινοτομίας	38
3.8	Σύνοψη	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ «Γενικό Πλαίσιο Αμφιδεξιότητας».....		42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ «Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου ΟΤΕ».....		46
5.1	Προφίλ Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)	47
5.2	Η ιστορία του Ομίλου ΟΤΕ	49
5.3	Όραμα και αποστολή του Ομίλου ΟΤΕ	54
5.4	Έρευνα και Καινοτομία στον Όμιλο ΟΤΕ.....	54
5.5	Στρατηγική Ομίλου ΟΤΕ	55
5.6	Πυλώνες Εταιρικής Υπευθυνότητας.....	56
5.7	Εταιρική Κουλτούρα Ομίλου ΟΤΕ	59
5.7.1	Οι Πέντε Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς του Ομίλου ΟΤΕ	59
5.8	Ανταγωνισμός στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.....	60
5.9	Εμπειρικό μέρος μελέτης περίπτωσης Ομίλου ΟΤΕ	61
5.10	Συμπεράσματα	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		72

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Παρουσίαση δομής.....	9
Πίνακας 2: Μέθοδοι εξισορρόπησης εκμετάλλευσης και εξερεύνησης	17
Πίνακας 3: Παράγοντες που επηρεάζουν την εξισορρόπηση της εξερεύνησης και της	18
εκμετάλλευσης	18
Πίνακας 4: Σχέση αμφιδεξιότητας και διάφορων παραγόντων	24
Πίνακας 5: Είδη καινοτομίας.....	34
Πίνακας 6: Οφέλη καινοτομίας.....	35
Πίνακας 7: Στρατηγικές καινοτομίας	38
Πίνακας 8: Εμπόδια καινοτομίας	40
Πίνακας 9: Πυλώνες Στρατηγικής Ομίλου ΟΤΕ	56
Πίνακας 10: Πυλώνες Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ	58
Πίνακας 11: Οι 5 Βασικές Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς Ομίλου ΟΤΕ	59

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα έχουν γίνει ιδιαίτερα πολύπλοκα και στο πέρασμα του χρόνου έχουν αλλάξει με πολλούς τρόπους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί να προσπαθούν να ανταποκριθούν και να αντιμετωπίσουν τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και την παγκοσμιοποίηση των νέων αγορών, μέσα από το μετασχηματισμό τους σε ταχείες, λιτές και ευέλικτες δομές (Grant, 1996). Στα σύγχρονα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα η έρευνα καινοτομίας έχει ακμάσει καθώς η ανάγκη των οργανισμών να αναπτύξουν νέα προϊόντα, να ανταγωνίζονται εντατικά και να εκτελούν τα καθήκοντα τους έχει καταστεί ζωτικής σημασίας (Brown & Eisenhardt, 1995 & Damanpour, 1991). Αυτή η συνεχής αλλαγή οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εξερεύνηση νέων ευκαιριών ή την εκμετάλλευση των σημερινών ικανοτήτων τους (Floyd & Lane, 2000 & Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Η υπόθεση του March (1991) με τον όρο αμφιδεξιότητα αναφέρεται στην ταυτόχρονη επιδίωξη αυτών των αντίθετων δραστηριοτήτων, δηλαδή της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσαρμοστούν στις ταραχώδεις περιβαλλοντικές συνθήκες μέσω της εξερεύνησης νέων ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν τα υπάρχοντα προϊόντα, τις αγορές και τις ικανότητες τους (Benner & Tushman, 2003 & Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006).

Η παρούσα διπλωματική έχει ως στόχο να διερευνήσει τον αντίκτυπο της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης στην αμφιδεξιότητα των επιχειρήσεων καθώς και τη σχέση της αμφιδεξιότητας με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, η καινοτομία ως έννοια με την πάροδο του χρόνου έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές καθώς σύμφωνα με την βιβλιογραφία συνδέεται στενά με τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων και συμβάλει ουσιαστικά στην επίτευξη τους. Συνεπώς, η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της αμφιδεξιότητας των επιχειρήσεων και η εφαρμογή της δημιουργεί προστιθέμενη αξία στην εξερεύνηση και την εκμετάλλευση. Τέλος, η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα ορίζεται ως η ικανότητα των εταιρειών «να ευθυγραμμίζονται και να είναι αποτελεσματικές στη διαχείριση των σημερινών επιχειρηματικών απαιτήσεων, ενώ παράλληλα προσαρμόζονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον» (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Η ύλη της εργασίας διαρθρώνεται ως εξής:

Στο 1^ο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις βιβλιογραφίες που είναι σχετικές με την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα, στις μεθόδους εξισορρόπησης της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης, στους παράγοντες που επηρεάζουν την εξισορρόπηση των δύο αυτών δραστηριοτήτων καθώς και στα αποτελέσματα απόδοσης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Στο 2^ο Κεφάλαιο αναλύονται η σχέση της αμφιδεξιότητας με τα χαρακτηριστικά των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και με τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού περιβάλλοντος, οι επιχειρηματικές στρατηγικές και η σχέση τους με την αμφιδεξιότητα καθώς και η σχέση της αμφιδεξιότητας με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Στο 3^ο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην καινοτομία, στα είδη καινοτομίας, στα οφέλη από την καινοτομία, στη συμβολή της διαχείρισης της γνώσης στην καινοτομία, στις στρατηγικές καινοτομίας καθώς και στα εμπόδια καινοτομίας. Στο 4^ο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο Γενικό Πλαίσιο Αμφιδεξιότητας και αποτελεί μια σύνοψη των όσων έχουν προαναφερθεί ενώ στο 5^ο Κεφάλαιο στην προσπάθεια να κατανοήσουμε του πως ένας αμφιδεξιός οργανισμός εξισορροπεί τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές του δραστηριότητες αναπτύσσεται η μελέτη περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ.

Abstract

In recent decades, business environments have become particularly complex and over time have changed in many ways. As a result, organizations are trying to respond rapidly to technological change and globalization of new markets through their transformation into fast, simple and flexible structures (Grant, 1996). In today's highly competitive business environments, innovation research has flourished as the need for organizations to develop new products, to compete intensively and to perform their tasks (Brown & Eisenhardt, 1995 & Damanpour, 1991). This continuous change leads the companies to explore new opportunities or exploit their current capabilities (Floyd & Lane, 2000 & Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). The March (1991) ambidexterity hypothesis refers to the simultaneous pursuit of these opposite activities, namely exploration and exploitation. In particular, businesses seek to adapt to hectic environmental conditions by exploring new ideas, products and services, while developing their existing products, markets and capabilities (Benner & Tushman, 2003 & Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006).

This thesis aims to investigate the impact of exploitation and exploration on business ambidexterity as well as the relationship of ambidexterity and business performance. In addition, innovation over time has been addressed as a concept by several researchers while according to the literature it is closely linked to the exploitative and exploratory activities of the enterprises and contributes substantially to their achievement. Innovation is therefore an integral part of business ambidexterity and its application creates added value in exploration and exploitation. Finally, organizational ambidexterity is defined as the ability of companies to “align and be effective in managing current business requirements, while adapting to changes in the environment” (Raisch & Birkinshaw, 2008).

The subject matter of this thesis is structured as follows:

In Chapter 1 reference is made to bibliographies relating to organizational ambidexterity, methods of balancing exploitation and exploration, factors that affect the balance of these two activities as well as the results of exploration and exploitation performance.

The second chapter analyzes the relationship of ambidexterity with the characteristics of senior managers and with the characteristics of the organizational environment, business strategies and their relationship with ambidexterity and the relationship of ambidexterity with the economic performance of enterprises.

Chapter 3 refers to innovation, types of innovation, the benefits of innovation, the contribution of knowledge management to innovation, innovation strategies and innovation barriers.

In Chapter 4 reference is made to the General Framework of Ambidexterity and is a summary of what has been said, while in Chapter 5, in an effort to understand how an ambidextrous organization balances its exploitative and exploratory activities, a case study of the OTE Group develops.

Ευχαριστίες

Με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο για τη δυνατότητα που μου έδωσε να εκπονήσω τη συγκεκριμένη εργασία καθώς και για την κατανόηση και καθοδήγηση που μου παρείχε.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους γονείς μου για τη δύναμη και τη στήριξη που μου έδωσαν σε όλη τη διάρκεια της εργασίας μου. Τέλος, ευχαριστώ πολύ τις αδερφές μου Βάσω και Γεωργία για τη συμπαράσταση τους καθώς και το Βασίλη, το Νικόλα και τους φίλους μου.

*Στην οικογένεια μου και στον
παππού μου Ανδρέα που
είναι πλέον στη γειτονιά των
αγγέλων*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

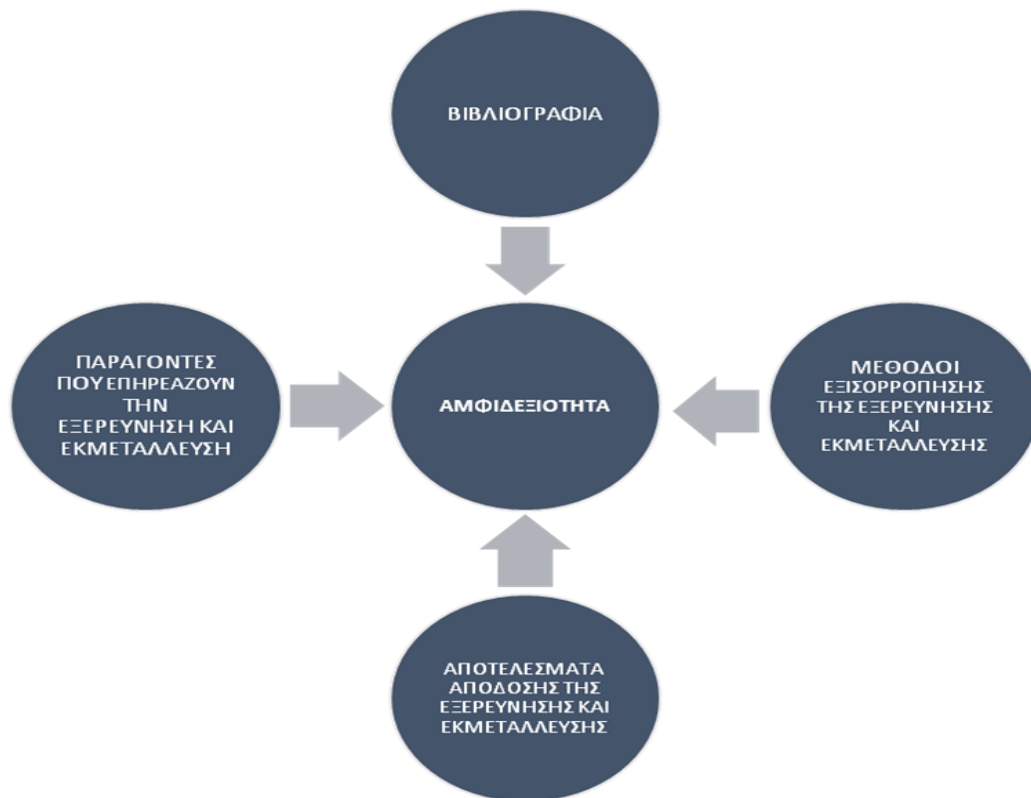
«Η εξέλιξη της έρευνας γύρω από την Οργανωσιακή Αμφιδεξιότητα»

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες βιβλιογραφίες υποστηρίζουν πως οι επιτυχημένοι οργανισμοί είναι αμφιδέξιοι. Όπως προαναφέρθηκε ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται ως αμφιδέξιος όταν ευθυγραμμίζεται και είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των σημερινών επιχειρηματικών απαιτήσεων, ενώ παράλληλα προσαρμόζεται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον (Raisch & Birkinshaw, 2008). Η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα αναγνωρίζεται ευρέως ως ένα σημαντικό ερευνητικό μοντέλο στην θεωρία της οργανωσιακής καινοτομίας (Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009). Ο όρος οργανωσιακή αμφιδεξιότητα χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Duncan (1976) ωστόσο, το άρθρο του March (1991) ήταν αυτό που οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας καθώς και στο έντονο ενδιαφέρον για αυτή. Η αμφιδεξιότητα επιτυγχάνεται σε έναν οργανισμό με την εξισορρόπηση της εξερεύνησης (exploration) και της εκμετάλλευσης (exploitation) και επιτρέπει στον οργανισμό να είναι δημιουργικός και προσαρμοστικός, ενώ συνεχίζει να βασίζεται σε παραδοσιακές και αποδεδειγμένες μεθόδους. Πιο συγκεκριμένα, ο March πρότεινε ότι η εξερεύνηση περιλαμβάνει την αναζήτηση, την ανάληψη κινδύνου, την διαφοροποίηση, την ευελιξία, τον πειραματισμό, το παιχνίδι, την ανακάλυψη και την καινοτομία ενώ η εκμετάλλευση περιλαμβάνει την επιλογή, την παραγωγή, τη βελτίωση, την αποδοτικότητα, την εφαρμογή και την εκτέλεση. Η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι απαραίτητες αλλά αντικρουόμενες δραστηριότητες τις οποίες οι οργανισμοί πρέπει να αναλάβουν, προκειμένου να επιβιώσουν και να ευημερούν μακροχρόνια (Tushman & O'Reilly, 1996, Raisch et al., 2009, Andriopoulos & Lewis, 2010). Ενώ παλαιότερες έρευνες αμφισβητούσαν την ικανότητα των οργανισμών να αντιμετωπίσουν ταυτόχρονα και αποτελεσματικά την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση καθώς θεωρούνται ασύμβατες δραστηριότητες (Hannan & Freeman, 1977, McGill Slocum, & Lei, 1992), το επιχείρημα του March ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αμφιδέξιες συνέβαλε στη μετατόπιση της έρευνας από το συμβιβασμό σε ένα παράδοξο τρόπο σκέψης. Στο άρθρο του ο March (1991), υποστήριξε ότι οι οργανισμοί πρέπει να ευθυγραμμιστούν τόσο στην εκμετάλλευση όσο και στην εξερεύνηση. Οι εταιρείες που επικεντρώνονται μόνο στην εξερεύνηση αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο του να σπαταλούν πόρους σε ιδέες οι οποίες μπορεί να μην αποδειχθούν χρήσιμες ή να μην καταφέρουν να αναπτυχθούν. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που επικεντρώνονται μόνο στην εκμετάλλευση μπορούν να κατανοήσουν την τρέχουσα κατάσταση και να βελτιώσουν βραχυπρόθεσμα την απόδοση τους αλλά να μην επιτυγχάνουν τα βέλτιστα επίπεδα επιτυχίας καθώς πιθανόν δεν θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

«ΔΟΜΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ»

Η παρούσα διπλωματική σε συνέχεια της έρευνας που πραγματοποιήθηκε εξετάζει τη σπουδαιότητα της αμφιδεξιότητας των οργανισμών με βάση τις διάφορες βιβλιογραφίες που έχουν αναπτυχθεί, τις μεθόδους που εξισορροπούν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση, τους παράγοντες που επηρεάζουν τις εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης καθώς και τα αποτελέσματα απόδοσης αυτών των δραστηριοτήτων.

Πίνακας 1: Παρουσίαση δομής



1.1 Διάφορες Βιβλιογραφίες σχετικές με την Οργανωσιακή Αμφιδεξιότητα

Η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης σε διάφορες βιβλιογραφίες, όπως της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning), της οργανωσιακής αλλαγής και οργανωσιακής προσαρμογής (organizational change and organizational adaptation), της τεχνολογικής καινοτομίας (technological innovation), της στρατηγικής διαχείρισης (strategic management), της τεχνολογικής αλλαγής (technological change) και της οργανωσιακής θεωρίας και σχεδιασμού (organization theory and design), οι οποίες συνέβαλαν στην έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα.

1.1.1 Βιβλιογραφία Οργανωσιακής Μάθησης

Σε συνέχεια του άρθρου του March (1991) η βιβλιογραφία της οργανωσιακής μάθησης εστίασε στο το αν η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση πρέπει και οι δυο να συνδέονται με τις δραστηριότητες μάθησης. Η οργανωσιακή μάθηση σημαίνει τη δυνατότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να αλλάζει συμπεριφορά, να μετασχηματίζεται, να ανανεώνεται και να επαναδημιουργείται μέσα από κοινά γνωστικά μοντέλα τα οποία αποτελούνται από κοινές γνώσεις, αξίες και παραδοχές. Επίσης, η οργανωσιακή μάθηση επικεντρώθηκε στο να τονίσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να αναπτύξουν νέες γνώσεις ενάντια στη βελτίωση των υφιστάμενων. Κάποιοι ερευνητές χαρακτήρισαν την εκμετάλλευση ως την επαναχρησιμοποίηση της υπάρχουσας γνώσης και έτσι αποδόθηκαν όλες οι περιπτώσεις μάθησης στην εξερεύνηση (Vassolo, Anand, & Folta, 2004), ενώ άλλοι μελετητές διαφοροποίησαν την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση εστιάζοντας στο είδος και τον βαθμό της μάθησης αντί στην παρουσία ή την απουσία της (He & Wong, 2004). Οι Baum, Li και Usher (2000), πρότειναν ότι η εξερεύνηση αναφέρεται στη μάθηση που αποκτάται μέσα από διεργασίες διαφοροποίησης, τον πειραματισμό και τη δράση ενώ η εκμετάλλευση αναφέρεται στη μάθηση που αποκτάται μέσω της αναζήτησης, της εμπειρικής βελτίωσης, της επιλογής και της επαναχρησιμοποίησης υπαρχουσών τακτικών. Η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση σχετίζονται αντίστοιχα με κάποιες ταξινομήσεις που παρουσιάζονται σε διαφορετικές διαδικασίες οργανωσιακής μάθησης, όπως η μονού-βρόγχου μάθηση (single-loop learning) έναντι της διπλού βρόγχου μάθησης (double-loop learning) (Argyris & Schon, 1978), η παραγωγική μάθηση (generative learning) έναντι της προσαρμοστικής μάθησης (adaptive learning) (Senge, 1990), η τοπική αναζήτηση (local search) έναντι της μακρού άλματος αναζήτησης (long jump) (Levinthal, 1997) και η καινοτομία προϊόντος (product innovation) έναντι της μάθησης προσανατολισμένης στην παραγωγή (production-oriented learning) (McKee, 1992). Παρά το γεγονός ότι οι δύο διαδικασίες μάθησης έχουν αρκετές διαφορές μεταξύ τους, οι ερευνητές πιστεύουν ότι ένας καλά ισορροπημένος συνδυασμός αυτών των δύο διαδικασιών μάθησης είναι απαραίτητος για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των οργανισμών (Gupta et al., 2006, Levinthal & March, 1993) καθώς και ότι η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση μπορούν να θεωρηθούν ως ορθογώνιες μεταβλητές οι οποίες δύναται να επιτευχθούν ταυτόχρονα (Auh & Menguc, 2005, Katila & Ahuja, 2002).

1.1.2 Βιβλιογραφία Οργανωσιακής Αλλαγής και Οργανωσιακής Προσαρμογής

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής και οργανωσιακής προσαρμογής οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η μακροχρόνια ευημερία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ της συνέχειας (continuity) και της αλλαγής (change) (Brown & Eisenhardt, 1997, Probst & Raisch, 2005, Miller & Friesen, 1984, Tushman & O'Reilly, 1996, Tushman & Romanelli, 1985, Volberda, 1996). Οι Tushman και Romanelli (1985) ανέπτυξαν ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί έχουν μακρές περιόδους σύγκλισης που χαρακτηρίζονται από μικρές περιόδους ασυνεχούς αλλαγής. Στη συνέχεια, οι Tushman & O'Reilly (1996) υποστήριξαν ότι ένας οργανισμός για να χαρακτηρίζεται από μακροχρόνια επιτυχία θα πρέπει κατά τη διάρκεια των περιόδων διαδοχικής αλλαγής να δίνει έμφαση στην εκμετάλλευση και στην ευθυγράμμιση αλλά στις περιόδους επαναστατικής αλλαγής θα πρέπει να δίνει έμφαση στην εξερεύνηση και στη ριζική μεταμόρφωση. Οι Meyer και Stensaker (2006) τόνισαν την αναγκαιότητα της ικανότητας εξισορρόπησης, από πλευράς των επιχειρήσεων, των ριζικών αλλαγών που απαιτούνται και της διατήρησης των καθημερινών τους διαδικασιών ενώ άλλοι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην ανάγκη για ισορροπία μεταξύ της συνέχειας και της αλλαγής η οποία συνδέεται με παραμέτρους όπως

η οργανωσιακή ταυτότητα (organizational identity) (Dutton & Dukerich, 1991), η ικανότητα απορρόφησης (absorptive capacity) (Zahra & George, 2002) και οι οργανωσιακές ρουτίνες (organizational routines) (Feldman & Pentland, 2003). Το κοινό στοιχείο σε αυτές τις θεωρίες, το οποίο υπογραμμίζει τη σημασία της εξισορρόπησης, είναι ότι οι οργανισμοί πρέπει να αποφεύγουν τις συνεχείς δραστηριότητες ριζικής αλλαγής καθώς μπορεί να οδηγηθούν σε οργανωσιακό χάος ενώ το αντίθετο μπορεί να τους οδηγήσει σε οργανωσιακή αδράνεια (Huy, 2002, Sastry, 1997).

1.1.3 Βιβλιογραφία τεχνολογικής καινοτομίας

Αναφορικά με την βιβλιογραφία της τεχνολογικής καινοτομίας οι ερευνητές εστίασαν στην επίτευξη των τρόπων βελτίωσης ενός υπάρχοντος προϊόντος και στη δημιουργία ενός νέου, δηλαδή στην εφαρμογή μιας βαθμιαίας/σταδιακής καινοτομίας (incremental innovation) ή μιας ριζικής καινοτομίας (radical innovation) αντίστοιχα (Abernathy & Clark, 1985, Christensen, 1997, Dewar & Dutton, 1986, Tushman & Anderson, 1986). Η βαθμιαία ή σταδιακή καινοτομία είναι μια σειρά μικρών βελτιώσεων ή αναβαθμίσεων σε υπάρχοντα προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες ή μεθόδους μιας εταιρείας. Οι αλλαγές που εφαρμόζονται μέσω μιας βαθμιαίας καινοτομίας επικεντρώνονται συνήθως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του προϊόντος, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικής διαφοροποίησης. Το αντίθετο της σταδιακής καινοτομίας είναι η ριζική καινοτομία. Η ριζική καινοτομία είναι όταν ένα νέο προϊόν, μια υπηρεσία, μια διαδικασία ή μια στρατηγική εισάγεται σε μια αγορά, αλλά έχει σχεδιαστεί για να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά με την πλήρη αντικατάσταση των υφιστάμενων τεχνολογιών και μεθόδων. Επίσης, η ριζική καινοτομία απαιτεί μια σημαντική επένδυση χρόνου και πόρων καθιστώντας την βαθμιαία καινοτομία λιγότερο συνδεδεμένη με τον κίνδυνο. Αν και η βαθμιαία καινοτομία είναι πιο συνηθισμένη, οι επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν τόσο βαθμιαίες όσο και ριζικές στρατηγικές καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, μια ριζική καινοτομία μπορεί να εισαχθεί στην αγορά και εάν είναι επιτυχής, η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει στη συνέχεια βαθμιαία καινοτομία για να βελτιώσει το προϊόν και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το πέρασμα του χρόνου. Η καινοτομία αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για τον προσδιορισμό της μακροζωίας και της επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. οι Tushman και Smith (2002) περιγράφουν τις βαθμιαίες καινοτομίες ως εκμεταλλευτικές και τις ριζικές καινοτομίες ως εξερευνητικές. Ωστόσο, η ικανότητα των οργανισμών να αντεπεξέλθουν στις δυσκολίες που δημιουργούνται από την ταυτόχρονη άσκηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης, δηλαδή από την ταυτόχρονη εφαρμογή και των δύο τύπων καινοτομίας, είναι επίσης ένα κρίσιμο σημείο έρευνας (Abernathy, 1978, Dougherty, 1992, Nadler, Tushman, & Nadler, 1997). Ο Colbert (2004) υποστήριξε ότι η αλληλεπίδραση της σχέσης μεταξύ της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης αποτελεί μια σύνθετη ικανότητα η οποία παρέχει αρκετά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό πέραν εκείνων που παρέχονται από κάθε δραστηριότητα καινοτομίας ξεχωριστά. Οι Ancona, Goodman, Lawrence και Tushman (2001) πρότειναν ότι οι δυναμικές ικανότητες ενός οργανισμού προέρχονται από εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές καινοτομίες. Κατά συνέπεια των παραπάνω, αρκετοί ερευνητές διαμορφώνουν διάφορες οργανωτικές διαστάσεις ώστε να καταφέρουν να υποδείξουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών τύπων καινοτομίας (Brown & Eisenhardt, 1997, Christensen & Overdorf, 2000, O'Reilly & Tushman, 2004, Atuahene-Gima, 2005).

1.1.4 Βιβλιογραφία Στρατηγικής Διαχείρισης

Στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διαχείρισης παρόμοια με τις έννοιες της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης, το εσωτερικό οικολογικό μοντέλο στρατηγικής του Burgelman (1991) κάνει διάκριση μεταξύ της μείωσης των διακυμάνσεων των επαγόμενων στρατηγικών διαδικασιών (induced strategic processes) και της αύξησης των διακυμάνσεων των αυτόνομων στρατηγικών διαδικασιών (autonomous strategic processes). Οι επαγόμενες διαδικασίες βασίζονται στις υπάρχουσες γνώσεις του οργανισμού και αφορούν πρωτοβουλίες οι οποίες προκύπτουν από την τρέχουσα στρατηγική ενώ οι αυτόνομες διαδικασίες στοχεύουν στην ανάπτυξη του τομέα μιας επιχείρησης, αφορούν πρωτοβουλίες που προκύπτουν εκτός της τρέχουσας στρατηγικής του οργανισμού και συνεπάγονται τη δημιουργία νέων ικανοτήτων. Η έρευνα των Ghemawat & Ricart Costa (1993) τους οδήγησε στη διάκριση μεταξύ της στατικής αποδοτικότητας (static efficiency), η οποία είναι η τάση των οργανισμών να βελτιώνουν τα υπάρχοντα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις δυνατότητες τους και της δυναμικής αποδοτικότητας (dynamic efficiency), η οποία είναι η τάση των οργανισμών να επανεκτιμήσουν τις αρχικές συνθήκες και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, διαδικασίες και δυνατότητες. Ωστόσο, οι οργανισμοί συνήθως δεν πραγματοποιούν αλλαγές μεταξύ αυτών των προσανατολισμών της αποδοτικότητας, διότι οι αδρανειακές μετατοπίσεις και η πολυπλοκότητα των πόρων δυσχεραίνουν κάθε επιλογή και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εστιάζουν είτε στη στατική αποδοτικότητα είτε στη δυναμική αποδοτικότητα. Επίσης, οι Hamel και Prahalad (1993) τονίζουν ότι η τάση μεταξύ της αξιοποίησης (leverage) και της διεύρυνσης (stretch), δηλαδή της ανάγκης για εκμετάλλευση των υπαρχουσών δυνατοτήτων και της αναζήτησης νέων αντίστοιχα, αποτελεί μια σημαντική στρατηγική πρόκληση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια επιχείρηση μπορεί να φτάσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν θα αξιοποιήσει τους πόρους της τη στιγμή των υψηλότερων κερδών της. Η στρατηγική απόφαση που πρέπει να λάβουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι είτε η εκμετάλλευση των υφιστάμενων δυνατοτήτων τους είτε η εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων. Επιπλέον, οι Sanchez, Heene και Thomas (1996) ισχυρίστηκαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα πρέπει έχουν τη δυνατότητα να διατηρήσουν ένα συνδυασμό αξιοποίησης ικανοτήτων (competence leveraging) και δημιουργίας ικανοτήτων (competence building). Η αξιοποίηση ικανοτήτων αναφέρεται στην εφαρμογή των υφιστάμενων ικανοτήτων, ενώ η δημιουργία ικανοτήτων αναφέρεται την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων.

1.1.5 Βιβλιογραφία Τεχνολογικής Αλλαγής

Στην βιβλιογραφία της τεχνολογικής αλλαγής οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η τεχνολογία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Anderson & Tushman, 1990). Με βάση αυτή την άποψη, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η τεχνολογική πρόοδος δημιουργεί ένα εξελικτικό σύστημα το οποίο επηρεάζεται από ασυνεχείς αλλαγές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να υπάρχουν περίοδοι σταδιακής αλλαγής όπου οι εκμεταλλευτικές καινοτομίες βελτιώνουν τα υφιστάμενα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις διαδικασίες ή τις μεθόδους μιας εταιρείας και αναπτύσσουν περαιτέρω την υπάρχουσα τεχνολογία ενώ παράλληλα αυξάνουν την αποδοτικότητα έως ότου να εμφανιστεί μια νέα τεχνολογία η οποία καθιστά τις παλαιές τεχνολογίες μη ανταγωνιστικές (Tushman & Anderson, 1986). Σύμφωνα όμως με την έρευνα του Stinchcombe (1965), οι υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις νεοφυείς όσον αφορά τον αριθμό των καινοτομιών που κατέχουν ενώ οι έρευνες των Sorensen και Stuart (2000) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι λιγότερο ανθεκτικές στην καινοτομία καθώς βασίζονται σε βελτιωμένες αλλά

πεπαλαιωμένες διαδικασίες. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να βελτιώσουν ταυτόχρονα τα υφιστάμενα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες τους ενώ ξεκινούν να εφαρμόζουν ριζικές καινοτομίες επιτυγχάνουν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους.

1.1.6 Βιβλιογραφία της οργανωσιακής θεωρίας και σχεδιασμού

Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής θεωρίας και σχεδιασμού οι ερευνητές κάνουν λόγο για τις κατάλληλες δομές που οδηγούν σε οργανωσιακή αποδοτικότητα (efficiency) και ευελιξία (flexibility). Αρχικά, οι Burns και Stalker (1961) υποστήριξαν ότι οι μηχανιστικές δομές (mechanistic structures), οι οποίες είναι αυστηρά καθορισμένες δομές που εξαρτώνται από την τυποποίηση και την ιεραρχία, είναι επωφελείς για την αποδοτικότητα, ενώ οι οργανικές δομές (organic structures), οι οποίες είναι ελεύθερες και χωρίς διακριτά όρια δομές με υψηλό επίπεδο αποκέντρωσης και αυτονομίας, οδηγούν στην ευελιξία. Ο Thompson (1967) χαρακτήρισε τη σχέση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας ως το «παράδοξο της διοίκησης». Με τη σειρά του, ο Duncan (1976) πρότεινε ότι οι οργανισμοί χρειάζονται και τις δύο δομές για να είναι αμφιδέξιοι και συνεπώς να ευημερούν μακροχρόνια. Οι οργανικές δομές είναι απαραίτητες για τη δημιουργία καινοτομιών ενώ οι μηχανιστικές δομές για την υλοποίηση και ανάπτυξη των καινοτομιών αυτών. Ακόμα και αν αρκετοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί δεν προσαρμόζονται εύκολα σε αυτή τη διπλή δομή (Ford & Ford, 1994, Lewis, 2000) κάποιες πιο πρόσφατες έρευνες αποκάλυψαν την ανάγκη συνδυασμού εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών χαρακτηριστικών ώστε να επιλυθεί το «παράδοξο της διοίκησης» (Sheremata, 2000, Kauppi, 2010, Csaszar, 2012). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η αμφιδεξιότητα μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται πολύπλοκα οργανωτικά σχέδια που εξασφαλίζουν τη βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα της και τη μακροπρόθεσμη καινοτομία της (Tushman & O'Reilly, 1996).

1.2 Μέθοδοι εξισορρόπησης της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης

Σε αυτό το σημείο ένα βασικό θέμα που απαιτείται να εξεταστεί είναι το πώς οι οργανισμοί μπορούν να καταφέρουν να ισορροπήσουν τις εξερευνητικές και τις εκμεταλλευτικές τους δραστηριότητες. Μια πρόταση για την επίλυση αυτής της απαίτησης θα μπορούσε να είναι είτε η ανάθεση των εξερευνητικών ή εκμεταλλευτικών δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες (Baden-Fuller & Volberda, 1997, Rothaermel & Acts, 2004, Lavie & Rosenkopf, 2006) είτε οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να ασκούν προσωρινές περιόδους εξερεύνησης και προσωρινές περιόδους εκμετάλλευσης (Nickerson & Zenger, 2002, Siggelkow & Levinthal, 2003, Venkatraman, Lee, & Iyer, 2007). Και οι δύο αυτές λύσεις έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό ότι οι επιχειρήσεις επιλύουν το παράδοξο συμμετέχοντας μόνο σε μία δραστηριότητα κάθε φορά. Αντίθετα, η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση ταυτόχρονα και εσωτερικά (Tushman & O'Reilly, 1996, Gibson & Birkinshaw, 2004). Ο March (1991) υποστήριξε ότι η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι αδιαχώριστες διαδικασίες και επισήμανε ότι οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν το συμβιβασμό που δημιουργείται από την διαφορετική φύση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Οι Floyd and Lane (2000) περιέγραψαν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση ως αλληλένδετες διαδικασίες οι οποίες πρέπει να συνδυαστούν ώστε να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διαθεσιμότητα των πόρων και τα αναμενόμενα οργανωτικά

αποτελέσματα ομαλοποιούν την αντίθετη φύση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί που ασχολούνται αποκλειστικά με την εξερεύνηση παρουσιάζουν αρκετές νέες αλλά μη αναπτυγμένες ιδέες ενώ οι οργανισμοί που εκμεταλλεύονται και δεν εξερευνούν συνήθως βρίσκονται παγιδευμένοι σε ένα επίπεδο μη σταθερής ισορροπίας (March, 1991). Από την άλλη πλευρά, η αμφιδεξιότητα επηρεάζει άμεσα τη διαχείριση του συμβιβασμού που δημιουργείτε έτσι ώστε να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό το κατάλληλο επίπεδο εξερεύνησης και εκμετάλλευσης (Ghemawat & Ricart Costa, 1993, Lavie et al., 2010). Σύμφωνα με τους O'Reilly και Tushman (2007), η αμφιδεξιότητα μπορεί να γίνει δυναμική ικανότητα αν οι εξερευνητικές και οι εκμεταλλευτικές δραστηριότητες της επιχείρησης είναι στρατηγικά ολοκληρωμένες. Η στρατηγική ολοκλήρωση απαιτεί ένα κοινό όραμα, ένα κοινό σύνολο αξιών και μια γενική διαδικασία διακυβέρνησης. Οι ερευνητές θεωρούν την αμφιδεξιότητα ως ένα διπολικό μοντέλο, το οποίο επιχειρεί την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση ως αντίθετα άκρα ενός συνεχούς, καθώς και δύο ορθογώνιες δραστηριότητες που αλληλεπιδρούν θετικά μεταξύ τους (Katila & Ahuja, 2002, Gurta et al., 2006, Uotila et al., 2009). Δίνεται έμφαση σε διάφορες έρευνες, στην ευκολία ή τη δυσκολία με την οποία ένας οργανισμός μπορεί να επιδιώξει ταυτόχρονα τόσο δραστηριότητες εξερεύνησης όσο και δραστηριότητες εκμετάλλευσης. Η επιδίωξη αυτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη κατά τη διαχείριση της μιας δραστηριότητας μετά την άλλη ή την εξωτερική ανάθεση μιας από αυτές, και επισημαίνεται ότι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο αντιμετωπίζονται ως ανταγωνιστικές ή συμπληρωματικές πτυχές των οργανωτικών αποφάσεων (Gurta et al., 2006). Σύμφωνα με τα παραπάνω, αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στην προσπάθεια να επιλυθεί το δίλημμα της εξισορρόπησης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης προτείνοντας διαφορετικές μεθόδους εξισορρόπησης, όπως η **contextual ambidexterity** (Gibson & Birkinshaw, 2004), η **structural ambidexterity** (Tushman & O'Reilly, 1996, He & Wong, 2004, Cao et al., 2009), ο **domain separation** (Lavie & Rosenkopf, 2006, Lin, Yang, & Demirkan, 2007, Lavie et al., 2011) και ο **temporal separation** (Lant & Mezias, 1992, Brown & Eisenhardt, 1997, Venkatraman, Lee, & Iyer, 2007).

1.2.1 Structural Ambidexterity

Όπως προαναφέρθηκε, οι Gibson και Birkinshaw (2004) υποστήριξαν ότι η αμφιδεξιότητα επιτυγχάνεται στις επιχειρήσεις με την ανάπτυξη οργανωτικών δομών για τη διαχείριση των απαιτήσεων που αντιμετωπίζει ο εκάστοτε οργανισμός για ευθυγράμμιση και προσαρμοστικότητα. Σύμφωνα με την εξισορρόπηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης μέσω της structural ambidexterity, οι ερευνητές πρότειναν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν οργανωτικά συστήματα τα οποία συνδέουν στενά τις δραστηριότητες τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Duncan, 1976). Πιο συγκεκριμένα, οι Tushman και O'Reilly (1996) πρότειναν ότι οι αμφιδέξιοι οργανισμοί που επιδιώκουν την εξισορρόπηση μέσω αυτής της μεθόδου θα πρέπει να δημιουργούν ξεχωριστές μονάδες για να εξερευνήσουν και να εκμεταλλευτούν, προκειμένου να διατηρήσουν τις εξερευνητικές ενέργειες μιας μονάδας ανεπηρέαστες από τις εκμεταλλευτικές ενέργειες της άλλης (Carlile, 2004). Ο διαχωρισμός αυτός των εξερευνητικών ενεργειών από τις εκμεταλλευτικές ενέργειες εξασφαλίζει ότι κάθε οργανωτική μονάδα διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ειδικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας (Lawrence & Lorsch, 1967). Στους οργανισμούς που ενισχύουν το πλαίσιο της structural ambidexterity, οι εκμεταλλευτικές μονάδες είναι μεγαλύτερες, στενότερης κουλτούρας με συγκεντρωμένες και αυστηρές διαδικασίες έτσι ώστε να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και ο έλεγχος (Benner & Tushman, 2003), ενώ οι εξερευνητικές μονάδες είναι μικρές με αποκεντρωμένες και χαλαρές διαδικασίες (Christensen, 1997).

Ωστόσο, οι Gibson και Birkinshaw (2004) τόνισαν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης ώστε να καταστήσουν αποτελεσματικό το περιβάλλον ενός οργανισμού και να αναπτύξουν την αμφιδεξιότητα. Σε έναν οργανισμό τα ανώτερα στελέχη κατέχουν ουσιαστικό ρόλο στην προώθηση της αμφιδεξιότητας και οι Tushman και O'Reilly (1997) υποστήριξαν ότι η αμφιδεξιότητα εξυπηρετείται από τις εσωτερικές διαδικασίες της ανώτατης διοίκησης. Επίσης, οι ομάδες της ανώτατης διοίκησης είναι υπεύθυνες για τη λήψη αποφάσεων στο πως πρέπει να κατανεμηθούν οι πόροι και για την επίλυση των προβλημάτων της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης στις ξεχωριστές μονάδες (Jansen et al., 2009, Tushman & O'Reilly, 2011). Επιπροσθέτως, διαχειρίζονται την ισορροπία της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης με την εισαγωγή νέων ικανοτήτων σε ορισμένες μονάδες ενώ σε άλλες αξιοποιούν τις υπάρχουσες ικανότητες (Volberda et al., 2001). Αρκετοί ερευνητές τείνουν να αποπροσανατολίζουν την ισορροπία ανάμεσα στην εξερεύνηση και την εκμετάλλευση υπέρ της αμφιδεξιότητας, η οποία θεωρείται εσφαλμένα ως ισορροπία και όχι ως τρόπος εξισορρόπησης και αυτό έχει ως συνέπεια να μην είναι επαρκή τα στοιχεία για τη μέτρηση της απόδοσης της αμφιδεξιότητας (He & Wong, 2004). Οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν ορισμένοι ερευνητές πως θα πρέπει να υιοθετήσουν τη structural ambidexterity ώστε να οργανώσουν διαφορετικά τις μονάδες τους έχοντας ως στόχο να αποκομίσουν τις μέγιστες αποδόσεις από τις καινοτομίες τους (de Visser et al., 2010). Οι εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές μονάδες διαχωρίζονται μεταξύ τους και έχουν διαφορετικά συστήματα παροχής κινήτρων και διοικητικές ομάδες. Η στρατηγική ολοκλήρωση σε όλες τις μονάδες επιτυγχάνεται μέσω του συντονισμού από τα ανώτατα επίπεδα διοίκησης καθώς και μέσω μιας ευρέως διαδεδομένης εταιρικής κουλτούρας.

1.2.2 Contextual Ambidexterity

Αναφορικά με την contextual ambidexterity, οι Gibson και Birkinshaw (2004) υποστήριξαν ότι οι δραστηριότητες εξερεύνησης και εκμετάλλευσης μπορεί να είναι ισορροπημένες σε έναν οργανισμό που ενισχύει ένα οργανωτικό πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και την πειθαρχία. Σύμφωνα λοιπόν με αυτούς τους ερευνητές, ένα τέτοιο πλαίσιο αναφέρεται στις διαδικασίες και τις πεποιθήσεις που διαμορφώνουν συμπεριφορές σε ατομικό επίπεδο δημιουργώντας στους οργανισμούς κοινές φιλοδοξίες και συλλογική ταυτότητα (Ghoshal & Bartlett, 1994) και συνεπώς, επιτρέπει την ταυτόχρονη ευθυγράμμιση και προσαρμοστικότητα σε μια ολόκληρη επιχειρηματική μονάδα οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση (Gibson & Birkinshaw, 2004). Αυτό το πλαίσιο πρέπει να σχεδιαστεί κατάλληλα ώστε να επιτρέπει σε όλα τα άτομα να κρίνουν ποιος είναι ο βέλτιστος τρόπος να διαιρούν το χρόνο τους μεταξύ των αντικρουόμενων απαιτήσεων της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Επίσης, οι Gibson και Birkinshaw τόνισαν ότι η contextual ambidexterity πρέπει να υποστηριχτεί με τη χρήση συνοδευτικών διαδικασιών, τη δημιουργία ενός κοινού οράματος (Bartlett & Ghoshal, 1989) και από ηγέτες με σύνθετες συμπεριφορικές διαδικασίες (Denison et al., 1995, Lewis, 2000). Κάποιοι άλλοι ερευνητές πρότειναν ότι η δημιουργικότητα ενισχύει την καινοτομία ενώ παράλληλα επηρεάζει τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των δραστηριοτήτων εξερεύνησης και εκμετάλλευσης (Wang & Rafiq, 2012). Ωστόσο, υπογραμμίζεται ότι σε ατομικά καθώς και σε ομαδικά επίπεδα, η σύγκρουση των στόχων και η ορθολογικότητα οδηγούν στην εστίαση της προσοχής σε διαφορετικούς στόχους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ένα συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας να προσελκύει είτε την εξερεύνηση είτε την εκμετάλλευση (Lavie et al., 2010). Εν αντιθέσει, κάποιοι ερευνητές συνιστούν μια διττή προοπτική αμφιδεξιότητας, της ισορροπημένης και της συνδυαστικής αμφιδεξιότητας (Cao et al., 2009). Η ισορροπημένη αμφιδεξιότητα δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επιδιώξουν και τις δύο δραστηριότητες ενώ η συνδυαστική αμφιδεξιότητα προτείνει ότι οι

επιχειρήσεις πρέπει να εξερευνηθούν και να εκμεταλλευτούν σε διαφορετικό βαθμό. Οι Gibson και Birkinshaw θεωρούν ότι είναι εφικτό να επιτευχθεί η contextual ambidexterity και ότι μπορεί να σχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις.

1.2.3 Domain Separation

Με βάση την επίτευξη της ισορροπίας μέσω του domain separation οι ερευνητές θεωρούν πως η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι εφικτό να εφαρμοστούν σε διάφορους τομείς (Gurta et al., 2006). Σύμφωνα με αυτή την οπτική, είναι σημαντική η ισορροπία μεταξύ των τομέων ούτως ώστε οι επιχειρήσεις ακολουθώντας και τα δύο αυτά είδη δραστηριοτήτων να καταφέρουν να επιτύχουν μια γενική ισορροπία (Lavie et al., 2010). Οι ερευνητές είναι της άποψης ότι σε ένα τομέα οι δραστηριότητες εξερεύνησης και εκμετάλλευσης θα πρέπει να θεωρηθούν ως δύο άκρες ενός συνεχούς καθώς μπορεί να υπερισχύσουν οι δραστηριότητες της μιας έναντι της άλλης και συνεπώς είναι ουσιαστικό να πραγματοποιείται σωστή διαχείριση της ισορροπίας της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Από την άλλη πλευρά, η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση νοούνται ως ορθογώνιες δραστηριότητες όταν οι οργανισμοί ασχολούνται με αρκετούς τομείς και επομένως είναι απαραίτητο να γίνεται σωστή διαχείριση της αμφιδεξιότητας. Οι οργανισμοί που επιδιώκουν την ισορροπία μέσω του domain separation είναι σε θέση να καταφέρουν να ξεπεράσουν τα εμπόδια που δημιουργούνται από την αντίθετη φύση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης και να αυξήσουν την απόδοση τους καθώς υποστηρίζεται ότι οι αυξήσεις του μεγέθους ενός οργανισμού ενισχύουν τα οφέλη της ισορροπίας μεταξύ των τομέων και του κόστους ισορροπίας (Lavie et al., 2011). Παρά τις προσπάθειες για την ανακάλυψη των επιπτώσεων της επίτευξης της ισορροπίας μέσω του domain separation, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να διευκρινιστούν οι συνέπειες του σε μια επιχείρηση (Hoang & Rothaermel, 2010).

1.2.4 Temporal Separation

Η ισορροπία μέσω του temporal separation περιλαμβάνει την εναλλαγή μεταξύ της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης με την πάροδο του χρόνου, όπου οι οργανισμοί στοχεύουν είτε στην εξερεύνηση είτε στην εκμετάλλευση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον (Duncan, 1976, Siggelkow & Levinthal, 2003, Gupta et al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, απεικονίζει το μετασχηματισμό ενός οργανισμού, κατά τον οποίο μακρές περιόδους σταθερότητας ακολουθούνται από σύντομες περιόδους αλλαγής (Tushman & Romanelli, 1985). Η εφαρμογή του temporal separation προϋποθέτει την κατάλληλη διαχείριση των αντικρουόμενων απαιτήσεων κατά τη μετάβαση από τη μια δραστηριότητα στην άλλη, καθώς η διαδρομή από την εξερεύνηση προς την εκμετάλλευση και αντίστροφα μπορεί να δημιουργήσει διάφορα προβλήματα όπως αρκετά υψηλό κόστος υλοποίησης και μεγάλες καθυστερήσεις (Kang & Snell, 2009). Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την ισορροπία μέσω του temporal separation αντιμετωπίζουν τη δυσκολία του να αποφύγουν τους συμβιβασμούς που δημιουργούνται από την ταυτόχρονη αναζήτηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης όταν η μετάβαση από τη μια δραστηριότητα στην άλλη προχωρά με αργούς ρυθμούς (Lavie & Rosenkopf, 2006, Lavie et al., 2010).

Πίνακας 2: Μέθοδοι εξισορρόπησης εκμετάλλευσης και εξερεύνησης

Μέθοδοι εξισορρόπησης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης σε ένα οργανισμό			
Structural Ambidexterity Δημιουργία ξεχωριστών μονάδων για εξερεύνηση και εκμετάλλευση	Contextual Ambidexterity Ταυτόχρονες δραστηριότητες εξερεύνησης και εκμετάλλευσης σε ένα οργανισμό	Domain Separation Εξερευνητικές δραστηριότητες σε ένα τομέα και ταυτόχρονα εκμεταλλευτικές δραστηριότητες σε έναν άλλο	Temporal Separation Εναλλαγή μεταξύ της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης με την πάροδο του χρόνου

Εν κατακλείδι, η αμφιδεξιότητα μπορεί να διευκολυνθεί είτε από τον οργανισμό ως σύνολο είτε από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Από την άποψη της structural ambidexterity, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν την αμφιδεξιότητα με τη δημιουργία ξεχωριστών μονάδων για εξερεύνηση και εκμετάλλευση ενώ από την άποψη της contextual ambidexterity, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση ταυτόχρονα και εσωτερικά για να επιτύχουν το στόχο της αμφιδεξιότητας. Η contextual ambidexterity είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί από ότι η structural ambidexterity, διότι η διαχείριση δύο αντιφατικών ευθυγραμμίσεων εντός ενός οργανισμού ταυτόχρονα είναι πολυπλοκότερη από τη διαχείριση μίας συνεχούς στρατηγικής μετά την άλλη. Αυτό έχει ως συνέπεια, οι περισσότερες έρευνες για το πώς μπορούν να οικοδομηθούν αμφιδέξιοι οργανισμοί να έχουν επικεντρωθεί περισσότερο στην contextual ambidexterity. Ο ρόλος των ανώτατων διευθυντικών στελεχών για την οικοδόμηση ενός αμφιδέξιου οργανισμού είναι κρίσιμος και η επίτευξη της contextual ambidexterity μέσω αυτών περιλαμβάνει τη χρήση μιας πληθώρας διαδικασιών, την καλλιέργεια εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους, τη χρήση πολύπλοκων συμπεριφορικών μοντέλων και τη δημιουργία ενός κοινού οράματος. Επίσης αξίζει να σημειωθεί πως η καθιέρωση κοινών στόχων, η ανάπτυξη συλλογικής ταυτότητας, η δημιουργία μιας κουλτούρας υποστήριξης και η προσωπική συμβολή των ατόμων στο γενικό σκοπό ενός οργανισμού συμβάλλουν στην αμφιδεξιότητα. Μια δομή με καταμερισμό του ελέγχου σε μικρότερα μέρη και μια κουλτούρα αριστείας, προσλήψεων και κατάρτισης αποτελούν επίσης σημαντικές πτυχές της δημιουργίας ενός αμφιδέξιου οργανισμού. Ωστόσο, ενώ έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικά με τις μεθόδους ισορροπίας για την επίτευξη της αμφιδεξιότητας στις επιχειρήσεις παραμένει ακόμα ασαφές το τι ακριβώς ισορροπεί την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση με έναν αμφιδέξιο τρόπο (Durisin & Todorova, 2012). Από την έρευνα για την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση προκύπτουν διάφορα αποτελέσματα αναφορικά με τη συσχέτιση αυτών των δραστηριοτήτων, όπως θετικά (Katila & Ahuja, 2002), αρνητικά (Park, Chen, & Gallagher, 2002) καθώς και έλλειψη συσχέτισης (Jansen et al., 2006).

1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εξισορρόπηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης

Σε αυτό το κεφάλαιο η παρούσα διπλωματική εξετάζει διάφορους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να εξερευνά, να εκμεταλλεύεται ή να εξισορροπήσει αυτές τις δραστηριότητες προκειμένου να επιτευχθεί η μακροπρόθεσμη απόδοση του. Ειδικότερα, οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε περιβαλλοντικούς και σε οργανωτικούς. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το δυναμισμό, τα εξωγενή πλήγματα, το καθεστώς ιδιοποίησης και την ένταση ανταγωνισμού, ενώ οι οργανωτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους διαθέσιμους πόρους, την ικανότητα απορρόφησης, το μέγεθος, την δομή, την ηλικία και την ταυτότητα.

Πίνακας 3: Παράγοντες που επηρεάζουν την εξισορρόπηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες	Οργανωτικοί Παράγοντες
<ul style="list-style-type: none">• Δυναμισμός• Εξωγενή πλήγματα• Καθεστώς ιδιοποίησης• Ένταση ανταγωνισμού	<ul style="list-style-type: none">• Διαθέσιμοι πόροι• Ικανότητα απορρόφησης• Μέγεθος• Δομή• Ηλικία• Ταυτότητα

1.3.1 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Ένα δυναμικό περιβάλλον σχετίζεται με το επίπεδο της απρόβλεπτης αλλαγής στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και αναφέρεται στην προβλεψιμότητα και στην αβεβαιότητα μελλοντικών εξελίξεων (Thompson, 1976), καθώς και στην ταχύτητα των περιβαλλοντικών αλλαγών. Η αβεβαιότητα προκύπτει από την έλλειψη πληροφόρησης αναφορικά με ενδεχόμενα μελλοντικά γεγονότα, τις επιπτώσεις τους στον οργανισμό καθώς και τις πιθανές επιχειρησιακές αποκρίσεις σε αυτά (Khandwalla, 1972). Πιο συγκεκριμένα, ο περιβαλλοντικός δυναμισμός αναφέρεται στο βαθμό των αλλαγών και της μεταβλητότητας στο περιβάλλον (Dess & Beard, 1984). Σε περιβάλλοντα τα οποία είναι στατικά οι οργανισμοί τείνουν να εκμεταλλεύονται έτσι ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν, ενώ σε δυναμικά περιβάλλοντα οι οργανισμοί θα πρέπει να εξερευνήσουν έτσι ώστε να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες (Hannan και Freeman, 1984). Ο Utterback (1994) υποστήριξε ότι ο υψηλός βαθμός περιβαλλοντικού δυναμισμού επιφέρει κατακόρυφες τεχνολογικές αλλαγές απαιτώντας από τις επιχειρήσεις να εξερευνήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Παρ'όλα αυτά, σύμφωνα με κάποιες έρευνες όταν οι περιβαλλοντικές αναταραχές είναι συνεχής οι δραστηριότητες εξερεύνησης επηρεάζονται αρνητικά διότι οι αρχικές γνώσεις

εξαφανίζονται ενώ οι νέες δυνατότητες δεν έχουν αναπτυχθεί πλήρως και συνεπώς δίνουν έμφαση στο βαθμό εφαρμογής των δραστηριοτήτων εξερεύνησης ούτως ώστε να καταφέρουν να προσαρμοστούν οι οργανισμοί σε αυτά τα περιβάλλοντα (Posen & Levinthal, 2012).

Εν αντιθέσει, τα εξωγενή πλήγματα ενισχύονται από απρόβλεπτους παράγοντες, όπως οι τεχνολογικές επαναστάσεις (Meyer, Brooks & Goes, 1990). Οι τεχνολογικές επαναστάσεις μετασηματίζουν τα επιχειρησιακά μοντέλα σε όλους τους τομείς της οικονομίας, δημιουργώντας τεράστιες ευκαιρίες στην αγορά καθώς και το μέγεθος των επιδράσεων και των αλλαγών που επιφέρουν στους διάφορους οργανισμούς είναι τεράστιο. Ο παράγοντας αυτός έχει ως αποτέλεσμα να ξεπεραστούν οι υπάρχουσες τεχνολογίες και δεξιότητες (Romanelli & Tushman, 1994) αναγκάζοντας τους οργανισμούς να προσαρμοστούν άμεσα στις νέες περιβαλλοντικές συνθήκες (Murtmann & Tushman, 1997). Συνεπώς, οι δραστηριότητες εξερεύνησης εφαρμόζονται για την προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών ενώ οι δραστηριότητες εκμετάλλευσης για τη διάσωση των περιουσιακών στοιχείων των οργανισμών.

Το καθεστώς ιδιοποίησης αναφέρεται στο βαθμό που οι περιβαλλοντικές συνθήκες επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να αποκομίσει κέρδη από την καινοτομία του και έχει οριστεί ως το πεδίο στο οποίο οι γνώσεις και οι καινοτομίες μπορούν να προστατευθούν από τους μιμητές. Επίσης, το καθεστώς ιδιοποίησης αποτελείται από ένα συνδυασμό μέσων για την προστασία της γνώσης και την επιστροφή των επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν στην καινοτομία. Η στρατηγική που επιλέγεται από μια επιχείρηση έχει μεγάλη σημασία διότι δαπανώνται περιορισμένοι πόροι και η γνώση που προέρχεται από το τμήμα E & A δεν πρέπει να απομακρυνθεί από τους ανταγωνιστές. Το καθεστώς αποτελείται από ένα συνδυασμό μηχανισμών όπως η φύση της γνώσης, η θεσμική προστασία, πρακτικά και τεχνικά μέσα και ο χρόνος παράδοσης καθώς και η επιλεγόμενη στρατηγική εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα, τη δύναμη, την αποτελεσματικότητα και το στόχο. Αν τα καθεστώτα ιδιοποίησης είναι στενά θα πρέπει να εφαρμόζεται η εξερεύνηση ενώ εάν τα καθεστώτα ιδιοποίησης είναι χαλαρά, θα πρέπει να εφαρμόζεται η εκμετάλλευση. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω έρευνα προκειμένου να αποκαλυφθεί πώς τα καθεστώτα ιδιοποίησης επηρεάζουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση.

Η ένταση ανταγωνισμού υποδηλώνει την προσπάθεια των επιχειρήσεων να κρατήσουν αλώβητη τη σχέση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης επιδιώκοντας τη διατήρηση τους με περιορισμένους πόρους (Barnett, 1997). Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιρειών. Μακροχρόνια ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία των καταναλωτών και επιδρά στα κίνητρα των επιχειρήσεων να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη και οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν μια στρατηγική ώστε να είναι ικανές να αποκρούουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και να έχουν όφελος. Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού απαιτείται η ενεργοποίηση των επιχειρήσεων προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Σε περιβάλλοντα όπου αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση των τιμών των προϊόντων, των πόρων και των περιθωρίων κέρδους (Porter, 2008), καθώς επίσης και οι εκμεταλλευτικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων δεν είναι επαρκής για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού, η εξερεύνηση είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να ενισχύσουν τη θέση τους στις υπάρχουσες αγορές και να καταφέρουν να εισέλθουν σε νέες, ενώ σε περιόδους οι οποίες χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού η εκμετάλλευση είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων καθώς δεν χρειάζεται να αναλάβουν το

κόστος του πειραματισμού σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνολογίες (Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008).

1.3.2 Οργανωτικοί Παράγοντες

Από την άποψη των οργανωτικών παραγόντων, οι διαθέσιμοι πόροι θεωρούνται οι επιπλέον πόροι τους οποίους έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση και οι οποίοι δεν είναι απαραίτητοι για τις συνήθεις δραστηριότητες της (Nohria & Gulati, 1996). Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές η διαθεσιμότητα των πόρων ευνοεί την καινοτομία, και συνεπώς την εξερεύνηση καθώς οι οργανισμοί δεν χαρακτηρίζονται από περιβαλλοντική αστάθεια και επίσης δεν διατρέχουν κάποιο κίνδυνο διότι το πλεόνασμα των πόρων τους, τους επιτρέπει να αποφευχθούν οι συνέπειες μιας πιθανής αποτυχίας (Levinthal & March, 1993, Sidhu et al., 2004). Οι διαθέσιμοι πόροι και οι ικανότητες των επιχειρήσεων εμφανίζονται ως παράγοντες ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων, οι οποίες διαδραματίζουν κείμενο ρόλο για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Όταν οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με μια πληθώρα απειλών είναι ωφέλιμο για αυτές να χρησιμοποιούν τους επιπλέον πόρους που έχουν στη διάθεση τους στην εξερεύνηση ενώ σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού και απειλών είναι ωφέλιμο να χρησιμοποιούν τους πόρους τους για εκμετάλλευση (Voss et al., 2008).

Η επιβίωση κάθε οργανισμού σχετίζεται με την ικανότητα του να αναγνωρίζει την αξία των νέων έξω-επιχειρησιακών πληροφοριών, να είναι σε θέση να τις αφομοιώνει και να τις χρησιμοποιεί ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς. Η ικανότητα αυτή αποκαλείται ικανότητα απορρόφησης ενός οργανισμού και είναι ένας βασικός οργανωτικός παράγοντας διότι διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του οργανισμού σε συνθήκες γρήγορων και συνεχών αλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, οι Cohen και Levinthal (1990) αναγνώρισαν την ικανότητα απορρόφησης ενός οργανισμού, η οποία όπως προαναφέρθηκε αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να αναγνωρίζει, να αφομοιώνει και να εφαρμόζει την εξωτερική γνώση. Η ικανότητα απορρόφησης ενός οργανισμού διαμορφώνει τη σχέση του με το εξωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε οι δραστηριότητες εξερεύνησης να προωθούν τις νέες τεχνολογίες (Hoang & Rothaermel, 2010). Ωστόσο, μελλοντικά η έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στη σχέση της εξερεύνησης και της ικανότητας απορρόφησης, προκειμένου να αποδειχθεί η σύνδεση μεταξύ τους (Lavie et al, 2010). Εν τούτοις, η γνώση που προέρχεται από εξωτερικές ροές γνώσης αναφέρεται στη γνώση που έχει αποκτήσει ένας οργανισμός από εξωτερικές πηγές και είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς, προκειμένου να την αφομοιώσουν και να την αξιοποιήσουν ώστε να ενισχύσουν τη δραστηριότητα καινοτομίας τους (Rosenberg, 1982).

Το μέγεθος μιας επιχείρησης έχει μετρηθεί με διάφορους τρόπους, οι οποίοι περιλαμβάνουν το ύψος των πωλήσεων, την αξία της καθαρής θέσης και το πλήθος των εργαζομένων της επιχείρησης (Dang & Li, 2015). Σύμφωνα με το μέγεθος ενός οργανισμού υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με τις επιπτώσεις του στην εξερεύνηση και την εκμετάλλευση. Το μέγεθος σχετίζεται θετικά με την αδράνεια αποτρέποντας τους οργανισμούς να στραφούν στην ανακάλυψη νέων ευκαιριών καθώς λειτουργούν μέσα σε καθιερωμένες διαδικασίες (Hannan & Freeman, 1984). Από την άλλη πλευρά, οι Beckman, Haunschild και Phillips (2004) υποστήριξαν ότι είναι πιο εύκολο για τις μεγάλες επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε δραστηριότητες εξερεύνησης, καθώς έχουν πρόσβαση σε περισσότερους εσωτερικούς πόρους. Όμως και οι μικρές επιχειρήσεις είναι ευέλικτες στο να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες καθώς χαρακτηρίζονται από αμεσότερα κανάλια ενδοεπιχειρησιακών αλληλεπιδράσεων. Επιπροσθέτως, κάποιοι ερευνητές θεωρούν πως το

μέγεθος μιας επιχείρησης δεν συσχετίζεται με τις δραστηριότητες εξερεύνησης (Andriopoulos & Lewis, 2010).

Η οργανωσιακή δομή αφορά στη διαμόρφωση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης (Skivington & Daft, 1991). Σύμφωνα λοιπόν με την οργανωσιακή δομή υποστηρίζεται ότι διαφορετικές δομές μπορεί να διευκολύνουν την εξερεύνηση ή την εκμετάλλευση. Οι μηχανιστικές δομές αναφέρονται στην τυποποίηση, την ιεραρχία και τη συγκέντρωση ενώ οι οργανικές δομές εστιάζουν στην αυτονομία και την αποκέντρωση (Burns & Stalker, 1961, Burns & Wholey, 1993). Η συγκέντρωση σχετίζεται με το βαθμό κατά τον οποίο η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης (Caruana, Morris & Vella, 1998). Παρότι κάποιοι ερευνητές είναι της άποψης ότι η υψηλή συγκέντρωση επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Ruekert, Walker & Roering, 1985), ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ενισχύεται από την αποκέντρωση (Floyd & Wooldridge, 1992, Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000). Πιο συγκεκριμένα, στην αποκεντρωμένη δομή εντός της επιχείρησης έχει αποδοθεί η αύξηση της ικανοποίησης και η ενθάρρυνση της επικοινωνίας (Burns & Stalker, 1961) ενώ μια μηχανιστική δομή σχετίζεται με τον επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων μέσω αλληλεπιδράσεων εντός της επιχείρησης και με την παροχή χρήσιμων πληροφοριών (Burns & Stalker, 1961). Με βάση τα παραπάνω, η εξερεύνηση αναμένεται να οδηγήσει τους οργανισμούς σε αναζήτηση νέων γνώσεων και ως εκ τούτου η συγκέντρωση να μην είναι επαρκής στη λήψη αποφάσεων, ενώ η τυποποίηση θα πρέπει να συνδέεται με την εκμετάλλευση μέσα από την σταδιακή ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ηλικία της επιχείρησης αφορά στα έτη λειτουργίας ενός οργανισμού και θεωρείται επίσης ότι αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση. Από τη μια πλευρά, για τις νέες επιχειρήσεις ελλοχεύει ο κίνδυνος αποτυχίας λόγω της έλλειψης οικονομικών και οργανωτικών πόρων, ενώ από την άλλη πλευρά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις συνήθως αποτυγχάνουν να καινοτομούν διότι εξαρτώνται από καθιερωμένες διαδικασίες οι οποίες συνήθως τις οδηγούν σε αδράνεια (Hannan & Freeman, 1984). Γενικά, οι νέες επιχειρήσεις προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν στα σύγχρονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα έχουν την τάση να εξερευνούν, ενώ οι υφιστάμενες επιχειρήσεις αξιοποιώντας τους πόρους και τις υπάρχουσες γνώσεις τους συνήθως έχουν την τάση να εκμεταλλεύονται (Sorensen & Stuart, 2000).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως οι βασικές πεποιθήσεις, οι παραδοχές, οι αξίες και οι τρόποι αλληλεπίδρασης που συμβάλλουν σε ένα μοναδικό κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις προσδοκίες, τις εμπειρίες, τη φιλοσοφία του οργανισμού καθώς και τις αξίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών και εκφράζεται στις εσωτερικές λειτουργίες, στις αλληλεπιδράσεις με τον έξω κόσμο και στις μελλοντικές προσδοκίες. Από την άλλη πλευρά, το οργανωσιακό κλίμα ορίζεται ως τα επαναλαμβανόμενα πρότυπα συμπεριφοράς, στάσεως και συναισθημάτων που χαρακτηρίζουν τη ζωή σε έναν οργανισμό. Επιπροσθέτως, το οργανωσιακό κλίμα αντικατοπτρίζει την αντίληψη ενός ατόμου για τον οργανισμό στον οποίο ανήκει και πρόκειται για ένα σύνολο μοναδικών χαρακτηριστικών που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται για τους οργανισμούς στους οποίους ανήκουν και τα οποία χρησιμεύουν ως σημαντική δύναμη για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Έτσι, με την ευρεία έννοια, μπορεί να νοηθεί ως το κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού. Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα είναι παρόμοιες έννοιες οι οποίες περιγράφουν την εμπειρία των εργαζομένων στους οργανισμούς τους (Patterson et al., 2005). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είτε συνδέοντας την οργανωσιακή κουλτούρα με τις καθιερωμένες διαδικασίες ενός οργανισμού και συνεπώς με την εκμετάλλευση (Sorensen, 2002), είτε θεωρώντας ότι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν αφοσιωθεί στην καινοτομία έχουν ήδη ενισχύσει την

εξερεύνηση (Ravasi & Schultz, 2006) είναι αντιφατικά. Η οργανωσιακή ταυτότητα σχετίζεται με τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν τη φύση ενός οργανισμού και παρέχει στα μέλη του μια απεικόνιση των στόχων και της λογικής που καθοδηγεί τις διερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες (Miles & Snow, 1978). Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως η οργανωσιακή ταυτότητα είναι μια παράμετρος η οποία επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς οι κοινές αξίες, οι στόχοι και η λογική των μελών μιας επιχείρησης δημιουργούν κανόνες οι οποίοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν είτε στην εξερεύνηση είτε στην εκμετάλλευση (Albert & Whetten, 2004).

1.4 Τα αποτελέσματα απόδοσης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης

Ένα βασικό θέμα αναφορικά με την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση είναι τα αποτελέσματα απόδοσης που σχετίζονται με την εφαρμογή κάθε δραστηριότητας ξεχωριστά ή με την ταυτόχρονη εφαρμογή τους. Οι οργανισμοί οι οποίοι επικεντρώνονται αποκλειστικά στην εξερεύνηση θα υποστούν το κόστος πειραματισμού και συνεπώς διατρέχουν μεγάλο κίνδυνο να οδηγηθούν σε αποτυχία καθώς δεν αποκομίζουν τα οφέλη της εκμετάλλευσης. Ο Levinthal και ο March (1993) υποστήριξαν ότι, ένας οργανισμός ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με την εξερεύνηση συνήθως πάσχει από το γεγονός ότι ποτέ δεν κερδίζει τις αποδόσεις των γνώσεων του. Με τη σειρά τους, οι επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν πόρους για την αύξηση της αποδοτικότητας και των βραχυπρόθεσμων επιδόσεων τους μέσω της εκμετάλλευσης θα μπορούσαν να παγιδευτούν σε οργανωτική αδράνεια και να καταστούν παρωχημένες μακροπρόθεσμα, καθώς δεν θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές παρότι η εκμετάλλευση συντελεί στην επίτευξη αποδόσεων που είναι άμεσες και προβλέψιμες αλλά όχι απαραίτητα και βιώσιμες. Τα στοιχεία αναφορικά με τις συνέπειες της απόδοσης που ασκούν η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι περιορισμένα και τα επιχειρήματα των ερευνητών είναι αντιφατικά. Οι Auh και Menguc (2005), ανέφεραν ότι σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από αυξημένο ανταγωνισμό η εξερεύνηση σχετίζεται θετικά με την απόδοση των επιχειρήσεων ενώ η εκμετάλλευση συνδέεται αρνητικά με την απόδοση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την ταυτόχρονη εξερεύνηση και εκμετάλλευση, ο March (1991) ήταν ο πρώτος ο οποίος αναγνώρισε την αμφιδεξιότητα η οποία αναφέρεται στην ταυτόχρονη επιδίωξη και των δύο δραστηριοτήτων. Ενώ ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να ευνοούν τη μια δραστηριότητα έναντι της άλλης, κάποιοι άλλοι δηλώνουν ότι η συμμετοχή και στις δύο δραστηριότητες είναι το κλειδί για ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρώντας την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση ως αδιαχώριστες. Οι Wernerfelt και Montgomery (1988), θεώρησαν ότι οι επιχειρήσεις που ασκούν ταυτόχρονα και τις δύο δραστηριότητες θυσιάζουν την εσωτερική συνοχή τους η οποία μπορεί να οδηγήσει σε κατώτερη απόδοση. Σε αντίθεση με αυτή την άποψη, αρκετοί ερευνητές θεωρούν την ικανότητα ενός οργανισμού να είναι αμφιδέξιος ως ένα βασικό σημείο των δυναμικών δυνατοτήτων του. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται επιτυχώς μακροπρόθεσμα έχει τις ρίζες της στην ικανότητα τους να επιδιώκουν από κοινού την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση. Επιπροσθέτως, η έρευνα του Gibson & Birkinshaw, υποδεικνύει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει την αμφιδεξιότητα συνδέεται θετικά με τις επιδόσεις της. Καθώς και οι Tushman και O'Reilly (1996) πρότειναν ότι οι επιχειρήσεις που είναι ικανές να επιδιώκουν ταυτόχρονα την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση είναι πιο πιθανό να επιτύχουν ανώτερες αποδόσεις σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση σε μια από τις δυο δραστηριότητες.

Οι He και Wong (2004) εξέτασαν την υπόθεση της αμφιδεξιότητας στο πλαίσιο των στρατηγικών τεχνολογικής καινοτομίας και τα στοιχεία που βρήκαν αποδεικνύουν ότι η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές στρατηγικές καινοτομίας σχετίζεται θετικά με τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων ενώ η ανισορροπία μεταξύ των εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών στρατηγικών καινοτομίας συνδέονται αρνητικά με τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων. Οι Venkatraman et al. (2007) εξέτασαν τις επιπτώσεις της αμφιδεξιότητας στην απόδοση των επιχειρήσεων και διαπίστωσαν τη θετική επίδραση μεταξύ της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης στις πωλήσεις. Από την άλλη, η έρευνα του Piao (2010) αποκαλύπτει ότι μια πολύ μεγάλη ή βραχεία χρονική εξερεύνηση επηρεάζει αρνητικά τη μακροζωία ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά, οι Lin et al. (2007), υποστηρίζουν πως ένας αμφιδέξιος σχηματισμός συμμαχιών ωφελεί τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ ένας επικεντρωμένος σχηματισμός εξερευνητικών ή εκμεταλλευτικών συμμαχιών ωφελεί τις μικρότερες επιχειρήσεις. Ωστόσο, σε αντίθεση με τους Lin et al. (2007), υποστηρίζεται ότι το οργανωτικό μέγεθος επηρεάζει αρνητικά την εξισορρόπηση εντός των τομέων συμμαχίας. Σε ένα αβέβαιο περιβάλλον ένας αμφιδέξιος σχηματισμός ενισχύει τη σταθερή απόδοση, όπως και ένας εστιασμένος σχηματισμός σε ένα σταθερό περιβάλλον. Οι Uotila et al. (2009), διαπιστώνουν ότι η ιδανική ισορροπία μεταξύ της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Επίσης, οι Fang's et al. (2010), αναφέρουν ότι η βέλτιστη ισορροπία επιτυγχάνεται όταν υπάρχουν συγκρατημένα επίπεδα διασύνδεσης μεταξύ των ομάδων οι οποίες βοηθούν στη διάδοση ιδεών σε όλες τις ομάδες.

Συνοψίζοντας, διάφορα αντιφατικά αποτελέσματα διαμορφώνουν τη σχέση μεταξύ της αμφιδεξιότητας και της απόδοσης και αυτό οδηγεί τους ερευνητές στο να θεωρούν πως απαιτείται να πραγματοποιηθεί εκτενής έρευνα για να αποκαλυφθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τη σχέση. Οι Yamakawa et al. (2011) υποστηρίζουν ότι οι ερευνητές πρέπει να προσπαθήσουν να διασαφηνίσουν το ρόλο των οργανωτικών και περιβαλλοντικών παραγόντων καθώς και του στρατηγικού προσανατολισμού στις συμμαχίες εξερεύνησης και εκμετάλλευσης οι οποίες οδηγούν σε ανώτερες επιδόσεις. Οι Posen & Levinthal (2012) προσομοίωσαν τις περιβαλλοντικές αλλαγές προκειμένου να κατανοήσουν πώς και πότε η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση καθιστούν την οργανωτική προσαρμογή πολύτιμη. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη η μελλοντική έρευνα να επικεντρωθεί στα αποτελέσματα της εξισορρόπησης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης για να παραχθούν επιπλέον εμπειρικά στοιχεία για την αξία της αμφιδεξιότητας στους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

«Η σχέση της ανώτατης διοίκησης, του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των ανταγωνιστικών στρατηγικών με την αμφιδεξιότητα»

Αρκετές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις εντάσεις που δημιουργούνται σε έναν οργανισμό από την προσπάθεια εξισορρόπησης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Επίσης, έντονο ενδιαφέρον παρουσιάζεται για το ρόλο των ομάδων της ανώτατης διοίκησης καθώς και των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων στη σχέση εξισορρόπησης αυτών των δραστηριοτήτων. Μια πληθώρα ερευνητών έχει επικεντρωθεί στα αποτελέσματα από την ταυτόχρονη άσκηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης (He & Wong, 2004, Helfat & Peteraf, 2009). Η παρούσα διπλωματική έχει ως στόχο να εξετάσει τα χαρακτηριστικά των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και τα στρατηγικά χαρακτηριστικά τα οποία επιτρέπουν την αμφιδεξιότητα καθώς και να εξετάσει τη σχέση της αμφιδεξιότητας με την απόδοση των οργανισμών. Καθώς πλέον τα περιβάλλοντα δεν χαρακτηρίζονται από σταθερότητα αλλά από ταχείς μεταβολές η επιδίωξη της εξερεύνησης είναι απαραίτητη ώστε να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να ευημερούν ενώ η εκμετάλλευση απαιτείται για τη βελτίωση των καθιερωμένων διαδικασιών τους. Λόγω των παραπάνω, εξετάζονται οι παράγοντες που περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, οι παράγοντες που επηρεάζουν το οργανωτικό περιβάλλον και οι επιχειρηματικές στρατηγικές που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά των ανώτερων διευθυντικών στελεχών διερευνώνται υπό τη σκοπιά της αυτό-αποτελεσματικότητας, του προσανατολισμού τους στο στόχο και του προσανατολισμού τους στο στόχο απόδοσης. Το οργανωτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις εξωτερικές ροές γνώσης, το οργανωτικό και κοινωνικό κεφάλαιο, την καινοτομία και το κλίμα ευελιξίας εντός μιας επιχείρησης καθώς και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ενώ οι επιχειρηματικές στρατηγικές περιλαμβάνουν την εφαρμογή στρατηγικών χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης.

Πίνακας 4: Σχέση αμφιδεξιότητας και διάφορων παραγόντων

Αμφιδεξιότητα & Παράγοντες		
Χαρακτηριστικά των ανώτερων διευθυντικών στελεχών: 1. Αυτό-αποτελεσματικότητα 2. Προσανατολισμός στο στόχο 3. Προσανατολισμός στο στόχο απόδοσης	Οργανωτικό Περιβάλλον: 1. Εξωτερικές ροές γνώσης 2. Οργανωτικό και Κοινωνικό Κεφάλαιο 3. Καινοτομία και Κλίμα Ευελιξίας 4. Συμμετοχική λήψη αποφάσεων	Επιχειρηματικές Στρατηγικές: 1. Στρατηγικές χαμηλού κόστους 2. Στρατηγικές διαφοροποίησης

2.1 Τα χαρακτηριστικά των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και η σχέση τους με την αμφιδεξιότητα

Οι ανώτατες ομάδες διοίκησης θεωρούνται ως το απαραίτητο μέσο για την επίτευξη και την εφαρμογή της αμφιδεξιότητας (O'Reilly & Tushman, 2011). Πιο συγκεκριμένα, για να οδηγηθεί ένας οργανισμός στην αμφιδεξιότητα οι ανώτατες ομάδες διοίκησης καλούνται να επιλύσουν τις συγκρούσεις που δημιουργούνται καθώς και να λάβουν αποφάσεις για την καλύτερη κατανομή των πόρων (O'Reilly & Tushman, 2011). Επίσης, η αυτο-αποτελεσματικότητα των ανώτατων ομάδων διοίκησης αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα καθώς σχετίζεται θετικά με τη διαχειριστική τους απόδοση η οποία επηρεάζει άμεσα τις ενέργειες τους ως προς τον αμφιδέξιο προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη είναι σημαντικό να εκτελούν ταυτόχρονα ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ικανά να προσαρμοστούν σε διάφορες αρμοδιότητες προκειμένου να οδηγήσουν έναν οργανισμό στην αμφιδεξιότητα. Επιπλέον, τα ανώτατα στελέχη πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν τις δεξιότητες τους μέσω της απόκτησης νέας γνώσης (Lubatkin et al., 2006). Κατά συνέπεια, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη με υψηλά επίπεδα αυτο-αποτελεσματικότητας είναι πιθανό να υιοθετήσουν διάφορες προσεγγίσεις διαχείρισης κάτι το οποίο είναι βασικό για την επίτευξη της αμφιδεξιότητας (Raisch et al., 2009).

Ο προσανατολισμός στο στόχο των ανώτατων διευθυντικών στελεχών αναμένεται ότι θα συμβάλει στο να αναπτύξουν τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να αντιμετωπίσουν το παράδοξο της αμφιδεξιότητας. Συνεπώς, λόγω των δεξιοτήτων που αναπτύσσουν τα ανώτατα στελέχη θα είναι σε θέση να διαχειριστούν με ένα βέλτιστο τρόπο τις ανεπάρκειες που προκύπτουν από την ταυτόχρονη επιδίωξη της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Επιπροσθέτως, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη με προσανατολισμό στο στόχο αναμένεται να εφαρμόσουν σύνθετες στρατηγικές, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την αποτυχία και να εκτελέσουν απαιτητικά καθήκοντα. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, τα στελέχη θα αναλάβουν δύσκολα καθήκοντα που θα οδηγήσουν στην εξερεύνηση και παράλληλα θα ενισχύσουν τις υπάρχουσες θέσεις στην αγορά των προϊόντων (Gibson & Birkinshaw, 2004). Συμπερασματικά, ο προσανατολισμός στο στόχο από πλευράς των ανώτατων διευθυντικών στελεχών θα συνεισφέρει στο να αντιμετωπίσουν την ταυτόχρονη επιδίωξη της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης και έτσι θα επηρεάσει θετικά την αμφιδεξιότητα των επιχειρήσεων.

Τα ανώτατα στελέχη με προσανατολισμό στο στόχο απόδοσης αναμένεται να αποφύγουν να εκτελέσουν δύσκολα καθήκοντα και να επιλέξουν δραστηριότητες μέσω των οποίων η επιτυχία θα επέλθει ευκολότερα στον οργανισμό (Bell & Kozlowski, 2002). Καθώς η αμφιδεξιότητα συνδέεται με διαδικασίες οι οποίες απαιτούν προσπάθεια για να αντιμετωπιστούν, τα ανώτατα στελέχη με προσανατολισμό στο στόχο απόδοσης ενδέχεται να την επηρεάσουν αρνητικά διότι δεν μπορούν να διαχειριστούν τις δυσκολίες που προκύπτουν από την ταυτόχρονη επιδίωξη της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αναμένεται να έχουν χαμηλή επίδοση ως προς τους πολλαπλούς ρόλους που πρέπει να αναλάβουν ώστε να οδηγήσουν έναν οργανισμό στην αμφιδεξιότητα (Gibson & Birkinshaw, 2004).

2.2 Τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού περιβάλλοντος και η σχέση του με την αμφιδεξιότητα

Σύμφωνα με τους Almeida, Phene, και Grant οι εξωτερικές ροές γνώσης είναι απαραίτητες για τις επιχειρήσεις διότι συμβάλουν στο να καταφέρουν να διατηρήσουν τις καινοτόμες διαδικασίες τους. Οι επιχειρήσεις εκτιμάται ότι αποδίδουν καλύτερα και επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις όταν οι γνώσεις που αποκτούν προέρχονται όχι μόνο από εσωτερικές πηγές αλλά πρωτίστως από εξωτερικές πηγές. Με βάση αυτή την άποψη, οι εξωτερικές ροές γνώσης αναμένεται να επηρεάσουν θετικά τις εξερευνητικές δραστηριότητες των οργανισμών καθώς θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε γνώσεις οι οποίες σχετίζονται με την ικανότητα τους να κατανοούν και να εκτελούν. Επίσης, κάποιιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εξωτερικές γνώσεις βελτιώνουν τις υφιστάμενες γνώσεις οι οποίες είναι πολύτιμες για τις εκμεταλλευτικές δραστηριότητες των οργανισμών διότι θα μπορούν να εκμεταλλεύονται μέσω αναδομημένων βάσεων γνώσης.

Το οργανωτικό κεφάλαιο είναι η συσσωρευμένη εμπειρία και οι γνώσεις μιας επιχείρησης οι οποίες έχουν κωδικοποιηθεί μέσω διαφόρων μέσων, όπως οι βάσεις δεδομένων, οι ρουτίνες, τα εγχειρίδια και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και αποτελεί το βασικό άυλο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων. Οι έρευνες σχετικά με το οργανωτικό κεφάλαιο έχουν υποδείξει ότι συνδέεται στενά με την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα (Kang & Snell, 2009) καθώς και ότι συμβάλει στο να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Επιπλέον, το οργανωτικό κεφάλαιο μέσω της ουσιαστικής γνώσης που προσφέρει στους οργανισμούς, τους δίνει την δυνατότητα να λάβουν τις βέλτιστες αποφάσεις ώστε να κατανέμουν τους διαθέσιμους πόρους τους με τέτοιο τρόπο που να εξυπηρετούνται οι εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές τους δραστηριότητες και κατ' επέκταση διευκολύνει την αμφιδεξιότητα.

Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι ένας όρος ο οποίος καλύπτει τις κοινωνικές νόρμες και τα δίκτυα που διευκολύνουν τη συλλογική δράση προς την επίδιξη ενός αμοιβαίου οφέλους. Γενικότερα, ο όρος αυτός ταυτίζεται με χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως οι κοινωνικές νόρμες και η εμπιστοσύνη που μπορούν να διευκολύνουν το συντονισμό των δράσεων των ατόμων ώστε να επιτύχουν την αύξηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης. Τα υψηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου επιδρούν θετικά στην αμφιδεξιότητα των επιχειρήσεων καθώς νοούνται ως η απαραίτητη βάση για την κατανόηση και επίτευξη των εκμεταλλευτικών δραστηριοτήτων που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην επίτευξη των εξερευνητικών δραστηριοτήτων. Επίσης, το κοινωνικό κεφάλαιο ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης οδηγώντας σε επιχειρήσεις με ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς βάσει αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης (Atuahene-Gima & Murray, 2007). Η εμπιστοσύνη μεταξύ ατόμων ενός οργανισμού είναι ένα βασικό συστατικό του κοινωνικού κεφαλαίου το οποίο διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ τους και μπορεί τους να οδηγήσει σε ταυτόχρονες εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές ενέργειες. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου αποτελούνται από εργαζόμενους οι οποίοι μπορούν να διαχειριστούν τις εντάσεις που δημιουργεί η ταυτόχρονη επίδιξη της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης συνδυάζοντας τις γνώσεις και εμπειρίες τους με αυτές των συναδέλφους τους (Kogut & Zander, 1993).

Η καινοτομία είναι μια κρίσιμη διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού διότι δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς να ανταπεξέλθουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, να πετύχουν υψηλότερες επιδόσεις, να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και αποκομίσουν γνώσεις και δεξιότητες που τους επιτρέπουν να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά (Rothaermel, 2008). Η καινοτομία είναι πολύ σημαντική διότι δημιουργεί αξία για τις επιχειρήσεις και επιτρέπει την ανάπτυξη ενός

διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Madhavan & Grover, 1998), ενώ παράλληλα συνεισφέρει στη μεταφορά γνώσης. Κατά συνέπεια, η καινοτομία και η ευελιξία σε έναν οργανισμό υποστηρίζεται ότι του επιτρέπουν να διαχειριστεί τις ανεπάρκειες που δημιουργεί το παράδοξο της αμφιδεξιότητας καθώς αποδέχεται νέες ιδέες ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσει διάφορους τρόπους για την αντιμετώπιση τυχών προβλημάτων. Επίσης, ένας οργανισμός ο οποίος είναι θετικός απέναντι στην αλλαγή και την υιοθέτηση του καινούργιου, μπορεί να διαχειριστεί με επιτυχία το δίλημμα που δημιουργεί η ταυτόχρονη αναζήτηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης.

Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αναφέρεται στην από κοινού λήψη αποφάσεων ή στην επιρροή μεταξύ των προϊστάμενων και των υφισταμένων τους (Lam et al., 2002). Αυτή η μορφή διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι υπάρχει άμεση επικοινωνία των προϊστάμενων με τους υφιστάμενους τους η οποία συμβάλλει στην από κοινού σχεδίαση των ενεργειών και στην ορθολογική λήψη αποφάσεων. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στους υφιστάμενους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και δημιουργικό πνεύμα, καθώς επίσης και να ανταλλάξουν απόψεις προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων δημιουργεί πρόσφορο έδαφος στις επιχειρήσεις να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να στραφούν στην εξερεύνηση νέων τρόπων αντιμετώπισης των διάφορων καταστάσεων που αντιμετωπίζουν, να θέσουν στόχους ώστε να επιτύχουν ιδιαίτερα σημαντικά αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς και να οδηγηθούν στην αποδοχή των αλλαγών με μεγαλύτερη ευκολία (Nemanich & Vera, 2009). Εξίσου σημαντική είναι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων στις διαδικασίες εκμετάλλευσης διότι συμβάλει στο να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζουν. Συνεπώς, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ωφελεί τόσο τις δραστηριότητες εξερεύνησης όσο και τις δραστηριότητες εκμετάλλευσης.

2.3 Επιχειρηματικές Στρατηγικές και η σχέση τους με την αμφιδεξιότητα

Η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης και ο προσδιορισμός των μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Μια στρατηγική λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει τους αντικειμενικούς στόχους και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Επίσης, η στρατηγική που ακολουθεί ένας οργανισμός έχει στόχο την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων του με το ανταγωνιστικό του περιβάλλον. Στην παρούσα διπλωματική από τις τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών εξετάζονται αυτές της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους σε σχέση με την αμφιδεξιότητα. Η στρατηγική χαμηλού κόστους έχει ως σκοπό τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές καθώς και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Αντίθετα, η στρατηγική διαφοροποίησης είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της και σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση αγοραστών με μεγάλη προτίμηση σε κάποιο συγκεκριμένο προϊόν. Σύμφωνα με τον Porter (1980), όταν μια αμφιδέξια επιχείρηση ακολουθεί μια στρατηγική χαμηλού κόστους συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση του κόστους στις δαπάνες E & A, των εργαζομένων και των υπηρεσιών και αυτό έχει αντίκτυπο στις εξερευνητικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης καθώς μπορεί να οδηγηθεί σε μη βέλτιστη ισορροπία. Από την άλλη πλευρά, οι Miller & Friesen (1986) υποστηρίζουν πως η εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης σε έναν αμφιδέξιο οργανισμό απαιτεί την πραγματοποίηση αρκετών δαπανών για έρευνα, για το σχεδιασμό προϊόντων και για δαπάνες μάρκετινγκ. Ωστόσο, αυτό επηρεάζει τις εκμεταλλευτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης καθώς μπορεί να οδηγηθεί σε πολλές νέες αλλά μη ανεπτυγμένες ιδέες. Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν πως μια αμφιδέξια επιχείρηση για να καταφέρει να δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να εφαρμόσει ένα συνδυασμό των δυο αυτών ανεξάρτητων στρατηγικών. Επίσης, αρκετές έρευνες υποδεικνύουν πως τα κέρδη που αποκομίζει ένας οργανισμός από την ταυτόχρονη εφαρμογή των στρατηγικών διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους είναι πολύ μεγαλύτερα από την εφαρμογή της κάθε μιας ξεχωριστά (Hanvanich, & Calantone, 2005). Ως συνέπεια των παραπάνω, ένας συνδυασμός των στρατηγικών αυτών επιδρά με θετικό τρόπο στις εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες των οργανισμών.

2.4 Η σχέση της αμφιδεξιότητας με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων

Στο σημείο αυτό της διπλωματικής εξετάζεται η οικονομική απόδοση των οργανισμών από την ταυτόχρονη άσκηση των εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών δραστηριοτήτων τους σε σχέση με την εφαρμογή της κάθε δραστηριότητας ξεχωριστά. Αρκετοί ερευνητές θεωρούν πως οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν ταυτόχρονα την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση παρουσιάζουν αξιοσημείωτες οικονομικές αποδόσεις (Uotila et al., 2009). Ο March (1991) υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες ασκούν εκμεταλλευτικές δραστηριότητες μπορεί να βελτιώσουν βραχυπρόθεσμα την απόδοσή τους αλλά μακροπρόθεσμα να μην επιτυγχάνουν τα βέλτιστα επίπεδα επιτυχίας καθώς δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν επαρκώς στις αλλαγές του περιβάλλοντος και αυτό να έχει ως συνέπεια τη μείωση της απόδοσής τους (Ahuja & Lampert, 2001). Ομοίως, οι εταιρείες οι οποίες εστιάζουν αποκλειστικά στην εξερεύνηση για να ανταποκριθούν στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον αναμένεται να αναπτύξουν νέες γνώσεις οι οποίες θα τους οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη απόδοση (Lavie et al., 2010) όμως βραχυπρόθεσμα δεν δύνανται να αποκομίσουν οφέλη καθώς οι αποδόσεις τους είναι δύσκολο να εκτιμηθούν εκ των προτέρων και μπορεί να χρειαστεί πολύς χρόνος για να υλοποιηθούν. Οι Floyd and Lane (2000), προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εκμεταλλευτούν τις υπάρχουσες ικανότητες και να εξερευνήσουν νέες ώστε να καταφέρουν να αυξήσουν τις οικονομικές τους αποδόσεις. Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει αποδειχθεί ότι η ικανότητα μιας επιχειρηματικής μονάδας να επιτύχει ταυτόχρονα ευθυγράμμιση και προσαρμοστικότητα σχετίζεται ουσιαστικά με τις επιδόσεις της. Ο Lubatkin (2006) εξέτασε την επίδραση της αμφιδεξιότητας στις επιδόσεις μιας επιχείρησης και διαπίστωσαν ότι η κοινή επιδίωξη των εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών δραστηριοτήτων έχει θετικές επιπτώσεις στην απόδοση. Ο Venkatraman (2007) ερεύνησε με τη σειρά του τις επιπτώσεις της αμφιδεξιότητας στην απόδοση των επιχειρήσεων και διαπίστωσε ότι ο χρονικός κύκλος μεταξύ της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης έχει θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση των επιχειρήσεων. Παρά την κυρίαρχη άποψη ότι η ταυτόχρονη επιδίωξη της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης οδηγεί σε ανώτερες οικονομικές αποδόσεις με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα διπλωματική προκύπτει ότι απαιτείται να πραγματοποιηθεί περαιτέρω ανάλυση καθώς τα στοιχεία που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι περιορισμένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

«Καινοτομία»

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε συνδυασμό με τα συνεχώς μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα έχουν οδηγήσει στην άποψη πως η καινοτομία αποτελεί αδιαμφισβήτητα ένα σημαντικό μέσο για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να ευημερούν και να επιτύχουν υψηλές οικονομικές επιδόσεις. Η καινοτομία είναι προϊόν ενός πολύπλοκου συστήματος που βασίζεται σε διάφορες δεξιότητες από πλευράς των οργανισμών καθώς και στην ικανότητα τους να επιλύουν τα όποια προβλήματα προκύπτουν, στο να πειραματίζονται, στην ομαδική εργασία, στο να παίρνουν ρίσκα και να είναι δεκτικοί και πρόθυμοι απέναντι στην αλλαγή. Οι καινοτομίες άλλοτε επιφέρουν μεγάλες και άλλοτε μικρές αλλαγές στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και αποτελούν την βάση για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Υπάρχουν γενικά διάφοροι ορισμοί αναφορικά με την καινοτομία. Ένας ορισμός είναι ότι η καινοτομία αφορά στη δημιουργία και τη χρήση νέας γνώσης ώστε να σχεδιαστεί, να αναπτυχθεί και να εμπορευματοποιηθεί ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία στην αγορά είτε ότι αφορά σε τεχνολογίες παραγωγής ή νέες διοικητικές διαδικασίες είτε ότι ανάλογα με το πόσο αλλάζει τις υπάρχουσες ικανότητες μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ριζική ή σταδιακή. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Frascati (2002), που προτείνει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ο όρος καινοτομία αναφέρεται στη διαδικασία και στο αποτέλεσμα της διαδικασίας και ορίζεται ως «η μετατροπή μιας νέας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, σε μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής, καθώς και σε νέα βελτιωμένη μέθοδο παροχής μιας υπηρεσίας». Επιπλέον, με την υλοποίηση καινοτομικών ιδεών οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς και αυξάνουν την παραγωγικότητά τους. Εάν μια επιχείρηση παράγει ένα νέο προϊόν όμως δεν το έχει εισάγει στην αγορά, αυτό δεν μπορεί να ονομαστεί καινοτομία. Βασικό κριτήριο ώστε να θεωρηθεί κάτι ως καινοτομία αποτελεί το να έχει υλοποιηθεί και να έχει γίνει με κάποιον τρόπο εμπορικά εκμεταλλεύσιμο. Επιπροσθέτως, η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την δημιουργία νέας γνώσης όσο και τη διάχυση της υπάρχουσας γνώσης. Ένα από τα πιο δυναμικά γνωρίσματα της καινοτομίας αποτελεί το γεγονός πως είναι μια διαρκής διαδικασία. Η τεχνολογική εξέλιξη και οι αλλαγές στο περιβάλλον πραγματοποιούνται μέσω της υλοποίησης καινοτομιών. Μια καινοτομία δύναται να αναφέρεται στο σχεδιασμό και την κατασκευή ενός νέου εξοπλισμού καθώς και στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης προκειμένου να αντιμετωπιστεί κάποια κατάσταση. Η εισαγωγή καινοτομιών είναι καθοριστική για την οικονομική ανάπτυξη διότι χωρίς τεχνολογική αλλαγή η οικονομία θα οδηγούταν σε στασιμότητα. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, πως υπάρχει διαφορά ανάμεσα στη καινοτομία και στην εφεύρεση. Σύμφωνα με τον Fagerberg (2003), η καινοτομία ορίζεται ως «η πρώτη εμπορευματοποίηση μιας ιδέας» ενώ η εφεύρεση είναι «η πρώτη εμφάνιση μιας ιδέας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας». Η μετατροπή μιας εφεύρεσης σε καινοτομία απαιτεί γνώση της αγοράς, πόρους για την παραγωγή του προϊόντος ή της διαδικασίας καθώς και διοικητικές ικανότητες.

3.1 Ορισμοί Καινοτομίας

Όπως προαναφέρθηκε έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με το τι είναι η καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, με την πάροδο του χρόνου η καινοτομία έχει αποδοθεί ως εξής:

Latin innovare: «Να κάνεις κάτι καινούριο»

Schumpeter (1934): «Η έννοια της καινοτομίας σχετίζεται με την οικονομική ανάπτυξη η οποία παρατηρείται από την ασυνεχή εμφάνιση νέων συνδυασμών που είναι οικονομικά πιο βιώσιμοι σε σχέση με τον πιο παλιό τρόπο παραγωγής και δημιουργίας διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών»

Rogers (1983): «Η καινοτομία είναι μια ιδέα, μια πρακτική ή ένα αντικείμενο που θεωρείται νέο από κάποια μονάδα ή κάποιο άτομο που την υιοθετεί»

Rothwell & Gardiner (1985): «Η καινοτομία ασχολείται με τη χρήση των αλλαγών μικρής κλίμακας»

Peter Drucker (1985): «Καινοτομία είναι το εργαλείο των επιχειρηματιών, μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή σαν μια ευκαιρία για μια διαφορετική δραστηριότητα ή υπηρεσία»

Paul Michael Porter (1990): «Οι εταιρείες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενεργειών καινοτομίας. Προσεγγίζουν την καινοτομία στην ευρύτερη της έννοια, η οποία περιλαμβάνει τις νέες τεχνολογίες και το νέο τρόπο για να κάνουμε πράγματα»

Chris Freeman (1992): «Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει το τεχνικό σχεδιασμό, τη κατασκευή, τη διαχείριση και τις εμπορικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την προώθηση νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή με την πρώτη εμπορική χρήση μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας»

Tiddetal (1997): «Η καινοτομία είναι μια διαδικασία η οποία μετατρέπει νέες ιδέες σε ευκαιρίες και τις ενσωματώνει σε πρακτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται ευρέως»

O Edquist (1997): «Η καινοτομία είναι ένα νέο δημιούργημα με οικονομική σημασία το οποίο δύναται να είναι εξολοκλήρου νέο ή ένας συνδυασμός υπαρχόντων στοιχείων»

3.2 Είδη Καινοτομίας

Σημαντικό είναι να εξετάσουμε τα είδη της καινοτομίας. Αναφορικά με τη μορφή της γίνεται η διάκριση σε τεχνολογική καινοτομία και σε μη τεχνολογική καινοτομία. Η τεχνολογική καινοτομία αφορά τα αποτελέσματα νέων τεχνολογικών εξελίξεων, νέων συνδυασμών υφιστάμενων τεχνολογιών ή την εφαρμογή γνώσεων που αποκτήθηκαν από την επιχείρηση ενώ η μη τεχνολογική καινοτομία αφορά τις καινοτομικές δραστηριότητες οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται ως τεχνολογικές και αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, στις αλλαγές της οργανωτικής δομής ή τις τεχνικές διοίκησης. Στην τεχνολογική καινοτομία ανήκουν η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας και η καινοτομία διαδικασίας ενώ στη μη τεχνολογική καινοτομία ανήκουν η καινοτομία εμπορίας και η οργανωτική καινοτομία. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερα είδη καινοτομίας. Το πρώτο είδος είναι η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας όπου ορίζεται ως η παραγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος / υπηρεσίας . Το δεύτερο είδος είναι η καινοτομία διαδικασίας όπου ορίζεται ως η εφαρμογή μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής. Το τρίτο

είδος είναι η καινοτομία εμπορίας όπου ορίζεται ως οι νέες ή βελτιωμένες μέθοδοι μάρκετινγκ που αφορούν τον σχεδιασμό και τη συσκευασία ή την προώθηση και τοποθέτηση ενός προϊόντος. Το τέταρτο είδος είναι η οργανωτική καινοτομία όπου ορίζεται ως οι νέες ή βελτιωμένες οργανωσιακές μέθοδοι που αφορούν τις επιχειρησιακές πρακτικές ή τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης ή την οργάνωση της εργασίας.

3.2.1 Καινοτομία Προϊόντος / Υπηρεσίας

Η καινοτομία προϊόντος σχετίζεται με τη δημιουργία προϊόντων τα οποία μπορεί να είναι εντελώς νέα ή να έχουν δεχτεί ουσιαστικές βελτιώσεις στις τεχνικές προδιαγραφές τους, στα συστατικά τους μέρη ή σε διάφορα λειτουργικά τους χαρακτηριστικά. Για να θεωρηθεί ένα προϊόν νέο στην αγορά θα πρέπει να διαφοροποιείται πλήρως από τα προϊόντα που προϋπάρχουν. Η καινοτομία υπηρεσιών σχετίζεται με τη δημιουργία εντελώς νέων υπηρεσιών ή με ουσιαστικές βελτιώσεις στον τρόπο που παρέχονται οι υπάρχουσες υπηρεσίες καθώς και με βελτιώσεις στα χαρακτηριστικά τους. Οι Roper & Hewitt-Dundas (1998) διακρίνουν τέσσερις τύπους καινοτομίας προϊόντος ή υπηρεσίας:

- **Νέα προϊόντα ή υπηρεσίας:** Προϊόντα ή υπηρεσίας που είναι εντελώς νέα στην αγορά
- **Τεχνικά βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίας:** Προϊόντα ή υπηρεσίας που επανακυκλοφορούν στην αγορά με ουσιαστικά βελτιωμένα τεχνικά χαρακτηριστικά
- **Σχεδιαστικά βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίας:** Προϊόντα ή υπηρεσίας που επανακυκλοφορούν στην αγορά με βελτιωμένα αισθητικά χαρακτηριστικά
- **Μεταφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίας:** Προϊόντα ή υπηρεσίας τα οποία παρότι εισέρχονται στην αγορά για πρώτη φορά με κάποιο τρόπο έχουν ξαναεμφανιστεί

3.2.2 Καινοτομία Διαδικασίας

Η καινοτομία διαδικασίας σχετίζεται με τη δημιουργία μιας νέας ή ουσιαστικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής και σχετίζεται με αλλαγές στον εξοπλισμό, στα εργαλεία ροής εργασιών, στις τεχνικές, στους ανθρώπινους πόρους ή στην οργάνωση της παραγωγής. Επίσης, έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ή τη μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής. Οι καινοτομίες διαδικασίας διακρίνονται σε τρεις τύπους:

- **Νέες διαδικασίες:** Νέες διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών
- **Βελτιωμένες διαδικασίες:** ουσιαστικά βελτιωμένες διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών
- **Αναβαθμισμένες διαδικασίες:** Διαφοροποιημένες διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών

3.2.3 Καινοτομία Εμπορίας

Η καινοτομία εμπορίας σχετίζεται με την εφαρμογή μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου μάρκετινγκ η οποία περιέχει σημαντικές αλλαγές στη σχεδίαση των προϊόντων / υπηρεσιών της, στη συσκευασία τους, στην τοποθέτηση τους στην αγορά και στην προώθηση τους. Στόχος αυτής της καινοτομίας είναι να εισέλθει η εκάστοτε επιχείρηση σε νέες αγορές ή να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά και να επιτύχει την αύξηση των πωλήσεων της με τη δημιουργία ελκυστικότερων προϊόντων. Επίσης, περιλαμβάνει μεθόδους που χρησιμοποιούνται για πρώτη φορά από τον οργανισμό και συνθέτουν την εφαρμογή μιας εντελώς νέας στρατηγικής μάρκετινγκ ή οδηγούν σε ουσιαστική αλλαγή των υφιστάμενων μεθόδων της επιχείρησης.

3.2.4 Οργανωτική Καινοτομία

Η οργανωτική καινοτομία σχετίζεται με την εφαρμογή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων μεθόδων που αφορούν τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης ή τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της και άλλες επιχειρήσεις. Στόχος αυτής της καινοτομίας είναι η βελτίωση της χρήσης γνώσεων από πλευράς των οργανισμών και η βελτίωση της ποιότητας των αγαθών / υπηρεσιών. Επίσης, μέσω της οργανωτικής καινοτομίας οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν την απόδοση τους μειώνοντας τα διοικητικά κόστη καθώς και να αυξήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού τους.

Επιπροσθέτως, οι καινοτομίες με βάση τις αλλαγές προκαλούν στις υφιστάμενες λειτουργίες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε οριακές / σταδιακές καινοτομίες και σε ριζικές καινοτομίες και αναφέρονται σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται ενώ με βάση την προέλευση των ιδεών και πόρων των επιχειρήσεων διακρίνονται σε ανοικτές και κλειστές καινοτομίες.

3.2.5 Οριακή / Σταδιακή Καινοτομία

Η οριακή / σταδιακή καινοτομία στηρίζεται σε υπάρχουσα γνώση του οργανισμού και αφορά σε μικρές αλλαγές στις υφιστάμενες δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Επίσης, αυτές οι καινοτόμες δράσεις έχουν ως στόχο τη βελτίωση των τεχνικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται χωρίς να επιφέρουν κάποια αλλαγή στην υπάρχουσα τεχνολογία.

3.2.6 Ριζική Καινοτομία

Η ριζική καινοτομία στηρίζεται σε νέα γνώση του οργανισμού και αφορά σε θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Επίσης, αυτές οι καινοτόμες δράσεις έχουν ως στόχο τη δημιουργία νέων τεχνικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών των προϊόντων που παράγονται και των υπηρεσιών που παρέχονται καθώς και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται επιφέροντας είτε τεράστια αλλαγή στην υπάρχουσα τεχνολογία είτε καταργώντας τη και αντικαθιστώντας τη με νέα.

3.2.7 Ανοικτή Καινοτομία

Η ανοικτή καινοτομία αφορά σε καινοτόμες δράσεις οι οποίες αναπτύσσονται από τους οργανισμούς με τη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών ιδεών και πόρων και στοχεύει στον καταμερισμό των κινδύνων. Αυτό το είδος καινοτομίας στηρίζεται στην απόκτηση γνώσης η οποία είναι πολύτιμη για τις επιχειρήσεις καθώς χωρίς αυτή θα ήταν δύσκολο να καταφέρουν να καινοτομούν αν περιορίζονταν μόνο στην εσωτερική γνώση του οργανισμού.

3.2.8 Κλειστή Καινοτομία

Η κλειστή καινοτομία αφορά σε καινοτόμες δράσεις οι οποίες αναπτύσσονται από τους οργανισμούς με τη χρήση μόνο εσωτερικών ιδεών και πόρων. Αυτό το είδος καινοτομίας δεν συμβάλει στην απόκτηση της εξωτερικής γνώσης η οποία είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις και χωρίς αυτή είναι δύσκολο να καταφέρουν να καινοτομούν περιοριζόμενες στην εσωτερική γνώση του οργανισμού για αυτό και δεν επιδιώκεται συχνά.

Πίνακας 5: Είδη καινοτομίας

ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ							
Καινοτομία Προϊόντος/ Υπηρεσίας	Καινοτομία Διαδικασίας	Καινοτομία Εμπορίας	Οργανωτική Καινοτομία	Οριακή / Σταδιακή Καινοτομία	Ριζική Καινοτομία	Ανοικτή Καινοτομία	Κλειστή Καινοτομία

3.3 Τα οφέλη από την καινοτομία

Οι επιτυχημένες καινοτομίες έχουν πολλά οφέλη για τους οργανισμούς. Είναι ευρέως αποδεκτή η άποψη πως οι καινοτομίες οι οποίες είναι επιτυχημένες συνδέονται στενά με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Επίσης, η καινοτομία είναι ένα μέσο το οποίο μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε δημιουργία προϊόντων καλύτερης ποιότητας καθώς και σε παροχή υπηρεσιών και προϊόντων τα οποία είναι φιλικότερα προς το περιβάλλον. Η καινοτομία αυξάνει την παραγωγικότητα και βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η παραγωγή. Μέσα από την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών οι οργανισμοί είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους και να αυξήσουν την ικανοποίησή τους. Οι συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα έχουν φέρει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με προκλήσεις και με ευκαιρίες. Η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στο να επιτύχουν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν και να αξιοποιήσουν αυτές τις αλλαγές με ένα βέλτιστο τρόπο ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις. Επιπλέον, η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν την κινητήρια δύναμη των οργανισμών για βιώσιμη ανάπτυξη και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει στη μείωση του κόστους παραγωγής καθώς και στη δημιουργία νέων αγορών. Επιπροσθέτως, η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης και στο να επιτύχουν οι οργανισμοί την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά. Η ευημερία των επιχειρήσεων εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν τους πόρους και τις γνώσεις τους για να προάγουν την καινοτομία η οποία αποτελεί το κλειδί της αειφόρου ανάπτυξης της οικονομίας.

Πίνακας 6: Οφέλη καινοτομίας



3.4 Βασικές διαδικασίες ενός οργανισμού για να αναπτύξει καινοτόμες δράσεις

Ένας οργανισμός για να μπορεί να αναπτύξει καινοτόμες δράσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσει κάποιες βασικές διαδικασίες οι οποίες θα συμβάλουν στο να επιτύχει αυτό του το στόχου. Πιο συγκεκριμένα, οι διαδικασίες τις οποίες καλούνται να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Η δημιουργία νέων ιδεών
- Ο προσδιορισμός των διάφορων διαδικασιών παραγωγής
- Η διαχείριση της γνώσης
- Η ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών
- Ο προσδιορισμός των διαδικασιών της αγοράς

3.5 Η συμβολή της διαχείρισης της γνώσης στην καινοτομία

Σύμφωνα με τον Nonaka (1991), η διαχείριση της γνώσης ορίζεται ως «η συστηματική και σαφής ανάπτυξη, ανανέωση και εφαρμογή της γνώσης σε έναν οργανισμό με στόχο να ενισχύσει τις γνώσεις του και να καταφέρει να προβεί σε καινοτόμες δράσεις οι οποίες θα τον βοηθήσουν στο μέλλον να διαφοροποιηθεί και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά δράσης του». Η ανάγκη των επιχειρήσεων για καινοτόμα προϊόντα είναι αυξημένη ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διαχείριση επιχειρηματικών ευκαιριών σχετίζεται με την ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρήσεων οι οποίες έχουν ως συγκριτικό πλεονέκτημα τη μετατροπή γνώσεων σε εξωτερικές και εσωτερικές λειτουργίες οι οποίες έχουν ως στόχο την εμπορική εκμετάλλευση επιχειρηματικών ιδεών. Μια επιχείρηση η οποία καινοτομεί χρησιμοποιεί υπάρχουσα γνώση προκειμένου να δημιουργεί νέα. Η γνώση αποτελεί ένα στοιχείο το οποίο θα προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν ή αποκτούν γνώση ταχύτερα από τους ανταγωνιστές τους θα έχουν και το συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά (Halawi, 2006). Η ανάπτυξη καινοτόμων δραστηριοτήτων συνδέεται στενά με τη διάδοση της γνώσης μέσα σε ένα οργανισμό. Οι οργανισμοί διαχειρίζονται τη γνώση που αποκτούν από το εξωτερικό περιβάλλον με τη μορφή μιας βάσης δεδομένων και τη χρησιμοποιούν για την ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών και τεχνολογιών. Συνεπώς, η εφαρμογή της νέας γνώσης είναι η βάση για την καινοτομία. Οι οργανισμοί οι οποίοι εφαρμόζουν γρήγορα τις νέες γνώσεις που αποκτούν σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι σε θέση να προωθήσουν την καινοτομία (Cavusgil et al., 2003). Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα οι επιχειρήσεις απαιτείται να είναι ευέλικτες και να βελτιώνονται συνεχώς μέσω της γνώσης η οποία και αποτελεί το κλειδί ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν.

3.6 Στρατηγικές Καινοτομίας

Καθώς τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από συνεχείς αλλαγές στην τεχνολογία και στις αγορές, οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές που συμβαίνουν αναπτύσσουν και υιοθετούν διάφορες στρατηγικές επιδιώκοντας να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να βελτιώσουν τα οφέλη τους και να καταφέρουν να επιβιώσουν. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές τις οποίες επιλέγουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που επιθυμούν να διαχειριστούν την καινοτομία και την τεχνολογία είναι οι εξής:

- Αμυντική Στρατηγική
- Στρατηγική Εξόρυξης
- Στρατηγική Ανάδρασης
- Στρατηγική Ανάλυσης

Αμυντική Στρατηγική

Με την αμυντική στρατηγική μια επιχείρηση επικεντρώνεται στα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες της και επιχειρεί να προστατεύσει παρά να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς της προσφέροντας ανώτερη ποιότητα, χαμηλές τιμές και ισχυρή εξυπηρέτηση πελατών. Μια τέτοια στρατηγική απαιτεί αυστηρό έλεγχο του κόστους.

Στρατηγική Εξόρυξης

Με τη στρατηγική εξόρυξης οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επεκταθούν σε νέες αγορές και να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων επιδιώκεται έντονα και οι εντατικές στρατηγικές εμπορίας είναι ένας τρόπος απόκτησης πρόσθετου μεριδίου αγοράς. Αυτές οι επιχειρήσεις αντιδρούν γρήγορα στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και ένα μεγάλο μέρος των εσόδων τους προέρχεται είτε από νέα προϊόντα είτε από νέες αγορές καθώς και οδηγούν στην ανάπτυξη της τεχνολογίας. Επίσης, στόχος των οργανισμών είναι να κατέχουν την πρώτη θέση στην αγορά.

Στρατηγική Ανάδρασης

Μια επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική ανάδρασης δεν επιδιώκει την καινοτομία. Συνήθως, ο έντονος ανταγωνισμός είναι που αναγκάζει αυτές τις επιχειρήσεις να στραφούν στην καινοτομία ώστε να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Στρατηγική Ανάλυσης

Μια επιχείρηση η οποία ακολουθεί τη στρατηγική ανάλυσης έχει ως στόχο όταν μια άλλη επιχείρηση εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν να καταφέρει να ανταποκριθεί και αυτή παράγοντας άμεσα ένα παρόμοιο ή ελαφρώς βελτιωμένο προϊόν. Αυτή η στρατηγική ονομάζεται και στρατηγική μίμησης.

Πίνακας 7: Στρατηγικές καινοτομίας



3.7 Τα εμπόδια καινοτομίας

Αρκετές φορές οι οργανισμοί στην προσπάθεια τους να καινοτομήσουν συναντούν μια πληθώρα εμποδίων που δυσχεραίνει αυτή τους την προσπάθεια και δεν τους επιτρέπει να ολοκληρώσουν την εφαρμογή της. Τα βασικότερα εμπόδια καινοτομίας με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- Εμπόδια Χρηματοδότησης
- Εμπόδια Δικτύωσης
- Εμπόδια Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εμπόδια Νομικού & Κανονιστικού πλαισίου
- Εμπόδια από αναποτελεσματική Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A)

Εμπόδια Χρηματοδότησης

Το υψηλό κόστος καινοτομίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος αποτρέπει τις επιχειρήσεις από το να καινοτομούν καθώς απαιτεί τη δέσμευση πόρων σε δραστηριότητες που χαρακτηρίζονται από υψηλό ρίσκο και πιθανόν δεν θα τους αποφέρουν άμεσα οικονομικά οφέλη. Ο μεγάλος κίνδυνος αποτυχίας αποθαρρύνει τους οργανισμούς στο να προωθήσουν την καινοτομία. Οι επιχειρήσεις συνήθως εμπλέκονται σε καινοτόμες δράσεις που θα τους αποφέρουν βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη, που έχουν εφαρμοστεί τεχνολογικά και οι οποίες έχει αποδειχθεί ότι μπορούν να γίνουν εμπορεύσιμες. Επίσης, η έλλειψη πηγών χρηματοδότησης επηρεάζει τις επιχειρήσεις στο να αναπτύξουν καινοτομικές δραστηριότητες. Η μειωμένη ρευστότητα των επιχειρήσεων λόγω των περιορισμένων ιδίων κεφαλαίων, της μη έγκρισης τραπεζικών δανείων καθώς και οι ελάχιστες χρηματοδοτήσεις από κρατικές πηγές αποτελούν κατασταλτικό παράγοντα στην απόφαση τους για καινοτομία.

Εμπόδια Δικτύωσης

Ένας εξίσου βασικός παράγοντας ο οποίος αποτρέπει τις επιχειρήσεις από το να καινοτομούν είναι η ελλιπής δικτύωση των επιχειρήσεων με ερευνητικά ιδρύματα, πανεπιστήμια ακόμα και με άλλες επιχειρήσεις. Οι διάφοροι ερευνητικοί φορείς αποτελούν σημαντική πηγή γνώσης για τη δημιουργία καινοτομιών μέσα από την έρευνα που πραγματοποιούν, όμως οι επιχειρήσεις δεν δύνανται να αποκτήσουν αυτή τη γνώση διότι δεν αναπτύσσουν μαζί τους τις απαραίτητες συνεργασίες. Επιπλέον, οι ερευνητικοί φορείς επικεντρώνονται στην έρευνα ενώ οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην αγορά και αυτό δεν διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ τους. Οι οργανισμοί μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών επιτυγχάνουν τον καταμερισμό του ρίσκου και του υψηλού κόστους καθώς και αποκτούν πρόσβαση σε καινούργιες αγορές όμως η εσωστρέφεια τους επηρεάζει με αρνητικό τρόπο τη σύναψη συνεργασιών τους με άλλους φορείς.

Εμπόδια Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έλλειψη υψηλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επίσης ένα ουσιαστικό εμπόδιο για την επίτευξη της καινοτομίας καθώς το προσωπικό ενός οργανισμού είναι αυτό που προωθεί τις καινοτόμες δράσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι σημαντικό να κατέχει τόσο ακαδημαϊκές γνώσεις όσο και ατομικές και τεχνικές δεξιότητες ώστε να επωφεληθεί ο οργανισμός όταν επιδιώκει την καινοτομία. Επιπροσθέτως, ο αριθμός των επιχειρήσεων που επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους είναι περιορισμένος καθώς δεν αντιλαμβάνονται την αξία της γνώσης που αποκτά το προσωπικό τους και τη συμβολή της στην επιδίωξη καινοτομικών δραστηριοτήτων από μέρους τους έχοντας πλέον αναπτύξει κάποιες βασικές ικανότητες.

Εμπόδια Νομικού & Κανονιστικού πλαισίου

Το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο μιας χώρας πρέπει να είναι ευνοϊκό ώστε να συμβάλει στην επιδίωξη καινοτομικών δραστηριοτήτων από πλευράς των επιχειρήσεων. Παρότι τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας παρέχουν κίνητρα στις επιχειρήσεις ώστε να επιδίδονται σε έρευνα και να προωθούν την καινοτομία το κόστος για την έκδοση και την απόκτηση τους είναι ιδιαίτερα υψηλό. Επίσης, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας δημιουργούν εμπόδια στην εμπορική αξιοποίηση των καινοτομιών καθώς δεν παρέχουν την απαραίτητη προστασία στις επιχειρήσεις που καινοτομούν και σε περίπτωση προσφυγής στο νόμο για την επίλυση ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν λόγω των μεγάλων καθυστερήσεων για την απονομή δικαιούσνης οι καινοτομίες οδηγούνται σε απαξίωση. Άλλο ένα εμπόδιο της καινοτομίας αποτελεί η μεγάλη γραφειοκρατία στη χώρας μας καθώς μια ιδέα για την ανάπτυξη ενός νέου καινοτόμου προϊόντος / υπηρεσίας σχετίζεται στενά με το χρόνο μέσα στον οποίο θα παρουσιαστεί στην αγορά.

Εμπόδια από αναποτελεσματική Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A)

Τα εμπόδια που δημιουργούνται από την αναποτελεσματική Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) επηρεάζουν αρνητικά τις καινοτόμες δράσεις των επιχειρήσεων. Η Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A) επηρεάζει τα αποτελέσματα καινοτομίας των οργανισμών και για αυτό το λόγο οι επενδύσεις για E&A είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό του επιπέδου καινοτομίας σε έναν κλάδο. Ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων στην Έρευνα & Ανάπτυξη συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης τους καθώς και δημιουργεί αξία για ολόκληρο τον οργανισμό. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δαπανούν χρηματικούς πόρους για Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A) σε αρκετούς κλάδους και αυτό έχει ως συνέπεια να μην αξιοποιούν τους πόρους τους κατάλληλα ώστε να σημειώσουν πρόοδο σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο και να μπορέσουν να επιδιώξουν την εφαρμογή καινοτόμων δράσεων.

Πίνακας 8: Εμπόδια καινοτομίας



3.8 Σύνοψη

Συνοψίζοντας, λόγω του ταχύτατου ρυθμού που τρέχουν τα γεγονότα και συμβαίνουν οι εξελίξεις στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό οι οργανισμοί να καινοτομούν. Η καινοτομία μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων / υπηρεσιών είτε για δημιουργία νέων. Μέσω της καινοτομίας οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, να καταφέρουν να εισέλθουν σε νέες αγορές είτε να εδραιώσουν τη θέση τους στις ήδη υπάρχουσες αγορές καθώς και να αποκομίσουν υψηλές οικονομικές αποδόσεις. Επίσης, είναι επιτακτική ανάγκη οι οργανισμοί να χρησιμοποιούν και να επιδιώκουν τη γνώση από εξωτερικές και από εσωτερικές πηγές ώστε να ενισχύσουν τις καινοτόμες δραστηριότητες τους αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο μια πιθανή αποτυχία που μπορεί να τους στοιχήσει τόσο σε κόστος όσο και να οδηγηθούν εκτός αγοράς. Η στρατηγική που επιλέξει να αναπτύξει μια επιχείρηση εξαρτάται από τον τρόπο που αποφασίζει να διαχειριστεί τις καινοτόμες δράσεις της καθώς και από το αν επιθυμεί να ηγείται στην αγορά είτε να διατηρεί αμυντική στάση στις αλλαγές που συμβαίνουν. Στην προσπάθεια τους για καινοτομία οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να υπάρχουν ή να προκύψουν, να τα εκτιμούν, να επιλέγουν τις βέλτιστες πρακτικές και να παίρνουν τις πιο ωφέλιμες για αυτές αποφάσεις σε μικρότερο χρόνο από τους ανταγωνιστές τους. Εξίσου ουσιαστικό είναι το να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο κατά πόσο υπάρχει ζήτηση για τα προϊόντα / υπηρεσίες που επιδιώκουν να δημιουργήσουν ούτως ώστε να περιορίσουν το ρίσκο και τους κινδύνους που μπορεί να ελλοχεύουν. Τέλος, η τάση μίας επιχείρησης προς την καινοτομία εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται καθώς και από την ικανότητα της να αναγνωρίζει τις απειλές που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

«Γενικό Πλαίσιο Αμφιδεξιότητας»

Ανακεφαλαιώνοντας τα όσα έχουν προαναφερθεί οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι τα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα έχουν γίνει ιδιαίτερα σύνθετα λόγω των γρήγορων και μεγάλων αλλαγών που συμβαίνουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση να καλούνται να εξερευνήσουν νέες ιδέες, προϊόντα και υπηρεσίες ενώ παράλληλα να πρέπει να αναπτύξουν τα υπάρχοντα προϊόντα, τις αγορές και τις ικανότητες τους. Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως αμφιδέξια όταν επιτυγχάνει τη διαχείριση των σημερινών απαιτήσεων ενώ παράλληλα καταφέρνει να προσαρμοστεί στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον. Η αμφιδεξιότητα επιτυγχάνεται σε έναν οργανισμό με την εξισορρόπηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης και του επιτρέπει να είναι δημιουργικός και αποτελεσματικός ενώ συνεχίζει να βασίζεται σε παραδοσιακές μεθόδους. Η εξερεύνηση περιλαμβάνει την αναζήτηση, την ανάληψη κινδύνου, την διαφοροποίηση, την ευελιξία, τον πειραματισμό και την καινοτομία ενώ η εκμετάλλευση περιλαμβάνει την επιλογή, τη βελτίωση, την αποδοτικότητα, την εφαρμογή και την εκτέλεση. Η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι αντικρουόμενες δραστηριότητες τις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να αναλάβουν ώστε να ευημερούν μακροχρόνια. Η εξισορρόπηση μεταξύ της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης είναι μια σύνθετη ικανότητα η οποία όμως παρέχει μια πληθώρα πλεονεκτημάτων σε έναν οργανισμό πέρα από αυτά που παρέχονται από την εφαρμογή της κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά. Οι κοινές γνώσεις και οι αξίες ενός οργανισμού παρέχουν τη δυνατότητα να μπορεί να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να αλλάζει συμπεριφορά και να μετασχηματίζεται. Η εκμετάλλευση αναφέρεται στη μάθηση την οποία αποκτά μια επιχείρηση μέσω της αναζήτησης, της εμπειρικής βελτίωσης και της επαναχρησιμοποίησης υπαρχουσών τακτικών ενώ η εξερεύνηση αναφέρεται στη μάθηση που αποκτάται μέσα από τη διαφοροποίηση, τον πειραματισμό και τη δράση. Λόγω της αστάθειας και της μεταβλητότητας που χαρακτηρίζει τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα οι οργανισμοί είναι σημαντικό να ισορροπήσουν τις ριζικές αλλαγές που απαιτούνται να γίνουν με τη διατήρηση των καθημερινών τους διαδικασιών. Ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος σχετίζεται με τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία δημιουργεί ένα εξελικτικό σύστημα το οποίο επηρεάζεται από ασυνεχείς αλλαγές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να πρέπει να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν την κατάλληλη στρατηγική η οποία θα συμβάλει στο να βελτιώσουν τα υπάρχοντα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις δυνατότητες τους καθώς και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, διαδικασίες και δυνατότητες ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση προκειμένου να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει ένα συνδυασμό αξιοποίησης ικανοτήτων μέσω της εφαρμογής των υφιστάμενων ικανοτήτων της και να δημιουργήσει ικανότητες μέσω της ανάπτυξης νέων δυνατοτήτων. Επιπλέον, ο τρόπος που αναπτύσσει τις δομές του ένας οργανισμός μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία του. Υποστηρίζεται ότι αυστηρά καθορισμένες δομές οι οποίες εξαρτώνται από την ιεραρχία είναι επωφελείς για την αποδοτικότητα ενώ οι δομές οι οποίες είναι ελεύθερες με υψηλό επίπεδο αυτονομίας οδηγούν στην ευελιξία όμως προτείνεται ότι οι οργανισμοί χρειάζονται και τις δύο δομές για να είναι αμφιδέξιοι και να ευημερούν μακροχρόνια.

Βασική προϋπόθεση της αμφιδεξιότητας είναι το να καταφέρουν οι οργανισμοί να αντιμετωπίσουν την εξερεύνηση και την εκμετάλλευση ταυτόχρονα και εσωτερικά ξεπερνώντας το συμβιβασμό που δημιουργείται από την διαφορετική τους φύση. Αυτό είναι απαραίτητο καθώς ένας οργανισμός ο οποίος εστιάζει αποκλειστικά στην εξερεύνηση

παρουσιάζει αρκετές νέες αλλά μη αναπτυγμένες ιδέες ενώ ένας οργανισμός ο οποίος εστιάζει στην εκμετάλλευση συνήθως βρίσκεται παγιδευμένος σε ένα επίπεδο μη σταθερής ισορροπίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω, προκειμένου να επιλυθεί το δίλημμα της εξισορρόπησης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης προτείνονται διάφορες μέθοδοι εξισορρόπησης, όπως η structural ambidexterity, η contextual ambidexterity, ο domain separation και ο temporal separation. Οι ερευνητές πρότειναν ότι οι αμφιδέξιοι οργανισμοί που επιδιώκουν την εξισορρόπηση μέσω της structural ambidexterity θα πρέπει να δημιουργούν ξεχωριστές μονάδες για να εξερευνηθούν και να εκμεταλλευτούν ώστε να διατηρήσουν τις εξερευνητικές ενέργειες μιας μονάδας ανεπηρέαστες από τις εκμεταλλευτικές ενέργειες της άλλης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο οι εκμεταλλευτικές μονάδες είναι μεγαλύτερες, στενότερης κουλτούρας με συγκεντρωμένες και αυστηρές διαδικασίες, ενώ οι εξερευνητικές μονάδες είναι μικρές με αποκεντρωμένες και χαλαρές διαδικασίες. Αντίθετα, σύμφωνα με την εξισορρόπηση μέσω της contextual ambidexterity οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση ταυτόχρονα για να επιτύχουν το στόχο της αμφιδεξιότητας. Η επίτευξη της contextual ambidexterity μέσω των ανώτατων διευθυντικών στελεχών περιλαμβάνει την καλλιέργεια εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους, τη χρήση πολύπλοκων συμπεριφορικών μοντέλων και τη δημιουργία ενός κοινού οράματος καθώς επίσης και η καθιέρωση κοινών στόχων και η προσωπική συμβολή των ατόμων στο γενικό σκοπό ενός οργανισμού συμβάλλουν στην αμφιδεξιότητα. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την επίτευξη της ισορροπίας μέσω του domain separation θεωρείται ότι η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση είναι εφικτό να εφαρμοστούν σε διάφορους τομείς και υποστηρίζεται ότι η ισορροπία μεταξύ των τομέων είναι σημαντική ώστε οι επιχειρήσεις ακολουθώντας και τα δύο αυτά είδη δραστηριοτήτων να καταφέρουν να επιτύχουν μια γενική ισορροπία ενώ η ισορροπία μέσω του temporal separation περιλαμβάνει την εναλλαγή μεταξύ της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης με την πάροδο του χρόνου όπου οι οργανισμοί εστιάζουν είτε στην εξερεύνηση είτε στην εκμετάλλευση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον.

Ανάλογα με τις αλλαγές που συμβαίνουν επηρεάζονται και οι κινήσεις των οργανισμών. Συνήθως, σε περιβάλλοντα τα οποία είναι στατικά οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να εκμεταλλεύονται ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν, ενώ σε δυναμικά περιβάλλοντα οι οργανισμοί τείνουν να εξερευνηθούν ώστε να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες. Όταν συμβαίνουν τεχνολογικές επαναστάσεις δημιουργούνται πολλές νέες ευκαιρίες και έτσι οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμοστούν άμεσα στις νέες περιβαλλοντικές συνθήκες. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι ο ανταγωνισμός. Σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού, η εξερεύνηση είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις ώστε να ενισχύσουν τη θέση τους στις υπάρχουσες αγορές και να καταφέρουν να εισέλθουν σε νέες, ενώ σε περιόδους οι οποίες χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού η εκμετάλλευση είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων καθώς δεν χρειάζεται να αναλάβουν το κόστος του πειραματισμού. Η απόφαση που θα λάβουν οι επιχειρήσεις για το πως θα κατανείμουν τους διαθέσιμους πόρους τους είναι εξίσου ουσιαστική. Επικρατεί η άποψη ότι είναι ωφέλιμο για αυτές να χρησιμοποιούν τους περισσότερους πόρους που διαθέτουν στην εξερεύνηση όταν αντιμετωπίζουν απειλές ενώ σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού είναι ωφέλιμο να χρησιμοποιούν τους πόρους τους για εκμετάλλευση. Επίσης, είναι βασικό οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση αφομοιώνουν και να εφαρμόζουν την εξωτερική γνώση και πληροφορίες που λαμβάνουν ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς και να ενισχύουν τη δραστηριότητα καινοτομίας τους. Το μέγεθος και η ηλικία των επιχειρήσεων επηρεάζει τις εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές τους δραστηριότητες. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις καθώς διαθέτουν αρκετούς πόρους είναι εύκολο για αυτές να στραφούν στην

εξερεύνηση όμως και οι μικρές επιχειρήσεις δύναται να επωφεληθούν από νέες ευκαιρίες καθώς χαρακτηρίζονται από αμεσότερα κανάλια ενδοεπιχειρησιακών αλληλεπιδράσεων. Αναφορικά με την ηλικία των επιχειρήσεων επικρατεί η άποψη ότι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις τείνουν προς την εκμετάλλευση μέσω της αξιοποίησης των πόρων και των γνώσεων που κατέχουν, ενώ οι νέες επιχειρήσεις για να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν τα σύγχρονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα τείνουν να εξερευνούν. Η κουλτούρα ενός οργανισμού που αποτελεί τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τη φιλοσοφία του καθώς και το οργανωσιακό κλίμα το οποίο αντικατοπτρίζει την αντίληψη ενός ατόμου για τον οργανισμό στον οποίο ανήκει επηρεάζουν τις δραστηριότητες του δημιουργώντας κανόνες οι οποίοι μπορούν να τον οδηγήσουν στην εκμετάλλευση και την εξερεύνηση. Σε περιόδους οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό η εξερεύνηση σχετίζεται θετικά με την απόδοση των επιχειρήσεων ενώ η εκμετάλλευση συνδέεται αρνητικά.

Παρότι κάποιοι ερευνητές θεωρούν πως οι οργανισμοί θα πρέπει να ευνοούν τη μια δραστηριότητα έναντι της άλλης, αρκετοί άλλοι υποστηρίζουν ότι μόνο μέσω της συμμετοχής και στις δύο δραστηριότητες θα καταφέρουν να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να επιτευχθεί η αμφιδεξιότητα, μεγάλη έμφαση δίνεται και στις ομάδες της ανώτατης διοίκησης οι οποίες καλούνται να επιλύσουν τις συγκρούσεις που δημιουργούνται, πρέπει να είναι ικανές να προσαρμοστούν σε διάφορες αρμοδιότητες, να λάβουν αποφάσεις για την καλύτερη κατανομή των πόρων καθώς και να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητες τους μέσω της απόκτησης νέας γνώσης. Επίσης, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη με προσανατολισμό στο στόχο αναμένεται να εφαρμόσουν σύνθετες στρατηγικές ώστε να αντιμετωπίσουν την αποτυχία και συνεπώς θα αναλάβουν δύσκολα καθήκοντα που θα οδηγήσουν στην εξερεύνηση ενώ παράλληλα θα ενισχύσουν τις υπάρχουσες θέσεις στην αγορά των προϊόντων. Η εμπιστοσύνη μεταξύ ατόμων ενός οργανισμού διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ τους και μπορεί να τους οδηγήσει σε ταυτόχρονες εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές ενέργειες καθώς είναι σε θέση να διαχειριστούν τις εντάσεις που δημιουργούνται συνδυάζοντας τις γνώσεις και εμπειρίες τους με αυτές των συναδέλφους τους. Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων από πλευράς των προϊστάμενων και των υφισταμένων τους καθίσταται σημαντική καθώς υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ τους η οποία συμβάλλει στην από κοινού σχεδίαση των ενεργειών τους, στην ορθολογική λήψη αποφάσεων καθώς επίσης και στο να ανταλλάξουν απόψεις προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της. Κατ' επέκταση η από κοινού λήψη αποφάσεων συμβάλλει στις διαδικασίες εκμετάλλευσης διότι μπορούν να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζουν καθώς και στην εξερεύνηση νέων τρόπων αντιμετώπισης των καταστάσεων, να θέσουν στόχους ώστε να επιτύχουν υψηλά αναμενόμενα αποτελέσματα και να οδηγηθούν στην αποδοχή των αλλαγών με μεγαλύτερη ευκολία. Επίσης, η στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει ένας οργανισμός έχει στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων του με το ανταγωνιστικό του περιβάλλον. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ένας συνδυασμός μιας στρατηγική χαμηλού κόστους, η οποία έχει ως σκοπό τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους, και μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, η οποία αφορά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να διαφοροποιήσει τα προϊόντα / υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιδρά με θετικό τρόπο στις εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες των οργανισμών. Τέλος, η καινοτομία είναι ένα σημαντικό μέσο για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να ευημερούν, να επιτύχουν υψηλές οικονομικές επιδόσεις καθώς και να αποκομίσουν γνώσεις και δεξιότητες που τους επιτρέπουν να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά. Οι καινοτομίες άλλοτε επιφέρουν μικρές και άλλοτε μεγάλες αλλαγές στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και αποτελούν την βάση για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων ενώ παράλληλα συνεισφέρουν στη

μεταφορά γνώσης και αυτό έχει ως συνέπεια να μπορούν διαχειριστούν με επιτυχία το δίλημμα που δημιουργεί η ταυτόχρονη αναζήτηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης.

Σε συνέχεια των παραπάνω, η αμφιδεξιότητα των οργανισμών είναι το κλειδί για να καταφέρουν να ευημερούν μακροχρόνια στα τόσο απαιτητικά σημερινά περιβάλλοντα. Επιπροσθέτως, οι οργανισμοί καλούνται να λάβουν αποφάσεις για το ποιος είναι ο βέλτιστος τρόπος να εξισορροπήσουν τις εκμεταλλευτικές και τις εξερευνητικές τους δραστηριότητες λαμβάνοντας υπόψη μια πληθώρα παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με το εσωτερικό και με το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός στοχεύοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων από πλευράς του παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της αμφιδεξιότητας και στην επιδίωξη του να αποκομίσει υψηλές οικονομικές αποδόσεις. Έτσι καθίσταται σημαντικό να εξετάσουμε όσα προαναφέρθηκαν πως έχουν αντίκρυσμα και πως γίνεται η διαχείριση τους σε έναν αμφιδέξιο οργανισμό, που ασκεί τόσο εκμεταλλευτικές όσο και εξερευνητικές δραστηριότητες, όπως είναι ο Όμιλος ΟΤΕ-COSMOTE. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής να αναπτυχθεί η μελέτη περίπτωσης αναφορικά με την αμφιδεξιότητα του οργανισμού αυτού καθώς και ο τρόπος με τον οποίο ο Όμιλος ΟΤΕ εξισορροπεί τις εξερευνητικές και εκμεταλλευτικές του δραστηριότητες ώστε να επιτύχει τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ «Μελέτη Περίπτωσης Ομίλου ΟΤΕ»



ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Στο σημείο αυτό της παρούσας διπλωματικής εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης του Ομίλου ΟΤΕ αναφορικά με τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές δράσεις του καθώς και ο τρόπος με τον οποίο εξισορροπεί αυτές του τις δραστηριότητες. Ο Όμιλος ΟΤΕ με όχημα την τεχνολογία και την καινοτομία επιδιώκει την κατοχή της ηγετικής θέσης στον τομέα των τηλεπικοινωνιών προσφέροντας στους πελάτες του την καλύτερη εμπειρία. Καταβάλλει τα μέγιστα δυνατά ώστε να προσφέρει στους πελάτες του λύσεις οι οποίες βελτιώνουν τη ζωή τους και την ποιότητα επικοινωνίας τους μέσω βελτιώσεων των ήδη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και δημιουργεί παράλληλα νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Κάνοντας χρήση της τεχνογνωσίας που κατέχει στα τόσα χρόνια λειτουργίας του προσφέρει άριστα προϊόντα στο καταναλωτικό κοινό ενώ εξερευνά συνεχώς και νέες αγορές. Επίσης, σημαντικό ρόλο για τον Όμιλο αποτελεί το εργατικό δυναμικό του στο οποίο εστιάζει ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επικεντρώνεται στη συνεχή επιμόρφωση του, καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων του καθώς και τους δίνει τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Η εταιρεία πραγματοποιεί επενδύσεις σε δίκτυα νέας γενιάς καθώς και επικεντρώνεται στην έρευνα και καινοτομία προκειμένου να προσφέρει στους πελάτες της καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Η στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ προσανατολίζεται στο να αποτελεί ένα δυναμικό οργανισμό ο οποίος διασφαλίζει μέγιστες επιδόσεις και κατέχει ηγετική θέση στις αγορές στις οποίες ασκεί τη δραστηριότητα του. Τέλος, στην προσπάθεια να κατανοηθεί καλύτερα η αμφιδεξιότητα του Ομίλου ΟΤΕ πραγματοποιήθηκαν κάποιες συνεντεύξεις σε μέλη του οργανισμού.

5.1 Προφίλ Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ)

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) αποτελεί το μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό πάροχο στην Ελλάδα και μαζί με τις θυγατρικές που έχει δημιουργήσει εντός και εκτός της Ελλάδας καθίσταται ένας από τους πιο ισχυρούς τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο ΟΤΕ καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες του αφορούν τη σταθερή τηλεφωνία, την κινητή τηλεφωνία, τις ολοκληρωμένες λύσεις ICT, τις ευρυζωνικές υπηρεσίες και τις υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης. Ο Όμιλος μέσα από την προώθηση καινοτόμων δράσεων προσπαθεί διαρκώς να βελτιώνει αυτές τις υπηρεσίες που παρέχει στους συνδρομητές του και επενδύει διαρκώς σε Δίκτυα Νέας Γενιάς μέσω της ανάπτυξης των υποδομών του. Μέσω του COSMOTE Fiber ο ΟΤΕ δίνει τη δυνατότητα σε πάνω από 2,7 εκατ. νοικοκυριά και επιχειρήσεις να απολαμβάνουν ταχύτητες Internet έως 200Mbps και προηγμένες ευρυζωνικές υπηρεσίες μέσω οπτικών ινών καθώς επίσης και στην κινητή τηλεφωνία ο Όμιλος ΟΤΕ εξελίσσει διαρκώς τα δίκτυα του. Το δίκτυο 3G καλύπτει περίπου το 99% της χώρας, ενώ ο Όμιλος ήταν ο πρώτος ο οποίος προχώρησε στην εμπορική διάθεση του δικτύου 4G τεχνολογίας LTE στην ελληνική αγορά. Πλέον το δίκτυο 4G καλύπτει περίπου το 98% της χώρας και το 4G+ τεχνολογίας LTE Advanced καλύπτει το 92%. Παράλληλα, ο ΟΤΕ ασχολείται και με δραστηριότητες οι οποίες αφορούν κυρίως τους τομείς των ακινήτων, των ναυτιλιακών επικοινωνιών και της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Σήμερα, ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί το μεγαλύτερο επενδυτή σε νέες τεχνολογίες και διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο οπτικών ινών, απασχολεί περίπου 30.000 άτομα και οι μετοχές του είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Η Γερμανική εταιρεία Deutsche Telekom αποτελεί το μεγαλύτερο μέτοχο της επιχείρησης.

Η οργανωτική δομή του Ομίλου ΟΤΕ και οι θυγατρικές του αναφορικά με τις υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Πηγή: Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης Ομίλου ΟΤΕ (2017)

Θυγατρικές Ομίλου ΟΤΕ στην Ελλάδα:

- COSMOTE (100%): Παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας με 7,9 εκατομμύρια συνδρομητές στην Ελλάδα.
- OTE Globe (100%): Εταιρεία παροχής διεθνών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών του Ομίλου ΟΤΕ στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.
- OTE Sat - Maritel (94%): Παροχή δορυφορικών υπηρεσιών επικοινωνίας στον τομέα της ναυτιλίας.
- Cosmo One (61,7%): Εφαρμογές και Υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου για επιχειρήσεις (B2B).
- OTE Academy (100%): Παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του σύγχρονου επαγγελματία.
- OTE Plus (100%): Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με τις Τεχνολογίες Τηλεπικοινωνιών.
- OTE Estate (100%): Αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του ΟΤΕ.
- OTE Ασφάλιση (100%): Εταιρεία εξειδικευμένη σε θέματα ιδιωτικής ασφάλισης.

Διεθνείς θυγατρικές του Ομίλου ΟΤΕ:

- Telekom Romania (54%): Παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας και δορυφορικής τηλεόρασης στην τοπική αγορά.

Η θυγατρική του Ομίλου ΟΤΕ, η COSMOTE δραστηριοποιείται στην αγορά κινητής τηλεφωνίας:

- Στην Αλβανία μέσω της Telekom Albania (99,97%)
- Στη Ρουμανία μέσω της Telekom Romania Mobile (70%)

Οικονομικά στοιχεία

Για το 2018, ο Όμιλος ΟΤΕ ανακοίνωσε ότι ο κύκλος εργασιών του ανήλθε στα 3.798,7€ εκατομμύρια, η προσαρμοσμένη κερδοφορία EBITDA ανήλθε στα 1.316,8€ εκατομμύρια και το περιθώριο EBITDA αυξήθηκε στο 34,7%. Οι προσαρμοσμένες ελεύθερες ταμειακές ροές αυξήθηκαν στα 344,7€ εκατομμύρια ενώ ο προσαρμοσμένος καθαρός δανεισμός της εταιρείας παρέμεινε αμετάβλητος στα 0,7€ δισεκατομμύρια.

Βιώσιμη Ανάπτυξη

Ο Όμιλος ΟΤΕ μέσω της τεχνολογίας στοχεύει στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για όλους. Η βιώσιμη ανάπτυξη συμπεριλαμβάνεται στην επιχειρηματική στρατηγική του Ομίλου με την οποία επιδιώκει να συμβάλει τα βέλτιστα για την κοινωνία, το περιβάλλον καθώς και την οικονομία. Μέσα στο 2018 η συνεισφορά του Ομίλου ΟΤΕ στην κοινωνία ανήλθε σχεδόν στα 4€ εκατομμύρια επιδιώκοντας τη στήριξη των ευπαθών ομάδων, της επιχειρηματικότητας, του πολιτισμού και του αθλητισμού.

5.2 Η ιστορία του Ομίλου ΟΤΕ

Η ιστορία του ΟΤΕ ξεκινά να διαγράφει την πορεία της από τις 23 Οκτωβρίου του 1949 όπου είναι και η ημέρα ίδρυσης του. Τα επίσημα εγκαίνια των εργασιών του ΟΤΕ πραγματοποιήθηκαν στις 10 Νοεμβρίου του ίδιου έτους όπου ξεκίνησε και την εμπορική λειτουργία του. Στη δεκαετία του 1950 ήταν έντονη η τάση για τη διάδοση του νέου τρόπου επικοινωνίας. Αυτό είχε ως συνέπεια το 1953 να εκδοθεί ο πρώτος τηλεφωνικός κατάλογος των συνδρομητών Αθηνών, Πειραιώς και των περιχώρων και τον αμέσως επόμενο χρόνο εκδόθηκε και ο πρώτος κατάλογος των επαρχιακών περιοχών. Το 1957 η εταιρεία λειτούργησε την υπηρεσία TELEX η οποία ήταν μια υπηρεσία Τηλεγραφικών Συνδρομητών ενώ το 1962 άρχισε η αυτοματοποίηση αυτής της υπηρεσίας. Έως το 1964 υπήρξε μια σταθερότητα στην πορεία της εταιρείας. Το 1965 άρχισε η αυτοματοποίηση του υπεραστικού τηλεφωνικού δικτύου της χώρας. Το 1968 δημιουργήθηκε ένα νέο δίκτυο μεταξύ Ελλάδας και Ιταλίας μέσω του υποβρύχιου καλωδίου MED-3 ενώ το 1969 ξεκίνησε να λειτουργεί στην Αθήνα το πρώτο Αυτόματο - Ημιαυτόματο Διεθνές Τηλετυπικό Κέντρο. Γενικότερα, οι δεκαετίες του '50 και του '60 χαρακτηρίστηκαν από την προσπάθεια του ΟΤΕ για την αυτοματοποίηση της αστικής και υπεραστικής τηλεφωνίας. Τον Απρίλιο του 1970 ξεκίνησε η εμπορική εκμετάλλευση των τηλεπικοινωνιακών δορυφόρων και ο ΟΤΕ λειτούργησε τον πρώτο δορυφορικό αναμεταδότη στις Θερμοπύλες που ήταν και ο έκτος στην Ευρώπη. Το 1971 εκδόθηκε από τον ΟΤΕ το πρώτο τεύχος του Χρυσού Οδηγού όπου περιελάμβανε τους αριθμούς όσων χρησιμοποιούσαν τις υπηρεσίες του. Το Σεπτέμβριο του 1972 η εταιρεία προχώρησε στην τοποθέτηση της δεύτερης κεραίας της στις Θερμοπύλες. Μετά από δυο χρόνια, το 1974 η εταιρεία πραγματοποίησε έργα με στόχο την κατασκευή υποβρύχιων καλωδίων και ραδιοηλεκτρικών ζεύξεων. Η εταιρεία το 1979 ανέπτυξε και έθεσε σε λειτουργία το Διεθνές Ηλεκτρονικό Τηλετυπικό Κέντρο που είχε δημιουργήσει πριν κάποια χρόνια στην Αθήνα ενώ σε διάστημα δυο ετών το 1981 προχώρησε στη λειτουργία του καινούργιου Διεθνούς Ηλεκτρονικού Τηλεφωνικού Κέντρου Αθηνών MT-20. Τη χρονιά του 1986 προχώρησε στα εγκαίνια της επίσημης πλέον λειτουργίας του Παράκτιου Επίγειου Σταθμού, INMARSAT που είχε δημιουργήσει στις Θερμοπύλες. Στη συνέχεια, το 1987 άρχισε η επιχείρηση άρχισε να παρέχει Υπηρεσίες Τηλεειδοποίησης (Paging). Την αμέσως επόμενη χρονιά ξεκίνησε να λειτουργεί αποσπασματικά το πρώτο ψηφιακό διεθνές τηλεφωνικό κέντρο το οποίο ακολουθούσε τα καθιερωμένα διεθνή πρότυπα επικοινωνίας ώσπου το 1989 τοποθετήθηκαν τα πρώτα υπεραστικά και κομβικά ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα του συστήματος EWSD το οποίο είχε κατασκευάσει η SIEMENS. Το Νοέμβριο της ίδιας χρονιάς άρχισε να λειτουργεί και στην Πάτρα το πρώτο ψηφιακό τηλεφωνικό κέντρο του συστήματος AXE-10 το οποίο είχε κατασκευάσει η ERICSSON. Το 1990 εμπορευματοποίησε το δημόσιο δίκτυο HELLASPAC ενώ ταυτόχρονα εγκατέστησε και ένα ευρύ δίκτυο που βασίζεται στις οπτικές ίνες. Το 1991 παρείχε μια νέα υπηρεσία, την Υπηρεσία Τηλεδιάσκεψης και το 1992 ο ΟΤΕ για πρώτη φορά προχώρησε στην τοποθέτηση 350 Καρτοτηλεφώνων στη χώρα. Το 1994 ήταν μια σημαντική χρονιά για την εταιρεία διότι ψηφίστηκε από τη Βουλή ο νόμος 2257/94 που σχετιζόταν με την οργάνωση και τη λειτουργία της καθώς επίσης προχώρησε και στα εγκαίνια ενός νέου Κέντρου Δορυφορικών Επικοινωνιών στην περιοχή της Νεμέας. Το βασικότερο όμως που χαρακτήρισε την χρονιά αυτή και υποδεικνύει την μεγάλη ανάπτυξη της εταιρείας ήταν ότι ίδρυσε επτά νέες θυγατρικές επιχειρήσεις μεταξύ των οποίων ήταν η Cosmote, η Maritel, η Hellascom Int., η ΟΤΕ leasing, η Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος, η ΟΤΕnet, και η Hellas Sat. Το 1996 ο ΟΤΕ κατάφερε να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ανέπτυξε την ιδέα του ISDN και της ψηφιακής τηλεόρασης καθώς και πέτυχε την εξάπλωση της δραστηριότητας του εκτός των συνόρων στα Βαλκάνια, στη Μέση Ανατολή και στην Ανατολική Ευρώπη. Τις χρονιές 1997 και 1998 διάθεσε ένα δεύτερο και ένα τρίτο πακέτο μετοχών σημειώνοντας την ίδια επιτυχία. Επίσης, το 1998 ο ΟΤΕ εισάγεται και στο

Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, στο NYSE καθώς και εισχώρησε στη Ρουμάνικη αγορά μέσω της απόκτησης του 35% της εταιρείας τηλεφωνίας RomTelecom. Μια άλλη μεγάλη επιτυχία του ΟΤΕ το 2000 ήταν ότι εισχώρησε στη Βουλγάρικη αγορά με τη σύσταση της εταιρείας Globul καθώς πέτυχε την απόκτηση άδειας λειτουργίας GSM. Από το 2001 πλέον η εταιρεία λειτουργεί σε μια νέα απελευθερωμένη αγορά Τηλεπικοινωνιών. Στο διάστημα 2001 έως 2003 αναφορικά με τη χρηματιστηριακή της αξία βρίσκεται παγκοσμίως ανάμεσα στις πρώτες πεντακόσιες εταιρείες και παράλληλα ανάμεσα στις δέκα πρώτες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις που ασκούν τη δράση τους στην Ευρώπη. Το 2003 ο ΟΤΕ αυξάνει το ποσοστό του στη Ρουμανική εταιρεία RomTelecom από το 35% που κατείχε το 1998 στο 54%, στις 14 Μαΐου της ίδιας χρονιάς εκτοξεύει το δορυφόρο Hellas Sat2 από τη θέση του ακρωτηρίου Κανάβεραλ ενώ ταυτόχρονα παρέχει υπηρεσίες ADSL στην χώρα μας. Ο ΟΤΕ και η θυγατρική του η COSMOTE, το 2004 γίνονται Εθνικοί Χορηγοί των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα. Το 2005 και το 2006 η εταιρεία εστιάζει στην ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας και λόγω των υποδομών που διαθέτει συμβάλει στην κατάταξη της Ελλάδας ως την ταχύτερα αναπτυσσόμενη χώρα με το μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης ευρυζωνικών συνδέσεων παγκοσμίως. Το 2006 ο ΟΤΕ πέτυχε το δεκαπλασιασμό των ευρυζωνικών συνδέσεων σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά ενώ αύξησε στο διπλάσιο τις ταχύτητες σύνδεσης στο διαδίκτυο. Επιπροσθέτως, το καλοκαίρι του 2006 με στόχο την ενημέρωση αναφορικά με τις νέες τεχνολογίες και την ευρυζωνικότητα η εταιρεία υλοποίησε ένα πρόγραμμα δυο ετών, το ΟΤΕ on the Broadband. Την επόμενη χρονιά, η εταιρεία σημείωσε 825.000 ευρυζωνικές συνδέσεις ενώ ανέπτυξε ταχύτητες πρόσβασης στο διαδίκτυο που φτάνουν έως και τα 24Mbps. Επιπλέον, η εταιρεία το 2007 προχώρησε στην πώληση μιας από τις εταιρείες, της INFOTE ενώ το Ελληνικό Δημόσιο προχώρησε στην πώληση του 10,7% από το συνολικό του ποσοστό στον ΟΤΕ σε θεσμικούς επενδυτές. Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα G3 του GRI το 2007 πιστοποιείται ο Ετήσιος Απολογισμός Κοινωνικής Εταιρικής Υπευθυνότητας της επιχείρησης για το 2006. Τη χρονιά του 2008, οι ευρυζωνικές συνδέσεις του ΟΤΕ ανέρχονται στις 970.000, πιστοποιείται για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα G3 του GRI ο Ετήσιος Απολογισμός Κοινωνικής Εταιρικής Υπευθυνότητας της επιχείρησης για το 2007 καθώς και πέτυχε να συμπεριληφθεί για πρώτη φορά στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE4GOOD. Το Ελληνικό Δημόσιο και η Γερμανική εταιρεία Deutsche Telekom συμφωνούν στο να κατέχει έκαστος 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ. Επίσης, μέσα στο 2008 συγχωνεύεται η ΟΤΕNET με τον ΟΤΕ, ο ΟΤΕ αποκτά το 100% της θυγατρικής του COSMOTE ενώ μια καινούργια υπηρεσία, η Hellas SAT net! Home, της θυγατρικής του Hellas Sat δίνει πλέον τη δυνατότητα απεριόριστης πρόσβασης στο διαδίκτυο σε περιοχές στις οποίες δεν υπάρχει επίγεια υποδομή διασύνδεσης. Αξιοσημείωτο είναι το εγχείρημα του ΟΤΕ το 2008 να στραφεί στην παροχή μιας νέας υπηρεσίας συνδρομητικής τηλεόρασης, του CONN-X TV με τη χρήση της τεχνολογίας IPTV. Η εμπορική διάθεση του CONN-X TV αρχικά ξεκίνησε δοκιμαστικά προκειμένου να παρατηρήσει η επιχείρηση την απήχηση που θα έχει στο ευρύ κοινό ενώ το 2009 συγκαταλέγεται επίσημα στις υπηρεσίες της. Το CONN-X TV μέσω της τεχνολογίας IPTV επιτρέπει τη μετάδοση του τηλεοπτικού σήματος μέσα από μια ευρυζωνική σύνδεση ADSL. Διαθέτει περισσότερα από 40 κανάλια με ψηφιακό σήμα και προσφέρει τη δυνατότητα στο χρήστη να επιλέξει να δει το περιεχόμενο που θέλει όποια στιγμή το επιθυμεί. Ταχύς ρυθμούς ανάπτυξης συνεχίζουν να σημειώνουν οι ευρυζωνικές συνδέσεις ξεπερνώντας το 1,1 εκατομμύριο ενώ η εταιρεία διαθέτει ευρυζωνικές συνδέσεις σε πάνω από 1500 σημεία πανελλαδικά. Το Ελληνικό Δημόσιο προχωρά στην πώληση ενός επιπλέον 5% των μετοχών του και έτσι το ποσοστό της Γερμανικής εταιρείας Deutsche Telekom στον ΟΤΕ το 2009 ανέρχεται πλέον στο 30%. Μέσα στο 2009 σημαντικές είναι οι κινήσεις της θυγατρικής του ΟΤΕ, της COSMOTE η οποία εξαγοράζει τη Ρουμάνικη εταιρεία Telemobil SA, προχωρά στην πώληση της COSMOFON στην ΠΓΔΜ ενώ πλέον είναι κάτοχος του 100% της τηλεπικοινωνιακής εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ η οποία διαθέτει 1075

καταστήματα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Στις 3 Νοεμβρίου του 2010 τα ηνία του ΟΤΕ αναλαμβάνει ο κος Μιχάλης Τσαμάζ ως Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος. Ο ΟΤΕ συνεχίζει να βελτιώνει πανελλαδικά τις ταχύτητες ADSL και οι ταχύτητες το 2010 είναι 2 Mbps/ 512 Kbps και φτάνουν έως 24 Mbps/1 Mbps ενώ παράλληλα οι ευρυζωνικές συνδέσεις ξεπερνούν το 1,5 εκατομμύριο. Η εταιρεία γυρίζει σελίδα στην ευρυζωνικότητα καθώς υλοποιεί ένα νέο δίκτυο οπτικών ινών που βασίζεται στην τεχνολογία FTTC/VDSL2 στην Ξάνθη, στην Αλεξανδρούπολη, στις Σέρρες, στην Κομοτηνή και στην περιοχή του Ζωγράφου. Επίσης, από το 1998 που η εταιρεία είχε εισαχθεί στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης στο NYSE, το 2010 οδηγείται στην έξοδο από αυτό. Για μια ακόμα φορά, ο ΟΤΕ και η θυγατρική του η COSMOTE αναλαμβάνουν την Χορηγία των Παγκοσμίων Αγώνων SPECIAL OLYMPICS που θα γίνει στην Αθήνα το 2011 ενώ ταυτόχρονα μέσα στην χρονιά του 2010 η εταιρεία κερδίζει κάποιες διακρίσεις και σημειώνει κάποια επιτεύγματα. Πιο συγκεκριμένα, συμπεριλήφθηκε στην λίστα παγκοσμίου κλίμακας με τις 1000 πιο κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα του GRI, για μια ακόμα φορά συμπεριλήφθηκε στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE4GOOD, του απονεμήθηκε το βραβείο ως την καλύτερη επιχείρηση στα Ελληνικά εδάφη για την Εταιρική Διακυβέρνηση του για το 2010, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα AA1000 AccountAbility Principles Standard πιστοποιείται ο Ετήσιος Απολογισμός Κοινωνικής Εταιρικής Υπευθυνότητας της επιχείρησης για το 2009 καθώς και πιστοποιήθηκε με τα διεθνή πρότυπα G3 B+ του GRI. Ιδιαίτερα σημαντικό για την χρονιά του 2010, αποτελεί και η επέκταση της συνδρομητικής τηλεόρασης της εταιρείας με το Conn-x TV που πλέον είναι διαθέσιμη σχεδόν σε 400 σημεία με 48 τηλεοπτικά κανάλια ψηφιακής εικόνας στα οποία περιλαμβάνονται κατά αποκλειστικότητα και τρία αθλητικά κανάλια ενώ παρέχονται και υπηρεσίες Video on Demand που διαρκώς ανανεώνονται. Το 2011 ενώ ο ΟΤΕ πουλά το ποσοστό που κατείχε στην Telecom Serbia εξασφαλίζοντας 400€ εκατομμύρια από αυτή του την κίνηση, το Ελληνικό Δημόσιο πουλά στην Deutsche Telekom στις 11 Ιουλίου ακόμα ένα 10% του ποσοστού του και πλέον η Γερμανική εταιρεία κατέχει το 40% στον ΟΤΕ. Στην προσπάθεια του ο ΟΤΕ να βελτιώσει τις υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης που προσφέρει στη χώρα μας παρουσιάζει την ΟΤΕ TV μέσω Δορυφόρου και ενοποιεί τις υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης που διαθέτει στο ευρύ κοινό με την κοινή ονομασία ΟΤΕ TV. Παρότι η επιχείρηση κατάφερε το Φεβρουάριο του 2011 να αυξήσει τις ευρυζωνικές ταχύτητες που μπορούσε να προσφέρει στο κοινό στα 50 Mbps μέσω του δικτύου οπτικών ινών που είχε υλοποιήσει μέχρι τα τέλη του έτους δεν της είχε επιτραπεί από την ΕΕΤΤ να εμπορευματοποιήσει αυτή της την υπηρεσία. Προκειμένου ο οργανισμός να βελτιώσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του δημιούργησε τον αριθμό 13888 ώστε να μπορεί να παρέχει στο κοινό διαρκή υποστήριξη, ανανέωσε την ιστοσελίδα του (www.ote.gr) και έθεσε σε εφαρμογή τον ανασχεδιασμό των καταστημάτων του. Στην προσπάθεια μετασχηματισμού της εταιρείας το 2012 ο ΟΤΕ υλοποίησε δυο εθελούσιες αποχωρήσεις του προσωπικού. Για την ενίσχυση των ΜΜΕ, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα της δωρεάν διαφήμισης στο διαδίκτυο για ένα έτος σε αυτές τις επιχειρήσεις μέσω ενός ειδικά σχεδιασμένου site, του www.yourbusiness.gr. Το Μάιο του 2012 η εταιρεία λανσάρει σε ανταγωνιστικές τιμές καινούργια απεριόριστα προγράμματα Double Play που περιλαμβάνουν απεριόριστη ομιλία σε σταθερά και το Conn-x. Η υπηρεσία ΟΤΕ TV κερδίζει σταδιακά την προτίμηση του καταναλωτικού κοινού και μέσα στον Οκτώβριο η εταιρεία σημείωσε πάνω από εκατό χιλιάδες συνδρομητές οδηγώντας τη σε αναζήτηση τρόπων βελτίωσης αυτής της υπηρεσίας με καινούργια κανάλια και δυνατότητα προβολής σε υψηλή ευκρίνεια. Με στόχο την επίτευξη γρήγορης πλοήγησης των χρηστών του διαδικτύου ώστε να κατεβάζουν και να μοιράζονται τα αρχεία που επιθυμούν γρήγορα καθώς και να παρακολουθούν HD video-streaming χωρίς διακοπές εμπορευματοποίησε στα τέλη του Νοεμβρίου του 2012 το VDSL με ταχύτητες που φτάνουν τα 50 Mbps. Στην προσπάθεια να αναδείξουν τον αθλητισμό και τους νέους, ο ΟΤΕ και η COSMOTE μέσω της

πρωτοβουλίας #MHSTAMATAS στηρίζουν έξι νέους αθλητές οι οποίοι πέτυχαν αξιοσημείωτες διακρίσεις. Μέσα στο 2013 ολοκληρώθηκαν επιτυχώς οι εθελούσιες αποχωρήσεις του προσωπικού που υλοποίησε η εταιρεία καταφέροντας την εξοικονόμηση ετησίως 94€ εκατομμυρίων ευρώ. Ανοδική πορεία συνεχίζεται για τη συνδρομητική πλατφόρμα του OTE TV φτάνοντας τους 250.000 συνδρομητές, κάτι που σηματοδοτεί μεγάλες αλλαγές στη συγκεκριμένη αγορά. Ο OTE με την πώληση του πλειοψηφικού ποσοστού του, της Hellas Sat στην εταιρεία ArabSat επιτυγχάνει κέρδη 215€ εκατομμύρια ενώ προχωρά και στην πώληση της εταιρείας Globul στο νορβηγικό όμιλο Telenor κερδίζοντας 717€ εκατομμύρια. Παράλληλα ο OTE ανακοινώνει επενδύσεις ύψους 1,2€ δισεκατομμυρίων σε δίκτυα Νέας Γενιάς για τα επόμενα τέσσερα χρόνια ενώ υλοποιεί την έκδοση ομολόγων 700€ εκατομμυρίων, διάρκειας πέντε ετών με σταθερό επιτόκιο. Πέραν των προσδοκιών του, η έκδοση ομολόγων του άγγιξε τη ζήτηση των 1,9€ δισεκατομμυρίων. Επίσης, το 2013 κέρδισε την ανώτατη διάκριση των δράσεων Εταιρικής Υπευθυνότητας από πλευράς του σύμφωνα με τον εθνικό δείκτη εταιρικής υπευθυνότητας, CR Index. Καθώς έχει παρέλθει ένα εύλογο χρονικό διάστημα για την εταιρεία από τη στιγμή που διέθεσε δίκτυα Νέας Γενιάς στο ευρύ κοινό μέσω των υπηρεσιών VDSL και η θυγατρική της COSMOTE εμπορευματοποίησε πρώτη το δίκτυο 4G, η εταιρεία κατόρθωσε στα τέλη του 2013 να ξεπεράσει το 1.000.000 συνδέσεις VDSL ενώ πρόσφερε κάλυψη 4G στο 55% του πληθυσμού. Το 2014 ο OTE πραγματοποιεί επένδυση ύψους 134,8€ εκατομμυρίων προκειμένου να κατοχυρώσει για το χρονικό διάστημα 1/11/2014 έως και 28/2/2030, τη χρήση ραδιοσυχνοτήτων στις φασματικές περιοχές των 800MHz και 2,6GHz στην Ελλάδα ενώ για το χρονικό διάστημα 2015 έως και 2018 διασφαλίζει για την πλατφόρμα OTE TV το δικαίωμα μετάδοσης των ποδοσφαιρικών αγώνων UEFA Europa League και UEFA Champions League. Επιπλέον, προχώρα στη μετονομασία των Ρουμάνικων θυγατρικών του, Cosmote Romania και RomTelecom σε Telekom Romania Mobile Communications και Telekom Romania Communications με το κοινό branding Telekom Romania. Μέσα στο 2015 προχώρα στη μετονομασία και της Αλβανικής θυγατρικής του AMC σε Telekom Albania. Επίσης, επιτυχία μεγάλη γνωρίζει η υπηρεσία OTE TV διότι οι συνδρομητές της είναι πάνω από 445.000 ενώ και η κάλυψη 4G ξεπερνά το 80% και η κάλυψη VDSL το 40%. Το 2015 είναι η χρονιά όπου ο Όμιλος OTE καθιερώνει την εμπορική μάρκα COSMOTE σε όλα τα προϊόντα του κινητής, σταθερής και internet καθώς και εμπορευματοποιεί τις υπηρεσίες COSMOTE One και COSMOTE Business One που προορίζονται αντίστοιχα για το καταναλωτικό κοινό και για τις επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, η εταιρεία πρώτη στην Ελλάδα και είναι μέσα στις πρώτες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο που προχώρησε στην εμπορική διάθεση ευρυζωνικού δικτύου 4G+ για κινητά αγγίζοντας ταχύτητες έως και 500 Mbps ενώ παράλληλα προχωρά σταδιακά στο μετασχηματισμό και ενοποίηση του δικτύου της σε All IP επιδιώκοντας να παρέχει κορυφαίας ποιότητας IP τηλεφωνία και γενικότερα μια πληθώρα υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Το 2016 ο Όμιλος OTE με στόχο την προώθηση του ελληνικού πολιτισμού μέσω της συνδρομητικής του πλατφόρμας OTE TV, προχωρά στην δημιουργία του καναλιού OTE HISTORY. Οι συνδρομητές της πλατφόρμας είναι πάνω από 460.000 ενώ το καινούργιο υβριδικό τηλεοπτικό περιβάλλον του OTE TV αριθμεί 100.000 συνδρομητές. Λόγω των δικτύων Νέας Γενιάς που αναπτύσσει η εταιρεία η πληθυσμιακή κάλυψη του VDSL φτάνει το 42%, του 4G το 85% και του 4G+ το 64%. Επίσης, με τη χρήση της τεχνολογίας Hybrid Access ο Όμιλος διαθέτει στο κοινό την υπηρεσία COSMOTE Home Speed Booster επιτυγχάνοντας ταχύτητες σταθερού Internet έως και 100Mbps. Σημαντική είναι η προσφορά της εταιρείας και στο Λιμενικό Σώμα - Ελληνική Ακτοφυλακή καθώς δώρισε για τα έτη 2015 και 2016 ποσό μεγαλύτερο των 600.000€ ώστε να γίνει συντήρηση των πλοίων και να αγοραστούν είδη διάσωσης. Επιπλέον, προσέφερε δωρεάν υπηρεσίες Wi-Fi στους 20 μεγαλύτερους αρχαιολογικούς χώρους της χώρας ενώ για την αντιμετώπιση της άνοιας δημιούργησε ένα παιχνίδι για κινητά, το Sea Hero Quest. Ο Όμιλος OTE το 2017 προκειμένου να βελτιώσει τις ταχύτητες Internet στο 1 Gbps ξεκινά

να αναπτύσσει πιλοτικά στην Αθήνα ένα καινούργιο δίκτυο οπτικής ίνας, το Fiber To The Home (FTTH) ενώ ξεκινά και να αναπτύσσει πιλοτικά στη Χαλκίδα έξυπνα συστήματα φωτισμού, μέτρησης των περιβαλλοντικών παραμέτρων και στάθμευσης. Η εταιρεία με στόχο να διευκολύνει την επικοινωνία των περιοχών οι οποίες είναι δυσπρόσιτες, μέσω της ασύρματης τεχνολογίας IP Trunk, αναπτύσσει στη σταθερή τηλεφωνία ταχύτητες VDSL έως 50 Mbps και στην κινητή τηλεφωνία προσφέρει κάλυψη 4G+ στο Καστελλόριζο. Επίσης, ο Όμιλος για το διάστημα 2017-2020 ανακοινώνει επενδύσεις ύψους 1,5€ δισεκατομμυρίων ώστε να βελτιώσει τα δίκτυα 4G και 4G+ καθώς και τα δίκτυα οπτικών ινών στην Ελλάδα. Μέσα στο 2017 ένα ακόμα βραβείο απονέμεται στον ΟΤΕ, το βραβείο «2017 Capital Link CSR Leadership Award» ενώ η εταιρεία του Ομίλου, η COSMOTE υιοθετεί πρώτη στη χώρα την τεχνολογία Narrow-Band Internet of Things (NB-IoT). Επίσης, η εταιρεία όντας γνωστή για τη στήριξη που παρέχει στην κοινωνία, σε συνεργασία με το σωματείο «Αντιμετώπιση Παιδικού Τραύματος» προχωρά στη δημιουργία μιας καινούργιας μονάδας Επειγόντων Περιστατικών στο Γενικό Νοσοκομείο Καρπενησίου προσφέροντας περίθαλψη σε χιλιάδες παιδιά καθώς και πιστοποιείται πρώτη στη χώρα σύμφωνα με το πρότυπο ISO 50001 για τα Συστήματα Διαχείρισης Ενέργειας της. Πλέον, το 2018 η εταιρεία προχωρά στη διάθεση του δικτύου οπτικής ίνας Fiber To The Home (FTTH) προσφέροντας υψηλές ταχύτητες που μπορούν να αγγίξουν το 1 Gbps ενώ ανακοινώνει επενδύσεις ύψους 2€ δισεκατομμυρίων μέχρι το 2022 στοχεύοντας στην ανάπτυξη των υποδομών της και των δικτύων νέας γενιάς. Η εταιρεία του Ομίλου, η COSMOTE κερδίζει και πάλι το «Greece's Fastest Mobile Network 2018» από το φορέα Ookla καθώς επίσης ξεκινά να αναπτύσσει πιλοτικά στην Αθήνα και συγκεκριμένα στην περιοχή Ζωγράφου δίκτυα πέμπτης γενιάς 5G. Μέσα στο 2018 ο Όμιλος ΟΤΕ συνάπτει σημαντικές συνεργασίες με τις εταιρείες Fraport Greece και Coca-Cola HBC προσφέροντας τους λύσεις ICT και τις τηλεπικοινωνιακές του υπηρεσίες. Μέχρι το 2021 διασφαλίζει η εταιρεία για την υπηρεσία συνδρομητικής τηλεόρασης COSMOTE TV την αποκλειστική μετάδοση των ποδοσφαιρικών αγώνων UEFA Europa League και UEFA Champions League καθώς και προχωρά στη διάθεση καινούργιων πακέτων COSMOTE TV GO ώστε να μπορούν οι χρήστες να έχουν πρόσβαση μέσω κινητού ή υπολογιστή στο premium περιεχόμενο αυτής της υπηρεσίας για όσο διάστημα το επιθυμούν. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η εταιρεία είναι ανάμεσα στις κορυφαίες επιχειρήσεις με τις καλύτερες επιδόσεις σε θέματα Βιώσιμης Ανάπτυξης βάσει του δείκτη «Vigeo Eiris Best Emerging Markets Performers». Εξετάζοντας την ιστορία του Ομίλου ΟΤΕ από τη στιγμή της ίδρυσης του έως σήμερα διαπιστώνουμε πως είναι μια εταιρεία η οποία ασκεί τόσο εκμεταλλευτικές όσο και εξερευνητικές δραστηριότητες έχοντας ως στόχο με τη χρήση της τεχνολογίας να προσφέρει τα βέλτιστα στο καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, είναι ένας οργανισμός ο οποίος επιδιώκει διαρκώς την καινοτομία, την βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών του ενώ παράλληλα προσπαθεί να ανακαλύψει νέες αγορές και να προσφέρει νέες υπηρεσίες. Στο πέρασμα των χρόνων έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού αυξάνοντας συνεχώς την πελατειακή του βάση, έχει αποσπάσει αρκετά βραβεία σε θέματα εταιρικής υπευθυνότητας ενώ στηρίζει με κάθε τρόπο την κοινωνία, τον αθλητισμό και την ιστορία της χώρας μας. Επιπροσθέτως, ο Όμιλος ΟΤΕ έχει επεκταθεί και στην παγκόσμια αγορά κατέχοντας μια εξέχουσα θέση ανάμεσα στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες ανά τον κόσμο καθώς και πραγματοποιεί διαρκώς επενδύσεις ώστε να βελτιώνει τα δίκτυα του προκειμένου να διατηρήσει την ηγετική του θέση στην αγορά.

5.3 Όραμα και αποστολή του Ομίλου ΟΤΕ

Όραμα του Ομίλου ΟΤΕ είναι να προσφέρει τη δυνατότητα στο καταναλωτικό κοινό να κατορθώσει να εκμεταλλευτεί καθώς και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες του σήμερα ενώ ταυτόχρονα επιδιώκει να δημιουργήσει ένα καλύτερο αύριο για όλους με τη χρήση της τεχνολογίας. Για το σκοπό αυτό η εταιρεία καταβάλει μεγάλη προσπάθεια ώστε να προσφέρει τις πιο καινοτόμες υπηρεσίες στο κοινό με στόχο τη σύνδεση των ανθρώπων, την προσφορά ξεχωριστής ψυχαγωγίας για όλους καθώς και επιδιώκει στο να συμβάλει να αυξηθούν το μέγεθος τους οι επιχειρήσεις. Επίσης, ο Όμιλος ΟΤΕ κατέχει ηγετική θέση στην αγορά προσπαθώντας να εισάγει πάντα πρώτος τις νέες τεχνολογίες ώστε να είναι πρωτοπόρος ενώ στηρίζει με κάθε τρόπο την κοινωνία και την οικονομία. Ο οργανισμός διακρίνεται από πάθος και πίστη και δεσμεύεται να καταβάλει τα μέγιστα σκοπεύοντας να γίνεται συνεχώς καλύτερος σε όλα τα επίπεδα. Η εταιρεία προσπαθεί να προσφέρει διαρκώς ολοκληρωμένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή του κοινού ενώ επιθυμεί την αναγνώριση ενός εταιρικού πολίτη ο οποίος χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα και ο οποίος παρέχει αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη του. Ανάμεσα στις κύριες προτεραιότητες του οργανισμού είναι το να βελτιώνει τις διαδικασίες του μειώνοντας το κόστος και αυξάνοντας τα επίπεδα παραγωγικότητας και ευελιξίας του καθώς και να εισχωρήσει στο μέγιστο βαθμό στην αγορά της ευρυζωνικότητας διατηρώντας έτσι την ηγετική του θέση και παρέχοντας στους πελάτες καινοτόμες υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις. Επιπλέον, η εταιρεία επιδιώκοντας την ανάπτυξη της εστιάζει τόσο σε εγχώριες όσο και σε διεθνείς δραστηριότητες αξιοποιώντας την τεχνολογική υπεροχή και εμπειρία που έχει αποκτήσει με την πάροδο του χρόνου καθώς και προωθεί συνεχώς τη συνεργασία της με τις θυγατρικές εταιρείες της ώστε να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Μέσω της τεχνολογίας και της καινοτομίας η εταιρεία ασκεί εκμεταλλευτικές δραστηριότητες ώστε να βελτιώνει διαρκώς τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της ενώ ασκεί και εξερευνητικές δραστηριότητες ώστε να εισχωρήσει σε νέες αγορές και να δημιουργήσει νέες υπηρεσίες ενισχύοντας έτσι την πελατειακή της βάση.

5.4 Έρευνα και Καινοτομία στον Όμιλο ΟΤΕ

Η έρευνα και η καινοτομία είναι στο επίκεντρο από πλευράς του Ομίλου ΟΤΕ καθώς επιδιώκει διαρκώς την απόκτηση τεχνολογικής υπεροχής μέσα στα τόσο απαιτητικά σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα ώστε να συνεχίσει να είναι πρωτοπόρος στην αγορά. Ο Όμιλος καλύπτει μια ευρεία γκάμα τεχνολογιών αιχμής από τα αρχικά κίβλας στάδια ανάπτυξης τους. Επίσης, ο Όμιλος μέσω της έρευνας και της καινοτομίας επιδιώκει τη βιώσιμη ανάπτυξη του ενώ παράλληλα επιδιώκει να διασφαλίσει οφέλη για τους πελάτες του και για ολόκληρη την κοινωνία. Για το σκοπό αυτό, ο Όμιλος ΟΤΕ συμμετέχει σε 25 τεχνολογικά ερευνητικά έργα τα οποία χαρακτηρίζονται για την πρωτοπορία τους και τα οποία επιδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) ενώ συμμετέχει και σε 14 5G-PPP ερευνητικά έργα τα οποία έχουν ως στόχο το σχεδιασμό και την υλοποίηση υποδομών δικτύου 5ης γενιάς για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, η εταιρεία συμμετέχει στο μοναδικό πρόγραμμα σχετικά με τις τεχνολογίες 5G το οποίο είναι προϊόν της συνεργασίας σε διεθνές επίπεδο της Κίνας με την ΕΕ. Στο Δήμο Ζωγράφου, ο οργανισμός συνεργάζεται με καινοτόμες επιχειρήσεις και με την ακαδημαϊκή κοινότητα ώστε να αναπτύξουν ένα πιλοτικό δίκτυο 5G. Επίσης, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα διεθνές δίκτυο συνεργασιών αρκετά μεγάλο στους τομείς της ακαδημαϊκής κοινότητας και της βιομηχανίας ενώ έχει αναπτύξει ένα τεχνολογικό εργαστήριο με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών επιδιώκοντας τόσο την ανταλλαγή τεχνολογίας όσο και τη

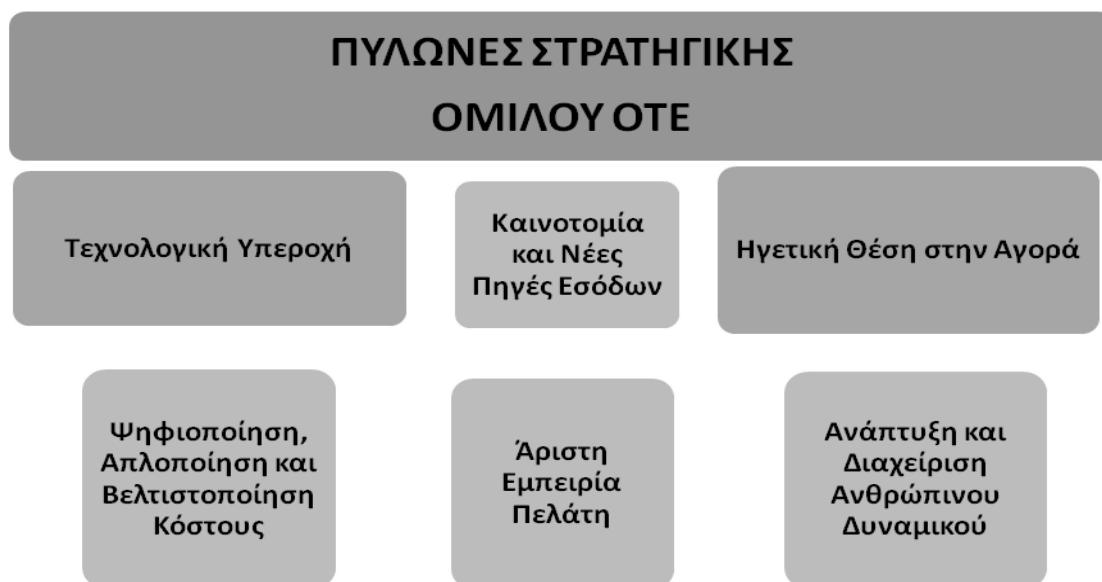
συνεργασία για διάφορα επιχειρηματικά θέματα. Επιπροσθέτως, ο Όμιλος διοργανώνει προγράμματα όπως είναι το COSMOTE HACKATHON ώστε να προωθήσει την επιχειρηματικότητα μέσω της καινοτομίας και της τεχνολογίας ενώ παράλληλα χρηματοδοτεί εσωτερικές δραστηριότητες ώστε να αναπτύξει εργαλεία, εφαρμογές καθώς και δοκιμαστικές υποδομές της τεχνολογίας. Την τελευταία δεκαετία ο Όμιλος έχει συμμετάσχει σε πάνω από τριακόσιες προτάσεις ερευνητικών έργων και σε εξήντα επιδοτούμενα έργα, έχει συμμετάσχει σε διεθνή συνέδρια και περιοδικά με πάνω από 140 δημοσιεύσεις καθώς και έχει λάβει έξι διακρίσεις σε διεθνείς και εθνικούς διαγωνισμούς. Ο Όμιλος ΟΤΕ μέσω της συμμετοχής του στην έρευνα και ανάπτυξη διευκολύνεται στο να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται άμεσα στις εξελίξεις της τεχνολογίας βελτιώνοντας το καινοτομικό προφίλ του καθώς επίσης και αποκτά τη δυνατότητα να αναπτύξει καινούργια και καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες μέσα από τη γρήγορη αξιολόγηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Η συμμετοχή του Ομίλου σε αυτές τις δράσεις συμβάλλει και στο να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι του την απαραίτητη τεχνογνωσία και εμπειρία διότι ασχολούνται ενεργά με μια γκάμα τεχνολογιών αιχμής.

5.5 Στρατηγική Ομίλου ΟΤΕ

Στρατηγικός στόχος του Ομίλου ΟΤΕ είναι το να αποτελεί ένα δυναμικό και πελατοκεντρικό οργανισμό ο οποίος να διασφαλίζει μέγιστες επιδόσεις και να κατέχει ηγετική θέση στις αγορές στις οποίες ασκεί τη δραστηριότητα του. Επίσης, βασική του επιδίωξη αποτελεί το να προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα με τη βέλτιστη ποιότητα καθώς και να διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους του. Η εταιρεία έχοντας ως επιδίωξη να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα στους πελάτες της επενδύει διαρκώς στην ανάπτυξη υποδομών και νέων τεχνολογιών με τη συμμετοχή της σε προγράμματα έρευνας και καινοτομίας, επενδύει σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, διαχειρίζεται υπεύθυνα τους φυσικούς της πόρους τους οποίους χρησιμοποιεί για την ομαλή λειτουργία της, εστιάζει στα ενδιαφερόμενα μέρη της επικοινωνώντας διαρκώς μαζί τους για να αναγνωρίζει έγκαιρα τις ανάγκες τους, επενδύει σε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό οδηγεί τον οργανισμό στο να παρέχει στο καταναλωτικό κοινό μια πληθώρα βελτιωμένων όπως και νέων προϊόντων και υπηρεσιών, να προσφέρει αρκετές ευκαιρίες εργασίας καθώς και να συνεισφέρει διαρκώς στην κοινωνία. Επιπροσθέτως, ο Όμιλος δίνει τη δυνατότητα ίσων ευκαιριών σε όλους, λαμβάνει μέτρα ώστε να μειώσει το περιβαλλοντικό του αποτύπωμα καθώς και τα προϊόντα και υπηρεσίες του συμβάλουν στη μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον από πλευράς των πελατών. Τόσο η αποτελεσματική λειτουργία όσο και η υψηλή ανταγωνιστικότητα της εταιρείας τη βοηθούν στο να πραγματοποιεί επενδύσεις με στόχο τη δημιουργία αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Για να καταφέρει να πραγματοποιήσει τα παραπάνω, ο Όμιλος του ΟΤΕ εφαρμόζει ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης το οποίο έχει ως βασικούς πυλώνες την ενίσχυση της τεχνολογικής του υπεροχής, την άριστη εμπειρία του εκάστοτε πελάτη, την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων, την εδραίωση της ηγετικής του θέσης στην αγορά της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, την ψηφιοποίηση και βελτιστοποίηση των λειτουργιών και του κόστους καθώς και την αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Μέσω των ενεργειών του ο οργανισμός προσπαθεί να ενισχύει τη βιώσιμη επιχειρηματικότητα του ενώ παράλληλα επιδιώκει να συμβάλει στην προστασία του περιβάλλοντος και στην στήριξη της κοινωνίας. Οι αρχές βιώσιμης ανάπτυξης και εταιρικής υπευθυνότητας είναι ενσωματωμένες στη λειτουργία του Ομίλου και οι θεματικές προτεραιότητες εταιρικής υπευθυνότητας, προσδιορίζονται σε πέντε βασικούς στρατηγικούς πυλώνες οι οποίοι είναι η υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, η υπεύθυνη εργασία και ανάπτυξη, το βιώσιμο

περιβάλλον για όλους, η ψηφιακή κοινωνία καθώς και ένας κόσμος καλύτερος για όλους. Το επιχειρηματικό μοντέλο του Ομίλου στοχεύει στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους του, τους εργαζόμενους του, την κοινωνία και τους πελάτες του.

Πίνακας 9: Πυλώνες Στρατηγικής Ομίλου ΟΤΕ



Συνοψίζοντας, βασική επιδίωξη του Ομίλου ΟΤΕ αναφορικά με τη στρατηγική που υιοθετεί αποτελεί το να είναι πρωτοπόρος και ηγέτης στην αγορά των τηλεπικοινωνιών όντας μια εταιρεία με τις μέγιστες αποδόσεις βασιζόμενη πάντα στην τεχνολογική της υπεροχή και προσφέροντας στο κοινό την καλύτερη εμπειρία και ποιότητα. Πιο συγκεκριμένα, ο οργανισμός επιθυμεί να συνεχίσει να κατέχει ηγετική θέση τόσο στην κινητή και σταθερή τηλεφωνία όσο και στα συνδυαστικά προϊόντα αυτών. Επίσης, προσπαθεί να εξασφαλίσει ηγετική θέση στις αγορές Ευρυζωνικότητας, ICT και συνδρομητικής τηλεόρασης καθώς και να εισέλθει σε νέες ψηφιακές αγορές δημιουργώντας υψηλότερα έσοδα. Εξίσου σημαντικό είναι για τον Όμιλο η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του προσφέροντας τους τις πιο βελτιωμένες υπηρεσίες μέσω των δικτύων νέας γενιάς, η ενίσχυση της αξίας που δημιουργεί για τους μετόχους του όπως και το να αναπτύξει τις δεξιότητες του προσωπικού του.

5.6 Πυλώνες Εταιρικής Υπευθυνότητας

Όπως προαναφέρθηκε οι θεματικές προτεραιότητες εταιρικής υπευθυνότητας του Ομίλου ΟΤΕ, προσδιορίζονται σε πέντε βασικούς στρατηγικούς πυλώνες οι οποίοι είναι η υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, η υπεύθυνη εργασία και ανάπτυξη, το βιώσιμο περιβάλλον για όλους, η ψηφιακή κοινωνία καθώς και ένας κόσμος καλύτερος για όλους. Πιο συγκεκριμένα:

Αναφορικά με την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα, ο Όμιλος ΟΤΕ προσπαθεί να αποτελεί το παράδειγμα επιδιώκοντας να λειτουργεί με υπεύθυνο τρόπο σε όλα τα επίπεδα καθώς και στην αλυσίδα αξίας του. Για το σκοπό αυτό, έχει δημιουργήσει διάφορες διαδικασίες, μηχανισμούς, εργαλεία και πολιτικές ώστε να διαχειρίζεται θέματα που αφορούν:

- Τους εταιρικούς κινδύνους και την κανονιστική συμμόρφωση
- Την ασφάλεια και το απόρρητο των δεδομένων
- Την ασφαλή χρήση του Διαδικτύου
- Τα ανθρώπινα δικαιώματα
- Την επιχειρησιακή συνέχεια
- Την ποιότητα, το περιβάλλον και την ενέργεια
- Τις υπεύθυνες προμήθειες και την εφοδιαστική αλυσίδα

Επιπροσθέτως, μέσω των ψηφιακών δυνατοτήτων η εταιρεία επιδιώκει να προσφέρει στους πελάτες, τους εργαζομένους και τους προμηθευτές της μια ολοκληρωμένη ψηφιακή εμπειρία και αυτός είναι και ο λόγος που προχωρά με ταχείς ρυθμούς στον ψηφιακό μετασχηματισμό της ο οποίος διευκολύνει τις συναλλαγές με τους προμηθευτές της καθώς και περιέχει τη σχεδίαση και την παροχή καινούργιων ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών που βελτιώνουν τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων της.

Αναφορικά με την υπεύθυνη εργασία και ανάπτυξη, ο Όμιλος ΟΤΕ δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας το οποίο παρέχει ίσες ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους του, ενθαρρύνει την ανάπτυξη τους και αναγνωρίζει ποικιλοτρόπως την υψηλή απόδοση τους. Για την εταιρεία καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό το να αναπτύξει την ομαδικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της καθώς και η δημιουργία μιας ενιαίας εταιρικής κουλτούρας υψηλών επιδόσεων. Αυτό που χαρακτηρίζει τον οργανισμό είναι πως επιδιώκει το προσωπικό του να είναι ικανοποιημένο μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση και επικοινωνία των εργαζομένων του ενώ παράλληλα μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημιουργεί ένα σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον εργασίας για τα μέλη του. Ο Όμιλος ΟΤΕ χρησιμοποιώντας ψηφιακά HR εργαλεία επιδιώκει να απλοποιήσει τις διαδικασίες ώστε να βελτιώσει τη καθημερινότητα των εργαζομένων του και να τους προσφέρει μεγαλύτερη αυτονομία. Επίσης, ο Όμιλος επενδύει σε ψηφιακά μέσα για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού του με απώτερο σκοπό την ανάδειξη και εξέλιξη τους.

Αναφορικά με το βιώσιμο περιβάλλον για όλους, ο Όμιλος ΟΤΕ αναγνωρίζει ότι οι δραστηριότητες στον τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) παρότι προσφέρουν μια πληθώρα ευκαιριών για τη βιώσιμη ανάπτυξη έχουν επιπτώσεις μικρής κλίμακας στο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό η περιβαλλοντική στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ εστιάζει στη μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον από τις δραστηριότητες του, στην ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων τα οποία συμβάλουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της προστασίας του περιβάλλοντος σε άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας καθώς και στην πληροφόρηση των ενδιαφερομένων μερών. Για να εφαρμόσει αυτή της τη στρατηγική η εταιρεία υλοποιεί δράσεις που έχουν ως στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας στο σύνολο των δραστηριοτήτων της, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ΤΠΕ που αναπτύσσει συνεισφέρουν στην προστασία του περιβάλλοντος, αξιοποιεί τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, ο εξοπλισμός που παρέχει είναι σύμφωνα με τις αρχές του οικολογικού σχεδιασμού καθώς και ενσωματώνει στη λειτουργία της τις αρχές της κυκλικής οικονομίας.

Αναφορικά με την ψηφιακή κοινωνία, ο Όμιλος του ΟΤΕ συμβάλλει στη δημιουργία της μέσω του προγράμματος Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Στόχος του είναι να βελτιωθεί η ψηφιακή εμπειρία του προσωπικού του, των πελατών του και των προμηθευτών του. Η εταιρεία θέλοντας να βελτιώσει τη ζωή των πελατών της δημιουργεί ένα κόσμο με μια πληθώρα ψηφιακών δυνατοτήτων σεβόμενη πάντα τον καταναλωτή καθώς και τις αρχές του ελεύθερου ανταγωνισμού. Ο Όμιλος ΟΤΕ πραγματοποιεί συνεχώς επενδύσεις για έρευνα σχετικά με νέες τεχνολογίες ενώ παράλληλα εκμεταλλευόμενος την τεχνολογία αναπτύσσει καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία συμβάλουν στη βιώσιμη

ανάπτυξη καθώς δημιουργούν τόσο κοινωνικά όσο και περιβαλλοντικά οφέλη. Η επικοινωνία των υπηρεσιών και των προϊόντων τα οποία παρέχονται στο κοινό πραγματοποιείται με υπεύθυνες πρακτικές marketing και διαφήμισης ενώ βασική επιδίωξη της εταιρείας αποτελεί η άριστη εμπειρία και εξυπηρέτηση των πελατών της.

Αναφορικά με τη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για όλους, ο Όμιλος ΟΤΕ εστιάζει στην καινοτομία και την τεχνολογία. Η εταιρεία καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια ώστε η τεχνολογία να είναι διαθέσιμη στο καταναλωτικό κοινό, να μετριάσει το ψηφιακό χάσμα καθώς και επιδιώκει την απόκτηση πρόσβασης στον ψηφιακό κόσμο για όλους. Ο Όμιλος ΟΤΕ επιδιώκει να καταφέρει να υπερνικήσει τα όποια εμπόδια και οραματίζεται το κοινό να έχει πρόσβαση στις τεχνολογικές δυνατότητες ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του σήμερα και να δημιουργήσει ένα καλύτερο αύριο. Η εταιρεία για να επιτύχει τα παραπάνω δίνει πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, προσφέροντας λύσεις σε προσιτές τιμές καθώς και πραγματοποιεί επενδύσεις για την αναβάθμιση και επέκταση των υποδομών της. Επίσης, βασικός στόχος της εταιρείας είναι η στήριξη της εκπαίδευσης, της επιχειρηματικότητας, της παιδικής ηλικίας, των κοινωνικών ομάδων οι οποίες είναι ευάλωτες, των τοπικών κοινωνιών, του αθλητισμού και του πολιτισμού. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της συμμετοχής της σε δράσεις κοινωνικής συνεισφοράς καθώς και μέσω της δυνατότητας που προσφέρει στους εργαζόμενους της να συμμετέχουν σε προγράμματα εταιρικού εθελοντισμού.

Πίνακας 10: Πυλώνες Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ



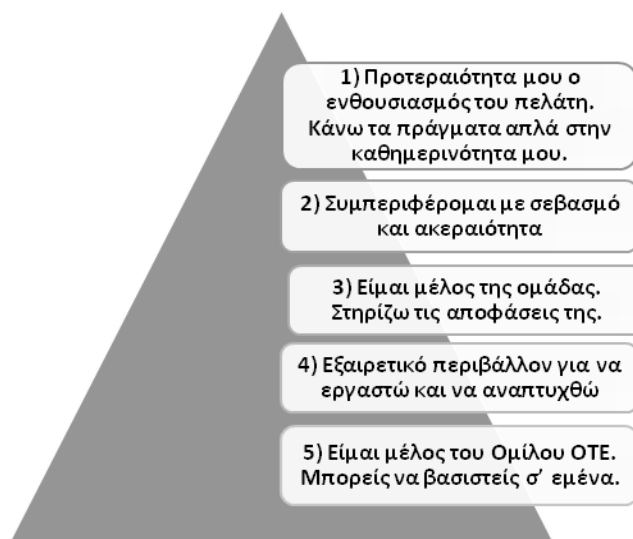
5.7 Εταιρική Κουλτούρα Ομίλου ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ επιδιώκει τη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για όλους με τη χρήση της καινοτομίας και της τεχνολογίας. Προσπαθεί να αλλάξει γενικότερα τον τρόπο ζωής καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας και εργασίας μέσα σε μια ψηφιακή εποχή που όλα συμβαίνουν με ταχύς ρυθμούς και πιο αποδοτικά. Για την επίτευξη αυτού του στόχου η εταιρεία επενδύει στο ουσιαστικότερο και πιο ισχυρό πλεονέκτημα της, τους εργαζόμενους της. Το προσωπικό του Ομίλου απαρτίζεται από άτομα με σημαντική επαγγελματική εμπειρία, άριστη τεχνογνωσία και υπευθυνότητα. Σκοπός της εταιρείας είναι να διασφαλίζει για τους ανθρώπους της ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο προωθεί την επικοινωνία, που καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα, που επιβραβεύει τις υψηλές επιδόσεις και που επικεντρώνεται στη βελτίωση των προσωπικών τους δεξιοτήτων. Επίσης, ο οργανισμός δίνει έμφαση στην εξασφάλιση ενός βιώσιμου περιβάλλοντος εργασίας ακολουθώντας κάποιες κοινές αξίες οι οποίες αποτυπώνονται στις πέντε Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς του.

5.7.1 Οι Πέντε Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς του Ομίλου ΟΤΕ

Οι Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς (Guiding Principles) αποτυπώνουν τις πρακτικές, τις αξίες και τις συμπεριφορές τις οποίες εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι στον Όμιλο ΟΤΕ και αποτελούν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Πίνακας 11: Οι 5 Βασικές Αρχές Εταιρικής Συμπεριφοράς Ομίλου ΟΤΕ



1. «Προτεραιότητα μου ο ενθουσιασμός του πελάτη - Κάνω τα πράγματα απλά στην καθημερινότητα μου»

Στον Όμιλο ΟΤΕ γνωρίζουν οι εργαζόμενοι πως η εμπειρία των πελατών καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική και για αυτό επιδιώκεται διαρκώς ο ενθουσιασμός και η διευκόλυνση τους. Ο Όμιλος με όχημα την τεχνολογία προσφέρει με αποτελεσματικούς τρόπους ολοκληρωμένες λύσεις στο κοινό. Επίσης, η εταιρεία στοχεύοντας στο να προσφέρει στους πελάτες της τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αναζητά και εκμεταλλεύεται ευκαιρίες βελτίωσης και καινοτομίας.

2. «Συμπεριφέρομαι με σεβασμό και ακεραιότητα»

Οι εργαζόμενοι του Ομίλου ενεργούν σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας ενώ παράλληλα τηρούν τις εταιρικές πολιτικές. Σέβονται την προσωπικότητα τόσο των συναδέλφων τους όσο και των πελατών καθώς και δρουν με τιμιότητα και ειλικρίνεια.

3. «Είμαι μέλος της ομάδας - Στηρίζω τις αποφάσεις της»

Τα μέλη της εταιρείας εργάζονται σε ομαδικό επίπεδο, ανταλλάσσουν απόψεις μεταξύ τους, στηρίζουν τις αποφάσεις της ομάδας, επιδιώκουν την επικοινωνία και τον διάλογο καθώς και συνεισφέρουν τα βέλτιστα στις δράσεις της ομάδας.

4. «Εξαιρετικό περιβάλλον για να εργαστώ και να αναπτυχθώ»

Οι εργαζόμενοι του Ομίλου εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία ώστε να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο έχει ως στόχο την υψηλή απόδοση. Χρησιμοποιούν τα εργαλεία της τεχνολογίας και εκλαμβάνουν τις προκλήσεις που παρουσιάζονται ως ευκαιρίες εξέλιξης, εστιάζουν στο να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα καθώς και δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των ψηφιακών τους δεξιοτήτων.

5. «Είμαι μέλος του Ομίλου ΟΤΕ. Μπορείς να βασιστείς σ' εμένα.»

Τα μέλη της εταιρείας λειτουργούν με γνώμονα το συμφέρον του Ομίλου, αναλαμβάνουν το μερίδιο των πράξεων τους καθώς και είναι υπερήφανα που εργάζονται στον Όμιλο ΟΤΕ.

5.8 Ανταγωνισμός στον τομέα των τηλεπικοινωνιών

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα των τηλεπικοινωνιών έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στο χώρο και η έννοια του ανταγωνισμού έχει αλλάξει συγκριτικά με το παρελθόν. Πλέον, η σταθερή τηλεφωνία έχει περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό λόγω της συνεχούς ανάπτυξης των δικτύων κινητής τηλεφωνίας. Στη σημερινή εποχή, η δυνατότητα διαρκούς και απεριόριστης πρόσβασης στο Ίντερνετ έχει αλλάξει το τοπίο με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Ο Όμιλος ΟΤΕ, μέσα σε αυτά τα τόσο απαιτητικά περιβάλλοντα καταβάλει μεγάλη προσπάθεια ώστε να πρωτοπορεί και να αποτελεί την πρώτη επιλογή στο καταναλωτικό κοινό ανάμεσα στις ανταγωνιστικές του εταιρείες. Επίσης, η εταιρεία προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες συνθήκες προσπαθεί να διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει στους πελάτες της. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Ομίλου ΟΤΕ αποτελεί το γεγονός ότι δραστηριοποιείται πολλά χρόνια στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και έχει αποκτήσει την απαραίτητη τεχνογνωσία και εμπειρία ώστε να καταφέρει να ανταποκρίνεται στις όποιες αλλαγές συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

5.9 Εμπειρικό μέρος μελέτης περίπτωσης Ομίλου ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ όπως έχει προαναφερθεί ασκεί τόσο εξερευνητικές όσο και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες έτσι ώστε να συνεχίσει να διατηρεί την ηγετική του θέση. Στην προσπάθεια κατανόησης του τρόπου δράσης του οργανισμού αναπτύχθηκε μια σειρά ερωτήσεων ανοιχτού τύπου σε μορφή ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν οδήγησαν στη εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον τρόπο δράσης του Ομίλου ΟΤΕ. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αφορούσαν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός δημιουργεί ένα κοινό σύνολο αξιών, πως προσδιορίζει τους στόχους του, πως αξιοποιεί τις υπάρχουσες ικανότητες του και πως δημιουργεί νέες ικανότητες, πως επηρεάζεται από τις τεχνολογικές αλλαγές, πως οργανώνει τις δομές του ώστε να επιτύχει την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία, πως εξισορροπεί τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές του δραστηριότητες, πως επηρεάζονται οι αποφάσεις του για εκμετάλλευση και εξερεύνηση ανάλογα με τη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος και σε περιόδους τεχνολογικών επαναστάσεων καθώς και πως δρα σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού και απειλών αναφορικά με την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση. Επίσης, εξετάστηκαν συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες του Ομίλου ΟΤΕ, οι εκμεταλλευτικές του δραστηριότητες πάνω στις τηλεπικοινωνίες και οι εξερευνητικές της δραστηριότητες στην παροχή υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης με το Cosmote TV. Ειδικότερα, οι ερωτήσεις αφορούσαν στο τι οδήγησε την επιχείρηση στην συνδρομητική τηλεόραση, το πως διέκρινε αυτή την αγορά και ποιες ευκαιρίες εντόπισε, πως ανέπτυξε την προσπάθεια της να εισέλθει σε αυτή την αγορά, πως χρησιμοποίησε την καινοτομία σε αυτή της την υπηρεσία, τι προσδοκούσε με την είσοδο της σε αυτή την αγορά καθώς και με ποιο τρόπο εξισορρόπησε τις εκμεταλλευτικές της δραστηριότητες με την εξερεύνηση αυτής της νέας αγοράς.

Οι εργαζόμενοι του Ομίλου ΟΤΕ οι οποίοι συμμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας είναι οι Βασίλειος Τζούμης, Consumer Marketing Segment Ομίλου ΟΤΕ, Δημήτριος Κουρουμούσης, Consumer Marketing Segment Ομίλου ΟΤΕ και Αργύρης Καρατζάς, Διεύθυνση ICT Sales Fixed & Mobile. Μέσα από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Δημιουργία κοινού οράματος και ενός κοινού συνόλου αξιών

Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει πάντα στο επίκεντρο τον πελάτη και επιδιώκει την διαρκή βελτίωση της εμπειρίας του. Όραμα του είναι να δίνει πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες σε όλους, ώστε να μπορεί ο καθένας να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του σήμερα και παράλληλα να χτίζει ένα καλύτερο αύριο. Προκειμένου να το πετύχει αυτό σχεδιάζει και υλοποιεί καινοτόμα προϊόντα και πρωτοποριακές υπηρεσίες, οι οποίες διευκολύνουν την καθημερινότητα των πελατών. Προσπαθεί να προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες του, με στόχο τη διαρκή επαφή των ανθρώπων. Παράλληλα, στον τομέα των επιχειρήσεων, έχει σαν στόχο την εξέλιξη τους μέσα από την τεχνολογική υπεροχή, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις και προτάσεις σε όλους. Υιοθετεί πρωτοποριακές πρακτικές, αναζητά και αξιοποιεί κάθε ευκαιρία βελτίωσης και καινοτομίας, με στόχο τη στήριξη της οικονομίας και της κοινωνίας. Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι η διαρκής ανάπτυξη των ανθρώπων της εταιρείας, μέσα από συγκεκριμένες οργανωτικές δομές, πλάνο εκπαίδευσης και δημιουργία ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος που στοχεύει στην υψηλή απόδοση. Οι άνθρωποι του οργανισμού προσπαθούν να ενεργούν με βάση τον Κώδικα Δεοντολογίας του Ομίλου, τηρώντας ταυτόχρονα τους κανονισμούς λειτουργίας του και τις εταιρικές πολιτικές. Εργάζονται ομαδικά και επιζητούν ενεργά τις απόψεις των άλλων. Σέβονται την προσωπικότητα των συναδέλφων, συνεργατών και πελατών και επικοινωνούν με ειλικρίνεια και τιμιότητα. Δεν φοβούνται την ανοιχτή επικοινωνία και τον διάλογο, αντίθετα τα αναζητούν, ασκώντας

εποικοδομητική κριτική που επικεντρώνεται στην επίλυση των προβλημάτων. Πάντα προσπαθούν να διευκολύνουν την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων τους για το παρόν και το μέλλον.

Προσδιορισμός των στόχων και των ενεργειών της επιχείρησης

Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει καταρτίσει συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο το οποίο ακολουθεί, προκειμένου να πετύχει στους στόχους που έχει θέσει. Το στρατηγικό πλάνο καταρτίζεται έχοντας πάντα στο επίκεντρο τον πελάτη και εξυπηρετώντας το όραμα της εταιρείας. Βασικός στόχος είναι η δημιουργία νέων πηγών εσόδων μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών, προσφέροντας πάντα άριστη εμπειρία στον πελάτη. Παράλληλα, ο Όμιλος θέλει να διατηρήσει την ηγετική του θέση στην αγορά, επενδύοντας συνεχώς στο δίκτυο του, το οποίο του δίνει τεχνολογική υπεροχή. Όλες οι ενέργειες εξυπηρετούν τους στόχους που προαναφέρθηκαν. Η εταιρεία απλοποιεί τις διαδικασίες της, τόσο εσωτερικές, όσο και προς τον πελάτη, ενώ περνά στην ψηφιακή εποχή μέσω της ψηφιοποίησης όλων των διαδικασιών παραγγελιοληψίας, εξυπηρέτησης και επαφής του πελάτη με την εταιρεία. Για να το πετύχει αυτό διευκολύνει την κουλτούρα ανάπτυξης των ανθρώπων της με νέες ψηφιακές δεξιότητες (Growth Mindset). Για τον έλεγχο και την άμεση επίτευξη των στόχων της, η εταιρεία έχει ορίσει συγκεκριμένους δείκτες, τόσο ποιοτικούς, όσο και ποσοτικούς, που επιτηρούν όλες τις ενέργειες, ελέγχουν την εξέλιξη και την πρόοδο τους. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο στον έλεγχο για την πρόοδο στην επίτευξη των στόχων αποτελεί η άποψη των πελατών της. Η εταιρεία προσπαθεί να ακούει τους πελάτες της και να προσαρμόζει τους στόχους της στις ανάγκες τους.

Αξιοποίηση υπάρχουσών ικανοτήτων και δημιουργία νέων

Η εταιρεία επιδιώκει να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά, αξιοποιώντας σε πρώτο επίπεδο τις ικανότητες που έχει ήδη αναπτύξει στον τομέα της παραδοσιακής τηλεφωνίας (σταθερής και κινητής). Προς αυτή την κατεύθυνση εκμεταλλεύεται την μεγάλη εμπειρία των στελεχών της, τους οποίους προσπαθεί να αναπτύσσει και να τους δίνει κίνητρα, επιβραβεύοντας την πολύ καλή τους απόδοση. Επιπλέον ενισχύει την ομαδικότητα και το διάλογο ανάμεσα στα μέλη των ομάδων, με στόχο την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Επενδύει καθημερινά στο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας που διαθέτει, καθώς και στην ανάπτυξη του δικτύου σταθερής τηλεφωνίας, με στόχο πάντα την καλύτερη δυνατή εμπειρία προς τους πελάτες της. Παράλληλα, προσαρμόζει τις οργανωτικές της δομές, ώστε να γίνεται πιο ευέλικτη στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και στη δημιουργία νέων ευκαιριών. Εκπαιδεύει τους ανθρώπους της σε νέες τεχνολογίες, ενώ μέσα από workshops ενισχύει την αντίληψη τους σε θέματα της αγοράς και του ανταγωνισμού. Έτσι προσπαθεί να γίνεται πιο ανταγωνιστική στις νέες τεχνολογίες και σε καινοτόμα προϊόντα. Στα πλαίσια της τεχνολογικής υπεροχής προωθεί συνεχώς την έρευνα και την καινοτομία, καλύπτοντας μια μεγάλη γκάμα τεχνολογιών αιχμής από τα πρώτα στάδια ανάπτυξης τους (5G Networks, IoT, Cloud, Intelligent Transport Systems, κλπ.) εξασφαλίζοντας οφέλη για την κοινωνία, τους πελάτες της και τον ίδιο τον Όμιλο, συνεισφέροντας με αυτό τον τρόπο στη βιώσιμη ανάπτυξη του.

Τεχνολογικές αλλαγές και δράσεις του Ομίλου ΟΤΕ

Η εταιρεία έχει στο στρατηγικό της πλάνο την τεχνολογική υπεροχή, μετασηματίζοντας διαρκώς, τόσο το δίκτυο κινητής, όσο και το δίκτυο σταθερής τηλεφωνίας. Επιπλέον, επενδύει συνεχώς στην αναβάθμιση των IT συστημάτων, ώστε να μπορεί να υλοποιεί πρωτοποριακά προϊόντα. Συμμετέχει σε πολλά 5G-PPP ερευνητικά έργα, στόχος των οποίων είναι η σχεδίαση και η υλοποίηση προηγμένων υποδομών 5G και η επίδειξη καινοτόμων υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί σημαντικό παίχτη του

5G-PPP initiative για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής βιομηχανίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Συνεργάζεται με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας, δίνοντας την ευκαιρία σε φοιτητές να εκπονήσουν εργασίες σε θέματα αιχμής με την υποστήριξη του. Επενδύει στην ανάπτυξη εφαρμογών, προϊόντων και δοκιμαστικών της τεχνολογίας υποδομών (testbeds), που είναι προσαρμοσμένα σε εσωτερικές ανάγκες και στο πλαίσιο των ερευνητικών έργων. Έχει δημιουργήσει κοινό τεχνολογικό εργαστήριο με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, με στόχο την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και τη συνεργασία σε τεχνικά και επιχειρηματικά θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Παράλληλα, οργανώνει προγράμματα προώθησης της επιχειρηματικότητας για να πετύχει έναν καλύτερο κόσμο μέσω της τεχνολογίας και της καινοτομίας (COSMOTE StartUp, COSMOTE HACKATHON, internal HACKATHON).

Οργανωτική δομή Ομίλου ΟΤΕ

Προτεραιότητα της εταιρείας είναι να ακολουθεί πιστά το στρατηγικό της πλάνο, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της. Βασικό συστατικό για την επιτυχία είναι οι άνθρωποι που εργάζονται στην εταιρεία. Ο Όμιλος ΟΤΕ θέλει οι εργαζόμενοι να είναι χαρούμενοι στον εργασιακό τους χώρο και να αποδίδουν, αξιοποιώντας όλα τα εργαλεία που έχουν στη διάθεση τους. Η οργανωτική δομή αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων και επηρεάζει, τόσο την απόδοσή τους, όσο και το υγιές εργασιακό περιβάλλον. Ο Όμιλος έχει καθιερωμένη οργανωτική δομή, με διευθύνσεις που εξυπηρετούν συγκεκριμένους στόχους και υπάγονται κάτω από τον πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο. Οι διευθύνσεις συνεργάζονται μεταξύ τους, στα κομμάτια που τους αναλογούν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας. Ταυτόχρονα, όλες οι διεργασίες και οι διαδικασίες των διευθύνσεων ελέγχονται από τη διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου, ενώ ισχύουν Πολιτικές και Κώδικες στο πλαίσιο της εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Παράλληλα με την κάθετη οργανωτική δομή υπάρχουν διάφορες υποομάδες, οι οποίες είναι οριζόντιες μέσα στην ίδια διεύθυνση ή μπορεί να συντονίζουν διαφορετικές διευθύνσεις για κάποια συγκεκριμένη εργασία. Η ευελιξία είναι προτεραιότητα, τόσο ανάμεσα στις διευθύνσεις, όσο και στις ομάδες που έχουν έναν πιο οριζόντιο ρόλο.

Εξισορρόπηση εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών δραστηριοτήτων Ομίλου ΟΤΕ

Η εταιρεία έχει σαν βασικό στόχο τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά. Προς αυτή την κατεύθυνση προσπαθεί να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς, τόσο σε επίπεδο πελατών, όσο και σαν έσοδο. Αυτό το πετυχαίνει με την βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών της. Την ίδια στιγμή όμως προσπαθεί να εξερευνήσει νέες ιδέες σε υπηρεσίες, καινοτόμα προϊόντα, καθώς και ευκαιρίες ανάπτυξης σε τελείως νέες αγορές. Για την εξυπηρέτηση των παραπάνω στόχων, υπάρχουν οι διευθύνσεις Marketing Consumer Segment και Marketing Business Segment, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την παρακολούθηση, βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Μέσα στις διευθύνσεις αυτές, υπάρχουν επιμέρους ομάδες οι οποίες είναι επιφορτισμένες με την παρακολούθηση της εξέλιξης των υφιστάμενων προϊόντων στην αγορά, καθώς και με την εύρεση καινοτόμων χαρακτηριστικών που θα κάνουν τα προϊόντα αυτά up-to-date ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες των πελατών (mobile voice, fixed, mobile internet κλπ.). Οι ομάδες αυτές επεξεργάζονται νέες ιδέες για υπηρεσίες και προϊόντα παρακολουθώντας την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ο Όμιλος ΟΤΕ καθώς και τον ανταγωνισμό, εξυπηρετώντας πάντα το στρατηγικό πλάνο της εταιρείας. Επίσης, ένας ακόμη ρόλος που έχουν είναι η βελτίωση των προσφερόμενων στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία εκ προοιμίου αποτελούν τη βασική δραστηριότητα της εταιρείας συνεισφέροντας στο μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της. Παράλληλα με τις δυο παραπάνω

διευθύνσεις, υπάρχουν και κάποιες ομάδες, των οποίων το αντικείμενο είναι να εξερευνούν τις νέες τάσεις της αγοράς και να ψάχνουν για νέες αγορές. Προτείνουν φρέσκιες ιδέες μέσα από τις οποίες θα προκύψουν νέες ροές εσόδων. Οι ομάδες αυτές έχουν έναν πιο οριζόντιο ρόλο και συνεργάζονται με πολλές διευθύνσεις εσωτερικά για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την επέκταση σε νέες αγορές.

Μεταβλητότητα περιβάλλοντος και αποφάσεις της επιχείρησης

Το περιβάλλον αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές αποφάσεις της διοίκησης στο σχεδιασμό της στρατηγικής. Η εταιρεία έχει σαν βασική προτεραιότητα την διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά και την αύξηση των εσόδων της. Αυτό το πετυχαίνει σε πρώτο επίπεδο με την βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της βασικής της δραστηριότητας. Παράλληλα, προσπαθεί να επεκταθεί σε νέες αγορές και να ανακαλύψει νέες πηγές εσόδων, οι οποίες θα συμβάλουν και αυτές στην ανάπτυξη της. Ανάλογα λοιπόν το περιβάλλον της αγοράς, η εταιρεία προσαρμόζει τις ενέργειες της. Στόχος βέβαια είναι να προβλέψει μελλοντικές αλλαγές στο περιβάλλον του ανταγωνισμού και να είναι προετοιμασμένη να αντιδράσει σε τυχόν αλλαγές.

Τεχνολογικές επαναστάσεις και αποφάσεις της επιχείρησης

Όραμα της εταιρείας είναι να παρέχει πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες σε όλους, ώστε να μπορεί ο καθένας να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του σήμερα και παράλληλα να χτίζει ένα καλύτερο αύριο. Συνεπώς, δεν θα μπορούσε να μην συμμετέχει ειδικά σε περιόδους τεχνολογικών επαναστάσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η θυγατρική του Ομίλου η COSMOTE είναι η εταιρεία τηλεπικοινωνιών που φέρνει πρώτη τις τεχνολογικές καινοτομίες στην Ελλάδα, όπως το 4G, 4G+, FTTH (Fiber to the home) κ.α. Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν είναι σαφές ότι η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στις νέες τεχνολογίες και στο λανσάρισμα αυτών στην Ελληνική αγορά, ώστε να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της υπόλοιπης αγοράς. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά μέσω της ανάπτυξης της βασικής της δραστηριότητας, από όπου προέρχεται και το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της. Ταυτόχρονα πρέπει να προσέξει και τα λειτουργικά της κόστη, τα οποία προσπαθεί να τα περιορίσει, ώστε να αυξήσει τα κέρδη της. Οπότε βασική απόφαση είναι η εξερεύνηση και η συμμετοχή σε τεχνολογικές καινοτομίες οι οποίες συμβάλουν στο λανσάρισμα πρωτοποριακών υπηρεσιών, σε συνδυασμό όμως πάντα με την ταυτόχρονη ανάπτυξη των υφιστάμενων προϊόντων όπου αποτελούν σημαντική πηγή εσόδων για την εταιρεία.

Έντονος ανταγωνισμός και εκμεταλλευτικές - εξερευνητικές δραστηριότητες Ομίλου ΟΤΕ

Σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού δημιουργείται αρκετά μεγάλη πίεση, τόσο στο μερίδιο αγοράς, όσο και στα συνολικά έσοδα της αγοράς. Η εταιρεία καλείται να αντιμετωπίσει την όποια μείωση τιμών λόγω ανταγωνισμού, διατηρώντας το μερίδιο αγοράς της, τόσο σε πελάτες, όσο και σαν έσοδο. Όταν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος το αποτέλεσμα είναι να μειώνεται η συνολική πίτα των εσόδων της αγοράς, καθώς ο ανταγωνισμός οδηγεί σε πόλεμο τιμών, προκειμένου οι ανταγωνίστριες εταιρείες να διατηρήσουν την πελατειακή τους βάση. Άρα στο τέλος της ημέρας αυτό που είναι σημαντικό για την εταιρεία είναι να μην απαντήσει στον ανταγωνισμό με προϊόντα και υπηρεσίες που οδηγούν σε μεγάλη μείωση τιμών, ώστε να μην μειωθεί το συνολικό έσοδο της αγοράς. Την ίδια στιγμή θα πρέπει να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά, διατηρώντας την πελατειακή της βάση. Συνεπώς, όταν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός πρωταρχικός στόχος είναι η διατήρηση της πελατειακής βάσης και του εσόδου της

εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται αρχικά με την ανάπτυξη των υφιστάμενων υπηρεσιών και προϊόντων που της εξασφαλίζουν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της και κατά δεύτερον από την επέκταση σε νέες αγορές, οι οποίες θα φέρουν νέες πηγές εσόδων και θα μειώσουν το ρίσκο μιας πιθανής μείωσης στα έσοδα από την παραδοσιακή τηλεφωνία.

Επίπεδο ανταγωνισμού και αποφάσεις κατανομής των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας

Σε περιόδους με υψηλά ή χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού οι αποφάσεις της εταιρείας αναφορικά με το πως χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους της εξαρτώνται από το είδος του ανταγωνισμού και των απειλών. Εφόσον ο ανταγωνισμός προέρχεται από την παραδοσιακή δραστηριότητα και από Mobile & Fixed Operators, τότε η εταιρεία έχει σαν προτεραιότητα να διαφυλάξει την ηγετική της θέση σε αυτό το κομμάτι της αγοράς. Οπότε διαθέτει πόρους, προϋπολογισμό και χρόνο κυρίως στην διατήρηση της πελατειακής της βάσης και των κερδών που προέρχονται από την παραδοσιακή δραστηριότητα της. Αντίθετα, αν υπάρχουν απειλές από εν δυνάμει ανταγωνιστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε άλλο τομέα αλλά θέλουν να πάρουν μερίδιο αγοράς από το δικό της (πχ Over The Top players, όπως η Google, το Facebook κλπ.), τότε το μεγαλύτερο ποσοστό των διαθέσιμων πόρων διατίθεται για να προετοιμαστεί κατάλληλα ο οργανισμός για ένα τέτοιο ενδεχόμενο. Η εταιρεία προσπαθεί να αναπτύξει αμυντικούς μηχανισμούς απέναντι σε αυτές τις απειλές και να εξερευνήσει πιθανές νέες αγορές, οι οποίες θα αντισταθμίσουν το ρίσκο που προκύπτει. Μια τέτοια στρατηγική ακολούθησε και στο κομμάτι της COSMOTE TV, όπου ήταν μια μονοπωλιακή αγορά (NOVA), και διέκρινε ότι υπάρχει χώρος για το διαμερισμό του μεριδίου αγοράς. Στην περίπτωση αυτή βοήθησε το γεγονός ότι ο ΟΤΕ είναι μια εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο της τηλεφωνίας και του Internet, οπότε ήταν πολύ πιο εύκολο να διεισδύσει και να κερδίσει μερίδιο αγοράς στην συνδρομητική τηλεόραση, η λειτουργία της οποίας βασίζεται στην ευρυζωνική ή δορυφορική σύνδεση.

«Εκμεταλλευτικές δραστηριότητες Ομίλου ΟΤΕ και Εξερευνητικές δραστηριότητες στην παροχή υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης με το Cosmote TV»

Ιστορία συνδρομητικής τηλεόρασης COSMOTE TV

Η υπηρεσία COSMOTE TV, είναι η υπηρεσία συνδρομητικής τηλεόρασης του Ομίλου ΟΤΕ η οποία παρέχεται στο ευρύ κοινό μέσω δορυφόρου (από τον Eutelsat 9B 9°E) και μέσω ευρυζωνικής σύνδεσης (VDSL ή ADSL). Το 2008, ο Όμιλος ΟΤΕ στράφηκε στην παροχή μιας νέας υπηρεσίας συνδρομητικής τηλεόρασης, του CONN-X TV με τη χρήση της τεχνολογίας IPTV. Η εμπορική διάθεση του CONN-X TV αρχικά ξεκίνησε δοκιμαστικά ενώ το 2009 συγκαταλέγεται επίσημα στις υπηρεσίες του Ομίλου. Το CONN-X TV μέσω της τεχνολογίας IPTV επιτρέπει τη μετάδοση του τηλεοπτικού σήματος μέσα από μια ευρυζωνική σύνδεση ADSL. Το 2010, η εταιρεία επέκτεινε το Conn-x TV καλύπτοντας περιοχές με μικρότερο πληθυσμό και στο τέλος της ίδιας χρονιάς η υπηρεσία προσέφερε 48 τηλεοπτικά κανάλια με ψηφιακή εικόνα. Το 2011, το Conn-x TV μετονομάστηκε σε ΟΤΕ TV και η υπηρεσία προσφέρεται πλέον σε όλη τη χώρα μέσω δορυφόρου. Στα τέλη του 2012, ο ΟΤΕ TV έφτασε τους 100.000 συνδρομητές καθώς και αυξήθηκαν τα τηλεοπτικά κανάλια, προστέθηκαν νέες υπηρεσίες και υπήρχε η δυνατότητα προβολής σε υψηλή ανάλυση. Τις χρονιές 2013 και 2014, η πλατφόρμα του ΟΤΕ TV αύξησε διαρκώς τους συνδρομητές της ενώ προστέθηκαν παράλληλα και κάποια νέα κανάλια. Ανοδική πορεία συνέχισε να έχει η συνδρομητική πλατφόρμα του Ομίλου και το 2015 και 2016 φτάνοντας τον Αύγουστο του 2016 τους 462.000 συνδρομητές ξεπερνώντας για πρώτη φορά τον αριθμό των συνδρομητών της ανταγωνιστικής του πλατφόρμας NOVA. Ενώ συνέχισαν να προστίθενται κανάλια στην πλατφόρμα της εταιρείας, τον Νοέμβριο του 2016 ο ΟΤΕ TV αλλάζει όνομα και γίνεται πλέον COSMOTE TV. Η Cosmote TV με την υβριδική υπηρεσία ενώνει τις δυνατότητες της δορυφορικής και της ευρυζωνικής (IPTV) πλατφόρμας προσφέροντας διαδραστικές οικιακές καθώς και on the go τηλεοπτικές υπηρεσίες. Στα τέλη του 2017, οι συνδρομητές της πλατφόρμας φτάνουν τους 517.155. Το 2018, προστέθηκαν κάποια κανάλια ενώ αφαιρέθηκαν κάποια άλλα. Πλέον η συνδρομητική πλατφόρμα του Ομίλου προσφέρει περισσότερα από 85 κανάλια από τα οποία τα 25 μεταδίδονται σε υψηλή ευκρίνεια (HD). Η συνδρομητική πλατφόρμα COSMOTE TV παρέχει ακόμα τις υπηρεσίες COSMOTE Cinema On Demand (δυνατότητα ενοικίασης ταινιών σε πρώτη τηλεοπτική προβολή), COSMOTE TV Go (πρόσβαση σε τηλεοπτικές σειρές, παιδικά, ταινίες, ντοκιμαντέρ και μουσική μέσω δορυφόρου και ευρυζωνικής σύνδεσης), COSMOTE Replay TV (δυνατότητα προβολής προγραμμάτων προηγούμενων ημερών μέσω δορυφόρου και ευρυζωνικής σύνδεσης) και την υπηρεσία εγγραφής προγραμμάτων-PVR (επιτρέπει στον συνδρομητή να κάνει εγγραφή κάποιου προγράμματος καθώς και άλλες λειτουργίες).



Η στροφή του Ομίλου ΟΤΕ στη συνδρομητική τηλεόραση

Ο Όμιλος ΟΤΕ στράφηκε στη συνδρομητική τηλεόραση καθώς η συγκεκριμένη αγορά στην Ελλάδα μέχρι τότε ουσιαστικά ήταν μονοπώλιο, αφού μόνο η NOVA είχε πλατφόρμα για συνδρομητική τηλεόραση. Ο Όμιλος διέκρινε μια σημαντική ευκαιρία για διεξόδου σε μια νέα αγορά όπως αυτή. Κάποια θεμέλια πάνω στα οποία θα μπορούσε να στηριχθεί το νέο αυτό εγχείρημα, υπήρχαν ήδη. Αυτά ήταν η υποδομή και οι υπηρεσίες ευρυζωνικότητας που παρείχε ήδη στους πελάτες του. Επιπλέον, παρείχε και υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στο καταναλωτικό κοινό, μέσω της θυγατρικής του εταιρείας COSMOTE. Είχε συνεπώς ξεκινήσει ήδη τη σύγκλιση μεταξύ σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, παρέχοντας ενοποιημένες υπηρεσίες κινητοσταθερής. Οπότε το επόμενο βήμα ήταν η σύγκλιση με την τηλεόραση. Η στρατηγική αυτή απόφαση ήταν κομβικής σημασίας για να διαθέσει ο Όμιλος ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής, κινητής και τηλεόρασης στους πελάτες του. Δεν ήταν δύσκολο για την εταιρεία να διακρίνει τη συγκεκριμένη αγορά για διεξόδου, καθώς ο γενικότερος ανταγωνισμός, οδηγεί τους Fixed & Mobile Operators παγκοσμίως, στην επέκτασή τους στο κομμάτι της συνδρομητικής τηλεόρασης. Σε διαφορετική περίπτωση υπήρχε ο κίνδυνος να κάνει το συγκεκριμένο βήμα κάποια άλλη εταιρεία και να χάσει ο Όμιλος ΟΤΕ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στόχος λοιπόν του ΟΤΕ ήταν η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους πελάτες.

Ευκαιρίες που εντόπισε ο Όμιλος ΟΤΕ στην παροχή συνδρομητικής τηλεόρασης

Η πρώτη ενοποίηση έγινε ανάμεσα στη σταθερή και στην κινητή τηλεφωνία, μέσω της οποίας ο Όμιλος ΟΤΕ λάνσαρε κάποιες αρχικές υπηρεσίες κινητοσταθερής. Το επόμενο βήμα ήταν να προσφέρει και υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης, μέσω συνδυαστικών πακέτων, ενισχύοντας έτσι όχι μόνο την πιστότητα των πελατών του, αλλά και την απόκτηση επιπλέον μεριδίου αγοράς. Ταυτόχρονα οι προϊοντικές προτάσεις προς το καταναλωτικό κοινό γίνονταν όλο και πιο ελκυστικές. Η αξία που έδινε στους πελάτες ενισχύθηκε σημαντικά, ενώ και τιμολογιακά κατάφερε να διαθέσει ολοκληρωμένες λύσεις σε πιο προσιτές τιμές. Παράλληλα μέσω της κινητής και σταθερής ευρυζωνικότητας πρόσφερε καινοτόμες υπηρεσίες, συνδυαστικά με την συνδρομητική τηλεόραση (πχ COSMOTE TV GO). Πλέον η εταιρεία απευθύνεται σε κάθε νοικοκυριό, με λύσεις που καλύπτουν όλες του τις ανάγκες για σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία και τηλεόραση.

Οργάνωση στρατηγικής της εταιρείας ώστε να εισέλθει στη συνδρομητική τηλεόραση

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία διέκρινε μια μεγάλη ευκαιρία στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης, καθώς μόνο η NOVA υπήρχε στην συγκεκριμένη αγορά. Παράλληλα, έβλεπε ότι σε όλες σχεδόν τις αγορές παγκοσμίως, η στρατηγική που ακολουθούσαν οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι, ήταν η στρατηγική της σύγκλισης. Ο κάθε πάροχος προσπαθούσε να δραστηριοποιηθεί σε επιπλέον αγορές που είχαν σαν βάση τις τηλεπικοινωνίες, ώστε να προσφέρουν ενοποιημένες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Με αυτόν τον τρόπο από την μια θα ήταν πιο εύκολο να διατηρήσουν την υφιστάμενη πελατειακή τους βάση, ενώ από την άλλη θα δημιουργούσαν νέες πηγές εσόδων, ενισχύοντας τη θέση τους στην αγορά. Έτσι λοιπόν πατώντας πάνω στις υφιστάμενες υπηρεσίες ευρυζωνικότητας η εταιρεία πρόσφερε ολοκληρωμένες υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης, μέσω δικτύου Wi-Fi και κινητής τηλεφωνίας 4G, κάνοντας χρήση ο πελάτης οποιασδήποτε συσκευής, τηλεόρασης, tablet και smartphone.

Καινοτομία και συνδρομητική τηλεόραση

Από μόνη της η υπηρεσία της συνδρομητικής τηλεόρασης δεν θεωρείται ως καινοτομία. Αυτό που προσπάθησε όμως να κάνει ο Όμιλος ΟΤΕ είναι να χτίσει πρόσθετες καινοτόμες υπηρεσίες, οι οποίες να προσθέτουν επιπλέον αξία στο βασικό προϊόν που είναι η COSMOTE TV. Μια πρώτη βασική καινοτόμα υπηρεσία ήταν το COSMOTE TV GO. Με την υπηρεσία COSMOTE TV GO ο κάθε συνδρομητής μπορεί να απολαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του περιεχομένου μέσα από όποια συσκευή επιθυμεί, ακόμα και εκτός σπιτιού. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως χάρη στο τεχνολογικά εξελιγμένο δίκτυο κινητής της COSMOTE, καθώς ο πελάτης κινητής μπορεί να κάνει χρήση της υπηρεσίας στο κινητό του, μέσα από το 4G δίκτυο της COSMOTE. Επιπλέον, μπορεί να κάνει χρήση της υπηρεσίας μέσω οποιουδήποτε Wi-Fi δικτύου, είτε του σπιτιού του, είτε κάποιο άλλο εκτός σπιτιού. Με αυτό τον τρόπο ο εκάστοτε πελάτης μπορεί να απολαμβάνει αδιάκοπα την υπηρεσία, ακόμα και όταν είναι στο εξοχικό του, σε διακοπές ή γενικότερα εκτός σπιτιού. Ένα ακόμα πλεονέκτημα αυτής της καινοτομίας είναι ότι μπορεί ταυτόχρονα να βλέπει δυο διαφορετικά περιεχόμενα. Το ένα από την τηλεόραση του μέσω της βασικής υπηρεσίας COSMOTE TV και το άλλο μέσα από το κινητό ή το tablet μέσω της υπηρεσίας COSMOTE TV GO. Οπότε σε ένα νοικοκυριό, μπορούν να βλέπουν ταυτόχρονα δυο μέλη της οικογένειας COSMOTE TV. Σημαντική καινοτόμα υπηρεσία που συνδυάστηκε με το λανσάρισμα της COSMOTE TV είναι το «Replay TV», μέσω της οποίας ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να βλέπει περιεχόμενο έως και μια εβδομάδα πίσω. Η υπηρεσία αυτή λειτουργεί και συνδυαστικά με την υπηρεσία COSMOTE TV GO. Άλλη καινοτόμα υπηρεσία είναι το «COSMOTE TV MULTIROOM», μέσω της οποίας μπορεί κανείς να βλέπει διαφορετικό περιεχόμενο σε διαφορετικές τηλεοράσεις με μια βασική συνδρομή, συνδέοντας επιπλέον αποκωδικοποιητές με επιπλέον χρέωση ανά αποκωδικοποιητή. Συνοψίζοντας λοιπόν, στο κομμάτι της COSMOTE TV, η εταιρεία προσπάθησε μέσα από τη διάθεση καινοτόμων υπηρεσιών να προσφέρει στον πελάτη μια βελτιωμένη εμπειρία, κάνοντας χρήση του προηγμένου δικτύου σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε να κερδίσει μερίδιο αγοράς, εκμεταλλευόμενη την υφιστάμενη συνδρομητική της βάση στην τηλεφωνία. Ταυτόχρονα επιβράβευσε την υφιστάμενη πελατειακή της βάση, δίνοντας τους καινοτόμες υπηρεσίες που δεν μπορούσε να έχει ένας συνδρομητής που είχε την τηλεφωνία του στον ανταγωνισμό (π.χ. COSMOTE TV GO).

Στόχοι από την είσοδο του Ομίλου στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης

Ο Όμιλος ΟΤΕ διέκρινε μια μεγάλη ευκαιρία στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης, καθώς μόνο η NOVA υπήρχε στην συγκεκριμένη αγορά, ουσιαστικά ήταν μονοπώλιο. Στόχος του ήταν να διεισδύσει στην συγκεκριμένη αγορά, να πάρει σημαντικό μερίδιο και να αυξήσει με αυτόν τον τρόπο τα έσοδα του. Ταυτόχρονα ήθελε να δώσει ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές λύσεις στους πελάτες του. Το είχε καταφέρει ως ένα βαθμό με την σύγκλιση της σταθερής και της κινητής τηλεφωνίας, οπότε η συνδρομητική τηλεόραση θα ολοκλήρωνε το εγχείρημα αυτό. Επιπλέον θα ήταν ένα εργαλείο για την διατήρηση της υφιστάμενης πελατειακής βάσης, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την θέση του στην αγορά.

Εξισορρόπηση εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών (COSMOTE TV) δραστηριοτήτων

Το χρονικό διάστημα όπου η εταιρεία διερευνούσε τη διείσδυση της στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης, κατείχε ηγετική θέση, τόσο στην αγορά της σταθερής, όσο και στη αγορά της κινητής τηλεφωνίας. Προκειμένου να εισέλθει στην νέα αυτή αγορά δημιούργησε νέα οργανωτική μονάδα, της οποίας το αντικείμενο ήταν η εξερεύνηση της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Παράλληλα συνυπήρχαν και οι υφιστάμενες οργανωτικές

μονάδες, οι οποίες συνέχιζαν να υποστηρίζουν τα υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Κύριος σκοπός ήταν η διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά, τόσο σε πελάτες, όσο και σε έσοδα, και η περαιτέρω ενίσχυση της θέσης αυτής, μέσα από την διεξόδυση στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης. Το αποτέλεσμα του όλου εγχειρήματος ήταν η δημιουργία μιας ξεχωριστής επιχειρηματικής δομής, η οποία είχε αποκλειστικό αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης. Η συγκεκριμένη δομή είναι κάτω από την ομπρέλα του Ομίλου ΟΤΕ και υποστηρίζεται από όλες τις υπόλοιπες οργανωτικές δομές της εταιρείας (πχ HR, IT, Network κλπ.)

Σημασία εξισορρόπησης της εκμετάλλευσης του παραδοσιακού και της εξερεύνησης του νέου

Είναι πάρα πολύ σημαντικό για την εταιρεία να συνυπάρχουν ταυτόχρονα, τόσο η εκμετάλλευση της κύριας δραστηριότητας (παραδοσιακά προϊόντα / υπηρεσίες), όσο και η εξερεύνηση για διεξόδυση σε νέες αγορές, λανσάροντας νέα πρωτοποριακά προϊόντα. Σε αυτή την κατεύθυνση λοιπόν είναι ξεκάθαρο ότι η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στην εμπορική διάθεση καινοτόμων προϊόντων στην Ελληνική αγορά, ώστε να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Προαπαιτούμενο όμως για να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες που θα διευκολύνουν την εξερεύνηση, είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά μέσω της ανάπτυξης της κύριας δραστηριότητας της, από την οποία προέρχεται και το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της. Συνεπώς, στόχος είναι η εξερεύνηση νέων αγορών και η συμμετοχή σε τεχνολογικές καινοτομίες που ενισχύουν το brand name της εταιρείας και βοηθούν στο λανσάρισμα πρωτοποριακών υπηρεσιών, σε συνδυασμό όμως πάντα με την ταυτόχρονη ανάπτυξη των υφιστάμενων προϊόντων, το έσοδο των οποίων τροφοδοτεί αυτή την απόφαση.

5.10 Συμπεράσματα

Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι ένας αμφιδέξιος οργανισμός ο οποίος ασκεί τόσο εκμεταλλευτικές όσο και εξερευνητικές δραστηριότητες στην προσπάθεια του να διατηρήσει την ηγετική του θέση στην αγορά. Η εταιρεία έχοντας στο επίκεντρο τους πελάτες της επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της εμπειρίας τους δίνοντας τους πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και για αυτό σχεδιάζει καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα. Για να επιτύχει τα παραπάνω ο Όμιλος δίνει μεγάλη βάση στους εργαζόμενους του επιδιώκοντας τη συνεχή επιμόρφωση τους καθώς και δημιουργεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον στοχεύοντας σε υψηλότερες αποδόσεις. Το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα και το διάλογο μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η επικοινωνία των ατόμων στηρίζεται στην τιμιότητα και την ειλικρίνεια. Βασική επιδίωξη της εταιρείας μέσω της ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων είναι το να δημιουργήσει νέες πηγές εσόδων ενώ ταυτόχρονα επενδύοντας στο δίκτυο της επιδιώκει τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης. Ο Όμιλος ελέγχει την πρόοδο των στόχων που θέτει μέσα από κάποιους δείκτες που έχει ορίσει αλλά κύρια πηγή ελέγχου αποτελεί η άποψη των πελατών του. Η εταιρεία προσπαθεί να αξιοποιεί τις ικανότητες που έχει αναπτύξει στην παραδοσιακή κινητή και σταθερή τηλεφωνία ενώ επίσης προσαρμόζει τις οργανωτικές της δομές ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που παρουσιάζονται και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες. Επιπλέον, ο οργανισμός μέσα από workshops προσπαθεί να ενισχύσει την αντίληψη των εργαζομένων του πάνω σε θέματα της αγοράς και του ανταγωνισμού. Η τεχνολογική υπεροχή είναι μια ουσιαστική πτυχή του στρατηγικού πλάνου του Ομίλου ΟΤΕ και αυτό έχει ως συνέπεια να μετασχηματίζει συνεχώς το δίκτυο σταθερής και κινητής τηλεφωνίας ενώ παράλληλα επενδύει στο να αναβαθμίζει τα IT συστήματα προκειμένου να υλοποιεί πρωτοποριακές υπηρεσίες και προϊόντα. Η οργανωτική δομή της εταιρείας είναι καθιερωμένη με διευθύνσεις οι οποίες υπάγονται κάτω από τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο ενώ υπάρχουν και κάποιες υποομάδες οριζόντιες εντός της ίδιας διεύθυνσης ή μπορεί να συντονίζουν διαφορετικές διευθύνσεις για μια ορισμένη εργασία. Ο Όμιλος ΟΤΕ προκειμένου να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς έχει ως βασική επιδίωξη την εκμετάλλευση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών του ενώ παράλληλα επιδιώκει την εξερεύνηση νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και ευκαιριών ώστε να εισέλθει σε νέες αγορές. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία εξισορροπεί τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές της δραστηριότητες μέσω της structural ambidexterity αναπτύσσοντας ξεχωριστές οργανωτικές μονάδες για να επιδιώξει την κάθε δραστηριότητα ώστε να διατηρήσει τις εξερευνητικές ενέργειες της μιας μονάδας ανεπηρέαστες από τις εκμεταλλευτικές ενέργειες της άλλης. Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος ΟΤΕ μέσω των διευθύνσεων Marketing Consumer Segment και Marketing Business Segment επιδιώκει την εκμετάλλευση. Οι διευθύνσεις αυτές είναι υπεύθυνες για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο τα υφιστάμενα προϊόντα της στις παραδοσιακές αγορές όπου δραστηριοποιείται και που αποτελούν τη μεγαλύτερη πηγή εσόδων της. Παράλληλα, η εταιρεία διαθέτει ξεχωριστές ομάδες οι οποίες έχουν οριζόντιο ρόλο και συνεργάζονται εσωτερικά με πολλές διευθύνσεις επιδιώκοντας αποκλειστικά την εξερεύνηση νέων αγορών προκειμένου η εταιρεία να αυξήσει τις πηγές εσόδων της και να παράγει τελείως νέα και καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο διαχωρισμός αυτός των εξερευνητικών από τις εκμεταλλευτικές ενέργειες της εταιρείας μέσω της υιοθέτησης της structural ambidexterity εξασφαλίζει ότι κάθε οργανωτική μονάδα διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ειδικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας καθώς και ότι μπορεί να αποκομίσει μεγαλύτερες αποδόσεις από τις καινοτομίες της. Ο βαθμός των αλλαγών που συμβαίνουν στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία επηρεάζει τις αποφάσεις της. Βασική πρόθεση της εταιρείας αποτελεί η διατήρηση της ηγετικής της θέσης και για το σκοπό επιδιώκει την ανάπτυξη των υπάρχοντων υπηρεσιών της και της ενίσχυσης της κύριας δραστηριότητας της ενώ την ίδια

στιγμή επιδιώκει την επέκταση της σε νέες αγορές ώστε να αναπτυχθεί περαιτέρω. Σε περιόδους τεχνολογικών επαναστάσεων η εταιρεία καθώς έχει ως στόχο να προσφέρει πρώτη στο καταναλωτικό κοινό όλες τις τεχνολογίες συνήθως η κύρια απόφαση που λαμβάνει είναι η εξερεύνηση τεχνολογικών καινοτομιών αναπτύσσοντας βέβαια τα υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς είναι η βασική πηγή εσόδων της. Σε περιόδους με αυξημένη ένταση ανταγωνισμού ο οργανισμός επιδιώκει τη διατήρηση της πελατειακής του βάσης μέσω της βελτίωσης και ανάπτυξης των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών του και κατά δεύτερον μέσω της εξερεύνησης νέων αγορών. Όταν ο ανταγωνισμός προέρχεται από την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας τότε οι αποφάσεις που λαμβάνει ο Όμιλος ΟΤΕ είναι η διάθεση των πόρων του σε εκμεταλλευτικές δράσεις ώστε να διαφυλάξει την πελατειακή του βάση ενώ αν ο ανταγωνισμός προέρχεται από κάποια επιχείρηση η οποία ασκεί τη δραστηριότητα της σε άλλο τομέα και επιδιώκει να αποσπάσει μερίδιο αγοράς του Ομίλου τότε επενδύει τους πόρους του σε εξερευνητικές δράσεις ώστε να ισορροπήσει το ρίσκο. Παρόμοια στρατηγική ανέπτυξε η εταιρεία με την παροχή της υπηρεσίας COSMOTE TV καθώς διέκρινε ότι υπήρχε κενό στην αγορά διότι μέχρι εκείνη τη στιγμή μόνο η NOVA παρείχε υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης. Η απόφαση της εταιρείας να στραφεί στην αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης προερχόταν από την επιδίωξη της να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις στους πελάτες της και στηρίχτηκε στην υπάρχουσα υποδομή και στις υπηρεσίες ευρυζωνικότητας καθώς και στις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας που διέθετε ήδη στο καταναλωτικό κοινό. Ο ανταγωνισμός οδηγεί τους Fixed & Mobile Operators σε παγκόσμιο επίπεδο στο να επεκταθούν στη συνδρομητική τηλεόραση και έτσι επηρεάστηκαν και οι αποφάσεις του Ομίλου ως προς αυτή την αγορά διότι με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να διατηρήσει την υπάρχουσα πελατειακή του βάση καθώς και να δημιουργήσει νέες πηγές εσόδων. Μέσω της προσφοράς ολοκληρωμένων λύσεων στους πελάτες της η εταιρεία κατάφερε να αποσπάσει μεγάλο μερίδιο της αγοράς καθώς ενίσχυσε την πιστότητα των πελατών της και επίσης προσέφερε καινοτόμες υπηρεσίες συνδυαστικά με την συνδρομητική τηλεόραση. Ο Όμιλος ΟΤΕ μέσα από τις πρόσθετες υπηρεσίες που πρόσθεσε στην υπηρεσία COSMOTE TV έδωσε επιπλέον αξία στο προϊόν αυτό. Μια καινοτόμα υπηρεσία ήταν το COSMOTE TV GO μέσω της οποίας οι συνδρομητές μπορούν να απολαμβάνουν ακόμα και εκτός σπιτιού από όποια συσκευή επιθυμούν το περιεχόμενο της υπηρεσίας καθώς επίσης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από δυο χρήστες ταυτόχρονα. Μια άλλη καινοτόμα υπηρεσία είναι το «Replay TV» μέσω της οποίας οι συνδρομητές μπορούν να βλέπουν περιεχόμενο το οποίο έχει προβληθεί πριν μια εβδομάδα. Την περίοδο όπου η εταιρεία εξερευνούσε την αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης κατείχε ηγετική θέση στην αγορά της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Η εταιρεία εξισορρόπησε τις εκμεταλλευτικές και εξερευνητικές της δραστηριότητες μέσω της structural ambidexterity αναπτύσσοντας μια νέα οργανωτική μονάδα για να εξερευνήσει την αγορά της συνδρομητικής τηλεόρασης ενώ παράλληλα οι υφιστάμενες οργανωτικές μονάδες συνέχιζαν να υποστηρίζουν τα υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Με την υπηρεσία COSMOTE TV, η εταιρεία μέσω της διάθεσης διάφορων καινοτόμων υπηρεσιών κατάφερε να προσφέρει στους πελάτες της μια βελτιωμένη εμπειρία αυξάνοντας διαρκώς τους συνδρομητές της και συνεπώς και τα έσοδα της. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό για την εταιρεία να συνυπάρχουν ταυτόχρονα η εκμετάλλευση των παραδοσιακών προϊόντων με την εξερεύνηση των νέων αγορών και προϊόντων ώστε ο Όμιλος ΟΤΕ να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Συνεπώς, στόχος της εταιρείας είναι η εξερεύνηση νέων αγορών καθώς και η συμμετοχή σε τεχνολογικές καινοτομίες οι οποίες διευκολύνουν το λανσάρισμα πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών σε συνδυασμό πάντα με την ταυτόχρονη ανάπτυξη των υφιστάμενων προϊόντων, τα έσοδα των οποίων τροφοδοτούν αυτή την δραστηριότητα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. 2013. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. 2012. Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. 2008. The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1): 147-164.
- Yamakawa, Y., Yang, H., & Lin, Z. J. 2011. Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*, 40(2): 287-296.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. 2006. Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1): 21-47.
- Teece, D. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15, 285-305.
- Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2007. Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6): 910-931.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. 1999. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1): 43-68.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M.W. 2009. Exploitation–exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4): 696-717.
- Auh, S., & Menguc, B. 2005. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12): 1652-1661.
- Boeker, W. 1997. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1): 152-170.
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A., III. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst G., & Tushman, M.L. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11): 1661-1674.

Damanpour, F., & Aravind, X. 2012. Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure. *Handbook of Organizational Creativity*.

Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.

Danneels, E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1095-1121.

Davis, J., Eisenhardt, K., & Bingham, C. 2009. Optimal structure, market dynamism and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3): 413-452.

Adler, P., Benner, M.J., Brunner, D.J., MacDuffie, J.P., Osono, E., Staats, B.R., Takeuchi, H., Tushman, M.L., & Winter, S.G. 2009. Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*, 27, 99-113.

Brown, J.S., & Duguid, P. 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2),: 198-213.

Ethiraj, S., & Levinthal, D. 2009. Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals. *Organization Science*, 20(1): 4-21.

Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.

Mammasis, C.S., 2013. Innovation management and firms performance: The role of business strategy, organizational capabilities and external environment. University of Patras.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J.F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.

Benner, M.J., & Tushman, M. 2002. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 676-706.

Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2009. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 812-828.

Rothaermel, F.T., & Alexandre, M.T. 2009. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4): 759-780.

Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. 2008. Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation. *Academy of Management Annals*, 2(1): 1-98.

Sorensen, J.B. 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 70-91.

Neely, A., & Hii, J. 1998. Innovation and Business Performance: A literature review. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.

Oslo Manual, 3rd Edition. 2005. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD, Eurostat.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. 1997. *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*. John Wiley & Sons, Ltd.

Carneiro, A. 2000. How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. Journal of Knowledge Management, 4(2): 87-98.

Darroch, J., & McNaughton, R. 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. Journal of Intellectual Capital, 3(3): 210-222.

2007. Υποστήριξη της Καινοτομίας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). InnoSupportTransfer.

Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ. 2006. Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα.

Βασιλειάδης, Μ, Κόρρα, Ε., Τσακανίκας, Α., Δεληγιάννη, Ι., & Σαπουνά, Π. Α. 2012. Επιλύοντας προβλήματα καινοτομίας επιχειρήσεων. ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.

Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, 2006. Καινοτομία: Ο δρόμος για την επιτυχία.

Γκαγκάτσιος, Ι. 2011. Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις. Υ.Π.Ε.Π.Θ.- Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Κατσίκης, Ι. 2013. Καινοτομία και συνεργατικοί σχηματισμοί σε μικρές επιχειρήσεις. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Σημείωση: Οι συγκεκριμένες ιστοσελίδες χρησιμοποιήθηκαν μέσα στο διάστημα 01/02/2019- 21/03/2019.

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/orama_kai_strathgikh.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/otegroup_timeline.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/ereuna_kai_kainotomia.html

<http://www.bms-sa.gr/kainotomia-orismos.aspx>

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1332/1/02_chapter_01.pdf

<https://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Miles-and-Snow-Typology.html>

https://en.wikipedia.org/wiki/Aggressiveness_strategy

<https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/promhthies.html>

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/investor_relations.html

https://www.cosmote.gr/otegroup_company/sustainability/2017_final_gr.pdf

https://www.cosmote.gr/otegroup_company/investor_relations/financial_results/financial_statements_ote_group_k_ote_sa/gr/OTE_ANNUAL_FINANCIAL_REPORT_31122019_GR.pdf

<https://www.liberal.gr/arthro/235010/oikonomia/epicheiriseis/Cosmote-xeperasan-ta-3-ekat-ta-noikokuria-kai-oi-epicheiriseis-me-prosbasi-se-tachutites-optikon-inon-.html>

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/guiding_principles.html

<https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/horigies.html>

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/h_etairikh_mas_koultoura.html

https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/gr/diaxeirisi_efodiastikis_alisidas.html

<https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/company/erevnprogr>

<https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/company/who-we-are/history>

<https://www.cosmote.gr/fixed/corporate/company/who-we-are/profile>

<http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&cID=3&la=1&arId=61134>

<https://www.liberal.gr/arthro/111467/oikonomia/epicheiriseis/pos-o-ote-kerdise-to-stoichima-tis-sundromitikis-TV.html>

https://el.wikipedia.org/wiki/COSMOTE_TV