

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**«Ψηφιακός μετασχηματισμός και επιχειρηματικότητα
στον 21^ο αιώνα»**

Καλλίτσης Νικόλαος

Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Α. Πολλάλης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY**

**Digital transformation entrepreneurship in the 21st
century**

Kallitsis Nikolaos

Supervisor Professor: Yannis A. Pollalis

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, October 2023

Στην οικογένειά μου

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία αποτελεί μία προσπάθεια μελέτης του τρόπου με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιδρά στην επιχειρηματικότητα τον 21ο αιώνα.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από βιβλιογραφική έρευνα επιχειρείται αρχικά να αναδειχθούν οι έννοιες της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ επισημαίνεται και η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ τους. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνεντεύξεις με δύο επιχειρήσεις, την Coca Cola Τρία Έψιλον και την startup εταιρεία Timberhub. Μέσα από την ανάλυσή τους, αναδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός δύναται να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά και ενός ολόκληρου κλάδου.

Με την εξέταση των δεδομένων που προκύπτουν φαίνεται πως η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού αν και παρουσίασε διαφορές στον τρόπο και στο σκοπό που χρησιμοποιήθηκε, είχε θετική επίδραση και στις δύο εταιρείες. Στην περίπτωση της Coca Cola Τρία Έψιλον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απλοποιεί και αυτοματοποιεί διαδικασίες στο εσωτερικό της εταιρείας, αυξάνοντας την παραγωγικότητα της εταιρίας και τον ποιοτικό χρόνο των εργαζομένων. Όσον αφορά στην Timberhub, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό προσφέρει λύσεις σε προβλήματα του κλάδου της ξυλείας και σταδιακά μεταβάλλει τον τρόπο που λειτουργεί, απλοποιώντας διαδικασίες και προσθέτοντας διαφάνεια για ένα βιώσιμο μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: Ψηφιακός μετασχηματισμός, καινοτομία, επιχειρηματικότητα, παραγωγικότητα

Abstract

This Master's thesis represents an effort to study how digital transformation impacts entrepreneurship in the 21st century.

Specifically, through a literature review, it aims to initially elucidate the concepts of entrepreneurship, innovation, and digital transformation, highlighting their interconnections. Subsequently, interviews with two companies, Coca Cola Tria Epsilon and the startup Timberhub, are presented. Through their analysis, it becomes apparent how digital transformation can change the operation of a business and even an entire industry.

By examining the data, it appears that the adoption of digital transformation, despite differences in its use, had a positive impact on both companies. In the case of Coca Cola Tria Epsilon, digital transformation streamlines and automates processes within the company, increasing productivity and the quality of employees' work time. As for Timberhub, digital transformation offers solutions to challenges in the timber industry and gradually transforms the way it operates by simplifying processes and adding transparency for a sustainable future.

Key words: Digital transformation, innovation, entrepreneurship, productivity

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Η προβληματική της εργασίας.....	1
1.2 Σκοπός.....	2
1.3 Στόχος.....	3
1.4 Δομή.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
2.1 Η έννοια της επιχειρηματικότητας.....	4
2.2 Διαφορετικές μορφές.....	6
2.2.1 Αμιγής επιχειρηματικότητα.....	6
2.2.2 Μικτή επιχειρηματικότητα.....	7
2.3 Τεχνολογία και επιχειρηματικότητα.....	10
2.3.1 Τεχνολογία και επιχειρηματικότητα: αποτελέσματα για το 2023.....	13
2.4 Εμπόδια παραγόντων.....	16
2.5 Η έννοια της καινοτομίας.....	19
2.5.1 Οργανωσιακή καινοτομία.....	21
2.6 Οφέλη και εμπόδια καινοτομίας.....	22
2.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	26
2.7.1 Ψηφιακή καινοτομία.....	27
2.8 Βασικά δομικά συστατικά ψηφιακού μετασχηματισμού.....	29
2.8.1 Εμπειρία για τον πελάτη.....	29
2.8.2 Ψηφιακές παραγωγικές διαδικασίες.....	30
2.8.3 Επιχειρηματικά μοντέλα.....	31
2.8.4 Ψηφιακή ωριμότητα.....	32
2.8.4 Κουλτούρα ψηφιοποίησης.....	33
2.8.5 Το όραμα.....	34
2.8.6 Η ηγεσία του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	36
3.1 Μέθοδοι έρευνας.....	36
3.2 Μελέτη περίπτωσης.....	37
3.3 Η συνέντευξη.....	38
3.4 Μεθοδολογία έρευνας.....	39
3.5 Περιορισμοί έρευνας.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ.....	42
4.1 Coca Cola Τρία Έψιλον.....	42
4.2 Η συνέντευξη με την Coca Cola Τρία Έψιλον.....	43
4.3 Timberhub.....	48
4.4 Η συνέντευξη με την Timberhub.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
5.1 Συζήτηση.....	54
5.2 Συμπεράσματα.....	55

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	65

Αρκτικόλεξα και Συντομογραφίες

AR	Augmented Reality (Επαυξημένη Πραγματικότητα)
B2B	Business to Business (Επιχείρηση προς Επιχείρηση)
CRM	Customer Relationship Management (Διαχείριση Σχέσης Πελατών)
ERP	Enterprise Resource Planning (Σύστημα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού)
HBC	Hellenic Bottling Company (Ελληνική Εταιρεία Εμφιάλωσης)
et al.	et alii (και άλλοι)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη)
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
δισ.	δισεκατομμύριο
κ.ά.	και άλλοι
κλπ.	και λοιπά
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Agriculture and rural development)
ΤΠΕ	Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας

Κατάλογος εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΑΕΠ ΑΝΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΧΩΡΑ, ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΕΚΠΟΜΙΤΕΣ ΔΙΟΞΕΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΑΚΑ	14
ΕΙΚΟΝΑ 2: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΑ ΧΩΡΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΟ ΤΟΜΕΑ. ΠΗΓΗ (UNCTAD, 2023)	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Η προβληματική της εργασίας

Η επιχειρηματικότητα στον 21^ο αιώνα έχει να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να εκμεταλλευτεί και ένα μεγάλο σύνολο από ευκαιρίες που της παρέχονται, κυρίως από το τεχνολογικό περιβάλλον (Solomon & Linton, 2017). Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις του σήμερα αφορούν στο ασταθές παγκοσμιοποιημένο οικονομικό σύστημα, το οποίο επηρεάζεται αλυσιδωτά από προβλήματα μεταξύ χωρών, από φυσικά φαινόμενα όπως φυσικές καταστροφές ή απότομες εναλλαγές καιρικών φαινομένων και από την κρίση στο τομέα της υγείας, όπως έγινε πρόσφατα με την πανδημία της νόσου Covid-19 (Donthu, 2020).

Σε όλα τα παραπάνω το πλαίσιο της επιχειρηματικότητας αλλάζει, δε στέκεται πλέον μόνο στο πώς θα είναι κερδοφόρα μια επιχείρηση, αλλά και στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί αυτό εν μέσω μιας γιγαντωμένης ανταγωνιστικότητας, και ενός μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος (Dutta & Hora, 2017). Μια λύση που χαρίζει η τεχνολογία σε αυτήν την περίπτωση είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός, γνωστός στην ξένη βιβλιογραφία ως digital transformation (Kraus & Jones, 2021).

Ως digital transformation-ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται η διαδικασία εκείνη στην οποία είναι δυνατόν να ενσωματωθούν νέες τεχνολογίες, τόσο στις λειτουργίες όσο και στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας εταιρείας. Ωστόσο, το είδος των τεχνολογιών που θα χρησιμοποιηθούν στην ψηφιακή μορφή, η εφαρμογή τους και ο στόχος τους, δύναται να διαφέρει από τη μία εταιρεία στην άλλη. Κάθε πρωτοβουλία που λαμβάνεται σε αυτήν τη διαδικασία από την πλευρά της επιχείρησης, στοχεύει στη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, μέσω της υιοθέτησης μιας σύγχρονης ψηφιακής τεχνολογίας (Hinings, et al., 2018).

Τα παραδείγματα του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολλά και η εφαρμογή τους ευρεία. Μπορεί να απλοποιούν επιχειρηματικές διαδικασίες ή να κάνουν πιο εύκολη την επαφή ενός πελάτη με την επιχείρηση. Παραδείγματα αποτελούν η δημιουργία του webbanking στα τραπεζικά ιδρύματα, που μειώνει τη φυσική παρουσία στα

καταστήματα, και η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων αντί φυσικών (Hagberg, et al., 2016). Σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα είναι θεμιτό να κυριαρχεί η καινοτομία, ένα χαρακτηριστικό που διέπει τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τον οποίο αποσκοπεί να αναδείξει η παρούσα εργασία.

1.2 Σκοπός

Η τεχνολογία και η επιχειρηματικότητα είναι δύο αναπόσπαστα στοιχεία του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Η τεχνολογική καινοτομία έχει δώσει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η τεχνολογία κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δημιουργώντας νέες δυνατότητες και προκλήσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις αλλαγές της τεχνολογίας και να εκμεταλλεύονται τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Η επιχειρηματικότητα είναι επίσης σημαντική για την τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία. Οι επιχειρήσεις, που επενδύουν στην τεχνολογία και την έρευνα και ανάπτυξη, μπορούν να δημιουργήσουν νέες και καινοτόμες λύσεις που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίδραση στην αγορά και στην κοινωνία γενικότερα. Μια από αυτές τις λύσεις και αλλαγές είναι και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων που δημιουργεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο επιχείρησης στον 21^ο αιώνα.

Στη συγκεκριμένη εργασία θα παρουσιαστούν οι έννοιες της καινοτομίας, της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας, ενώ κεντρικό ρόλο θα κατέχει το κομμάτι που αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Θα αναφερθούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του, καθώς και το πώς συνδυάζεται με την καινοτομία. Σκοπός είναι έτσι να αναδειχθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται και αλληλοσυμπληρώνεται με τις έννοιες της καινοτομίας, της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας, και να μελετηθεί η επίδρασή του στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα.

1.3 Στόχος

Απώτερος στόχος της εργασίας είναι να προσπαθήσει να εμβαθύνει με το δικό της τρόπο στο θέμα, αποφεύγοντας να παραμείνει σε μια απλή καταγραφή και σχολιασμό των βιβλιογραφικών αναφορών και προηγούμενων μελετών. Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, εστιάζει στην καινοτομία και σε πρακτικές καινοτομίας στον πραγματικό κόσμο, κυρίως στο κομμάτι του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επομένως, στοχεύει να ξεφύγει από το βιβλιογραφικό μέρος και να προωθήσει το ερευνητικό, βασισμένη σε γεγονότα που προκύπτουν από τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Για το λόγο αυτό θα παρουσιαστούν μελέτες περίπτωσης σε κλάδους της παγκόσμιας αλλά και της ελληνικής οικονομίας, που συνδύασαν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία στη θεματική του ψηφιακού μετασχηματισμού της σύγχρονης εποχής.

1.4 Δομή

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό. Σε αυτό, αναπτύσσεται η προβληματική της εργασίας και γνωστοποιούνται ο σκοπός, ο στόχος και η δομή της. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι το βιβλιογραφικό. Σε αυτό, μελετούνται οι έννοιες της επιχειρηματικότητας, της τεχνολογίας, της καινοτομίας, και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Γίνεται αναφορά στα συστατικά στοιχεία των εννοιών, σε παράγοντες που τις επηρεάζουν και διαφαίνεται και η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ τους. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, όπως επίσης και οι περιορισμοί που αντιμετωπίζει. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι δύο συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με τις εταιρείες Coca Cola Τρία Έψιλον και Timberhub. Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, επέρχεται με τις διαπιστώσεις, όπως αυτές προκύπτουν από την έρευνα, και διατυπώνονται με τη συζήτηση και τα συμπεράσματα στο πέμπτο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η έννοια της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια που έχει μελετηθεί αρκετά στη βιβλιογραφία εδώ και πολλά χρόνια, αλλά χρησιμοποιείται συχνά και στις καθημερινές επαφές των ανθρώπων μεταξύ τους. Ένας πολύ απλός ορισμός της επιχειρηματικότητας είναι εκείνος που την περιγράφει ως μια διαδικασία ανάπτυξης, οργάνωσης και λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης, η οποία έχει ως βασικό της στόχο την παραγωγή κέρδους. Ωστόσο, σε κάθε τέτοια συνθήκη αναλαμβάνει και το ρίσκο του οικονομικού κινδύνου.

Σε μια ευρύτερη έννοια, η επιχειρηματικότητα μεταφράζεται ως η διαδικασία μετασχηματισμού της υφιστάμενης κατάστασης στην οποία βρίσκεται ένας οργανισμός. Ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της επίλυσης των πιο πιεστικών προβλημάτων της κοινωνίας με την εισαγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας ή ακόμα και με τη δημιουργία νέων αγορών (Deakins, et al., 2017).

Στην έννοια της επιχειρηματικότητας, υπάρχει πάντοτε και το άτομο που γεννά και εξελίσσει τις ιδέες και είναι ο λεγόμενος επιχειρηματίας. Πρόκειται για το άτομο που έχει τη βασική ιδέα και εργάζεται σε σχέση με αυτήν, ώστε να μπορέσει να δημιουργήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που οι άνθρωποι θα αγοράσουν, καθώς και έναν οργανισμό για να υποστηρίξει αυτή την προσπάθεια. Ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που καλείται να αναλάβει το μεγαλύτερο ποσοστό του κινδύνου της οικονομικής αποτυχίας. Στην περίπτωση που αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επιχείρηση, τότε θεωρείται ως ένας οραματιστής επιχειρηματίας που δρα με καινοτόμο τρόπο (Μπουραντάς, 2018).

Αν και υπάρχουν αρκετές αναφορές στα αρχαία χρόνια περί επιχειρηματικότητας, η λέξη απέκτησε οικονομική υπόσταση περίπου τον 18^ο αιώνα. Εκεί είναι άμεση η σύνδεσή της με τον κίνδυνο που μπορεί να υπάρξει στην αγορά των πρώτων υλών, στα προϊόντα κλπ., καθώς οι τιμές ήταν καθορισμένες, αλλά η πώληση αυτών πολλές φορές δεν προσδιοριζόταν σε μια εξίσου σταθερή τιμή. Μεγαλύτερη σημασία στην

έννοια της επιχειρηματικότητας αρχίζει να δίνεται τους επόμενους αιώνες (Youssef & Minoglou, 2005).

Με το ξεκίνημα του 20ου αιώνα, η έννοια της επιχειρηματικότητας αρχίζει να γίνεται πιο πλούσια και να αποκτά περισσότερες διαστάσεις. Πρόκειται για την εισαγωγή εννοιών που αφορούν στην καινοτομία, στη διαχείριση της αγοράς και της αβεβαιότητας που αυτή συνεπάγεται, του διεθνούς ανταγωνισμού, του ελέγχου και της επιρροής. Τις πρόσφατες δεκαετίες της οικονομικής ιστορίας η επιχειρηματικότητα ξεκινά να ταυτίζεται με τη δυνατότητα αναγνώρισης ευκαιριών, τη βέλτιστη διαχείριση των πόρων, την ίδρυση επιχειρήσεων, τον σύγχρονο τρόπο ζωής και σκέψης. Η επιχειρηματικότητα ξεφεύγει από το πλαίσιο των επιχειρήσεων και ξεκινά να εμπεριέχεται ολοένα και περισσότερο στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, στο τί θέλουν να αποκτήσουν και πόσο, στο βαθμό στον οποίο επιθυμούν να διαφοροποιηθούν (Deakins, et al., 2017).

Ήδη από το 1980, ο ακαδημαϊκός Alfred Marshall στο έργο του “Principles of Economics” περιγράφει την επιχειρηματικότητα ως την κινητήριου δύναμη που μπορεί να οργανώσει τους παράγοντες της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή τη γη, την εργασία και το κεφάλαιο. Για εκείνον, η επιχειρηματικότητα αποτελεί βασικό παραγωγικό συντελεστή που θεμελιώνει την οικονομική σκέψη και συνδυάζει τους άλλους τρεις συντελεστές για τη διαδικασία της παραγωγής. Ένας άλλος ακαδημαϊκός, ειδικευόμενος στον τομέα του Management, ο Peter Drucker, συνέβαλε με σημαντικό τρόπο στον καθορισμό της έννοιας της επιχειρηματικότητας, καθώς δήλωσε πως η επιχειρηματικότητα είναι μια πρακτική, στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσον, για την πραγματοποίηση του σκοπού της (Μπουραντάς, 2018).

Υπό το πρίσμα της ψυχολογίας, υπάρχουν μελετητές οι οποίοι ανακάλυψαν μέσω της έρευνας πως η επιχειρηματικότητα μπορεί να είναι και ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό μιας προσωπικότητας (Rosado-Cubero, et al., 2022). Υπάρχουν συγκεκριμένες έρευνες, εδώ και αρκετά χρόνια, που θεωρούν πως μπορούν να εντοπιστούν στους ανθρώπους ορισμένα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που τους παρακινούν να γίνουν επιχειρηματίες. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες δρουν αποτελεσματικά, μεταδίδοντας ενθουσιασμό στους ανθρώπους γύρω τους και δημιουργώντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την επίτευξη των στόχων (Audretsch, 2012).

Στην παραδοσιακή έρευνα που αφορά στην επιχειρηματικότητα, έχει αποκαλυφθεί μια θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του ανθρώπινου κεφαλαίου και της επιτυχίας. Υπάρχει βέβαια αβεβαιότητα σχετικά με το μέγεθος αυτής της σχέσης, καθώς και σχετικά με τις συνθήκες υπό τις οποίες το ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέεται περισσότερο ή λιγότερο έντονα με την επιτυχία. Οι θεωρητικοί σε αυτόν τον τομέα στρέφουν το ενδιαφέρον της έρευνας τους στη μεταβλητή της εκπαίδευσης και πώς αυτή μπορεί να βοηθήσει τον άνθρωπο να καλλιεργήσει με τέτοιο τρόπο τις δυνατότητες του χαρακτήρα του, ώστε να γίνει επιτυχημένος επιχειρηματικά. (Unger, et al., 2011).

2.2 Διαφορετικές μορφές

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια με πολλές μορφές, καθώς μεταφράζεται διαφορετικά από κάθε επιστημονικό κύκλο και εποχή. Μια απλή μελέτη στην τρέχουσα βιβλιογραφία μπορεί να παραθέσει τις διάφορες μορφές επιχειρηματικότητας που υπάρχουν στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων και οργανισμών, ανεξαρτήτου μεγέθους και ιδεολογιών.

2.2.1 Αμιγής επιχειρηματικότητα

Αμιγής χαρακτηρίζεται η επιχειρηματικότητα η οποία μπορεί να ασκηθεί δίχως ο επιχειρηματίας να χρειάζεται να βασίζεται σε διάφορα παραγωγικά μέσα, όπως είναι το χρηματικό κεφάλαιο ή κάποια μηχανήματα. Αυτό που συμβαίνει σε αυτή την περίπτωση είναι πως ο επιχειρηματίας βασίζεται στον εαυτό του. Πρόκειται για δικές του δράσεις, οι οποίες μεταφράζονται ως δραστηριότητες με υψηλή αποτελεσματικότητα. Ο χαρακτηρισμός αυτός έγκειται στο γεγονός πως εάν επρόκειτο για ανάλογη πρωτοβουλία από κάποιον οργανισμό του δημοσίου ή από κάποιον υπάλληλο δεν είχε την ίδια επιτυχία, που στην προκειμένη περίπτωση καθορίζεται από την κερδοφορία.

Η ιδέα, η καινοτόμος και διαφορετική, είναι αυτή που έχει ως βασικό του εργαλείο ο επιχειρηματίας για να μπορέσει να επιτύχει. Ωστόσο, υπάρχει και η θεωρία πως η

αμιγής επιχειρηματικότητα δεν μπορεί επί της ουσίας να αποτελέσει μορφή επιχειρηματικότητας, διότι είναι πολύ σπάνιο να επιτευχθεί. Η άποψη αυτή εξηγείται, καθώς στο πλαίσιο αυτό πολλές φορές ο επιχειρηματίας, χρειάζεται να αναλαμβάνει δράσεις που υπό κανονικές συνθήκες θα γινόντουσαν από άλλα άτομα, χωρίς αυτό να μειώνει το βαθμό της αποτελεσματικότητας (Γκαγκάτσιος, 2011).

2.2.2 Μικτή επιχειρηματικότητα

Με τον όρο «μικτή επιχειρηματικότητα» ο επιστημονικός κόσμος αναφέρεται στη δραστηριότητα κατά την οποία ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από διαφορετικά άτομα ή φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό σύστημα κλπ.). Η μικτή επιχειρηματικότητα χωρίζεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

Στη μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων υπάρχουν οι δραστηριότητες που σε άλλες συνθήκες μπορούν να πραγματοποιηθούν από άλλα άτομα, όπως είναι ένα διευθυντικό στέλεχος ή ένα υπάλληλος. Η διαφορά εδώ είναι ότι σε καμία περίπτωση η επιχείρηση δεν στερείται αποτελεσματικότητας.

Μια τέτοια μορφή συναντάται συχνά όταν ένας επιχειρηματίας σχεδιάζει να δημιουργήσει μια επιχείρηση με βάση την καινοτομία. Λίγα χρόνια πριν αλλά ακόμα και σήμερα, σε χώρες που δεν είναι σε μεγάλο βαθμό επιχειρηματικά ανεπτυγμένες, ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που θα έχει την ευθύνη για όλες αυτές τις εργασίες, για χάρη του ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Όπως είναι φυσικό, η συγκεκριμένη μορφή τείνει να σταματήσει να υπάρχει. Αξίζει στο σημείο αυτό να γίνει αναφορά στους λόγους που σταδιακά οδηγούν στην εξαφάνιση της μικτής επιχειρηματικότητας.

Η πληροφορία και η τεχνογνωσία σε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι τόσο μεγάλη, που ο επιχειρηματίας είναι δύσκολο να αποτελεί τέλειο γνώστη διαφόρων ειδικών θεμάτων, όπως είναι τα λογιστικά και τα τεχνικά ζητήματα. Επίσης, τα εκπαιδευτικά συστήματα πλέον παρέχουν γνώσεις και κατάρτιση σε άτομα που επιθυμούν να ακολουθήσουν μια τέτοια κατεύθυνση. Το επόμενο βήμα για τον επιχειρηματία είναι να γίνει σωστή επιλογή προσωπικού. Έτσι ο ίδιος αντί να

προσπαθεί να καλύψει την εργασία άλλων ατόμων θα στρέψει την απόδοσή του σε τρόπους που θα τον βοηθήσουν να ανακαλύψει μια καινοτόμο και επικερδή ιδέα (Deakins, et al., 2017).

Όσον αφορά στη μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων, είναι η μορφή επιχειρηματικότητας που ασκεί ο άνθρωπος ο οποίος μπορεί να αξιοποιεί με επικερδή τρόπο τις ιδέες του, και έτσι να προσελκύει κεφάλαια για την επιχείρησή του. Πρόκειται ωστόσο για άλλη μια μορφή επιχειρηματικότητας που τείνει να εξαφανίζεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Αυτό έγκειται στην ύπαρξη πολλών πλέον επιλογών άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τα διαφορετικά σχήματα επιχειρηματικής συνεργασίας, χωρίς να χρειάζεται κάποιος να έχει μια ξεχωριστή ιδέα, καθώς η αγορά έχει αλλάξει. Επίσης, έχει πλέον δημιουργηθεί μια αρκετά φανερή διάκριση ρόλων και προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων και επιχειρηματιών - επενδυτών (Μπουραντάς, 2018).

2.2.3 Περισσότερες μορφές

Οι διακρίσεις της επιχειρηματικότητας σε μορφές συνεχίζονται με βάση τα στοιχεία που στην κάθε περίπτωση την απαρτίζουν και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Πολλές φορές μάλιστα δημιουργούνται και πολλές αντιθέσεις. Αξίζει λοιπόν να παρουσιαστούν ορισμένες ακόμα μορφές επιχειρηματικότητας. Πρόκειται για την ενδοεπιχειρηματικότητα, την παραδοσιακή, την κοινωνική, την τεχνολογική, τη γεωγραφική και την κοινωνιολογική επιχειρηματικότητα.

Μία μορφή λοιπόν επιχειρηματικότητας που έχει δημιουργηθεί από μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση είναι η ενδοεπιχειρηματικότητα. Σε αυτή την περίπτωση το αντίπαλο δέος είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη μιας καινούργιας επιχείρησης από ένα μεμονωμένο άτομο που καλείται επιχειρηματίας και είναι εκείνο το άτομο που δημιουργεί καινούργια αξία.

Στην παραδοσιακή επιχειρηματικότητα, ο επιχειρηματίας είναι εκείνος που αναλαμβάνει το ρίσκο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, με απώτερο στόχο το κέρδος. Αντίθετα, η κοινωνική επιχειρηματικότητα, περιέχει την ύπαρξη επιχειρηματιών, οι οποίοι είναι σε θέση να αντιληφθούν πως απαιτείται μια

σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων και των αναγκών που δύναται να διαθέσει μια επιχείρηση. Οι πράξεις αυτές γίνονται και με γνώμονα την απότερη ικανοποίηση των προσδοκιών από πλευράς των επενδυτών, ταυτόχρονα όμως εξισορροπώντας τις με τις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου. Αυτό το μοντέλο έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής από τη μία πλευρά, αλλά και τη δημιουργία θέσεων εργασίας με μια σχετική σταθερότητα από την άλλη. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα πρεσβεύει ένα συνδυασμό της φιλοσοφίας και του τρόπου σκέψης των επιχειρήσεων, με την ικανοποίηση των κοινωνικών πραγματικών αναγκών, διαμέσου της δημιουργίας του ατόμου.

Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα, σχετίζεται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις αγορές, και με την εμφάνιση νέων προϊόντων ή νέων διαδικασιών παραγωγής των παλαιότερων προϊόντων. Μια άλλη μορφή αποτελεί η γεωγραφική επιχειρηματικότητα, η οποία συνδέεται με τη μετακίνηση τεχνολογικών επιτευγμάτων από έναν τόπο σε κάποιον άλλον. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αυτών, κάτι παρόμοιο σημαίνει τη μετάβαση της τεχνολογίας από τον αναπτυσσόμενο κόσμο στις υποανάπτυκτες χώρες. Ενδιαφέρουσα μορφή αποτελεί και η κοινωνιολογική επιχειρηματικότητα, η οποία σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με το πώς μπορούν να βρεθούν από την πλευρά του οργανισμού καινοτόμοι τρόποι προώθησης και προβολής των παλαιότερων προϊόντων (Rosado-Cubero, et al., 2022).

Πέρα από τις παραπάνω μορφές, η επιχειρηματικότητα διακρίνεται και με γνώμονα τον λόγο που θα οδηγήσει το άτομο σε μια τέτοια διαδικασία. Από τη διάκριση αυτή προκύπτουν η επιχειρηματικότητα ανάγκης και η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας.

Στην πρώτη περίπτωση, η ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί μοναδική επιλογή και έγκειται στο γεγονός πως δεν είναι δυνατό να υπάρξει ικανοποιητική απασχόληση σε κάποιον άλλο τομέα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση τα κίνητρα είναι σχεδόν βιοποριστικά, δεν αναζητείται κάποια ευκαιρία που υπάρχει στο οικονομικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, στην επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, δημιουργείται επιχειρηματική δραστηριότητα επειδή έχει βρεθεί η κατάλληλη ευκαιρία στην αγορά. Πρόκειται για ευκαιρία που δύναται να δημιουργήσει ένα πολύ υψηλό εισόδημα αν συγκριθεί με κάποια από τις άλλες εναλλακτικές επιλογές της αγοράς (Σαρρή & Τριχοπούλου, 2018).

2.3 Τεχνολογία και επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα, η τεχνολογία και η καινοτομία αποτελούν έννοιες οι οποίες σε αρκετά σημεία αλληλοϋποστηρίζονται. Ο λόγος είναι πως η τεχνολογία παρέχει στους επιχειρηματίες νέα εργαλεία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεών τους ή νέες πλατφόρμες πάνω στις οποίες μπορούν να στηρίξουν τις επιχειρήσεις τους. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματίες τροφοδοτούν την τεχνολογική καινοτομία, αναπτύσσοντας νέα ή βελτιώνοντας υφιστάμενα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες και εξασφαλίζοντας την εμπορευματοποίησή τους. Στις αναπτυσσόμενες χώρες, και οι δύο οπτικές γωνίες είναι σημαντικές, σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με το επίπεδο της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης, τον ρυθμό υιοθέτησης των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται διεθνώς και τις δυνατότητες καινοτομίας των τοπικών επιχειρήσεων ή των ερευνητικών ιδρυμάτων (Solomon & Linton, 2017).

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει την επιχειρηματικότητα ενός οργανισμού και αντίστροφα. Παρακάτω παρουσιάζονται πέντε βασικοί.

Η τεχνολογία μπορεί να αυξήσει με απίστευτο ρυθμό την αποδοτικότητα και την επίδοση ενός οργανισμού. Ο λόγος είναι απλός, καθώς από τους παραδοσιακούς τρόπους εργασίας, πλέον όλες οι καταχωρήσεις δεδομένων γίνονται ηλεκτρονικά. Υπάρχουν αυτοματοποιημένα συστήματα και όλα τα δεδομένα μιας εταιρείας είναι σε ηλεκτρονική μορφή αρχειοθετημένα και εύκολα προσβάσιμα στο εκάστοτε προσωπικό. Η τεχνολογία, με την εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων, έχει κάνει ακόμα πιο εύκολο και άμεσο, τόσο τον έλεγχο σε διαδικασίες, όσο και την καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα γρήγορης και στατιστικά ορθής ανάλυσης ενός μεγάλου όγκου δεδομένων, μέσω ειδικών προγραμμάτων. Την ίδια στιγμή, το κόστος αποθήκευσης εγγράφων μειώνεται κατακόρυφα.

Το δεύτερο σημείο στο οποίο συμβάλλει η τεχνολογία είναι στην οργάνωση μιας επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα προσφέρουν τη δυνατότητα στον εκάστοτε διευθυντή μιας επιχείρησης να γνωρίζει πως όλα τα σημαντικά έγγραφα είναι αποθηκευμένα σε ψηφιακή μορφή και δεν πρόκειται να χαθούν. Επιπρόσθετα,

πλέον υπάρχουν πολλά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), τα οποία επιτρέπουν στην εκάστοτε ομάδα να παρακολουθεί την επαφή της με τους πελάτες.

Για επιχειρήσεις στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας, υπάρχουν ειδικά προγράμματα που παρακολουθούν την παραγγελία, την τιμολόγηση, την αποθήκευση, την παρακολούθηση και την πώληση αποθεμάτων. Επιπλέον, πολλά είναι και τα λογισμικά που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και βοηθούν στη διαχείριση και τις πληρωμές του προσωπικού. Ο κατάλογος με τα εξειδικευμένα προγράμματα για κάθε περίπτωση είναι μεγάλος και υπάρχει αντιστοίχιση σε κάθε κλάδο (Eliakis, et al., 2020).

Ένας άλλος λόγος που η τεχνολογία εντάσσεται ως σημαντικός πυλώνας στην επιχειρηματικότητα, είναι η ακρίβεια που παρέχει στις επιχειρήσεις. Τα συστήματα που χρησιμοποιεί μια καινοτόμα επιχείρηση σε σύγκριση με μια άλλη που ακολουθεί τις παραδοσιακές μεθόδους, της δίνουν τη δυνατότητα να βρίσκεται αρκετά βήματα μπροστά από τη δεύτερη. Το προβάδισμα αυτό έγκειται στην ακριβή επίγνωση του τί συμβαίνει στην αγορά και των κινήσεων που πρέπει να γίνουν.

Τέλος, τα διάφορα τεχνολογικά μέσα αλλάζουν και τον τρόπο επικοινωνίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Διάφορες εταιρικές εφαρμογές δικτύωσης, αλλά και η χρήση των e-mail και των βίντεο διασκέψεων έχουν παραγκωνίσει τη χρήση των τηλεφωνικών κλήσεων και των επιτόπιων επισκέψεων των ομάδων μεταξύ τους, εξοικονομώντας έτσι χρόνο για κάθε πλευρά. Επίσης, οι εργαζόμενοι μπορούν με μια τέτοια μορφή καθημερινής σύνδεσης να δουλεύουν αρκετές φορές και απομακρυσμένα, αποκτώντας μεγαλύτερη ευελιξία στη ζωή τους αλλά και μειώνοντας τα κόστη για τις επιχειρήσεις (Mosey, et al., 2016).

Υπάρχουν πολλοί κλάδοι, όπου με την επιχειρηματικότητα πλέον σε συνδυασμό με την καινοτομία που φέρνει η πρόοδος της τεχνολογίας, έχουν αλλάξει στρατηγικές κατεύθυνσης και έχουν αυξήσει την παραγωγικότητα τους.

Αξίζει να γίνει αναφορά στην μελέτη των Dogson et al. (2022), οι οποίοι διερεύνησαν την εφαρμογή ενός επιτυχημένου προγράμματος καινοτομίας με βάση την τεχνολογία, σε μια κορυφαία εταιρεία επαγγελματικών υπηρεσιών, σε βάθος τριών χρόνων. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε έχοντας ως βάση τη χρήση μιας

συνεργατικής ερευνητικής μεθοδολογίας, η οποία περιλαμβάνει ακαδημαϊκούς και στελέχη της εταιρείας.

Μέσω της έρευνας αυτής διαπιστώθηκε πως η διαδικασία ανάπτυξης μιας ικανότητας για καινοτομία με βάση την τεχνολογία υποστηρίζεται από ορισμένα στοιχεία. Αυτά περιέχουν τη δέσμευση των ηγετών, την παρουσία ορισμένων καταλυτικών παραγόντων για την αλλαγή και μια προσεκτικά διαμορφωμένη διαδικασία διαχείρισης, που είναι σύμφωνη με την υπάρχουσα κουλτούρα και πρακτικές του οργανισμού. Το σημαντικό στοιχείο σε αυτήν την περίπτωση ήταν πως καθώς προχωρούσε η έρευνα, προέκυψαν δύο πρόσθετες γνώσεις που βοήθησαν τους ερευνητές στην επεξήγηση της επιτυχίας του προγράμματος καινοτομίας: ο πειραματικός χώρος και ο πνευματικός χώρος. Ο πειραματικός χώρος περιλαμβάνει νέες τυπικές διαδικασίες και πρακτικές, και νέους φυσικούς χώρους για την ενθάρρυνση και την καθοδήγηση της αναζήτησης της καινοτομίας. Ο πνευματικός χώρος περιλαμβάνει την ηγεσία σκέψης, την αυξημένη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, καθώς και την ανάπτυξη μεγαλύτερου ανοίγματος σε εξωτερικές πηγές γνώσης (Dodgson, et al., 2022).

Υπάρχουν και έρευνες στη βιβλιογραφία, συγκεκριμένα στο πεδίο των οικονομικών της ενέργειας, που επιχειρούν να δείξουν τη σύνδεση που έχει δημιουργηθεί μεταξύ της καινοτομίας στις τεχνολογίες που σχετίζονται με την παραγωγή, τη διανομή ή τη μεταφορά θαλάσσιας ενέργειας και τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, με το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, την επεκτατική νομισματική πολιτική, το άνοιγμα του εμπορίου, τη διεθνή συνεργασία στην ανάπτυξη πράσινης τεχνολογίας και την κατανάλωση ανανεώσιμης ενέργειας, έχοντας ως μελέτη περίπτωσης τις Ηνωμένες Πολιτείες από το 1990 έως το 2018 (Liguó, et al., 2022).

Σε μία πρώτη ανάγνωση, τα αποτελέσματα μέσω της στατιστικής ανάλυσης έδειξαν πως η καινοτομία στις τεχνολογίες που σχετίζονται με την παραγωγή, τη διανομή ή τη μεταφορά θαλάσσιας ενέργειας συμβάλλει στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Δεύτερο στοιχείο δείχνει πως η κατανάλωση ανανεώσιμης ενέργειας και η διεθνής συνεργασία στην ανάπτυξη πράσινης τεχνολογίας, συνδέονται αρνητικά με τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Το τρίτο συμπέρασμα σχετίζεται με το εμπορικό άνοιγμα, την επεκτατική νομισματική πολιτική και το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, τα οποία συσχετίστηκαν θετικά με τις εκπομπές

διοξειδίου του άνθρακα. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αιτιότητας κατά Granger, ο οποίος επιβεβαίωσε την αμφίδρομη αιτιότητα μεταξύ της διεθνούς συνεργασίας στην ανάπτυξη πράσινης τεχνολογίας και των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Τέλος, τα ευρήματα έδειξαν επίσης ότι υπάρχει μονόδρομη αιτιώδης συνάφεια μεταξύ της καινοτομίας στις τεχνολογίες που σχετίζονται με την παραγωγή, τη διανομή ή τη μεταφορά θαλάσσιας ενέργειας και τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, του κατά κεφαλήν ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και του διοξειδίου του άνθρακα (Liguio, et al., 2022)

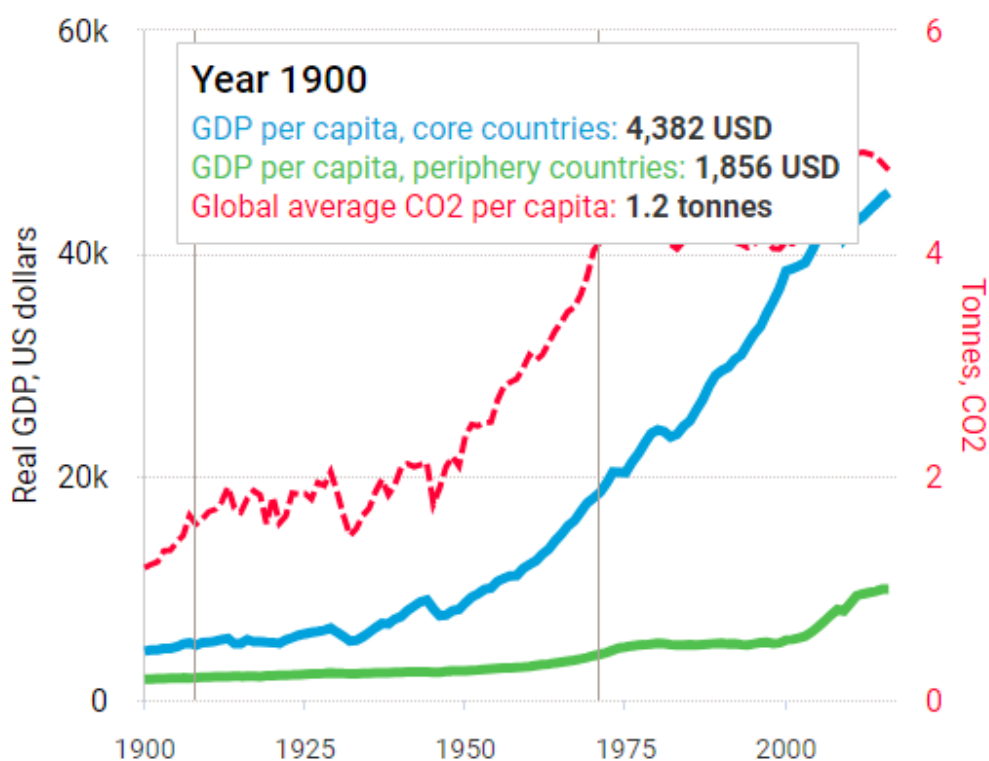
Αρκετές έρευνες, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν σε Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως, σχετικές με τη χρήση της επιστήμης και της τεχνολογίας για τον μετασχηματισμό των συστημάτων διατροφής για την υγεία, τη διατροφή, τη βιώσιμη γεωργία και το περιβάλλον, κατέληξαν σε κοινό συμπέρασμα. Έδειξαν πως όλα τα παραπάνω εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πρόοδο που μπορεί να συντελεστεί συγκεντρωτικά σε μια κοινή διεπιστημονική ερευνητική ατζέντα, αλλά και από τη διευκόλυνση της χρήσης της επιστήμης από τα ενδιαφερόμενα μέρη (Von Braun, et al., 2023). Στην περίπτωση αυτή, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι γεωργοί, παραγωγοί, οι ρυθμιστικές αρχές και οι καταναλωτές, καθώς και ένα σύνολο από φορείς που σχετίζονται με τη χάραξη της εκάστοτε πολιτικής (Alae-Carew, et al., 2020).

2.3.1 Τεχνολογία και επιχειρηματικότητα: αποτελέσματα για το 2023

Σύμφωνα με έκθεση της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (United Nations Conference on Trade and Development), ήδη η χώρα βρίσκεται στην αρχή μιας τεχνολογικής επανάστασης, βασισμένης στις πράσινες τεχνολογίες και τις τεχνολογίες Industry 4.0. Η ίδια έκθεση υπογραμμίζει πως οι αναπτυσσόμενες χώρες πρέπει ήδη να ξεκινήσουν να εντάσσονται σε αυτόν τον κύκλο, για να καταφέρουν να προλάβουν τις εξελίξεις. Σύμφωνα με τα παραδείγματα που έχει δώσει μέχρι τώρα η ανθρώπινη ιστορία και όπως έχει αποδειχθεί σε προηγούμενες τεχνολογικές επαναστάσεις, οι πρώτοι που τις υιοθετούν μπορούν να προχωρήσουν ταχύτερα και να αποκομίσουν τα πλεονεκτήματα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Επίσης, η ίδια έκθεση επισημαίνει πως υπάρχει έλλειψη ή μάλλον απώλεια σε αυτήν την περίοδο σχετικά με το λεγόμενο πράσινο τεχνολογικό κύμα,

κυρίως λόγω ανεπαρκούς πολιτικής προσοχής ή έλλειψης επενδύσεων με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Είναι σίγουρο πως κάτι τέτοιο θα δημιουργήσει αρνητικές συνέπειες (UNCTAD, 2023).

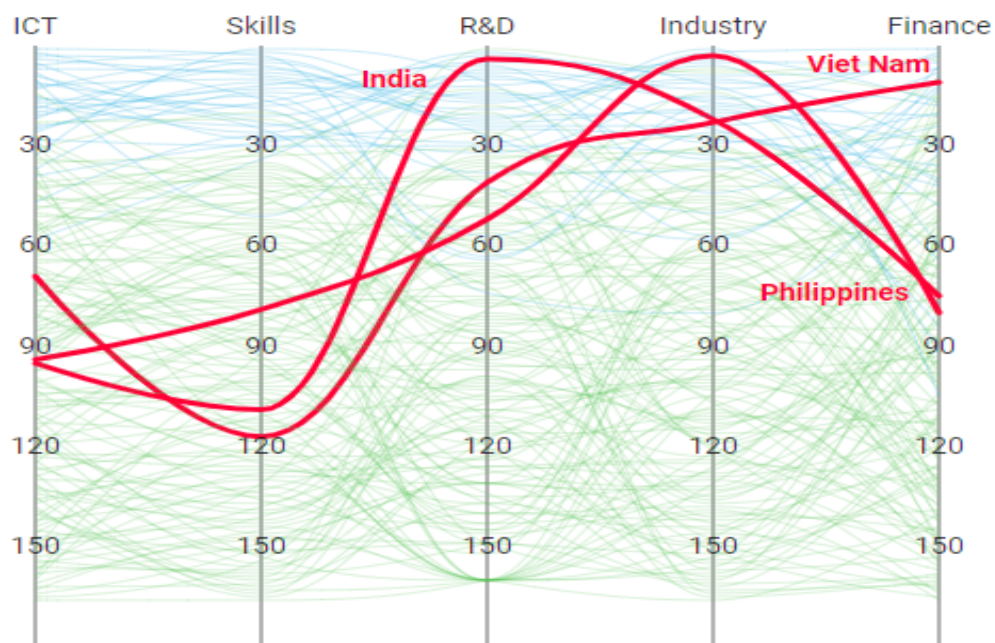
Οι 17 τεχνολογίες αιχμής που καλύπτονται στην έκθεση και συμπεριλαμβάνουν την τεχνητή νοημοσύνη, το διαδίκτυο των πραγμάτων και το πράσινο υδρογόνο, αντιπροσωπεύουν ήδη μια αγορά 1,5 τρισεκατομμυρίων δολαρίων. Η ίδια μάλιστα θα μπορούσε να αυξηθεί σε πάνω από 9,5 τρισεκατομμύρια δολάρια μέχρι το 2030, περίπου τρεις φορές το σημερινό μέγεθος της ινδικής οικονομίας. Περισσότερα στοιχεία δίνονται στην **Εικόνα 1**.



Εικόνα 1: Κατά κεφαλήν ΑΕΠ ανά κεντρική χώρα, περιφερειακή και εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα

Την ίδια στιγμή τονίζεται στην έκθεση πως οι αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνολογίες αιχμής για να ξεπεράσουν τις προηγούμενες καινοτομίες και να προχωρήσουν γρήγορα, παρέχοντας παραδείγματα χωρών που το κάνουν ήδη. Ο δείκτης ετοιμότητας δείχνει πως ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες στην Ασία - κυρίως η Ινδία, οι Φιλιππίνες και το Βιετνάμ - έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις αναμενόμενες.

Η υπεραπόδοση σε αυτές τις χώρες μπορεί να μετρηθεί ως η διαφορά μεταξύ της πραγματικής κατάταξης του δείκτη και της προβλεπόμενης κατάταξης, με βάση το κατά κεφαλήν εισόδημα. Σε γενικές γραμμές, η υπεραπόδοση αυτή προκύπτει από τις αυξημένες επενδύσεις σε υποδομές, τις βελτιωμένες τεχνικές δεξιότητες και το ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα. Η Ινδία παραμένει η μεγαλύτερη υπεραπόδοση, καταλαμβάνοντας 67 θέσεις καλύτερες από τις αναμενόμενες, ακολουθούμενη από τις Φιλιππίνες (54 θέσεις καλύτερες) και το Βιετνάμ (44 θέσεις καλύτερες). Σε κάθε περίπτωση η Ινδία φαίνεται να είναι μια χώρα, η οποία έχει πολύ καλές επιδόσεις στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης και στις υπηρεσίες τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό αντικατοπτρίζει τις άφθονες προμήθειές τους σε εξειδικευμένο και υψηλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, που διατίθεται με συγκριτικά χαμηλό κόστος. Οι Φιλιππίνες και το Βιετνάμ έχουν υψηλή κατάταξη για τη βιομηχανία. Αυτό αντανακλά τα υψηλά επίπεδα άμεσων ξένων επενδύσεων στη μεταποίηση υψηλής τεχνολογίας, ιδίως στα ηλεκτρονικά (UNCTAD, 2023) (Εικόνα 2).



Εικόνα 2: Ανάπτυξη ανά χώρα και βασικό τομέα. Πηγή (UNCTAD, 2023)

Αξίζει να σημειωθεί, σύμφωνα με τα στοιχεία που δίνει η ίδια η έκθεση, πως οι συνολικές εξαγωγές πράσινων τεχνολογιών από τις ανεπτυγμένες χώρες εκτινάχθηκαν

από περίπου 60 δισ. δολάρια το 2018, σε πάνω από 156 δισ. δολάρια το 2021. Την ίδια χρονική στιγμή οι εξαγωγές από τις αναπτυσσόμενες χώρες αυξήθηκαν από μια παρόμοια αφετηρία 57 δισεκατομμυρίων δολαρίων, σε μόνο περίπου 75 δισεκατομμύρια δολάρια. Μέσα σε τρία χρόνια, το μερίδιο των αναπτυσσόμενων χωρών στις παγκόσμιες εξαγωγές μειώθηκε από πάνω από 48%, σε κάτω από 33% (UNCTAD, 2023).

2.4 Εμπόδια παραγόντων

Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν με εύκολο τρόπο να επηρεάσουν την επιχειρηματικότητα. Ο πρώτος και βασικός παράγοντας είναι το περιβάλλον στο οποίο η ίδια αναπτύσσεται. Ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, θεωρείται θετικό όταν διέπεται από ορισμένα στοιχεία. Συγκεκριμένα, χρειάζεται να προωθεί την επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων, να υποστηρίζει την πρωτοβουλία και να επιτρέπει την ανάληψη ρίσκων. Επίσης, είναι σημαντικό να αντιμετωπίζει με σεβασμό τη διαφορετικότητα και να ενθαρρύνει τη συζήτηση και την παρουσίαση νέων και ασυνήθιστων λύσεων. Αντίθετα, ένα αρνητικό περιβάλλον απορρίπτει και αποθαρρύνει νέες ιδέες, δεν αντιμετωπίζει με σεβασμό τη διαφορετικότητα και περιορίζει την ελευθερία έκφρασης. Επιπλέον, ανασφάλειες και φόβοι για την αλλαγή και τον πειραματισμό αποτελούν εμπόδια στη δημιουργικότητα, η οποία όπως θα φανεί και στη συνέχεια σχετίζεται και με την επιχειρηματικότητα μέσω της καινοτομίας (Youssef & Minoglou, 2005).

Κρίσιμο ρόλο στην επιχειρηματική δράση διαδραματίζουν και οι οικονομικοί παράγοντες, καθώς η επιχειρηματικότητα συνδέεται στενά με την οικονομική θεωρία της προσφοράς και της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες. Όπως έθεσε ο Schumpeter, η οικονομική θεωρία και η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένες, καθώς οι οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα σε όλα τα στάδια της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι οικονομικοί παράγοντες που έχουν καταλυτική σημασία για την επιχειρηματικότητα περιλαμβάνουν τις πολιτικές και νομισματικές πολιτικές που εφαρμόζουν οι διάφορες χώρες, τις εμπορικές πολιτικές, τις κυβερνητικές παρεμβάσεις, το σύστημα φορολογίας και το κατά κεφαλήν εισόδημα (Schumpeter, 2008).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να πραγματοποιηθεί η ανάλυση των οικονομικών αυτών παραγόντων που προαναφέρθηκαν και μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματικότητα με διάφορους τρόπους.

Αρχικά, οι πολιτικές αποφάσεις των κυβερνήσεων σχετικά με τον προϋπολογισμό, το νόμισμα, το επιτόκιο και άλλες οικονομικές πολιτικές, δύνανται να ασκήσουν σημαντική επιρροή στην επιχειρηματικότητα, καθώς διαμορφώνουν το κλίμα στο οποίο αναπτύσσεται. Επίσης, οι διεθνείς εμπορικές πολιτικές και συμφωνίες επηρεάζουν τις ευκαιρίες εξαγωγών και εισαγωγών για τις επιχειρήσεις. Ακόμη, όσον αφορά στις κυβερνητικές παρεμβάσεις, οι πολιτικές που ακολουθούν και τα προγράμματα που εγκρίνουν, όπως επιδοτήσεις και επενδύσεις σε καινοτόμες τεχνολογίες, μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματικότητα. Επιπρόσθετα, η φορολογία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξή της, καθώς οι φορολογικοί συντελεστές και οι φορολογικοί κανόνες έχουν αντίκτυπο στο κέρδος και στην επενδυτική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Τέλος, το επίπεδο του κατά κεφαλήν εισοδήματος σε μια χώρα επηρεάζει τη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες, που αποτελεί σημαντική παράμετρο για την επιχειρηματική επιτυχία (Huisman, 1985).

Υπάρχουν επίσης στοιχεία, πέραν των οικονομικών, που δύνανται να ασκήσουν σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο προβάλλει και ασκεί την επιχειρηματικότητα. Η ομαδοποίηση των στοιχείων αυτών δημιουργεί τους ψυχολογικούς παράγοντες.

Πρόκειται αρχικά για την αυτοπεποίθηση, η οποία σε κάθε περίπτωση είναι μια σημαντική μεταβλητή. Οι επιχειρηματίες πρέπει να πιστεύουν στις δυνατότητές τους και στην ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και ανασφάλειες. Επιπρόσθετα χρειάζεται αντοχή στο άγχος. Η επιχειρηματική δραστηριότητα συχνά συνοδεύεται από άγχος και πίεση. Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε θέση να αντέχουν το άγχος αυτό και να το διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Ακόμη, σημαντικά στοιχεία είναι και η καινοτομία και η δημιουργικότητα. Η δυνατότητα του ατόμου να σκέφτεται καινοτόμα και να εφαρμόζει δημιουργικές ιδέες αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιχειρηματική επιτυχία, όπως επίσης και το πάθος και η αφοσίωση προς τους στόχους της επιχείρησης. Η προσήλωση και η ουσιαστική εργασία από τον επιχειρηματία θα συνδράμουν στην επίτευξη αυτών. Επιπλέον, η επιχειρηματικότητα συχνά συνδέεται με το ρίσκο, επομένως η προθυμία του

επιχειρηματία να αναλαμβάνει ρίσκα και να τα διαχειρίζεται προς όφελός του, δεν μπορεί παρά να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Τέλος, βασική είναι και η ικανότητα διαχείρισης του χρόνου, η οποία συνδέεται άρρηκτα και με την ψυχολογία του ατόμου. Άλλωστε, η επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί συχνά τη διεξαγωγή ποικίλων διαφορετικών διεργασιών και την επικοινωνία με πολλούς ανθρώπους (Huisman, 1985).

Ακόμη μια σημαντική κατηγορία αποτελούν οι κοινωνιολογικοί παράγοντες. Πρόκειται για όλες εκείνες τις κοινωνικές, πολιτισμικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και συνισταμένες, που επιδρούν στον τρόπο ζωής και στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Καθώς οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επηρεάσουν και την επιχειρηματική δραστηριότητα με πολλούς τρόπους, γίνεται παρακάτω η ανάλυσή τους.

Οι επιλογές και συνήθειες των καταναλωτών σε προϊόντα και υπηρεσίες επηρεάζουν τον τομέα της επιχειρηματικότητας. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, χρειάζεται να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις της αγοράς. Επίσης, τα πρότυπα ψυχαγωγίας και διασκέδασης, δηλαδή ο τρόπος που οι άνθρωποι επιλέγουν να διασκεδάζουν και να δραστηριοποιούνται στον ελεύθερο τους χρόνο, επιδρά στον τομέα της ψυχαγωγίας και κατ' επέκταση στην επιχειρηματικότητα που σχετίζεται με αυτόν. Επιπρόσθετα, ο τρόπος που οι άνθρωποι εργάζονται, εάν δηλαδή είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, εργαζόμενοι σε μεγάλες επιχειρήσεις, ή εργάζονται με μερική απασχόληση, ασκεί επιρροή στην οικονομική δομή μιας κοινότητας και επομένως και στις επιχειρηματικές ευκαιρίες που διατίθενται. Ακόμα, η τοπική πολιτική και το νομικό περιβάλλον διαμορφώνουν τις κανονιστικές και νομικές προϋποθέσεις σε μια περιοχή. Έτσι, δύνανται να επηρεάσουν την επιχειρηματικότητα, συμπεριλαμβανομένων των φορολογικών, αδειοδοτικών και άλλων κανονιστικών θεμάτων. Τέλος, κοινωνικά ζητήματα, όπως η ανεργία, η φτώχεια και η ανισότητα, μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην επιχειρηματικότητα και την κοινωνική συνοχή (Weber, 1958).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε φοιτητές ελληνικών πανεπιστημίων, που φοιτούν σε τμήματα οικονομικών σπουδών, σχετικά με τα εμπόδια για την επιχειρηματικότητα, κυρίαρχη απάντηση ήταν η αστάθεια του οικονομικού περιβάλλοντος. Η αστάθεια στον τομέα της οικονομίας μπορεί να προκαλέσει

δυσκολίες στους επιχειρηματίες, αναφορικά με την πρόβλεψη των μελλοντικών επιχειρηματικών συνθηκών και κατ'επέκταση αύξηση ρίσκου. Επίσης, οι αλλαγές στις οικονομικές συνθήκες, όπως οι ύφεση, η υπερπροσφορά ή η υποκείμενη ανασφάλεια, μπορεί να αποθαρρύνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μια άλλη μεγάλη ομάδα απαντήσεων αφορούσε στην ανάγκη για εύρεση μεγάλων κεφαλαίων. Αποτελεί γεγονός πως η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης απαιτεί συχνά σημαντική χρηματοδότηση, ιδίως για την αγορά εξοπλισμού, την πληρωμή προμηθευτών και την αμοιβή εργαζομένων. Η έλλειψη της χρηματοδότησης αυτής μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο για τους νέους επιχειρηματίες που δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια (Μπουρνάζου, 2020).

Επίσης, βασικός είναι και ο κύκλος γνωριμιών και επαφών. Οι προσωπικές γνωριμίες και επαφές στον κόσμο της επιχειρηματικότητας δύνανται να λειτουργήσουν ως αρωγοί για την εύρεση ευκαιριών και την απόκτηση υποστήριξης. Για τους επιχειρηματίες που δεν έχουν πρόσβαση σε αυτόν τον κύκλο γνωριμιών, μπορεί να είναι πιο δύσκολο να αναπτύξουν την επιχείρησή τους (Ricciardi, et al., 2021).

Τέλος, εμπόδιο στην επιχειρηματικότητα μπορεί να αποτελέσει η έλλειψη των απαιτούμενων γνώσεων. Η επιχειρηματική επιτυχία συχνά συνδέεται με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες σε πολλούς τομείς. Απαιτούνται γνώσεις μάρκετινγκ, τεχνολογίας, καθώς και χρηματοοικονομικές διαχειριστικές δεξιότητες (Μπουρνάζου, 2020).

2.5 Η έννοια της καινοτομίας

Η καινοτομία, ως έννοια, είναι στενά συνδεδεμένη με την ανακάλυψη και τη δημιουργικότητα. Ο όρος ανακάλυψη αναφέρεται στον εντοπισμό νέων ιδεών, τεχνολογιών ή ευκαιριών. Με τη δημιουργικότητα εννοείται η ικανότητα δημιουργίας κάτι νέου ή συνδυασμού υπαρχόντων στοιχείων με νέο τρόπο, προκειμένου να παραχθούν καινοτόμες λύσεις. Στην πληροφορία που παρέχεται από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την καινοτομία, όλοι οι ερευνητές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο την καταγεγραμμένη γνώση (explicit knowledge) όσο και τη σιωπηρή γνώση (tacit knowledge). Ως καταγεγραμμένη γνώση (explicit knowledge)

θεωρείται η γνώση που μπορεί να καταγραφεί και να μοιραστεί με σαφή τρόπο, όπως με εγχειρίδια, βιβλία, τεκμηρίωση, και άλλα έγγραφα. Είναι εύκολα προσβάσιμη από διάφορα άτομα και ομάδες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την ανάπτυξη νέων ιδεών και καινοτόμων λύσεων. Από την άλλη πλευρά, η σιωπηρή γνώση (tacit knowledge) είναι η γνώση που δεν είναι εύκολο να καταγραφεί σε έγγραφο και είναι συνδεδεμένη με την προσωπική εμπειρία και την εσωτερική κατανόηση. Η σιωπηρή γνώση είναι συχνά κρυφή στο μυαλό των ατόμων και η μετάδοσή της επιτυγχάνεται μέσω της προσωπικής επαφής, της μεταφοράς εμπειρίας, και της συνεργασίας (Αλαχιώτης, 2007).

Προκειμένου η καινοτομία να θεωρηθεί επιτυχημένη, χρειάζεται να συνδυαστούν αυτές οι δύο μορφές γνώσεις. Οι ιδέες προέρχονται από τη σιωπηρή γνώση των ατόμων, αλλά στη συνέχεια πρέπει να μετατραπούν σε καταγεγραμμένη γνώση που μπορεί να μοιραστεί και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Η διαχείριση της καινοτομίας συνήθως περιλαμβάνει συστηματικές διαδικασίες για τη συλλογή, αξιολόγηση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, ανεξάρτητα από τη μορφή της γνώσης που προκύπτει από αυτές (Αλαχιώτης, 2007).

Η έννοια της καινοτομίας διακρίνεται γενικά σε τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες. Η πρώτη από αυτές αφορά την καινοτομία προϊόντος. Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στη δημιουργία νέων προϊόντων ή στη βελτίωση των υπαρχόντων. Ο στόχος στην περίπτωση αυτή είναι να δημιουργηθεί κάτι που διαφέρει από τα υπάρχοντα προϊόντα και να καταληφθεί ένα πλεονέκτημα στην αγορά. Μια άλλη κατηγορία είναι εκείνη της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία. Επεξηγηματικά, η επιχείρηση επιδιώκει να βελτιώσει τις διαδικασίες παραγωγής των προϊόντων της, ενώ στόχος είναι η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας ή η βελτίωση της ποιότητας. Μια άλλη κατηγορία είναι η οργανωτική καινοτομία. Σε αυτή την περίπτωση, η καινοτομία εστιάζει στην αλλαγή των εσωτερικών διαρθρώσεων και διαδικασιών της επιχείρησης. Στόχο αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της απόδοσης και της οργάνωσης της εταιρείας. Τέλος, ακολουθεί και η καινοτομία στο μάρκετινγκ. Σε αυτή την κατηγορία η επιχείρηση επιδιώκει να καινοτομήσει στον τρόπο προώθησης και διάθεσης των προϊόντων της. Στόχος είναι η επιτυχής εκμετάλλευση των αγορών και η ενίσχυση του brand της (Αλεβίζου, 2021).

Παράλληλα, υπάρχουν οργανωτικές καινοτομίες και οι καινοτομίες στο μάρκετινγκ, οι οποίες μπορεί να περιορίζονται σε ορισμένες περιπτώσεις. Ο λόγος είναι ότι αυτές οι μορφές καινοτομίας είναι πιο εσωτερικές και μπορεί να είναι πιο δύσκολο να επηρεάσουν την αγορά ή να δημιουργήσουν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού, εκτός αν συνδυαστούν με άλλες μορφές καινοτομίας, όπως η καινοτομία προϊόντος. Σε γενικές γραμμές, η επιτυχία στην επιχειρηματικότητα συχνά απαιτεί συνδυασμό διάφορων μορφών καινοτομίας και στρατηγικών.

Η διαδικασία της καινοτομίας συνήθως περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια:

1. **Ιδέα:** Στην αρχή υπάρχει μια νέα ιδέα ή ένα πρόβλημα που χρειάζεται επίλυση.
2. **Έρευνα και ανάπτυξη:** Σε αυτό το στάδιο, η ιδέα εξελίσσεται σε ένα πραγματικό προϊόν ή υπηρεσία, μέσω έρευνας και ανάπτυξης.
3. **Κατασκευή πρωτοτύπου:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να κατασκευαστεί ένα πρωτότυπο του προϊόντος ή της υπηρεσίας, για δοκιμές και πειραματισμούς.
4. **Δοκιμές και αξιολόγηση:** Το προϊόν ή η υπηρεσία υποβάλλεται σε δοκιμές και αξιολόγηση, προκειμένου να εξασφαλιστεί η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητά του.
5. **Εμπορευματοποίηση:** Αφού το προϊόν ή η υπηρεσία έχει δοκιμαστεί και αξιολογηθεί, πρέπει να εισαχθεί στην αγορά. Αυτό συμπεριλαμβάνει στρατηγικές μάρκετινγκ, πώληση και διανομή.
6. **Συνεχής βελτίωση:** Η καινοτομία δεν σταματάει με την εμπορευματοποίηση. Συνεχείς βελτιώσεις και εξελίξεις απαιτούνται για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Dosi, et al., 1992).

2.5.1 Οργανωσιακή καινοτομία

Η οργανωσιακή ή οργανωτική καινοτομία τείνει να θεωρείται ως ένα αρκετά σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία των επιχειρήσεων, αλλά παραμένει ακόμη δυσνόητη η πλήρης περιγραφή της, λόγω έλλειψης συγκεντρωμένης βιβλιογραφίας. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η οργανωτική καινοτομία περιλαμβάνει την εφαρμογή νέων

μεθόδων για τη βελτίωση της οργάνωσης των καθημερινών διαδικασιών, όπως η δημιουργία βάσεων δεδομένων για βέλτιστες πρακτικές, η αναβάθμιση της διαχείρισης του προσωπικού και η χρήση νέων διαχειριστικών συστημάτων. Επιπλέον, η καινοτομία στην οργάνωση του χώρου εργασίας περιλαμβάνει την εφαρμογή νέων τρόπων ανάθεσης αρμοδιοτήτων και λήψης αποφάσεων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και νέων τρόπων δομής των εργασιών. Τέλος, η καινοτομία στις μεθόδους οργάνωσης των εξωτερικών σχέσεων περιλαμβάνει την εφαρμογή νέων τρόπων συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσιους φορείς, όπως η συνεργασία με ερευνητικούς οργανισμούς ή πελάτες, η ένταξη των προμηθευτών ή η εξωτερική ανάθεση εργασιών (Kafetzopoulos, 2015).

2.6 Οφέλη και εμπόδια καινοτομίας

Οι καινοτομίες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις, αλλά παράλληλα φέρουν και πραγματικά κόστη, τόσο οικονομικά όσο και χρονικά. Επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούνται "ηγέτες καινοτομιών" επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε καινοτόμες λύσεις που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς τους στόχους. Έχουν σαφές όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, και ξεκινούν αναγνωρίζοντας τις περιοχές στις οποίες θέλουν να εφαρμόσουν νέες ιδέες και προσεγγίσεις. Στη συνέχεια, δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον και μια επιχειρησιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης (Κώτσιος, 2013).

Σύμφωνα με τον Michael Porter (1990), "Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα". Μια εταιρεία λοιπόν μπορεί να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα και υπηρεσίες, υπό τον όρο ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν η εταιρεία θέσει την καινοτομία ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα μιας εταιρείας να εφαρμόσει καινοτόμες δράσεις (Porter, 1990).

Σύμφωνα με τον Porter, η καινοτομία στις επιχειρήσεις μπορεί να επιτευχθεί με πολλά και διαφορετικά στοιχεία, τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

- Νέες τεχνολογίες: Οι τεχνολογικές αλλαγές παρέχουν νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών, όπως νέα προϊόντα, τρόπους βελτιωμένου σχεδιασμού προϊόντων, καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ, και ανάπτυξη νέων βιομηχανιών.
- Νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες των αγοραστών: Η εξέλιξη και η ποικιλία των αναγκών των καταναλωτών με την πάροδο του χρόνου, δημιουργεί ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων καινοτομιών ώστε να υπάρχει ανταπόκριση στα νέα δεδομένα.
- Εμφάνιση νέων τομέων βιομηχανίας: Η ανίχνευση ενός νέου τομέα βιομηχανίας προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς παρέχει τη δυνατότητα απόκτησης νέων πελατών, ανάπτυξης νέων στρατηγικών μάρκετινγκ και παραγωγής νέων προϊόντων.
- Μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας: Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αναδιοργάνωση των δαπανών τους, σε στοιχεία όπως είναι το εργατικό δυναμικό, οι πρώτες ύλες, η ενέργεια και ο εξοπλισμός.
- Αλλαγές στη νομοθεσία και τους κανονισμούς: Οι αλλαγές στη νομοθεσία μπορούν να δημιουργήσουν νέες ανάγκες και απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις. Η ικανότητα γρήγορης προσαρμογής σε τέτοιες αλλαγές επιφέρει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 2001).

Καθίσταται λοιπόν φανερό πως η καινοτομία παρουσιάζει μια κρισιμότητα, τόσο στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, όσο και στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να την εκμεταλλευτεί ώστε να αναπτυχθεί σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ωστόσο, υπάρχουν και αρκετά στοιχεία τα οποία αποτελούν εμπόδια για την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών και λύσεων σε έναν οργανισμό.

Τα εμπόδια στην καινοτομία διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Πρόκειται για τα εσωτερικά εμπόδια, που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, και τα εξωτερικά εμπόδια που πηγάζουν από τον εξωτερικό περιβάλλον.

Όσον αφορά στα εσωτερικά εμπόδια, είναι όλα όσα προέρχονται από την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης και συνήθως περιλαμβάνουν:

- Συντηρητισμός: Πρόκειται για την αντίσταση του οργανισμού στην αλλαγή και υιοθέτηση νέων ιδεών.
- Έλλειψη διορατικότητας και κινήτρων: Αφορά τις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα ή δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία της καινοτομίας.
- Ιεραρχικές δομές επικοινωνίας: Οι πολύ συντηρητικές ιεραρχίες μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο για την ελεύθερη ροή ιδεών και πληροφοριών.
- Άκαμπτες οργανωτικές δομές: Η υπερβολικά γραφειοκρατική ή στερεοτυπική οργάνωση μπορεί να αντισταθεί στην καινοτομία.

Τα εξωτερικά εμπόδια προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιλαμβάνουν:

- Έλλειψη υποδομής: Πρόκειται για περιπτώσεις που η απαραίτητη υποδομή για την υλοποίηση καινοτομιών δεν είναι διαθέσιμη.
- Έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας: Η νομοθεσία δύναται ορισμένες φορές να αποτελέσει εμπόδιο για την καινοτομία.
- Μη κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα: Όταν τα εκπαιδευτικά συστήματα δεν παρέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την υποστήριξη της καινοτομίας.
- Γενική αδιαφορία από την πλευρά της κοινωνίας: Οι προσπάθειες καινοτομίας των επιχειρήσεων δεν βρίσκουν πάντοτε ανταπόκριση από την κοινωνία.

Τα εμπόδια ωστόσο που προαναφέρθηκαν μπορούν να ανακοπούν. Χρειάζονται κατάλληλες στρατηγικές και προσέγγιση που προωθεί το άνοιγμα προς την κοινωνία, τη διάθεση για αλλαγή, και τη συνεργασία, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης (Neely & Hii, 1998).

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν μέθοδοι που συνδράμουν στην αποφυγή αυτών των μειονεκτημάτων, που αποτελούν και πιθανά εμπόδια για μια επιχείρηση. Αρχικά, προτείνεται η εστίαση της δραστηριότητας. Σε επιχειρήσεις, οι οποίες ονομάζονται καινοτόμες, πρέπει να υπάρχει σε κάθε περίπτωση ένα κεντρικό χαρακτηριστικό, το οποίο είναι η εστίαση σε λίγα, καλά επιλεγμένα αντικείμενα. Η έρευνα και η καινοτομική δραστηριότητα επικεντρώνονται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, στα οποία η διοίκηση της καινοτομίας αναπτύσσει ουσιαστικές επιχειρησιακές

ικανότητες. Έπειτα, αξίζει κανείς να εστιάσει και στην επιλογή του οργανωτικού μοντέλου. Η επιλογή του κατάλληλου οργανωτικού μοντέλου είναι σημαντική για την καινοτόμα επιχείρηση. Τα πιθανά οργανωτικά μοντέλα περιλαμβάνουν την κάθετη και την οριζόντια δομή της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ακόμα και τον συνδυασμό των δύο. Έχει διαπιστωθεί ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών, καθώς αυτές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία.

Σημαντικό επίσης στοιχείο που συνδράμει στην αποφυγή εμποδίων για τις επιχειρήσεις αποτελεί η ύπαρξη μιας πολύπλευρης διαχείρισης της καινοτομίας. Αυτό σημαίνει πως σε καμία περίπτωση δεν πρέπει η διαχείριση της καινοτομίας να περιορίζεται μονάχα σε μια πτυχή. Επομένως, η καινοτομία δεν μπορεί να θεωρηθεί τεχνολογική, εμπορική ή οργανωσιακή. Αντίθετα, η καινοτομία απαιτεί πολύπλευρη προσέγγιση και διαχείριση, που καλύπτει τις τρεις αυτές πτυχές ταυτόχρονα (Neely & Hii, 1998).

Η καινοτομία άλλωστε δεν περιορίζεται στο τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία της καινοτομίας αρχίζει από τον σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, και φτάνει μέχρι την ανάπτυξη και την παραγωγή του προϊόντος, αλλά και την απορρόφησή του από την αγορά.

Παρατηρείται ότι οι φάσεις ανάπτυξης του νέου προϊόντος συνδέονται σημαντικά με τις επενδυτικές στρατηγικές και τη μορφή της οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας παραγωγής και αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, που εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες και κριτήρια. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, την άρρητη γνώση, τις άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης, καθώς και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών, παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή (Κετικίδης, 2005).

2.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων αναφέρεται στη διαδικασία ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Ο μετασχηματισμός αυτός επικεντρώνεται στη ριζική αναδιάρθρωση των διαδικασιών και των μοντέλων λειτουργίας της επιχείρησης, μέσω της χρήσης αναδυόμενων τεχνολογιών.

Η εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, αλλά αφορά και τον τρόπο με τον οποίο αυτές ενσωματώνονται, σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Προκειμένου ένας οργανισμός να διατηρήσει τον ανταγωνιστικό του ρόλο, χρειάζεται να προσαρμοστεί στο νέο ψηφιακό περιβάλλον, να δοκιμάσει νέες προσεγγίσεις και να πραγματοποιήσει θεμελιώδεις αλλαγές. Αυτό συνεπάγεται όχι μόνο την απόρριψη των παλαιών τρόπων λειτουργίας, αλλά και την αναθεώρηση του τρόπου σκέψης και των επιχειρηματικών στρατηγικών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια εξελικτική διαδικασία και μια ολιστική προσπάθεια, που κυρίως απαιτεί την ύπαρξη οράματος. Δεν επικεντρώνεται απλά στη χρήση συγκεκριμένων ψηφιακών εργαλείων, αλλά στον τρόπο με τον οποίο αυτά τα εργαλεία θα προσθέσουν αξία στον πελάτη. Ο μετασχηματισμός αυτός καλύπτει πολλαπλές πτυχές της επιχείρησης, όπως τη δομή, την ηγεσία, τη στρατηγική, την καινοτομία, την εταιρική κουλτούρα, τον πελάτη, το επιχειρηματικό μοντέλο, τους εργαζομένους, τις διαδικασίες παραγωγής (Bumman & Marc, 2019).

Κάθε εταιρεία θα πρέπει να δημιουργήσει ένα όραμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της, προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους. Το όραμα αυτό θα ορίσει τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν μέσω της εκμετάλλευσης των ψηφιακών λύσεων, καθώς και τις τεχνολογίες που θα ενισχύσουν τον ανταγωνιστικό ρόλο της εταιρείας. Επίσης, είναι σημαντικό κάθε εταιρεία να εκτιμήσει εάν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους και δεξιότητες, τις ικανότητες του προσωπικού, την εταιρική κουλτούρα, τους εσωτερικούς κανονισμούς και γενικώς τα

εσωτερικά και εξωτερικά πλαίσια, ώστε να μπορεί να οραματιστεί και να θέσει νέους στόχους για το ψηφιακό της ταξίδι.

Το 2019, η πανδημία COVID-19 επέταξε την ανάγκη για γρήγορη προσαρμογή και ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι νέες συνθήκες. Οι επιχειρήσεις ήταν υποχρεωμένες να επιδείξουν προσαρμοστικότητα, να αντιμετωπίσουν αλλαγές στην αλυσίδα εφοδιασμού, να ανταποκριθούν στις νέες προσδοκίες των πελατών και να βελτιώσουν την εμπειρία τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επικεντρώνεται στην προσαρμογή σε αυτές τις νέες συνθήκες (Μωραΐτη, 2021).

2.7.1 Ψηφιακή καινοτομία

Η ψηφιακή καινοτομία αφορά στην εξέλιξη του τρόπου με τον οποίο κάθε οργανισμός εκτελεί δραστηριότητες, λόγω της εμφάνισης των νέων ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτή η μορφή καινοτομίας δεν περιορίζεται μόνο στα αντικείμενα, αλλά αφορά και στις διαδικασίες που διευκολύνουν αυτή τη μετατροπή. Παράλληλα, η ψηφιακή καινοτομία προκαλεί την αμφισβήτηση του υφιστάμενου χαρτοφυλακίου παραδοσιακών προϊόντων και υπηρεσιών, μετατρέποντας έτσι το φυσικό περιβάλλον σε ψηφιακό.

Επιπλέον, η ψηφιακή καινοτομία συνεπάγεται τη διαμόρφωση νέας στρατηγικής εντός ενός υφιστάμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης και την εκμετάλλευση νέου λογισμικού ή πλατφόρμας και τη μετατροπή των παραγωγικών διαδικασιών σε ψηφιακές. Η καινοτομία καθίσταται δυνατή μόνο μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων που παρέχουν οι κλάδοι της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ), ενώ πολλές φορές λειτουργεί ως καταλύτης για επιπλέον εφευρέσεις. Το μοναδικό χαρακτηριστικό των ψηφιακών τεχνολογιών είναι ότι επιτρέπουν, γρήγορες και δύσκολες στον έλεγχο και την πρόβλεψη, νέου τύπου διαδικασίες καινοτομίας.

Η καινοτομία εμφανίζει ενδιαφέρουσες ποικιλίες σε διάφορες περιφέρειες, βιομηχανίες, εταιρείες και χρονικές περιόδους. Υπάρχουν ορισμένες περιοχές, όπως η Silicon Valley, που παράγουν έναν ανώτερο αριθμό καινοτομιών σε σύγκριση με

άλλες περιοχές. Ακόμη, ορισμένα ατομικά εργαστήρια, όπως το Cambridge της Μασαχουσέτης, υπερέχουν κάποιων κρατών στην παραγωγή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κάθε χρόνο. Πέρα από τον παράγοντα της τοποθεσίας, οι διαφορετικοί τομείς, όπως οι τηλεπικοινωνίες και τα πληροφοριακά συστήματα, δημιουργούν κύματα καινοτομίας κάθε λίγα χρόνια, ενώ άλλες βιομηχανίες παράγουν προϊόντα που παραμένουν σχεδόν αμετάβλητα για πάνω από 50 χρόνια, όπως τα αυτοκίνητα (Valdez-De-Leon, 2016).

Είναι επίσης εμφανές ότι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την ανταγωνιστικότητα και τη διατήρηση της θέσης τους στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον, ενδιαφέρονται ιδιαίτερος για την ψηφιακή καινοτομία. Καθορίζουν την πολιτική και τη στρατηγική τους με βάση την ψηφιακή καινοτομία, καθώς γνωρίζουν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας εξαρτάται από αυτήν. Στη σύγχρονη και ταχέως εξελισσόμενη αγορά, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καινοτομήσουν, υιοθετώντας νέες τεχνολογίες για την επίλυση των υφιστάμενων επιχειρηματικών προβλημάτων και τη βελτίωση επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η ψηφιακή καινοτομία αναδύεται με βάση τρία βασικά χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από τις παραδοσιακές διεργασίες. Πρώτον, είναι συνδεδεμένη με την ψηφιοποίηση των πληροφοριών. Μόλις αυτές ψηφιοποιηθούν, μπορούν να αποθηκευτούν, να μετατραπούν, να μεταδοθούν και να εντοπιστούν από οποιαδήποτε ψηφιακή συσκευή, ανεξάρτητα από το περιεχόμενό τους. Έτσι επιτρέπεται η αποθήκευση και η ανταλλαγή πληροφοριών με ευκολία. Δεύτερον, οι ψηφιακές πληροφορίες είναι επεξεργάσιμες και μπορούν να υποστούν αλλαγές και επαναπροσδιορισμό. Αυτό σημαίνει ότι αφού μια πληροφορία έχει μετατραπεί σε ψηφιακή μορφή, μπορεί να υποστεί επεξεργασία και τροποποίηση με σκοπό να προσαρμοστεί στις εκάστοτε ανάγκες. Αυτό το χαρακτηριστικό καθιστά τις ψηφιακές λύσεις ευέλικτες στις αλλαγές μετά την ανάπτυξη, μέσω της αλληλεπίδρασης με εξωτερικά συστήματα. Τρίτον, η ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί τόσο το αποτέλεσμα όσο και τη βάση της ψηφιακής καινοτομίας. Αυτό οδηγεί σε υψηλή κλιμάκωση και χαμηλά εμπόδια εισόδου, επιτρέποντας την ευρεία συμμετοχή και τη δημιουργικότητα. Επίσης, δημιουργεί ένα ανοικτό και ευέλικτο περιβάλλον, χαρακτηριζόμενο από σύγκλιση (convergence) και δημιουργικότητα (generativity) (Svahn, et al., 2017).

Συνολικά, διαφαίνεται πως η ψηφιακή καινοτομία αντιπροσωπεύει μια μετάβαση προς μια νέα εποχή, όπου η ψηφιακή τεχνολογία διαμορφώνει και επαναπροσδιορίζει τον τρόπο που λειτουργούν οι κοινωνίες, οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι.

2.8 Βασικά δομικά συστατικά ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων είναι ένα πολύπλευρο και απαιτητικό έργο. Η προσαρμογή στον μετασχηματισμό αυτό για κάθε εταιρεία απαιτεί διαφορετικούς ρυθμούς και επίπεδα έντασης, αφορά όμως πάντοτε τρεις βασικούς πυλώνες: την εμπειρία του πελάτη, τις παραγωγικές διαδικασίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα. Κάθε ένας από αυτούς τους πυλώνες περιλαμβάνει ορισμένα δομικά στοιχεία, τα οποία εξελίσσονται κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους προς τη νέα ψηφιακή εποχή. Συνήθως, οι εταιρείες δεν προχωρούν σε ταυτόχρονο μετασχηματισμό όλων αυτών των στοιχείων, αλλά το κάνουν σταδιακά. Ίσως το πιο σημαντικό είναι το στοιχείο εκείνο που αφορά στις ψηφιακές ικανότητες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή του μετασχηματισμού σε όλους αυτούς τους δομικούς πυλώνες (Μωραΐτη, 2021).

2.8.1 Εμπειρία για τον πελάτη

Ο μετασχηματισμός της εμπειρίας του πελάτη επικεντρώνεται σε τρία βασικά δομικά στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο αφορά στην κατανόηση του πελάτη, η οποία επιτυγχάνεται με την τμηματοποίηση της αγοράς και την κοινωνικά πληροφορημένη γνώση.

Αναλυτικότερα, οι νέες τεχνολογίες έχουν δώσει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αναπτύξουν βαθύτερη κατανόηση των πελατών τους, χρησιμοποιώντας δεδομένα και αναλύσεις. Έτσι, με την τμηματοποίηση της αγοράς, καθίσταται δυνατή η προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών στις προσδοκίες των πελατών, όπως και η αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης. Επίσης, συνδράμει ώστε οι εταιρείες να κατανοήσουν συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και τμήματα

της αγοράς, και να εφαρμόσουν στοχευμένες διαφημιστικές ενέργειες. Βασικό ρόλο διαδραματίζουν και τα κίνητρα, η συμπεριφορά και τα ενδιαφέροντα των πελατών.

Στην προσπάθεια γνωριμίας με τον πελάτη, οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τα κοινωνικά μέσα, για να αξιολογήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους. Χρησιμοποιούν επίσης τα κοινωνικά δίκτυα προκειμένου να προωθήσουν το εμπορικό τους σήμα πιο ενεργά και να ενισχύσουν τη φήμη της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, συχνά αναδύονται νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσα από τα σχόλια των χρηστών, τα οποία γίνονται γνωστά σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, αντί για την πολυετή διαδικασία που θα χρειαζόταν στο παρελθόν. Ορισμένες εταιρείες διοργανώνουν θεματικές ομάδες που αντιπροσωπεύουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, όπως τον τρόπο ζωής και άλλα. Τέλος, πολλές εταιρείες επενδύουν σε βαθύτερη και λεπτομερή ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, προκειμένου να βελτιώσουν τις δομές τους κόστους και να προσαρμόσουν δυναμικά τις τιμές τους, με σκοπό να επηρεάσουν θετικά τις αντιδράσεις των πελατών (Romero, et al., 2019).

2.8.2 Ψηφιακές παραγωγικές διαδικασίες

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των παραγωγικών διαδικασιών και λειτουργιών των επιχειρήσεων έχει σημαντικά οφέλη και προϋποθέτει την εξέλιξη τριών κύριων πτυχών.

Η πρώτη είναι η ψηφιοποίηση της διαδικασίας (process digitization). Πρόκειται για τον μετασχηματισμό των παραγωγικών διαδικασιών της επιχείρησης σε ψηφιακή μορφή. Αυτό συνεπάγεται την αντικατάσταση των παραδοσιακών διαδικασιών με ψηφιακές λύσεις και αυτοματισμό, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους.

Η δεύτερη αφορά στην εξέλιξη των εργαζομένων (worker enablement). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει στους εργαζομένους να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις και δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία. Αυτό περιλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού στις ψηφιακές δεξιότητες και τη χρήση των νέων τεχνολογιών, προκειμένου να είναι αποδοτικότεροι και να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Την τρίτη πτυχή αποτελεί η διαχείριση των επιδόσεων (performance management). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιολογούν και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους με βάση τα δεδομένα και την ανάλυση. Η διαχείριση των επιδόσεων βασίζεται σε μετρήσιμα στοιχεία και αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα (Κώτσιος, 2013). Αυτές οι πτυχές συνθέτουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των παραγωγικών διαδικασιών και λειτουργιών, προσφέροντας στις επιχειρήσεις βελτίωση της απόδοσης και ανταγωνιστικότητας.

2.8.3 Επιχειρηματικά μοντέλα

Βασικός πυλώνας για την επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις αποτελεί το "επιχειρηματικό μοντέλο," το οποίο αποτελείται από τρία βασικά δομικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη μετάβαση των επιχειρήσεων στην ψηφιακή εποχή, προσφέροντας ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους

Το πρώτο στοιχείο είναι η "Ψηφιακά Τροποποιημένη Επιχείρηση" (Digitally Modified Businesses) και αναφέρεται στην προσαρμογή των παραδοσιακών επιχειρήσεων στην ψηφιακή εποχή. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώσουν τεχνολογικές λύσεις και ψηφιακές διαδικασίες στις λειτουργίες τους. Στόχο αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Επόμενο στοιχείο είναι τα "Νέα Ψηφιακά Μοντέλα" (New Digital Models). Το στοιχείο αυτό αφορά στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων, που βασίζονται στις δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας. Τα νέα αυτά μοντέλα μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές στον τρόπο παροχής προϊόντων και υπηρεσιών, τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέων αγορών. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τη δυναμική της ψηφιακής τεχνολογίας για τη δημιουργία νέων προοπτικών ανάπτυξης και επέκτασης.

Το τρίτο στοιχείο απαντάται στον όρο "Ψηφιακή Παγκοσμιοποίηση" (Digital Globalization). Πρόκειται για τη διασυνδεσιμότητα των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο

επίπεδο, μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να διευρύνουν την παρουσία τους σε διεθνές επίπεδο, να διασυνδέσουν διαφορετικές αγορές και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της ψηφιακής παγκοσμιοποίησης για ανάπτυξη. Οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν σε ένα συνδυασμό συγκεντρωτικών και αποκεντρωτικών δομών, επωφελούμενες ταυτόχρονα από τα οφέλη της κεντρικότητας και της τοπικής ευελιξίας. Ταυτόχρονα, οι κοινές ψηφιακές υπηρεσίες που λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο δύνανται να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, να μειώσουν τους κινδύνους και να προάγουν την ευελιξία. Σε αυτό το πλαίσιο, η εξέλιξη του επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί καίρια πτυχή της ψηφιακής μετάβασης και προσφέρει στις επιχειρήσεις το απαιτούμενο πλαίσιο για την επίτευξη μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας στον ψηφιακό κόσμο.

Με σκοπό να αντιμετωπίσουν τυχόν προκλήσεις που προκύπτουν από την κεντρικότητα, οι τοπικοί διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τα κεντρικά δεδομένα για να διαμορφώσουν τοπικές στρατηγικές. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να λάβουν υπόψη τις τοπικές ανάγκες και συνθήκες όταν προσαρμόζουν τις προσεγγίσεις τους. Επιπλέον, έχουν την αρμοδιότητα να λαμβάνουν αποφάσεις που εξυπηρετούν τις τοπικές ανάγκες, πάντα με τον όρο να διαφυλάσσουν τα συμφέροντα της μητρικής εταιρείας (Μωραΐτη, 2021).

Αυτός ο συνδυασμός κεντρικότητας και αποκεντρωτικότητας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τα οφέλη της κλιμάκωσης και της διασυνδεσιμότητας, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να προσαρμοστούν σε τοπικές ανάγκες και να αντιμετωπίσουν τοπικές προκλήσεις.

2.8.4 Ψηφιακή ωριμότητα

Στο πλαίσιο του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα μοντέλα ψηφιακής ωριμότητας, ως κατευθυντήριες γραμμές, για να αξιολογήσουν την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και να καθορίσουν τα βήματα που απαιτούνται για να προχωρήσουν στο επόμενο επίπεδο. Αυτό το μοντέλο αποτελείται από ένα σύνολο σταδίων, που καθορίζουν το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας της

εταιρείας. Είναι ένας πολύτιμος οδηγός που βοηθά όχι μόνο να εντοπιστούν οι αδυναμίες της επιχείρησης και να προβούν σε βελτιώσεις, αλλά να κατανοήσουν και το πώς η εταιρεία τους συγκρίνεται με τον ανταγωνισμό στον κλάδο της.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ψηφιακή ωριμότητα συνδέονται στενά. Η ψηφιακή ωριμότητα αποτελεί μια σταδιακή εξέλιξη που αναπτύσσεται με τον χρόνο και επηρεάζει όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Η εξέλιξη αυτή περιλαμβάνει στρατηγικά στοιχεία, διακυβέρνηση, παραγωγικές διαδικασίες, οργανωτική δομή, ηγεσία, όραμα, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ταλέντων, ικανότητες, κουλτούρα, καινοτομία, πελάτες. Όλα αυτά τα στοιχεία θα εξελιχθούν με βάση τις αναδυόμενες τεχνολογίες (Rossman, 2019). Η εξέλιξη αυτή λοιπόν επιδιώκει να κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις του ψηφιακού περιβάλλοντος (Hanaei & Rashid, 2014).

2.8.4 Κουλτούρα ψηφιοποίησης

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν απαιτεί την απλή εισαγωγή νέων τεχνολογιών, αλλά μια εντελώς νέα προσέγγιση της οργάνωσης και της κουλτούρας της επιχείρησης. Η αλλαγή της κουλτούρας, είτε σε επίπεδο εργαζομένων είτε σε επίπεδο της ίδιας της επιχείρησης, αντιμετωπίζει πράγματι δυσκολίες. Αυτό συμβαίνει επειδή η αλλαγή δεν αρκεί να γίνει επιφανειακά, αλλά χρειάζεται να συνδυαστεί με αλλαγή στη νοοτροπία (mindset) των ανθρώπων.

Επίσης, η αλλαγή στις αξίες είναι συχνά πολύ δύσκολη. Ωστόσο, όταν οι άνθρωποι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή, τότε η διαδικασία γίνεται πιο εύκολη. Όταν οι ατομικές αξίες ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της επιχείρησης, τότε δημιουργείται ψυχολογική ασφάλεια και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια ομάδα. Αυτή η συνεκτικότητα μεταξύ ατομικών αξιών και των αξιών της εταιρείας ενισχύει τη συνεργασία και διευκολύνει την αλλαγή. Ακόμη, η συμφωνία σε αξίες συμβάλλει στην ενίσχυση του αισθήματος ταύτισης με την επιχείρηση και στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος, που ευνοεί την αλλαγή και την ανάπτυξη (Abdelaal, et al., 2018).

2.8.5 Το όραμα

Το όραμα αποτελεί τον κύριο καθοδηγητικό παράγοντα της επιχείρησης, καθώς καθορίζει το πώς ακριβώς η επιχείρηση θα διαμορφωθεί στο μέλλον. Το όραμα αυτό αναφέρεται στον προορισμό της επιχείρησης και θέτει στόχους που καθοδηγούν τη στρατηγική και την αποστολή της. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αντιστοιχεί σε μια τεράστια αλλαγή που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τη δομή τους και τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται στην αγορά. Σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον μετασχηματισμό διαδραματίζει το ψηφιακό όραμα. Πολλές εταιρείες δεν αντιλαμβάνονται πλήρως την σημασία αυτού του οράματος.

Ωστόσο, για να δημιουργηθεί το ψηφιακό όραμα, πρέπει πρώτα να καθοριστούν τα οφέλη που προκύπτουν από τις ψηφιακές τεχνολογίες, καθώς και η στρατηγική που θα ελκύσει πελάτες, εργαζόμενους και επενδυτές. Ένα εμπνευσμένο ψηφιακό όραμα αποτελεί τον βασικό λίθο της επιτυχίας στην ψηφιακή αλλαγή. Το όραμα δεν επικεντρώνεται απλώς στις τεχνολογίες ή στην εφαρμογή τους, αλλά απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ενισχύουν την εμπειρία των πελατών, μετασχηματίζουν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους και αλλάζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα (Bumman & Marc, 2019).

Η δημιουργία ενός οράματος δεν ακολουθεί γραμμική πορεία. Πρόκειται για μια διαδικασία στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού, και αυτό γίνεται με ένταση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Ωστόσο, τα τρία βασικά βήματα που ακολουθούν οι εταιρείες με υψηλό όραμα για ψηφιακό μετασχηματισμό είναι τα εξής: αρχικά ο καθορισμός ενός σαφούς στόχου, έπειτα η δέσμευση και συμμετοχή όλου του οργανισμού στο όραμα αυτό, και τέλος η συνεχής εξέλιξη και προσαρμογή του οράματος με την πάροδο του χρόνου (Κώτσιος, 2013).

2.8.6 Η ηγεσία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Η ηγεσία στην εποχή της ψηφιακής μετάβασης απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά από ό,τι στο παρελθόν. Οι ηγέτες αυτής της περιόδου οφείλουν να

επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα στις αλλαγές αυτές. Παρόλα αυτά, οι εταιρείες δεν έχουν ακόμα αναπτύξει νέα μοντέλα ηγεσίας, δημιουργώντας ένα χάσμα. Στην εποχή του "ψηφιακού Δαρβινισμού", οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν νέους ηγέτες, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται από οποιοδήποτε επίπεδο της εταιρείας, και να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις ανάγκες του ψηφιακού μέλλοντος. Η παραδοσιακή ηγεσία δεν μπορεί πλέον να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις, ούτε του παρόντος ούτε του μέλλοντος (Mouhamadou & Aborbie, 2018).

Σε εταιρείες που είναι υψηλά ανεπτυγμένες τεχνολογικά, όπως η Google, παρατηρείται ότι η ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μια ομαδική προσπάθεια, και προσλαμβάνονται ηγέτες ικανοί να συνεργάζονται και να λειτουργούν ως ομάδα. Στις εταιρείες αυτές, χρησιμοποιούνται διαφορετικά μοντέλα και θέτονται διαφορετικοί στόχοι, όπως η καινοτομία. Επομένως, απαιτείται και ηγεσία προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες πρέπει πρώτα να μεταμορφώσουν τον εαυτό τους, να αναγνωρίσουν την αξία της τεχνολογίας, να αναπτύξουν όραμα και να είναι σε θέση να αντιληφθούν τις έντονες και συνεχείς αλλαγές σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, η ικανότητα προσαρμογής και διαχείρισης των μεταβολών είναι ζωτικής σημασίας, τόσο για την επιτυχία των ηγετών, όσο και των επιχειρήσεων (Times., 2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Μέθοδοι έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, υπάρχει μεγάλη ποικιλία όσον αφορά στις ερευνητικές μεθόδους, καθώς η διαδικασία της έρευνας κατέχει σημαντικό ρόλο στην εκπόνηση μιας εργασίας και παρέχει τη δυνατότητα συλλογής αξιόπιστων δεδομένων και πληροφοριών για το εκάστοτε θέμα. Αξίζει λοιπόν στο σημείο αυτό να παρουσιαστούν ορισμένες βασικές μέθοδοι έρευνας

Η έρευνα βιβλιογραφίας αποτελεί μια από τις πιο κλασικές μεθόδους έρευνας. Σε αυτήν τη μέθοδο, χρησιμοποιούνται πληροφορίες που έχουν ήδη συλλεχθεί και δημοσιευθεί σχετικά με το θέμα πραγμάτευσης της εργασίας. Οι πληροφορίες μπορεί να είναι σε μορφή βιβλίου, άρθρου, επιστημονικής εργασίας και άλλων σχετικών εγγράφων.

Μια άλλη δημοφιλής μέθοδος ερευνητικής διαδικασίας είναι η συνέντευξη. Αυτή η μέθοδος συνήθως περιλαμβάνει την επικοινωνία με ανθρώπους που έχουν προσωπική εμπειρία σχετικά με ένα ζήτημα και έτσι μια απευθείας συζήτηση με τον ερευνητή, συνδράμει στην αποκάλυψη σημαντικών στοιχείων για το θέμα. Συνήθως, όταν απαιτείται η άντληση πληροφοριών με λεπτομέρεια, η συνέντευξη προτιμάται ως μέθοδος, καθώς ο ερευνητής μπορεί να αποσπάσει από τον ερωτώμενο την πληροφορία που επιθυμεί, τον έχει ζωντανά μπροστά του και υπάρχει αλληλεπίδραση.

Η χρήση του ερωτηματολογίου είναι επίσης μια διαδεδομένη μέθοδος ανάμεσα στους ερευνητές, που χρησιμοποιείται πολλές φορές ως ένα εύκολο εργαλείο συλλογής δεδομένων. Μάλιστα, όταν ακολουθείται κατά γράμμα η δημιουργία του, θεωρείται μια όμορφη και ευχάριστη διαδικασία. Για την πλευρά του ερωτώμενου, ένα ερωτηματολόγιο είναι πάντοτε πιο εύκολο να απαντηθεί, καθώς εγγυάται την ανωνυμία και του παρέχει τον δικό του χρόνο ως προς τη συμπλήρωση. Επίσης, ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει ελεύθερα αυτό που πιστεύει και στην περίπτωση που το ερωτηματολόγιο είναι μικρό σχετικά σε μέγεθος του δημιουργεί μια καλή

αίσθηση, γεγονός που δείχνει πως πρόκειται για μια αρκετά καλή έρευνα (Preston, 2009).

Επιπρόσθετα, συχνά συναντάται και η μελέτη περίπτωσης, η οποία πολλές φορές καλείται και περιπτωσιολογική μελέτη. Πρόκειται για μια μεθοδολογία έρευνας, η οποία αναπτύσσεται σε βάθος και επεξηγεί ή περιγράφει ένα στιγμιότυπο ενός προβλήματος, δηλαδή μια περίπτωση. (Δερμάτης, κ.ά., 2022).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει μια αναλυτικότερη περιγραφή τόσο της μελέτης περίπτωσης, όσο και των συνεντεύξεων, καθώς αποτελούν τις μεθοδολογίες που αφορούν την παρούσα έρευνα.

3.2 Μελέτη περίπτωσης

Πρόκειται μια ερευνητική μέθοδο που χρησιμοποιείται για την εξερεύνηση και την κατανόηση ενός συγκεκριμένου φαινομένου, γεγονότος, οργανισμού ή καταστάσεως σε βάθος. Αυτή η μέθοδος ερευνά τις λεπτομέρειες, τα πλαίσια και τα συμφραζόμενα που περιβάλλουν την περίπτωση, προκειμένου να προσφέρει εμβάθυνση στην κατανόηση της.

Όσον αφορά στην κατανόηση, η μελέτη περίπτωσης δίνει στον ερευνητή την δυνατότητα να κατανοήσει με λεπτομέρεια ένα συγκεκριμένο φαινόμενο ή πρόβλημα, γεγονός που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους που η συγκεκριμένη μέθοδος προτιμάται αρκετές φορές. Με τη μελέτη περίπτωσης, οι ερευνητές είναι σε θέση να εξετάσουν ένα φαινόμενο σε βάθος και να αναλύσουν τα επιμέρους στοιχεία του. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει την εξέταση του ιστορικού, του περιβάλλοντος, των παραγόντων που επηρεάζουν το φαινόμενο και των αλληλεξαρτήσεών τους (Λιάργκοβας, κ.ά., 2022).

Παρέχεται λοιπόν στους ερευνητές η δυνατότητα για ανάπτυξη βαθιάς γνώσης του φαινομένου που μελετούν, μέσω της κατανόησης των πολύπλοκων σχέσεων και διαδικασιών που το αποτελούν. Ταυτόχρονα, υπάρχει και ανάλυση πολύπλοκων παραγόντων. Η μελέτη περίπτωσης επιτρέπει την ανάλυση και τον προσδιορισμό των πολλών παραγόντων που επηρεάζουν ένα φαινόμενο, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών και εξωτερικών παραμέτρων. Την ίδια στιγμή η μελέτη περίπτωσης

επιτρέπει την κατανόηση των πολύπλοκων συμφραζομένων που επηρεάζουν το φαινόμενο, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών, πολιτισμικών και οικονομικών πτυχών. Η βαθιά κατανόηση που προκύπτει από τη μελέτη περίπτωσης μπορεί να οδηγήσει σε πρακτικές εφαρμογές και λύσεις για προβλήματα ή προκλήσεις.

Συνολικά, η μελέτη περίπτωσης προσφέρει το πλεονέκτημα της εμβάθυνσης σε ένα συγκεκριμένο φαινόμενο, επιτρέποντας στους ερευνητές να ανακαλύψουν πτυχές που μπορεί να μην ήταν προφανείς σε πιο γενικές μελέτες (Λιάργκοβας, κ.ά., 2022).

3.3 Η συνέντευξη

Όσον αφορά στη συνέντευξη, είναι ένα ισχυρό ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως στον κοινωνικό, ανθρωπιστικό και επιστημονικό χώρο, για τη συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία δεδομένων. Αρχικά, είναι ένας τρόπος συλλογής δεδομένων, καθώς μέσω αυτής ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες από τους συμμετέχοντες (συνεντευξιαζόμενους) σχετικά με τις απόψεις, τις εμπειρίες, τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις τους, σε σχέση με ένα συγκεκριμένο θέμα.

Ταυτόχρονα, παρέχει άμεση ευελιξία. Η συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας, καθώς ο ερευνητής μπορεί να προσαρμόσει τις ερωτήσεις και τη διαδικασία σύμφωνα με τις ανάγκες της έρευνας και την ανταπόκριση του συνεντευξιαζόμενου. Την ίδια στιγμή, σε αντίθεση με κάποια άλλη ερευνητική μέθοδο όπως είναι πχ το ερωτηματολόγιο, αποτελεί και ένα εργαλείο κατανόησης βαθιάς εμπειρίας. Μέσω της συνέντευξης, καθίσταται δυνατή η ανακάλυψη στοιχείων, όπως πτυχών και αντιλήψεων για ένα ζήτημα, που αρχικά δεν είναι προφανή.

Επίσης, οι συνεντεύξεις διαθέτουν ποικιλία ερωτημάτων. Αυτό σημαίνει πως ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διάφορα είδη ερωτήσεων, όπως ανοιχτές, κλειστές, ή προσανατολισμένες στη συζήτηση, για να ανακαλύψει διάφορες πτυχές του θέματος, αλλά και να εξερευνήσει ένα σύνολο από προσωπικές απόψεις. Μέσω της συνέντευξης, είναι δυνατό να διερευνηθούν οι προσωπικές απόψεις και αντιλήψεις των συνεντευξιαζόμενων, που μπορεί να μην είναι διαθέσιμες μέσω άλλων πηγών (Schindler, 2019).

Επιπρόσθετα, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης πληροφοριών. Δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να αξιολογήσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των πληροφοριών που συλλέγονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ενώ παρέχεται και συνδυασμός με άλλες μεθόδους. Συχνά, η συνέντευξη χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες ερευνητικές μεθόδους για να προσφέρει πλήρεις και πολύπλοκες πληροφορίες. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι πως ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να ρωτήσει το γιατί και πώς πίσω από τις απόψεις και τις εμπειρίες των συνεντευξιζόμενων, προσφέροντας έτσι βαθύτερη κατανόηση.

Εν κατακλείδι, η συνέντευξη αποτελεί ένα αξιόπιστο και ευέλικτο εργαλείο για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων. Παρέχει στους ερευνητές τη δυνατότητα να εξερευνήσουν βαθιές πτυχές των φαινομένων και να ανακαλύψουν νέες πληροφορίες, ενισχύοντας έτσι την κατανόηση των θεμάτων που εξετάζουν (Schindler, 2019).

3.4 Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα έρευνα βασίζεται στο συνδυασμό των δύο μεθόδων που αναλύθηκαν, της μελέτης περίπτωσης και της συνέντευξης.

Αρχικά, πραγματοποιείται μια μελέτη περίπτωσης για δύο επιχειρήσεις που έχουν χρησιμοποιήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην επιχειρηματική τους στρατηγική. Η πρώτη επιχείρηση είναι η Coca Cola Τρία Έψιλον, μια πολυεθνική στις κατηγορίες ανθρακούχων ποτών, χυμών, νερού, ενεργειακών ποτών, έτοιμου τσαγιού, καφέ, premium spirits και chips, με σημαντική παρουσία στην Ελλάδα. Η δεύτερη επιχείρηση είναι η startup εταιρεία Timberhub, η οποία δραστηριοποιείται παγκοσμίως, μέσω της δημιουργίας ενός marketplace, με την εμπορία ξυλείας.

Ο λόγος που επιλέχθηκαν αυτές οι δύο επιχειρήσεις είναι διότι πρόκειται για δύο διαφορετικούς κλάδους. Ο κλάδος των αναψυκτικών και ποτών είναι τεράστιος, εκεί φαντάζει ότι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών μπορεί να θεωρεί μια πιο εύκολη διαδικασία καθώς υπάρχουν ή δημιουργούνται ειδικά τμήματα. Ωστόσο, αν και αυτή η σκέψη φαντάζει απλοϊκή η ψηφιοποίηση μιας εταιρείας εξ ολοκλήρου ή κάποιων από των διαδικασιών που ακολουθεί είναι πολύπλοκη υπόθεση. Αφενός, πρόκειται για μια αλλαγή η οποία χρειάζεται χρόνο και εκπαίδευση του προσωπικού, αφετέρου

σε επίπεδο πολυεθνικών τέτοιες αποφάσεις χρειάζεται να μελετηθούν από αρκετά τμήματα του επιχειρησιακού οργανογράμματος. Για την περίπτωση της δεύτερης εταιρείας, η μελέτη περίπτωσης έχει ενδιαφέρον για το πώς μια startup επιχείρηση, που στην αντίληψη της κοινής γνώμης είναι συνυφασμένες με τον όρο της καινοτομίας και της αλλαγής, μπορεί να φέρει την ψηφιοποίηση σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Κατόπιν της μελέτης περίπτωσης, ακολουθούν οι συνεντεύξεις με μέλη από τις δύο επιχειρήσεις. Αφορούν την πορεία των εταιρειών τους και τις στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολούθησαν. Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν σε ένα οδηγό που δομήθηκε κατά τη διάρκεια συγγραφής της έρευνας, ωστόσο η συζήτηση ήταν ελεύθερη και προέκυψαν και νέα ερωτήματα.

Στην Coca Cola Τρία Έψιλον η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε δια ζώσης με το τμήμα ψηφιακού μετασχηματισμού. Το τμήμα αυτό στεγάζεται στο εργοστάσιο της Coca Cola Τρία Έψιλον και αποτελείται από τέσσερα άτομα, τα οποία ήταν παρόντα και στη συνέντευξη. Όσον αφορά στην Timberhub, η συνέντευξη έγινε εξ αποστάσεως, με δύο εκ των τεσσάρων ιδρυτών. Και στις δύο συνεντεύξεις έγινε χρήση μαγνητοφώνου.

3.5 Περιορισμοί έρευνας

Σε κάθε έρευνα είναι φυσικό να προκύψουν ορισμένοι περιορισμοί. Αν και η έρευνα με συνεντεύξεις και μελέτες περιπτώσεων αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την κατανόηση πολύπλοκων φαινομένων και τη διερεύνηση των ανθρώπινων εμπειριών, δεν σημαίνει πως δεν εμφανίζει και κάποια περιοριστικά στοιχεία. Οι περιορισμοί δύνανται να προέρχονται από ποικίλους παράγοντες, όπως είναι οι απαιτήσεις της εργασίας και περιορισμοί σε πόρους και χρόνο. Τρία είναι τα βασικά στοιχεία, τα οποία αξίζει να σημειωθούν στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Το πρώτο αφορά στο περιορισμένο δείγμα. Η διαδικασία των συνεντεύξεων είναι χρονοβόρα και απαιτητική, καθώς πρέπει να βρεθεί συγκεκριμένος χρόνος και ημερομηνία για τη διεξαγωγή τους. Μια τέτοια διαδικασία καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο για τον ερευνητή να συγκεντρώσει πολλές συνεντεύξεις και να αυξήσει το δείγμα. Το

δεύτερο στοιχείο αφορά κυρίως στην μελέτη περίπτωσης και στον τρόπο που παρουσιάζονται τα στοιχεία από τις πηγές που χρησιμοποιεί η έρευνα, καθώς ορισμένες φορές μπορεί η πηγή να είναι αρκετά υποκειμενική. Ο τρίτος περιορισμός αφορά στη μέχρι τώρα διαθέσιμη βιβλιογραφία και έρευνα για το ζητούμενο, καθώς σε σύγκριση με άλλα θέματα του πεδίου της οικονομίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων, η πληροφορία που υπάρχει ελεύθερη είναι περισσότερη. Ωστόσο, έχει γίνει προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας, όσο είναι δυνατόν, οι πιο σημαντικές ερευνητικές πηγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Coca Cola Τρία Έψιλον

Η Coca Cola δημιουργήθηκε το 1886 από τον John S. Pemberton στην πόλη Ατλάντα της Τζόρτζια, στις ΗΠΑ. Αρχικά, προωθήθηκε ως θεραπευτικό ποτό, αλλά σύντομα έγινε δημοφιλές ως αναψυκτικό. Σήμερα, η Coca Cola Company έχει εξελιχθεί σε μια εταιρία με διεθνή παρουσία, καθώς δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 200 χώρες, ενώ έχει και εργοστάσια παραγωγής σε διάφορα μέρη του κόσμου.

Διαθέτει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων, που μεταβάλλεται συνεχώς, ακολουθώντας τις ανάγκες της εποχής, επηρεάζοντας θετικά τις ζωές των ανθρώπων και συνδράμοντας σε ένα βιώσιμο μέλλον (Coca Cola Company, 2023). Συγκεκριμένα, η Coca Cola δραστηριοποιείται ενεργά σε προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, περιλαμβανομένων πρωτοβουλιών για την προστασία του περιβάλλοντος και την υποστήριξη κοινωνικών αναγκών. Ταυτόχρονα, έχει αναλάβει δεσμεύσεις για τη μείωση της περιβαλλοντικής της επίπτωσης, περιλαμβανομένων στόχων για τη μείωση της χρήσης πλαστικών (Coca Cola Greece, 2023).

Η Coca Cola στην Ελλάδα λειτουργεί με την επωνυμία "Coca-Cola Τρία Έψιλον", μέλος του Ομίλου Coca Cola HBC και στρατηγικός συνεργάτης της The Coca Cola Company (Coca Cola 3E, 2023). Πρόκειται για μια εταιρία που διαθέτει από τις μεγαλύτερες εφοδιαστικές αλυσίδες στη χώρα και κατέχει την υψηλότερη θέση στον ανταγωνισμό του κλάδου. Τα προϊόντα της, προωθούνται μέσα από διάφορες διαφημιστικές καμπάνιες και εκδηλώσεις.

Η Coca Cola στη χώρα μας καινοτομεί με νέες γεύσεις και προϊόντα προσαρμοσμένα στις επικρατούσες τάσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και με τις ενέργειές της για ένα βιώσιμο μέλλον (Coca Cola Greece, 2023). Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού της, έχει προχωρήσει σε αρκετές ενέργειες με δημοφιλέστερη την ψηφιακή αναβάθμιση της εφοδιαστικής της αλυσίδας (Deloitte, 2020).

4.2 Η συνέντευξη με την Coca Cola Τρία Έψιλον

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με το τμήμα ψηφιακού μετασχηματισμού της Coca Cola Τρία Έψιλον. Περιέχει δώδεκα ερωτήσεις, εκ των οποίων οι πρώτες επτά αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στη νοοτροπία την οποία διαθέτει ο οργανισμός. Οι υπόλοιπες πέντε είναι σχετικές με την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης.

«Πώς μεταφράζετε εσείς για την Coca Cola Τρία Έψιλον το φαινόμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού;».

Η απάντηση κατευθύνθηκε προς τον τομέα των πωλήσεων και τον τρόπο με τον οποίο το συγκεκριμένο τμήμα μέσα στην εταιρεία βιώνει την αλλαγή. Υπάρχουν διαδικασίες στο πλαίσιο της καθημερινότητας, οι οποίες μπορεί να φαίνονται μικρές και ενώ οι υπάλληλοι το βιώνουν μπορεί να μην το καταλαβαίνουν ως αλλαγή ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας. Παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα SFA, που χρησιμοποιείται στο κομμάτι των πωλήσεων. Το πρόγραμμα αυτό βελτιώνεται συνεχώς και παρέχει όλο και περισσότερη πληροφορία σε επίπεδο πελάτη. Αυτό διευκολύνει τους πωλητές, καθώς τους καλύπτει ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών και πληροφοριών, για το οποίο θα προέβαιναν σε περιττές πλέον ενέργειες. Τέτοιου είδους ενέργειες είναι η χρήση τηλεφωνικής επικοινωνίας, πολλαπλών εφαρμογών, η ύπαρξη ποικίλων εγγράφων και η μεταφορά αυτών στην εταιρεία για αρχειοθέτηση. Όπως φαίνεται και από το παράδειγμα, στόχος μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι η ύπαρξη συγκεντρωμένης πληροφορίας, η διευκόλυνση των διαδικασιών για τους εργαζομένους κάθε τμήματος και η διαφύλαξη του χρόνου τους. Επομένως, για την ίδια την εταιρεία σε όποιον τομέα υπάρχει ένα functionality, μια καινούργια ψηφιακή λειτουργία, αυτό αφορά και τον μετασχηματισμό της.

Στο σημείο αυτό δημιουργήθηκε η ερώτηση: **«Πώς λειτουργεί το τμήμα του ψηφιακού μετασχηματισμού;»**

Το τμήμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της Coca Cola Τρία Έψιλον δουλεύει σε συνεργασία και αναφέρεται στο αντίστοιχο τμήμα της Coca Cola HBC. Όλα τα project αναπτύσσονται κεντρικά και εφαρμόζονται σε πολλές χώρες, προκειμένου να υπάρχει και η απαιτούμενη υποστήριξη. Τα project αυτά έχουν ένα κόστος ανά χώρα,

ένα χρονοδιάγραμμα, κάποιες ενέργειες που πρέπει να γίνουν σχετικά με την προετοιμασία και την υλοποίηση. Τη διαδικασία την αναλαμβάνουν οι ίδιοι και συνεργάζονται με το τμήμα στο οποίο αφορά το project, αντλώντας έτσι τις απαραίτητες πληροφορίες. Με την ολοκλήρωση, το project δίνεται πρώτα πιλοτικά στην εκάστοτε ομάδα. Σκοπός είναι να το λειτουργήσουν και να παρέχουν ανατροφοδότηση για τις αστοχίες του συστήματος. Η ανατροφοδότηση δίνεται πίσω στο τμήμα του ψηφιακού μετασχηματισμού και αντίστοιχα αυτοί τη μεταφέρουν και στην κεντρική ομάδα. Εφόσον ολοκληρωθεί και αυτή η διαδικασία και διορθωθούν τυχόν σφάλματα, επιλέγεται σε ποιές ομάδες μπορεί το project να ενσωματωθεί.

Το τμήμα του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Coca Cola Τρία Έψιλον, πέραν του project και του business plan που πρέπει να υλοποιήσει και να εφαρμόσει, λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, μέσα από την οποία συλλέγει, καταγράφει και επεξεργάζεται τις ανάγκες τους. Σκοπός είναι να τις αξιολογήσει και να επιλέξει αυτές που θα αποστείλει στην κεντρική ομάδα. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και από τις άλλες χώρες της Coca Cola HBC. Κατόπιν, η κεντρική ομάδα προβαίνει στην αξιολόγηση των αναγκών που έχουν προκύψει από την κάθε χώρα και με γνώμονα το κόστος και τον αντίκτυπο της αλλαγής δημιουργεί μία λίστα με τις επικρατέστερες ανάγκες. Τέλος, σε συνεργασία με τα τμήματα ψηφιακού μετασχηματισμού όλων των χωρών επιλέγεται ποιά ανάγκη προσαρμόζεται σε περισσότερες χώρες ώστε να επιλεγθεί.

«Κατά πόσο υπάρχει συνεργασία με εξωτερικές εταιρείες σε τέτοιες ενέργειες;»

Η κεντρική ομάδα της Coca Cola HBC, για την υλοποίηση ενός project, ορίζει τον προϋπολογισμό και αξιολογεί εάν χρειάζεται κάποιος εξωτερικός συνεργάτης. Εφόσον λοιπόν χρειαστεί επιλέγουν τον εξωτερικό συνεργάτη. Ύστερα, αναμειγνύεται στη διαδικασία το τμήμα της χώρας, το οποίο καταγράφει τις ανάγκες και δημιουργεί το χρονοδιάγραμμα και τα βήματα υλοποίησης του project.

«Πώς έχει επηρεάσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τις διαδικασίες εργασίας και τις εσωτερικές δομές της επιχείρησής σας;»

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βοηθάει αρχικά στην εξοικονόμηση χρόνου. Στόχος άλλωστε είναι οι άνθρωποι να κάνουν ενέργειες που έχουν σημασία και αντίκτυπο στη δουλειά τους, όντας απαλλαγμένοι από περιττές εργασίες. Επίσης, συμβάλει στην τυποποίηση των διαδικασιών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενεργούν βάση πλάνου,

αποφεύγοντας τυχαίες επιλογές, μειώνοντας τα σφάλματα και αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα. Επιπρόσθετα, τονίστηκε πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδράμει στην ταχύτητα της εξέλιξης του οργανισμού, μέσω της παρακολούθησης της αγοράς, τόσο σε επίπεδο αναγκών, όσο και σε επίπεδο τεχνολογικών εξελίξεων.

«Πώς έχει επηρεάσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και την παροχή υπηρεσιών;»

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βοηθάει τον πελάτη με πολλαπλούς τρόπους. Συγκεκριμένα, μέσω της ψηφιοποίησης παρέχεται στον εργαζόμενο της Coca Cola η δυνατότητα να επενδύσει περισσότερο παραγωγικό και ποιοτικό χρόνο προς όφελος του πελάτη. Επίσης, οι νέες ψηφιακές διαδικασίες ωφελούν σε επίπεδο χρόνου και τον πελάτη, αφού οι παλαιότερες μέθοδοι ήταν περισσότερο χρονοβόρες. Υπήρχαν πολλές διαδικασίες, οι οποίες γινόντουσαν χειρόγραφα και απαιτούσαν χρόνο και την επιτόπου ενασχόλησή του με αυτές. Ακόμη, με τον ψηφιακό μετασχηματισμό ο πελάτης έχει την πληροφορία συγκεντρωμένη και αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις, ενώ ταυτόχρονα η εξυπηρέτηση είναι καλύτερη. Τέλος, δόθηκε το παράδειγμα της παράδοσης των προϊόντων, όπου ο οδηγός δεν προεκτυπώνει το τιμολόγιο, αλλά γίνεται ζωντανή τιμολόγηση των προϊόντων. Η τιμολόγηση έτσι γίνεται ευέλικτη και μπορεί να μεταβληθεί επί τόπου από τον οδηγό, σε περίπτωση που ο πελάτης δεν επιθυμεί τελικά κάποια από τα προϊόντα. Έτσι η διαδικασία για τον πελάτη ολοκληρώνεται και δεν χρειάζεται οποιαδήποτε ενέργεια επιστροφής προϊόντων, όπως δημιουργία δελτίου επιστροφής.

«Ποια είναι τα επόμενα βήματα για την επιχείρηση στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού; (χρήση τεχνολογιών όπως επαυξημένη πραγματικότητα κλπ.)»

Η κεντρική ομάδα δημιουργεί το πλάνο που αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η στρατηγική της εταιρείας είναι για δύο με τρία χρόνια μπροστά, δηλαδή το τωρινό πλάνο στοχεύει μέχρι και το 2025. Όλα τα πλάνα μέχρι τότε είναι γνωστά. Υπάρχει λοιπόν μια ενιαία κεντρική στρατηγική και ένα τριετές πλάνο για όλο τον όμιλο και όλες τις χώρες. Στη συνέχεια, το πλάνο επιμερίζεται ανά έτος. Υπάρχει τώρα για παράδειγμα, το business plan του 2024, με το οποίο γνωστοποιούνται οι προτεραιότητες του ομίλου και τα project που πρέπει να υλοποιηθούν. Το μακροπρόθεσμο business plan αφορά κυρίως τα μεγάλα project τα οποία απαιτούν

υψηλή υποστήριξη και κόστος. Μικρότερα στοιχεία του μπορεί να τροποποιηθούν, ανάλογα με ανάγκες που προκύπτουν, καταγράφονται, και αποστέλλονται στην κεντρική ομάδα. Εκεί αξιολογούνται και είτε εγκρίνονται ή απορρίπτονται.

Ένα μεγάλο project που έχει ολοκληρωθεί είναι το ERP, το οποίο είχε μεγάλο κόστος και υλοποιήθηκε σε βάθος χρόνου. Ένα επίσης μεγάλο project τρέχει αυτή τη στιγμή και αφορά στην ενοποίηση δύο συστημάτων. Πρόκειται για ένα σημαντικό εγχείρημα, καθώς έχοντας δύο συστήματα το κόστος είναι πολύ μεγάλο για τη συντήρησή τους, ενώ η ενοποίηση παρέχει ταχύτητα και μεγαλύτερο όγκο συγκεντρωμένων πληροφοριών στον εργαζόμενο. Για ένα τέτοιο project απαιτείται μεγάλο κόστος, χρόνος, προσπάθεια, και σωστός έλεγχος σφαλμάτων ώστε να μην επηρεαστεί η ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

«Ποιές συμβουλές θα δίνετε σε άλλες επιχειρήσεις που επιθυμούν να προβούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό;»

Η τεχνολογία τρέχει πάρα πολύ. Πλέον ό,τι βγαίνει επεκτείνεται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, ιδιαίτερα σε σχέση με παλαιότερα. Εάν μια επιχείρηση δεν ακολουθεί την εξέλιξη της τεχνολογίας βήμα βήμα, μετά το χάσμα θα είναι πολύ μεγάλο. Σε οποιαδήποτε κλίμακα και να βρίσκεται μια επιχείρηση, χρειάζεται στον αντίστοιχο βαθμό να ακολουθεί τις εξελίξεις. Επίσης, είναι σημαντικό η επιχείρηση να είναι κοντά στους εργαζομένους, ώστε να λαμβάνει ουσιαστική ανατροφοδότηση και από αυτούς για το πώς βιώνουν τις εξελίξεις της τεχνολογίας στην αγορά.

«Το παρατηρητήριο ψηφιακού μετασχηματισμού του ΣΕΒ το 2020 αναφέρει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης. Μπορείτε να μας δώσετε λίγες πληροφορίες για την ενέργεια αυτή;»

Το κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι νούμερο ένα στην υιοθέτηση των τεχνολογικών εξελίξεων. Μία από τις πιο ξεκάθαρες υιοθετήσεις νέων τεχνολογιών είναι αυτή του Vision Picking. Οι άνθρωποι της αποθήκης, ενώ παλαιότερα χρειαζόντουσαν λίστες εκτυπωμένες και χαρτιά για τη συλλογή της παραγγελίας, τώρα φοράνε γυαλιά AR. Τα γυαλιά αυτά έχουν επάνω φωνητικές εντολές και μπορούν να βγάλουν οδηγία και να κατευθύνουν το άτομο που τα φοράει ακριβώς στο σημείο και το ράφι της αποθήκης που πρέπει να πάει ώστε να συλλέξει ένα προϊόν. Επίσης, όταν δεν υπάρχει άλλο προϊόν στο ράφι, το γυαλί το δηλώνει λεκτικά

και φωνητικά. Αυτή η πληροφορία πηγαίνει αυτόματα στον αρμόδιο ώστε να κάνει αναπλήρωση. Τα λάθη έχουν έτσι πλέον πέσει σε λιγότερο από 1%.

Μια ακόμη υιοθέτηση τεχνολογίας είναι οι προβλέψεις των αναγκών, δηλαδή του τί θα χρειαστεί από ποσότητες και πότε. Οι κεντρικές ομάδες έχουν φτιάξει machine learning μοντέλα, τα οποία εμφανίζουν μεγάλη ευστοχία στις προβλεψεις τους αυτές, απαντώντας στις ερωτήσεις "ποιός κωδικός θα χρειαστεί;", "σε τί ποσότητα;" και "ποιά ημέρα;".

Στο κομμάτι της παραγωγής, οι εργαζόμενοι δεν χρησιμοποιούν πλέον χειρόγραφα ή εκτυπωμένα χαρτιά για τις ημερήσιες εργασίες τους. Διαθέτουν όλοι tablet, όπως επίσης και όλα τα μηχανήματα παραγωγής έχουν όλα ένα σταθερό tablet. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βλέπουν όλες τις αρμοδιότητές τους μέσα από το προσωπικό τους tablet, ενώ από το tablet του μηχανήματος φαίνεται ποιές εργασίες πρέπει να γίνουν πάνω σε αυτό.

Τέλος, κάτι νέο το οποίο τρέχει τώρα, είναι μια λειτουργία που αφορά τα ανταλλακτικά των μηχανημάτων. Η λειτουργία αυτή ονομάζεται image recognition. Σκοπός της λειτουργίας αυτής είναι κάθε φορά που κάποιος από τον οργανισμό χρειάζεται ένα ανταλλακτικό για ένα μηχάνημα παραγωγής, βγάζει μια φωτογραφία το ανταλλακτικό. Η φωτογραφία αυτή μεταφράζεται κατευθείαν στον κωδικό του εικονιζόμενου αντικειμένου. Έτσι τίθεται σε ολόκληρο τον οργανισμό το ερώτημα μήπως σε κάποιο εργοστάσιο του ίδιου του οργανισμού βρίσκεται διαθέσιμο το ανταλλακτικό, προτού αναζητηθεί από κάποιον προμηθευτή.

«Γιατί επιλέχθηκε το συγκεκριμένο τμήμα της εταιρείας;»

Επιλέχθηκε η εφοδιαστική αλυσίδα γιατί το μεγαλύτερο της κομμάτι είναι βήματα. Έχει δηλαδή πολύ λίγα πράγματα τα οποία είναι αστάθμητα. Η αυστηρή της δομή, καθιστά πολύ εύκολο να μετατραπεί και να δουλέψει με ψηφιακά εργαλεία.

«Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα;»

Η μείωση των λαθών, όπως και έχει συμβεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, τόσο στην αποθήκη όσο και στην παραγωγή και τη διανομή. Αυτή είναι η λογική της εταιρίας, ο χρόνος του εργαζόμενου στον οργανισμό να είναι όσο πιο ποιοτικός γίνεται.

«Πραγματοποιήσατε νέες συνεργασίες για να υλοποιηθεί αυτό το βήμα;»

Επειδή αυτά τα project είναι μεγάλης κλίμακας προέρχονται πάλι από την κεντρική ομάδα. Γίνονται διαγωνισμοί και έτσι επιλέγεται ο προμηθευτής που θα αναλάβει το έργο.

«Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού της εφοδιαστικής αλυσίδας;»

Υπάρχει αρκετή τριβή με τους χρήστες, ώστε να πειστούν ότι θα τους προσφέρει κάτι θετικό η αλλαγή. Αυτό συμβαίνει καθώς μεταβάλλεται αυτό που έχουν συνηθίσει και γνωρίζουν, η ρουτίνα τους. Επίσης, κατά την υλοποίηση του project μπορεί να προκύψει ξαφνικά από τις κεντρικές ομάδες κάποια αλλαγή σε κομμάτι του, γεγονός που δυσκολεύει την ολοκλήρωση των εργασιών εντός χρονοδιαγράμματος.

4.3 Timberhub

Η Timberhub είναι μια νεοφυής επιχείρηση με έδρα το Άμστερνταμ της Ολλανδίας, η οποία έχει ως όραμα τη δημιουργία ενός βιώσιμου μέλλοντος στον τομέα της μεταποίησης και των κατασκευών, εφαρμόζοντας ψηφιακές λύσεις στην αγορά ξυλείας. Πρόκειται για μια ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρεία, η οποία έχει αντλήσει και πολλές χρηματοδοτήσεις από το ευρωπαϊκό HV Capital, το venture capital Creandum αλλά και υφιστάμενους επενδυτές, όπως η Speedinvest (Κόντη, 2022).

Οι ιδρυτές της εταιρείας, ο Tommy και ο Γιάννης Ανδρουτσέλης, ο Δημήτρης Παγκράτης και ο Ίων Σέργης, αποφάσισαν και κατάφεραν να ψηφιοποιήσουν τον κλάδο της ξυλείας. Επίσης, φρόντισαν η εταιρεία να λειτουργεί ως αρωγός για τη βιώσιμη παραγωγή και τη σωστή διαχείριση των δασών, καθώς οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να επαληθεύσουν την προέλευση της ξυλείας που διακινείται.

Η πλατφόρμα της Timberhub διευκολύνει την αγορά, τη μεταφορά και τη χρηματοδότηση ξύλων για κατασκευαστές και εργολάβους. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν τον όγκο, την ποιότητα, την ποσότητα, τις διαστάσεις και το είδος του ξύλου που επιθυμούν. Στη συνέχεια, η πλατφόρμα συνδέει τον χρήστη με παραγωγούς σε όλη την Ευρώπη και η Timberhub αναλαμβάνει την αγορά, τη μεταφορά και την παράδοση της παραγγελίας στον αγοραστή.

Η Timberhub αποτελεί ένα παράδειγμα ψηφιακής καινοτομίας, προσφέροντας απλοποιημένες λύσεις για τους επαγγελματίες του κλάδου της μεταποίησης και των κατασκευών. Η πλατφόρμα της επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να αναζητήσουν και να αποκτήσουν τα απαραίτητα υλικά εύκολα και αποτελεσματικά, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την αποδοτικότητα στον τομέα των κατασκευών (Παπάζογλου, 2022).

4.4 Η συνέντευξη με την Timberhub

Η συνέντευξη διεξήχθη με τους δύο από τους ιδρυτές της Timberhub. Παρακάτω παρουσιάζονται δώδεκα ερωτήσεις που επικεντρώνονται στο πώς μια εταιρία κατάφερε να ψηφιοποιήσει έναν ολόκληρο κλάδο, στις σκέψεις και τις ενέργειες που έκαναν.

«Πως σκεφτήκατε να ιδρύσετε αυτήν την εταιρεία;»

Τα μέλη απάντησαν πως γενικά η αρχή είναι να βρεις την ιδέα. Ο πιο συνηθής τρόπος είναι να έχει βιώσει κάποιος ένα πρόβλημα, είτε μέσω δουλειάς ή καθημερινότητας και να σκεφτεί ότι μπορεί να το επιλύσει και να το πραγματοποιήσει. Ωστόσο, στη δική τους περίπτωση δεν συνέβη κάτι τέτοιο. Η ιδέα ξεκίνησε από την επιθυμία τους να δημιουργήσουν μια εταιρία και να λύσουν κάποιο από τα προβλήματα που υπάρχουν στον κόσμο. Ως πολιτικοί μηχανικοί αποφάσισαν να κάνουν κάτι στο κομμάτι των κατασκευών. Γνώριζαν πως πρόκειται για έναν τομέα απαρχαιωμένο, στον οποίο δεν υπάρχει αύξηση παραγωγικότητας, μελέτησαν και σχετικά reports και έτσι κατέληξαν.

«Γιατί επιλέχθηκε ο κλάδος της ξυλείας;»

Η αρχική ιδέα δεν ήταν ο τομέας της ξυλείας, ήταν γενικότερα ο τομέας των κατασκευών. Σταδιακά, αφού μίλησαν με κόσμο, το οποίο είναι και το πιο σημαντικό ώστε να εντοπίσει κανείς το πρόβλημα, κατευθύνθηκαν στις προμήθειες του κλάδου των κατασκευών που αποτελεί πρόβλημα. Μετά πήγαν προς τα υλικά, και από εκεί κατέληξαν τελικά στο ξύλο.

«Ποιο ήταν το σημείο ή το γεγονός που οδήγησε στην ιδέα της ψηφιοποίησης του συγκεκριμένου κλάδου;»

Ερευνήθηκαν οι αντίστοιχοι κλάδοι για να μπορέσουν να καταλάβουν γιατί χρειάζεται η ψηφιοποίηση. Για παράδειγμα, τα μέταλλα έχουν το ίδιο πρόβλημα, στην αγορά αδρανών υλικών-οικοδομικών υλικών υπήρχε το ίδιο πρόβλημα και είχε επιλυθεί, ενώ στον τομέα της ξυλείας όχι. Στο σημείο αυτό σκέφτηκαν ότι είτε κάτι δεν μπορεί να λειτουργήσει ή δεν το έχει προσπαθήσει κάποιος αρκετά ή και καθόλου. Έτσι κατέληξαν ότι αξίζει να προσπαθήσουν στον τομέα αυτόν. Επίσης, η ξυλεία είναι ένας τεράστιος κλάδος από άποψη ετήσιου τζίρου και ζήτησης. Υπάρχουν πολλές κατηγορίες ξύλου, για κουζινικά σκεύη, για πόρτες κλπ. Ακόμη, ένα μεγάλο πλεονέκτημα είναι ότι ο κλάδος μέχρι πρότινος δούλευε με τον παραδοσιακό τρόπο για την εμπορία ξυλείας, δηλαδή μέσω αλληλογραφίας.

«Πως λειτουργεί το marketplace και η γενικότερη διαδικασία της επικοινωνίας;»

Η εταιρεία κάνει όλες τις διαδικασίες διαδικτυακά. Η πλατφόρμα της Timberhub αποτελεί ένα κλειστό marketplace. Ο χρήστης δεν έρχεται σε επαφή απευθείας με τον προμηθευτή. Ο χρήστης επιλέγει τα ξύλα που επιθυμεί και ύστερα η Timberhub επιστρέφει με την προσφορά της. Η Timberhub δηλαδή αγοράζει σε μια τιμή τα ξύλα από τον προμηθευτή και τα πουλάει στον αγοραστή σε μια τιμή ίδια, χαμηλότερη ή ψηλότερη. Οι βασικές δεσμεύσεις της εταιρείας απέναντι στον πελάτη είναι ότι θα παραλάβει τα ξύλα στην ώρα τους, στη συμφωνημένη ποιότητα, ότι όλες οι συνεννοήσεις θα γίνουν με την εταιρεία ακόμα και για επιστροφή χρημάτων, ενώ παρέχεται και η δυνατότητα πιστώσεων. Ακόμη ο χρήστης μέσω της πλατφόρμας μπορεί να δει το στάδιο της παραγγελίας, χωρίς όμως ακόμα η πληροφορία να είναι ζωντανή.

Σε μια εποχή που κυκλοφορούν πολλές διαδικτυακές απάτες και στον κλάδο της ξυλείας, η εταιρεία λειτουργεί ως εμπιστευτική αρχή και δίνει στον πελάτη τη σιγουριά της αξιοπιστίας.

Ο σκοπός της εταιρείας είναι να κάνει την πλατφόρμα όλο και πιο φιλική προς τον πελάτη. Επίσης φτιάχνοντας λίστες με εν δυνάμει πελάτες στέλνουν email για την παρουσίαση της εταιρείας και της πλατφόρμας, ώστε να γνωρίσουν όλο και περισσότεροι το marketplace το οποίο έχει δημιουργήσει η εταιρεία και να ενταχθούν στο πελατολόγιό της

«Αναπτύξατε νέες συνεργασίες για την υλοποίηση και τη συντήρηση την πλατφόρμας;»

Δεν πραγματοποιήθηκαν νέες συνεργασίες. Όλα τα συστήματα της επιχείρησης έγιναν από τους ίδιους. Λόγω της έλλειψης εμπειρίας σχετικά με το προϊόν, το ξύλο, η εταιρεία ξεκίνησε με την δημιουργία κάποιων φύλλων του Microsoft Excel και αργότερα χτίστηκε η internal και η external πλατφόρμα.

«Όγκος παραγγελιών;»

Η εταιρεία είναι Business-to-Business (B2B), δηλαδή απευθύνεται σε επιχειρήσεις που χρειάζονται μεγάλες ποσότητες. Αυτή τη στιγμή η ελάχιστη παραγγελία έχει καθοριστεί στο ένα φορτηγό, το οποίο αντιστοιχεί σε 30-50 κυβικά ξύλο, ανάλογα πάντα με το αν είναι φρέσκο ή ξερό. Σε τιμές αυτό μεταφράζεται σε 7.000 με 12.000 ευρώ ανά φορτηγό. Αυτή τη στιγμή κατά μέσο όρο το μήνα οι παραγγελίες φτάνουν τα 100 φορτηγά, το οποίο μεταφράζεται σε 1.000.000 ευρώ μηνιαία. Η εταιρεία έχει στόχο να διπλασιάσει τις πωλήσεις του μήνα μέχρι το τέλος του χρόνου.

Το πελατολόγιο αυτή τη στιγμή είναι συγκεκριμένο. Παράλληλα τη χρονική αυτή περίοδο γίνεται αναβάθμιση της πλατφόρμας και θα γίνουν κάποιες ενέργειες marketing για την προώθηση της εταιρείας. Εάν το αποτέλεσμα οδηγήσει σε πολλά leads, δηλαδή σε πολλούς πελάτες που θα δείξουν ενδιαφέρον για μισό φορτίο παράδειγμα, τότε η κατεύθυνση της εταιρείας ως προς την ελάχιστη παραγγελία μπορεί να αλλάξει.

«Τι προκλήσεις είχε η ψηφιοποίηση του κλάδου;»

Οι προκλήσεις στην ψηφιοποίηση του κλάδου της ξυλείας ήταν και είναι μεγάλες. Ο κλάδος της ξυλείας, όπως προαναφέρθηκε είναι ένας κλάδος απαρχαιωμένος. Οι πελάτες είχαν συνηθίσει να επικοινωνούν κυρίως μέσω τηλεφώνου ή και με emails. Έχει τύχει προμηθευτές, στο άκουσμα του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας, να είναι αρνητικοί και να θεωρούν περιττές τις παροχές που η εταιρεία προσφέρει.

«Τι συμβαίνει σε επίπεδο ανταγωνισμού;»

Στον κλάδο αυτό, ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός είναι η συνήθεια του πελάτη σε τηλεφωνικές κλήσεις και email. Επίσης, υπάρχουν και οι ατζέντηδες οι οποίοι εργάζονται με τον παραδοσιακό τρόπο, κάνοντας επισκέψεις σε εταιρείες ή τηλεφωνικές κλήσεις. Δραστηριοποιούνται χρόνια στον κλάδο της ξυλείας, ίσως παρέχουν πολλά από αυτά που παρέχει και η Timberhub. Εκεί είναι και η μεγάλη

πρόκληση, το να κατορθώσει δηλαδή η εταιρεία να πείσει ότι αυτό που κάνουν οι ατζέντηδες το κάνει καλύτερα, παρέχοντας περισσότερα.

Όσον αφορά στην ύπαρξη εταιρείας παρόμοιας νοοτροπίας με την Timberhub, υπάρχει μια στην Ολλανδία. Ωστόσο, έχει διαφορετική προσέγγιση και δεν βασίζεται σε ειδικούς για την ξυλεία, αλλά επικεντρώνεται στην προώθηση με διαφημίσεις και εκδηλώσεις. Ο ανταγωνισμός με εταιρεία παρόμοια με τη δική τους, ανέφεραν πως θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του κλάδου και θα συνδράμει ώστε προμηθευτές και πελάτες να αντιληφθούν ότι ο κλάδος αλλάζει.

«Πρώτη επικοινωνία στον κλάδο;»

Η επικοινωνία ξεκίνησε με τη σύλληψη της ιδέας. Όταν ήρθε η ιδέα της ξυλείας, προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι είναι καλή, επικοινωνούσαν με υποψήφιους πελάτες, με την πρόφαση ότι πωλούν ξύλα, ώστε να δουν πώς λειτουργεί η αγορά, τι ανάγκες έχει, και τι προβλήματα. Μόνο έτσι μπορεί κάποιος να χτίσει σε τεχνολογικό επίπεδο σωστές βάσεις, χωρίς χαμένες εργατοώρες και κόστος.

«Υπάρχει μελλοντικό σχέδιο για δημιουργία γραφείου;»

Για την ώρα η εταιρεία χρησιμοποιεί κοινόχρηστους χώρους εργασίας (shared workspaces). Ωστόσο από τον επόμενο μήνα, λόγω της αύξησης του ανθρώπινου δυναμικού και των απαιτήσεων, η εταιρεία θα στεγάζεται σε δικά της γραφεία. Είναι πολύ σημαντικό, καθώς ένας τέτοιος χώρος θα βοηθήσει στην ψυχολογία όλης της ομάδας και θα είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της, στοιχεία που θα συνδράμουν και στην αύξηση της αποδοτικότητάς της. Επίσης, θα υπάρχει και ένας χώρος συνεδριάσεων, που θα παρέχει τη δυνατότητα να γίνονται εσωτερικές συναντήσεις. Τέλος, η ύπαρξη φυσικού χώρου είναι σημαντική και για την υποδοχή και γνωριμία με συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες.

«Ποια είναι τα σχέδια για το μέλλον; Τι αλλαγές θα φέρει στο κλάδο η ψηφιοποίηση;»

Τα σχέδια για το μέλλον είναι η Timberhub να γίνει ο καλύτερος συνεργάτης για τους πελάτες, δίνοντας πέρα από τη διασφάλιση της αγοράς και της διανομής, περαιτέρω διευκολύνσεις. Στο πλαίσιο αυτό, κάποια από τα πιθανά επόμενα βήματα είναι η ζωντανή παρακολούθηση της εξέλιξης της παραγγελίας και η απευθείας σύνδεση της πλατφόρμας με το σύστημα του πελάτη, για την αποστολή τιμολογίων. Επίσης είναι

και η σύνδεση της πλατφόρμας με το Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP) του πελάτη, για την αυτόματη παραγγελιοληψία, όταν η πρώτη ύλη τελειώνει.

Από τη μεριά του προμηθευτή, η Timberhub σχεδιάζει να γίνεται αυτόματη διαχείριση της πληθώρας αιτημάτων των πελατών, ώστε να αποστέλλονται στον προμηθευτή όσα είναι του ενδιαφέροντός του. Επίσης, να μην ασχολείται ο προμηθευτής με την πληρωμή και τη διανομή των εμπορευμάτων του.

Η εταιρεία επιθυμεί πάντοτε να κάνει την πλατφόρμα της όλο και πιο φιλική προς τους πελάτες της, με την παροχή υπηρεσιών που θα τους καλύψουν πολλές χρονοβόρες και κοστοβόρες ανάγκες, αυξάνοντάς τους την παραγωγικότητα.

Τέλος, προτεραιότητα της εταιρείας, από τη δημιουργία της κιάλας, είναι η προώθηση της βιώσιμης παραγωγής και της υπεύθυνης διαχείρισης των δασών. Αυτό επιτυγχάνεται με διαφάνεια όσον αφορά στην προέλευση του κάθε ξύλου.

«Συμβουλές για startup εταιρείες που θέλουν να ασχοληθούν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό;»

Δεν είναι εφικτό μια startup εταιρεία να ψηφιοποιήσει από τη μία ημέρα στην άλλη έναν κλάδο. Είναι μια διαδικασία που χρειάζεται χρόνο. Δεν μπορεί κάποιος να παρέμβει στον τρόπο λειτουργίας ενός κλάδου ξαφνικά. Πρέπει να εργάζεται όπως έχουν συνηθίσει οι άνθρωποι του κλάδου και σταδιακά να δείξει ότι με τον τρόπο του μπορεί να λύσει προβλήματα και να βελτιώσει διαδικασίες και έτσι να τους απορροφήσει στο νέο τρόπο. Βασικό εργαλείο σε κάθε περίπτωση είναι η επικοινωνία με τους ανθρώπους της αγοράς, ώστε να ακουστούν οι ανάγκες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συζήτηση

Η επιχειρηματικότητα τα τελευταία είκοσι χρόνια έχει αλλάξει μορφή. Η εισαγωγή του ψηφιακού μετασχηματισμού επέφερε αλλαγές και διαμόρφωσε ένα πολύ διαφορετικό πλαίσιο ανταγωνισμού. Πλέον, απαραίτητο βήμα για κάθε επιχείρηση που θέλει να είναι ανταγωνιστική, είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Μάλιστα, όπως έδειξε η βιβλιογραφική επισκόπηση, δεν πρόκειται πλέον μόνο για το πώς μια επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα, αλλά και για το πώς μπορεί να επιβιώσει και να ακμάσει σε ένα υπερανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, γνωστός ως digital transformation, αποτελεί την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αξιοποιήσει την τεχνολογία και τις ψηφιακές τάσεις για να αναδιαμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας της. Πρόκειται για μια διαδικασία που προϋποθέτει αλλαγές σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της πολιτιστικής αλλαγής, των τεχνολογικών επενδύσεων και της προσαρμογής στον τρόπο λειτουργίας των αγορών και των καταναλωτών.

Η συγκεκριμένη διαδικασία προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέα μοντέλα επιχειρηματικότητας, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να ανταποκριθούν σε εξωτερικές προκλήσεις και ανταγωνισμό. Αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που απαιτεί στρατηγική, ψυχολογική αλλαγή, και επενδύσεις σε τεχνολογία. Πρόκειται για ένα ουσιώδη μέσον που συνδράμει στη διασφάλιση της επιβίωσης και της επιτυχίας στον επιχειρηματικό κόσμο στη σύγχρονη εποχή.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία είναι τρεις μεταβλητές που είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, αλλά και στοιχεία που αλληλοσυμπληρώνονται. Επεξηγηματικά, πραγματοποιείται ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, ο οποίος παρέχει στις επιχειρήσεις νέες δυνατότητες και εργαλεία για την ανάπτυξη. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και

επιχειρηματικών μοντέλων, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν ευκαιρίες για την ενίσχυση της ευελιξίας, τη μείωση του κόστους και την επέκταση σε νέες αγορές.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η διάσταση της καινοτομίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την καινοτομία, καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις παρέχουν το περιβάλλον και τα εργαλεία που απαιτούνται για τη δημιουργία νέων ιδεών και προϊόντων. Οι ψηφιακές τεχνολογίες, όπως το cloud computing, τα big data, η τεχνητή νοημοσύνη και η αναγνώριση τύπων, ανοίγουν νέες προοπτικές για την καινοτομία. Επίσης, παρέχεται βελτίωση της διαδικασίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλει στον ανασχεδιασμό και στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Έτσι, συνδράμει και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και στη μείωση του κόστους, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να είναι πιο ανταγωνιστικές.

Επιπρόσθετα, στη σύγχρονη εποχή, παρατηρείται έντονα η ανάπτυξη νέων αγορών, οι οποίες δημιουργούνται με αρωγό τις νέες διαδικασίες και τις ευκαιρίες που κατ' επέκταση προκύπτουν για την επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακαλύψουν νέους τρόπους προσέγγισης των πελατών και νέες κατηγορίες προϊόντων. Ακόμη, σημαντική μεταβλητή είναι και εκείνη της προσαρμοστικότητας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, ακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις και διευκολύνοντας ποικίλες καθημερινές διαδικασίες.

Καθίσταται λοιπόν αντιληπτό, πως στο σύνολο του ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι απλώς μια τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά μια στρατηγική προσέγγιση, η οποία επηρεάζει ολιστικά την επιχείρηση που επιθυμεί να κινηθεί προς αυτό το επίπεδο. Όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός, ως μέρος μιας επιχειρησιακής στρατηγικής, σχετίζεται με το σύνολο των βασικών της στοιχείων, με το όραμα, την κουλτούρα, τις δεξιότητες για τα ψηφιακά εργαλεία, την εμπειρία του πελάτη.

5.2 Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη ενότητα σχετίζεται με την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε κατά την έρευνα. Όσον αφορά στην Coca Cola Τρία Έψιλον, η εταιρεία εφαρμόζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ο οποίος οργανώνεται κεντρικά από την Coca Cola HBC. Οι αλλαγές που γίνονται στον οργανισμό αφορούν όλες τις χώρες, ενώ αλλαγές σε τοπικό επίπεδο δεν υφίστανται.

Συγκεκριμένα, η κεντρική ομάδα είναι αυτή που δημιουργεί το πλάνο και θέτει τις προτεραιότητες. Επίσης, ορίζει το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό που αντιστοιχεί σε κάθε έργο. Με σκοπό την υλοποίηση του έργου, η κεντρική ομάδα αποφασίζει σε ποιον εξωτερικό συνεργάτη θα το αναθέσει, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν πρόκειται για μεγάλο έργο, διεξάγεται διαγωνισμός.

Από όταν ξεκινήσει η υλοποίηση του έργου, η ομάδα της Coca Cola Τρία Έψιλον, είναι υπεύθυνη και για την ολοκλήρωσή του. Συνεργάζεται με το αντίστοιχο τμήμα που αφορά το έργο, παρέχει τα απαραίτητα δεδομένα στον εξωτερικό συνεργάτη και κάνει ελέγχους για την ορθή λειτουργία του συστήματος. Τέλος, δίνεται πιλοτικά το πρόγραμμα στους εργαζομένους του τμήματος που αφορά, ώστε να επιβεβαιώσουν την ομαλή του λειτουργία και τον έλεγχο τυχόν σφαλμάτων, προκειμένου να ολοκληρωθεί το έργο.

Η Coca Cola εκμεταλλεύεται την τεχνολογία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό για τη βελτίωση των επιχειρηματικών της διαδικασιών και τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει στην εταιρεία να είναι πιο ανταγωνιστική και να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς.

Βασική στρατηγική ψηφιοποίησης του οργανισμού αποτελεί αυτή της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρόκειται για έναν τομέα με πολύ αυστηρή δομή και ελάχιστους αστάθμητους παράγοντες, στοιχεία που τον καθιστούν ιδανικό για να λειτουργήσει με ψηφιακά εργαλεία. Αυτά τα εργαλεία έχουν οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς έχουν μειωθεί σε μεγάλο βαθμό τα λάθη και οι ώρες εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο ποιοτικές.

Συνολικά, μέσω της συνέντευξης, έγινε κατανοητό πως η Coca Cola Τρία Έψιλον είναι πρωτοπόρα στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού, ο οποίος έχει συνδράμει σημαντικά στη βελτίωση των εσωτερικών της διαδικασιών και στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Η εταιρεία επιδιώκει να επιτύχει την πλήρη αυτοματοποίηση όσων περισσότερων

διαδικασιών μπορεί, απαλλάσσοντας τον εργαζόμενο από περιττές ενέργειες και προσφέροντάς του έτσι περισσότερο ποιοτικό χρόνο.

Όσον αφορά στην Timberhub, μέσα από την έρευνα διαφαίνεται ο τρόπος με τον οποίο μια startup εταιρεία με έδρα την Ολλανδία, κατάφερε να ψηφιοποιήσει έναν ολόκληρο κλάδο, αυτόν της ξυλείας. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια πλατφόρμα, στην οποία λειτουργεί ως μεσάζοντας μεταξύ πελατών και προμηθευτών. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν τα ξύλα μέσω ενός κλειστού marketplace που λειτουργεί η εταιρεία. Έτσι, για όλα τους τα αιτήματα χρειάζεται να επικοινωνούν μόνο με την Timberhub.

Η εταιρεία λειτουργεί ως εμπιστευτική αρχή σε αυτήν τη διαδικασία. Οι πελάτες αφού πραγματοποιήσουν την επιλογή του προϊόντος που επιθυμούν, λαμβάνουν από την Timberhub προσφορές. Η εταιρεία δεσμεύεται να παραδώσει τα ξύλα στη χρονική περίοδο και στην ποιότητα που συμφωνήθηκε, και επιπλέον προσφέρει δυνατότητες πίστωσης στους πελάτες.

Η Timberhub στο εγχείρημά της να μετατρέψει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο κλάδος της ξυλείας, έχει να αντιμετωπίσει τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας του, τον οποίο οι άνθρωποι γνωρίζουν και έχουν συνηθίσει. Στόχος λοιπόν της εταιρείας δεν είναι μόνο η παραγγελιοληψία και η διανομή, αλλά και η διάδοση της νοοτροπίας της. Επιθυμεί δηλαδή να γνωστοποιήσει πως ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί είναι καλύτερος και παρέχει ένα ευρύ φάσμα λύσεων σε πολλά από τα προβλήματα και τις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι του κλάδου.

Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία εργάζεται ώστε να κάνει την πλατφόρμα της όσο και πιο φιλική προς τον πελάτη, παρέχοντάς του και άλλες υπηρεσίες, οι οποίες γλιτώνουν χρόνο και κόστος από την εταιρεία και αυξάνουν την παραγωγικότητά της. Επίσης, μέσω της διαφάνειας που η ψηφιοποίηση προσφέρει, η εταιρεία συνδράμει στη βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου της ξυλείας.

Στην περίπτωση λοιπόν της Timberhub καθίσταται φανερό πως μια εταιρεία μπορεί να μετατρέψει έναν κλάδο σε ψηφιακό, αλλάζοντας τις λειτουργίες του, αφού πρώτα κατανοήσει τις ανάγκες που υπάρχουν και καταφέρει να βρει λύσεις μέσα από την τεχνολογία.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εργασία ερευνά τον στενό δεσμό μεταξύ της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αρχικά, παρέχεται μια βιβλιογραφική ανάλυση. Στόχος της είναι η παρουσίαση βασικών εννοιών, και η ανάδειξη της εξέλιξης του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και του τρόπο που επηρεάζει τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους ανθρώπους που τον αντιμετωπίζουν. Στη συνέχεια, εξετάζονται δύο περιπτώσεις επιχειρήσεων και παρουσιάζονται-αναλύονται και συνεντεύξεις με ανθρώπους των επιχειρήσεων αυτών. Πρόκειται για την Coca Cola Τρία Έψιλον, μέλος μιας μεγάλης διεθνούς εταιρείας, και την Timberhub, μια startup επιχείρηση. Σκοπός της έρευνας είναι να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιδρά στην επιχειρηματικότητα τον 21ο αιώνα.

Από τα αποτελέσματα της μελέτης διαπιστώνεται ότι και οι δύο επιχειρήσεις έχουν προσαρμοστεί πλήρως στη νοοτροπία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο παρουσιάζουν και διαφορές.

Στην περίπτωση της Coca Cola Τρία Έψιλον, οι αλλαγές αφορούν στην απλοποίηση-αυτοματοποίηση διαδικασιών και εργασιών. Επίσης, απαιτούν την έγκριση από την κεντρική ομάδα της εταιρείας, την αλληλεπίδραση και τη συνεννόηση μεταξύ πολλαπλών τμημάτων, αλλά και την αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους. Από τη άλλη πλευρά, στην περίπτωση της Timberhub, η ανάγκη για ψηφιοποίηση του κλάδου προήλθε από την ίδια την εταιρεία, καθώς αναζητούσε ευκαιρίες που θα την βοηθούσαν να αναπτυχθεί. Επίσης, οι αλλαγές στην περίπτωση αυτή γίνονται πιο άμεσα καθώς είναι μια ευέλικτη εταιρεία, ενώ η πρόκληση για αποδοχή των αλλαγών δεν προέρχεται από τους εργαζομένους όπως αναφέρθηκε για την Coca Cola Τρία Έψιλον, αλλά από τους πελάτες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Deakins, D., Freel, M., Πέκκα, Ο. & Χατζηδημητρίου, Ι., 2017. Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις. s.l.:Εκδόσεις Rosili.

Deloitte, 2020. Ψηφιακά Εφοδιαστικά Δίκτυα, s.l.: ΣΕΒ.

Schindler, P., 2019. Μέθοδοι έρευνας για τις επιχειρήσεις. s.l.:Εκδόσεις Κριτική.

Αλαχιώτης, Σ., 2007. Εισαγωγή στην εξέλιξη,. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνης.

Αλεβίζου, Π., 2021. Επιχειρηματικές καινοτομίες και οργανωσιακή συμπεριφορά, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γκαγκάτσιος, Ι., 2011. Καινοτομία-Επιχειρήσεις-Επιχειρηματικότητα. Αθήνα : ΥΠΕΠΘ.

Δερμάτης, Ζ., Κομνηνός, Δ. & Λιάργκοβας, Π., 2022. Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών. s.l.:Εκδόσεις Τζιόλα.

Λιάργκοβας, Π., Δερμάτης, Ζ. & Κομνηνός, Δ., 2022. Μεθοδολογία της Έρευνας και Συγγραφή Επιστημονικών Εργασιών. 2η Έκδοση επιμ. s.l.:Εκδόσεις Τζιόλα.

Κετικίδης, Π. , 2005. Ηλεκτρονική, Επικοινωνία & Στρατηγικές Συμμαχίες. περιοδικό: Planet Management., σελ. 35-38.

Κώτσιος, Π., Επιχειρηματικότητα και καινοτομία, 2013 Σύλληψη, σχεδιασμός, υλοποίηση και λειτουργία Εκδόσεις: Κώτσιος.Π

Μπουραντάς, Δ., 2018. Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ. Αθήνα : Εκδόσεις Ψυχογιός.

Μπουρνάζου, Ν., 2020. Επιχειρηματικότητα και αντιλήψεις νέων ανθρώπων, Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Μωραΐτη, Μ, 2021. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων. Διπλωματική εργασία Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς Διπλωματική εργασία

Σαρρή, Κ. & Τριχοπούλου, Α., 2018. Η επιχειρηματικότητα και κοινωνική οικονομία. Η οπτική του φύλου.. s.l.:Εκδόσεις Τζιόλα.

Ξένη

Abdelaal, M., Kater. M., Zaki, M., 2018. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? University of Cambridge

Alae-Carew, C., Nicoleau, S. & Bird, F., 2020. The impact of environmental changes on the yield. Environ Res Lett.

Audretsch, D., 2012. Entrepreneurship research. Management Decision.

Bumann,J., Marc, P., 2019. Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks

Dodgson, M., Ash, S., Andrews, J. & Nelson, P., 2022. Managing Technology-Enabled Innovation in a Professional Services Firm: A Cooperative Case Study. Academy of Management , 6 December.

Donthu, N., 2020. Effects of COVID-19 on business and research. Elsevier Public Health Emergency Collection, September, p. 284–289.

Dosi, G., Pavitt, K. & Soete, L., 1992. "The Economics of Technical Change and International Trade". s.l.:s.n.

Dutta, D. & Hora, M., 2017. From Invention Success to Commercialization Success: Technology Ventures and the Benefits of Upstream and Downstream Supply-Chain Alliances. *Journal of Small Business Management*.

Eliakis, S., Kotsopoulos, D., Karagiannaki, A. & Pramataris, K., 2020. Survival and Growth in Innovative Technology Entrepreneurship: A Mixed-Methods Investigation. *Administrative Sciences*.

Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N., 2016. The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, p. 694–712.

Hanaei, E., and Rashid, A., "DF-C2M2: A Capability Maturity Model for Digital Forensics Organisations," 2014 IEEE Security and Privacy Workshops, San Jose, CA, USA, 2014, pp. 57-60

Hinings, B., Gegenhuber, T. & Greenwood, R., 2018. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, p. 52–61.

Huisman, J., 1985. The Scinaia assemblage (Galaxauraceae, Rhodophyta): a reappraisal. *Phycologia*, pp. 403-418.

Kafetzopoulos, D, Psomas, E, 2015. The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, pp. 104-130

Kraus, S. & Jones, P., 2021. *Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research*. SAGE, September.

Liguo, X., Manzoor, A. & Khattak, S., 2022. Impact of innovation in marine energy generation, distribution, or transmission-related technologies on carbon dioxide emissions in the United States. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, May.

Mosey, S., Guerrero, M. & Greenman, A., 2016. Technology entrepreneurship research opportunities: insights from across Europe. *The Journal of Technology Transfer*, 9 January, pp. 1-9.

Mouhamadou Sow & Solomon Aborbie, 2018. "Impact of Leadership on Digital Transformation," *Business and Economic Research*, Macrothink Institute, vol. 8(3), pages 139-148, September.

Neely, A., & Hii, J., 1998. *Innovation and Business Performance: A Literature Review*. Cambridge: University of Cambridge.

Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.

Porter, M.E., 2001. *The Value Chain and Competitive Advantage*. *Understanding Business: Processes*, 50-66

Preston, V., 2009. *Questionnaire Survey*. *International Encyclopedia of Human Geography*, pp. 46-52.

Ricciardi, F., Rossignoli, C. & Zardini, A., 2021. Grand challenges and entrepreneurship: Emerging issues, research streams, and theoretical landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 1673–1705.

Rosado-Cubero, A., Freire-Rubio, T. & Hernández, A., 2022. Entrepreneurship: What matters most. *Journal of Business Research*, May , pp. 250-263.

Romero, D., Flores, M., Herrera, M., Resendez, H., 2019. *Five Management Pillars for Digital Transformation Integrating the Lean Thinking Philosophy*

Rossmann, A., 2019. *Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model*. 39th International Conference on Information Systems

Schumpeter, J., 2008. *Capitalism, Socialism and Democracy*. s.l.:Harper Perennial Modern Classics.

Solomon, G. & Linton, J., 2017. Technology, Innovation, Entrepreneurship and The Small Business—Technology and Innovation in Small Business. *Journal of Small Business Management*, pp. 196-199.

Svahn, F.; Mathiassen, L.; and Lindgren, R. 2017. "Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns," *MIS Quarterly*, (41: 1) pp.239-253.

Unger, J., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N., 2011. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*.

Valdez de Leon, O. 2016. A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review* p.19-32

Von Braun, J., Kaosar, A., Fresco, L. & Hassan, M., 2023. *Science and Innovations for Food Systems Transformation*. s.l.:Springer.

Weber, M., 1958. *Essays in sociology*. s.l.:A Galaxy Book.

Youssef, C. & Minoglou, I., 2005. Entrepreneurship in Theory and History: State of the Art and New Perspectives. *Entrepreneurship in Theory and History*, pp. 3-21.

Διαδικτυακοί τόποι

Coca Cola Company, 2023

Available at: <https://www.coca-colacompany.com/about-us> [Πρόσβαση 23 Σεπτεμβρίου 2023].

Coca Cola Greece, 2023

Available at: <https://www.coca-cola.gr/> [Πρόσβαση 23 Σεπτεμβρίου 2023].

Coca Cola Τρία Έπιλον, 2023

Available at: <https://gr.coca-colahellenic.com> [Πρόσβαση 23 Σεπτεμβρίου 2023].

Times, 2023. Leading with Excellence: Unlocking your leadership potential in the digital age

Available

at: https://economictimes.indiatimes.com/jobs/c-suite/leading-with-excellence-unlocking-your-leadership-potential-in-the-digital-age/articleshow/99495134.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst [Πρόσβαση 13 Οκτωβρίου 2023].

UNCTAD, 2023. Technology and Innovation report 2023.

Available at: <https://unctad.org/tir2023> [Πρόσβαση 23 Σεπτεμβρίου 2023].

Κόντη, 2022. Νέα χρηματοδότηση 5,8 εκατ. για startup στον κλάδο της ξυλείας.

Available

at <https://www.kathimerini.gr/economy/562063642/nea-chrimatodotisi-5-8-ekat-gia-startup-ston-klado-tis-xyleias/> [Πρόσβαση 24 Σεπτεμβρίου 2023].

Κόντη, 2022. Νέα χρηματοδότηση 5,8 εκατ. για startup στον κλάδο της ξυλείας.

Available

at <https://www.kathimerini.gr/economy/562063642/nea-chrimatodotisi-5-8-ekat-gia-startup-ston-klado-tis-xyleias/> [Πρόσβαση 24 Σεπτεμβρίου 2023].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- **Ερωτήσεις Coca Cola Τρία Έψιλον:**

1. Πως μεταφράζεται εσείς για την Coca Cola Τρία Έψιλον το φαινόμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού;
2. Πώς λειτουργεί το τμήμα του ψηφιακού μετασχηματισμού;
3. Πώς έχει επηρεάσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τις διαδικασίες εργασίας και τις εσωτερικές δομές της επιχείρησής σας;
4. Πώς έχει επηρεάσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και την παροχή υπηρεσιών;
5. Ποια είναι τα επόμενα βήματα για την επιχείρηση στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού; (χρήση τεχνολογιών όπως επαυξημένη πραγματικότητα κλπ.)
6. Ποιες συμβουλές θα δίνετε σε άλλες επιχειρήσεις που επιθυμούν να προβούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό;
7. Το παρατηρητήριο ψηφιακού μετασχηματισμού του ΣΕΒ το 2020 αναφέρει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης. Μπορείτε να μας δώσετε λίγες πληροφορίες για την ενέργεια αυτή;
8. Γιατί επιλέχθηκε το συγκεκριμένο τμήμα της εταιρείας;
9. Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα;
10. Πραγματοποιήσατε νέες συνεργασίες για να υλοποιηθεί αυτό το βήμα;

11. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίσατε κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού της εφοδιαστικής σας αλυσίδας;

- **Ερωτήσεις Timberhub**

1. Πως σκεφτήκατε να ιδρύσετε αυτήν την εταιρεία;
2. Γιατί επιλέχθηκε ο κλάδος της ξυλείας;
3. Ποιο ήταν το σημείο ή το γεγονός που οδήγησε στην ιδέα της ψηφιοποίησης του συγκεκριμένου κλάδου;
4. Πως λειτουργεί το marketplace και η γενικότερη διαδικασία της επικοινωνίας;
5. Αναπτύξατε νέες συνεργασίες για την υλοποίηση και τη συντήρηση την πλατφόρμας;
6. Όγκος παραγγελιών;
7. Τι προκλήσεις είχε η ψηφιοποίηση του κλάδου;
8. Τι συμβαίνει σε επίπεδο ανταγωνισμού;
9. Πρώτη επικοινωνία στον κλάδο;
10. Υπάρχει μελλοντικό σχέδιο για δημιουργία γραφείου;
11. Ποια είναι τα σχέδια για το μέλλον; Τι αλλαγές θα φέρει στο κλάδο η ψηφιοποίηση;
12. Συμβουλές για startup εταιρείες που θέλουν να ασχοληθούν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό;