

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»**

ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΗΜΑΚΗΣ
Επιβλέπων: Γεωργόπουλος Νικόλαος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2023



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο:

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ:ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο:Ιωάννης Δημάκης

Ημερομηνία: 23/10/2023

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

Περίληψη

Η ζωή και οι καθημερινές συνήθειες των ανθρώπων έχουν υποστεί σημαντικούς μετασχηματισμούς, ειδικά λόγω της έλευσης των ψηφιακών τεχνολογιών που συνεχίζουν να εξελίσσονται και να αλλάζουν κάθε χρόνο. Η πανδημία Covid-19 έχει επιταχύνει περαιτέρω αυτή τη στροφή προς την ψηφιοποίηση, δημιουργώντας μια ισχυρή ώθηση για τη διεύρυνση του πεδίου των τεχνολογικών προόδων. Το λιανικό εμπόριο, ειδικότερα, έχει επηρεαστεί σημαντικά, υπογραμμίζοντας την ανάγκη μετασχηματισμού. Η επικοινωνία, η εργασία και τα ψώνια έχουν επηρεαστεί άμεσα από αυτήν την ψηφιακή επανάσταση.

Το επίκεντρο αυτής της μελέτης είναι η ετοιμότητα του κλάδου του εμπορίου, ιδιαίτερα της μικρομεσαίας επιχείρησης, στην Ελλάδα να υιοθετήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξή του. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτό συνδέεται στενά με τους στόχους που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι οποίοι έχουν θεσπιστεί για το έτος 2030. Η «Ψηφιακή Πυξίδα: 2030» είναι μία από τις κεντρικές στρατηγικές προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει διεξοδικά την ιδέα του ψηφιακού μετασχηματισμού, ένα θέμα που επηρεάζει όλους τους οργανισμούς και πρέπει να του δοθεί η απαραίτητη προσοχή για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους. Η διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής είναι περίπλοκη και προκλητική, και απαιτεί σημαντικές οικονομικές επενδύσεις και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ικανό να διαχειριστεί τις αλλαγές. Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί υπομονή από τους επιχειρηματίες. Για να διευκολυνθεί η κατανόηση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού, παρουσιάζεται ένα παράδειγμα εφαρμογής της σε ελληνική εταιρεία.

Λέξεις – Κλειδιά: Ψηφιοποίηση, ψηφιακός μετασχηματισμός, νέες τεχνολογίες, καταναλωτική εμπειρία, στρατηγικός σχεδιασμός, λιανικό εμπόριο.

Abstract

People's lives and daily habits have undergone significant transformations, especially due to the advent of digital technologies that continue to evolve and change every year. The Covid-19 pandemic has further accelerated this shift towards digitization, creating a strong push to expand the scope of technological advances. Retail, in particular, has been significantly affected, underscoring the need for transformation. Communication, work and shopping have been directly affected by this digital revolution.

The focus of this study is the readiness of the trade sector, especially small and medium enterprises, in Greece to adopt digital transformation and the necessary steps to achieve it. It is important to note that this is closely related to the goals set by the European Commission, which have been established for the year 2030. The "Digital Compass: 2030" is one of the central strategic proposals of the European Commission.

The aim of this paper is to thoroughly examine the concept of digital transformation, a topic that affects all organizations and must be given the necessary attention to maintain a competitive advantage and ensure their sustainability. The process of digital transformation is complex and challenging, requiring significant financial investment and a skilled workforce capable of managing change. It is a time-consuming process that requires patience from entrepreneurs. To facilitate the understanding of the concept of digital transformation, an example of its application in a Greek company is presented.

Keywords: Digitization, digital transformation, new technologies, consumer experience, strategic planning, retail.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καθώς φτάνω στο τέλος της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε εκείνα τα άτομα που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εκπλήρωσή της.

Εκφράζω τις βαθύτατες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα της εργασίας κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, για την ανεκτίμητη συμβολή του σε κάθε πτυχή της σύλληψης και οργάνωσης της εργασίας με την καθοδήγηση και τις συμβουλές του.

Οι μεταπτυχιακές μου σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ) βοηθήθηκαν σημαντικά από την καθοδήγηση και την παρότρυνση των καθηγητών του προγράμματος. Οι γνώσεις και η τεχνογνωσία τους αποδείχθηκαν ανεκτίμητες για την εκπαίδευσή μου.

Επιπρόσθετα, είμαι βαθύτατα ευγνώμων στην οικογένειά μου, για την αμέριστη υποστήριξη και βοήθειά τους σε όλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου διαδρομής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
Εισαγωγή.....	11
Κεφάλαιο 1.....	14
Ψηφιακός Μετασχηματισμός	14
1.1 Εισαγωγή	14
1.2 Εννοιολογική προσέγγιση	17
1.3 Ιστορική εξέλιξη	19
1.4 Τα πεδία εφαρμογής	22
1.5 Η μετάβαση της Ελλάδας στην «Ψηφιακή Εποχή»	24
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	26
Ξενόγλωσση	26
Ελληνόγλωσση	27
Κεφάλαιο 2.....	28
Η Διαδικασία της Μετάβασης στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	28
2.1 Οι "μορφές και διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού"	28
2.2 Προκλήσεις και εμπόδια	29
2.3 Η τεράστια σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού - Πλεονεκτήματα.....	31
2.4 Στρατηγικές για ψηφιακό μετασχηματισμό	34
2.5 Επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών κλάδων	35
2.6 Παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού	37
2.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός και νέο εργασιακό περιβάλλον.....	39
2.7.1 Ο κόσμος των αυτοματισμών.....	39
2.7.2 Η ιεραρχία	41
2.7.3 Εξέλιξη εργασιακών ευθυνών και δεξιοτήτων	41
2.7.4 Τεχνολογίες επικοινωνίας.....	43
2.7.5 Η δημιουργία εικονικών ομάδων.....	44
2.7.6 Οι ευέλικτες ρυθμίσεις στο χώρο εργασίας.....	46
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	48
Ξενόγλωσση	48
Ελληνόγλωσση	50
Κεφάλαιο 3.....	51
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	51
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση	51
3.2 Βασικές λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ.....	55

3.2.1	Λειτουργίες διοικητικού χαρακτήρα	55
3.2.2	Λειτουργίες επιχειρησιακού σκοπού	56
3.2.3	Λειτουργίες παροχής συμβουλών	58
3.3	Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε παγκόσμια κλίμακα.....	58
3.4	Πληροφοριακά συστήματα.....	59
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....		69
Ξενόγλωσση		69
Ελληνόγλωσση		69
Κεφάλαιο 4.....		70
Η Διαδικασία Ψηφιακού Μετασχηματισμού σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων		70
4.1	Η υιοθέτηση και η εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών	70
4.2	Οι ευκολίες που παρέχει η χρήση της τεχνολογίας.....	79
4.3	Η αξιοποίηση της Τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	82
4.4	Ανθρώπινοι πόροι και τεχνολογία.....	88
4.5	Η επίδραση της τεχνολογίας στο περιβάλλον εργασίας.....	91
4.5.1	Η διαδικασία προσλήψεων	92
4.5.2	Διαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού	93
4.5.3	Ο τρόπος επίδρασης των τεχνολογιών στο Ανθρώπινο Δυναμικό	95
4. 6	Τα ιδιαίτερα ανθρώπινα χαρακτηριστικά.....	99
4.7	Οι μελλοντικές προκλήσεις για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	102
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....		105
Ξενόγλωσση		105
Ελληνόγλωσση		108
Κεφάλαιο 5.....		109
Η έννοια της Στρατηγικής και του Στρατηγικού σχεδιασμού.....		109
5.1	Εννοιολογική προσέγγιση του όρου.....	109
5.2	Η απαίτηση ύπαρξης στρατηγικής	110
5.3	Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού	111
5.4	Το όραμα μιας επιχείρησης	113
5.5	Η διαμόρφωση στρατηγικής.....	114
5.6	Η έννοια της οργανωτικής αποστολής.....	114
5.7	Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	115
5.8	Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	118
5.9	Η σημασία της διαμόρφωσης στρατηγικής.....	121
5.10	Η σταδιακή υλοποίηση της Στρατηγικής	122
5.11	Η διαδικασία της αποτίμησης μιας στρατηγικής.....	124
5.12	Η διαχείριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μιας στρατηγικής	125
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....		127
Ελληνόγλωσση		127
Κεφάλαιο 6.....		128

Η διαδικασία και η σημασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού	128
6.1 Γενικά στοιχεία	128
6.2 Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός.....	129
6.3 Η επιχειρησιακή λειτουργία και η μέτρηση της απόδοσης.....	132
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	135
Ελληνόγλωσση	135
Κεφάλαιο 7.....	136
Το λιανικό εμπόριο σήμερα	136
7.1 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και οι επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης.....	136
7.2 Το σχέδιο «Digital Compass 2030».....	141
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....	144
Ελληνόγλωσση	144
Διαδικτυακές Πηγές.....	144
Κεφάλαιο 8.....	146
Μελέτη Περίπτωσης της «Σκλαβενίτης Α. Ε.»	146
8.1 Μελέτη περίπτωσης ψηφιακής μετατροπής.....	146
8.2 Γενικές πληροφορίες σχετικά με τις «Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.».....	147
8.3 Προτάσεις για προώθηση ψηφιακών πρακτικών.....	152
8.4 Ο ανταγωνισμός των Υπεραγορών «Σκλαβενίτης» εναντίον της «ΑΒ Βασιλόπουλος»	156
8.5 Άλλοι ανταγωνιστές	158
8.5 Στρατηγική των «Υπεραγορών Σκλαβενίτη»	159
8.6 Ανάλυση S.W.O.T των υπεραγορών «Σκλαβενίτης».....	162
8.7 Ποια είναι η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού που υιοθετεί η εταιρεία.....	165
8.8 Πώς ευθυγραμμίζεται το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού με την επιχειρηματική στρατηγική	166
8.9 Ποιοι είναι οι βασικοί δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επιτυχίας του έργου ψηφιακού μετασχηματισμού.....	167
8.10 Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζονται κατά την υλοποίηση του έργου ψηφιακού μετασχηματισμού.....	167
8.11 Οφέλη Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τη Σκλαβενίτης Α.Ε.	168
8.12 Πώς το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού θα βελτιώσει την εμπειρία των πελατών	169
8.13 Πώς θα βελτιώσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού	170
8.14 Το μέλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη Σκλαβενίτης Α.Ε.	171
8.15 Πώς θα συνεχίσει η εταιρεία να καινοτομεί και να αξιοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες	172

8.16 Πιθανοί κίνδυνοι και οι προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη «Σκλαβενίτης Α.Ε.»	172
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	174
Ξενόγλωσση	174
Διαδικτυακές Πηγές.....	174
Κεφάλαιο 9	175
Συμπεράσματα – Προτάσεις	175
9.1 Συμπεράσματα.....	175
9.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	178
Βιβλιογραφικές Αναφορές	180
Ξενόγλωσση	180
Ελληνόγλωσση	186
Διαδικτυακές Πηγές.....	187

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από αδιάκοπες τεχνολογικές εξελίξεις. Κατά συνέπεια, η ψηφιακή μετατροπή των επιχειρήσεων έχει γίνει απαραίτητο εγχείρημα. Πρόσφατα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν από την πανδημία να υποστούν έναν τεράστιο ψηφιακό μετασχηματισμό. Ωστόσο, αυτός ο μετασχηματισμός δεν ήταν χωρίς διαταραχές. Απαιτεί μια νέα επιχειρηματική κουλτούρα και μια πολυσχιδή ανανέωση των διαδικασιών στις ΜΜΕ, κάτι που είναι μια χρονοβόρα και καλά σχεδιασμένη προσπάθεια (Βουτσκόγλου, 2016).

Τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ αποκαλύπτουν ότι ο Δείκτης Επιχειρηματικού Κύκλου Λιανικής για το πρώτο εξάμηνο του 2022 αντανάκλασε αύξηση περίπου 10,5%. Ωστόσο, οι πωλήσεις εκτός καταστημάτων παρουσίασαν αξιοσημείωτη μείωση της τάξης του 13,3% περίπου, η οποία φαίνεται να σχετίζεται με την επιστροφή στην κανονικότητα και κατά συνέπεια με την προτίμηση στα φυσικά καταστήματα (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

Είναι αναμφισβήτητο ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην τοπική αγορά. Αναλύοντας την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μπορούμε να δούμε σημαντική αύξηση στα ηλεκτρονικά καταστήματα μεταξύ 2016 και 2020. Ως αποτέλεσμα, το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί πλέον το 15% του εμπορίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το ποσοστό αυτό αναμένεται να διπλασιαστεί στο 30% μέχρι το έτος 2030 και οι επενδύσεις στο αυτοματοποιημένο εμπόριο υπολογίζονται σε περίπου 35 δισεκατομμύρια ευρώ. Ωστόσο, η πιεστική ανάγκη σήμερα είναι η ψηφιακή μετατροπή των καταστημάτων από τούβλα και κονίαμα.

Τα τελευταία χρόνια, οι καταναλωτές συνδέονται όλο και περισσότερο με το διαδίκτυο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2010, οι ψηφιακές τεχνολογίες γνώρισαν ταχεία ανάπτυξη, παρέχοντας στις επιχειρήσεις και τους πελάτες τεράστιες δυνατότητες. Ταυτόχρονα, η χρήση «έξυπνων» συσκευών έχει επεκταθεί, παράλληλα με την αύξηση των χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και την ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ένα οικοσύστημα διασυνδεδεμένων ψηφιακών τεχνολογιών και έξυπνων συσκευών, που στοχεύουν στην ικανοποίηση, ακόμη και στην πρόβλεψη των επιθυμιών των καταναλωτών.

Αρχικά, πολλές επιχειρήσεις λιανικής, ειδικά εκείνες που ήταν μικρές ή πολύ μικρές, δίσταζαν να υιοθετήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτό οφειλόταν σε διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης γνώσης σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής τεχνολογιών αιχμής, της πεποίθησης ότι αυτή η αλλαγή δεν θα τις επηρεάσει και των

περιορισμένων οικονομικών πόρων. Ωστόσο, στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο, η μετάβαση σε ένα υβριδικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας. Η πρόκληση τώρα είναι πώς οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ψηφιακές τεχνολογίες όπως η αυτοματοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση, τα μεγάλα σύνολα δεδομένων και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων, ειδικά όταν αποκλείονται από προγράμματα ΕΣΠΑ και υποχρηματοδοτούνται. Επιπλέον, πώς μπορούν να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ευδοκιμήσουν σε αυτή τη νέα εποχή του λιανικού εμπορίου, όταν η κατάρτιση και η εκπαίδευση απαιτούν σημαντικές αλλαγές;

Για να δημιουργήσει μια «εμπειρία χωρίς εμπόδια» για τους πελάτες της, μια μικρή επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε ψηφιακές υποδομές, διαχείριση μεγάλων δεδομένων και ψηφιακό μάρκετινγκ, που απαιτούν γνώση και πόρους. Αυτό περιλαμβάνει ηλεκτρονικές ετικέτες τιμών που λειτουργούν με αντίστοιχο σύστημα, ψηφιακά ράφια και χώρους τοποθέτησης και προηγμένες μεθόδους πληρωμής, όπως σάρωση αμφιβληστροειδούς και δακτυλικών αποτυπωμάτων. Επιπλέον, η συστηματική χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι απαραίτητη και οι διαφημιστικές δαπάνες είναι ζωτικής σημασίας. Ο δρόμος για να γίνει μια μικρή επιχείρηση πιο ανταγωνιστική από μια μεγαλύτερη, η οποία έχει πρόσβαση σε περισσότερους απτούς και άυλους πόρους, καθώς και σε μεγαλύτερα μοντέλα τεχνητής νοημοσύνης και μεγαλύτερο εύρος και βάθος δεδομένων, είναι αναμφισβήτητα πιο χρονοβόρα και δαπανηρό (Τζωρτζάκης, 2014).

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη από το EuroCommerce σε συνεργασία με τη McKinsey, ο κλάδος λιανικής πρέπει να επενδύσει μεταξύ 150-240 δισεκατομμυρίων ευρώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο έως το 2030 για να διευκολύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επιπλέον 25-35 δισεκατομμύρια ευρώ πρέπει επίσης να διατεθούν για την επανειδίκευση των 26 εκατομμυρίων ευρωπαϊκών εργαζομένων στον τομέα. Εάν ο στόχος μας είναι να επιτύχουμε μια δίκαιη και ισότιμη πρόοδο για όλες τις συναλλαγές, είναι επιτακτική ανάγκη να αναπτυχθούν και να χρηματοδοτηθούν στοχευμένες και συγκεκριμένες πολιτικές μέσω προγραμμάτων που παρέχουν αποκλειστικά κεφάλαια σε εταιρείες με λιγότερους από πέντε υπαλλήλους, αντί να συμπεριλαμβάνεται αόριστα ο όρος «μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις» (European Commission, 2022).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αποτελέσει μία προσπάθεια βαθύτερης διερεύνησης της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, δεδομένου του γεγονότος πως οι νέες τεχνολογίες κερδίζουν διαρκώς ολοένα και περισσότερο έδαφος σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας του σύγχρονου ανθρώπου και δεν θα

μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο και τον επιχειρηματικό τομέα. Στα πλαίσια αυτά επιχειρείται να δοθεί απάντηση στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει μία επιχείρηση στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού;
- Σε τι κατάσταση βρίσκεται σήμερα το λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων;
- Πώς μπορεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός να ωφελήσει τη λειτουργία μιας επιχείρησης;

Προκειμένου να δοθεί μία ξεκάθαρη απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα εκτός από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, κρίνεται σκόπιμο μου η εργασία να εστιάσει και σε μία μελέτη περίπτωσης μιας επιχείρησης του λιανικού εμπορίου η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Η επιχείρηση που επιλέχθηκε είναι αυτή του ομίλου «Σκλαβενίτης ΑΕ» η οποία μέτρα αρκετές δεκαετίες λειτουργίας και έχει πληθώρα εργαζομένων και καταστημάτων σε όλους τους νομούς της χώρας.

Κεφάλαιο 1

Ψηφιακός Μετασχηματισμός

1.1 Εισαγωγή

Στον σημερινό κόσμο, οι ψηφιακές τεχνολογίες και η διεθνής οικονομία προχωρούν χέρι-χέρι. Μέσω της τεχνολογίας, η οικονομία σημείωσε αύξηση στη δημιουργία θέσεων εργασίας και, κατά συνέπεια, βελτίωσε την ποιότητα ζωής των ατόμων, δημιουργώντας παράλληλα την κοινωνική ισορροπία. Ως αποτέλεσμα, τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί φορείς της πόλης έχουν γίνει περισσότερο διασυνδεδεμένοι με τον ψηφιακό κόσμο. Η Deloitte University Press (2020) προτείνει ότι ο αντίκτυπος της ψηφιακής τεχνολογίας είναι τόσο μεγάλος που μπορεί να φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν και λαμβάνουν εκπαίδευση, επιφέροντας στη συνέχεια σημαντικούς μετασχηματισμούς στη ζωή τους.

Η έλευση της ψηφιακής τεχνολογίας πυροδότησε ένα νέο κύμα αλλαγών στη μορφή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Για να παραμείνουν σχετικές σε όλους τους κλάδους, οι επιχειρήσεις πρέπει τώρα να συμμορφώνονται με τις ψηφιακές τεχνολογίες για να παραμείνουν αποτελεσματικές και να ευδοκιμήσουν. Αυτή η εποχή της ψηφιακής επανάστασης, γνωστή και ως τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, εγκαινιάζει μια νέα εποχή αυξημένης απόδοσης και κατανάλωσης. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις υιοθετούν όλο και περισσότερο νέες και αναδυόμενες τεχνολογίες για να προσαρμοστούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Δεδομένου του ουσιαστικού ρόλου που διαδραματίζει η ψηφιακή τεχνολογία στην καθημερινή ζωή των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι θεωρείται λογικό να εφαρμοστεί. Χωρίς αυτήν την τεχνολογία, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά. Επιπλέον, η εξελισσόμενη φύση της κοινωνίας, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και οι υψηλότερες προσδοκίες των εργαζομένων σημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν τις αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού για να επιβιώσουν.

Είναι προφανές ότι η ψηφιακή τεχνολογία, και ο μετασχηματισμός που προκύπτει, μπορεί να επιφέρει σημαντικές αναταραχές στην κοινωνία. Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις πρέπει να προβλέψουν τις αλλαγές και να εγκλιματιστούν στο νέο τοπίο για να παραμείνουν σχετικές. Ο καλύτερος τρόπος για να αποφευχθεί η πιθανότητα οικονομικής καταστροφής είναι να ενσωματωθούν γρήγορα οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξερευνήσουν αναξιοποίητες αγορές, να προωθήσουν την καινοτομία προϊόντων και τελικά να καλλιεργήσουν ένα παγκόσμιο πελατολόγιο.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν σταδιακές ή απότομες αλλαγές στις λειτουργίες τους. Για τις δραστηριότητες ενός τμήματος, προτείνονται μικρές τροποποιήσεις για να μπορέσει η εταιρεία να προσαρμοστεί στο περίπλοκο σύγχρονο επιχειρηματικό κλίμα. Ωστόσο, για ριζικές αλλαγές, η εταιρεία θα πρέπει να κάνει σημαντικές προσαρμογές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε έναν πλήρη μετασχηματισμό του κλάδου, αλλάζοντας τα υπάρχοντα πρότυπα ανταγωνισμού. Η ενσωμάτωση των πιο πρόσφατων τεχνολογικών εξελίξεων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από οφέλη, τα οποία συλλογικά κατηγοριοποιούνται ως απτά και άυλα. Αυτά τα οφέλη μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους στόχους μιας εταιρείας και ενδεχομένως να οδηγήσουν σε μειώσεις κόστους.

Τα οφέλη από μια τέτοια ενέργεια είναι δύο: απτά και άυλα. Τα πρώτα συνιστούν αύξηση των συνολικών πωλήσεων, μείωση του λειτουργικού κόστους μάρκετινγκ και εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα τελευταία, από την άλλη πλευρά, σχετίζονται με τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και την εξυπηρέτηση των πελατών, την ανύψωση της τεχνογνωσίας και την παροχή δυνατότητας ταχύτερων ενεργειών μάρκετινγκ (Cochoy and Peterson, 2017).

Από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι η τεχνολογική καινοτομία δεν είναι πλέον προαιρετική, αλλά μάλλον επιτακτική ανάγκη. Αυτό οδήγησε σε μετασχηματισμό ακόμη και στις πιο συντηρητικές βιομηχανίες, όπου υιοθετούνται καινοτόμες τεχνολογικές πρακτικές. Αυτή η ενοποίηση έχει επιφέρει μια αλλαγή τόσο στο επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και στις διαδικασίες που συμβαίνουν σε αυτό. Ενσωματώνοντας τεχνολογικές εξελίξεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν το σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες μπορούν να αναπτυχθούν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στην αγορά, προσφέροντας εξαιρετικά καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες (Mettler and Pinto, 2018)

Η φράση "ψηφιακός μετασχηματισμός" χρησιμοποιείται συχνά για να αντικατοπτρίζει τότε μια επιχείρηση ενσωματώνει ψηφιακές τεχνολογίες. Παρά την ευρεία χρήση του, σπάνια ορίζεται. Η βιβλιογραφία, ωστόσο, σε γενικές γραμμές την ορίζει ως μια αλλαγή που σχετίζεται άμεσα με την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας. Εκτός από το να επηρεάσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, η ενσωμάτωση του ψηφιακού

μετασχηματισμού μπορεί να επηρεάσει και άλλους τομείς, όπως η επιστήμη, η χάραξη κυβερνητικής πολιτικής και η εκπαίδευση, μεταξύ άλλων.

Η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και επιστημονικών μοντέλων για την ανύψωση της επιχειρηματικής επίδοσης αναφέρεται ως ψηφιακός μετασχηματισμός. Αυτή η επανάσταση έχει οριστεί ως μια σημαντική και θεμελιώδης αλλαγή στις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων, που επηρεάζει το κοινωνικό σύνολο. Οι Cochoy και Peterson (2017) έχουν μελετήσει εκτενώς αυτές τις οργανωτικές αλλαγές που προκύπτουν από την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτός ο μετασχηματισμός είναι μέρος της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης που βιώνουν σήμερα οι επιχειρήσεις.

Με την έλευση της ψηφιακής εποχής, η ανθρώπινη ανάπτυξη έχει λάβει μια νέα διάσταση, χτίζοντας τις βάσεις που έθεσαν η πρώτη, η δεύτερη και η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Η τέταρτη επανάσταση, συγκεκριμένα, έχει επιφέρει μια επαναστατική συγχώνευση του φυσικού, του ψηφιακού και του βιολογικού πεδίου (Δουκίδης, 2011). Η προκύπτουσα συνέργεια προηγμένων τεχνολογιών, όπως η τεχνική νοημοσύνη, η ρομποτική, η γενετική μηχανική, οι εφαρμογές Διαδικτύου και οι κβαντικοί υπολογιστές οδήγησαν στη δημιουργία πολυάριθμων βασικών προϊόντων και υπηρεσιών που στηρίζουν τη σύγχρονη κοινωνία. Για παράδειγμα, το GPS για πλοήγηση και οι εικονικοί βοηθοί που ενεργοποιούνται με φωνή είναι κοινά χαρακτηριστικά της καθημερινής ζωής (Δουκίδης, 2011).

Η συνεχιζόμενη ψηφιακή επανάσταση έχει εκτεταμένες επιπτώσεις σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, ιδιαίτερα στον επιχειρηματικό κόσμο. Παρουσιάζεται στις εταιρείες μια μοναδική ευκαιρία να ενσωματώσουν στις δραστηριότητές τους ψηφιακές τεχνολογίες αιχμής, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι κινητές συσκευές και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things). Αυτή η ενοποίηση απαιτεί την αναμόρφωση των επιχειρηματικών μοντέλων και των βασικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των τροποποιήσεων σε προϊόντα, διαδικασίες και οργανωτικές δομές. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες πρέπει να καθιερώσουν εξειδικευμένες πρακτικές διαχείρισης για την αποτελεσματική πλοήγηση σε αυτόν τον περίπλοκο μετασχηματισμό. Συνολικά, η κοινωνία υφίσταται επί του παρόντος μια ριζική αλλαγή που καθοδηγείται από την ευρεία υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις αγορές. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν τον ολοένα και πιο έντονο παγκόσμιο ανταγωνισμό και να εφαρμόσουν στρατηγικές ψηφιοποίησης πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές τους,

προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από τη δεκαετία του 1970, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία που προσαρμόζεται στις τελευταίες ψηφιακές εξελίξεις. Ωστόσο, καθώς επηρεάζει διαφορετικούς τομείς με διαφορετικούς τρόπους, παραμένει ένα πολύπλευρο φαινόμενο που δεν έχει ακόμη έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό στην τρέχουσα βιβλιογραφία. Αυτό που είναι σαφές είναι πως στοχεύει τελικά να βοηθήσει τους οργανισμούς, ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις, να αξιοποιήσουν τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες για να αυξήσουν την αξία για όλους τους ενδιαφερόμενους, ιδίως τους πελάτες. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις κατέστησαν αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς να προσαρμοστούν και να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες για να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους τα τελευταία χρόνια.

Αυτό το κεφάλαιο εμβαθύνει στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, διερευνώντας την έννοια και την εξέλιξή του. Αρχικά, παρουσιάζονται οι ορισμοί της βιβλιογραφίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, παρέχοντας διάφορες προοπτικές. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια ιστορική επισκόπηση των ψηφιακών τεχνολογιών και της εξέλιξής τους από τη δεκαετία του 1970 έως σήμερα, μαζί με τις βασικές εξελίξεις σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα που έχει διευκολύνει. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται επισημαίνοντας τις τρέχουσες εξελίξεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

1.2 Εννοιολογική προσέγγιση

Ο ορισμός ενός όρου ή μιας έννοιας είναι κρίσιμος για την καθιέρωση σαφήνειας και κατανόησης. Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού ποικίλλει καθώς δεν έχει έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό (Schallmo et al., 2017). Παρακάτω είναι μερικά παραδείγματα περιγραφών και ορισμών που προσφέρονται για να εξηγηθεί αυτή η έννοια:

Σύμφωνα με τους Westerman et al. (2011), *ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει τη μόχλευση της τεχνολογίας για τη σημαντική βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης και την επέκταση της απήχυσής της*. Στο σημερινό εταιρικό κλίμα, τα στελέχη στρέφονται όλο και περισσότερο στην ψηφιακή τεχνολογία, ενώ παράλληλα βελτιστοποιούν τις παραδοσιακές τεχνολογίες όπως το «ERP» για τη βελτίωση των

σχέσεων με τους πελάτες, τον εξορθολογισμό των εσωτερικών διαδικασιών και τη δημιουργία αξίας.

Όπως ορίστηκε από τον Mazzone (2014), ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται σε μια σκόπιμη και συνεχή ψηφιακή εξέλιξη μιας εταιρείας, του επιχειρηματικού μοντέλου, της μεθοδολογίας και των διαδικασιών της, που προσεγγίζονται με ένα στρατηγικό και συστηματικό πλαίσιο. Για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η διασύνδεση των διαφόρων μερών σε όλη την αλυσίδα αξίας μέσω νέων τεχνολογιών είναι το κλειδί. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτή τη διαδικασία είναι η επάρκεια στη διαχείριση δεδομένων, που περιλαμβάνει τη συλλογή, τη διανομή και την ανάλυση δεδομένων. Οι γνώσεις που συγκεντρώθηκαν πρέπει στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των ευκαιριών και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων. Όπως έχουν δηλώσει ο Schallmo και οι συνεργάτες του (2017), ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιβάλλει την επίτευξη αυτών των ικανοτήτων.

Οι Legner και συνεργάτες (2017) προτείνουν ότι η εφαρμογή τεχνολογιών πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε μερική αυτοματοποίηση των εργασιών, η οποία συνήθως αναφέρεται ως ψηφιακός μετασχηματισμός. Ως «ψηφιακός μετασχηματισμός» χαρακτηρίζεται η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών όπως φορητές συσκευές, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και «wearables» για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών, τον εξορθολογισμό των λειτουργιών ή την προώθηση καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων. Είναι ενδιαφέρον ότι η εφαρμογή νέων τεχνολογιών δεν αποτελεί προϋπόθεση. Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού υποστηρίζεται από συστήματα πληροφοριών, αλλά καθοδηγείται από τη στρατηγική και όχι αποκλειστικά από την τεχνολογία.

Όπως σημειώνεται από τους Morakanyane et al. (2017), ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακών δυνατοτήτων και τεχνολογιών για τη βελτίωση των επιχειρηματικών μοντέλων, των διαδικασιών και των εμπειριών των πελατών. Ο απώτερος στόχος είναι η δημιουργία αξίας μέσω μιας σταδιακής, εξελικτικής διαδικασίας.

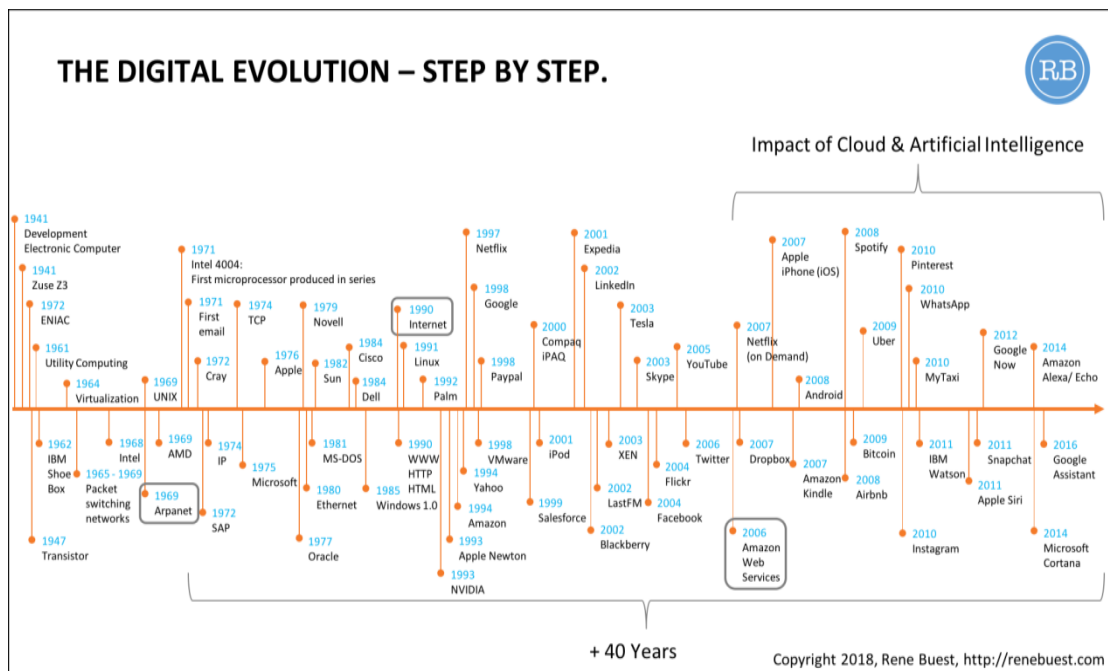
Στη μελέτη του 2017, οι Morakanyane et al. παρείχαν έναν ολοκληρωμένο ορισμό του ψηφιακού μετασχηματισμού που περιλαμβάνει το πλαίσιο και τα χαρακτηριστικά του. Η μελέτη αποκάλυψε ότι αυτός ο μετασχηματισμός είναι μια εξελικτική διαδικασία, που χαρακτηρίζεται από σταδιακή και συνεχή ανάπτυξη που τελικά φέρνει ριζικές αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, οι ψηφιακές δυνατότητες είναι μια κρίσιμη πτυχή αυτού του μετασχηματισμού, αναφερόμενη στις

τεχνολογικές δεξιότητες που απαιτούνται από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, πελάτες κ.λπ.) σε διάφορους τομείς για να μπορέσει ο οργανισμός να αναπτυχθεί σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Οι ψηφιακές τεχνολογίες διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο, περιλαμβάνοντας νέες και αναδυόμενες τεχνολογίες που ορίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, τα μοντέλα και οι εμπειρίες πελατών είναι όλοι οι τομείς ενός οργανισμού που αναμένεται να υποστούν μετασχηματισμό ως μέρος αυτής της διαδικασίας. Τελικά, τα οφέλη και τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από επιτυχημένες προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού εμπίπτουν στην κατηγορία της «δημιουργίας».

1.3 Ιστορική εξέλιξη

Η υιοθέτηση του «Διαδικτύου» τη δεκαετία του 1990 πυροδότησε ένα κύμα νέων ευκαιριών που έφεραν επανάσταση σε μεγάλους τομείς της οικονομίας. Αυτός ο μετασχηματισμός οδήγησε στη δημιουργία νέων ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, με παράδειγμα τη διαφήμιση με στόχευση περιεχομένου της «Google» και το μοντέλο δημοπρασίας μεσιτείας του «eBay». Η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων, ωστόσο, ξεκινά από τη δεκαετία του 1970, η οποία σηματοδότησε μια κρίσιμη περίοδο μετά από δύο δεκαετίες κατά την οποία η ανάπτυξη των υπολογιστών έθεσε τις βάσεις για αυτόν τον μετασχηματισμό (Buest, 2018). Εν συνεχεία, Ακολούθησαν διαφορετικές φάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού (Remane et al., 2016).

Όπως μπορεί κανείς να διακρίνει και στην εικόνα 1.1., η αρχική περίοδος του «Digital Enterprise 1.0» διήρκεσε από το 1970 έως το 2000 και άνοιξε το δρόμο για την ενοποίηση των συστημάτων πληροφορικής σε όλα τα τμήματα των οργανισμών. Η εισαγωγή του «Ethernet» το 1980 ήταν ένα σημαντικό ορόσημο που επέτρεψε σε υπολογιστές και συσκευές να συνδεθούν, ενισχύοντας την ανάπτυξη τοπικών και ευρείας περιοχής δικτύων που συνδέουν εγχώρια και διεθνή υποκαταστήματα. Η δημιουργία του «Παγκόσμιου Ιστού» (WWW) ήταν ίσως το πιο αξιοσημείωτο επίτευγμα αυτής της εποχής, επιτρέποντας πρόσβαση σε πληροφορίες παγκοσμίως σε διαφορετικά συστήματα υπολογιστών. Η καθιέρωση του Διαδικτύου μέσω της ενσωμάτωσης πολλών εξελίξεων όπως το «ARPANET», το «TCP/IP», η δικτύωση και οι τηλεπικοινωνίες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν κυρίως το «Διαδίκτυο» για να φιλοξενήσουν τις ιστοσελίδες τους κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής (Buest, 2018).



Εικόνα 1.1: Η εξέλιξη του ψηφιακού τομέα (Πηγή: Analyst POV, 2018)

Από το 2001 έως το 2015, οι επιχειρήσεις υποβλήθηκαν σε μια δεύτερη φάση ψηφιακού μετασχηματισμού, γνωστή ως «Digital Enterprise 2.0». Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι εταιρείες άρχισαν να αναγνωρίζουν τον αναπόσπαστο ρόλο της πληροφορικής στη συνολική επιχειρηματική τους στρατηγική. Χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής της εποχής ήταν το υψηλό επίπεδο διασύνδεσης μεταξύ επιχειρήσεων, πελατών, προμηθευτών και συνεργατών, που διευκολύνθηκε από προηγμένες λύσεις πληροφορικής. Για να επιτύχουν αυτό το ολοκληρωμένο οικοσύστημα, οι οργανισμοί αξιοποίησαν τεχνολογία αιχμής, όπως η φορητή πληροφορική, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων («IoT»), οι ιστοκεντρικές αρχιτεκτονικές και η οικονομία «API». Αυτή η μεγαλύτερη συνδεσιμότητα επέτρεψε στις εταιρείες να λειτουργούν απρόσκοπτα τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων τους. Η ταχεία ανάπτυξη του κλάδου της πληροφορικής επέτρεψε στις νεοσύστατες επιχειρήσεις να χτίσουν και να ευδοκιμήσουν στον ψηφιακό χώρο, χωρίς να επενδύσουν υπερβολικά μεγάλες ποσότητες σε δαπανηρούς πόρους πληροφορικής. Αυτές οι πρακτικές έδωσαν τη δυνατότητα σε οργανισμούς όλων των μεγεθών να έχουν πρόσβαση σε τεχνολογικές και καινοτόμες υπηρεσίες αιχμής, να προσεγγίσουν παγκόσμιο κοινό και να κλιμακώσουν την υποδομή πληροφορικής τους γρήγορα και αποτελεσματικά. Στο δεύτερο κύμα

ψηφιοποίησης, το Internet of Things (IoT) έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα ως κύρια κινητήρια δύναμη. Το «IoT» στοχεύει στη σύνδεση τόσο του ψηφιακού όσο και του αναλογικού κόσμου με απρόσκοπτο τρόπο, διευκολύνοντας τη μέγιστη διασυνδεσιμότητα και ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτό κατέστη δυνατό μέσω του «cloud computing», των ασύρματων λύσεων και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, τα οποία έχουν μειώσει σημαντικά τις επενδύσεις και το τεχνικό κόστος που σχετίζεται με τη δημιουργία της απαραίτητης υποδομής πληροφορικής (Buest, 2018).

Στην ψηφιακή εποχή, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν απόδειξη της δύναμης της συνδεσιμότητας. Αυτή η καινοτόμος πλατφόρμα δημιουργεί συνδέσεις μεταξύ ανθρώπων σε όλο τον κόσμο μέσω υπηρεσιών που βασίζονται στο Διαδίκτυο. Είτε είναι προσβάσιμα μέσω προγραμμάτων περιήγησης ιστού σε επιτραπέζιους υπολογιστές ή φορητούς υπολογιστές, είτε μέσω εγγενών εφαρμογών για κινητά σε smartphone, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δημιουργούν έναν κόσμο περιεχομένου που δημιουργείται από τους χρήστες, που κυμαίνονται από αναρτήσεις και σχόλια έως φωτογραφίες και βίντεο. Συνδέοντας τους χρήστες με άτομα ή ομάδες με βάση τα ενδιαφέροντα και τη συμπεριφορά τους, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δημιουργούν ένα τεράστιο κοινωνικό δίκτυο. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που το χρησιμοποιούν σωστά, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να αποδειχθούν ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας και μάρκετινγκ, συμβάλλοντας στη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Με τις υπηρεσίες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν ένα ευρύτερο, ακόμη και παγκόσμιο κοινό, προσελκύοντάς τους άμεσα και στενά, οδηγώντας τελικά σε μεγαλύτερη κατανόηση των σκέψεων και των ενεργειών των πελατών, ενισχύοντας έτσι την εμπειρία τους (Buest, 2018).

Η εποχή της δεύτερης ψηφιοποίησης έφερε στο προσκήνιο την οικονομία «API» ως σημαντική τάση. Οι μικροϋπηρεσίες του ιστότοπου ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αλληλεξαρτώμενες, βασισμένες η μία στα δημόσια API του άλλου. Αυτό που κάποτε ήταν αποκλειστικός τομέας των προγραμματιστών έχει γίνει το βασικό εργαλείο για τα στελέχη, χάρη στα κινητά, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τις υπηρεσίες «cloud». Το «API» έχει επίσης επιτρέψει την εύκολη πρόσβαση σε εφαρμογές, δεδομένα και συστήματα για συνεργάτες, πελάτες και κοινότητες. Στην πραγματικότητα, οι εταιρείες γίνονται μέρος της οικονομίας API, όπως περιγράφεται από τον Buest (2018).

Το 2016, ξεκίνησε ένα τρίτο κεφάλαιο στην ψηφιοποίηση του εμπορίου. Αυτή η νέα εποχή χαρακτηρίζεται από εταιρείες και ιδέες που βασίζονται σε πλατφόρμες, που υποστηρίζονται από μια ισχυρή οικονομία δεδομένων που αξιοποιεί την τεχνολογία AI για τη δημιουργία υπηρεσιών και προϊόντων. Το «Διαδίκτυο των Πάντων» («IoE») αποτελεί τη ραχοκοκαλιά αυτής της εποχής, συνδέοντας ανθρώπους, συσκευές, αντικείμενα και τοποθεσίες για να παρέχει εξατομικευμένες λύσεις και υπηρεσίες. Αυτό δημιουργεί ένα υβριδικό σημείο επαφής, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά τον ψηφιακό και τον αναλογικό κόσμο, δημιουργώντας ένα νέο επίπεδο διασυνδεσιμότητας (Buest, 2018).

1.4 Τα πεδία εφαρμογής

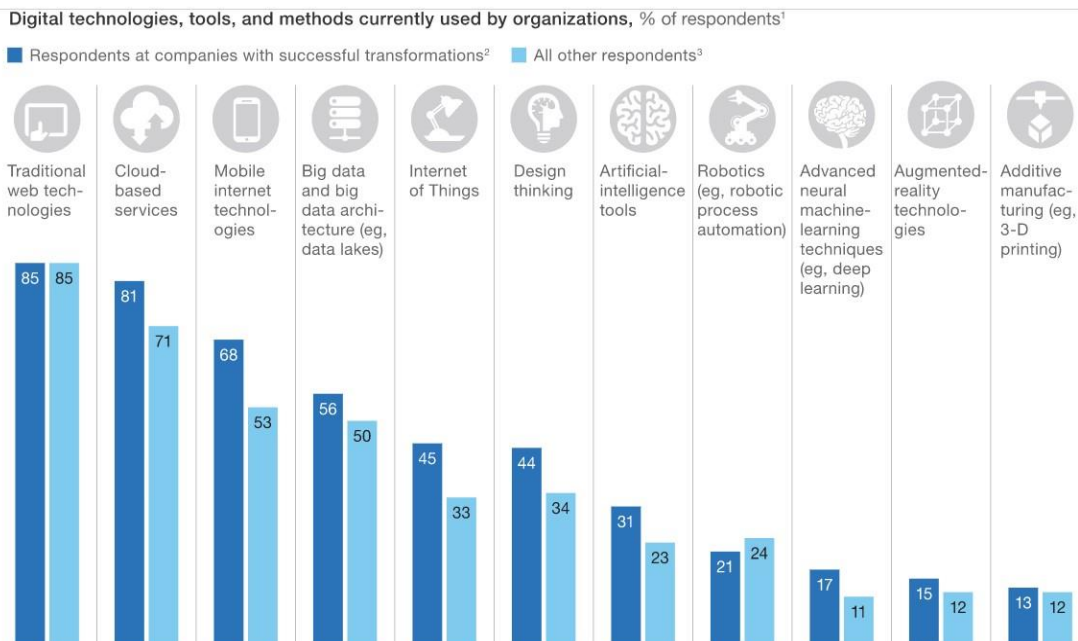
Τα τελευταία τριάντα χρόνια συνετελέστη μια σημαντική άνοδος της τεχνολογίας, ιδιαίτερα στον τομέα των «Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών» (ΤΠΕ). Αυτή η ταχεία εξέλιξη αναφέρεται ευρέως ως η εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, που χαρακτηρίζεται από μια άνευ προηγουμένου επέκταση στις δυνατότητες επεξεργασίας και αποθήκευσης δεδομένων. Αυτό άνοιξε το δρόμο για εφαρμογές αιχμής όπως υπηρεσίες που βασίζονται στο «cloud», το «Διαδίκτυο των Πραγμάτων», η τρισδιάστατη εκτύπωση, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, η μηχανική μάθηση, η αλυσίδα μπλοκ και η ενσωμάτωση ψηφιακών προϊόντων-υπηρεσιών, μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών που καθορίζουν την αναδυόμενη βιομηχανία. Οι συνέπειες αυτού του γρήγορου ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ευρέως διαδεδομένες, απαιτώντας συχνά μια ανανέωση των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών και διαδικασιών (He et al., 2020). Αν και μια πολυσήμαντη και πολύπτυχη έννοια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να εφαρμοστεί ευρέως σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς (i-SCOOP, 2020):

- Διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες και ρόλοι, όπως το μάρκετινγκ, οι ανθρώπινοι πόροι, η διοίκηση, η εξυπηρέτηση πελατών και άλλα. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες αναφέρονται σε ένα σύνολο λειτουργιών και διαδικασιών που λειτουργούν παράλληλα για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου που σχετίζεται με τον εξορθολογισμό, την ενίσχυση και τη μηχανοποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών.
- Λειτουργικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας εσόδων, ενδέχεται να χρειαστεί να τροποποιηθούν ή να αναθεωρηθούν πλήρως ως μέρος του επιχειρηματικού της μοντέλου. Ο όρος «επιχειρηματικά οικοσυστήματα» αναφέρεται στον διασυνδεδεμένο ιστό

όλων των συμμετεχόντων σε συνδυασμό με παράγοντες που επηρεάζουν το εμπόριο, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμιστικών και οικονομικών αλλαγών.

➤ Διαχείριση εμπορικών ακινήτων, η οποία πλέον περιλαμβάνει αφηρημένες πηγές, όπως δεδομένα και συνδέσεις προσωπικού, εκτός από τα παραδοσιακά φυσικά περιουσιακά στοιχεία. Μια πελατοκεντρική και προσαρμόσιμη οργανωτική κουλτούρα θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα σε βασικές ικανότητες όπως η ψηφιακή ωριμότητα, η ηγεσία, η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης, η αποτελεσματική συνεργασία και η προώθηση μιας θετικής «κουλτούρας» εντός της επιχείρησης.

➤ Αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα (συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, των πελατών, των εργαζομένων και των συνεργατών) προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους. Σύμφωνα με την έρευνα της McKinsey (2018), ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξαρτάται από βασικούς παράγοντες, όπως η έμπειρη ηγεσία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η ισχυρή ανάπτυξη ικανοτήτων, οι τηλεπικοινωνίες και η αναβάθμιση του εξοπλισμού. Με βάση και την εικόνα 1.2 που παρατίθεται είναι εμφανές πως η ενσωμάτωση εξελιγμένων τεχνολογιών έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής σε επιτυχημένους επιχειρηματικούς μετασχηματισμούς, παρά τις μεγαλύτερες πολυπλοκότητες και τις πιθανότητες αποτυχίας.



¹ Respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.

² Respondents who say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time, n = 263.

³ n = 1,258.

Εικόνα 1.2: Ψηφιακά μέσα των εταιρειών (Πηγή: McKinsey & Company, 2018)

1.5 Η μετάβαση της Ελλάδας στην «Ψηφιακή Εποχή»

Σύμφωνα με τον Δείκτη Ψηφιακής Ωριμότητας «SEV», το επίπεδο ψηφιοποίησης της Ελλάδας σε επιχειρήσεις, κοινωνία και δημόσιους τομείς καθορίστηκε από περίπου 100 συγκεκριμένους δείκτες, λαμβάνοντας υπόψη επτά διαστάσεις. Στο πλαίσιο των μελών της, κατείχε την άδοξη θέση της κατάταξης στην 28^η θέση από τα 28 κράτη μέλη το 2018.

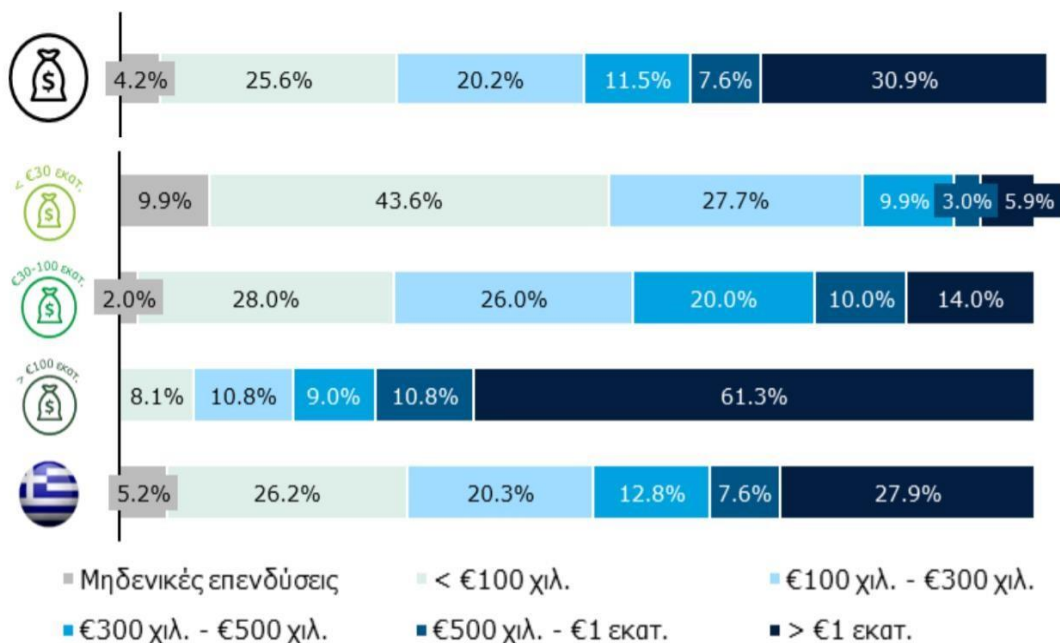
Η θέση της Ελλάδας στην επταδιάστατη ανάλυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποκαλύπτει χαμηλές επιδόσεις τόσο στις υποδομές Τεχνολογίας Πληροφορικής / Υψηλής Τεχνολογίας όσο και στις υποδομές συνδεσιμότητας, που κατατάσσονται πολύ κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ. Η ψηφιακή ωριμότητα της χώρας στον επιχειρηματικό τομέα είναι ιδιαίτερα ελλιπής, με βαθμολογία 3,3 και κατατάσσεται στην 26^η θέση στην ΕΕ, έναντι της πρώτης θέσης της Δανίας με βαθμολογία 5,8. Από την άλλη πλευρά, οι επιδόσεις της Ελλάδας στον κυβερνοχώρο είναι ελαφρώς καλύτερες, σημειώνοντας 3,8. Η ανεπαρκής ψηφιακή ωριμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη ψηφιακής στρατηγικής στις περισσότερες επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με την απουσία ενός ολοκληρωμένου εθνικού σχεδίου για τη μετάβαση στην Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση (ΣΕΒ, 2019).

Το «Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ» διεξήγαγε έρευνα τον Φεβρουάριο του 2019 για να μετρήσει τον βαθμό ψηφιακού μετασχηματισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 91% των στελεχών δίνει προτεραιότητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό ως βασική επιχειρηματική στρατηγική, ωστόσο μόνο το 48% είχε ένα καλά καθορισμένο σχέδιο. Συγκεκριμένα, οι μεγαλύτερες εταιρείες επένδυσαν περισσότερο στον ψηφιακό μετασχηματισμό, με το 61,3% όσων έχουν έσοδα άνω των 100 εκατομμυρίων ευρώ τα τελευταία τρία χρόνια να επενδύουν πάνω από ένα εκατομμύριο ευρώ. Αντίθετα, περισσότερες από τις μισές μικρές επιχειρήσεις (που κερδίζουν λιγότερα από 30 εκατ. ευρώ) είχαν επενδύσει λιγότερα από 100 χιλιάδες ευρώ ή καθόλου (ΣΕΒ, 2019).

Τα τελευταία τρία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν επενδύσει στην ψηφιακή τεχνολογία, εστιάζοντας κυρίως σε εργαλεία απομακρυσμένης εργασίας, συστήματα ανατροφοδότησης και πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Έχουν επίσης εκσυγχρονίσει τις τεχνολογικές υποδομές, συμπεριλαμβανομένων πλατφορμών-υπηρεσιών και συστημάτων «ERP», με έμφαση στις βασικές διαδικασίες. Ενώ οι επενδύσεις στην αλυσίδα παραγωγής και εφοδιασμού ήταν λιγότερο συχνές, η

εμπειρία των πελατών έλαβε ώθηση από ψηφιακά εργαλεία για πωλήσεις και μάρκετινγκ, ανάλυση πελατών και πολυκαναλικές λύσεις. Η έκθεση ΣΕΒ του 2019 περιγράφει λεπτομερώς αυτές τις τάσεις.

Επομένως, όπως γίνεται αντιληπτό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια σύνθετη, πολυδιάστατη έννοια που είναι στενά συνδεδεμένη με την εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας. Καθώς η τεχνολογία συνεχίζει να προοδεύει με πρωτοφανή ρυθμό, ενσωματώνεται ολοένα και περισσότερο στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων και των οργανισμών. Η τρίτη εποχή του ψηφιακού επιχειρηματικού μετασχηματισμού ξεκίνησε το 2016, τροφοδοτούμενη από την τεχνητή νοημοσύνη, το «Διαδίκτυο των πραγμάτων» και την απρόσκοπτη διασυνδεσιμότητα. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι εταιρείες πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην πελατοκεντρικότητα και την εξατομίκευση. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη υιοθετήσει πλήρως αυτές τις νέες τεχνολογίες, βασιζόμενες αντ' αυτού σε λύσεις αντλημένες από τις προηγούμενες γενιές. Όπως διαφαίνεται και στην εικόνα 1.3 στην Ελλάδα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός βρίσκεται ακόμη στα αρχικά του στάδια, υστερώντας σε σχέση με άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Εικόνα 1.3: Επενδύσεις ελληνικών επιχειρήσεων στον ψηφιακό μετασχηματισμό 2018 (Πηγή: ΣΕΒ, 2019).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Cochoy, H., Peterson, M. (2017). *Digitalizing Consumption. How devices shape consumer culture*. London: Routledge.
2. Deloitte University Press (2019). Strategy, not technology, drives digital transformation. Ανάκτηση από: <https://dupress.deloitte.com/dup-usen/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy-digitallymature.html>
3. Legner, C. et al. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59, pp.301-08.
4. Mazzone, D.M. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation - The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer*. Ontario: Smashbox Consulting Inc.
5. McKinsey, (2018). *McKinsey & Company*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/unlocking-success-in-digital-transformations>
6. Mettler, T., Pinto, R. (2018). Evolutionary paths and influencing factors towards digital maturity: An analysis of the status quo in Swiss hospitals. *Technological Forecasting and Social Change*(133), σσ. 7104–117.
7. Morakanyane, R., Grace, A., O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *30th Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, June 18 – 21, 2017*, Bled, Slovenia.
8. Remane, G., Hildebrandt, B., Hanelt, A. & Kolbe, L.M. (2016) . Discovering New Digital Business Model Types: A Study of technology Startups from the Mobility Sector. *Conference: Proceedings of 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)* At: Chiayi, Taiwan.
9. Schallmo, D., Williams, C.A. & Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models - Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), pp.1740014/1-17.
10. Towers, T, Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), pp.593-618.

11. Vogelsang, M. (2010). *Digitalization in Open Economies, Contributions to Economics*. Heidelberg: Physica-Verlag HD.
12. Westerman, G. et al. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

Ελληνόγλωσση

1. Δουκίδης, Γ. (2011). *Καινοτομία, στρατηγική, ανάπτυξη και πληροφοριακά συστήματα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
2. ΣΕΒ (2019). *Μελέτη ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας οικονομίας και επιχειρήσεων*. Αθήνα: Επιτροπή Ψηφιακής Οικονομίας του ΣΕΒ & Συγγραφική ομάδα Deloitte.

Κεφάλαιο 2

Η Διαδικασία της Μετάβασης στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

2.1 Οι "μορφές και διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού"

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να εκδηλωθεί με τρεις διακριτές μορφές, σύμφωνα με τη σχετική θεωρία. Η εμπειρία του πελάτη είναι το επίκεντρο της πρώτης μορφής, ενώ η δεύτερη αφορά τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η τρίτη μορφή αφορά τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να υιοθετήσουν οποιαδήποτε από αυτές τις μορφές ή συνδυασμό και των τριών, σύμφωνα με τον Bounfour (2016).

Όταν πρόκειται για την ανάλυση του μετασχηματισμού της εμπειρίας των πελατών, οι εταιρείες πρέπει να έχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των τμημάτων της αγοράς-στόχου τους και των τύπων καταναλωτών που απευθύνονται. Ο μετασχηματισμός της εμπειρίας του πελάτη μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα μέσα, όπως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την απόκτηση πολύτιμων γνώσεων σχετικά με τις ανάγκες των καταναλωτών, η δημιουργία μιας διαδικτυακής κοινότητας για την προσέλκυσή τους, η αξιοποίηση εφαρμογών «smartphone» και σχετικών τεχνολογιών για την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Αυτό είναι υψίστης σημασίας για τις εταιρείες που επιδιώκουν να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών τους (Heinze et al., 2018).

Η σημασία του μετασχηματισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν μπορεί να μην εκτιμηθεί. Αν και η προσαρμογή της εμπειρίας των πελατών μπορεί να φαίνεται πιο προσοδοφόρα, ορισμένες εταιρείες επιλέγουν την αυτοματοποίηση για να ελευθερώσουν τα μέλη της διοίκησης για να αντιμετωπίσουν προκλήσεις στρατηγικού επιπέδου. Για παράδειγμα, τα στελέχη μπορούν ουσιαστικά να αλληλοεπιδρούν με άγνωστους μέχρι τώρα πελάτες χρησιμοποιώντας τεχνολογία, email ή τηλεδιάσκεψη. Τα ψηφιακά συστήματα παρέχουν στους ηγέτες των επιχειρήσεων ανεκτίμητες γνώσεις για τους πελάτες και τις αγορές τους, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων (Mettler and Pinto, 2018). Μέσω τεχνικών ψηφιακού μετασχηματισμού, οι διευθυντές μπορούν να συγκρίνουν την επίδοση της εταιρείας σε διαφορετικές περιοχές και να προσαρμόσουν ανάλογα την παραγωγική ικανότητα. Η χρήση της τεχνολογίας έχει κάνει όλες αυτές τις δυνατότητες πραγματικότητα σήμερα, που ήταν ένα μακρινό όνειρο μόλις πριν από λίγα χρόνια.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι στενά συνδεδεμένος με την εξέλιξη των εταιρικών μοντέλων λειτουργίας, εξαιρουμένων τυχόν προηγούμενων αλλαγών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις διερευνούν επίμονα νέες προσεγγίσεις για την ανταλλαγή δεδομένων και εμπιστευτικών πληροφοριών. Με την τρέχουσα παγκόσμια ψηφιακή παγκοσμιοποίηση, οι τοπικοί διαχειριστές μπορούν να καρπωθούν τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Παρά τις προκλήσεις της εστίασης, αυτοί οι επαγγελματίες μπορούν να δώσουν αποτελεσματικά προτεραιότητα σε στρατηγικές δραστηριότητες με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Οι ολοκληρωμένες τεχνολογικές διαδικασίες και εφαρμογές διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων.

2.2 Προκλήσεις και εμπόδια

Υπάρχουν πολλά σημαντικά στοιχεία και εμπόδια που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Μετά τη μελέτη των δεδομένων που συζητήθηκαν προηγουμένως, είναι προφανές ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια σύνθετη διαδικασία με πολλές προκλήσεις και κινδύνους για τις επιχειρήσεις. Για να επιτύχουν, οι εταιρείες πρέπει να είναι προετοιμασμένες να προσαρμοστούν στις αλλαγές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Αυτό απαιτεί ενδελεχή ανάλυση των δεδομένων, σαφή προσδιορισμό των στόχων και κατάλληλες προσαρμογές στις δυνατότητες της εταιρείας. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο ένα ολοκληρωμένο σχέδιο στρατηγικής, όπου το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται επένδυση και όχι απλώς περιουσιακό στοιχείο (Δουκίδης, 2011).

Η εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις απαιτεί ένα συγκεκριμένο σύνολο στοιχείων για τη διασφάλιση της επιτυχούς ολοκλήρωσης. Βασικά μεταξύ αυτών των στοιχείων είναι το όραμα και η ηγεσία. Για να ριζώσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε μια εταιρεία, πρέπει να υπάρχει ένας ηγέτης με το όραμα να απομακρυνθεί από τις παραδοσιακές διαδικασίες και να αγκαλιάσει την καινοτόμο αλλαγή (Cochoy and Peterson, 2017). Τα μέλη της διοίκησης πρέπει να αναλαμβάνουν κατάλληλες πρωτοβουλίες και να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη. Στη φάση της εκκίνησης, είναι σημαντικό να ενσωματώσει κανείς την τεχνολογία στην εταιρική κουλτούρα, χωρίς να την αντιμετωπίζει ως απειλή. Αυτό το στάδιο θέτει τη μεγαλύτερη πρόκληση, απαιτώντας σαφώς καθορισμένους στόχους για την πλήρη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του ψηφιακού μετασχηματισμού,

όπως η αυτοματοποίηση, ενισχύοντας παράλληλα το ανθρώπινο δυναμικό και επεκτείνοντας τις δεξιότητες στο μέγιστο δυναμικό τους.

Το κλειδί για την αποτελεσματική εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάθε επιχείρηση είναι η προσεκτική επιλογή του σωστού προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει την προσέλκυση και τη διατήρηση στελεχών και υπαλλήλων που είναι οι πλέον κατάλληλοι για την επίβλεψη και την αποδοχή των απαιτούμενων αλλαγών που συνεπάγονται η ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας. Μόλις δημιουργηθεί το ιδανικό εργατικό δυναμικό, είναι σημαντικό να τους παρέχουμε τη σωστή εκπαίδευση για να διασφαλίσουμε ότι είναι πλήρως εξοπλισμένοι για να χειριστούν αυτή τη μετάβαση. Ενώ μπορεί να επιτευχθεί εξοικονόμηση κόστους μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι σημαντικό για τη διοίκηση να αποφεύγει τον εφησυχασμό και να παρέχει τα σωστά κίνητρα για τη διατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτά τα κίνητρα δεν χρειάζεται να είναι πάντα οικονομικά.

Για μια ομαλή ψηφιακή μετάβαση, είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί μια ικανή ομάδα ψηφιακού μετασχηματισμού που μπορεί να πρωτοστατήσει στη διαδικασία καινοτομίας. Ο πρωταρχικός στόχος της ομάδας είναι να εφαρμόσει και να αξιολογήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις, διασφαλίζοντας την απρόσκοπτη ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό. Η ταχεία καινοτομία μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία της κατάλληλης ομάδας με σαφή στόχο την έναρξη της διαδικασίας αλλαγής.

Για να διασφαλιστεί ο επιτυχημένος ψηφιακός επιχειρηματικός μετασχηματισμός, είναι σημαντικό να εστιάσουμε στην ψηφιακή εμπειρία που λαμβάνουν οι πελάτες. Η διεξαγωγή διεξοδικών ερευνών πελατών για τη μέτρηση της συμπεριφοράς και των προσδοκιών είναι ένα ζωτικό βήμα σε αυτή τη διαδικασία. Η ηγεσία της εταιρείας πρέπει να έχει πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες για να προχωρήσει στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Επιπλέον, δύο βασικοί οδηγοί αυτής της διαδικασίας είναι ο ψηφιακός δαρβινισμός και η συμπεριφορική οικονομία. Ο ψηφιακός δαρβινισμός υπογραμμίζει την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στις νέες τεχνολογίες, ενώ η συμπεριφορική οικονομία δείχνει πώς τα ψηφιακά σημεία επαφής μπορούν να ενισχύσουν τα κέρδη και να βοηθήσουν στην επίτευξη στόχων (Mettler & Pinto, 2018).

Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ουσιαστικός στον σημερινό κόσμο, δεν είναι χωρίς σημαντικές προκλήσεις. Από τα πιο πιεστικά είναι το θέμα της ανεπαρκούς εκπαίδευσης. Χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση, οι εταιρείες και τα στελέχη τους δεν

μπορούν να πλοηγηθούν με επιτυχία στο μονοπάτι του μετασχηματισμού. Η ανεπαρκής εκπαίδευση μπορεί να ακρωτηριάσει την πρόοδο. Σε αυτό το πλαίσιο, εναπόκειται στη διοίκηση και την ομάδα ψηφιακού μετασχηματισμού να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, βελτιώνοντας τόσο την ποιότητα της εργασίας όσο και την παραγωγικότητα των υφιστάμενων θέσεων εργασίας. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης.

Κατά την τρέχουσα εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, η προοπτική των στελεχών είναι ένας κρίσιμος παράγοντας. Μια αρνητική διάθεση για νέες ιδέες μπορεί να εμποδίσει σημαντικά την πρόοδο. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό όλα τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να διαθέτουν το απαραίτητο όραμα και καινοτόμο κίνητρο για την προώθηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης (Heinze et al., 2018). Αναπόφευκτα, μπορεί να υπάρξουν συγκρούσεις που προκύπτουν από νέες αρμοδιότητες σχετικά με τις διαδικασίες του τμήματος. Η εταιρεία πρέπει να χειρίζεται αποτελεσματικά αυτές τις συγκρούσεις και να ορίζει σαφείς διαδικασίες για όλους τους εργαζόμενους.

Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια κατά τη διαδικασία ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας είναι συχνά η ανεπαρκής χρηματοδότηση, όπως επισημαίνει ο Bounfour (2016). Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν συγκεκριμένη κατανομή του προϋπολογισμού για τεχνολογικές δαπάνες, κάτι που μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ζήτημα κατά την ανάληψη πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού. Ενώ η επένδυση ενός μεγάλου χρηματικού ποσού μπορεί να μην είναι απαραίτητη, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν ότι η ανάπτυξη μπορεί να μην είναι άμεση. Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι η έλλειψη σχετικών πληροφοριών και δεδομένων. Όταν η επιχείρηση στερείται πληροφοριών σχετικά με τις δραστηριότητές της, η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα του εργατικού δυναμικού γίνεται δύσκολη.

Αναμφίβολα, ο χρόνος μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πρόκληση κατά τη διαδικασία του μετασχηματισμού. Οι διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού είναι χρονοβόρες και απαιτούν σημαντική προσπάθεια τόσο από την εταιρεία όσο και από τους υπαλλήλους και τα στελέχη της για να διασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα.

2.3 Η τεράστια σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού - Πλεονεκτήματα

Η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να επιφέρει σημαντικά λειτουργικά πλεονεκτήματα που διασφαλίζουν τη διαρκή ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Πάνω απ' όλα, αυτή η διαδικασία ενισχύει τη δέσμευση και την ικανοποίηση των πελατών, οδηγώντας σε μια συνολική βελτίωση των εμπειριών των πελατών. Με την προώθηση καναλιών άμεσης επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους και να επηρεάσουν αποτελεσματικά τις αποφάσεις τους. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα ψηφιακά κανάλια για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων πωλήσεων, προώθησης και μάρκετινγκ στο διαδίκτυο. Αυτό τους παρέχει άμεση πρόσβαση στο κοινό που προορίζονται, όπως προτείνει ο Vogelsang (2010).

Η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι γνωστό ότι έχει πολλά πλεονεκτήματα. Η ψηφιακή τεχνολογία, για παράδειγμα, δίνει στις εταιρείες ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το «Διαδίκτυο» και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επεκτείνει σημαντικά το δυναμικό της αγοράς, ενώ μειώνουν τα γεωγραφικά εμπόδια, γεγονός που εξηγεί γιατί οι νέες τεχνολογίες θεωρούνται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, οι ψηφιακές τεχνολογίες παρέχουν στις εταιρείες την ευελιξία να σχεδιάζουν και να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις με βάση την ανάλυση δεδομένων. Το κόστος των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλάζει επίσης σημαντικά, δεδομένου ότι το χαμηλό κόστος εργασίας δεν είναι πλέον κρίσιμος παράγοντας. Οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην καινοτομία και ασπάζονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορούν τώρα να εφαρμόσουν τις ιδέες πιο γρήγορα και να προσεγγίσουν μια πολύ μεγαλύτερη πελατειακή βάση παρέχοντας ποιοτικά προϊόντα που παραδίδονται στην ώρα τους.

Σε αυτήν την εποχή του Διαδικτύου, οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των εργαζομένων έχουν μετατοπιστεί, καθιστώντας τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού επιτακτική για τις εταιρείες. Για την κάλυψη των αναγκών του σημερινού εργατικού δυναμικού, η ευελιξία στο χώρο εργασίας είναι βασικός παράγοντας για την επίτευξη της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αγκαλιάζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι εταιρείες μπορούν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού τους, οδηγώντας σε ένα πιο αποτελεσματικό και παραγωγικό εργατικό δυναμικό (Παπαδοπούλου, 2013).

Η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν χάνεται στους πελάτες αυτής της επιχείρησης. Η σχέση τους με την επιχείρηση εξαρτάται από την ψηφιακή τεχνολογία, είτε πρόκειται για μια προσαρμοσμένη εφαρμογή που βελτιώνει την εμπειρία τους είτε

για έναν εκλεπτυσμένο ιστότοπο. Η αποτυχία να υιοθετήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό διατρέχει τον κίνδυνο να χάσουν την προστασία τους από τους ανταγωνιστές. Στο τρέχον κλίμα, η ανάλυση δεδομένων κυριαρχεί και είναι το κλειδί για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες δημιουργεί πολύτιμα δεδομένα, ζωτικής σημασίας για τη μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησής τους (Παπαδοπούλου, 2013).

Οι απαραίτητες γνώσεις για την κάλυψη των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών κατά τη διάρκεια των διαφορετικών φάσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού παρέχονται από την ανάλυση δεδομένων. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν με επιτυχία ψηφιακό μετασχηματισμό παρουσιάζουν την ικανότητα διαχείρισης και εφαρμογής τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων. Με αυτή την ικανότητα, μπορούν να αναλύσουν όλες τις πτυχές της συμπεριφοράς των πελατών και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών πρακτικών τους.

Καθώς η τεχνολογία συνεχίζει να διαπερνά την κοινωνία, περισσότεροι άνθρωποι βασίζονται σε αυτήν για καθημερινές δραστηριότητες, όπως οι αγορές και η αναζήτηση εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που έχουν διαδικτυακή παρουσία προτιμώνται από καταναλωτές που αλληλεπιδρούν πρωτίστως με ψηφιακές υπηρεσίες (Παπαδοπούλου, 2013). Με τη μόχλευση των ψηφιακών καναλιών, οι εταιρείες μπορούν να εξορθολογίσουν τις δραστηριότητές τους και να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών, οδηγώντας τελικά σε αυξημένη κερδοφορία και στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων (Westerman, Bonnet και McAfee, 2014).

Η ενσωμάτωση ψηφιακών διαδικασιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική δέσμευση των καταναλωτών. Για παράδειγμα, η δημιουργία ενός ιστότοπου για την προβολή προϊόντων και υπηρεσιών οδηγεί συχνά σε αυξημένη επισκεψιμότητα και ανταπόκριση πελατών. Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότεροι καταναλωτές αναζητούν ιδιωτικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που επιθυμούν. Ως εκ τούτου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προσέλκυση και τη διατήρηση υφιστάμενων πελατών για τις επιχειρήσεις.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις, και ένα από αυτά είναι η αύξηση του αριθμού των ατόμων που λαμβάνουν πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο ενδιαφέρον και, τελικά, υψηλότερη κερδοφορία. Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να διευκολύνει ορισμένες δραστηριότητες αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες και ελευθερώνοντας τους υπαλλήλους να επικεντρωθούν σε πιο απαιτητικές εργασίες.

Ένα άλλο πλεονέκτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να δημιουργούν νέα, καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας προηγμένες ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτά τα οφέλη καταδεικνύουν τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας για τις επιχειρήσεις.

Συχνά, οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι οι υποψήφιοι πελάτες μπορούν να ερευνήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες με ελάχιστη πρόθεση αγοράς. Κατά συνέπεια, τα ποσοστά μετατροπής των καταναλωτών παραμένουν χαμηλά (Heinze, Griffiths και Fenton, 2018). Ωστόσο, οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού μπορούν να αυξήσουν το ποσοστό των ενδιαφερόμενων πελατών, οδηγώντας σε αυξημένες πωλήσεις και κερδοφορία. Αξιοποιώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν την εμβέλειά τους και να στοχεύσουν σε ένα ευρύτερο κοινό, προωθώντας αποτελεσματικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.

Οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να καινοτομούν και να ανταγωνίζονται στην τρέχουσα εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στις διακυμάνσεις της αγοράς. Η ψηφιακή ολοκλήρωση προσφέρει στους οργανισμούς την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα και να προσαρμοστούν στην αλλαγή γρηγορότερα από τους ομολόγους τους που βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους. Η καινοτομία, και όχι το κόστος, έχει αναδειχθεί ως το νέο κριτήριο για τον επιχειρηματικό ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία έχουν ένα σαφές πλεονέκτημα στην εύρεση και εξασφάλιση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στη δημιουργία συνεργασιών με ευκολία. Επιπλέον, αυτές οι επιχειρήσεις έχουν την ευελιξία να προσαρμόζονται γρήγορα στις εξελισσόμενες ανάγκες της πελατειακής τους βάσης και να εντοπίζουν και να ενσωματώνουν καινοτόμες τάσεις.

2.4 Στρατηγικές για ψηφιακό μετασχηματισμό

Στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας είναι μια ζωτική πτυχή για την επίτευξη ολοκληρωμένου ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτή η ολοκλήρωση όχι μόνο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, αλλά τους δίνει επίσης τη δυνατότητα να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η Deloitte University Press διεξήγαγε μια παγκόσμια μελέτη το 2020, η οποία διαπίστωσε ότι οι

εταιρείες που ενσωματώνουν σε μεγάλο βαθμό την ψηφιακή τεχνολογία τείνουν να δίνουν προτεραιότητα στην ενσωμάτωσή της. Για παράδειγμα, λειτουργούν ομαλά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις εφαρμογές που βασίζονται στο «cloud» και τα «smartphone» στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά, οι λιγότερο προηγμένες τεχνολογικά επιχειρήσεις τείνουν να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα χρησιμοποιώντας μεμονωμένες ψηφιακές τεχνολογίες.

Οι εταιρείες που ασπάζονται πλήρως την ψηφιακή τεχνολογία έχουν μια καλά καθορισμένη ψηφιακή στρατηγική που υποστηρίζεται από τα κορυφαία στελέχη τους. Αυτή η κουλτούρα καινοτομίας ενισχύει τις τεχνολογικές εξελίξεις στις επιχειρήσεις και τέτοιες εταιρείες αναλαμβάνουν κινδύνους για να επιτύχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι όλων των ηλικιακών ομάδων προτιμούν να εργάζονται σε τέτοιες εταιρείες που ενσωματώνουν βαθιά την ψηφιακή πρόοδο. Το διοικητικό προσωπικό πρέπει να το έχει υπόψη του για να προσελκύσει και να διατηρήσει υψηλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό (Deloitte University Press, 2020)

Σύμφωνα με τους Cochoy & Peterson (2017) προαναφερθείσα έρευνα, το κλειδί για την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης λύσης ψηφιακού μετασχηματισμού βρίσκεται στις επιχειρηματικές στρατηγικές και όχι μόνο στην τεχνολογία. Ακόμη και εταιρείες που θεωρούνται λιγότερο προηγμένες τεχνολογικά μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνολογικά μέσα. Ωστόσο, αυτό που ξεχωρίζει τις τεχνολογικά προηγμένες εταιρείες είναι η προθυμία τους να ενσωματώσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλες τις πτυχές των εργασιών τους, σε αντίθεση με ορισμένα μόνο τμήματα.

2.5 Επαναπροσδιορισμός των επιχειρηματικών κλάδων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια πολύπλευρη επιχείρηση ενσωμάτωσης και προώθησης διαφόρων τεχνολογικών και επιχειρηματικών μοντέλων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας, όπως διακρίνεται από τα παραπάνω. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεκινήσουν αναγνωρίζοντας την υπάρχουσα ανάγκη για ψηφιακή πρόοδο που θα οδηγήσει στην αλλαγή. Η υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να αναθεωρήσει το «status quo» και να επαναβαθμονομήσει γρήγορα την αγορά (Bradley, Loucks και Macaulay, 2015).

Η έλευση της ψηφιακής τεχνολογίας και των επιχειρηματικών μοντέλων άνοιξε το δρόμο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο αντίκτυπός του δεν περιορίζεται σε μία μόνο εταιρεία, αλλά επεκτείνεται σε όλους τους παίκτες του κλάδου. Οι οργανισμοί

που αγκαλιάζουν τα ψηφιακά μέσα στις διαδικασίες τους απολαμβάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομολόγων τους. Όσοι δεν το κάνουν πρέπει είτε να αντιμετωπίσουν το συρρικνούμενο μερίδιο αγοράς είτε να ενσωματώσουν ψηφιακές λύσεις στη λειτουργία τους. Αυτή η διαδικασία επιλογής έχει ένα κυματιστικό αποτέλεσμα, που οδηγεί σε έναν μετασχηματισμό ολόκληρης της βιομηχανίας (Bradley, Loucks & Macaulay, 2015).

Τελικά, η αντίθεση μεταξύ των διαδικασιών ψηφιακού μετασχηματισμού και των συμβατικών επιχειρηματικών προσεγγίσεων βρίσκεται σε δύο βασικούς τομείς: την ταχύτητα των αλλαγών και ο σχετικός υψηλός κίνδυνος. Σύμφωνα με τους Bradley, Loucks & Macaulay (2015), οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορούν να εισαγάγουν γρήγορα καινοτομίες, επιτρέποντάς τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές που προσκολλώνται σε συμβατικά επιχειρηματικά μοντέλα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει γίνει μια δημοφιλής μέθοδος για τις εταιρείες να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, αλλά ενέχει επίσης σημαντικούς κινδύνους. Σύμφωνα με έρευνα του «Παγκόσμιου Κέντρου Ψηφιακού Μετασχηματισμού», οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να αλλάξουν κλάδους και να διαταράξουν τις υπάρχουσες εταιρείες. Αυτές οι νέες μικρές επιχειρήσεις ενσωματώνουν την καινοτομία και την ευελιξία στις δραστηριότητές τους, αναλαμβάνοντας ρίσκα και πειραματίζονται για να αναπτυχθούν γρήγορα. Αντίθετα, οι καθιερωμένες εταιρείες έχουν το πλεονέκτημα της εύκολης πρόσβασης σε κεφάλαια και της μεγάλης πελατειακής βάσης. Παρόλα αυτά, ο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς των ψηφιακά μετασχηματισμένων εταιρειών δεν μπορούν να αγνοηθούν.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια διάχυτη διαδικασία που εκτείνεται πέρα από τον τομέα της υψηλής τεχνολογίας. Ακόμη και οι συμβατικοί επιχειρηματικοί τομείς μπορεί να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό, όπως εξηγούν οι Mettler και Pinto (2018). Ως εκ τούτου, στη σημερινή σκληρά ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν την ουσία της αλλαγής, όπου η ενοποίηση της τεχνολογίας και τα αντίστοιχα επιχειρηματικά μοντέλα θα διαδραματίσουν ζωτική λειτουργία.

Το παγκόσμιο κέντρο ψηφιακού μετασχηματισμού διεξήγαγε εκτεταμένη έρευνα για να διακρίνει την τρέχουσα κατάσταση των ψηφιακών αλλαγών και τις προοπτικές που έχουν οι διάφοροι τομείς. Τα αποτελέσματα είναι ανησυχητικά, καθώς πολλές επιχειρήσεις επιδεικνύουν έλλειψη ετοιμότητας να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες. Αυτός ο κίνδυνος επεκτείνεται σε ολόκληρους κλάδους. Όπως αποδεικνύεται από την έρευνα, το 43% των εταιρειών

είναι αβέβαιο για τους κινδύνους που συνεπάγεται η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και σχεδόν το 30% έχει επιλέξει να μιμηθεί τους ανταγωνιστές αντί να καινοτομεί (Bradley, Loucks και Macaulay, 2015).

Στον σημερινό κόσμο με γρήγορο ρυθμό, η ταχεία ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών έχει τη δυνατότητα να φέρει επανάσταση ολόκληρες βιομηχανίες. Η κακή ετοιμότητα για ψηφιακό μετασχηματισμό θα μπορούσε να οδηγήσει στην πτώση ολόκληρων εταιρειών. Οι προκλήσεις της προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες δεν περιορίζονται σε μεμονωμένες εταιρείες, αλλά αντιμετωπίζονται από ολόκληρες βιομηχανίες (Heinze, Griffiths και Fenton, 2018). Ωστόσο, παρά το μέγεθος αυτού του ζητήματος, έχουν γίνει ελάχιστες έρευνες σε αυτόν τον τομέα, όπως υποδηλώνει η υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Όσον αφορά τις έρευνες σε επίπεδο κλάδου, οι δυσκολίες αφθονούν και ο αριθμός των μελετών είναι περιορισμένος ως αποτέλεσμα. Συγκριτικά, η μελέτη μιας βιομηχανίας είναι ακόμη πιο δύσκολη από τη μελέτη μεμονωμένων οργανισμών. Στην πραγματικότητα, ορισμένα αποτελέσματα σε επίπεδο κλάδου προέρχονται από δεδομένα που συγκεντρώθηκαν σε οργανωτικό επίπεδο. Υπάρχει μια μεγάλη πρόκληση στον εντοπισμό κατάλληλων ορίων για την πλήρη κατανόηση ενός κλάδου, ειδικά όταν αυτά τα όρια υπόκεινται σε αλλαγές.

2.6 Παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις εξαρτάται από πολλούς κρίσιμους παράγοντες. Το κυριότερο μεταξύ αυτών είναι μια εξαιρετική εμπειρία πελάτη, η οποία διαμορφώνει σημαντικά τη στρατηγική της εταιρείας για τη διαδικασία μετασχηματισμού. Λειτουργεί ως ισχυρός μοχλός επιχειρηματικής πρακτικής, αποδίδοντας πολύτιμες γνώσεις και ενισχύοντας εξίσου τα έσοδα, όπως τόνισε η Παπαδόπουλου (2013).

Στον σημερινό κόσμο, τα θετικά σχόλια και οι λαμπερές κριτικές ενός ικανοποιημένου πελάτη αποτελούν την καλύτερη δυνατή διαφήμιση για κάθε επιχείρηση. Όχι μόνο επικυρώνουν τις υπηρεσίες της εταιρείας, αλλά τις βοηθά επίσης να κερδίσουν την αναγνώριση και να διευρύνουν τη βάση πελατών τους, μέσω παραπομπών από στόμα σε στόμα. Η κοινή γνώμη για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία διαμορφώνεται συχνά από την προσωπική εμπειρία ενός πελάτη, καθιστώντας ζωτικής σημασίας για τις

επιχειρήσεις να δώσουν προτεραιότητα στην εμπειρία κάθε πελάτη. Όπως επισήμανε ο Βεσπούκης (2001), αυτή η εμπειρία έχει ύψιστη σημασία.

Οι άνθρωποι και το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία είναι οι δύο βασικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εμπειρία ενός πελάτη με οποιαδήποτε επιχείρηση.

Η ικανοποίηση των πελατών είναι πρωταρχικής σημασίας για κάθε εταιρεία και η δημιουργία θετικών εντυπώσεων μετά την αγορά είναι εξίσου σημαντική. Σε περίπτωση που ένας πελάτης έχει μια μη ικανοποιητική εμπειρία, η εταιρεία πρέπει να αξιολογήσει και να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές. Με πολλούς ανταγωνιστές στην αγορά, οι πελάτες έχουν πολλές επιλογές και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα διαδικτυακά προϊόντα τους δίνουν σημαντική μόχλευση για να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις (Παπαδοπούλου, 2013).

Η σημασία των πελατών για την επιτυχία μιας επιχείρησης δεν μπορεί να μην εκτιμηθεί, καθώς αποτελούν την κινητήρια δύναμη πίσω από την ανάπτυξή της. Κατά συνέπεια, είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχειρηματική μονάδα να εντοπίζει και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες τους. Μια εταιρεία μπορεί να το πετύχει αυτό εφαρμόζοντας τακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού που είναι ειδικά προσαρμοσμένες στους πελάτες της. Τέτοιες τακτικές αξιοποιούν ψηφιακά εργαλεία για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό του ποσοστού των πελατών που αποκτήθηκαν ή χάθηκαν. Χρησιμοποιώντας αυτά τα εργαλεία, μια εταιρεία μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τη βάση των πελατών της και να τους παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες της.

Εκτός από την εμπειρία του πελάτη, οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι εξίσου ζωτικής σημασίας για έναν επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ενσωμάτωση των απαραίτητων αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα και στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της διαδικασίας. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να εμπιστευτούν το εργατικό δυναμικό τους για την υλοποίηση της διαδικασίας τείνουν να δυσκολεύονται. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στο εργατικό δυναμικό και τις διαδικασίες έναντι της τεχνολογίας είναι πιο προηγμένες ψηφιακά. Ενώ η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας παρέχει ένα αρχικό πλεονέκτημα, τελικά αυτό εξαφανίζεται καθώς οι ανταγωνιστές ακολουθούν το παράδειγμά της. Ωστόσο, η επένδυση και η επανεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαρκεί.

Επομένως, η παράβλεψη του ανθρώπινου παράγοντα στον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Η διευκόλυνση της συμμετοχής των εργαζομένων και του ανοίγματος στην αλλαγή είναι συχνά ένα πολύπλοκο εγχείρημα. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στη σημαντική αλλαγή στη φύση και τη δομή των εργασιακών ευθυνών, όπου η αυτοματοποίηση στοχεύει εργασίες χαμηλών δεξιοτήτων για να απελευθερώσει τους εργαζόμενους από τη μονοτονία των επαναλαμβανόμενων ρουτινών. Ο απώτερος στόχος είναι να ενδυναμωθούν οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να αξιοποιήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να επιδιώξουν νέες ευκαιρίες.

2.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός και νέο εργασιακό περιβάλλον

Εκτεταμένη έρευνα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει αποκαλύψει τη βαθιά επίδραση της τεχνολογίας της πληροφορίας στις εργασιακές διαδικασίες (Towers et al., 2006). Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν βιώσει μια στροφή προς μεγαλύτερη ολοκλήρωση, αποδομώντας τα καθαρώς αυστηρά όρια των τμημάτων και διαλύοντας τα οργανωτικά σύνορα μέσω συνεργασιών και κοινοπραξιών (Fitzgerald et al., 2014).

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν χρονική και γεωγραφική ευελιξία, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε πιο διάσπαρτα και οργανωμένα περιβάλλοντα. Σύμφωνα με τους Fitzgerald et al. (2014) και Purnam et al. (2014), οι εργαζόμενοι που προσαρμόζονται στις νέες τεχνολογίες είναι πιο συνεργατικοί και λειτουργούν μέσα σε ένα νέο πρότυπο εργασίας. Η βιβλιογραφία έχει εντοπίσει αρκετές βασικές πτυχές του σχεδιασμού εργασίας που επηρεάζονται από αυτές τις τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η αυτοματοποίηση, οι πιο επίπεδες ιεραρχίες, οι εξελισσόμενες απαιτήσεις εργασίας και οι απαιτήσεις δεξιοτήτων, οι προηγμένες τεχνολογίες επικοινωνίας, οι εικονικές ομάδες και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας.

2.7.1 Ο κόσμος των αυτοματισμών

Το θέμα της αυτοματοποίησης απλών και ενδιάμεσων εργασιών διερευνάται συχνά στο πλαίσιο της οργάνωσης της εργασίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Καθώς η ψηφιακή εποχή εξελίσσεται, πολλές θέσεις εργασίας που κάποτε απαιτούσαν εργαζόμενους μεσαίας ειδίκευσης έχουν αντικατασταθεί, ενώ οι θέσεις εργασίας υψηλής ειδίκευσης αυξάνονται, απαιτώντας ένα πιο εκτεταμένο σύνολο δεξιοτήτων και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα, ο πολλαπλασιασμός των

επιχειρήσεων που βασίζονται στη γνώση γίνεται μια διαδεδομένη τάση, όπως αναγνωρίζεται από πολλούς μελετητές όπως οι Cascio και Montealegre (2016).

Οι Alvesson & Spicer (2016) έχουν αντίθετη άποψη στο "The Stupidity Paradox". Ισχυρίζονται ότι η αξία της προηγμένης γνώσης στους οργανισμούς υπερτονίζεται. Στην πραγματικότητα, η σύνθετη γνώση έχει συχνά μικρή συνάφεια με τις καθημερινές λειτουργίες, πράγμα που σημαίνει ότι οι οργανισμοί που βασίζονται αποκλειστικά σε πρακτικές που βασίζονται στη γνώση μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικοί όσο συχνά ισχυρίζεται. Ακόμη και με τη συνεχή πρόοδο της τεχνολογίας, ο πρωταρχικός στόχος των οργανισμών έντασης γνώσης είναι να προβάλουν μια εικόνα έξυπνων πρακτικών στους πελάτες και όχι να την αξιοποιήσουν αποτελεσματικά. Τέτοιοι οργανισμοί συχνά βιώνουν έναν βαθμό αβεβαιότητας στον τομέα τους που βασίζεται στη γνώση.

Οι Alvesson και Spicer (2016) υποστηρίζουν ότι οι μηχανές αντικαθιστούν την ανθρώπινη εργασία υψηλής εξειδίκευσης εδώ και αιώνες, με στόχο να απαλλάξουν τους εργαζόμενους από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις και να τους επιτρέψουν να απολαμβάνουν μια εβδομάδα εργασίας που διαρκεί μόνο είκοσι ώρες. Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή, ένα αυξανόμενο μέρος της καθημερινής ρουτίνας και των συνηθειών των ανθρώπων καταλαμβάνεται από θέματα που σχετίζονται με την εργασία.

Στον απόηχο του αυτοματισμού, οι θέσεις εργασίας που παραμένουν, απαιτούν ένα άνευ προηγουμένου επίπεδο «πάθους και αγάπης» λόγω των αυξημένων απαιτήσεων για διαθεσιμότητα (The Economist, 2014). Περιέργως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η αυτοματοποίηση έχει οδηγήσει σε αύξηση της εργασίας παρά σε μείωση (Alvesson & Spicer, 2016). Ως εκ τούτου, θέσεις χαμηλού και μεσαίου επιπέδου έχουν εμφανιστεί για να παρέχουν τα προς το ζην σε εργαζόμενους για τους οποίους η οικονομία έχει υπερβολικές ανάγκες (The Economist, 2014).

Καθώς η καινοτομία και η τεχνολογία προχωρούν με πρωτοφανή ρυθμό, η δημιουργία και η εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών έχουν οδηγήσει σε αύξηση της απώλειας θέσεων εργασίας. Πολλές θέσεις εργασίας καθίστανται απαρχαιωμένες λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, γεγονός που οδηγεί σε σημαντική μείωση της ζήτησης εργατικού δυναμικού χαμηλής ειδίκευσης. Αυτή η αλλαγή περιπλέκει όλο και περισσότερο τον τομέα των «Ανθρώπινων Πόρων» (Alvesson and Spicer, 2016; Cascio and Montealegre, 2016). Εν τω μεταξύ, η ψηφιακή τεχνολογία δημιουργεί περισσότερες ευκαιρίες για απασχόληση υψηλής ειδίκευσης, προκαλώντας έντονη ανισορροπία στην αγορά εργασίας.

2.7.2 Η ιεραρχία

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει προκαλέσει μια στροφή προς τις δομές εργασίας που βασίζονται στην ομάδα, όπου οι ευθύνες ανατίθενται σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Αυτό ήταν το επίκεντρο της έρευνας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των πολυπολιτισμικών ομάδων και των εικονικών ομάδων, όπως τονίστηκε σε μελέτες των Morgeson και Campion (2003) και Sinha και Van de Ven (2005).

Σύμφωνα με έρευνα, οι ιεραρχίες αποτελούν εμπόδιο στην καινοτομία και αναμένεται να καταστούν παρωχημένες στην ψηφιακή εποχή (Santiago de Costa et al., 2018). Ενώ οι ιεραρχίες χτίζονται γύρω από δομημένα οργανογράμματα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία, επιτρέποντας τον σχηματισμό άτυπων ομάδων για την αντιμετώπιση νέων και υπαρχόντων θεμάτων και τη διασπορά μόλις εκπληρωθεί η εργασία (Sinha and Van de Ven, 2005).

Η έλευση του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από τις διαφανείς εταιρικές κουλτούρες, όπου η ανταλλαγή πληροφοριών έχει προτεραιότητα έναντι της διασφάλισής της και οι καινοτόμες ιδέες μπορούν να προέλθουν από οποιονδήποτε. Με αυτή τη μετατόπιση, οι παραδοσιακές ιεραρχικές δομές γίνονται πιο επίπεδες (Morgeson και Campion, 2003). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η νέα προσέγγιση, η οποία αποκλίνει σημαντικά από την παλιά δομή εξουσίας και περιορίζει την πρόσβαση σε πληροφορίες, θέτει επίσης προκλήσεις και εμπόδια. Η απουσία κινήτρων και προαγωγών σε μια επίπεδη ιεραρχική δομή μπορεί να καταστήσει δύσκολη τη διατήρηση των εργαζομένων. Όχι μόνο αυτό, θα μπορούσε να δημιουργήσει σύγχυση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων, καθιστώντας δύσκολη την εστίαση και την εξειδίκευση στα καθήκοντά τους (Richardson & Thompson, 2003).

Σε μια επίπεδη οργανωτική δομή, τείνει να υπάρχει υψηλότερη αναλογία εργαζομένων προς διευθυντές σε σύγκριση με τους επόπτες των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην λαμβάνουν εξατομικευμένη καθοδήγηση, εκπαίδευση στο χώρο εργασίας ή την εξατομικευμένη προσοχή που απαιτείται για να αισθάνονται ικανοί στο ρόλο και το σύνολο δεξιοτήτων τους. Αυτό διαφέρει από τις ιεραρχικές δομές, όπου συνήθως παρέχεται καθοδήγηση ένας προς έναν (Richardson & Thompson, 2003).

2.7.3 Εξέλιξη εργασιακών ευθυνών και δεξιοτήτων

Σύμφωνα με διάφορες πηγές στη βιβλιογραφία, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα διαθέσιμων επιλογών για την τροποποίηση ή την αύξηση των απαιτήσεων εργασίας ως απάντηση στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μεταξύ των βασικών δυνατοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για το σύγχρονο ψηφιακό εργατικό δυναμικό είναι η ψηφιακή ευχέρεια, η οποία αναφέρεται στην ευκολία και την τεχνογνωσία κάποιου στη χρήση της τεχνολογίας για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Colbert et al., 2016).

Η ψηφιακή ευχέρεια συνεπάγεται περισσότερο από μια απλή κατανόηση προγραμμάτων και εφαρμογών. Η πραγματική ευχέρεια απαιτεί την ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας της πληροφορίας για την επίτευξη στρατηγικών στόχων και τη δημιουργία νέων ιδεών. Όπως σημειώνει η Sherry Turkle, η τεχνολογία μπορεί να είναι ακαταμάχητη όταν καλύπτει τις ανθρώπινες αδυναμίες. Ωστόσο, στους σημερινούς σύγχρονους χώρους εργασίας που χαρακτηρίζονται από ποικιλομορφία και επικοινωνία σε κάθε κλιμάκιο, υπάρχει αυξημένη ανάγκη για οικοδόμηση σχέσεων και αλληλεπίδραση, σε αντίθεση με τα εργασιακά περιβάλλοντα από περασμένες δεκαετίες, όπως τονίζεται από τους Colbert et al. (2016).

Στη σύγχρονη κοινωνία, τα ψηφιακά δίκτυα προσφέρουν μια πρόσοψη οικειότητας που καλλιεργεί μια ψευδαίσθηση συντροφικότητας χωρίς τις υποχρεώσεις της αληθινής φιλίας. Το φαινόμενο αυτό δεν περιορίζεται μόνο στις προσωπικές σχέσεις, καθώς εμφανίζεται και στους επαγγελματικούς κύκλους. Όταν τα άτομα εξαρτώνται υπερβολικά από τα «smartphone» τους, οι ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις αντικαθίστανται από την εξάρτηση από την τεχνολογία (Turkle, 2011).

Ως αποτέλεσμα, το σύγχρονο εργατικό δυναμικό απαιτεί υψηλό βαθμό ψηφιακής παιδείας ακόμη και από τους νεότερους νεοσύλλεκτους (Rintala and Suolanen, 2005). Οι σημερινές περιγραφές θέσεων εργασίας δίνουν προτεραιότητα στην τεχνολογική επάρκεια, εκτιμώντας τους υποψηφίους που είναι ειδικευμένοι στην πλοήγηση σε εργαλεία εικονικής συνεργασίας και αρκετά ικανοί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ώστε να δημιουργούν περιεχόμενο που ενισχύει την επωνυμία και συνδέεται με τους πελάτες (Rintala and Suolanen, 2005).

Η επιτυχία ενός ατόμου στο χειρισμό του μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από τις προσωπικές του ικανότητες. Υπάρχει μια κοινή πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να είναι λιγότερο διατεθειμένοι ή να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε ψηφιακούς χώρους εργασίας. Ως εκ τούτου, είναι ακόμα σημαντικό να κατέχουμε διαπροσωπικές δεξιότητες σε οργανισμούς για να διασφαλίσουμε την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων (Colbert et al., 2016).

2.7.4 Τεχνολογίες επικοινωνίας

Ο σχεδιασμός εργασίας και ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι αλληλένδετα θέματα που καλύπτουν διάφορους τομείς σπουδών, συμπεριλαμβανομένων των «Τεχνολογιών Επικοινωνίας». Η σημασία αυτού του θέματος έχει τονιστεί από μελετητές όπως οι Bieser and Hilty (2018) και Watson-Manheim et al. (2002).

Σύμφωνα με διάφορες πηγές, η ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογιών επέτρεψε στους εργαζόμενους να παραμείνουν συνδεδεμένοι με την εργασία τους με ευκολία, οδηγώντας στην εμφάνιση «συμπληρωματικής εργασίας που υποστηρίζεται από τεχνολογία» και στη δυνατότητα σύνδεσης με την εργασία οποτεδήποτε, οπουδήποτε. Αυτό έχει γίνει ένας κεντρικός τομέας εστίασης στον τομέα της τεχνολογίας επικοινωνιών, όπως προτάθηκε από τους Boswell και OlsonBuchanan (2007).

Η έλευση της τεχνολογίας επικοινωνίας άνοιξε το δρόμο για την τηλεργασία, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εργάζονται εξ αποστάσεως είτε εν μέρει είτε εξ ολοκλήρου. Για όσους βρίσκονται σε συμβατικά περιβάλλοντα εργασίας, προσφέρει την ευκαιρία να παραμείνουν συνδεδεμένοι με την εργασία ακόμα και μετά τις ώρες εργασίας, σύμφωνα με την έρευνα των Boswell και Olson-Buchanan το 2007.

Η πανταχού παρουσία της εξ αποστάσεως εργασίας ανάγκασε τις εταιρείες να απελευθερώσουν το προσωπικό τους από τους περιορισμούς των φυσικών γραφείων, παρέχοντάς τους την ευελιξία να συνεργάζονται σε έργα και να συμμετέχουν σε συγχρονισμένες δραστηριότητες από απομακρυσμένες τοποθεσίες. Αυτή η αλλαγή παραδείγματος έχει θολώσει σημαντικά την οριοθέτηση μεταξύ της εργασίας σε έναν παραδοσιακό εταιρικό χώρο και της εξ αποστάσεως εργασίας, όπως παρατηρήθηκε από τους Haeger & Lingham το 2013.

Η έρευνα των Boswell και Olson-Buchanan (2007) τόνισε το γεγονός ότι οι έρευνες για την τηλεργασία τείνουν να επικεντρώνονται σε τουλάχιστον ένα από τα τρία εννοιολογικά θέματα που αναφέρονται παρακάτω:

- i. Το επίπεδο ψυχολογικού ελέγχου ή αντιλαμβανόμενης αυτονομίας που έχει ένας εργαζόμενος στην εργασία του είναι μια κρίσιμη πτυχή της τηλεργασίας. Ενώ παρέχει τη δομή και τον έλεγχο για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών κατά βούληση, υπάρχουν παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι σε σύνθετους και ανεξάρτητους ρόλους με κρίσιμες δεξιότητες τείνουν να επωφελούνται από την τηλεργασία καθώς

- ενισχύει την εργασιακή τους αυτονομία και τον αυτοέλεγχο. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου τα προσόντα του εργαζομένου δεν απαιτούνται επί του παρόντος ή οι ιδιωτικές συνθήκες αναγκάζουν την εξ αποστάσεως εργασία, μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερες ευκαιρίες ανέλιξης και χαμηλότερους μισθούς.
- ii. Η τηλεργασία έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα στη διεπαφή επαγγελματικής ζωής και στην ισορροπία εργασίας-οικογένειας. Οι μελετητές παρατήρησαν ότι η τηλεργασία μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο ενισχύοντας την καλύτερη ενσωμάτωση μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ρόλων, καθώς και μεγαλύτερο έλεγχο και ευελιξία στη διαχείριση διαφορετικών απαιτήσεων. Ωστόσο, ορισμένες μελέτες επισημαίνουν ότι η τηλεργασία μπορεί επίσης να εντείνει τις συγκρούσεις θολώνοντας τα όρια μεταξύ εργασίας και οικογένειας, οδηγώντας σε αρνητικές συνέπειες. Έτσι, η τηλεργασία μπορεί να είναι ένα δίκτοπο μαχαίρι όσον αφορά τον αντίκτυπό της στη διεπαφή εργασίας-ζωής. Επιπλέον, αυτή η τάση θολώματος των ορίων και ενοποίησης μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα άτομα, καθώς συνδέονται με την εργασία τους με περιορισμένες ευκαιρίες αποσύνδεσης. Με τις σύγχρονες τεχνολογίες ικανές να διακόπτουν ή να αποσπούν άτομα ανά πάσα στιγμή, το κόστος αυτού του φαινομένου είναι μεγάλο, όπως σημειώθηκε από τους Boswell και Olson-Buchanan το 2007.
- iii. Η τηλεργασία έχει τα μειονεκτήματά της, συμπεριλαμβανομένου ενός εξασθενημένου διαπροσωπικού δεσμού με συναδέλφους και προϊστάμενους. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο, στη μειωμένη συχνότητα και ποιότητα επικοινωνίας και στη μειωμένη κοινωνική παρουσία. Επιπλέον, η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε επιπτώσεις που σχετίζονται με το άγχος, καθώς οι διευθυντές μπορεί να αισθάνονται υποχρεωμένοι να εργάζονται ακραίες ώρες και να παραμένουν συνδεδεμένοι για ψυχολογικά και οικονομικά οφέλη (Gajendran and Harrison, 2007; Boswell and Olson-Buchanan, 2007)

2.7.5 Η δημιουργία εικονικών ομάδων

Ένας από τους κεντρικούς τομείς σπουδών στον ψηφιακό μετασχηματισμό και το σχεδιασμό εργασίας αφορά δομές που βασίζονται σε ομάδες, με εξέχουσα έμφαση στις εικονικές ομάδες. Η άνοδος και η πρόοδος αυτών των ομάδων έχουν υποβληθεί σε εκτενή έρευνα και ανάλυση.

Αυτή η προσέγγιση στην εργασία αξιοποιεί πλήρως το δυναμικό της τεχνολογίας και εκχωρεί τη λογοδοσία σε κατώτερο προσωπικό, ενώ όλα αυτά υποστηρίζουν τη σημασία της συλλογικής συμβολής. Επιπλέον, η χρήση παγκόσμιων εικονικών ομάδων διευκολύνει τη μεγαλύτερη συνδεσιμότητα και δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικές τοποθεσίες, οδηγώντας σε μειωμένα έξοδα που σχετίζονται με την παγκόσμια συνεργασία, ταχύτερους χρόνους απόκρισης και καινοτόμες ιδέες, όπως επισημαίνεται από τους Schneider et al. (2014).

Παρά τα προφανή πλεονεκτήματα των εικονικών ομάδων, ενδέχεται να προκύψουν μερικές προκλήσεις. Για παράδειγμα, μπορεί να προκύψουν χάσματα γενεών μεταξύ των μελών, καθώς οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι πιο τεχνολογικά γνώστες από τους ηλικιωμένους ομολόγους τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη για ολοκληρωμένη εκπαίδευση σε εφαρμογές προηγμένης τεχνολογίας για τους περισσότερους εργαζόμενους που συμμετέχουν σε εικονικές ομάδες (Bergiel et al., 2008).

Σύμφωνα με τους Bergiel και τους συνεργάτες (2008), οι εικονικές ομάδες μπορεί να μην είναι η καλύτερη επιλογή για εξαιρετικά διαδοχική ή ολοκληρωμένη εργασία, και επομένως μπορεί να μην είναι επωφελείς για κάθε οργανισμό. Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένοι υπάλληλοι που μπορεί να μην είναι κατάλληλοι για εικονικά περιβάλλοντα ομάδας επειδή απαιτούν αλληλεπίδραση και εσωτερική δομή για να ευδοκιμήσουν (Bergiel et al., 2008).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εφαρμογή νέων κανονισμών στο χώρο εργασίας είχε ως αποτέλεσμα την άνοδο των εικονικών ομάδων. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία επέτρεψαν στα μέλη αυτών των ομάδων να συνεργάζονται απρόσκοπτα, να επικοινωνούν και να μοιράζονται έγγραφα. Κορυφαίοι ερευνητές, όπως οι Gilson et al. (2015) έχουν δηλώσει ότι οι εικονικές ομάδες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο προηγμένες τεχνολογικές λύσεις για να διευκολύνουν την εργασία τους. Οι συνεχιζόμενες εξελίξεις στην τεχνολογία μπορεί ακόμη και να επιτρέψουν στα μέλη της εικονικής ομάδας να βελτιώσουν την παρουσία και την εμπειρία τους ενώ συμμετέχουν σε τρισδιάστατα εικονικά περιβάλλοντα, κάτι που θα μείωνε την αντιληπτή απόσταση μεταξύ των χρηστών, όπως σημειώθηκε από τους Cummings & Bailenson (2015).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιταχύνονται με πρωτοφανή ρυθμό. Σήμερα, τα συστήματα εικονικής πραγματικότητας επιτρέπουν στους χρήστες να συνεργάζονται σε τρισδιάστατα πρωτότυπα σε έναν κοινόχρηστο εικονικό χώρο, όπως σημειώνεται από τον Mims (2014).

Καθώς η τεχνολογία προχωρά, η εικονική ομαδική εργασία είναι έτοιμη για πιο δυναμικές αλληλεπιδράσεις, παρά τα ορισμένα μειονεκτήματα. Η σημασία της «παρουσίας» αναμένεται επίσης να μετατοπιστεί από τη φυσική στην εικονική σφαίρα, με τους χρήστες να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος μιας συνεκτικής κοινότητας. Αυτό υποδείχθηκε από τους Colbert et al. (2016).

2.7.6 Οι ευέλικτες ρυθμίσεις στο χώρο εργασίας

Ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού στο σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος έχει διερευνηθεί σε προηγούμενη έρευνα, με έμφαση στην ενισχυμένη χρονική και χωρική ευελιξία που προσφέρει η τεχνολογία στους εργαζομένους. Μέσω νέων εξελίξεων, η εργασία μπορεί εύκολα να μεταφερθεί σε άτομα που εργάζονται από απόσταση, δίνοντάς τους την ευκαιρία να ολοκληρώσουν εργασίες πέρα από το κανονικό τους πρόγραμμα εργασίας (Mazmanian, 2013).

Καθώς η απομακρυσμένη εργασία, ιδιαίτερα από το σπίτι, κερδίζει δυναμική, τα όρια μεταξύ εργασίας και αναψυχής θολώνουν για τους εργαζόμενους (Reyt and Wiesenfeld, 2015). Αναζητώντας ευελιξία στα προγράμματα και τις τοποθεσίες εργασίας τους, οι εργαζόμενοι λαχταρούν για βελτιωμένη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ελπίζοντας να αφιερώσουν περισσότερο ποιοτικό χρόνο στις οικογένειές τους (Allen and Shockley, 2009).

Αν και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας συχνά αντιμετωπίζονται θετικά, η έρευνα που εξετάζει τις απόψεις των εργαζομένων υποδηλώνει το αντίθετο. Μελετητές όπως οι Allen και Shockley (2009) και οι Boswell και Olson-Buchanan (2007) υποστηρίζουν ότι τέτοιες ρυθμίσεις μπορούν πραγματικά να αυξήσουν τις συγκρούσεις ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η ελευθερία που παρέχεται στους εργαζομένους από τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα μπορεί τελικά να ωφελήσει τους οργανισμούς μέσω της αυξημένης κερδοφορίας και της επέκτασης των χρόνων παραγωγής. Στην πραγματικότητα, μελέτες έχουν δείξει ότι η παροχή αυτονομίας στις ώρες εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα. Η απομακρυσμένη εργασία αναφέρεται συχνά ως μέσο για την επίτευξη αυτής της ευελιξίας, όπως φαίνεται σε μελέτες των Costa and Sartori (2005) και Shagvaliyeva και Yazdanifard (2014). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ορισμένοι ερευνητές έχουν επίσης διαπιστώσει ότι τα παρατεταμένα ευέλικτα ωράρια

μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, όπως σημειώνουν οι Costa και Sartori (2005).

Οι ΤΠΕ εξουσιοδοτούν τους εργαζομένους να οργανώνουν τη δουλειά τους με μεγαλύτερη ελαστικότητα, αλλά η συνέπεια του να είναι πάντα προσβάσιμοι, ανεξαρτήτως τόπου ή χρόνου, μπορεί να οδηγήσει σε δυσμενή αποτελέσματα (όπως σημειώθηκε από τον Berkowsky το 2013 και τους McNall et al. (2010).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Berkowsky, R. (2013). When you just cannot get away. *Information, Communication and Society*, 16(4), pp.519-541.
2. Bieser, J., Hilty, L. (2018). Assessing Indirect Environmental Effects of Information and Communication Technology (ICT): A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 10(8).
3. Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*. Cham: Springer International Publishing.
4. Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J. (2015). *How Digital Disruption Is Redefining Industries*. London: Global Center For Digital Business Transformation.
5. Cascio, W. F., Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
6. Cochoy, H., Peterson, M. (2017). *Digitalizing Consumption. How devices shape consumer culture*. London: Routledge.
7. Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*. 59, (3), 731-739. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
8. Deloitte University Press (2019). Strategy, not technology, drives digital transformation. Ανάκτηση από: <https://dupress.deloitte.com/dup-usen/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy-digitallymature.html>
9. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology - A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), pp.1-12.
10. Gajendran, R., Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp. 1524-1541.
11. Haeger, D., Lingham, T. (2014). A trend toward Work-Life Fusion: A multigenerational shift in technology use at work. *Technological Forecasting and Social Change*, pp.1-10.

12. Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A. (2018). Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. *Global Business and Organizational Excellence*(37), σσ. 6–13.
13. Mettler, T., Pinto, R. (2018). Evolutionary paths and influencing factors towards digital maturity: An analysis of the status quo in Swiss hospitals. *Technological Forecasting and Social Change*(133), σσ. 7104–117.
14. Morakanyane, R., Grace, A., O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *30th Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, June 18 – 21, 2017*; Bled, Slovenia.
15. Remane, G., Hildebrandt, B., Hanelt, A. & Kolbe, L.M. (2016) . Discovering New Digital Business Model Types: A Study of technology Startups from the Mobility Sector. *Conference: Proceedings of 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)* At: Chiayi, Taiwan.
16. Reyt, J.-N., Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58, 739-762.
17. Rintala, N., Suolanen, S. (2005). The Implications of Digitalization for Job Descriptions, Competencies and the Quality of Working Life. *Nordicom Review*, 26(2), pp.53-67.
18. Santiago de Costa, L., Pereira, L., Akkari, A. (2018). A proposed framework to identify digital transformation maturity in small industries. *Workshop on Innovative Engineering for Fluid Power*.
19. Towers, T, Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), pp.593-618.
20. Turkle, S. (2011). *Alone Together. Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Basic Books: New York.
21. Watson-Manheim, M., Chudoba, K., Crowston, K. (2002). Discontinuities and continuities: a new way to understand virtual work. *Information Technology and People*, 15(3), pp. 191-209.
22. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning technology into business transformation*. London: Harvard Business Press.

Ελληνόγλωσση

1. Βεσπούκης , Β. (2001). *Τεχνολογία Λογισμικού 2*. Πάτρα: ΕΑΠ.
2. Δουκίδης, Γ. (2011). *Καινοτομία, στρατηγική, ανάπτυξη και πληροφοριακά συστήματα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
3. Παπαδοπούλου, Π. (2013). *Ηλεκτρονικό επιχειρήν και νέες τεχνολογίες για επιχειρηματικότητα*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Για να κατανοήσει κανείς τη σημασία των δραστηριοτήτων του τμήματος «Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» και τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στις δραστηριότητές του, είναι απαραίτητο να εμβαθύνει στα θεωρητικά θεμέλια του «HRM», δηλαδή της «Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού».

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) κυριαρχεί. Ενώ η γη, η εργασία, η επιχειρηματικότητα και το κεφάλαιο είναι το μακροοικονομικό θεμέλιο οποιασδήποτε επιχείρησης, η εργασία αντιπροσωπεύει την πτυχή του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρείας που πρέπει να διαχειρίζεται με προσοχή. Ουσιαστικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία ελέγχου και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, όπως ορίστηκε από τον εμπειρογνώμονα διαχείρισης Luecke (2009).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στη σκόπιμη και τακτική διαχείριση του προσωπικού μιας εταιρείας, με στόχο να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω έμπειρων διαδικασιών στρατηγικού μάνατζμεντ (Fosfur & Tribó, 2008). Ο πρωταρχικός της στόχος είναι να βελτιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού.

Η διαχείριση ατόμων μέσα σε οργανισμούς αποτελεί το κύριο επίκεντρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ιδιαίτερη έμφαση στις πολιτικές και τα συστήματα. Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνα για διάφορα καθήκοντα, όπως η επίβλεψη των παροχών των εργαζομένων, η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης και η διαχείριση συστημάτων αποδοχών και παροχών. Επιπλέον, το τμήμα χειρίζεται επίσης τις οργανωτικές αλλαγές και τις εργασιακές σχέσεις, διασφαλίζοντας ότι οι οργανωτικές πρακτικές ευθυγραμμίζονται με τους κυβερνητικούς νόμους και τις απαιτήσεις συλλογικών διαπραγματεύσεων (DeRouin et al., 2004).

Πολλοί μελετητές έχουν εμβαθύνει στα θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του Στρατηγικού Σχεδιασμού, κάνοντας στενούς παραλληλισμούς με αυτό το θέμα. Για να παρέχει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση, αυτό το κεφάλαιο εξετάζει

προηγούμενη έρευνα που διεξήχθη σε παρόμοια ή σχετικά θέματα, συλλέγοντας κατάλληλες πληροφορίες για ανάλυση.

Σε ένα άρθρο του 2010 με τίτλο "Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στην UCO Bank- A Case Study of Chandigarh Region", ο Saini αξιολόγησε τις πολιτικές και τις πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μελέτη αποκάλυψε ότι τα προσόντα των εργαζομένων είχαν ύψιστη σημασία για τις προσλήψεις σε όλα τα επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, ο Saini υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν αποτελεσματικά αποτελέσματα επίλυσης προβλημάτων εφαρμόζοντας μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική που ενσωματώνει διάφορες μεθόδους επίλυσης προβλημάτων.

Στην εργασία του το 2005, ο Subramanian πρόσφερε γνώσεις σχετικά με την πρόσληψη και την επιλογή εργαζομένων. Εξέφρασε την πεποίθηση ότι οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα σε αυτή τη διαδικασία τείνουν να παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις συνολικά. Ο Subramanian (2005) τόνισε επίσης ότι η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής θα πρέπει να εξεταστεί στο πλαίσιο του οργανωτικού σχεδιασμού της εταιρείας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα κρίσιμο συστατικό της οργανωσιακής ανάπτυξης. Σημειώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο δυναμικός πόρος όσον αφορά την προώθηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Στον σημερινό κόσμο, το HR πρέπει να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις πληροφορίες για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού. Σύμφωνα με την έρευνα των Jyoti & Sharma (2006) αποδεικνύεται πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου στην εργασιακή του κατάσταση. Το περιγράφουν ως αντίδραση στην εκτίμηση της δουλειάς κάποιου και αποτελεσματικό εργαλείο για την προώθηση της θετικότητας στον εργασιακό χώρο.

Στην έρευνά τους για την «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού», οι Vidya και Salokhe (2002) σημειώνουν ότι αυτό το τμήμα ενσωματώνει μια πρωτοβουλία για τη βελτίωση της ποιότητας των Ανθρώπινων Πόρων και τα θεωρεί ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Αυτό το τμήμα αναγνωρίζει ότι οι άνθρωποι είναι μοναδικοί και απαραίτητοι πόροι του οργανισμού, και ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη να αναπτύξουν τις ικανότητες, τις στάσεις και τις γνώσεις τους για την επίτευξη τόσο των οργανωτικών όσο και των προσωπικών τους στόχων. Αξιολογώντας τα στοιχεία των σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών, μόνο δυναμικά άτομα μπορούν να δημιουργήσουν δυναμικούς οργανισμούς και μόνο ικανοί ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του αποτελεσματικά.

Ο αντίκτυπος του κλίματος στην ανάπτυξη των εργαζομένων αξιολογήθηκε από τους Benjamin και Akinyemi (2011) σε δύο κορυφαίες εταιρείες στον τομέα των ασφαλίσεων και των τηλεπικοινωνιών. Η μελέτη τόνισε ότι οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς και ότι οι δύο κλάδοι διαφέρουν θεμελιωδώς ως προς το κλίμα ανάπτυξής τους. Εν τω μεταξύ, ο Tanvir (2008) στόχευσε να προσδιορίσει μεταβλητές που σχετίζονται με την ΔΑΠ στους εκπαιδευτικούς, μελετώντας τον αντίκτυπο του φύλου, της οργανωτικής διαφοράς, της εμπειρίας και της ηλικίας στη συνεχή εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης και τις ανάγκες κατάρτισης. Η μελέτη αποκάλυψε ότι η εμπειρία, η ηλικία και το φύλο είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και τις ανάγκες κατάρτισης.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Hussain (2007), η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα κρίσιμο συστατικό οποιασδήποτε αναπτυξιακής πρωτοβουλίας που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί. Η έρευνα υπογραμμίζει επίσης τη σημασία των ανθρώπινων όντων ως δυναμικών πόρων για την παραγωγή αγαθών, την παροχή υπηρεσιών και την προώθηση της κοινωνικής ευημερίας. Σε μικρότερο επίπεδο, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει: επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, ανάπτυξη, προγραμματισμό, αποζημίωση και πολλά άλλα.

Εξετάζοντας τη γενικότερη εικόνα, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν την προώθηση βιώσιμων ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ενδυνάμωσης, παραγωγικότητας και ανάπτυξης, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας. Ωστόσο, μια θετική προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας για την τήρηση των υψηλών προτύπων της ανθρώπινης ανάπτυξης, η οποία απαιτεί αυξημένες κοινωνικές δαπάνες, υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης και βέλτιστη χρήση των πόρων.

Η μελέτη του Wan (2002) αποκάλυψε ότι οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα για τους στόχους ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι πρωτοβουλίες αξιολόγησης απόδοσης θεωρήθηκαν από τις πιο κρίσιμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη οικονομικής επιτυχίας. Μια άλλη μελέτη από τους Sangeeta & Setia (2014) εμβαθύνει στον αντίκτυπο των πρακτικών HRM στην επίδοση του οργανισμού, υπογραμμίζοντας ένα πλαίσιο που προσδιορίζει πώς εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες διαμορφώνουν πρακτικές διαχείρισης πόρων που ωφελούν τον οργανισμό ως σύνολο. Το πλαίσιο έδωσε έμφαση σε τρεις βασικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: εκπαίδευση, ανταμοιβές βάσει απόδοσης και ανάπτυξη ομάδας, τα οποία υποστηρίζουν ένα αποτελεσματικό

σύστημα ανθρώπινου δυναμικού. Το μοντέλο τους ορίζει αποτελεσματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μέσω αυτών των τριών διαστάσεων των πρακτικών HR.

Οι Christiana & Mahalakshmi (2012) διεξήγαγαν έρευνα σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανακάλυψαν ότι πρακτικές, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την οργανωτική επίδοση. Η μελέτη τους διερεύνησε επίσης τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, υπογραμμίζοντας πώς η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συνολική οργανωτική απόδοση και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Σε μια παρόμοια μελέτη, ο Goyal (2004) τόνισε τη σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ανάπτυξη των οργανισμών. Σύμφωνα με τον Goyal, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μόνος ζωντανός παράγοντας με απεριόριστες δυνατότητες στην παραγωγή. Υποστήριξε ότι η ικανότητα και το δυναμικό ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού μπορούν να αναπτυχθούν και μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικές στρατηγικές για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού.

Ο πρωταρχικός στόχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι η βελτιστοποίηση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού επιβλέπουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού και δίνουν προτεραιότητα στην εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών. Ανάλογα με την εξειδίκευσή τους, μπορεί να επικεντρωθούν στην πρόσληψη, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη προσωπικού ή στη διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζομένους και των παροχών. Σε συνεργασία με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, οι ειδικοί εκπαίδευσης και ανάπτυξης διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση και ευκαιρίες ανάπτυξης για να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους (DeRouin et al., 2004).

Οι πρωτοβουλίες κατάρτισης, οι αξιολογήσεις απόδοσης και τα προγράμματα κινήτρων είναι μερικά από τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού για να καλλωπίσουν τους υπαλλήλους. Διαχειρίζονται επίσης εργασιακές σχέσεις και είναι υπεύθυνοι για την αντιμετώπιση παραπόνων του εργατικού δυναμικού σχετικά με παραβιάσεις πολιτικής, όπως η παρενόχληση ή η μεροληψία. Επιπλέον, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκονται στη διαχείριση εταιρικών προνομίων, όπως δομές μπόνους, προγράμματα γονικής άδειας, ειδικές εκπαιδύσεις και άλλα προνόμια (Kirrane, 1990).

3.2 Βασικές λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε κάθε οργανισμό. Οι τρεις κύριες λειτουργίες του -η διαχείριση, η επιχειρησιακή και η συμβουλευτική- είναι η καθεμία υπεύθυνη για διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας. Παρακάτω, επιχειρείται μια εμβάθυνση σε αναλυτικές λεπτομέρειες αυτών των λειτουργιών.

3.2.1 Λειτουργίες διοικητικού χαρακτήρα

Η αποτελεσματική διαχείριση του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προσπάθειες σχεδιασμού και διοίκησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο προγραμματισμός διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό των πολιτικών του οργανισμού, στον καθορισμό του τρόπου επίτευξης αυτών των πολιτικών και στη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους. Για το σκοπό αυτό, οι διευθυντές τμημάτων πρέπει να καταρτίσουν ολοκληρωμένα σχέδια που να καλύπτουν περιγραφές θέσεων εργασίας, πραγματικές απαιτήσεις εργασίας και κατάλληλα κριτήρια πρόσληψης. Μια προορατική προσέγγιση στο σχεδιασμό του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, 2003).

Ο σχεδιασμός του προσωπικού περιλαμβάνει τρία κύρια στάδια, καθένα από τα οποία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο. Πρώτον, είναι ζωτικής σημασίας να προσδιοριστεί η ζήτηση και η προσφορά όλων των απαιτούμενων θέσεων προβλέποντας τις συνθήκες της αγοράς εργασίας και τους οργανωτικούς στόχους. Δεύτερον, οι ελλείψεις ή τα πλεονάσματα προσωπικού κάθε κατηγορίας θέσεων εργασίας, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται προσεκτικά για κάθε χρονικό πλαίσιο. Τέλος, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει στρατηγικές για τη διαχείριση των αναμενόμενων ελλείψεων και πλεονασμάτων ανθρώπινου δυναμικού κάθε είδους.

Μόλις ολοκληρωθεί η φάση σχεδιασμού, είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές να μεταφέρουν την προσοχή τους στην εφαρμογή του σχεδίου. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι ζωτικής σημασίας να ληφθούν υπόψη τα επίπεδα κινήτρων των εργαζομένων που θα εκτελέσουν το σχέδιο. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι που

προσεγγίζουν την εργασία τους πρόθυμα και αποτελεσματικά ενθαρρύνονται κατάλληλα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η διευθυντική λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης καθοριστική για την καθοδήγηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Σμρίτη, 2009).

Ένα από τα βασικά καθήκοντα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να καθοδηγεί τους υπαλλήλους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η παροχή κινήτρων για την απόδοση είναι πρωταρχικής σημασίας σε αυτή την επιδίωξη. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού δεν πρέπει μόνο να παρακινεί το προσωπικό, αλλά και να προσδιορίζει και να εκπληρώνει τις ανάγκες του. Ωστόσο, καθώς οι επιθυμίες των εργαζομένων εξελίσσονται συνεχώς, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να σχεδιάζει συνεχώς λύσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Δυστυχώς, οι περιορισμένοι πόροι μπορούν να οδηγήσουν σε ανεκπλήρωτα αιτήματα, με αποτέλεσμα η διοίκηση να δώσει προτεραιότητα στην ικανοποίηση των παλαιών αναγκών πριν αντιμετωπίσει τις νέες (Παπαλεξανδρή, 2003).

Συχνά, οι εταιρείες παραμελούν την ανάγκη για συνεπή εποπτεία και επίβλεψη των στρατηγικών τους στόχων. Εναπόκειται στον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού να διεξάγει αξιολογήσεις ρουτίνας για να μετρήσει την πρόοδο της ομάδας και την πρόοδό της προς τους οργανωτικούς στόχους. Αυτές οι αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν αξιολογήσεις εργαζομένων, σχολαστικές ανασκοπήσεις των αρχείων και στατιστικών στοιχείων του προσωπικού και τη συνεχή παρακολούθηση του ελέγχου του προσωπικού (Σμρίτη, 2009).

3.2.2 Λειτουργίες επιχειρησιακού σκοπού

Η βασική λειτουργική ευθύνη του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την πρόσληψη του ιδανικού αριθμού και τύπου εργαζομένων για την εταιρεία. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την επιλογή, την πρόσληψη και την τοποθέτηση εργαζομένων στις σωστές θέσεις. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προσδιορίζει τις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και να εκτελεί διάφορα καθήκοντα για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Καθορίζοντας το απαιτούμενο εργατικό δυναμικό ως προς την ποιότητα και την ποσότητα, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού εξασφαλίζει αποτελεσματικές επιχειρηματικές λειτουργίες

τοποθετώντας το τέλειο Ανθρώπινο Δυναμικό στους αντίστοιχους ρόλους εργασίας (Τερζίδης, 2004).

Αφού καλύψει την ανάγκη για ικανό προσωπικό, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αφιερώσει προσπάθεια στην εκπαίδευση και την περιποίηση της ομάδας του για τις απαιτήσεις της δουλειάς. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να οργανώσει προγράμματα κατάρτισης, εργαστήρια και σεμινάρια που να ενσωματώνουν τεχνικές εκπαίδευσης στην εργασία και εκτός εργασίας (Τερζίδης, 2004), για να εξοπλίσει το προσωπικό με τις απαραίτητες δεξιότητες για τους διαφορετικούς ρόλους του.

Μία από τις κρίσιμες αρμοδιότητες του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να καθορίσει την αποζημίωση των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί με ακρίβεια η συμβολή τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και να καθοριστούν οι κατάλληλες μορφές αμοιβής, οι οποίες μπορεί να είναι είτε χρηματικές είτε μη χρηματικές. Αρκετοί παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού πριν αποφασίσει για το πακέτο αποδοχών, όπως οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων, οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, οι κανονισμοί για τον κατώτατο μισθό, οι προσφορές μισθών των ανταγωνιστών και οι οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού να πληρώσει το αντίστοιχο ποσό (Smriti 2009).

Για την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού, μια εξειδικευμένη και έμπειρη ομάδα είναι ζωτικής σημασίας. Ωστόσο, χωρίς ευνοϊκές συνθήκες εργασίας που προάγουν την άνεση και την καλή υγεία, η επιτυχία δεν μπορεί να είναι εγγυημένη. Τα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζονται σημαντικά από τις συνθήκες εργασίας. Ως εκ τούτου, εναπόκειται στον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός παρέχει στους εργαζόμενους κατάλληλες υπηρεσίες πρόνοιας, συμπεριλαμβανομένων εγκαταστάσεων ανάπαυσης, ασφάλισης και ψυχαγωγικών ανέσεων που ενισχύουν και διατηρούν την ευημερία τους. Η Παπαλεξανδρή (2003) υπογραμμίζει τη σημασία της διασφάλισης της υγείας, της ασφάλειας και της άνεσης των εργαζομένων στην εργασία.

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πρωτοβουλίες κινήτρων που δημιουργούνται από κάθε οργανισμό. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσω της εργασίας τους, επομένως η εκπλήρωση αυτών των αναγκών είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση σημαντικών συνεισφορών στους στόχους του οργανισμού. Η παραμέληση του κατάλληλου κινήτρου των εργαζομένων θα μπορούσε να οδηγήσει σε μειωμένη

αποτελεσματικότητα και ποιότητα. Ως εκ τούτου, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επινοήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικές στρατηγικές παρακίνησης, δίνοντας τη δυνατότητα στους διευθυντές των τμημάτων να δημιουργήσουν συστήματα ανταμοιβής και κινήτρων προσαρμοσμένα στις ανάγκες της ομάδας τους. Μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων και κοινών διαβουλεύσεων, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχή εφαρμογή αυτών των συστημάτων παρακίνησης (Smriti, 2009).

3.2.3 Λειτουργίες παροχής συμβουλών

Ως οργανωτικός σύμβουλος, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει πολύτιμη καθοδήγηση στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τα προγράμματα προσωπικού, τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και τις αποτελεσματικές διαδικασίες. Ο Smriti (2009) τονίζει ότι αυτό περιλαμβάνει συμβουλές σχετικά με τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση. Επιπλέον, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στην παροχή συμβουλών στους επικεφαλής των τμημάτων για σχετικά θέματα όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση εργαζομένων και η ανάλυση εργασίας.

3.3 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε παγκόσμια κλίμακα

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μια αυξανόμενη στρατηγική έμφαση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), με ιδιαίτερη έμφαση στο πώς το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να επηρεάσει τη συνολική απόδοση της εταιρείας. Αυτή η τάση είναι επίσης εμφανής στο Διεθνές Ανθρώπινο Δυναμικό, όπου οι πρακτικές HRM σε παγκόσμιο επίπεδο συνδέονται στενά με τους στρατηγικούς στόχους μιας εταιρείας. Μάλιστα, πρόσφατες μελέτες έχουν αναδείξει τη σύνδεση μεταξύ του Διεθνούς Ανθρώπινου Δυναμικού και των στρατηγικών αναγκών μιας εταιρείας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στο σύμπλεγμα δραστηριοτήτων, λειτουργιών και διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις για να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το εργατικό τους δυναμικό. Αυτό περιλαμβάνει πολλά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται για

την επίβλεψη των εργαζομένων τόσο σε εγχώριες όσο και σε διεθνείς δραστηριότητες (Taylor, et al., 1996). Οι μελετητές συχνά διερευνούν την αλληλεπίδραση μεταξύ μιας μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών της για να κατανοήσουν πώς επηρεάζουν τη διαχείριση των πολιτικών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες χώρες. Ως εκ τούτου, η έρευνα στη Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»επικεντρώνεται στις ανθρώπινες δραστηριότητες εντός πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Μια κρίσιμη πρόκληση στη Διεθνή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές προτεραιότητες που προκύπτουν όταν οι εταιρείες προσπαθούν να προσαρμοστούν τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό πλαίσιο (Τερζίδης, 2004). Από αυτή την άποψη, η "Παγκοσμιοποίηση" αναφέρεται στο πλεονέκτημα των πολυεθνικών επιχειρήσεων (MNEs) να χρησιμοποιούν παγκόσμιους πόρους και να αποκτούν ανταγωνιστική μόχλευση έναντι των εγχώριων επιχειρήσεων. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να τυποποιηθούν για να επιτευχθεί ο συντονισμός και η ολοκλήρωση. Ωστόσο, η ανταπόκριση σε τοπικές αποχρώσεις μπορεί να απαιτεί αποκλίνουσες προσεγγίσεις, δεδομένου του ανταγωνιστικού και θεσμικού περιβάλλοντος.

Στις πολυεθνικές εταιρείες, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συχνά περιλαμβάνει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ ανταγωνιστικών απαιτήσεων που έχουν διαφορετικά στρατηγικά οφέλη ανάλογα με τις περιστάσεις. Αυτές οι αντίθετες δυνάμεις διαμορφώνουν πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας σε αντικρουόμενες στρατηγικές πιέσεις στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού εντός των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Για να συμφιλιωθούν αυτές οι δυνάμεις, το «International HRM» χρησιμεύει ως μέσο για την εξισορρόπηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων των παγκόσμιων και τοπικών απαιτήσεων, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει τις ανάγκες για συντονισμό, έλεγχο και αυτονομία (Schuler et al., 1993).

3.4 Πληροφοριακά συστήματα

Η έλευση της τεχνολογίας της πληροφορίας έχει αφήσει ανεξίτηλο το στίγμα της στην κοινωνία, επεκτείνοντας τη σφαίρα των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM). Στη σύγχρονη εποχή, αυτές οι νέες τεχνολογίες είναι κρίσιμες για τη διαχείριση των επιχειρήσεων και των πόρων, επηρεάζοντας βαθιά τις διαδικασίες του τμήματος HRM. Η συνεχής αναβάθμιση της τεχνολογίας έχει οδηγήσει σε ριζικές αλλαγές στις λειτουργίες του HRM, με την

εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων να μεταμορφώνει σημαντικά τη συλλογή, την αποθήκευση, τη χρήση και τη διάδοση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού.

Η επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του, όπως σημείωσε ο Τερζίδης το 2004. Οι Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναλύουν και να λαμβάνουν υπόψη διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, όπως κοινωνικά, οικονομικά, πολιτικο-νομικά και τεχνολογικά περιβάλλοντα που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Προκειμένου να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη, τα τμήματα HR πρέπει να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές και να απορρίψουν τους παραδοσιακούς τρόπους σκέψης και δράσης, όπως γνωρίζουν καλά οι περισσότεροι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έχουν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη προγραμμάτων ανθρώπινου κεφαλαίου και στον καθορισμό οργανωτικών στρατηγικών, όπως έθεσε η Παπαλεξανδρή (2003).

Οι κεντρικοί στόχοι των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς περιλαμβάνουν την προσέλκυση, την επιλογή, τα κίνητρα και τη διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Με τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεταμορφωθεί. Οι οργανισμοί έχουν στραφεί προς τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS), το οποίο είναι μια συστηματική διαδικασία για τη συλλογή, αποθήκευση, συντήρηση, ανάκτηση και επικύρωση δεδομένων που σχετίζονται με το HR.

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου σκοπού και η επίτευξη ορισμένων στόχων. Σε γενικές γραμμές, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να εξασφαλίσει την επιτυχία ενός οργανισμού αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό του για να επιτύχει τους στόχους του μέσω του προσωπικού. Τα αποτελεσματικά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εξοπλίσουν τις εταιρείες με τους απαραίτητους πόρους για να μάθουν και να κεφαλαιοποιήσουν τις αναδυόμενες προοπτικές (Lado & Wilson, 1994). Πρωταρχικό μέλημα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων.

Οι επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες οφείλουν την ευημερία τους στο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν. Οι εργαζόμενοι είναι το ανεκτίμητο ανθρώπινο κεφάλαιο οποιουδήποτε οργανισμού σήμερα, του οποίου η αξία δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Ο άνθρωπος παράγοντας σε κάθε επιχείρηση είναι συχνά ένας μοναδικός συνδυασμός ευφυΐας, δεξιοτήτων και εμπειρίας. Αυτή η συνέργεια ξεχωρίζει τον οργανισμό από τους ανταγωνιστές του, όπως σημειώθηκε από τους Lado & Wilson

(1994). Ως εκ τούτου, είναι πρωταρχικό καθήκον των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού να εντοπίσουν, να καλλιεργήσουν και να αξιοποιήσουν τα ανθρώπινα στοιχεία στους οργανισμούς τους.

Ο οργανισμός εκτιμά τους προσαρμοστικούς, καινοτόμους και δημιουργικούς υπαλλήλους που έχουν κλίση στη μάθηση. Οι προσπάθειές τους συμβάλλουν σημαντικά στη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού. Τα κατάλληλα κίνητρα είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της ουσιαστικής συμβολής των εργαζομένων προς αυτόν τον σκοπό. Οι οργανισμοί ευδοκιμούν με το μεγαλύτερο πλεονέκτημά τους: το ανθρώπινο δυναμικό. Για να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και προσαρμοστικότητά τους, η επένδυση σε αυτό το πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό περιλαμβάνει την απόκτηση και τη διατήρηση εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου που είναι αφοσιωμένο στην επιτυχία του οργανισμού. Η άσκηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με στόχο την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών των εργαζομένων παρέχει μια πλατφόρμα για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, η καλλιέργεια των δυνατοτήτων τους μέσω ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης μπορεί να μετατρέψει τον οργανισμό σε κόμβο μάθησης, καταλήγοντας τελικά σε υψηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό παρέχοντας κατάλληλα κίνητρα και πολιτικές που αναγνωρίζουν και εκτιμούν δεόντως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα επιτεύγματά τους. Σύμφωνα με τη διατύπωση του Storey (1989), η διαχείριση γνώσης περιλαμβάνει οποιαδήποτε πρακτική ή διαδικασία που παράγει γνώση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ανταλλαγή γνώσεων για να προωθήσουν τη μάθηση των εργαζομένων και να βελτιώσουν τη συνολική επίδοση. Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Fitzenz (2000), τα βασικά στοιχεία που υποστηρίζουν τη διαφοροποίηση των μεγάλων εταιρειών είναι τα άτομα και όχι τα χρήματα, η υποδομή ή η τεχνολογία. Αν και οι εταιρείες συχνά βασίζονται στο ότι «*οι άνθρωποι είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο σε έναν οργανισμό*», αυτό εν γένει είναι ένα επιφανειακό επιχείρημα, όπως σημειώνεται από τους Snell et al. (2005).

Οι επιχειρήσεις μπορεί να αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ωστόσο λίγες του αποδίδουν πραγματικά κρίσιμη σημασία. Επιπλέον, μόνο λίγοι οργανισμοί εφαρμόζουν πρακτικές και στρατηγικές που συμβάλλουν στη

μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας αυτού του ζωτικού παράγοντα. Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) προσπαθεί να βελτιώσει την επίδοση ενός οργανισμού αναπτύσσοντας το ανθρώπινο δυναμικό του με στρατηγικό και βελτιστοποιημένο τρόπο.

Σύμφωνα με τον Dessler (2003), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η ένωση στρατηγικών στόχων με τελικό στόχο τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και την καλλιέργεια προσαρμοστικών οργανωτικών κουλτούρων που ευνοούν την καινοτομία. Οι κρίσιμες πτυχές της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού (HRS) περιλαμβάνουν τη συγχώνευση δραστηριοτήτων που επικεντρώνονται στους εργαζόμενους με ευρύτερες οργανωτικές πολιτικές και στρατηγικές, μια εύκαμπτη και εύκολα προσαρμόσιμη εταιρική δομή, ανώτερη ποιότητα προϊόντος/υπηρεσίας και συμμετοχή των εργαζομένων.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σκόπιμο πλαίσιο δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύει στη διευκόλυνση της εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων μιας εταιρείας. Η έννοια, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό ως στρατηγικό παράγοντα επιρροής και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προγράμματα και πολιτικές που αξιοποιούν το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ένα πρότυπο και σχέδιο που σκιαγραφεί τους στόχους και τις διαδικασίες της στρατηγικής και συγκεντρώνοντας όλα αυτά τα στοιχεία γύρω από έναν κοινό στόχο, σύμφωνα με τον Wrihl (1998).

Εάν οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια συγκεκριμένη προοπτική, ο στόχος είναι να αποκτήσουν άτομα με το λιγότερο δυνατό χρηματικό κόστος, να αντλήσουν αξία από αυτούς και να προωθήσουν την προσωπική τους ανάπτυξη. Ωστόσο, η ανθρωπιστική προσέγγιση της Σχολής του Χάρβαρντ (Beer et al., 1984) δίνει προτεραιότητα στην ανθρώπινη πτυχή του HRM. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην ενστάλαξη εμπιστοσύνης και στην ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη μιας θετικής κουλτούρας εργασίας (Price, 2004).

Η «στρατηγική του Pettigrew» ενσωματώνει τη μεθοδολογία του Χάρβαρντ με τη διαδραστικότητα και τους μακροπρόθεσμους στόχους του HRM. Η προσέγγιση αναγνωρίζει την αυξανόμενη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και τονίζει την κρίσιμη σημασία του καθορισμού του ρόλου της ΔΑΠ.

Το «μοντέλο τεσσάρων μεταβλητών του Guesl» υπογραμμίζει τη σημασία της επιχειρησιακής στρατηγικής και υποστηρίζει ότι οι μέθοδοι διαχείρισης των

εργαζομένων πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα όπως η πίστη, η ποιότητα και η ευελιξία, ιδιαίτερα σε λειτουργικά θέματα. Το «μοντέλο των Praauwe και Richardson», από την άλλη πλευρά, εξετάζει πώς οι πρακτικές HRM επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης. Εν τω μεταξύ, οι Mabey και Salaman περιγράφουν τη δυναμική «ανοικτή» προσέγγιση στη στρατηγική HR, η οποία προωθεί ενεργές και αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών δομών μιας εταιρείας, της κουλτούρας και του προσωπικού της, καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Σε αυτό το μοντέλο, οι δομές, η κουλτούρα και το προσωπικό της εταιρείας πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την στρατηγική της επιχείρησης και τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι σχέσεις που αναπτύσσονται πρέπει να βοηθούν την εταιρεία να προσαρμοστεί στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Στη μελέτη του το 2004, ο Price παρουσιάζει έναν ορισμό της ΔΑΠ που τονίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει τη θεώρηση των εργαζομένων ως ατόμων προς διαχείριση (διοίκηση ατόμων), ως συλλογικό εργατικό δυναμικό (διαχείριση προσωπικού) και ως στρατηγικό πλεονέκτημα (στρατηγική διαχείριση).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι απόψεις για το θέμα ποικίλλουν και μπορούν να αποτυπωθούν σε ένα γραμμικό φάσμα. Από τη μία πλευρά, η ΔΑΠ συνεργάζεται ενεργά με την ανώτατη διοίκηση για να χαράξει την πορεία της επιχείρησης. Στο αντίθετο άκρο, η ΔΑΠ παραμένει αντιδραστική, προσαρμόζοντας μόνο κάποιες συνθήκες, αφού τεθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Ωστόσο, η αξία της στην καλλιέργεια συνθηκών που ευνοούν την επιτυχία αναγνωρίζεται ανεξάρτητα από τον ρόλο της.

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Torrington & Hall (1995), οι εταιρείες μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε ομάδες με βάση τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού τους. Μια τέτοια ομάδα περιλαμβάνει τόσο παλαιότερες όσο και μικρότερες επιχειρήσεις που παραβλέπουν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό τους.

Ενώ η γενική ικανότητα είναι πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση, δεν είναι αποκλειστική, από τη στιγμή που και άλλοι οργανισμοί μπορούν να απολαμβάνουν τα ίδια οφέλη. Ωστόσο, οι γενικές δεξιότητες δεν πρέπει να αγνοούνται, καθώς εγγυώνται ισότητα στον ανταγωνισμό. Αντίθετα, οι εξειδικευμένες δεξιότητες ενισχύουν την αξία μιας εταιρείας μόνο εάν ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της. Είναι σημαντικό αυτή η γνώση να μην διατηρείται σε λίγα άτομα αλλά να διασπείρεται εντός του οργανισμού.

Για να διασφαλιστεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εταιρείες πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην απόκτηση ή ανάπτυξη προσωπικού με μοναδική εξειδίκευση. Η

αξία του «ανθρώπινου κεφαλαίου» έχει τις ρίζες της στην έννοια της γνώσης, η οποία παράγεται και διατηρείται από κοινού μέσω συνεκτικών ομάδων και κοινωνιών που μοιράζονται μια συλλογική εφαρμογή της γνώσης. Καθώς οι άνθρωποι είναι οι πρωταρχικοί φορείς δημιουργίας γνώσης, είναι απαραίτητο για τις εταιρείες να επενδύσουν σε ανθρώπινο δυναμικό με ειδικές ικανότητες ή στην καλλιέργεια τέτοιων ικανοτήτων στο υπάρχον εργατικό δυναμικό τους.

Ένα καλά προσαρμοσμένο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να καλύπτει τις απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και να παρακολουθείται τακτικά κατά τη διάρκεια των εργασιών. Επιπλέον, η ενσωμάτωση του συστήματος στην ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στον τομέα των επιχειρήσεων, το σύστημα και οι διαδικασίες που διέπουν τη στρατηγική δεν είναι τίποτα λιγότερο από ζωτικό οργανωτικό κεφάλαιο. Όπως σημειώνεται από τους Snell et al. (2005), η ένωση ανθρώπινου, κοινωνικού και οργανωτικού κεφαλαίου θέτει τις βάσεις για βασικούς πόρους και διαδικασίες που ενισχύουν τη διαχείριση της γνώσης.

Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής ΔΑΠ μπορεί να αποφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τους Snell et al. (2005), η διαμόρφωση και η υιοθέτηση μιας στρατηγικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρείας. Ένας κρίσιμος στόχος της στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να κατευθύνει την ανάπτυξη και τη μόχλευση του ανθρώπινου, κοινωνικού και οργανωτικού κεφαλαίου για ανταγωνιστική επιτυχία (Snell et al., 2005). Ο Boxall (1998) εξηγεί ότι ένα Πλεονέκτημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRA) -που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- καθορίζεται από δύο παράγοντες: το Ανθρώπινο Κεφάλαιο της εταιρείας και την αποτελεσματικότητα των Οργανωτικών Διαδικασιών της.

Η θεωρία ενσωματώνει ένα πρότυπο που φιλοδοξεί να εκτιμήσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας και να τονίσει το ρόλο του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της σημασίας των πόρων για την επιχειρηματική στρατηγική εξετάζονται ως εξής:

- Η αξία του δεδομένου πόρου (τιμή): Πολλοί ειδικοί στις επιχειρήσεις συμφωνούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία μιας εταιρείας. Ιδιαίτερα σε κλάδους όπου η υπηρεσία ή το προϊόν ανταποκρίνεται άμεσα στη ζήτηση των πελατών, η αύξηση των κερδών μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας εφικτός

στόχος. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις με μη παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, καθώς μπορούν να γίνουν βάρος και να βλάψουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά. Η επένδυση στην ανακάλυψη, την καλλιέργεια και τη διατήρηση εξαιρετικών ανθρώπινων πόρων αποφέρει πληθώρα οφελών σε μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης της ανύψωσης της ανταγωνιστικής της θέσης σε σχέση με τους αντίστοιχους του κλάδου. Αυτή η ανταγωνιστική ισοτιμία είναι ένα ανεκτίμητο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει θετικά τα αποτελέσματα μιας εταιρείας.

➤ Η σπανιότητα: Κατά την αξιολόγηση των πόρων μιας εταιρείας, η αξία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Ωστόσο, η παρουσία της δεν αρκεί για να εγγυηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Αυτή η μέτρηση χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση πόρων που έχουν ήδη αναγνωριστεί ως πολύτιμοι. Ο εντοπισμός και η καλλιέργεια σπάνιων ιδιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σπανιότητα τέτοιων πόρων είναι υψίστης σημασίας, καθώς ελαχιστοποιεί τον ανταγωνισμό και διατηρεί οικονομικά πλεονεκτήματα μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, εάν αυτά τα πλεονεκτήματα δεν προστατεύονται, οι ανταγωνιστές μπορούν γρήγορα να τα μιμηθούν, οδηγώντας σε προσωρινή επιτυχία.

➤ Η ικανότητα για αναπαραγωγή: Εφόσον ένας πόρος ικανοποιεί τις δύο παραπάνω απαιτήσεις, μπορεί να προσφέρει μια πλεονεκτική θέση για την εταιρεία στο εγγύς μέλλον. Αυτό θα παραμείνει αληθές έως ότου οι μοναδικοί πόροι υψηλής αξίας μπορούν να αναπαραχθούν από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Για να αποφευχθεί η επικάλυψη σπάνιων και πολύτιμων πόρων, είναι απαραίτητος ένας συνεχής βρόχος ανάδρασης. Ο στρατηγικός συγχρονισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των σχεδίων των ανταγωνιστών και τη διατήρηση μιας πλεονεκτικής θέσης. Μετρώντας τη δυσκολία της μίμησης, οι εταιρείες μπορούν να εξασφαλίσουν ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

➤ Η υποστήριξη που παρέχεται από τον οργανισμό στα μέλη ή στους υπαλλήλους του: Για να διατηρήσει την αξία, τη σπανιότητα και τη μη μίμησή της, κάθε επιτυχημένη επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει αποτελεσματικά οργανωτικά συστήματα. Αυτά τα συστήματα πρέπει να κάνουν χρήση των πόρων με βιώσιμο και ανανεώσιμο τρόπο. Η στήριξη αποκλειστικά σε μεμονωμένες πρακτικές αφήνει την επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστές που μπορούν εύκολα να αντιγράψουν αυτά τα ατελή συστήματα.

Η οργανωτική δομή μιας εταιρείας παίζει καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό της διάρκειας του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, εξασφαλίζοντας έτσι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες- στρατηγικούς, υποστηρικτικούς και πλεονασματικούς υπαλλήλους με βάση τη σημασία τους στη στρατηγική της εταιρείας και στην απόδοση των εργαζομένων. Κάθε κατηγορία απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση από τους οργανισμούς, όπως επισημαίνεται από τους Huselid et al. (2005). Μια τέτοια κατηγοριοποίηση μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε ναυτιλιακές εταιρείες, όπου το ναυτικό εργατικό δυναμικό και η ιεραρχία των θέσεων στο πλοίο μπορούν να αντιπροσωπεύουν παρομοίως αυτές τις κατηγορίες (Προγουλάκη, 2003).

Η θεωρία ικανότητας πόρων χωρίζει εγγενώς τους πόρους σε βασικές και περιφερειακές κατηγορίες. Παρόλα αυτά, ο Boxall (1996; 1998) αμφισβητεί αυτήν την έννοια, δηλώνοντας ότι και οι δύο τύποι ανθρώπινων πόρων -πυρήνων και περιφερειακών- συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας. Ο Boxall εισήγαγε επίσης την έννοια του στενού πυρήνα (εσωτερικός πυρήνας) και ενός ευρύτερου πυρήνα (εξωτερικός πυρήνας) θεμελιωδών ανθρώπινων πόρων.

Η επιτυχία μιας εταιρείας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε βασικούς ανθρώπινους πόρους, συγκεκριμένα στελέχη με τεχνική εξειδίκευση και στρατηγικά τοποθετημένους υπαλλήλους. Η απώλεια αυτών των ατόμων μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να οδηγήσει στην καινοτομία στην αγορά. Εν τω μεταξύ, το ευρύτερο βασικό ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας περιλαμβάνει καταρτισμένους υπαλλήλους με τις απαραίτητες δεξιότητες στην αγορά.

Αυτοί οι βασικοί πόροι είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και τη διατήρηση σταθερών επιχειρηματικών σχέσεων. Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ενισχύουν συνεχώς τους στρατηγικούς τους στόχους. Όπως σημειώνει ο Boxall (1998), τα στενά θεμελιώδη βασικά στοιχεία είναι το κλειδί για την προσαρμοστικότητα μιας εταιρείας, ενώ τα ευρύτερα βασικά στοιχεία της παρέχουν αξιόπιστη επιχειρησιακή ικανότητα.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από δύο αναπόσπαστα μέρη -εσωτερικά και εξωτερικά- που είναι αμοιβαία υποστηρικτικά και κρίσιμα για τον θρίαμβο ενός οργανισμού. Ωστόσο, η σημασία της κατοχής εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό αποδίδεται κυρίως στα στελέχη, ενώ οι εργαζόμενοι της γραμμής λαμβάνουν λιγότερη αναγνώριση. Κατά συνέπεια, το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού προέρχεται από συγκεκριμένα άτομα που κατέχουν ανώτατες διευθυντικές θέσεις.

Σε περίπτωση που αυτή η δήλωση είναι ακριβής, οι Huselid et al. (2005) προτείνει τον προσδιορισμό των «παικτών Α» -αναφερόμενοι σε στελέχη με κορυφαίες επιδόσεις και υψηλά προσόντα- σε περιπτώσεις όπου μια εταιρεία μπορεί να μην είναι σε θέση να φιλοξενήσει ή να διατηρήσει όλα αυτά τα άτομα. Αντίθετα, προτείνεται η εταιρεία να αξιολογήσει πρώτα και κύρια τις κρίσιμες στρατηγικές θέσεις και στη συνέχεια να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό για την κάλυψη των εν λόγω θέσεων.

Οι Huselid et al. (2005) έχουν αναπτύξει μια προσέγγιση που δίνει προτεραιότητα στους «Παίκτες Α» για βασικές στρατηγικές θέσεις, αναγνωρίζοντας ότι δεν μπορούν να καλυφθούν όλες οι θέσεις μόνο από τέτοια άτομα. Η προσέγγιση αναγνωρίζει επίσης τη σημασία της υποστήριξης και των πλεονασματικών θέσεων. Δίνοντας έμφαση στη συνεργασία και την ομαδική εργασία, οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία των κορυφαίων στελεχών μπορούν να μοιραστούν με την υπόλοιπη ομάδα, με αποτέλεσμα έναν πυρήνα γνώσεων και τεχνογνωσίας.

Η συνεργασία και η ομαδική εργασία είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία για κάθε εταιρεία, καθώς το ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον ενέχει κίνδυνο για την απώλεια εργαζομένων με υψηλά κίνητρα σε αντίπαλες εταιρείες και εξειδικευμένα γραφεία πρόσληψης - γνωστά και ως "headhunters". Αυτή η ευπάθεια μιας επιχείρησης, ειδικά όταν πρόκειται για στελέχη ανώτατου επιπέδου, υπογραμμίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας και την αξία της συνεργασίας ανθρώπινου δυναμικού, που συχνά αναφέρεται ως «κοινωνικό κεφάλαιο». Το κόστος της αναπαραγωγής αυτής της συνεργασίας μπορεί να είναι απαγορευτικό, αποτρέποντας τις ανταγωνιστικές εταιρείες από το να επιχειρήσουν να την αποκτήσουν. Η ομαδική εργασία παράγει μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τις ατομικές προσπάθειες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την αναπαραγωγή από τρίτα μέρη.

Οι Wang et al. (2011) διαπίστωσαν ότι η τεχνολογία, η οργανωτική διαχείριση και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι οι κορυφαίοι παράγοντες που συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ οι φυσικοί πόροι και οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να προσθέσουν αξία, αντιγράφονται εύκολα από τους ανταγωνιστές και είναι βραχύβια. Ο άνθρωπος παράγοντας, από την άλλη πλευρά, προσφέρει ένα μοναδικό πλεονέκτημα καθώς συνδυάζει δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία, καθιστώντας δύσκολη τη μίμηση. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί επίσης να βοηθήσει τις εταιρείες να μεγιστοποιήσουν τις γνώσεις και τις πληροφορίες τους, ενώ αναδιαρθρώνουν μεμονωμένες δομές ώστε να ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους.

Επομένως, βελτιστοποιώντας την τεχνολογία και τους ανθρώπινους πόρους, οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το διατηρήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Amado, A., Cortez, P., Rita, P. (2016). Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis. *European Research on Management and Business Economics*, σσ. 1-7.
2. Anderson, S. L. (2008). Asimov's "Three Laws of Robotics" and Machine Metaethics. *AI & Society*, 22(4), pp. 477-493.
3. Digital Trends (2017). *Which Virtual Assistant Would You Hire? Cortana vs. Siri vs. Google Now*. [Online] Available at: www.digitaltrends.com/mobile/cortana-vs-siri-vs-google-now
4. Ford, M. (2013). Could Artificial Intelligence Create an Unemployment Crisis?. *Communications of the ACM*, July, 56(7), pp. 37-39.
5. Huselid, M.A., Beatty, R.W., Becker, B.E. (2005). A players or A positions? The strategic logic of Workforce Management, *Harvard Business Review*, December, 83(12): 110-117.
6. Jyoti, J., Sharma, RD. (2006). Job satisfaction among school teachers. *IIMB Management Review*, 18(4):349-363.
7. Snell, S.A., Shadur, M.A., Wright, P.M. (2005). Human Resources Strategy: The era of our ways. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E., and Harrison, J.S. (2005) (ed.). *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing: 627-649.
8. Wang, W., Lin, C., Chu, Y. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business Management*, 6(5), pp. 100-104.
9. Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

Ελληνόγλωσση

1. Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα : Μπένου.
2. Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Rosili.

Κεφάλαιο 4

Η Διαδικασία Ψηφιακού Μετασχηματισμού σε σχέση με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

4.1 Η υιοθέτηση και η εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών

Η «επανάσταση των υπολογιστών» ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960 με την πρώτη εμπορική χρήση των υπολογιστών και κέρδισε δυναμική με το Διαδίκτυο και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο τη δεκαετία του 1990 (Frey & Osborne, 2016). Το μειούμενο κόστος της τεχνολογίας κατέστησε πιο πρακτική και προσοδοφόρα την υιοθέτηση νέων εφαρμογών. Τη δεκαετία του 1950 παρουσιάστηκε η πρώτη πιστωτική κάρτα, ενώ η General Motors παρουσίασε το πρώτο βιομηχανικό ρομπότ το 1961. Τα συστήματα σάρωσης με χρήση γραμμωτού κώδικα και αυτόματες ταμειακές μηχανές έγιναν ευρέως διαδεδομένα τις δεκαετίες του 1970 και του 1980, ιδιαίτερα στους τομείς λιανικής και τραπεζικής (Gordon, 2012). Τον τελευταίο καιρό, η τεχνολογική πρόοδος έχει φτάσει σε νέα ύψη, με την κινητή τηλεφωνία, το «Διαδίκτυο των Πραγμάτων» (IoT) και τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης για μίμηση των διαδικασιών της ανθρώπινης σκέψης.

Η ταχύτητα της τεχνολογικής καινοτομίας και της αναστάτωσης είναι μια πρόκληση που πρέπει να κατανοηθεί, ακόμη και για όσους διαθέτουν τους καλύτερους πόρους και γνώσεις. Είναι σαφές, ωστόσο, ότι η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση έχει σημαντικό επιχειρηματικό αντίκτυπο σε όλους τους τομείς (Schwab, 2016). Αυτό αποδεικνύεται από τα μη βιώσιμα αποθεματικά των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας το 2000, τα οποία ανάγκασαν την κεντρική τράπεζα των ΗΠΑ να μειώσει τα επιτόκια σχεδόν στο μηδέν (Trevino & Nelson, 2014). Αυτή η κίνηση είχε ως αποτέλεσμα μια εισροή χρημάτων στην αγορά, η οποία τροφοδότησε την απόκτηση και κατανάλωση νέων τεχνολογιών.

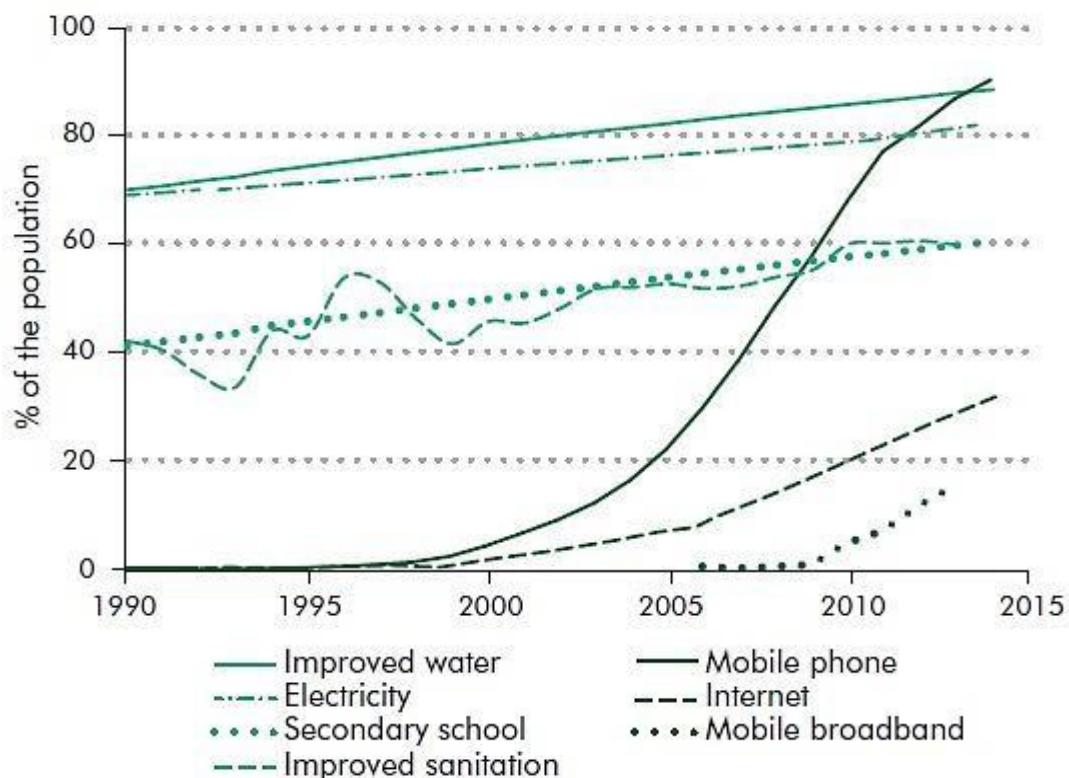
Η δυνατότητα δισεκατομμυρίων ατόμων να συνδέονται μέσω κινητών συσκευών, εξοπλισμένων με απaráμιλλη επεξεργαστική ισχύ, χωρητικότητα αποθήκευσης και πρόσβαση στη γνώση, είναι πραγματικά απεριόριστη, όπως είχε διαπιστωθεί προηγουμένως (Schwab, 2016). Με την εμφάνιση αμέτρητων νέων τεχνολογιών όπως η «Τεχνητή Νοημοσύνη», η ρομποτική, το «IoT», τα αυτόνομα οχήματα, η τρισδιάστατη εκτύπωση, η νανοτεχνολογία, η βιοτεχνολογία, η επιστήμη των υλικών, η αποθήκευση ενέργειας, η αποθήκευση δεδομένων σε επίπεδο DNA και ο κβαντικός υπολογιστής, αυτές οι δυνατότητες θα συνεχίσουν να αυξάνονται (Lasi et al., 2014). Ήδη, γινόμαστε μάρτυρες του αντίκτυπου αυτών των καινοτομιών μέσω της χρήσης τραπεζικών συστημάτων, «drones», αυτόνομων οχημάτων και ψηφιακών βοηθών, τα οποία είναι

προσβάσιμα όχι μόνο σε παραδοσιακούς υπολογιστές, αλλά και σε φορητές συσκευές όπως «smartphone» και «tablet», προσβάσιμες σε όλους.

Η ταχεία υιοθέτηση νέων τεχνολογιών τις τελευταίες δεκαετίες δεν ήταν τίποτα λιγότερο από αξιοσημείωτη. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού είναι η ευρεία και άμεση υιοθέτηση των κινητών τηλεφώνων. Στις αναπτυσσόμενες χώρες, το ποσοστό των ανθρώπων που κατέχουν φορητή συσκευή ήταν μηδενικό το 1995, αλλά μέσα σε 20 χρόνια ξεπέρασε το 95%. Παρόμοιο μοτίβο είδε και το Διαδίκτυο, ξεκινώντας από το μηδέν το 1995 και έφτασε σχεδόν το 35% το 2015. Καθώς αυξάνεται η παγκόσμια υιοθέτηση δικτύων, αναμένεται ότι το ποσοστό χρήσης του διαδικτύου θα αυξηθεί ακόμη πιο γρήγορα (Εικόνα 4.1). Αυτή η αύξηση στην υιοθέτηση του Διαδικτύου έχει παρατηρηθεί σε επιχειρήσεις σε όλα τα επίπεδα, με σχεδόν 9 στις 10 χώρες υψηλού εισοδήματος του ΟΟΣΑ να έχουν ευρυζωνική σύνδεση στο Διαδίκτυο μεταξύ 2010 και 2014.

Σύμφωνα με την έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας για το 2016, οι χώρες μεσαίου εισοδήματος σημείωσαν βαθμολογία 7 στα 10 ενώ οι χώρες χαμηλού εισοδήματος σημείωσαν 4 στα 10.

Τα δεδομένα αποκαλύπτουν ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν χαμηλότερα ποσοστά υιοθέτησης προηγμένων τεχνολογικών εργαλείων όπως ασφαλείς διακομιστές, εταιρική δικτύωση, διαχείριση αποθεμάτων και ηλεκτρονικό εμπόριο. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα υιοθετούν όλο και περισσότερο τεχνολογίες για να συμβαδίζουν με τον παγκόσμιο ανταγωνισμό στον 21^ο αιώνα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ευρεία υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, ειδικά εκείνων που διευκολύνουν τις καθημερινές εργασίες για τους καταναλωτές, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα πρότυπα, τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις γενικές απαιτήσεις της ανθρωπότητας στον τομέα της τεχνολογίας και της ανάπτυξης.



Εικόνα 4.1: Η διεύρυνση της τεχνολογίας στις αναπτυσσόμενες χώρες
(Πηγή: The World Bank, 2016a: 6)

Ήδη, μηχανές με έξυπνες δυνατότητες έχουν φέρει επανάσταση στις βιομηχανίες με την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν αντικείμενα σε εικόνες, να μετατρέπουν ομιλία, να μεταφράζουν γλώσσες, ακόμη και να οδηγούν οχήματα αυτόνομα. Ο τομέας της ιατρικής έχει επίσης σημαντική επίδραση, με την τεχνητή νοημοσύνη να βοηθά στην ανακάλυψη φαρμάκων, στην ανάλυση του γενετικού κώδικα και στην πρόβλεψη θεραπειών. Η τεχνητή νοημοσύνη έχει φέρει ακρίβεια στη γεωργία με ακριβή ψεκάσμο φυτοφαρμάκων και ακόμη και κρυπτογραφικές γλώσσες που δημιουργούνται μόνοι τους. Οι χρήσεις της κυμαίνονται από τον εντοπισμό κακόβουλου λογισμικού και την επαλήθευση ταυτότητας έως την πρόβλεψη δικαστικών αποτελεσμάτων και την παροχή νομικών συμβουλών. Με τη δυνατότητα μεγιστοποίησης της παραγωγής και βελτιστοποίησης των επιδόσεων, είναι σαφές ότι η τεχνητή νοημοσύνη αλλάζει το παιχνίδι στις επιχειρήσεις (Business Insider, 2017).

Καθώς οι δυνατότητες της τεχνολογίας συνεχίζουν να επεκτείνονται, προβλέπεται ότι σύντομα θα ξεπεράσουν την ανάγκη για ανθρώπινη συμμετοχή στους περισσότερους τομείς. Μία από τις πιο ελπιδοφόρες νέες εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα είναι η «Τεχνητή Μάθηση», γνωστή και ως «Μηχανική Μάθηση». Με την ανάλυση ιστορικών δεδομένων,

αυτή η τεχνολογία μπορεί να μετατρέψει τις μη συνήθεις εργασίες σε εργασίες αναγνώσιμες από μηχανή, αντικαθιστώντας αποτελεσματικά την ανάγκη για ανθρώπινη συνεισφορά. Με τη δυνατότητα να μεταφράζεται σχεδόν κάθε εργασία σε μηχανικούς κατανοητούς κανόνες, φαίνεται πιθανό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί σύντομα να καταστεί απαρχαιωμένος.

Η εμφάνιση της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) έχει δημιουργήσει νέες καταστάσεις που απαιτούν την ανάπτυξη νέων μοντέλων παραγωγής, οδηγώντας σε αλλαγές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια τέτοια απαίτηση είναι η ανάπτυξη ευφυών ρομπότ για την αντικατάσταση της ανθρώπινης εργασίας σε ανεπιθύμητες εργασίες, όπως καταδεικνύεται από την κοινωνική διάσταση τέτοιων αντικαταστάσεων (Nitzan, 1985). Τα ρομπότ μπορούν να εκτελούν εργασίες που είναι επικίνδυνες για τον άνθρωπο, όπως η εργασία σε περιβάλλοντα υψηλής ακτινοβολίας, ο χειρισμός τοξικών χημικών, η ανύψωση βαρέων φορτίων και η συναρμολόγηση γραμμών παραγωγής. Αυτό τα καθιστά ιδανικά για την εκτέλεση συγκεκριμένων αντικειμένων εργασίας με την ίδια επιτυχία.

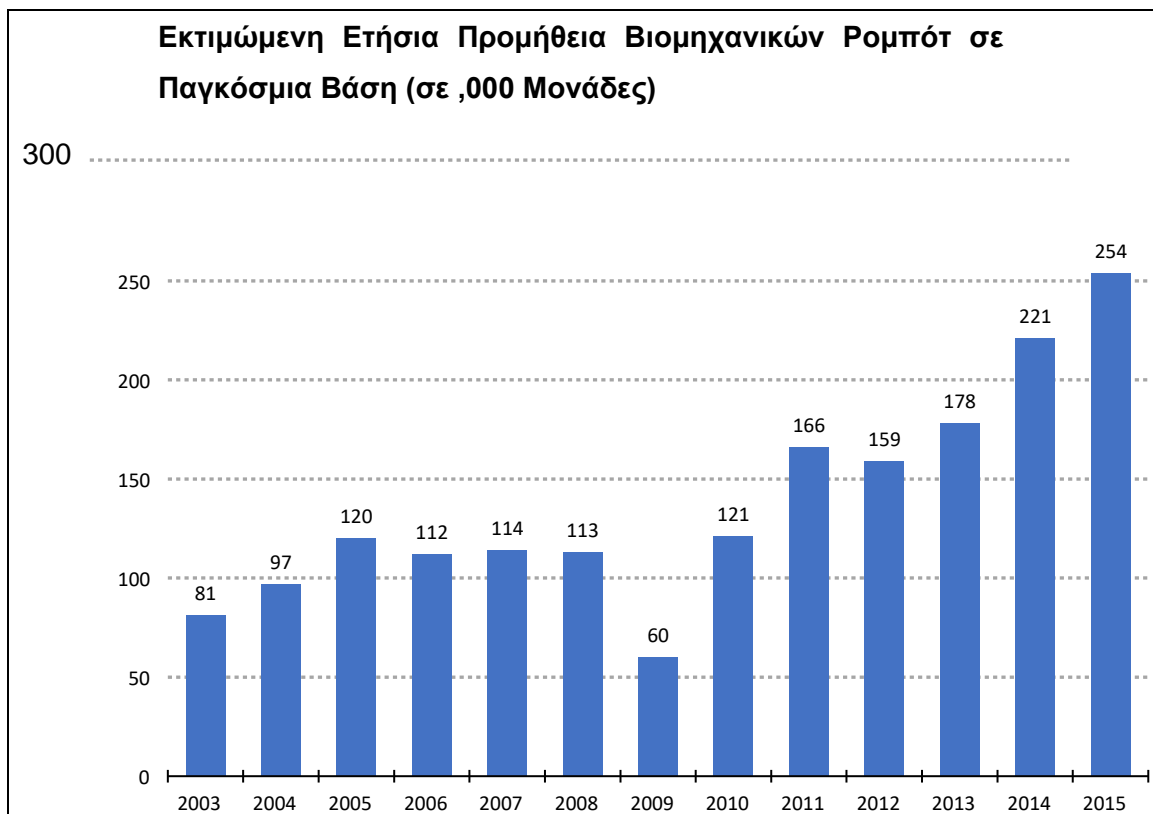
Ο σύγχρονος χώρος εργασίας δίνει προτεραιότητα στην τεχνολογική υιοθέτηση λόγω των πλεονεκτημάτων του. Η μείωση του κόστους και η βελτιωμένη ταχύτητα και ποιότητα παραγωγής είναι μεταξύ των κινητήριων δυνάμεων πίσω από αυτήν την τάση. Η έρευνα έχει δείξει ότι η υιοθέτηση της τεχνολογίας οδηγεί σε καλύτερη εταιρική αξία και θέση, γεγονός που μεταφράζεται σε υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Δεδομένης της ανταγωνιστικής φύσης του τρέχοντος επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των επιπτώσεων της παγκοσμιοποίησης, καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς να υιοθετήσουν νέες τεχνολογικές εφαρμογές.

Η πρόοδος της Ευρώπης στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) για το 2017 ήταν αξιοσημείωτη, αλλά παραμένει σημαντικό χάσμα μεταξύ των χωρών με προηγμένες ψηφιακές δυνατότητες και εκείνων με λιγότερο ανεπτυγμένες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017; Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021). Εστιάζοντας ειδικά στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, παρατηρείται ανοδική τάση στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, με αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν λογισμικό για ανταλλαγή πληροφοριών (από 26% το 2013 σε 36% το 2019) και ηλεκτρονική τιμολόγηση (από 10 % το 2013 σε 32% το 2020). Επιπλέον, το ηλεκτρονικό εμπόριο από τις ΜΜΕ σημείωσε αύξηση από 14% το 2013 σε 17% το 2020. Δεδομένου ότι το 76% των ευρωπαϊκών νοικοκυριών έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, η χρήση τέτοιων τεχνολογιών είναι τόσο εντυπωσιακή όσο και απαραίτητη για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη πολλών καινοτόμων στον τομέα αυτό ήταν σχετικά πρόσφατη.

Ο γρήγορος ρυθμός της τεχνολογικής προόδου μπορεί να εμποδίσει τις εταιρείες να υιοθετήσουν γρήγορα νέα εργαλεία. Ωστόσο, αναμένεται ότι αυτές οι καινοτομίες τελικά θα ενσωματωθούν πλήρως. Η απροθυμία υιοθέτησης ή η ακατάλληλη χρήση τέτοιων τεχνολογιών μπορεί να προκαλέσει σημαντικές προκλήσεις για τις παγκόσμιες επιχειρηματικές επιχειρήσεις.

Σε όλη την ιστορία, οι επιχειρήσεις ανέκαθεν αναζητούσαν την τεχνολογική πρόοδο για να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη, ξεκινώντας από την πρώτη βιομηχανική επανάσταση. Ωστόσο, η ευρεία αυτοματοποίηση της βιομηχανίας και της εργασίας υπάρχει μόνο για λίγα χρόνια. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της έρευνας των αναδυόμενων τάσεων και αλλαγών στον τομέα.

Μεταξύ 2010 και 2014, εγκαταστάθηκαν πάνω από 19.000 συστήματα logistics και έχουν πουληθεί 220.000 μονάδες παγκοσμίως από το 1998. Επιπλέον, οι πωλήσεις ρομπότ εξυπηρέτησης για προσωπική και οικιακή χρήση αυξήθηκαν κατά 16% το 2015 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, με πωλήσεις άνω των 5,4 εκατομμυρίων μονάδων, και οι προβλέψεις για το 2016-2019 υποδηλώνουν πωλήσεις 42 εκατομμυρίων μονάδων (Διάγραμμα 2).



Εικόνα 4.2: Ρυθμός ζήτησης βιομηχανικών ρομπότ σε παγκόσμιο επίπεδο
(Πηγή: IFR 2016a:11)

Η Κίνα ηγείται της αγοράς με μερίδιο 27% της συνολικής προσφοράς το 2015, ενισχύοντας τη θέση της ως η μεγαλύτερη αγορά. Η ετήσια προσφορά βιομηχανικών ρομπότ μεταξύ 2010 και 2015 αυξήθηκε κατά 59%, κατά μέσο όρο σε περίπου 183.000 μονάδες. Αυτό υποδηλώνει σημαντική αύξηση της ζήτησης για βιομηχανικά ρομπότ παγκοσμίως, με μέσο εκτιμώμενο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 16%. Οι μελλοντικές εκτιμήσεις προβλέπουν αύξηση σε 290.000 μονάδες το 2016, 322.000 το 2017, 363.000 το 2018 και 414.000 μονάδες το 2019. (IFR, 2016b).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι εταιρείες μπορούν να ωφεληθούν έως και 65% με την ίδρυση εργοστασίων σε χώρες με χαμηλότερο κόστος εργασίας. Επιπλέον, η αντικατάσταση ανθρώπινων εργαζομένων με ρομπότ μπορεί να εξοικονομήσει έως και το 90% αυτών των δαπανών (IFTF, 2017). Καθώς το κόστος εργασίας συνεχίζει να αυξάνεται σε χώρες όπως η Κίνα, οι επιχειρήσεις στρέφονται σε πιο προηγμένη ρομποτική για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα στις γραμμές παραγωγής και να ενισχύσουν τα περιθώρια κέρδους τους. Για παράδειγμα, η επαρχία Γκουανγκντόνγκ στην Κίνα, το επίκεντρο της βιομηχανίας της χώρας, σχεδιάζει να επενδύσει 154

δισεκατομμύρια δολάρια σε βιομηχανικά ρομπότ για τον εξορθολογισμό της παραγωγής και τη μείωση του κόστους εργασίας. Αν και αυτό το ποσό μπορεί να φαίνεται σημαντικό, πρέπει επίσης να λάβουμε υπόψη τις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες, όπως η επαυξημένη και η εικονική πραγματικότητα, που συνεχίζουν να αποκτούν έλξη και αξία στην αγορά.

Η πορεία προς την παγκόσμια αυτοματοποίηση της παραγωγής είναι δύσκολη και απρόβλεπτη, καθώς απαιτεί τη θέσπιση νέων προτύπων παραγωγής. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να προβλέψει και να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές για να παραμείνει μπροστά από την καμπύλη. Επί του παρόντος, περισσότεροι από το 70% των οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες χρησιμοποιούν τεχνολογία και ο αριθμός αυτός αναμένεται να φτάσει το 100% στο εγγύς μέλλον. Ο ρυθμός υιοθέτησης της τεχνολογίας επιταχύνεται, με αποτέλεσμα έναν στενότερο δεσμό μεταξύ ανθρώπων και μηχανών. Μέχρι το 2050, οι χώροι εργασίας αναμένεται να βιώσουν σημαντικές αλλαγές λόγω της αυξημένης χρήσης ρομπότ και αυτοματισμών, οδηγώντας στην εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Καθώς η τεχνολογία προχωρά, οι άνθρωποι θα πρέπει να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους και να υποβάλλονται σε τακτική εκπαίδευση. Η επιβίωση στη μελλοντική αγορά εργασίας θα εξαρτηθεί από την ικανότητά του να προσαρμοστεί και να είναι ευέλικτο, με αποτέλεσμα την αύξηση της μερικής απασχόλησης και της σταθερής απασχόλησης.

Το επιχειρηματικό τοπίο εξελίσσεται διαρκώς, με νέες και βελτιωμένες μεθόδους παροχής και χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών να εμφανίζονται τακτικά. Η τεχνολογία βρίσκεται στην πρώτη γραμμή αυτών των εξελίξεων, με στόχο τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του πελάτη. Ωστόσο, αυτή η πρόοδος έρχεται σε βάρος της παραδοσιακής εργασίας και της ανθρώπινης συμμετοχής. Οι καταναλωτές απαιτούν από τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν νέες τεχνολογικές εφαρμογές για τη διευκόλυνση της κατανάλωσης και τη βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1870, το προσδόκιμο ζωής ήταν μόλις 45 χρόνια, σε σύγκριση με τον σημερινό μέσο όρο των 79 ετών. Η κακή υγιεινή, το μολυσμένο νερό και το γάλα, οι μεταδοτικές ασθένειες και η βρεφική θνησιμότητα ήταν οι κύριοι ένοχοι πίσω από το χαμηλό προσδόκιμο ζωής. Η τεχνολογία έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουμε αυτά τα ζητήματα, αλλά έχει επίσης εισαγάγει νέες προκλήσεις σε διάφορους τομείς που επηρεάζουν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους ανθρώπους συνολικά.

Ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις βρίσκονται σε συνεχή άνοδο, οι επιχειρήσεις αγωνίζονται να δημιουργήσουν ένα σταθερό θεσμικό πλαίσιο για τη σωστή υιοθέτηση και χρήση αυτών των προόδων. Η ισχύουσα νομοθεσία είναι περισσότερο μια πηγή αναφοράς με

συνεχώς μεταβαλλόμενο περιεχόμενο παρά ένας εποπτικός μηχανισμός που μπορεί να θέσει σαφείς κανόνες και όρια. Η υιοθέτηση της τεχνολογίας έχει σημαντικό αντίκτυπο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αλλά οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο δεν είναι σε θέση να ενεργήσουν άμεσα και καθολικά για να προστατεύσουν τα ανθρώπινα συμφέροντα διαχειριζόμενοι την αξία που δημιουργείται. Είναι αξιοσημείωτο ότι η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται από ρομποτικές εφαρμογές δεν φορολογείται ούτε διαχειρίζεται με τον ίδιο τρόπο όπως η αξία που δημιουργείται από την ανθρώπινη εργασία, οδηγώντας σε διαφορετική προσέγγιση στην αναδιανομή του παραγόμενου πλούτου.

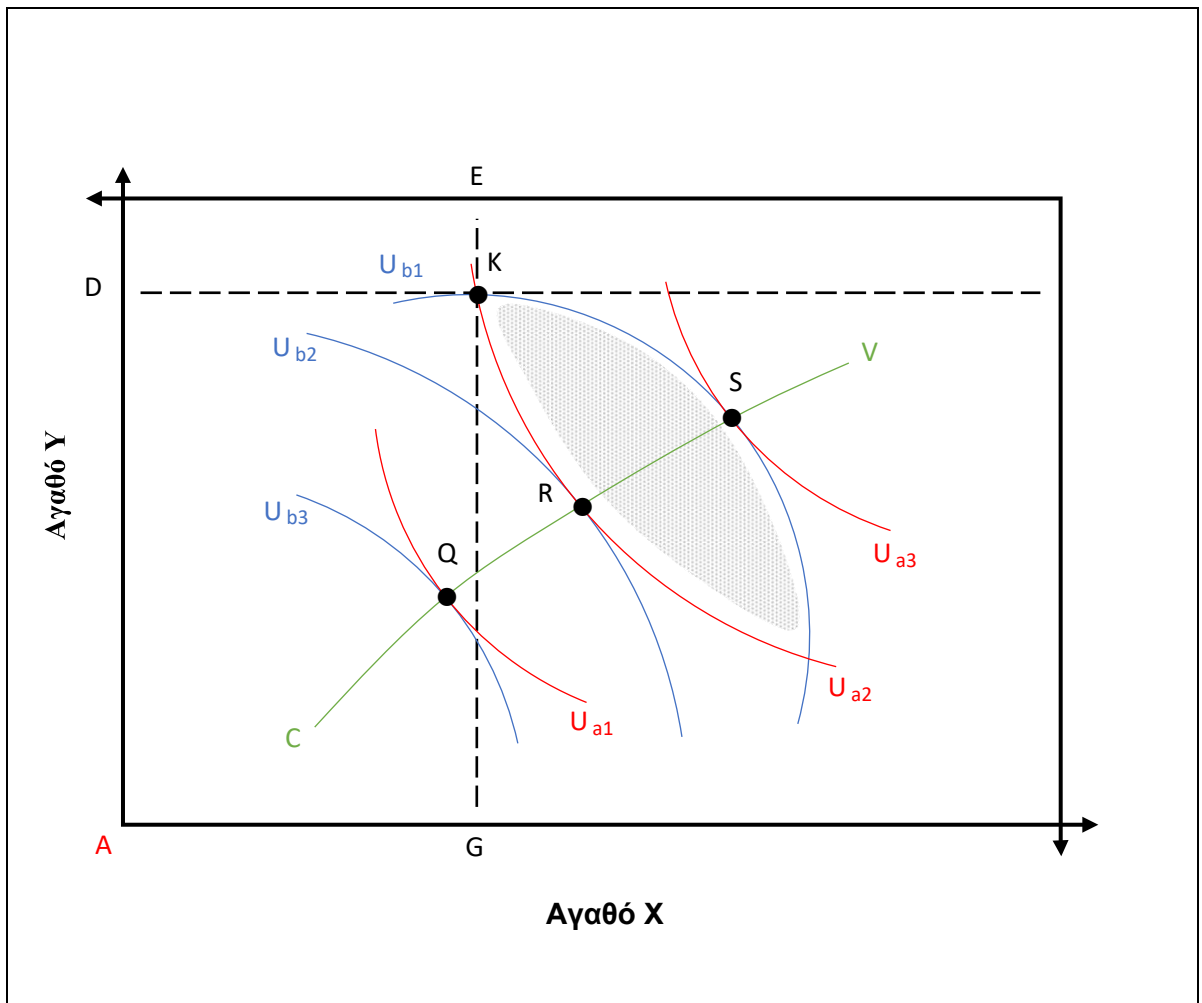
Ενώ η γοητεία της τεχνολογίας και της Τεχνητής Νοημοσύνης είναι αναμφισβήτητη, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών είναι ο πρωταρχικός στόχος κάθε αλλαγής μοντέλου παραγωγής. Οι επενδύσεις νέας τεχνολογίας μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια θέσεων εργασίας καθώς οι επιχειρήσεις αναβαθμίζονται σε πιο αποδοτικό και παραγωγικό εξοπλισμό. Ωστόσο, εάν το κόστος της αναβάθμισης των μηχανημάτων είναι αρκετά χαμηλό, οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν νέες τεχνικές μέσω της αναδιοργάνωσης, προωθώντας τη συμβίωση μεταξύ ανθρώπων και μηχανών. Προκειμένου να διασφαλιστεί η μέγιστη παραγωγικότητα και η συνέργεια μεταξύ των δύο παραγωγικών παραγόντων, το μέλλον θα πρέπει να επικεντρωθεί στην προσαρμογή και όχι στο δίλημμα «άνθρωπος εναντίον μηχανής».

Η ικανότητα προσαρμογής στους μεταβαλλόμενους χρόνους είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική απόκριση σε επαναλαμβανόμενες διακυμάνσεις. Με την έναρξη της εποχής της Τεχνητής Νοημοσύνης, η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της τεχνολογικής καινοτομίας και της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη πρόοδο. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι δεν έχουν όλοι ίση πρόσβαση στην ψηφιακή εποχή. Δεν αρκεί να υιοθετήσουμε απλώς ψηφιακές εφαρμογές. Για να επωφεληθούν πραγματικά από την ψηφιακή επανάσταση, οι χώρες πρέπει να αγωνιστούν για «αναλογική συμπληρωματικότητα». Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση των κανονισμών για την προώθηση του ανταγωνισμού, την ευθυγράμμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων με τις απαιτήσεις της νέας οικονομίας και τη διασφάλιση της θεσμικής λογοδοσίας (The World Bank, 2016a).

Η ενσωμάτωση νέων εφαρμογών στην επιχειρηματική πρακτική απαιτεί ολοκληρωμένη κατανόηση της ίδιας της τεχνολογίας, της πρόσβασης σε αυτήν και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων εφαρμογής ενόψει του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η δημιουργία ενός πλαισίου κατευθυντήριων γραμμών που δίνουν προτεραιότητα στην

ανθρώπινη αξία υπό το πρίσμα της τρέχουσας τεχνολογικής εποχής αποτελεί ζωτικό στόχο για τη διοίκηση επιχειρήσεων ως επιστημονικό κλάδο, δεδομένων των σημαντικών προκλήσεων της αντικατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ενσωμάτωση τεχνολογικών προόδων και καινοτομιών είναι επωφελής, υπό την προϋπόθεση ότι δεν βλάπτει άλλες οντότητες. Για παράδειγμα, το Διαδίκτυο επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες χωρίς να μειώνουν τη διαθεσιμότητά τους σε άλλους. Ωστόσο, η περιορισμένη χωρητικότητα μπορεί να επιβραδύνει την πρόσβαση. Αυτό την καθιστά μια μη συγκρουσιακή υπηρεσία που προωθεί τη συνύπαρξη και τη συνεκμετάλλευση. Ένα κρίσιμο κριτήριο που περιγράφει τη σημασία αυτού είναι η «Βελτιστότητα Pareto». Αυτός ο όρος αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου τα αγαθά δεν μπορούν να αναδιανεμηθούν για να βελτιωθεί η κατάσταση ενός ατόμου χωρίς να επιδεινωθεί η κατάσταση ενός άλλου (Διάγραμμα 3).



Εικόνα 4.3: Βελτιστότητα σύμφωνα με τα κριτήρια Pareto
(Πηγή: Mackenzie, 2011)

Καθώς η ψηφιακή τεχνολογία ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στην καθημερινή ανθρώπινη ζωή, η διασφάλιση της ασφαλούς χρήσης και του κατάλληλου χειρισμού της είναι υψίστης σημασίας (Citi & University of Oxford, 2016). Ενώ τα πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς στην υιοθέτηση τεχνολογικών εφαρμογών και καινοτομιών είναι αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει στο επίκεντρο αυτών των αλλαγών και απαιτεί προσεκτική εξέταση. Ως αποτέλεσμα, τα στελέχη επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν το επίπονο έργο του καθορισμού της σωστής στρατηγικής και της επιλογής της βέλτιστης ποσότητας και ποιότητας των επιχειρηματικών πόρων, καθώς τα οφέλη της τεχνολογίας σε διάφορους τομείς συνεχίζουν να αυξάνονται.

4.2 Οι ευκολίες που παρέχει η χρήση της τεχνολογίας

Η χρήση της τεχνολογίας έχει εκτεταμένες επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας αύξησης του παγκόσμιου εισοδήματος και βελτίωσης της ποιότητας ζωής. Καθώς η τεχνολογία γίνεται όλο και πιο προσιτή, δισεκατομμύρια άτομα αναζητούν ευκαιρίες για να αξιοποιήσουν τα οφέλη της και να βελτιώσουν τη ζωή τους. Η εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη, τις πολυάριθμες προοπτικές και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, όπως δήλωσε η Παγκόσμια Τράπεζα το 2016.

Ο τεράστιος όγκος υπολογισμών που απαιτείται για την επεξεργασία μεγάλων συνόλων δεδομένων μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά από υπολογιστές. Στην πραγματικότητα, οι τρέχοντες αλγόριθμοι είναι συχνά πιο έμπειροι από τους ανθρώπους στον εντοπισμό προτύπων μέσα σε τέτοια δεδομένα (Frey & Osborne, 2016). Επιπλέον, η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαδίδουν γρήγορα και παγκοσμίως πληροφορίες, κάτι που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα που θα μεταφραζόταν σε σημαντικό κόστος εάν δεν ήταν διαθέσιμο.

Η βελτιωμένη πληροφόρηση μπορεί να ωφελήσει σημαντικά τις εταιρείες δίνοντάς τους τη δυνατότητα να βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, να μειώσουν το κόστος που σχετίζεται με τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και να βελτιώσουν τη χρήση των αποθεμάτων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού είναι η αεροπορική βιομηχανία, όπου προηγμένοι αλγόριθμοι κρατήσεων και τιμολόγησης αναφέρθηκαν από την Παγκόσμια Τράπεζα ότι αύξησαν τα ποσοστά πληρότητας έως και κατά ένα τρίτο για πτήσεις εσωτερικού στις Ηνωμένες Πολιτείες μεταξύ 1993 και 2007.

Σε αντίθεση με άλλους μεταφορείς, η UPS χρησιμοποιεί ευφυείς αλγόριθμους δρομολόγησης που παρακάμπτουν αποτελεσματικά τις καθυστερήσεις, με αποτέλεσμα σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και καυσίμου περίπου 4,5 εκατομμυρίων λίτρων ετησίως. Εν τω μεταξύ, διάφορα καταστήματα λιανικής ενσωματώνουν προμηθευτές στο σύστημα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας τους σε πραγματικό χρόνο για να διατηρήσουν προσιτές τιμές αποθεμάτων.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η τεχνολογία μιας εταιρείας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, επηρεάζοντας τον τρόπο οργάνωσης, διαχείρισης και εκτέλεσης της εργασίας. Η ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας, ιδιαίτερα της Τεχνητής Νοημοσύνης, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές σε συστήματα και διαδικασίες. Το Διαδίκτυο έχει αλλάξει τα παιχνίδια, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των περισσότερων επιχειρήσεων μέσω της χρήσης διαφόρων απομακρυσμένων εργαλείων που προσφέρουν γρήγορη και εύκολη πρόσβαση. Αυτό έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές, οδηγώντας σε μια εκθετική τάση διασύνδεσης υπηρεσιών και

συσκευών. Επιπλέον, καθώς η χρήση της τεχνολογίας επεκτείνεται, το κόστος της μειώνεται, συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς και συλλογής δεδομένων, της ψηφιακής αποθήκευσης, της επικοινωνίας και πολλά άλλα.

Η απόφαση για υιοθέτηση νέας τεχνολογίας γίνεται ευκολότερη χάρη στις βελτιώσεις στα περιβάλλοντα των χρηστών του μηχανήματος, στην αυξημένη συνδεσιμότητα συσκευών και στο χαμηλότερο κόστος αισθητήρων και εξαρτημάτων. Επιπλέον, η πρόοδος στην τεχνολογία αναγνώρισης ομιλίας επέτρεψε άμεσες αλληλεπιδράσεις ανθρώπου-υπολογιστή, μειώνοντας το κόστος για πολλά επαγγέλματα όπως η εξυπηρέτηση πελατών ή η μεταγραφή ομιλίας. Η έλευση των ψηφιακών τρισδιάστατων χαρτών και των παγκόσμιων συστημάτων εντοπισμού θέσης (GPS) επέτρεψαν την αυτόνομη οδήγηση και την αυτοματοποιημένη μεταφορά, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή. Συγκρίνοντας το παρελθόν με το παρόν, οι σημερινοί αγρότες χειρίζονται κλειστά τρακτέρ με καθοδήγηση GPS και μηχανογραφημένη σπορά, βελτιώνοντας κατά πολύ τη διαδικασία παραγωγής. Η τεχνολογία έχει κάνει τη ζωή πιο εύκολη για τους αγρότες και περισσότερες εξελίξεις πρόκειται να βελτιώσουν περαιτέρω τις συνθήκες εργασίας τους.

Η πρόοδος της τεχνολογίας όχι μόνο ωφέλησε τις επιχειρήσεις αλλά οδήγησε και στη δημιουργία έξυπνων πόλεων. Αυτές οι πόλεις είναι εξοπλισμένες με δομές συνδεσιμότητας που συνδέουν αντικείμενα και υπολογιστές, επιτρέποντας τη συλλογή τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων. Στη συνέχεια, τα δεδομένα υποβάλλονται σε επεξεργασία και αναλύονται για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτή η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να μειώσει την κυκλοφοριακή συμφόρηση, να καταπολεμήσει το έγκλημα, ακόμη και να βελτιώσει την ποιότητα του αέρα για την καταπολέμηση της περιβαλλοντικής ρύπανσης. Η Παγκόσμια Τράπεζα έχει αναγνωρίσει τα οφέλη αυτών των συστημάτων στην έκθεσή της για το 2016.

Η ολοκλήρωση των προαναφερθέντων εργασιών με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα είναι αδύνατη χωρίς τεχνολογία. Η ανάλυση τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων και η εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων που ωφελούν την ανθρωπότητα είναι ένας τομέας όπου οι υπολογιστές υπερτερούν των ανθρώπων. Ωστόσο, αυτό σημαίνει επίσης ότι η χρήση της τεχνολογίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση των ευκαιριών απασχόλησης και στην ανάγκη για νέες μορφές εργασίας. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται ήδη σημαντικές αλλαγές και με την τεχνολογία να προχωρά ραγδαία, μπορούμε να περιμένουμε ακόμη περισσότερες προκλήσεις στο μέλλον.

4.3 Η αξιοποίηση της Τεχνολογίας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Τον περασμένο αιώνα, οι ειδικοί υποστήριζαν ήδη τις επιχειρήσεις να κοιτάζουν πέρα από την παραγωγικότητα για να αυξήσουν τα κέρδη. Πρότειναν την αξιοποίηση της πληροφορικής για τη διαχείριση στρατηγικών οδηγιών όπως η τοποθέτηση προϊόντων, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες θα μπορούσαν να καινοτομήσουν και να δημιουργήσουν ασυναγώνιστα μοντέλα. Για να επιτύχουν βιώσιμες υψηλές επιδόσεις, οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν μια σειρά από βήματα. Ένα τέτοιο βήμα είναι η παρακίνηση των ατόμων μέσω πρωτοβουλιών, ανταμοιβών και παρόμοιων ενεργειών. Δημιουργώντας διαδικασίες παρακίνησης και ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, η διοίκηση μπορεί να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν τα αναμενόμενα.

Η θεωρία κινήτρων που αναφέρθηκε παραπάνω φωτίζει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι στάσεις και οι πράξεις των ανθρώπων στο χώρο εργασίας από την ορμή και την κατεύθυνση τους. Περιγράφει μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να εμπνεύσουν τα άτομα να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να επεκτείνουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους, με αποτέλεσμα την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων και την προσωπική ολοκλήρωση.

Το κίνητρο **επίδοσης** συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση, τους παράγοντες που επηρεάζουν και τον αντίκτυπό του στη συνολική **επίδοση**. Η ουσία της θεωρίας κινήτρων είναι να τονίσει την αξία που προσφέρουν τα άτομα σε έναν οργανισμό, όπου η παραγωγή τους θεωρείται πιο πολύτιμη από το κόστος ευκαιρίας των μηχανών που αντικαθιστούν την ανθρώπινη εργασία. Ωστόσο, η αξία διαφέρει από άτομο σε άτομο, με βάση τις ικανότητές του και την εργασιακή του προσπάθεια. Όταν οι εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στην τεχνολογία έναντι του ανθρώπινου δυναμικού για να ενισχύσουν την **επίδοσή** τους, τίθεται το ερώτημα τι συμβαίνει με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ειδικά κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων, όπου τα μέτρα μείωσης του κόστους είναι απαραίτητα για την επιβίωση των επιχειρήσεων, η χρήση μηχανικών εφαρμογών και ρομπότ μπορεί να αποδειχθεί πιο αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική. Σε καταστάσεις όπου η επικοινωνία είναι δύσκολη ή η αυτοματοποίηση είναι πιο συμφέρουσα, η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει άμεσες και αποτελεσματικές λύσεις.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού υφίσταται κατά καιρούς σημαντικές αλλαγές. Δυστυχώς, η άποψη του ανθρώπου ως απλής προέκτασης των μηχανών εξακολουθεί να υπάρχει, ακόμη και σε συζητήσεις για τη νοημοσύνη. Ορισμένοι υπεύθυνοι προσλήψεων προσεγγίζουν τη διαδικασία επιλογής ως μια απλή υπόθεση

αντιστοίχισης του απαιτούμενου επιπέδου νοημοσύνης με τα αντίστοιχα διαπιστευτήρια, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη συναισθηματική διαφοροποίηση. Αν και αυτή η προσέγγιση διατηρεί την ισορροπία, παραβλέπει τη συναισθηματική πτυχή της εργασίας. Καθώς οι καινοτόμες εφαρμογές συνεχίζουν να εξελίσσονται, τα αφεντικά μπορεί να επιλέξουν τα ρομπότ και όχι τους ανθρώπους για να ενισχύσουν την επιχειρησιακή απόδοση, ειδικά σε εξαιρετικά εξειδικευμένους ρόλους. Ωστόσο, αυτό εγείρει ανησυχίες σχετικά με τις επιπτώσεις στα ανθρώπινα συναισθήματα, τις οποίες μια μηχανή χωρίς νοημοσύνη δεν μπορεί να εξετάσει. Σύμφωνα με τον Butler (2011):

- Η εξειδίκευση αποφέρει σημαντικές αυξήσεις αποτελεσματικότητας που προέρχονται από τρεις παράγοντες που συμβάλλουν.
- Η επανάληψη μιας εργασίας οδηγεί συχνά σε αυξημένη ικανότητα. Οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι, ειδικότερα, μπορούν να εκτελούν εργασίες με αξιοσημείωτη ταχύτητα.
- Η σημασία αυτών των διακοπών δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, καθώς ελαχιστοποιεί τον χρόνο που χάνεται στη μετάβαση μεταξύ έργων. Η μετατόπιση της εστίασης μεταξύ διαφορετικών εργασιών προκαλεί μια περίοδο νοητικής προσαρμογής, η οποία μπορεί να είναι μια εξάντληση της παραγωγικότητας.
- Η εξειδίκευση συμφέρει για διάφορους λόγους. Ένα από αυτά είναι η δυνατότητα αξιοποίησης εξειδικευμένων μηχανημάτων, τα οποία μειώνουν σημαντικά τον χρόνο και την ενέργεια που απαιτείται για τη δημιουργία προϊόντων. Η ανάπτυξη συσκευών εξοικονόμησης εργατικού δυναμικού επιτεύχθηκε από τους εργαζομένους και έχει προκύψει για να βελτιώσει περαιτέρω τη διαδικασία παραγωγής.

Σήμερα, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι μια πολύπλοκη εργασία, ιδιαίτερα όταν τα προσόντα που απαιτούνται για μια θέση μπορούν να ξεπεραστούν από μια εφαρμογή. Ωστόσο, όπως τονίστηκε από τον Smith (1776) στο πλαίσιο του καταμερισμού της εργασίας, η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ ειδικευμένων ατόμων οδηγεί σε ένα προηγμένο οικονομικό σύστημα και σε αυξημένο εθνικό πλούτο. Η χρήση της τεχνολογίας και των λύσεων της οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, με αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος αγαθών, ιδιαίτερα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον με σημαντικές διακυμάνσεις. Ενώ οι εργασίες ρουτίνας ή οι ελεγχόμενες από μηχανή εργασίες παραμένουν συνηθισμένες στους περισσότερους οργανισμούς, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση προς μη μηχανοποιημένη εργασία που εκτελείται από ανθρώπους (Armstrong, 2006). Ως εκ τούτου, η ευρεία υιοθέτηση της τεχνολογίας φέρνει σημαντικές αλλαγές στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, μειώνοντας τον ρόλο των ανθρώπινων παραγόντων σε όλο και πιο

επαναλαμβανόμενες εργασίες, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων όπου οι εταιρείες επιδιώκουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής.

Σύμφωνα με τους Siegel et al. (1997), η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στην πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω της αντικατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού και της αυτοματοποίησης της εργασίας ή λόγω μοναδικών τεχνολογικών χαρακτηριστικών όπως τα ολοκληρωμένα συστήματα και η ένταση πληροφοριών. Η πρόοδος που σημειώθηκε στα περιβάλλοντα εργασίας υπολογιστών τους επέτρεψε να ανταποκριθούν σε ένα ευρύτερο φάσμα ανθρώπινων απαιτήσεων, αυξάνοντας έτσι τον φόρτο εργασίας του εργατικού δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης. Ωστόσο, ορισμένα επαγγέλματα έχουν γίνει πλήρως αυτοματοποιημένα (Frey & Osborne, 2016). Σήμερα, σχεδόν κάθε υπολογιστής και φορητή συσκευή, συμπεριλαμβανομένων των smartphone και των tablet, έχει εφαρμογές εικονικής βοήθειας (Digital Trends, 2017), όπως το «Siri» της Apple ή το «Google Now» της Google (Bühner & Hagist, 2017), οι οποίες επιτρέπουν στους χρήστες να αλληλοεπιδρούν με έξυπνες συσκευές μέσω η αναγνώριση του ανθρώπινου λόγου. Αυτή η τεχνολογία αποφέρει τεράστια οφέλη, μειώνοντας το κόστος στις αυτοματοποιημένες τηλεπικοινωνίες και αυξάνοντας τα καθημερινά επίπεδα παραγωγικότητας.

Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων από το τμήμα HR έχει τεράστια σημασία, καθώς η υιοθέτηση της «Προηγμένης Τεχνολογίας Κατασκευής» (Advanced Manufacturing Technology - AMT) μπορεί να ενισχύσει την ποιότητα των βιομηχανικών διαδικασιών χωρίς συμβιβασμούς στο κόστος, την παράδοση ή την ευελιξία. Η αρχική φάση της εφαρμογής του AMT περιλαμβάνει την ενοποίηση των λειτουργιών σχεδιασμού και κατασκευής και τη θέσπιση πρωτοκόλλων ελέγχου ποιότητας και παραγωγής. Τα συστήματα CAD/CAM, τα οποία εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1950, έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση των διαδικασιών παραγωγής. Με την αυξανόμενη εξειδίκευση στη χρήση τέτοιων τεχνολογιών, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού υποστήριξης γίνεται όλο και πιο κρίσιμη. Η ψηφιακή εποχή είχε βαθύ αντίκτυπο σε διάφορες πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, με πολλές καθιερωμένες διαδικασίες και λειτουργίες να μετασχηματίζονται από την τεχνολογία. Για παράδειγμα, η χρήση εξειδικευμένου λογισμικού έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνοχή στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και του εργατικού δυναμικού, καθώς τα ίδια δεδομένα εισόδου παράγουν σταθερά το ίδιο αποτέλεσμα εξόδου μέσω της εφαρμογής ενός αξιόπιστου αλγορίθμου. Η τεχνολογία έχει επίσης φέρει επανάσταση στη διαχείριση βάσεων δεδομένων, επιτρέποντας ταχύτερη ταξινόμηση, ανάλυση και αναφορά πληροφοριών. Οι διαδικασίες πρόσληψης έχουν εξορθολογιστεί παρομοίως με την

ικανότητα ακριβούς ανάλυσης μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Στην πραγματικότητα, για την αποτελεσματική διαχείριση περιεκτικών βάσεων δεδομένων, η τεχνολογία είναι απαραίτητη καθώς οι ανθρώπινες δυνατότητες περιορίζονται από τον τεράστιο όγκο πληροφοριών (Armstrong, 2006).

Η αξιολόγηση της εργασίας είναι μια ουσιαστική διαδικασία που πρέπει να αναλάβουν οι οργανισμοί για να καθορίσουν το σχετικό μέγεθος ή την αξία των διαφόρων θέσεων εργασίας. Αυτή η συστηματική διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση μιας δίκαιης και ισορροπημένης εταιρικής δομής και την παροχή μιας αντικειμενικής βάσης για την ταξινόμηση των θέσεων εργασίας. Μπορούν να διεξαχθούν δύο τύποι αξιολογήσεων - αναλυτικές και μη αναλυτικές. Οι αναλυτικές αξιολογήσεις πραγματοποιούνται κατά περίπτωση, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους παράγοντες και στοιχεία. Οι μη αναλυτικές αξιολογήσεις, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν τη σύγκριση όλων των θέσεων εργασίας για την κατάταξή τους χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν. Ανεξάρτητα από το είδος της αξιολόγησης που χρησιμοποιείται, η αξιολόγηση της εργασίας παραμένει μια κρίσιμη διαδικασία για τους οργανισμούς να διατηρήσουν δίκαιες και λογικές δομές εργασίας.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιεί υπολογιστικά συστήματα για την αξιολόγηση των εργαζομένων και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εισαγωγή δεδομένων σε έναν υπολογιστή ή τη χρήση λογισμικού για τη συλλογή και ανάλυση των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια. Τα συστήματα πληροφορικής είναι επίσης απαραίτητα για την παρακολούθηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τον προγραμματισμό των αναγκών του εργατικού δυναμικού λόγω του μεγάλου όγκου δεδομένων που εμπλέκονται. Αυτά τα δεδομένα περιλαμβάνουν προσωπικά στοιχεία, συμβάσεις εργασίας, λεπτομέρειες αποζημίωσης, αξιολογήσεις απόδοσης, στοιχεία επικοινωνίας, πειθαρχικά μέτρα, ειδικές δεξιότητες, ακόμη και ιατρικό ιστορικό. Η σωστή συλλογή, αποθήκευση και αξιολόγηση αυτών των πληροφοριών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η σύγχρονη τεχνολογία προσφέρει εργαλεία που βοηθούν στην παρακολούθηση και τη ρύθμιση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Με προηγμένα υπολογιστικά μοντέλα, είναι δυνατή η παρακολούθηση και η διαχείριση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Αυτά τα εργαλεία παρέχουν ζωτικής σημασίας πληροφορίες για κρίσιμες αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών πρόσληψης, των πολιτικών προαγωγής, της επανατοποθέτησης, της κατάρτισης και του σχεδιασμού σταδιοδρομίας.

Οι εξελιγμένες τεχνολογικές εφαρμογές έχουν μεταμορφώσει τις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με λογισμικό που μπορεί να εγκατασταθεί σε τοπικούς υπολογιστές ή να προσπελαστεί μέσω συστημάτων που βασίζονται σε «cloud», παρέχοντας άμεση πρόσβαση στους κατόχους με αντίστοιχα κλειδιά πρόσβασης. Καθώς η τεχνολογία συνεχίζει να προοδεύει, τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προχωρούν, με δημοφιλείς λύσεις λογισμικού, όπως «Bamboo HR», «Gusto, Zenefits Z2», «Kronos Workforce Ready», «SAP Success Factors» και «Vice», που εξυπηρετούν εκατοντάδες χιλιάδες πελάτες, από μεγάλες εταιρείες όπως η «Amazon», σε πανεπιστήμια και δημόσια ιδρύματα σε όλο τον κόσμο. Αυτά τα συστήματα βοηθούν τα στελέχη, τα τμήματα συστημάτων πληροφοριών ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) και τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να παρακολουθούν τους ρόλους, τις ευθύνες και τις εργασιακές δραστηριότητες των εργαζομένων, χωρίς να χρειάζονται πολύπλοκα υπολογιστικά φύλλα. Το περιβάλλον διαχείρισης δεδομένων είναι πλέον φιλικό προς τον χρήστη, καθιστώντας τον εύκολο χειρισμό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το κόστος χρήσης λογισμικού διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μειώνεται ετησίως, ενώ ταυτόχρονα επεκτείνεται σε δυνατότητες, όπως η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά μέσω Διαδικτύου ή φορητών συσκευών που λειτουργούν με λειτουργικά συστήματα «Android» ή «iOS». Το κόστος αυτού του λογισμικού ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, το μέγεθος και τον κύκλο εργασιών της. Συνήθως, οι επιχειρήσεις πληρώνουν σε μηνιαία βάση ανά εργαζόμενο, με τιμές που ξεκινούν από περίπου δύο δολάρια, επιπλέον των βασικών και προαιρετικών αμοιβών με βάση τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες της κάθε εταιρείας. Ένα Πληροφοριακό Σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον προγραμματισμό προσωπικού για να παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεδομένων για την αντιστοίχιση του αριθμού και της ποιότητας των εργαζομένων με τις ανάγκες και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ωστόσο, καθώς τα ρομπότ αναλαμβάνουν περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες, η διαδικασία σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού γίνεται όλο και πιο περίπλοκη. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη των εργαζομένων να εκτελούν διάφορες εργασίες, ενθαρρύνοντας την υιοθέτηση εφαρμογών μηχανικής.

Για να επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ ανθρώπου και μηχανής, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτύξει προφίλ εργαζομένων που βελτιστοποιούν τα μοναδικά πλεονεκτήματα και των δύο. Οι αποφάσεις για το προσωπικό πρέπει να βασίζονται σε φόρτο εργασίας και επίπεδα δραστηριότητας, τα οποία μπορεί να παρουσιάζουν απρόβλεπτες διακυμάνσεις. Ωστόσο, η μέτρηση της αξίας της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι ένα πολύπλοκο έργο, ειδικά με την ταχεία πρόοδο της τεχνολογίας. Ενώ η τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα, το κόστος

απόκτησης και υλοποίησης πρέπει να σταθμιστεί σε σχέση με τα πιθανά οφέλη. Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια.

Οι προβλέψεις που έγιναν τον 20^ο αιώνα σχετικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις έχουν αποδειχθεί ανακριβείς. Ως εκ τούτου, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι μακροπρόθεσμες εφαρμογές της τεχνολογίας και ο αντίκτυπός της στο εργατικό δυναμικό. Ένα παράδειγμα αυτού είναι η χρήση μικροτσιπ που εμφυτεύονται στα χέρια ορισμένων Σουηδών εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτά τα τσιπς, στο μέγεθος ενός κόκκου ρυζιού, τους επιτρέπουν να έχουν πρόσβαση σε πόρτες, αποθηκευτικούς χώρους, ακόμη και να κάνουν αγορές. Αυτή η τεχνολογία πειραματίζεται επί του παρόντος στο ψηφιακό κέντρο «Ericenter» στη Στοκχόλμη, το οποίο λειτουργεί ως εργαστήριο καινοτομίας τόσο για νεοφυείς όσο και για μεγαλύτερες εταιρείες. Ενώ η υιοθέτηση αυτής της τεχνολογίας είναι προς το παρόν εθελοντική, είναι αδύνατο να προβλεφθεί η ευρεία χρήση της στο μέλλον.

Οι εφαρμογές αναγνώρισης ραδιοσυχνοτήτων («RFID») είναι πανταχού παρούσες στη σύγχρονη κοινωνία. Χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και καταγραφή των αποστολών γεωγραφικά, καθώς και για ανέπαφες συναλλαγές μέσω πιστωτικών και χρεωστικών καρτών. Οι έξυπνες συσκευές, συμπεριλαμβανομένων των «smartphone», των ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών και των βιομηχανικών ρομπότ, χρησιμοποιούν επίσης αυτές τις μεθόδους. Η επικοινωνία κοντινού πεδίου (Near Field Communication - NFC) και το «Bluetooth» είναι βιομηχανικές τυποποιημένες εφαρμογές για ασύρματα δίκτυα προσωπικών υπολογιστών. Στο μέλλον, ολοένα και πιο εξελιγμένες εφαρμογές είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν για την καταγραφή πιο λεπτομερών δεδομένων των εργαζομένων, όπως ώρες εργασίας, διαλείμματα, ακόμη και πληροφορίες για την υγεία, όπως διατροφή και ιατρικές καταστάσεις.

Η σημερινή βιομηχανική επανάσταση συνδυάζει διάφορους τομείς, κάτι που είναι εμφανές στους σύγχρονους χώρους εργασίας. Η ψηφιακή καταγραφή και επεξεργασία δεδομένων έχει καταστεί αναπόφευκτη και η επικράτηση τέτοιων συστημάτων τονίζει την ανάγκη για ένα νέο μοντέλο διαχείρισης που μπορεί να σκιαγραφήσει και να προσδιορίσει αποτελεσματικά τα εύλογα όρια χρήσης της τεχνολογίας. Καθώς η τεχνολογία προχωρά, από το απλό ιστορικό περιήγησης στον ιστό έως τα εξελιγμένα μικροτσιπ, οι επιχειρήσεις πρέπει να πλοηγούνται σε ζητήματα δεοντολογίας και απορρήτου, τηρώντας παράλληλα τους ηθικούς κώδικες και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Καθώς η τεχνολογία γίνεται πιο προσιτή και προσαρμόσιμη στο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ηθικές ανησυχίες και οι ανησυχίες για το απόρρητο

συνεχίζουν να αυξάνονται. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να χειρίζεται αυτές τις αλλαγές με τρόπο που να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστικών πιέσεων, σεβόμενη ταυτόχρονα την ανθρώπινη φύση. Ο αντίκτυπος αυτών των τεχνολογικών τάσεων και οι ευρύτερες επιπτώσεις τους θα είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα τα επόμενα χρόνια.

Όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνολογία μπορεί να αξιολογηθεί σε δύο μέτωπα. Πρώτον, η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση των βιογραφικών των εργαζομένων, στην ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους επιχειρηματικούς στόχους και στη βελτιστοποίηση της ανθρώπινης παραγωγικότητας. Ωστόσο, η καταπάτηση της τεχνολογίας στο τμήμα «HR» αποτελεί επίσης απειλή, καθώς τα ρομπότ και τα μικροσίπ γίνονται το επίκεντρο της διαχείρισης. Καθώς η αυτοματοποίηση και ο έλεγχος συνεχίζουν να αυξάνονται στους σύγχρονους χώρους εργασίας, η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μειώνεται, ιδιαίτερα σε τυποποιημένους βιομηχανικούς οργανισμούς όπου η ανθρώπινη συνεισφορά στην παραγωγή είναι περιορισμένη (Nitzan, 1985). Η εξέλιξη της τεχνολογίας και ο αντίκτυπος της στη διαθεσιμότητα των θέσεων εργασίας και των δεξιοτήτων απαιτεί προσεκτική διαχείριση (Siegel, et al., 1997). Ως εκ τούτου, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να περιηγηθεί σε αυτές τις νέες τάσεις με ευαισθησία, καθώς η διαχείριση προσωπικού είναι μια πολύπλοκη διαδικασία.

4.4 Ανθρώπινοι πόροι και τεχνολογία

Κατά το τελευταίο τέταρτο του αιώνα, οι ακαδημαϊκές και οι εταιρικές μελέτες έχουν επικεντρωθεί όλο και περισσότερο στον αντίκτυπο των τεχνολογικών προόδων στα εργασιακά περιβάλλοντα, ιδιαίτερα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strohmeier, 2007). Έρευνα σε αυτόν τον τομέα έχει επίσης διεξαχθεί από συμβουλευτικές εταιρείες και ερευνητικά ιδρύματα όπως η «Deloitte», η «Boston Consulting Group» και η «Accenture». Για να κατανοήσει κάποιος την επίδραση της τεχνολογίας στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι απαραίτητο να εξεταστεί ο γενικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρηματικές λειτουργίες και ο σκοπός της πληροφορικής στη συνολική λειτουργία της. Οι μελετητές έχουν διερευνήσει τον βαθμό στον οποίο η τεχνολογία επηρεάζει το «HR».

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, επαγγελματίες και μελετητές ανθρώπινου δυναμικού έχουν δώσει έμφαση σε μια αλλαγή στο ρόλο του τμήματος, καθώς αυτό έχει εξελιχθεί από μια καθαρά διοικητική λειτουργία σε μια πιο στρατηγική, επιχειρηματική

λειτουργία. Η έμφαση βρίσκεται τώρα στην αναγνώριση της αξίας που μπορεί να προσθέσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρεία και των αποτελεσμάτων που μπορεί να προσφέρει. Αυτή η μετατόπιση οδήγησε σε ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων για το τμήμα, όπως τονίστηκε από τον Τερζίδη (2004). Το 1997, ο Ulrich προσδιόρισε τέσσερις βασικούς ρόλους που πρέπει να εκπληρώσει το τμήμα «HR» για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία. Αυτά περιλαμβάνουν το να είσαι στρατηγικός εταίρος, η ευθυγράμμιση των στρατηγικών της εταιρείας με τις οργανωτικές πρακτικές, η διατήρηση της διοικητικής τεχνογνωσίας και η αύξηση του κινήτρου των εργαζομένων να αποδώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Τέλος, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διευκολύνει την αλλαγή και τον μετασχηματισμό χρησιμεύοντας ως παράγοντας αλλαγής - μια κρίσιμη πηγή για την εταιρεία.

Στον τομέα της τεχνολογίας της πληροφορίας, οι επιστημονικές πηγές προτείνουν τρία κύρια στάδια απασχόλησης, δηλαδή την αυτοματοποίηση, την πληροφόρηση και τον μετασχηματισμό (Morton, 1989). Ο αυτοματισμός συνήθως συνδέεται με επαναλαμβανόμενες εργασίες. Η τεχνολογία απλοποιεί και επιταχύνει αυτές τις εργασίες, μειώνοντας τον συνολικό αριθμό και τη διάρκειά τους. Με την τεχνολογία, η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται πιο εύκολη, επιτρέποντας την καλύτερη ευθυγράμμιση ολόκληρου του οργανισμού, παράγοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα για ολόκληρο το σύστημα. Η χρήση της μετασχηματιστικής τεχνολογίας μπορεί να προωθήσει μια νέα πολιτιστική προοπτική, επιτρέποντας την αντιμετώπιση της αλλαγής με μια ανοιχτή προοπτική και την κατάλληλη νοοτροπία.

Η εφαρμογή της τεχνολογίας έχει αξιοσημείωτες επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Η στροφή που προκαλείται από την τεχνολογία πληροφοριών ωθεί τους ειδικούς ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύξουν δημιουργικές στρατηγικές και να προσφέρουν νέες λύσεις ανθρώπινου δυναμικού στους πελάτες τους, όπως σημειώνουν οι Bartol & Bartol (2003). Επιπλέον, το «IT» επιτρέπει εναλλακτικές επαγγελματικές δραστηριότητες, όπως τον εντοπισμό τρόπων για να προχωρήσει κανείς ή να εξερευνήσει την καριέρα του.

Ο εκσυγχρονισμός του τμήματος HR έχει διευκολύνει την ενσωμάτωση του αυτοματισμού στις καθημερινές λειτουργίες. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να αυτοματοποιήσουν συγκεκριμένες εργασίες, ελευθερώνοντας περισσότερο χρόνο για την ερμηνεία πληροφοριών. Καθώς η πληροφόρηση αποτελεί κρίσιμη πτυχή των λειτουργιών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, η πληροφορική θεωρείται ένας παράγοντας που ενισχύει την ανταπόκριση και την αυτονομία των μηνυμάτων. Βελτιώνει επίσης τη διαφάνεια, την κατανόηση και

την επεξεργασία των πληροφοριών που σχετίζονται με τις λειτουργίες του προσωπικού. (Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι εσωτερικές λειτουργίες των οργανισμών συνδέονται με την τεχνολογία πληροφοριών, όπως και οι εξωτερικοί συνεργάτες. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επωφελείται από αυτήν την τεχνολογική πρόοδο, καθώς οι Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να έχουν πρόσβαση και να μοιράζονται πληροφορίες πιο αποτελεσματικά. Η Τεχνολογία της Πληροφορίας στοχεύει να βελτιώσει την ποιότητα της ανθρώπινης εργασίας, αντί να την αντικαταστήσει, επηρεάζοντας κάθε εργασία και επαγγελματικό ρόλο στον οργανισμό.

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη λειτουργία HR είναι μια κρίσιμη πτυχή. Ο Bondarouk και η ομάδα του εξέτασαν εξονυχιστικά την αφομοίωση των τεχνολογιών της πληροφορίας στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Αξιολόγησαν τον αντίκτυπο αυτής της σύγκλισης από διαχειριστική οπτική γωνία. Το «E-HRM» ορίστηκε ως ένας περιεκτικός όρος που περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς μηχανισμούς ολοκλήρωσης και περιεχομένου μεταξύ «IT» και «HRM». Η ολοκλήρωση είχε στόχο να δημιουργήσει αξία τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τη διοίκηση εντός και μεταξύ των οργανισμών (Bondarouk and Ruell, 2009).

Ενώ οι λύσεις e-HRM έχουν επαινεθεί για την ικανότητά τους να μειώνουν το κόστος και να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών, ερευνητές και μελετητές έχουν σημειώσει πιθανές δυσκολίες στην εφαρμογή και χρήση τους. Παρόλα αυτά, μελέτες έχουν δείξει ότι η υιοθέτηση τεχνολογιών ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων και να μετατοπίσει τις επιχειρήσεις προς μια πιο στρατηγική εστίαση, σε αντίθεση με το να είναι αποκλειστικά επιχειρησιακές.

Ιστορικά, οι λύσεις e-HRM απελευθέρωσαν τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού από διοικητικά καθήκοντα για να επικεντρωθούν σε πιο επωφελείς εργασίες. Ωστόσο, η υιοθέτηση αυτών των λύσεων δεν εγγυάται βελτιωμένη υπηρεσία HRM. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι τεχνολογίες e-HRM χαιρετίστηκαν ως λύσεις στρατηγικής υποστήριξης για το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η εξέλιξη οφειλόταν στην αυξημένη σημασία του πεδίου που δημιουργήθηκε από την αυξημένη έρευνα.

Ο εντοπισμός των καθοριστικών παραγόντων για την επιτυχή εφαρμογή του e-HRM είναι πλέον εφικτός. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτοί οι καθοριστικοί παράγοντες δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα την οργανωτική αποτελεσματικότητα του e-HRM, όπως αναφέρθηκε από τους Wright, Dunford και Snell (2001).

Στην αρχή, οι τεχνολογικές πτυχές περιλαμβάνουν την ακεραιότητα των δεδομένων, τη λήψη αποφάσεων για εσωτερικό ή εξωτερικό λογισμικό και την ευκολία χρήσης του συστήματος. Εν τω μεταξύ, οι οργανωτικοί παράγοντες περιστρέφονται γύρω από το σχεδιασμό και τη διαχείριση του έργου, καθώς και τη διαθεσιμότητα πόρων, που μπορεί να έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό αντίκτυπο. Για να διασφαλιστεί μια επιτυχημένη επένδυση, είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογηθούν οι οργανωτικές ικανότητες και να αξιολογηθούν πιθανά εμπόδια, όπως η έλλειψη προσωπικού.

Η πιο σημαντική πτυχή της επιτυχημένης υιοθεσίας είναι οι ανθρώπινοι παράγοντες. Η αντίσταση της ανώτατης διοίκησης προκύπτει συχνά λόγω της έλλειψης αντιληπτών οφελών και της δυσκολίας να δικαιολογήσει το υψηλό κόστος. Η αποδοχή των χρηστών, η οποία περιλαμβάνει τους χρήστες κατά την ανάπτυξη του συστήματος, έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση του προσωπικού, όπως σημειώθηκε από τον DeSanctis το 1986.

Κατά την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η πιθανή αντίσταση του προσωπικού. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, το Η και το ΙΤ πρέπει να μοιράζονται ένα ενιαίο όραμα, δεξιότητες και τεχνογνωσία, όπως σημειώθηκε από την Παπαλεξανδρή το 2003. Για να διασφαλιστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να παρέχεται εκπαίδευση προσωπικού HR. Επιπλέον, η λύση e-HRM, πρέπει να γίνει ευπρόσδεκτη και να προωθηθεί από το τμήμα, ιδιαίτερα εάν η εταιρεία έχει ήδη μια φιλική προς την πληροφορική κουλτούρα.

4.5 Η επίδραση της τεχνολογίας στο περιβάλλον εργασίας

Για την ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι προσαρμοστικοί και να διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για να χρησιμοποιούν τις πιο πρόσφατες εφαρμογές στο επιχειρηματικό τους πλαίσιο. Αυτή η κατανόηση είναι ζωτικής σημασίας, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να αναθέτουν αυτοματοποιήσιμες και προγραμματιζόμενες εργασίες σε συστήματα πληροφοριών, ελευθερώνοντας χρόνο για να επικεντρωθούν σε δημιουργικές και καινοτόμες δραστηριότητες που παράγουν αξία. Αυτή η δυναμική αντιπροσωπεύει μια κεντρική λειτουργία της τεχνολογίας στους σύγχρονους χώρους εργασίας.

4.5.1 Η διαδικασία προσλήψεων

Για να προσελκύσουν τους υποψήφιους που επιθυμούν, τα τμήματα HR και οι οργανισμοί πρόσληψης χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο λύσεις τεχνολογίας πληροφοριών. Μελέτες δείχνουν ότι η εξωτερική ανάθεση της διαδικασίας εύρεσης και πρόσληψης ατόμων σε διαδικτυακές υπηρεσίες έχει ως αποτέλεσμα σημαντική οικονομική εξοικονόμηση έως και 90% σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης, καθώς και εξοικονόμηση χρόνου σχεδόν 25% λόγω μείωσης του κύκλου προσλήψεων (Lievens και Harris, 2003). Τα ανεπτυγμένα κράτη έχουν ενσωματώσει γρήγορα την ηλεκτρονική πρόσληψη, γνωστή και ως e-recruitment, στη λειτουργία των περισσότερων επιχειρήσεων, καθιστώντας την μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες τεχνικές πρόσληψης (Lawrence, Sauser, and Sauser, 2007).

Οι Sylvia και Moi (2009) υπογραμμίζουν τα πλεονεκτήματα των ψηφιακών λύσεων πρόσληψης για υποψηφίους, συμπεριλαμβανομένων των ταχύτερων διαδικασιών αναζήτησης εργασίας και αιτήσεων, παγκόσμιας απήχησης και άμεσες απαντήσεις. Η τρέχουσα εστίαση των εταιρειών πρόσληψης είναι η απόκτηση και διατήρηση ταλέντων, με γνώμονα την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογική καινοτομία και τις εξελισσόμενες κοινωνικές τάσεις.

Η αυξανόμενη επικράτηση των κολοσσών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το LinkedIn, καθώς και η αυξανόμενη διασύνδεση των εταιρειών μέσω του Διαδικτύου, έχουν παρουσιάσει συναρπαστικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν γρήγορα κορυφαία ταλέντα και να βελτιώσουν τα αποτελέσματα. Οι διαδικασίες ηλεκτρονικής στρατολόγησης έχουν φέρει επανάσταση στον προγραμματισμό και την αλληλουχία εργασιών, με τις εργασίες να λειτουργούν πλέον παράλληλα και όχι σε σειρά. Η έγκαιρη επικοινωνία με τους αιτούντες εργασία είναι πλέον δυνατή και η συντήρηση του συστήματος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον καθορισμό των εργασιών.

Οι Parry και Tyson (2008) υποστήριξαν ότι η εφαρμογή της ηλεκτρονικής πρόσληψης απαιτεί σημαντικές προσαρμογές στη διαδικασία πρόσληψης στο σύνολό της, μια δήλωση που ισχύει ακόμα και σήμερα με την εμφάνιση νέων διαδικτυακών μεθόδων κοινωνικής δέσμευσης. Η διαδικτυακή πρόσληψη προσφέρει τα πλεονεκτήματα μιας ευνοϊκής εμπειρίας υποψηφίου και μιας ισχυρής εταιρικής επωνυμίας, αλλά οι λειτουργικοί περιορισμοί μπορεί να εμποδίσουν την παροχή μιας τέτοιας εμπειρίας. Οι Sylvia και Moi (2009) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με τις αντιλήψεις των αιτούντων

εργασία σχετικά με ένα διαδικτυακό σύστημα αίτησης εργασίας, εντοπίζοντας παράγοντες που επηρεάζουν την αντίδραση του αιτούντος στην αποτελεσματικότητα του συστήματος, τη φιλικότητα προς τον χρήστη και την παροχή πληροφοριών.

Για να τεθεί πιο συνοπτικά, η εμφάνιση της ηλεκτρονικής πρόσληψης έχει φέρει επανάσταση στις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης, καθιστώντας την μια ολοκληρωμένη και ευέλικτη διαδικασία. Επιπλέον, πιστεύεται ότι η ηλεκτρονική πρόσληψη υπερβαίνει το να είναι απλό εργαλείο ανθρώπινου δυναμικού και είναι ενδεικτική μιας αλλαγής στην κουλτούρα πρόσληψης.

4.5.2 Διαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

Πέρα από την απλή πρόσληψη, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει δραστηριότητες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού όπως μάθηση, εκπαίδευση, μεταφορά τεχνογνωσίας και αξιολόγηση απόδοσης. Ωστόσο, η επίτευξη τόσο της οργανωτικής όσο και της ατομικής ανάπτυξης απαιτεί στρατηγική προσέγγιση. Το 2002, ο Benson και οι συνεργάτες του πρότειναν ένα πλαίσιο για την πλοήγηση αυτής της πολυπλοκότητας. Η τριγωνική αναπαράσταση του ρόλου της τεχνολογίας της πληροφορίας στον ψηφιακό χώρο εργασίας έχει τρεις πλευρές: τεχνολογία, βελτίωση επίδοσης και οργανωτική ανάπτυξη και αλλαγή. Τα εργαλεία μέσα στο τρίγωνο συμβάλλουν στις τρεις πλευρές σε διάφορα επίπεδα.

Η σφαίρα της εταιρικής κατάρτισης και της ανταλλαγής γνώσεων έχει δει μια πρόσφατη αύξηση των μεθόδων άτυπης μάθησης, με τα ψηφιακά μέσα να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο. Αυτή η μη τυπική προσέγγιση γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου, προωθώντας την αλληλεπίδραση και τη δημιουργική σκέψη. Το Διαδίκτυο, ειδικότερα, προσφέρει ένα αποδοτικό από άποψη χρόνου μέσο άτυπης μάθησης, σύμφωνα με τα ευρήματα του Παπαλεξανδρή (2003).

Ο Karakas και ο Manisaligil εξέτασαν τα πιθανά οφέλη της ψηφιακής τεχνολογίας για αυτομάθηση σε εταιρικά περιβάλλοντα το 2012. Η αυτομάθηση, όπως ορίστηκε από τον Knowles το 1975, είναι μια διαδικασία όπου τα άτομα αναγνωρίζουν ανεξάρτητα τις μαθησιακές τους ανάγκες, θέτουν στόχους, επιλέγουν κατάλληλους πόρους και αξιολογήστε τα αποτελέσματα.

Η έρευνα έχει καταδείξει τα οφέλη της αυτοκαθοδηγούμενης μάθησης σε περιβάλλοντα εργασίας. Μεταξύ αυτών των πλεονεκτημάτων είναι οι βελτιώσεις στην απόδοση των εργαζομένων, η εξοικονόμηση κόστους στα προγράμματα κατάρτισης και η ικανότητα

ενίσχυσης των επαγγελματικών δικτύων και των δεξιοτήτων κριτικής σκέψης. Με τη βοήθεια της ψηφιακής τεχνολογίας, οι εργαζόμενοι μπορούν πιο εύκολα να έχουν πρόσβαση στη γνώση και να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους, ενώ παράλληλα μοιράζονται ό,τι έχουν μάθει με συναδέλφους. Αυτό μεταφράζεται σε εξοικονόμηση κόστους για την εταιρεία. Επιπλέον, το «IT» παρέχει συστήματα υποστήριξης που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.

Το 2012, οι Franco-Santos, Lucianetti και Bourne ανακάλυψαν ότι το σύγχρονο σύστημα διαχείρισης απόδοσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική συμπεριφορά, τις δυνατότητες απόδοσης και τα αποτελέσματα, οδηγώντας σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η διαχείριση της απόδοσης στην ψηφιακή εποχή δημιουργεί ένα δύσκολο πρόβλημα λόγω του ασταθούς εξωτερικού περιβάλλοντος. Η τεχνολογική πρόοδος και η άνοδος των πλατφορμών μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν οδηγήσει σε έναν συντριπτικό όγκο δεδομένων προς επεξεργασία από τους οργανισμούς. Αυτά τα δεδομένα πρέπει να μετατραπούν σε ουσιαστικές πληροφορίες για να διευκολυνθεί η λήψη αποφάσεων, η οποία απαιτεί την επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων. Αυτή η διαδικασία αναφέρεται συνήθως ως "μεγάλα δεδομένα" ή "αναλυτικά δεδομένα" στην πρόσφατη βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τους Amado, Cortez και Rita (2016), η έννοια των "μεγάλων δεδομένων" αναφέρεται σε μια συλλογή δεδομένων και αναλυτικών εργαλείων που χρησιμοποιούνται σε εφαρμογές που είναι σημαντικού μεγέθους και πολυπλοκότητας, που απαιτούν προηγμένη αποθήκευση, διαχείριση, ανάλυση και οπτικοποίηση δεδομένων. τεχνολογίες, όπως σημειώνεται από τους Chen, Chiang και Storey (2012).

Σήμερα, οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία επεξεργασίας δεδομένων για να χειριστούν τις τεράστιες ποσότητες πληροφοριών που συγκεντρώνουν.

Οι Nudurupati, Tebboune και Hardman (2016) τόνισαν το 2016 ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε εσωτερικές αξιολογήσεις. Αντίθετα, είναι επιτακτική ανάγκη να αξιολογηθούν τα ευρήματά τους μέσω μιας συλλογικής προσέγγισης που περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές προοπτικές από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Η οργανωτική αλλαγή και η δομή ανάπτυξης, που απεικονίζονται στο πλαίσιο της πυραμίδας, υπογραμμίζουν τον κρίσιμο ρόλο που παίζει η τεχνολογία. Οι ειδικοί έχουν τονίσει τη σημασία της ενσωμάτωσης προηγμένης τεχνολογίας σε τρεις βασικούς

τομείς για την ενίσχυση της οργανωτικής ανάπτυξης. Αυτοί οι τομείς περιλαμβάνουν εργαλεία και τεχνικές αξιολόγησης βάσει δεδομένων, δημιουργία και διαχείριση ομάδας και ανάπτυξη εργαζομένων.

Τα κύρια εμπόδια σε αυτήν την περιοχή περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα υλικού και λογισμικού, τη γρήγορη και φθηνή συνδεσιμότητα, την τεχνική βοήθεια και τη βοήθεια χρήστη και τον χρόνο που απαιτείται για την έρευνα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτοί οι πόροι δεν είναι ομοιόμορφα κατανομημένοι σε παγκόσμια κλίμακα, όπως μεταξύ αστικών και αγροτικών πληθυσμών, μεγάλων και μικρών οργανισμών και κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών ομάδων.

4.5.3 Ο τρόπος επίδρασης των τεχνολογιών στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Για να συμβαδίζει κανείς με το συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, είναι σημαντικό να κατανοήσει τις τεχνολογίες που διαμορφώνουν το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εταιρείες παροχής συμβουλών όπως η Accenture, η Deloitte και η KPMG, καθώς και καθιερωμένες εταιρείες τεχνολογίας όπως η Oracle, πρωτοστατούν στην παροχή λύσεων αιχμής ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά B2B. Το 2012, η KPMG International διεξήγαγε μια μελέτη για να επισημάνει τις τάσεις της τεχνολογίας που επηρεάζουν περισσότερο τις λειτουργίες HR μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ο στόχος της έρευνας ήταν να διερευνήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το τμήμα «HR» και πώς η τεχνολογία διαμορφώνει τις απαντήσεις του. Η μελέτη δίνει έμφαση στην εμφάνιση μιας σύγχρονης «λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού για κινητά, διαδικτυακά και αυτοεξυπηρέτηση». Ο συγγραφέας προτείνει τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως μέσο για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής που επιτρέπει στις εταιρείες να προσλαμβάνουν και να διατηρούν κορυφαία talenta. Επιπλέον, ο ερευνητής υπογραμμίζει τη σημασία της μόχλευσης δεδομένων για να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της (Τερζίδης, 2004).

Έρευνα από την Oracle (2015) επικεντρώθηκε στην υιοθέτηση λύσεων που βασίζονται σε νέφος (cloud) στα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μελέτη έδωσε έμφαση στη δημοτικότητα του λογισμικού ως υπηρεσίας (SaaS) και στη μείωση του χρόνου ανάπτυξης του συστήματος HRM μέσω των υπηρεσιών cloud. Επιπλέον, η εταιρεία

ανέφερε μια ανοδική τάση στη χρήση κινητών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης για σκοπούς πρόσληψης. Για παράδειγμα, το 62% των δυτικοευρωπαίων ατόμων που αναζητούσαν εργασία χρησιμοποίησαν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την αναζήτηση εργασίας, ενώ το 74% των ηγετών ανθρώπινου δυναμικού και των υπευθύνων προσλήψεων πίστευαν ότι τα εργαλεία πρόσληψης μέσω κινητού οδήγησαν σε καλύτερη επιλογή υποψηφίων.

Η Deloitte Global Human Capital Trends αποκάλυψε το 2017 πώς η ψηφιοποίηση έχει μεταμορφώσει το HR. Η έκθεσή τους αποκάλυψε δέκα νέους κανόνες. Μέσα σε αυτές τις τάσεις, οι κοινωνικές τεχνολογίες, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, η ρομποτική και τα υπολογιστικά συστήματα εμφανίστηκαν με σημαντικές επιπτώσεις στις λειτουργίες HR. Αυτά τα συστήματα ενισχύουν τη διαφάνεια και διευκολύνουν τις διαδικασίες πρόσληψης.

Οι επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, και ως εκ τούτου, το τμήμα HR διαδραματίζει ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο. Εξετάζοντας τη σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και της εταιρικής απόδοσης, οι εταιρείες ανακαλύπτουν την αξία της τεχνολογίας πληροφοριών στις στρατηγικές λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός ο τομέας έρευνας είναι γεμάτος δυνατότητες και οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να το εξερευνήσουν και να το αξιοποιήσουν για να επιτύχουν τους στόχους τους. Ωστόσο, ενώ η εξειδίκευση στην τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, είναι εξίσου σημαντικό να εστιάσει κανείς σε ανθρώπινες δεξιότητες όπως η δημιουργικότητα, η πρωτοβουλία, η κριτική σκέψη και η ευελιξία. Αυτές οι δεξιότητες είναι κρίσιμες για την επιτυχία και δεν μπορούν να παραβλεφθούν.

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις κατά τη μετάβαση στο ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό. Στην τρέχουσα εποχή μας, άνθρωποι και επιχειρήσεις σχηματίζουν ψηφιακές κοινότητες που καλύπτουν τον κόσμο. Με την έλευση του ψηφιακού μετασχηματισμού και την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, η γραμμή μεταξύ ψηφιακού και βιολογικού τομέα σταδιακά θολώνει. Οι αναδυόμενες τεχνολογίες συγχωνεύονται, δημιουργώντας ένα νέο τοπίο δυνατοτήτων για το μέλλον.

Η πρώτη και η δεύτερη βιομηχανική επανάσταση απελευθέρωσαν ατμομηχανές, νέες τεχνολογίες και κινητήρες εσωτερικής καύσης. Με την τρίτη επανάσταση, η κοινωνία εισήχθη σε καινοτόμες τεχνολογίες πληροφορικής και στο Διαδίκτυο. Οι ψηφιακές τεχνολογίες, ειδικά το Διαδίκτυο, έχουν φέρει επανάσταση στον τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων και των επιχειρήσεων, καθιστώντας ευκολότερη την αλληλεπίδραση

και την ανάπτυξη σχέσεων σε έναν εικονικό χώρο. Αυτό έχει αλλάξει ριζικά τα πρότυπα τηλεπικοινωνιών και αλληλεπίδρασης (AIHR Digital, 2020).

Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση χαρακτηρίζεται από τεχνολογίες αιχμής όπως οι κβαντικοί υπολογιστές, το «blockchain», η ρομποτική και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων. Προβλέπεται ότι η επανάσταση θα σημειώσει πρόοδο το 2025, όταν η προσβασιμότητα στο Διαδίκτυο θα γίνει παγκόσμια πραγματικότητα για τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Επί του παρόντος, η «Google» λαμβάνει εκπληκτικά 3,5 δισεκατομμύρια αναζητήσεις καθημερινά, αλλά μόνο το ήμισυ περίπτωση του παγκόσμιου πληθυσμού έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Στα επόμενα επτά χρόνια, το ψηφιακό τοπίο θα έχει συνδέσει οκτώ δισεκατομμύρια ανθρώπους μέσω των «smartphone» και της πρόσβασής τους στο Διαδίκτυο, καθιστώντας την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο πανταχού παρούσα. Αυτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των ατόμων και των επιχειρήσεων, αλλάζοντας την καθημερινή ζωή και τις λειτουργίες εξίσου.

Η ενσωμάτωση των ψηφιακών συστημάτων στο Ανθρώπινο Δυναμικό έχει παρουσιάσει τους οργανισμούς με αρκετές προκλήσεις. Ο Peter Cheese, Διευθύνων Σύμβουλος της CI PD, τόνισε σε άρθρο του για το People Management ότι παρά την υπόσχεση για τεχνολογία HR», η παραγωγικότητα έχει μειωθεί και το άγχος των εργαζομένων έχει αυξηθεί. Αυτά τα ζητήματα αποδίδονται στον προορατικό χαρακτήρα της τεχνολογίας.

Οι Bozeman (2011) και Ebelhar (2009) διεξήγαγαν έρευνα που έδειξαν ότι η τεχνολογία κινητής τηλεφωνίας θα μπορούσε να έχει αρνητικές συνέπειες στους χώρους εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του εθισμού. Υπολογίζεται ότι οι άνθρωποι ελέγχουν τα τηλέφωνα τους τουλάχιστον 150 φορές την ημέρα. Οι εταιρείες που επιλέγουν ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις. Η προσαρμογή των πρακτικών διαχείρισης για την ενσωμάτωση ψηφιακών αλλαγών στο χώρο εργασίας είναι το πρώτο βήμα. Τα μέρη Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις διαδικασίες εργασίας και να υιοθετήσουν νέους τρόπους εργασίας που να ενσωματώνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις. Προκειμένου να αποφευχθούν ανεπιθύμητες συνέπειες, όπως η έλλειψη ειδικευμένων εργαζομένων, η μαζική ανεργία και η αυξανόμενη ανισότητα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στη συνεχή αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές αλλαγές.

Για την παροχή ψηφιακών λύσεων προστιθέμενης αξίας, είναι ζωτικής σημασίας να ανανεωθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η απλή εισαγωγή της τεχνολογίας δεν θα αρκεί εκτός εάν επανασχεδιαστούν οι διαδικασίες για να τη συμπληρώσουν. Αυτό γίνεται όλο και πιο σημαντικό όταν οι οργανισμοί επιδιώκουν να προσελκύσουν την τελευταία γενιά εργαζομένων. Για να είναι επιτυχής ο ψηφιακός μετασχηματισμός, είναι επιτακτική ανάγκη να διασφαλιστεί η πλήρης συνεργασία από τους εργαζομένους. Η διαχείριση από μόνη της δεν μπορεί να επιφέρει αυτήν την αλλαγή και απαιτεί συλλογική προσπάθεια. Επιπλέον, η εφαρμογή του GDPR αποτελεί πρόκληση. Αυτοί οι κανονισμοί διέπουν ζητήματα προστασίας δεδομένων, όπως η δίκαιη και σωστή χρήση των δεδομένων, η διαγραφή των δεδομένων αφού επιτύχουν τον προορισμό τους και η μεταφορά δεδομένων εκτός ΕΕ.

Η εμφάνιση λογισμικού αιχμής ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογιών που βασίζονται σε σύννεφο (cloud) και η συρροή προσωπικών δεδομένων με δεδομένα απόδοσης απασχόλησης και πωλήσεων έχει παρουσιάσει τους οργανισμούς με μια σειρά από προκλήσεις, ιδιαίτερα σε σχέση με τον Κανονισμό (ΕΕ) 2016/679. Οι οργανισμοί δεν έχουν την πολυτέλεια να αγνοήσουν τους κανονισμούς «GDPR», καθώς οι παραβάσεις θα μπορούσαν να επιφέρουν βαριά πρόστιμα έως και 20 εκατομμυρίων ευρώ, καθώς και βλάβη της φήμης τόσο στους πελάτες όσο και στους εργαζομένους.

Η «Unilever», μια εξέχουσα φαρμακευτική εταιρεία, κάνει τολμηρά βήματα για να φέρει επανάσταση στη διαδικασία προσλήψεων της. Με σκοπό την περαιτέρω ψηφιοποίησή της, η εταιρεία διερευνά ποικίλους τρόπους, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα διαδικτυακά παιχνίδια και την τεχνητή νοημοσύνη (AIHR, 2020).

Η Jeanne Meister αναφέρει τη «Cisco» ως παράδειγμα μιας εταιρείας που διοργανώνει «hackathons» για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων HR. Δύο τέτοια προϊόντα είναι η εφαρμογή «YouBelong @ Cisco» και το «Ask Alex». Η πρώτη στοχεύει στον εξορθολογισμό της διαδικασίας ενσωμάτωσης για νέους υπαλλήλους και τους διευθυντές τους, ενώ η δεύτερη είναι μια εφαρμογή που ενεργοποιείται με φωνή που προσφέρει άμεσες απαντήσεις σε ερωτήματα ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την πολιτική διακοπών, τα έξοδα και άλλα.

Φημισμένη για την καινοτόμο προσέγγισή της στις ψηφιακές λύσεις HR, η IBM δεν είναι ξένη στον πειραματισμό. Η εταιρεία έχει εισαγάγει μια πληθώρα τέτοιων λύσεων, συμπεριλαμβανομένης μιας πλατφόρμας ψηφιακής εκμάθησης που προσφέρει μια πλήρως εξατομικευμένη εμπειρία χρήστη (AIHR Digital, 2020).

4. 6 Τα ιδιαίτερα ανθρώπινα χαρακτηριστικά

Η σφαίρα της τεχνολογίας, που περιλαμβάνει τη ρομποτική, την τεχνητή νοημοσύνη και όχι μόνο, μπορεί να υπερηφανεύεται για ένα εκτεταμένο φάσμα τεχνικών χαρακτηριστικών ανάλογα με τον καθορισμένο σκοπό τους. Ωστόσο, αυτή η ποικιλομορφία ωχριά σε σύγκριση με τα πολύπλευρα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού.

Ενώ η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να προσπαθεί να μιμηθεί την ανθρώπινη δυναμική, δεν μπορεί να αντικαταστήσει πλήρως την ανθρώπινη εμπειρία. Οι μοναδικές συμπεριφορές και ενέργειες των ατόμων δεν μπορούν να αναπαραχθούν από τις μηχανές (Mital & Pennathur, 2004). Πράγματι, είναι αδύνατο να αυτοματοποιηθούν εργασίες με απλή αντιγραφή ανθρώπινων ενεργειών. Τελικά, οι άνθρωποι θα παραμείνουν η κινητήρια δύναμη πίσω από την τεχνολογική ανάπτυξη και την παγκόσμια ευημερία, χάρη στην απαράμιλλη ανθρώπινη ικανότητα να δημιουργεί αξία από την αρχή. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία μπορεί να γίνει σταδιακά προκλητική με την πάροδο του χρόνου, δημιουργώντας νέα εμπόδια για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Καθώς η Τεχνητή Νοημοσύνη συνεχίζει να διαμορφώνει τον κόσμο, πολλές από τις κάποτε χειροκίνητες εργασίες είναι πλέον αυτοματοποιημένες. Η πρόκληση έγκειται στον εντοπισμό των δεξιοτήτων που οι μηχανές δεν μπορούν να αντικαταστήσουν και να τεθούν ως προτεραιότητα για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Δυστυχώς, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αργούν να ανταποκριθούν σε αυτήν την πρόκληση, αφήνοντας την ευθύνη στους οργανισμούς και τις ομάδες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τους να αξιοποιήσουν τον ανθρώπινο παράγοντα σε ένα σύγχρονο, αυτοματοποιημένο περιβάλλον. Ο ρυθμός των αλλαγών είναι γρήγορος και οι δεξιότητες σε ζήτηση εξελίσσονται συνεχώς. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζόμενους να αναβαθμίζουν συνεχώς τις δεξιότητές τους, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

Σύμφωνα με την έρευνα του Ford (2013), οι άνθρωποι διαπρέπουν σε εργασίες που απαιτούν βελτιωμένη κινητικότητα, συντονισμό χεριού-ματιού και επιδεξιότητα. Ωστόσο, με την εμφάνιση των ρομποτικών βραχιόνων, ακόμη και περίπλοκες ιατρικές διαδικασίες μπορούν να ανατεθούν σε μηχανές, δημιουργώντας ένα αίσθημα εμπιστοσύνης στους ασθενείς. Η συμβιωτική σχέση μεταξύ ανθρώπων και εφαρμογών δεν είναι πλέον μια παροδική τάση ή μια απλή οικονομική ανάπτυξη, αλλά μια επιστημονική πραγματικότητα που απαιτεί ορθολογική εξέταση.

Σε αντίθεση με το παρελθόν, η πρόοδος της τεχνολογίας σήμερα έχει εκτεταμένες επιπτώσεις, προκαλώντας αναστάτωση σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Σύμφωνα

με τον Ford (2013), η άνευ προηγουμένου πραγματικότητα είναι ότι οι υπολογιστές και οι μηχανές εκτελούν πλέον πνευματικές εργασίες που κάποτε προορίζονταν για τον άνθρωπο. Αυτή η τάση επιταχύνεται και είναι ζωτικής σημασίας να διερευνηθούν οι νέες βιομηχανίες που έχουν ήδη εμφανιστεί ή θα προκύψουν στο μέλλον, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, οι θέσεις εργασίας εξελίσσονται ώστε να απαιτούν δεξιότητες που οι μηχανές δεν μπορούν εύκολα να αναπαραγάγουν, όπως προηγμένες γνωστικές και κοινωνικο-συναισθηματικές ικανότητες (The World Bank, 2016a).

Η Παγκόσμια Τράπεζα αξιολογεί επί του παρόντος μια σειρά πρωτοβουλιών, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων κοινωνικής προστασίας και βελτιωμένων ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η εφαρμογή μεταρρυθμίσεων σε αυτούς τους τομείς θα απαιτήσει αρκετά χρόνια για να επιτευχθεί ουσιαστική πρόοδος.

Σύμφωνα με το Citi και το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης (2016), η δημιουργική νοημοσύνη, η κοινωνική νοημοσύνη, η αντίληψη και η διορατικότητα και η ανθρώπινη χειραγώγηση είναι βασικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επέκταση του αυτοματισμού. Αυτές οι μοναδικές ανθρώπινες ιδιότητες παρέχουν ένα πλεονέκτημα έναντι της τεχνολογίας και δεν πρέπει να παραβλέπονται από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτή τη διατριβή, θα εμβαθύνουμε σε αυτήν την πτυχή και θα εξετάσουμε τον αντίκτυπό της με την πάροδο του χρόνου.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά όπως οι δεξιότητες, το επίπεδο εκπαίδευσης, η ευφυΐα, η προσωπικότητα, το πολιτιστικό υπόβαθρο, το φύλο και η φυλή, καθώς και ο επαγγελματικός προσανατολισμός και οι ρόλοι, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις, αυτά τα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να μηχανοποιηθούν πλήρως. Η πρόκληση της αυτοματοποίησης αυτών των χαρακτηριστικών έχει τις ρίζες της στο γεγονός ότι απαιτούν μια τεράστια ποσότητα έμμεσης γνώσης σχετικά με τα κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία. Ακόμη και μεταξύ των ανθρώπων, αυτή η γνώση είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, σύμφωνα με το Citi και το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης (2016).

Για να ευδοκιμήσει μια σύγχρονη οικονομία, πρέπει να διαθέτει τρία βασικά χαρακτηριστικά: γνωστικές δεξιότητες, κοινωνικές και συμπεριφορικές δεξιότητες και τεχνικές δεξιότητες (The World Bank, 2016a). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει γνωστικές ικανότητες υψηλού επιπέδου όπως η δημιουργικότητα, η επίλυση προβλημάτων και η λογική, καθώς και η ευφυΐα, η μνήμη, η λογική, η λεκτική επάρκεια και η διανοητική ταχύτητα. Η δεύτερη κατηγορία καλύπτει τις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, τα προσωπικά γνωρίσματα, το άνοιγμα σε νέες εμπειρίες, την ευσυνειδησία, τη συναισθηματική σταθερότητα, την αυτορρύθμιση, την επίγνωση και τις

διαπροσωπικές ικανότητες. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει πρακτικές δεξιότητες, εξοικείωση με εργαλεία, μεθόδους και υλικά, τεχνική τεχνογνωσία που αποκτήθηκε μέσω μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή κατάρτισης στην εργασία και ειδικές δεξιότητες εργασίας για επαγγέλματα, όπως οικονομολόγοι, μηχανικοί και γιατροί.

Όταν επιλέγεται κανείς υπαλλήλους για να προσθέσουν αξία σε μια εταιρεία, είναι σημαντικό να λάβει υπόψη χαρακτηριστικά που δεν μπορούν εύκολα να αναπαραχθούν από μηχανές. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους ένα πλεονέκτημα. Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής θα πρέπει να στοχεύει στην απόκτηση της απαραίτητης ποσότητας και ποιότητας εργαζομένων με ελάχιστο κόστος. Ωστόσο, εάν οι μηχανές μπορούν να εκτελούν εργασίες πιο αποτελεσματικά και οικονομικά, αυτό μπορεί να αλλάξει τα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η εργασία με μηχανές μπορεί να εξαλείψει τις συγκρούσεις που προέρχονται από προσωπικά συμφέροντα, να μειώσει το άγχος και να διατηρήσει σταθερή απόδοση με την πάροδο του χρόνου. Αντίθετα, οι άνθρωποι μπορεί να βιώσουν ψυχολογικές επιπτώσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Οι μηχανές έχουν διακριτούς ρόλους στην παραγωγή και τη διαχείριση ενός οργανισμού, οδηγώντας σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτούς τους παράγοντες που επηρεάζουν τους ανθρώπους στην εργασία κατά την επιλογή και τη διαχείριση υπαλλήλων (Armstrong, 2006).

Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μεμονωμένες αποκλίσεις όταν πρόκειται για τον σχεδιασμό ρόλων εργασίας, προγραμμάτων κατάρτισης, συστημάτων ανταμοιβής και χειρισμού παραπόνων και πειθαρχικών θεμάτων του προσωπικού. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι άνθρωποι διαφέρουν σημαντικά ως προς τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την ευφυΐα τους και ότι αυτό που ικανοποιεί ένα άτομο μπορεί να μην ικανοποιεί ένα άλλο. Αυτό συνεπάγεται τον εντοπισμό των κατάλληλων ατόμων για τους σωστούς ρόλους, την παροχή κατάλληλης κατάρτισης σε αυτούς και την εξέταση των ατομικών διαφορών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που προκύπτουν από την απασχόληση γυναικών, ατόμων διαφορετικών εθνικοτήτων, ατόμων με αναπηρίες και ηλικιωμένων.

Όταν πρόκειται για προσωπικότητες, μια απλοϊκή προσέγγιση δεν θα αρκεί. Οι άνθρωποι είναι πολύπλευροι και επιρρεπείς σε αλλαγές. Ωστόσο, για τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού, η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι μόνο η αρχή. Τελικά, πρέπει να εξισορροπήσουν τις ατομικές ανάγκες με τους οργανωτικούς στόχους. Ενώ ένας οργανισμός δεν μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως στις μοναδικές απαιτήσεις κάθε ατόμου, θα πρέπει να αναγνωρίσει ότι η παράβλεψη αυτών των αναγκών μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραγωγικό άγχος.

Η θεωρία του προσανατολισμού υπογραμμίζει την επίδραση των περιβαλλοντικών παραγόντων στα κίνητρα στο χώρο εργασίας, υπογραμμίζοντας έτσι τη σημασία της. Η θεωρία του ρόλου παρέχει μια εικόνα για τις αναμενόμενες συμπεριφορές και επιδόσεις των ατόμων και μπορεί να είναι χρήσιμη στο σχεδιασμό ρόλων αποφεύγοντας ασυμβίβαστα στοιχεία. Είναι σημαντικό να προσεχθούν πιθανές συγκρούσεις ρόλων και να ληφθούν μέτρα για να ελαχιστοποιηθεί το άγχος.

Καθώς η τεχνολογία διεισδύει στους ανθρώπινους τομείς, τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της ανθρωπότητας εξελίσσονται. Η ανθρώπινη διάνοια παραμένει μια μοναδική και αναντικατάστατη πτυχή, παρά τις εξελίξεις στον ψηφιακό κόσμο. Ωστόσο, η ταχεία πρόοδος της τεχνολογίας έχει παρουσιάσει προκλήσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το πολύπλοκο δίκτυο των 86 δισεκατομμυρίων νευρώνων στον ανθρώπινο εγκέφαλο είναι απίθανο να αντιγραφεί από την τεχνητή νοημοσύνη, αλλά η ενοποίηση ανθρώπινων και τεχνολογικών ικανοτήτων έχει τη δυνατότητα να ξεκλειδώσει νέες δυνατότητες.

4.7 Οι μελλοντικές προκλήσεις για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με την έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας το 2016, οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να συμπληρώσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να διοχετεύουν τις προσπάθειές τους σε πιο πολύτιμα καθήκοντα, ενισχύοντας έτσι την παραγωγικότητα. Αυτό είναι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα που κρίνεται απαραίτητο για την επίτευξη κοινωνικής προόδου και ευημερίας.

Για να παραμείνουν απαραίτητοι στην παραγωγική διαδικασία, οι εργαζόμενοι πρέπει να υποστούν μια μεταμόρφωση. Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων δεν αρκεί, καθώς οι εργασίες ρουτίνας αυτοματοποιούνται εύκολα. Η λύση έγκειται στον εντοπισμό των τρεχουσών κενών θέσεων εργασίας και στη δημιουργία νέων που είναι ανθεκτικές στην αυτοματοποίηση. Αυτή η διαδικασία πρέπει να γίνεται γρήγορα και συνεχώς για να παραμείνει κάποιος μπροστά από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Επιπλέον, πρέπει να δημιουργηθεί ένα μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που να μεγιστοποιεί τη χρήση μοναδικών ανθρώπινων χαρακτηριστικών, καθιστώντας τον ανθρώπινο παράγοντα πιο πολύτιμο.

Το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει πρωτόγνωρες προκλήσεις στην εποχή της ψηφιακής τεχνολογίας, καθώς ο ρυθμός αντικατάστασης της ανθρώπινης εργασίας στις επιχειρηματικές διαδικασίες έχει επιταχυνθεί. Κάθε χρόνο που περνά, η τεχνολογία γίνεται όλο και πιο προηγμένη, με μεγαλύτερη υπολογιστική ισχύ,

συνδεσιμότητα και καινοτόμες εφαρμογές, που αναλαμβάνουν σταδιακά έναν αυξανόμενο αριθμό εργασιών.

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας για το 2016, οι υπολογιστές υπερέχουν στην εκτέλεση εργασιών που είναι συστηματικές και δομημένες, συμπεριλαμβανομένης τόσο της ψυχικής όσο και της χειρωνακτικής εργασίας, όπως η επεξεργασία μισθοδοσίας και η συναρμολόγηση προϊόντων. Αυτές οι εργασίες μπορούν εύκολα να αυτοματοποιηθούν. Ωστόσο, εργασίες που απαιτούν ανθρώπινη δημιουργικότητα και προσωπική αλληλεπίδραση, όπως η διεξαγωγή έρευνας ή η δημιουργία σχέσεων, είναι λιγότερο πιθανό να αυτοματοποιηθούν. Με την τεχνολογία να διεισδύει σε τομείς που κάποτε ήταν αποκλειστικοί για τον άνθρωπο, όπως η σύνταξη ειδήσεων ή η οδήγηση, υπάρχει ο κίνδυνος διάφορες εφαρμογές να αντικαταστήσει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Ορισμένα επαγγέλματα είναι πιο επιρρεπή στον αντίκτυπο της προηγμένης τεχνολογίας από άλλα. Τα στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας δείχνουν ότι, ενώ η τεχνολογία είναι προκατειλημμένη προς ορισμένες δεξιότητες, υπάρχουν θέσεις εργασίας που μπορεί να μεταμορφώσει εντελώς ή ακόμα και να εξαλείψει εντελώς, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση εργασίας.

Στο παρελθόν, οι υπολογιστές και η τεχνολογία είχαν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανθρώπινου δυναμικού μόνο σε συνήθεις δραστηριότητες που θα μπορούσαν εύκολα να οριστούν από κανόνες στον κώδικα υπολογιστών, σύμφωνα με τη City και το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης (2016). Ωστόσο, οι πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με αυτές που ενδέχεται να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις στο μέλλον, διευρύνουν σημαντικά το φάσμα των εργασιών που μπορούν να αυτοματοποιηθούν. Οι υποκατηγορίες τεχνητής νοημοσύνης, όπως η τεχνολογία μηχανικής μάθησης, η εξόρυξη δεδομένων, η μηχανική όραση και τα υπολογιστικά στατιστικά είναι μερικά μόνο παραδείγματα αυτής της επέκτασης (Frey & Osborne, 2016).

Σε αυτό το πλαίσιο, ανακύπτουν αρκετά βασικά ερωτήματα. Μπορεί ο αυτοματισμός να μετριάσει ζητήματα ηθικής και διαφθοράς σε επαγγελματικά περιβάλλοντα; Πώς πρέπει ένα νομικό πλαίσιο να λαμβάνει υπόψη τα ζητήματα απορρήτου, δεοντολογίας και ευθύνης; Από ποιον πρέπει να θεσπιστούν αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές; Είναι το ανθρώπινο στοιχείο που πρέπει να επιβλέπει την ανάπτυξη τέτοιων κανονισμών ή θα πρέπει οι μηχανές να εξετάζονται παράλληλα με τις εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης λόγω της αντικειμενικότητας που προσφέρουν στην εκτέλεση ρητών εντολών; Πρέπει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να αξιοποιήσουν την αυτοματοποίηση για ρόλους λήψης αποφάσεων; Εάν ναι, σε ποιο βαθμό θα πρέπει η ανθρώπινη συνεισφορά να

επηρεάσει τις τελικές αποφάσεις έναντι των μηχανών; Η ιδέα της δημιουργίας νόμων δεν είναι νέα, καθώς αποτελεί σημαντικό τομέα μελέτης για δεκαετίες (Anderson, 2008).

Εάν η τεχνολογία δεν υιοθετηθεί ορθολογικά, το κόστος υπερτερεί των οφελών. Κατά συνέπεια, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον 21^ο αιώνα φέρει μεγαλύτερο βάρος ευθύνης στην επιλογή μεθόδων για την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα περιηγείται στις νέες τεχνολογικές τάσεις και χαρακτηριστικά.

Καθώς η τεχνολογία διαπερνά κάθε πτυχή της ζωής, προκύπτουν νέες προκλήσεις ασφάλειας. Με ρομπότ και μηχανήματα πανταχού παρόντα σε γραμμές παραγωγής, νοικοκυριά, ακόμη και τσέπες, η διαχείριση δεδομένων, ιδιαίτερα ευαίσθητου περιεχομένου που επεξεργάζεται με αυτοματισμό, παρουσιάζει μοναδικές και πρωτόγνωρες προκλήσεις. Τα παραδοσιακά μοντέλα ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά, καθιστώντας δύσκολη την προσαρμογή τους στο τρέχον τεχνολογικό τοπίο. Καθώς η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει το αναπόφευκτο του αυτοματισμού, τα στελέχη πρέπει να προβλέπουν και να καταγράφουν τις νέες τάσεις για να καθορίσουν το μέλλον του κλάδου.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. AIHR Digital. (2020). *HR Digital Transformation: The 6 Stages of Successful HR Transformation*. Ανακτήθηκε από: <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>.
2. Amado, A., Cortez, P., Rita, P. (2016). Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis. *European Research on Management and Business Economics*, σσ. 1-7.
3. Anderson, S. L. (2008). Asimov's "Three Laws of Robotics" and Machine Metaethics. *AI & Society*, 22(4), pp. 477-493.
4. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
5. Bartol, A.M., Bartol, C.R. (2003). *Psychology and Law: Theory, Research, and Application*.
6. Bondarouk, T.V., Ruël, H.J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 505 - 514.
7. Bozeman, M. (2011, July 27). *Smartphone obsession the latest addiction*. Bozeman Daily Chronicle.
8. Bozeman B., Sarewitz D. (2011). Public value mapping and science policy evaluation. *Minerva*, 49, 1-23.
9. Bühner, C., Hagist, C. (2017). The Effect of Digitalization on the Labor Market. In: H. Ellermann, P. Kreutter & W. Messner, eds. *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 115-137.
10. Business Insider, (2017). 59 Impressive Things Artificial Intelligence Can Do Today.
11. [Online] Available at: www.businessinsider.com/artificial-intelligence-ai-most-impressive-achievements-2017-3
12. Butler, E. (2011). *The Condensed Wealth of Nations and The Incredibly Condensed Theory of Moral Sentiments*. UK, England: Adam Smith Institute (ASI) (Research) Ltd..

13. Chen, H.C., Chiang, R.H.L., Storey, V.C. (2012) Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36, 1165-1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
14. Citi & University of Oxford. (2016). *Technology at Work v2.0: The Future Is Not What It Used to Be*, s.l.: Citi & University of Oxford.
15. Costa, G., Sartori, S. (2005). Flexible work hours, ageing and well-being. *International Congress Series*, 1280, pp.23-28.
16. Deloitte University Press (2019). Strategy, not technology, drives digital transformation. Ανάκτηση από: <https://dupress.deloitte.com/dup-usen/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy-digitallymature.html>
17. DeSanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems: A Current Assessment. *MIS Quarterly*, 10, 15-27. <http://dx.doi.org/10.2307/248875>
18. Digital Trends (2017). *Which Virtual Assistant Would You Hire? Cortana vs. Siri vs. Google Now*. [Online] Available at: www.digitaltrends.com/mobile/cortana-vs-siri-vs-google-now
19. Ebelhar, J. (Jun 21, 2009). Mind your BlackBerry or mind your manners. *The New York Times*.
20. Ford, M. (2013). Could Artificial Intelligence Create an Unemployment Crisis?. *Communications of the ACM*, July, 56(7), pp. 37-39.
21. Franco-Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research, *Management Accounting Research*, Volume 23, Issue 2, Pages 79-119, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.
22. Frey, C. B., Osborne, M. A. (2016). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 114, pp. 254-280.
23. Gordon, R. J. (2012). Is U.S. Economic Growth Over? Faltering Innovation Confronts the Six Headwinds. *National Bureau of Economic Research (Working Paper Series)*, Issue 18315.
24. Karakas, F., Manisaligil, A. (2012). Reorienting self-directed learning for the creative digital era. *European Journal of Training and Development*, 36, 712-731.
25. Knowles, M. (1975). *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Chicago, IL: Follett Publishing Company.

26. Lasi, H. et al. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), pp. 239-242.
27. Lawrence, J. D., Sauser, L. D., & Sauser, W. I., Jr. (2007). Recruiting strong applicants: Process, prospects, challenges. In R. R. Sims (Ed.), *Human resource management: Contemporary issues, challenges, and opportunities* (pp. 111-148). Charlotte, NC: Information Age.
28. Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection (pp 123-150). In A. Wilkinson, T. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.) *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Los Angeles: Sage.
29. Mital, A., Pennathur, A. (2004). Advanced Technologies and Humans in Manufacturing Workplaces: An Interdependent Relationship. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 33(4), pp. 295-313.
30. Morton, M.S.S. (1989). In the age of the smart machine: The future of work and power, by Shoshana Zuboff. New York, NY: Basic Books, 1988, 400. *Hum. Resour. Manage.*, 28: 293-296. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280215>
31. Nitzan, D. (1985). Development of Intelligent Robots: Achievements and Issues. *IEEE Journal on Robotics and Automation*, 1(1), pp. 3-13.
32. Nudurupati, S.S., Tebboune, S., Hardman, J. (2016). Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies. *Production Planning & Control*, 27, 226 - 235.
33. Parry, E., Tyson, S. (2008), An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18: 257-274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
34. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: What it Means, How to Respond*. [Online] Available at: www.weforum.org
35. Siegel, D. S., Waldman, D. A., Youngdahl, W. E. (1997). The Adoption of Advanced Manufacturing Technologies: Human Resource Management Implications. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), pp. 288-298.
36. Snell, S.A., Shadur, M.A., Wright. P.M. (2005). Human Resources Strategy: The era of our ways. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E., and Harrison, J.S. (2005) (ed.). *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing: 627-649.
37. Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>

38. Sylva, H., Mol, S.T. (2009), E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 311-323. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x>
39. The World Bank (2016a) . *Digital Dividends*, Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
40. Trevino, L. K., Nelson, K. A. (2014). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. 6th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
41. Ulrich, D., (1997). Judge me more by my future than my past, *Mastering HR Practices Not Yet Defined, No 1*, Pp 5-8
42. Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

Ελληνόγλωσση

1. Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα : Μπένου.
2. Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Rosili.

Κεφάλαιο 5

Η έννοια της Στρατηγικής και του Στρατηγικού σχεδιασμού

5.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου

Παρά τη σχετικά σύντομη ύπαρξή της τουλάχιστον σε ό, τι αφορά στους ακαδημαϊκούς κύκλους, η «στρατηγική» έχει γίνει βασικό συστατικό στη σφαίρα του μάνατζμεντ σε παγκόσμια κλίμακα, όπως σημειώνει ο Παπαδάκης (2016). Ο όρος «στρατηγική» προήλθε από τη στρατιωτική ιστορία, με τις ρίζες του στην αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός, που μεταφράζεται: «η τέχνη των στρατηγών». Αυτή η τέχνη περιλαμβάνει τον εντοπισμό των πιο αποτελεσματικών ελιγμών για να αποδυναμωθούν και τελικά να νικηθούν οι αντίπαλες δυνάμεις στη μάχη (Γεωργόπουλος, 2013).

Ο ορισμός της στρατηγικής περιλαμβάνει το σχέδιο που επινοείται από το διοικητικό όργανο ενός οργανισμού για την επίτευξη στόχων που ευθυγραμμίζονται με τη συνολική αποστολή και τους στόχους του (ΕΚΔΔΑ, 2017 Α). Ενώ ο στόχος αντιπροσωπεύει την επιθυμητή τελική κατάσταση, η στρατηγική περιγράφει την πορεία δράσης που θα ληφθεί για να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών ή την εφαρμογή αναλυτικών προγραμμάτων για τη διασφάλιση της επίτευξης του επιδιωκόμενου στόχου.

Σύμφωνα με τον Porter, η έννοια της λειτουργικής αποτελεσματικότητας δεν είναι ισοδύναμη με μια στρατηγική. Αν και αυτό είναι κάτι απαραίτητο για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού, δεν είναι επαρκές από μόνο του. Ο όρος επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα αφορά την επίτευξη συγκεκριμένων εργασιών, ενώ η στρατηγική περιλαμβάνει την ενσωμάτωση αυτών των εργασιών (Σιώμκος, 2013).

Ενώ η στρατηγική αφορά τον ιδιωτικό τομέα, η πολιτική είναι η αντίστοιχη έννοια στον δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί, που θεωρούνται οι φορείς που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των πολιτικών του κράτους, επαναπροσδιορίζονται σύμφωνα με την έννοια της στρατηγικής, η οποία καθορίζει την κατεύθυνση των μελλοντικών αποφάσεων και ενεργειών τους (Μιχαλόπουλος, 2003).

5.2 Η απαίτηση ύπαρξης στρατηγικής

Οι θεμελιώδεις συλλογισμοί για την ανάγκη μιας στρατηγικής σε κάθε δημόσιο οργανισμό είναι οι εξής:

- Ουσιαστικά, η λειτουργία της στρατηγικής είναι να καθιερώσει μια σαφή κατεύθυνση για έναν οργανισμό. Αυτή η κατεύθυνση χρησιμεύει ως ένας οδικός χάρτης που επιτρέπει στον οργανισμό να περιηγηθεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, διατηρώντας παράλληλα την εσωτερική του συνέπεια και ενότητα.
- Ένας δημόσιος οργανισμός επωφελείται πολύ από την ύπαρξη μιας στρατηγικής. Ο σκοπός μιας στρατηγικής είναι να ευθυγραμμίσει και να συντονίσει τις προσπάθειες όλων των μελών του οργανισμού. Καθιερώνοντας έναν σαφή και συνοπτικό στόχο, τα άτομα είναι καλύτερα εξοπλισμένα για να συγκεντρώσουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξή του. Αυτό διασφαλίζει ότι όλη η εργασία εστιάζεται και κατευθύνεται προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- Σε έναν δημόσιο οργανισμό, η παρουσία μιας καλά καθορισμένης στρατηγικής είναι καθοριστικής σημασίας για την ταυτότητα του οργανισμού. Όχι μόνο εμποτίζει τα μέλη της οργάνωσης με μια αίσθηση σκοπού, αλλά δίνει επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να διακρίνεται από άλλους παράγοντες στον τομέα του. Έτσι, η στρατηγική είναι ο ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο χτίζεται ολόκληρος ο οργανισμός.
- Η εφαρμογή μιας στρατηγικής παρέχει ένα στοιχείο σταθερότητας. Με τη δημιουργία δομής και τη μείωση της ασάφειας, μια στρατηγική είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της συνέπειας (ΕΚΔΔΑ, 2017 Α).
- Η εφαρμογή μιας υγιούς στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό παραμένουν συνεπείς. Με μια καλά καθορισμένη, ευρέως αποδεκτή στρατηγική, οι αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Αυτό θεσπίζει επίσης κατευθυντήριες γραμμές και αρχές που χρησιμεύουν ως βάση για τη διενέργεια αξιολογήσεων και την αποφυγή αντιφατικών αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η στρατηγική παίζει κρίσιμο ρόλο στη λήψη ορθών και λογικών αποφάσεων που υποστηρίζουν την ενότητα και την αρμονία ενός οργανισμού. Καθιερώνει μια σαφή πορεία προς τα εμπρός, περιγράφοντας τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, μειώνοντας την ασάφεια και ενώνοντας τη συλλογική προσπάθεια όλων των μελών (Παπαδάκης, 2016).

5.3 Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Στο σημερινό τοπίο, όπου η λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων ορίζεται από γρήγορες διακυμάνσεις, συμπεριλαμβανομένης της αδιάκοπης ανόδου της τεχνολογίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται επιτακτική διαδικασία για τους οργανισμούς να προσαρμοστούν αποτελεσματικά στις νέες εξελίξεις και αλλαγές.

Η διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής περιλαμβάνει διάφορες ενέργειες, όπως αξιολόγηση της φύσης του οργανισμού, προσδιορισμός των πρωταρχικών μακροπρόθεσμων στόχων του, καθιέρωση μετρήσιμων σημείων αναφοράς, επινόηση των πιο αποτελεσματικών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων και ανάθεση πόρων για την εκτέλεση των στρατηγικών. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ο εντοπισμός πιθανών κινδύνων και ευκαιριών παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία του σχεδίου (Σιώμκος, 2013).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιστρέφεται γύρω από την απάντηση κάποιων θεμελιωδών ερωτημάτων:

- Ποια είναι η σημερινή θέση της επιχείρησης.
- Πού θα έπρεπε αυτή να ήταν.
- Ποιος είναι ο τρόπος για να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα;

Ο στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να καθοδηγήσει τον οργανισμό μέσω του τρέχοντος σταδίου του στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει τη μετάβασή του από την παρούσα κατάσταση στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση (Σιώμκος, 2013).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται από διάφορα στάδια. Ξεκινά με τον καθορισμό στόχων, ακολουθούμενο από την ανάλυση και την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης. Στη συνέχεια, σχεδιάζεται μια κατάλληλη στρατηγική και οι πόροι κατανέμονται ανάλογα. Η πρόοδος του προγράμματος παρακολουθείται και ελέγχεται και τέλος αξιολογούνται τα αποτελέσματα (Σιώμκος, 2013).

Η στρατηγική, μια κρίσιμη πτυχή της διοίκησης επιχειρήσεων, περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την εφαρμογή μακροπρόθεσμων στόχων και σχεδίων για έναν οργανισμό, ώστε να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο του. Περιλαμβάνει την ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την ανάπτυξη στρατηγικών και ενεργειών για την αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αποτελεσματική στρατηγική απαιτεί ενδελεχή κατανόηση της

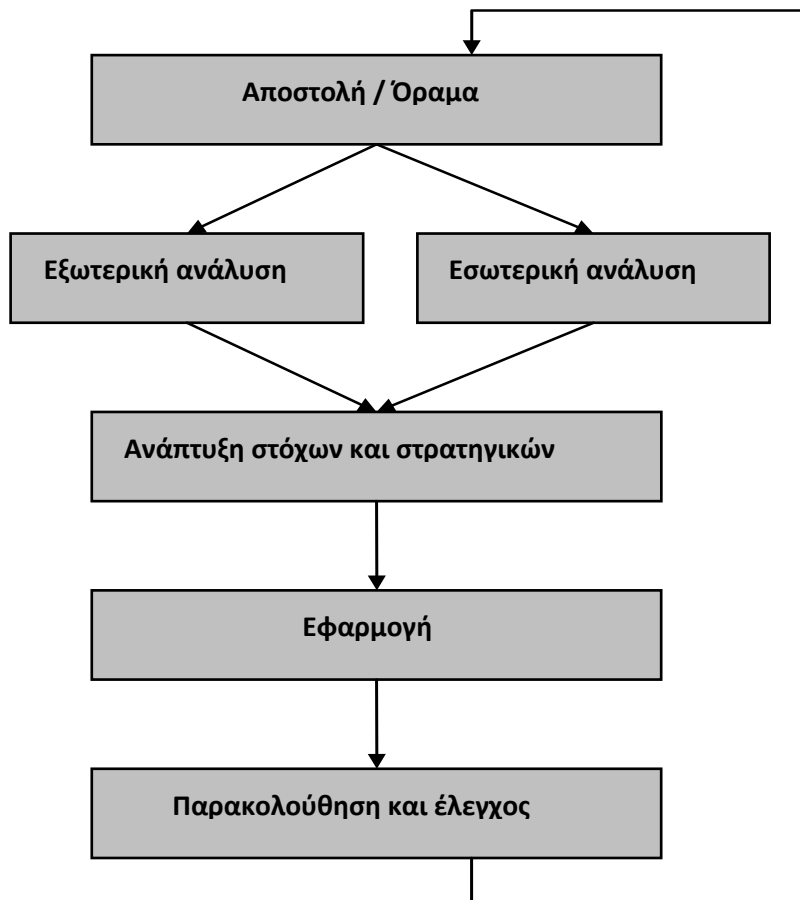
αποστολής, του οράματος και των βασικών αξιών του οργανισμού, καθώς και των δυνατών σημείων του, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του.

Η πρακτική της στρατηγικής επιτρέπει σε έναν οργανισμό να λειτουργεί με αποτελεσματικότητα. Περιλαμβάνει έναν διαρκή κύκλο λήψης κρίσιμων αποφάσεων στο παρόν, προκειμένου να εξοπλίσει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει μελλοντικές συνθήκες που είναι βέβαιο ότι θα τον επηρεάσουν. Αν και υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την υιοθέτηση και τον καθορισμό μιας στρατηγικής, μια περιεκτική εξήγηση της έννοιας θα μπορούσε να είναι η εξής: Η «Στρατηγική Διοίκηση» είναι μια συνεχής και περιεκτική διαδικασία κατά την οποία η ηγεσία ενός οργανισμού προσπαθεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει επιτυχημένες στρατηγικές. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τόσο τη διαμόρφωση και εφαρμογή αυτών των στρατηγικών από τη διοίκηση, καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους και τις απαραίτητες προσαρμογές (Γεωργόπουλος, 2013).

Η εξεύρεση μιας στρατηγικής είναι μια διαδικασία που αποτελείται από τρία διακριτά στάδια:

- Η αρχική φάση της οργανωτικής ανάπτυξης είναι αφιερωμένη στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής που αποτελείται από τρία κύρια στοιχεία. Πρώτον, αυτό περιλαμβάνει την καθιέρωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Δεύτερον, απαιτεί την εξέταση τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος, με έμφαση στον εντοπισμό δυνατών σημείων και αδυναμιών, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, με έμφαση στην αξιολόγηση ευκαιριών και απειλών. Τέλος, απαιτεί ακριβή διάρθρωση των στόχων και των στρατηγικών που θα επιδιωχθούν.
- Η εκτέλεση της στρατηγικής περιλαμβάνει πολλά βήματα. Πρώτον, πρέπει να καθοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων. Δεύτερον, πρέπει να σχεδιαστούν μέθοδοι για την εφαρμογή της στρατηγικής. Τρίτον, οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού πρέπει να κινητοποιηθούν και να συμμετέχουν. Τέλος, είναι κρίσιμο να διατηρηθούν και να διανεμηθούν σωστά οι απαιτούμενοι πόροι για την επιτυχή ολοκλήρωση της στρατηγικής.
- Η τρίτη φάση της στρατηγικής περιλαμβάνει μια συνολική αξιολόγηση, η οποία περιλαμβάνει μερικά βασικά στοιχεία. Πρώτον, περιλαμβάνει μια διεξοδική επαναξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δεύτερον, περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν. Τέλος, περιλαμβάνει τη

διαμόρφωση και την εκτέλεση διορθωτικών μέτρων για τη μεταρρύθμιση και τη βελτίωση της υπάρχουσας στρατηγικής, όπως απαιτείται. Οι πληροφορίες αυτές αναφέρονται από τον Σιώμκο (2013).



Σχήμα 1: Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ (Πηγή: Σιώμκος, 2013).

Ο προσδιορισμός μιας στρατηγικής είναι μια ενεργή, αδιάκοπη και δυναμική διαδικασία. Απαιτεί συνεχή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων ενός οργανισμού. Τα απλά σχέδια είναι εκείνα που δεν απαιτούν καμία συμβολή από ανθρώπους, χρήματα ή πόρους. Η στρατηγική, αντίθετα, είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να καθορίσουν τα επιθυμητά τους επιτεύγματα και πώς θα παράγουν πολύτιμα αποτελέσματα μέσω των προσπαθειών τους (Γεωργόπουλος, 2013).

5.4 Το όραμα μιας επιχείρησης

Κοινό στις περισσότερες προσεγγίσεις στρατηγικού σχεδιασμού είναι ότι η έννοια του οράματος κατέχει εξέχουσα θέση στο στρατηγικό σχέδιο. Συγκεκριμένα, το όραμα ενός

οργανισμού εκφράζει την επιδιωκόμενη, επιθυμητή, μελλοντική του θέση. Το μέλλον ενός οργανισμού καθορίζεται δηλαδή από την κατεύθυνση των ενεργειών του και το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ένα στρατηγικό όραμα είναι η απάντηση στο ερώτημα «τι θέλει να κάνει ένας οργανισμός και τι θέλει να είναι». Το όραμα πρέπει να είναι εύκολο να διατυπωθεί και να μεταφερθεί σε όλες τις δομές του οργανισμού, αρκεί να είναι σαφές, εμπνευσμένο, ποσοτικοποιήσιμο, συνοπτικό και προσανατολισμένο στο μέλλον (Σιώμκος, 2013). Το όραμα επικοινωνεί τον σκοπό και τις αξίες του οργανισμού. Ένα σαφές όραμα παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη μιας συνολικής αποστολής (Γεωργόπουλος, 2006).

5.5 Η διαμόρφωση στρατηγικής

Πριν αποφασίσει να αναπτύξει ένα στρατηγικό σχέδιο, ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει μια σαφή ιδέα για το πώς θα σχεδιαστεί. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ερευνώνται τα διοικητικά στοιχεία του οργανισμού όπως:

- α) Οργανωτική ετοιμότητα για στρατηγικό σχεδιασμό.
- β) Ο βαθμός δέσμευσης των μελών του στις αξίες του προγράμματος.
- γ) Την ικανότητα των μελών να συνεργάζονται για την ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων τέτοιου πεδίου εντός καθορισμένου χρονικού πλαισίου.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνθέτουν την κουλτούρα διαχείρισης ενός οργανισμού. Φυσικά, ένα στρατηγικό σχέδιο δεν λύνει όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αλλά σε κάθε περίπτωση, καταφέρνει να ασφαλίσει τον οργανισμό στο λειτουργικό του περιβάλλον (Μιχαλόπουλος, 2003). Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε τρεις ξεχωριστές φάσεις: α) προσδιορισμός της αποστολής του οργανισμού, β) ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και γ) σαφής καθορισμός στόχων και στρατηγικών (Σιώμκος, 2013).

5.6 Η έννοια της οργανωτικής αποστολής

Η έννοια της οργανωτικής αποστολής περιλαμβάνει:

- i. Το σκοπό της οργάνωσης.

- ii. Τους πελάτες // καταναλωτές τους οποίους εξυπηρετεί ο οργανισμός.
- iii. Τα μέσα για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Η αποστολή των επιχειρήσεων δεν συνιστά μια γενική και αόριστη έκφραση ορισμένων επιθυμιών, αλλά μια συνολική διευκρίνιση των παγιωμένων κοινωνικών αναγκών. Η κατανόηση της αποστολής επομένως των επιχειρήσεων, δεν θα πρέπει να είναι προνόμιο των ανώτερων στελεχών, αλλά θα πρέπει να διαχέεται σε όλη την εκτελεστική ιεραρχία. Έτσι, το γεγονός ότι όλα τα μέλη της γίνονται ενδιαφερόμενοι φορείς στην αποστολή συμβάλλει στη διοικητική ενότητα και αφοσίωση του προσωπικού στην οργανωτική αποστολή και την προσπάθεια για την αποτελεσματική εκτέλεσή της. Η αποστολή κάθε επιχείρησης αντανάκλα την ταυτότητά της (Μιχαλόπουλος, 2003).

Πολλές φορές, το όραμα συγχέεται με την αποστολή. Το όραμα προηγείται της δράσης της αποστολής. Ένα σαφές, διατυπωμένο όραμα αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη μιας δήλωσης οργανωτικής αποστολής. Η αποστολή μπορεί να τροποποιηθεί, αλλά πρέπει πάντα να είναι συνεπής με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2006).

5.7 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Η περιβαλλοντική ανάλυση είναι ένα θεμελιώδες μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού σε επιχειρήσεις. Η συλλογή, η ανάλυση και η αξιολόγηση περιβαλλοντικών δεδομένων αποτελούν βασικά στοιχεία κάθε στρατηγικού σχεδιασμού. Οι οργανισμοί και οι επιχειρηματικές μονάδες δεν υπάρχουν σε κοινωνικό κενό. Στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού, οι σχετικές αποφάσεις διαφέρουν ανάλογα με το αν τα δεδομένα και οι συνθήκες λειτουργίας θεωρούνται «κίνδυνοι» ή «ευκαιρίες». Η έννοια της ευκαιρίας αναφέρεται σε θετικές και ελεγχόμενες καταστάσεις που μπορούν να αποφέρουν οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς. Αντίθετα, ο τομέας αναφοράς του κινδύνου καλύπτει ανεξέλεγκτες καταστάσεις που μπορεί να είναι αβέβαιες και τρομακτικές για έναν οργανισμό (Μιχαλόπουλος, 2003).

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές και κοινωνικοπολιτικές μεταβλητές που είναι πέρα από τον πλήρη έλεγχο ενός οργανισμού αλλά έχουν ισχυρό αντίκτυπο στις λειτουργίες του (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα όταν προσπαθούν να αναλύσουν το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον, το οποίο είναι δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί, επειδή είναι πολυδιάστατο. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα

πρέπει να εστιάζεται σε αναδυόμενες τάσεις και γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τον οργανισμό και τη στρατηγική του (Παπαδάκης, 2016).

Το μακροπεριβάλλον ή γνωστό και ως γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και συνθήκες που επηρεάζουν κάθε οργανισμό στην οικονομία (Γεωργόπουλος, 2013). Αυτό μπορεί να αναλυθεί σε έξι υποδιαστάσεις: α) πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) οικονομικό περιβάλλον, γ) κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον, δ) δημογραφικό περιβάλλον, ε) τεχνολογικό περιβάλλον και στ) παγκόσμιο περιβάλλον. Για να εξεταστούν αυτοί οι παράγοντες, μια ιδιαίτερα ισχυρή προσέγγιση είναι η ανάλυση PEST-DG (από τα αρχικά των λέξεων πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και παγκόσμιο) (Παπαδάκης, 2016). Η ανάλυση παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση του οργανισμού. Με βάση αυτή την εικόνα, σχεδιάζονται και οργανώνονται μελλοντικές εκστρατείες (Κέφης κ.ά., 2008). Στη συνέχεια, κάθε διάσταση αναλύεται ξεχωριστά:

- i. Πολιτικό // νομικό επίπεδο: Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται σε νόμους, κυβερνητικές υπηρεσίες και διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τους σύγχρονους οργανισμούς. Η εισαγωγή ή η κατάργηση νομοθετικών ή ρυθμιστικών μέτρων από την κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να παρουσιάσει σημαντικές στρατηγικές απειλές και ευκαιρίες για οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στη χώρα αυτή (Παπαδάκης, 2016). Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση στη χώρα όπου βρίσκεται ο οργανισμός και τη συγκεκριμένη θέση της εκάστοτε κυβέρνησης σε σχέση με τον οργανισμό. Δηλαδή, η πολιτική κατάσταση μιας χώρας έχει μεγάλη επιρροή στις δραστηριότητες του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2013).
- ii. Οικονομική διάσταση: Η ανάλυση εδώ εστιάζει στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στον αντίκτυπό του στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση των οικονομικών δεδομένων της χώρας, καθώς και στο επίπεδο των γενικότερων οικονομικών εξελίξεων (όπως ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, ανεργία) που σημειώνονται και ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της (εισόδημα, επιχειρηματικοί κύκλοι κ.λπ.) (Παπαδάκης, 2016).
- iii. Κοινωνικοπολιτισμική διάσταση: Η κοινωνικοπολιτισμική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Οι σημαντικότεροι κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους οργανισμούς είναι: η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής των σύγχρονων ανθρώπων, ο καταναλωτισμός, η θέση των γυναικών στην εργασία, το επίπεδο εκπαίδευσης των πολιτών και η στάση τους απέναντι στην

εργασία και τη ζωή. ελεύθερος χρόνος. Ο τρόπος με τον οποίο οι παραπάνω παράγοντες προβλέπουν τη μελλοντική ανάπτυξη είναι ταυτόχρονα μια επικείμενη απειλή και μια ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη για τον οργανισμό (Παπαδάκης, 2016).

iv. Πληθυσμιακή διάσταση: Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική κατανομή, την ηλικιακή δομή και την κατανομή του εισοδήματος. Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό αυξάνεται στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου. Οι ηλικιακές κατασκευές παίζουν σημαντικό ρόλο στη συγκρότηση των κοινωνιών. Η γήρανση είναι ένα αυξανόμενο φαινόμενο στις ανεπτυγμένες χώρες, λόγω της μακροζωίας των ανθρώπων και του παρατηρούμενου χαμηλού ποσοστού γεννήσεων. Η εθνοτική σύνθεση είναι επίσης ένας ιδιαίτερος παράγοντας της πληθυσμιακής διάστασης, καθώς πολλές χώρες αποτελούνται πλέον από πολίτες διαφορετικών εθνικοτήτων. Σε αυτές τις χώρες, όπως και στη δική μας, κάθε οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τον πολιτισμό, τα ήθη, τα έθιμα και τις θρησκευτικές πεποιθήσεις κάθε σημαντικής μειονοτικής ομάδας. Τέλος, η κατανομή του εισοδήματος επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων και διαφοροποιεί ακόμη και τις γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με τα επίπεδα εισοδήματος (Παπαδάκης, 2016).

v. Τεχνολογική διάσταση: Αυτή η διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης ασχολείται με τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε έναν οργανισμό και τη στρατηγική του. Μάλιστα, ο ρυθμός ανάπτυξης των οργανισμών επηρεάζεται σημαντικά από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύφθηκαν (Παπαδάκης, 2016).

vi. Παγκόσμια διάσταση: Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά γεγονότα. Τώρα, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να μελετήσουν τις αλλαγές σε παγκόσμια κλίμακα και να προσπαθήσουν να προσαρμοστούν σε αυτές (Παπαδάκης, 2016).

Η παραπάνω ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος είναι μια συνεχής διαδικασία. Οι επιχειρήσεις έχουν αποδειχθεί ότι είναι πιο αποτελεσματικές όταν μπορούν να αισθανθούν αλλαγές στο περιβάλλον τους, καθώς στη συνέχεια έχουν την ικανότητα να αλλάζουν στρατηγικές έγκαιρα, δίνοντας σημάδια ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος που μπορεί να υποδηλώνουν την ανάγκη για αλλαγή (ΕΚΔΔΑ, 2017 Α).

5.8 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Κατά τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου, η αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ένα κρίσιμο βήμα. Αυτό συνεπάγεται την αξιολόγηση των συνθηκών της διοικητικής πραγματικότητας του οργανισμού, καθώς και των δυνατών και των αδυναμιών του. Η ανάλυση εξετάζει εξονυχιστικά θέματα που αφορούν το στίλ διοίκησης, καθώς και τις ικανότητες και τις γνώσεις των στελεχών. Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη την ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στον οργανισμό. Όπως σημειώνει ο Μιχαλόπουλος (2003), αυτό το στάδιο παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από διάφορα στοιχεία που καθορίζουν την ξεχωριστή προσωπικότητά του. Αυτά τα στοιχεία είναι η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και οι πόροι του οργανισμού. Η οργανωτική δομή περιλαμβάνει τις γραμμές επικοινωνίας, τη ροή εργασίας, την εξουσία και τα ιεραρχικά επίπεδα. Η οργανωτική δομή κάθε οργανισμού αναπαρίσταται οπτικά μέσω ενός οργανογράμματος. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα μείγμα από αξίες, αντιλήψεις και αποδεκτές συμπεριφορές μοναδικές για έναν συγκεκριμένο οργανισμό.

Μετά τη διεξαγωγή μιας εις βάθος εξέτασης των εσωτερικών λειτουργιών μιας εταιρείας, τα στελέχη μπορούν να ανακαλύψουν διάφορους τομείς επάρκειας και ανεπάρκειας. Ταυτόχρονα, η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος συχνά αποκαλύπτει τόσο πιθανές ευκαιρίες όσο και κινδύνους (Παπαδάκης, 2016). Με την ενσωμάτωση όλων αυτών των ευρημάτων, ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει κρίσιμες γνώσεις που βοηθούν στην ανάπτυξη της στρατηγικής του.

Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο στην επιχειρηματική στρατηγική, η ανάλυση «SWOT» είναι μια μέθοδος αξιολόγησης των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών ενός οργανισμού. Αυτό το πλαίσιο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν τομείς βελτίωσης, να εκμεταλλεύονται τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να μετριάζουν τους πιθανούς κινδύνους (Γεωργόπουλος, 2013). Τα αρχικά δύο γράμματα, S και W, αντιπροσωπεύουν τους εσωτερικούς παράγοντες αυτή τη στιγμή, ενώ το O και T δηλώνουν τους εξωτερικούς παράγοντες (Κέφης κ.ά., 2008).

Χρησιμοποιώντας ένα ευρύ μοντέλο για την κατανόηση της ατμόσφαιρας στην οποία υπάρχει ένας οργανισμός, η ανάλυση αυτή κατηγοριοποιεί τις παρεχόμενες πληροφορίες. Η ανάλυση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τις κρίσιμες ανησυχίες που αντιμετωπίζει ο οργανισμός εξετάζοντας σχολαστικά τέσσερα συγκεκριμένα στοιχεία. Στη συνέχεια, οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν τακτικές που λαμβάνουν υπόψη

τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση, όπως δήλωσε ο Γεωργόπουλος (2013).

Κατά την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, η εστίαση είναι στον εντοπισμό των δυνατών και αδυναμιών του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με την εξέταση των ακόλουθων παραγόντων:

- Το πλαίσιο που διέπει τους εσωτερικούς κανονισμούς.
- Η απεικόνιση της ιεραρχίας μέσα σε μια εταιρεία, γνωστή ως Οργανόγραμμα, είναι μια οπτική αναπαράσταση της συνολικής οργανωτικής δομής.
- Τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, μαζί με την υποδομή του.
- Το θέμα του ανθρώπινου δυναμικού αφορά τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και συντονισμού είναι στενά αλληλένδετες. Η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός των προσπαθειών είναι και τα δύο κρίσιμα συστατικά κάθε επιτυχημένου έργου ή πρωτοβουλίας. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει την ανάλυση πληροφοριών, την εξέταση διαφορετικών προοπτικών και την επιλογή της καλύτερης πορείας δράσης. Ο συντονισμός, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τη διαχείριση πόρων και την επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας για να διασφαλιστεί ότι όλοι εργάζονται προς τους ίδιους στόχους. Αυτές οι διαδικασίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία σε κάθε προσπάθεια, από έργα μικρής κλίμακας έως πρωτοβουλίες μεγάλης κλίμακας.

Η αξιολόγηση των προαναφερθέντων στοιχείων πραγματοποιείται σε σχέση με δύο βασικούς παράγοντες: τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και τις αλλαγές στο μακρο-περιβαλλοντικό τοπίο, που προκύπτουν από την ανάλυση «PESTLE».

Οι ιδιότητες ή οι συνθήκες ενός οργανισμού που βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων του ή παρέχουν ένα πλεονέκτημα για την υπέρβαση των εμποδίων προς τους ίδιους, γνωστά αλλιώς ως πλεονεκτήματα, μπορεί να περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία του προσωπικού και των στελεχών, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, τη χρηματοοικονομική σταθερότητα και τις ανταποκρινόμενες επενδυτικές πρακτικές, μεταξύ των άλλους παράγοντες. Αντίθετα, χαρακτηριστικά ή περιστάσεις που εμποδίζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να εκπληρώσει την αποστολή του ή μειώνουν την απόδοσή του και που αναφέρονται ως αδυναμίες, πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη.

Για να ανακαλύψει κανείς ευκαιρίες και κινδύνους κατά τον έλεγχο του εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να λάβει υπόψη του ακόλουθους παράγοντες:

- Το πλαίσιο κανονισμών που υπάρχουν εκτός ενός οργανισμού ή συστήματος.
- Το πλαίσιο του οργανισμού στον οποίο λειτουργεί το υπό εξέταση όργανο αποτελείται από διάφορους φορείς που επιβλέπουν, χρηματοδοτούν και εκτελούν άλλες λειτουργίες.
- Τα δίκτυα, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι δομές της κοινωνίας των πολιτών που επηρεάζουν τη λειτουργία των λειτουργιών του φορέα δεν βρίσκονται υπό τον άμεσο έλεγχό του. Αυτές οι δομές και οι υποδομές παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των λειτουργιών του σώματος.
- Τα περιουσιακά στοιχεία που μπορεί να αποκτήσει ή να αντλήσει ο οργανισμός, όπως οικονομική υποστήριξη, προσωπικό και τεχνολογικές καινοτομίες.

Η αξιολόγηση των προαναφερθέντων πραγματοποιείται σε σχέση με δύο πτυχές: τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός για τον εαυτό του και τους μεγαλύτερους εξωτερικούς παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση του «PESTLE».

Οι ευκαιρίες αναφέρονται στους εξωτερικούς παράγοντες ή συνθήκες που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός για να εκπληρώσει αποτελεσματικά την αποστολή του. Από την άλλη πλευρά, οι απειλές είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις που έχουν δυσμενή επίδραση στον οργανισμό, καθιστώντας τον πιο δύσκολο να επιτύχει τους στόχους του. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι μεταβλητές που προέρχονται από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και πρέπει να αναγνωριστούν και να προσαρμοστούν από έναν οργανισμό. Η διαδικασία προσαρμογής μπορεί να περιλαμβάνει μέτρα όπως η εφαρμογή κανονισμών στο νομικό περιβάλλον, η δημιουργία νέων εταιρικών σχέσεων και η προσέλκυση εταίρων. Είναι επίσης δυνατό για τον οργανισμό να προσαρμόσει το περιβάλλον του για να καλύψει τις ανάγκες του (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β).

Η ανάλυση SWOT δεν περιορίζεται σε μια απλή καταγραφή των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Η πιο κρίσιμη λειτουργία της είναι να χρησιμοποιεί αυτές τις τέσσερις κατηγορίες παραγόντων για να βγάλει συμπεράσματα σχετικά με τη συνολική θέση και τη στρατηγική του οργανισμού. Προκειμένου τα στελέχη να επιτύχουν αυτόν τον στόχο, πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτήν την τεχνική:

- ❖ Ο στόχος είναι να εξαλειφθούν τυχόν ελαττώματα ή ελλείψεις στο συγκεκριμένο θέμα.
- ❖ Ένας από τους κύριους στόχους του οργανισμού είναι όχι μόνο να ενισχύσει τις υπάρχουσες δυνάμεις του, αλλά και να προωθήσει καινοτομίες.

- ❖ Ο τρίτος στόχος της προστασίας του οργανισμού είναι η θωράκισή του από τυχόν εξωτερικούς κινδύνους.
- ❖ Προκειμένου να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό σχέδιο, είναι κρίσιμο να αναπτυχθεί μια στρατηγική που να λαμβάνει υπόψη τόσο τις ευνοϊκές συνθήκες όσο και τους πιθανούς κινδύνους (Παπαδάκης, 2016).

Η χρήση της ανάλυσης χρησιμεύει ως πολύτιμο εργαλείο για τα στελέχη για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των κρίσιμων παραγόντων που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούνται από κομβικά στρατηγικά ζητήματα που απαιτούν αξιολόγηση από τα στελέχη του οργανισμού, όπως δήλωσε ο Γεωργόπουλος το 2013.

5.9 Η σημασία της διαμόρφωσης στρατηγικής

Η σημασία της διαμόρφωσης στρατηγικής, είναι μια κρίσιμη πτυχή κάθε επιτυχημένης προσπάθειας. Ένα ζήτημα μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις λειτουργίες ενός οργανισμού, καθιστώντας το στρατηγικό μέλημα. Για να θεωρηθεί ένα ζήτημα στρατηγικά σημαντικό, λαμβάνεται υπόψη η ικανότητά του να επηρεάζει τη διοίκηση και τη λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τον R. Health (Μιχαλόπουλος, 2003), ο εντοπισμός στρατηγικών θεμάτων περιλαμβάνει επιλογή με βάση στοιχεία και δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τις δύο προηγούμενες φάσεις. Τα στρατηγικά ζητήματα χρησιμεύουν ως σήμα για την πολιτική ή τη στρατηγική του οργανισμού. Για να χαρακτηριστεί ένα θέμα ως τέτοιο, πρέπει να αξιολογηθεί από τα μέλη του οργανισμού, ιδιαίτερα τα ανώτατα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση και τη διαμόρφωση του στρατηγικού προγράμματος. Η επιλογή των στρατηγικών θεμάτων σηματοδοτεί μια μετάβαση από τη φάση του σχεδιασμού στη φάση της δράσης του οργανισμού.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι ενός οργανισμού παρέχουν μια σαφή απάντηση στο τι στοχεύει να επιτύχει μέσα σε ένα χρονικό πλαίσιο τριών έως πέντε ετών ή και περισσότερο. Είναι σημαντικό να οριστούν αυτοί οι στόχοι με τρόπο που να επιτρέπει τη διαίρεση τους σε συγκεκριμένες και εφικτές στρατηγικές που μπορούν να αξιολογηθούν. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προσδιοριστεί και ο βαθμός επίτευξης αυτών των στόχων (ΕΚΔΔΑ, 2019).

Μόλις εντοπιστούν τα στρατηγικά ζητήματα, το επόμενο στάδιο είναι να καθοριστεί ο τρόπος αντιμετώπισής τους. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το σημείο θα συνεχίσουν να υπαγορεύουν τη φύση της στρατηγικής δράσης. Μια στρατηγική επιλογή

μπορεί να αναγνωριστεί από τις δυνατότητές της για εφαρμογή, όπως σημείωσε ο Μιχαλόπουλος το 2003. Η ίδια η στρατηγική αποτελεί ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο που περιλαμβάνει τις μεθόδους με τις οποίες ένας οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους και την αποστολή του, όπως εξήγησε ο Γεωργόπουλος το 2013.

5.10 Η σταδιακή υλοποίηση της Στρατηγικής

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε οργανισμό περιλαμβάνει ένα κρίσιμο στάδιο που είναι γνωστό ως υλοποίηση στρατηγικής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού δεν τελειώνει απλώς με τη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού, αλλά περιλαμβάνει επίσης το κρίσιμο έργο της μετατροπής αυτών των σχεδίων και αποφάσεων σε συγκεκριμένες ενέργειες.

Όσον αφορά τη διαχείριση ενός οργανισμού, η εκτέλεση μιας στρατηγικής περιλαμβάνει πολλά βήματα. Αυτά περιλαμβάνουν τον καθορισμό ετήσιων στόχων, την κατανομή πόρων και την πιθανή αναδιάρθρωση της δομής του οργανισμού. Επιπλέον, συνεπάγεται την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη λήψη στρατηγικών σχεδίων, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν την ενίσχυση μιας συγκεκριμένης οργανωτικής κουλτούρας. (Γεωργόπουλος, 2013)

Τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης σε έναν οργανισμό είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό στόχων που είναι μετρήσιμοι με ακριβείς όρους των αποτελεσμάτων. Αυτοί οι επιχειρηματικοί στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί και μετρήσιμοι, ευθυγραμμισμένοι με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, εύλογα φιλόδοξοι αλλά εφικτές με τους τρέχοντες διαθέσιμους πόρους, να συνδέονται με συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα και να συνοδεύονται από συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την υλοποίησή τους, σύμφωνα με τον Σιώμκο (2013).

Το τρέχον θεωρητικό μοντέλο για την εκτέλεση ενός σχεδίου θεωρείται ως «η σειρά ενεργειών που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων που καθορίστηκαν κατά τη φάση διαμόρφωσης στρατηγικής». Περιλαμβάνει την απόφαση των βασικών μέσων, προγραμμάτων και τεχνικών που απαιτούνται για την επιτυχή επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει τη στρατηγική για την επίτευξη των στόχων. Κατά τα στάδια του σχεδιασμού και της υλοποίησης αναπτύσσεται μια σύνδεση αλληλεπίδρασης και αμοιβαίας επικοινωνίας (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής δεν είναι απλή ή γρήγορη εργασία. Απαιτεί προσεκτικό έλεγχο και σχολαστική λήψη αποφάσεων σε καθημερινή βάση. Ωστόσο, μέσω αυτής της

διαδικασίας μπορούν να επιτευχθούν ουσιαστικοί μετασχηματισμοί στη διαχείριση, τη δομή και την κουλτούρα ενός οργανισμού, καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό του (Παπαδάκης, 2016).

Η εκτέλεση ενός σχεδίου δράσης είναι κατά κύριο λόγο ευθύνη των κατώτερων και μεσαίων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας, υπό την καθοδήγηση και τη βοήθεια στελεχών υψηλού επιπέδου. Είναι επιτακτική ανάγκη να εφαρμοστεί αυτό το σχέδιο προκειμένου να υλοποιηθεί η επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού, όπως δήλωσε ο Γεωργόπουλος το 2013.

Η διαδικασία που περιγράφεται παραπάνω ολοκληρώνεται μέσω της δημιουργίας και της εφαρμογής συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και πρωτοκόλλων. Είναι η ακριβής και καλά συντονισμένη εφαρμογή αυτών των διαφόρων στοιχείων που τελικά καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας δεδομένης στρατηγικής στην πράξη.

Ουσιαστικά, ένα σχέδιο χρησιμεύει ως προσχέδιο για τα συγκεκριμένα βήματα και τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Ο πρωταρχικός στόχος του προγράμματος είναι να παρέχει στον οργανισμό μια αίσθηση κατεύθυνσης και σκοπού, καθοδηγώντας τις ενέργειές του προς την επίτευξη των στόχων του.

Η θέσπιση ενός προγράμματος μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστικές τροποποιήσεις. Αυτές οι τροποποιήσεις μπορεί να μεταφερθούν μέσω των προγραμμάτων του οργανισμού και μπορούν να επηρεάσουν τη δομή και τις συνολικές λειτουργίες του οργανισμού (Παπαδάκης, 2016). Θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση του οργανισμού, την αλλαγή της κουλτούρας και της φιλοσοφίας του, την έναρξη ερευνητικών προσπαθειών, την έναρξη μιας σειράς προγραμμάτων προώθησης και πολλά άλλα.

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013), οι προϋπολογισμοί είναι ένας τρόπος αξιολόγησης των εξόδων και των πλεονεκτημάτων διαφόρων προγραμμάτων. Ουσιαστικά, ένας προϋπολογισμός χρησιμεύει ως αριθμητική αναπαράσταση ενός προγράμματος, αποκαλύπτοντας το προβλεπόμενο κόστος μιας συγκεκριμένης επιχείρησης για έναν οργανισμό. Χρησιμεύει ως η κρίσιμη σύνδεση μεταξύ των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ενός οργανισμού και της γενικής στρατηγικής του, καθορίζοντας τελικά ποιες στρατηγικές πρωτοβουλίες και προγράμματα θα τεθούν σε εφαρμογή.

Οι διαδικασίες αναφέρονται στις λειτουργίες ενός οργανισμού που αποτελούνται από ένα σύνολο μεμονωμένων, απλών και συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Αυτές

διακρίνονται από τα προγράμματα λόγω της μεγαλύτερης συνέπειας και αυτοματοποίησής τους, ενώ τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες διαδικασίες (Παπαδάκης, 2016).

5.11 Η διαδικασία της αποτίμησης μιας στρατηγικής

Κατά την τελική φάση, ο οργανισμός αξιολογεί την εκτέλεση της στρατηγικής του σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, μετρώντας εάν τα αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με τους καθορισμένους στόχους. Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να καθορίσουν το ακριβές χρονικό πλαίσιο που ελέγχουν. Η διάρκεια της περιόδου που αναλύεται δεν πρέπει να εμποδίζει τη διαδικασία εξαγωγής συμπερασμάτων. Ο προσδιορισμός των κατάλληλων μεγεθών - στόχων για τις λειτουργίες που αξιολογούνται είναι ζωτικής σημασίας. Οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ευθυγραμμίζονται με τις ικανότητές της.

Για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός έχει συνεχή πρόσβαση σε αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία του, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα για τη μέτρηση της απόδοσης. Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων που αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματική απόδοση του οργανισμού. Η διαδικασία σύγκρισης της απόδοσης ενός οργανισμού με τα μεγέθη-στόχους του είναι ζωτικής σημασίας. Περιλαμβάνει την εξαγωγή συμπερασμάτων από τη σύγκριση και την πραγματοποίηση τυχόν απαραίτητων διορθωτικών αλλαγών. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση των επιθυμητών στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα του οργανισμού μπορεί να απαιτούν διάφορες διορθωτικές ενέργειες. Αυτές οι ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνουν τροποποιήσεις ή αλλαγές σε προγράμματα και δράσεις, καθώς και αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιαστεί μέρος ή το σύνολο της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Είναι δυνατό να προσδιοριστεί ότι ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις ήταν λανθασμένες από την αρχή και, επομένως, μπορεί να είναι απαραίτητο να αναδιαμορφωθεί πλήρως η στρατηγική του οργανισμού (Παπαδάκης, 2016).

Η εφαρμογή στρατηγικού ελέγχου είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη διαχειριστική τεχνική που περιλαμβάνει πολλά βασικά βήματα. Πρώτον, περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου στην εφαρμογή μιας δεδομένης στρατηγικής. Επιπλέον, απαιτεί την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών παραγόντων προκειμένου να καθοριστεί εάν τυχόν αλλαγές στο περιβάλλον ενδέχεται να οδηγήσουν σε άμεσα ή πιθανά εμπόδια

στην επίτευξη στρατηγικών στόχων. Μόλις γίνουν αυτές οι αξιολογήσεις, καθίσταται απαραίτητο να γίνουν οποιοσδήποτε προσαρμογές που κρίνονται απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική είναι σε καλό δρόμο για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της (Γεωργόπουλος, 2013).

5.12 Η διαχείριση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μιας στρατηγικής

Η διαχείριση των αποτελεσμάτων αποτελεί βασική πτυχή της επιχείρησης. Έχουν τεθεί σε εφαρμογή διάφορες πολιτικές για την αξιολόγηση των διοικητικών αποτελεσμάτων που οδήγησαν σε σημαντικούς μετασχηματισμούς. Αυτές οι πολιτικές περιλαμβάνουν τη διαδικασία καθορισμού στόχων, τη δημιουργία θεσμών λογοδοσίας και ευθύνης, την εφαρμογή μηχανισμών και θεσμών αξιολόγησης και την αναφορά αποτελεσμάτων μέσω δεικτών μέτρησης.

Τα μέλη του προσωπικού λαμβάνουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις άμεσες επιπτώσεις των πράξεών τους μέσω της μέτρησης των αποτελεσμάτων. Αυτό παρέχει μια σαφή εικόνα του βαθμού στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι προγραμματισμένοι στόχοι.

Η πρόκληση της παραγωγικότητας είναι ένας καθημερινός αγώνας για τους δημόσιους οργανισμούς. Η παραγωγικότητα περιλαμβάνει τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα ως διαστάσεις της. Η αποτελεσματικότητα είναι το επίπεδο στο οποίο επιτυγχάνονται οι προγραμματισμένοι στόχοι ή στόχοι, ενώ η αποδοτικότητα είναι η αναλογία μεταξύ κόστους και αποτελεσμάτων. Από την άλλη πλευρά, η παραγωγικότητα ορίζεται ως το αποτέλεσμα του λόγου αποδοτικότητας προς αποτελεσματικότητα, παρέχοντας μια πιο περίπλοκη και ολοκληρωμένη απεικόνιση του τρόπου λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια πιο λεπτομερή ανάλυση πληροφοριών και δεδομένων.

Η δημόσια διοίκηση είναι μια κουλτούρα διαχείρισης που επιδιώκει την κοινωνική αποδοχή όχι μέσω γραφειοκρατικών διαδικασιών, αλλά μέσω της αποτελεσματικότητας. Η επίτευξη των αναμενόμενων στόχων υπολογίζεται ποσοτικοποιώντας τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν, τις διαδικασίες που εφαρμόστηκαν ή τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσω αυτών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που το ξεχωρίζουν από ένα ανεπαρκές. Τα χαρακτηριστικά που καθιστούν ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικό πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα και κατανοητά.

Κατά την αξιολόγηση μιας στρατηγικής, είναι επιτακτική ανάγκη η αξιολόγηση να αντικατοπτρίζει την πραγματική πραγματικότητα της κατάστασης. Αν και δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης που να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς, το σύστημα που χρησιμοποιείται θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις μοναδικές ιδιότητες κάθε μεμονωμένου οργανισμού, όπως το μέγεθος, το στυλ διαχείρισης, τους στόχους, τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, και προκλήσεις. Ανεξάρτητα από αυτό, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να πληροί ορισμένα κριτήρια για να κριθεί αποτελεσματικό.

Μια κρίσιμη πτυχή της αξιολόγησης των στρατηγικών είναι η ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού. Είναι σημαντικό η διαδικασία αξιολόγησης να παραμείνει ευέλικτη για να καλύψει αυτές τις αλλαγές. Επιπλέον, η απλότητα είναι ένα άλλο ζωτικό συστατικό των συστημάτων αξιολόγησης. Είναι επιτακτική ανάγκη αυτά τα συστήματα να μην είναι υπερβολικά περίπλοκα, καθώς είναι απαραίτητο για τους ανθρώπους που τα χρησιμοποιούν να τα κατανοούν εύκολα. Τελικά, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζεται στην ευκολία χρήσης του και όχι στην πολυπλοκότητά του, όπως δήλωσε ο Παπαδάκης το 2016.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. ΕΚΔΔΑ. (2017 Α). *Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Ηγεσία και Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης - Οργανωσιακές Αλλαγές»*, Ομάδα Εργασίας Ακρίβος, Χ., Ιορδάνογλου, Γ., Μιχιώτης, Σ., Στεφοπούλου, Ε., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>
3. ΕΚΔΔΑ. (2017 Β). *Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διαχείριση Έργου και Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων»*, Ομάδα Εργασίας Βουλτσιδής, Π., Κέφης, Β., Πλυμάκης, Ι., Κανακάκη, Α., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>
4. ΕΚΔΔΑ. (2019). *Επιμορφωτικό Πρόγραμμα με τίτλο: «Διοίκηση μέσω Στόχων και Μέτρηση της Αποδοτικότητας»*, Θεματική Ενότητα: «Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Διοίκηση μέσω στόχων – Διοίκηση όλο ποιότητας», Βασιλάκης, Α.
5. Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π. (2008). *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, Εκδόσεις Κριτική.
6. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
7. Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Η΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
8. Σιώμκος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κεφάλαιο 6

Η διαδικασία και η σημασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού

6.1 Γενικά στοιχεία

Κατά την προσπάθεια ενσωμάτωσης του επιχειρηματικού σχεδιασμού στις διοικητικές πρακτικές μιας επιχείρησης είναι πιθανό να κάνουν την εμφάνισή τους αρκετά εμπόδια. Μερικά σημαντικά στοιχεία κατά την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι η παρουσία και ρύθμιση θεσμικών πλαισίων, η ύπαρξη προτύπων και εργαλείων εφαρμογής, καθώς και η σταδιακή καλλιέργεια μιας κουλτούρας που ενστερνίζεται αυτή τη μεθοδολογία στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Μετά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι μια συστηματική προσπάθεια που αναλαμβάνεται από έναν οργανισμό για τη δημιουργία πόρων με σκοπό:

- ❖ Τη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων ως επιχειρησιακών στόχων που θα καθοριστούν με σαφήνεια.
- ❖ Τα διάφορα στοιχεία όπως άξονες, ομάδες δράσεων που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, μεμονωμένες δράσεις, ολοκληρωμένα πακέτα και έργα να διακριθούν και να κατηγοριοποιηθούν (Γεωργόπουλος, 2013).

Ο προγραμματισμός των ενεργειών θα συντονιστεί με την προσβασιμότητα των απαραίτητων πόρων και εργαλείων για την εκτέλεση των ενεργειών και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων σε χρονοδιάγραμμα. Η ιεράρχηση των ενεργειών θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τις ανάγκες που έχουν τεκμηριωθεί και τις προτεραιότητες που έχει καθορίσει ο οργανισμός. Ένα κρίσιμο συστατικό του κύκλου του επιχειρηματικού σχεδιασμού περιλαμβάνει την προσεκτική παρακολούθηση της εκτέλεσης του σχεδίου, την προσεκτική αξιολόγηση της προόδου της διαδικασίας και τη λήψη οποιωνδήποτε απαραίτητων προσαρμογών ανάλογα (Σιώμκος, 2013).

Ένα στρατηγικό σχέδιο για έναν οργανισμό προσανατολίζεται στην επίτευξη στόχων που έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Σε αντίθεση με αυτό, ένα επιχειρηματικό σχέδιο επικεντρώνεται σε μικρότερες χρονικές περιόδους, που κυμαίνονται συνήθως από ένα έως τρία χρόνια, και σκιαγραφεί τους στόχους και τις ενέργειες που θα αναλάβει κάθε τμήμα του οργανισμού κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού πλαισίου (ΕΚΔΔΑ Β, 2017).

6.2 Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός έχει σημαντική σημασία, καθώς η αξία του αναγνωρίζεται σε όλους τους κλάδους. Οι οργανισμοί μπορούν να απολαμβάνουν πολλά πλεονεκτήματα συμμετέχοντας στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Αυτά τα οφέλη μπορούν να συνοψιστούν συνοπτικά ως εξής:

Η βελτιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών και η αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών των πολιτών-ωφελούμενων.

- Η βελτίωση των λειτουργιών, η ελαχιστοποίηση του διοικητικού φόρτου εργασίας, η διατήρηση των πόρων, η εξάλειψη των επικαλύψεων και η μείωση των ευθυνών είναι όλοι ζωτικοί στόχοι.
- Η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων, η ενίσχυση των διευθυντικών ικανοτήτων, η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας, η ενίσχυση της πρωτοτυπίας, η βελτίωση του συγχρονισμού, η διάδοση των συνεργασιών και η διευκόλυνση της συνεργασίας είναι όλα βασικά στοιχεία για την προώθηση ενός επιτυχημένου εργασιακού χώρου (Σιώμκος, 2013).

Το πιο κρίσιμο εργαλείο για τα στελέχη για την τεκμηρίωση και την ιεράρχηση των στόχων τους είναι ο επιχειρησιακός σχεδιασμός. Χρησιμεύει ως βάση για την υπευθυνότητά τους για όλες τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους. Η υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, ανάλογα με διάφορους παράγοντες. Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εξαρτάται από τον τύπο του οργανισμού, το θεσμικό πλαίσιο, τον βαθμό ευελιξίας για απόκλιση από τα καθιερωμένα πρότυπα και το επίπεδο εμπειρίας και επάρκειας στην εκτέλεση επιχειρηματικών σχεδίων. Οι επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν πρόσφατα ή εκείνοι που έχουν υποστεί οργανωτικές αλλαγές, όπως συγχωνεύσεις ή παρεκκλίσεις τείνουν να επιλέγουν τον πολυετή προγραμματισμό, με μια σύντομη αναδρομική περίοδο (Παπαδάκης, 2016).

Οι επιχειρήσεις που έχουν συσσωρεύσει σημαντική εμπειρία έχουν περάσει από πολλούς κύκλους σχεδιασμού και υλοποίησης. Αυτοί θα μπορούσαν να είναι οργανισμοί που διαθέτουν μια περίπλοκη θεσμική δομή και πραγματοποιούν πολυετή προγραμματισμό μέσω μιας τυποποιημένης διαδικασίας. Η διαδικασία σχεδιασμού για ένα επιχειρηματικό εγχείρημα ξεκινά με τη συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών, τη συμμετοχή σε συνομιλίες με τα εμπλεκόμενα μέρη, τον έλεγχο και το συνδυασμό των συλλεγόμενων δεδομένων και στη συνέχεια την έναρξη της εκτέλεσης

της προγραμματισμένης πορείας δράσης. Τέλος, τα αποτελέσματα και οι επιδόσεις αξιολογούνται και υπολογίζονται σε μια αναφορά. Τα κρίσιμα οφέλη από την ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να συμπυκνωθούν στα ακόλουθα σημεία:

- i. Η καθημερινή λειτουργία και η διαχείριση του οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτό το ουσιαστικό στοιχείο.
- ii. Για να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος, είναι απαραίτητο ένα προσιτό, συνοπτικό και περιεκτικό κείμενο αναφοράς. Το περιεχόμενό του πρέπει να οργανωθεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες και να παρέχει όσο το δυνατόν περισσότερες σχετικές πληροφορίες.
- iii. Η λειτουργία αυτού είναι να χρησιμεύσει ως εστιακό σημείο αναφοράς για τη δημιουργία εξατομικευμένων στρατηγικών δράσης. Αυτές οι στρατηγικές βασίζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και στόχους κάθε φορέα υλοποίησης, θεματικής ενότητας και σχετικών φορέων.
- iv. Η πράξη διευθέτησης και αποσαφήνισης των ρόλων όλων των αρμόδιων υπηρεσιών και μερών που εμπλέκονται, καθώς και των μεθόδων συντονισμού και διοίκησης για προτεινόμενες επιχειρήσεις και πρωτοβουλίες.
- v. Η συμπερίληψη δεικτών απόδοσης αποτελεί βασικό στοιχείο αυτού του συστήματος. Αυτοί οι δείκτες περιγράφουν με σαφήνεια τη μεθοδολογία για την εφαρμογή του συστήματος, καθώς και τον καθορισμό σημείων αναφοράς τόσο για τη γραμμή βάσης όσο και για τα επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε μεμονωμένο δείκτη (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β).

Σύμφωνα με τους Κέφης κ.ά. (2008), επιτρέπει μια διαχρονική και συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση των συγκεκριμένων ενεργειών και αποτελεσμάτων που σχετίζονται με το σχέδιο παρακολούθησης, ελέγχου, υποβολής εκθέσεων και αξιολόγησης ενός οργανισμού σε όλη τη φάση εφαρμογής του.

Οι πρωταρχικές προκλήσεις για την ενσωμάτωση του επιχειρηματικού σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς συνδέονται συχνά με επιπλοκές στον καθορισμό προτεραιοτήτων, επικαλυπτόμενες αρμοδιότητες και, πάνω απ' όλα, με έλλειψη κουλτούρας προγραμματισμού. Επιπλέον, σημαντικό εμπόδιο αποτελεί και η δυνατότητα συνεκτικής συνεργασίας μεταξύ των αρμόδιων φορέων, όπως αναφέρει το ΕΚΔΔΑ το 2017 (Β).

Το επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο σκιαγραφεί τη στρατηγική και τους στόχους μιας εταιρείας, αποτελεί βασικό συστατικό κάθε επιτυχημένου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Ένα συνοπτικό και λεπτομερές σχέδιο παρέμβασης, γνωστό ως επιχειρησιακό σχέδιο, δημιουργείται από οργανισμούς με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που

σχετίζονται με εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. Υπογραμμίζει επίσης το όραμα του οργανισμού για μελλοντική ανάπτυξη στο κοινό που προορίζεται. Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει καθορισμένους στόχους με τη μορφή επιθυμητών αποτελεσμάτων και τα ποιοτικά και ποσοτικά τους κριτήρια αξιολόγησης. Επιπλέον, αποτελείται από ενέργειες, πόρους, προβλέψεις και εναλλακτικές λύσεις για τη βελτίωση της πιθανότητας επιτυχίας στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β).

Το κύριο πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι η ικανότητά του να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τους κινδύνους που μπορούν να παρουσιαστούν (Κέφης κ.ά., 2008). Ένα αποτελεσματικό επιχειρησιακό σχέδιο καθορίζεται από την επάρκεια της διαδικασίας εφαρμογής του ως προς την ποιότητα του περιεχομένου του και το επίπεδο επαγγελματισμού. Η μορφή του σχεδίου θα πρέπει επίσης να επιτρέπει τη δημιουργία τακτικών εκθέσεων προόδου για την επίτευξη των στόχων και να δημιουργεί σύνδεση μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης.

Στους αποδέκτες των επιχειρησιακών σχεδίων μπορεί να περιλαμβάνονται στελέχη από οργανισμούς που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και την εκτέλεση λειτουργιών, καθώς και δικαιούχοι του σχεδίου, όπως πολίτες και επιχειρήσεις, οργανώσεις εταιρίους και μέλη του ευρύτερου κοινού. Το περιεχόμενο αυτών των σχεδίων ποικίλλει ανάλογα με το πεδίο δραστηριότητας κάθε ιδρύματος. Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τη σύνοψη της προόδου ενός οργανισμού τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, βοηθώντας έτσι στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αναδιοργάνωση, την ενοποίηση ή την επέκταση των λειτουργιών (Παπαδάκης, 2016).

Το μέγεθος ενός οργανισμού, οι δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχει, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τα οικονομικά του δεδομένα, ο τρόπος με τον οποίο χρηματοδοτεί τις δραστηριότητές του, τα θεσμικά και ρυθμιστικά πλαίσια στα οποία πρέπει να τηρεί και οι συνθήκες της αγοράς που αντιμετωπίζει - όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη δομή και το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Επιπλέον, οι εμπειρίες των ηγετών του οργανισμού στη δημιουργία επιχειρηματικών σχεδίων μπορούν να συμβάλουν στη μοναδικότητα κάθε στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι προφανές ότι η ενίσχυση της επάρκειας του ατόμου στον επιχειρηματικό σχεδιασμό μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στην οικοδόμηση των απαραίτητων συστημάτων υποστήριξης, τη βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών, την επίτευξη τόσο βραχυπρόθεσμων όσο και μακροπρόθεσμων στόχων και τη διατήρηση βασικών πόρων (Σιώμοκος, 2013).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελείται από πολλά υποέργα. Ένα έργο ορίζεται ως ένα συγχρονισμένο και διασυνδεδεμένο σύνολο καθηκόντων που έχει μια καθορισμένη

διάρκεια έναρξης και λήξης, ένα συγκεκριμένο εύρος αποτελεσμάτων και ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας και κόστους. Τα έργα μπορεί να περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων υπηρεσιών, την καθιέρωση καινοτόμων ιδεών, την εκτέλεση οικονομικών σχεδίων, την αναδιάρθρωση τμημάτων ή την εφαρμογή στρατηγικών επικοινωνίας (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β).

6.3 Η επιχειρησιακή λειτουργία και η μέτρηση της απόδοσης

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο περιλαμβάνει ενέργειες για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας της επιχείρησης, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της νομιμότητας των λειτουργιών της. Συγκεκριμένα, οι σχετικές ενέργειες στοχεύουν (Γεωργόπουλος, 2013):

- ❖ Στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.
- ❖ Στην αύξηση της παραγωγικής ικανότητας των υπηρεσιών της, ανάπτυξη του υπάρχοντος προσωπικού, μηχανογράφηση, προμήθεια εξοπλισμού και ασφάλεια των απαραίτητων υποδομών.
- ❖ Στη βελτίωση της οικονομικής θέσης του οργανισμού μέσω μεσοπρόθεσμου οικονομικού σχεδιασμού, παρακολούθησης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και καλύτερης οικονομικής διαχείρισης.

Ωστόσο, οι δυνατότητες λειτουργίας και διαχείρισης ακόμη και μιας μικρής επιχείρησης είναι πολύπλοκα φαινόμενα με πολλαπλές αλληλένδετες διαστάσεις. Επομένως, για την αξιολόγηση των λειτουργικών λειτουργιών, οφείλει να επιλέξει κανείς τις λειτουργίες που είναι πιο κρίσιμες για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού. Ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τις εισροές/πόρους (εισροές) που του διατίθενται για να καλύψει μια συγκεκριμένη ανάγκη (πρόβλημα, ευκαιρία) στην κοινωνία παρέχοντας υπηρεσίες ή προϊόντα (εμπόρευμα) απευθείας σε πολίτες ή άλλους φορείς (δημόσιους ή ιδιωτικούς). Οι υπηρεσίες ή τα αγαθά που ονομάζονται εκροές παράγονται σύμφωνα με τα πρότυπα και τις διαδικασίες που υιοθετεί ο οργανισμός και παραδίδονται στους προβλεπόμενους χρήστες. Οι διαδικασίες αυτές χωρίζονται σε τρεις (3) ομάδες:

- Κύριες διεργασίες (όλες οι διεργασίες κατά τη διαδικασία παραγωγής μιας υπηρεσίας ή προϊόντος για έναν προβλεπόμενο χρήστη). Παράδειγμα: Πιστοποιητικό που εκδίδεται από δήμο κ.λπ.

- Ρυθμιστική διαδικασία (όλες οι διαδικασίες που αναλαμβάνονται για τη ρύθμιση/καθορισμό του τρόπου παροχής της κύριας υπηρεσίας.) Παράδειγμα: Σύνταξη εσωτερικού κανονισμού.

- Υποστηρικτικές διαδικασίες (όλες οι διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την παροχή βασικών υπηρεσιών και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη βελτίωση αυτών των υπηρεσιών). Για παράδειγμα: Προμήθειες.

Στην παραπάνω αξιολόγηση, η έρευνα εστιάζει στο θέμα της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, χρησιμοποιώντας το σύστημα μέτρησης απόδοσης των κύριων διαδικασιών. Αυτά τα μέτρα ισχύουν για την παραγωγικότητα (ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών) και τα αποτελέσματα (όπως το ποσοστό των αιτημάτων που εκπληρώθηκαν). Επιπλέον, η μέτρηση περιλαμβάνει ποσοτικά ερευνητικά δεδομένα (αντικειμενικές μετρήσεις: αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών, διάρκεια υπηρεσίας, ποσοστό κλήσεων που απαντήθηκαν εντός της προθεσμίας), καθώς και δεδομένα που παράγονται από ποιοτική έρευνα και δεδομένα που βασίζονται σε υποκειμενικές μετρήσεις (π.χ. βάσει κλίμακας - πελάτης ικανοποίηση, ποιότητα ή το επίπεδο αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, εξυπηρέτηση, επίπεδο εμπιστοσύνης, κ.λπ.). Συνιστάται συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων. Τα πιο κοινά κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας είναι:

- Η ικανοποίηση του δικαιούχου από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι της υπηρεσίας.
- Ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων – απαιτείται.
- Κάλυψη αναγκών πληθυσμού αναφοράς.

Οι πιο κοινές μετρήσεις της οργανωτικής αποτελεσματικότητας είναι:

- Το κόστος ανά μονάδα παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Το ημερήσιο/ετήσιο κόστος παροχής της υπηρεσίας.
- Το ποσοστό // βαθμός εξοικονόμησης κόστους που παρέχεται ανά μονάδα υπηρεσίας/μονάδα χρόνου

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιδόσεων περιλαμβάνει δείκτες και κριτήρια αξιολόγησης για τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού και τα λειτουργικά του αποτελέσματα για πολίτες και επιχειρήσεις. Το σύστημα δεικτών περιλαμβάνει δείκτες αξιολόγησης-απόδοσης, των οποίων οι εξειδικεύσεις είναι:

A. Στρατηγικοί δείκτες, μέσω των οποίων διαμορφώνονται οι ετήσιες και πολυετείς (προτείνονται τριετείς βάσει της διεθνούς εμπειρίας) στρατηγικές και πολιτικές του οργανισμού, θέτοντας συγκεκριμένα ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους.

B. Λειτουργικοί δείκτες, που καθορίζουν στρατηγικούς στόχους, συγκεκριμένα αποτελέσματα και αναμενόμενα αποτελέσματα ανά κατηγορία υπηρεσίας, διοικητικό επίπεδο και οργανωτική μονάδα.

Η δεύτερη κατηγορία δεικτών αξιολόγησης έχει ως εξής:

- Ένδειξη εισόδου: Οι δείκτες εισροών είναι ποσοτικά στοιχεία που αξιολογούν την πρόοδο της υλοποίησης της δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση των δράσεων σε μια χρονική περίοδο. Ο πιο συνηθισμένος δείκτης εισροών είναι το κόστος υλοποίησης μιας δράσης, το οποίο πρέπει να εγγράφεται στον προϋπολογισμό και να αντικατοπτρίζεται στον οικονομικό προϋπολογισμό του οργανισμού στην αρχή κάθε έτους.

- Δείκτες εκροών για την παρακολούθηση της υλοποίησης των δράσεων. Οι δείκτες εκροών είναι ποσοτικοί αριθμοί που αξιολογούν την πρόοδο της υλοποίησης της δράσης, μετρώντας το αποτέλεσμα που παράγεται από την υλοποίηση της δράσης σε μια χρονική περίοδο.

- Δείκτες ποιότητας, οι οποίοι αξιολογούν αφενός την τήρηση των προτύπων ποιότητας για την παροχή υπηρεσιών από τον οργανισμό και αφετέρου τον βαθμό κάλυψης των αναγκών των δικαιούχων των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Δείκτες αποτελεσμάτων για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου, δηλαδή το αποτέλεσμα της υλοποίησης των αναμενόμενων ενεργειών. Ο δείκτης αποτελέσματος είναι η κατάλληλα επιλεγμένη ποσότητα.

Ο σχεδιασμός των δεικτών απόδοσης είναι ο πυρήνας του συστήματος διαχείρισης απόδοσης. Για την ολοκληρωμένη διαχείριση της οργανωσιακής απόδοσης, ένας οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ένα χαρτοφυλάκιο δεικτών που να καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων και των εσωτερικών λειτουργιών του (ΕΚΔΑΑ, 2017 Β).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. ΕΚΔΔΑ. (2017 Α). *Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Ηγεσία και Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης - Οργανωσιακές Αλλαγές»*, Ομάδα Εργασίας Ακρίβος, Χ., Ιορδάνογλου, Γ., Μιχιώτης, Σ., Στεφοπούλου, Ε., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>
3. ΕΚΔΔΑ. (2017 Β). *Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διαχείριση Έργου και Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων»*, Ομάδα Εργασίας Βουλτσίδης, Π., Κέφης, Β., Πλυμάκης, Ι., Κανακάκη, Α., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>
4. Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π. (2008). *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, Εκδόσεις Κριτική.
5. Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Η΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
6. Σιώμκος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κεφάλαιο 7

Το λιανικό εμπόριο σήμερα

7.1 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και οι επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης

Η απασχόληση στη χώρα διατηρείται σε μεγάλο βαθμό από το εμπόριο, με το 18,3% του συνόλου των θέσεων εργασίας να αποδίδεται σε αυτόν τον τομέα. Σύμφωνα με στοιχεία του Μητρώου της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής - ΕΛΣΤΑΤ (2017), στην Ελλάδα λειτουργούν συνολικά 222.375 επιχειρήσεις, που προσφέρουν απασχόληση σε 696.823 άτομα και πραγματοποιούν κύκλο εργασιών 111.464.561 ευρώ. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν σημαντικό μέρος του ελληνικού εμπορικού τοπίου, ταξινομούνται σε τρεις βαθμίδες με βάση τον κύκλο εργασιών τους: πολύ μικρές, μικρομεσαίες και μεσαίες επιχειρήσεις. Με αυτά τα στοιχεία, οποιοσδήποτε παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά το εμπόριο έχει άμεση επίδραση στον γενικό πληθυσμό και, φυσικά, στην οικονομία, δεδομένου ότι το εμπόριο είναι ένας από τους κύριους πυλώνες της εγχώριας οικονομίας.

Η κρίση της πανδημίας Covid-19 είχε ως αποτέλεσμα μια πολύ πιο σοβαρή ύφεση ακόμη και από εκείνη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, με τις εμπορικές επιχειρήσεις να δέχονται το κύριο βάρος των επιπτώσεων. Μετά από μια παρατεταμένη περίοδο οικονομικής αναταραχής, οι ελληνικές επιχειρήσεις άρχισαν σταδιακά να ανακάμπτουν, αν και με αργό ρυθμό, και δεν έχουν ακόμη γεφυρώσει πλήρως το χάσμα που δημιούργησε η κρίση. Σε έρευνα του «Ινστιτούτου Εμπορίου και Υπηρεσιών» (INEMY) καθώς και της «Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας» (ΕΣΕΕ), ειδικά για το έτος 2021, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις δίσταζαν να κάνουν στρατηγικές κινήσεις υπό το φόβο της στασιμότητας. Η αύξηση του πληθωρισμού, οι ανεπαρκείς πόροι και οι αυξανόμενες τιμές έχουν συμβάλει σε ένα περιβάλλον γεμάτο αβεβαιότητα (IN.EM.Y). Ο Παγκόσμιος Δείκτης Αβεβαιότητας (WUI) επιβεβαιώνει ότι η ταχεία άνοδος του πληθωρισμού έχει επηρεάσει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων, οδηγώντας σε μείωση του κύκλου εργασιών και του διαθέσιμου εισοδήματος για τις ομάδες χαμηλότερου εισοδήματος. Προκειμένου να προωθηθεί η ανάπτυξη και η σταθερότητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της εποχής (World Uncertainty Index, <https://worlduncertaintyindex.com>). Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο - ΔΝΤ,

ο πληθωρισμός θα μπορούσε ενδεχομένως να επανέλθει στα προ πανδημίας επίπεδα έως το 2022, παρά την πιθανότητα παρατεταμένης οικονομικής ανάκαμψης. Τόσο το κράτος όσο και οι ευρωπαϊκές αρχές ανέλαβαν γρήγορες ενέργειες για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων του ιού, όπως η δημιουργία του «Ταμείου Ανάκαμψης» τον Απρίλιο του 2020, το οποίο αποτελεί μέρος του προγράμματος «Επόμενη Γενιά ΕΕ» (Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου & Επιχειρηματικότητας, n.d.).

Τα τελευταία δύο χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν λάβει σημαντική οικονομική βοήθεια από την κυβέρνηση με τη μορφή έκτακτων μέτρων, όπως η αναστολή των συμβάσεων εργασίας, οι ειδικές άδειες και η τηλεργασία όπου είναι εφικτό. Υπάρχουν πολλά μέτρα που έχουν σχεδιαστεί για την υποστήριξη των επιχειρήσεων που πληρούν ορισμένα κριτήρια. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν ρυθμίσεις ασφαλιστικών εισφορών, παρατάσεις καταβολής ασφαλιστικών εισφορών, επιστρεφόμενες προκαταβολές, μειωμένους συντελεστές ΦΠΑ σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και εκπτώσεις στα εμπορικά ενοίκια. Επιπλέον, προγράμματα όπως το Bridge II είναι διαθέσιμα για επιχειρήσεις που έχουν υποβληθεί σε διαδικασίες τραπεζικού δανεισμού και υπάρχει επίσης αποζημίωση ειδικού σκοπού. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους μπορεί να είναι δύσκολη, γεγονός που αφήνει ευάλωτο τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο. Η πανδημία έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών επηρεάζονται διαφορετικά από εξωτερικούς παράγοντες και δεν είναι όλες ικανές να κάνουν σημαντικές αλλαγές γρήγορα για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους. Η διαφορά μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων είναι σημαντική, όπως καταδεικνύεται από τα πορίσματα της ΕΛΣΤΑΤ του 2017. Αυτά τα στατιστικά στοιχεία αποκαλύπτουν ότι οι επιχειρήσεις με περισσότερους από δέκα υπαλλήλους αποτελούν το 61% των συνολικών καταναλωτικών δαπανών, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν μόνο το 39%.

Υπό το πρίσμα της πανδημίας, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να απομακρυνθούν από τις παραδοσιακές τους δραστηριότητες και να υιοθετήσουν ένα δυτικό οικονομικό μοντέλο. Αυτή η στροφή προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί ενδεχομένως να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων, αλλά απειλεί επίσης να πλήξει τις μικρότερες επιχειρήσεις, εξαλείφοντας την άμεση επαφή με τους καταναλωτές και τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τις συναλλαγές. Τα επόμενα χρόνια, το επιχειρηματικό τοπίο για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου θα υποστεί σημαντικές αλλαγές. Καινοτομίες, όπως το «compact beatcons» για την παράδοση ενημερωτικών ή προωθητικών μηνυμάτων στους πελάτες, η αναγνώριση προσώπου με χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης (AI), πολύγλωσσα ρομπότ πωλητών ικανά για διαχείριση αποθέματος και αναγνώριση προϊόντων, έξυπνα συστήματα αυτόματης πληρωμής που εξαλείφουν την

ανάγκη των πελατών να βρίσκονται στην ουρά, θα αντικαταστήσουν τις ανθρωποκεντρικές πρακτικές λιανικής, ιδιαίτερα στο μικρό λιανικό εμπόριο.

Αν και οι εμπορικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν σιγά-σιγά τη λειτουργία τους μετά την άρση των περιορισμών, ο αντίκτυπος της πανδημίας ήταν σοβαρός. Τα καταστήματα δεν θα εξαφανιστούν εντελώς, αλλά θα υποστούν ουσιαστικές μεταμορφώσεις. Ερευνητικά δεδομένα σε επίπεδο μικρών επιχειρήσεων, όπως η «Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου» για το 2021 από το «Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών» (INEMY) της «Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας» (ΕΣΕΕ), καθώς και έρευνες του «Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων» (ΙΜΕ) της «Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος» (ΓΣΕΒΕΕ), δείχνουν ένα αβέβαιο μέλλον για τις μικρές επιχειρήσεις. Αυτές οι αναφορές υποδηλώνουν ότι η πρόβλεψη της πορείας των μικρών επιχειρήσεων είναι δύσκολη. Το «Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών» (IN.EM.Y) της «Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας» (ΕΣΕΕ) διεξήγαγε έρευνα που έδειξε ότι το μικρό εμπόριο στην Ελλάδα επηρεάστηκε σοβαρά από την πανδημία, οδηγώντας σε σοβαρές διαταραχές σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα. Η «Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου» για το 2020, στην οποία αξιολογήθηκαν οι πρώτες επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 στο μικρό λιανικό εμπόριο στη χώρα, αποκάλυψε τάσεις όπως ακυρώσεις παραγγελιών και Αποφυγή για νέες επενδύσεις. Αυτό υποδηλώνει την ανικανότητα των μικρών επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στο νέο ψηφιακό οικονομικό περιβάλλον, γεγονός το οποίο είναι ανησυχητικό μακροπρόθεσμα (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου, 2021).

Οι βιομηχανίες που περιλαμβάνουν είδη ένδυσης, υπόδησης και τους συναφείς αντίστοιχους κλάδους έχουν υποστεί σημαντικές απώλειες εσόδων και αναγκάστηκαν να μειώσουν το εργατικό τους δυναμικό. Αυτό οδηγεί σε ένα ζοφερό μέλλον για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η «Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου» INEMY για το 2021, η οποία εξέτασε την κατάσταση σε χίλιες επιχειρήσεις λιανικής, παρουσιάζει μια ζοφερή εικόνα του κλάδου που ήδη αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της υγειονομικής κρίσης εδώ και ένα χρόνο. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων εκφράζουν τις ανησυχίες τους για την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν. Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν ότι λόγω της διάχυτης αίσθησης αβεβαιότητας, τουλάχιστον το 30% των επιχειρήσεων έχουν σταματήσει να συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους. Κι αυτό είτε γιατί και ο κλάδος της χονδρικής παρασύρεται από τις επιπτώσεις της υγειονομικής κρίσης και δεν μπορεί να διαχειριστεί τις νέες συνθήκες, είτε λόγω της απότομης αύξησης των τιμών. Παρά το γεγονός αυτό, η διακοπή της σύνδεσης μιας μικρής επιχείρησης με έναν προμηθευτή έχει συνέπειες που εκτείνονται πέρα από την επαγγελματική σφαίρα, καθώς

οι μικρές επιχειρήσεις συχνά έχουν πιο προσωπικές σχέσεις με τους προμηθευτές τους (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2021).

Επιπλέον, η πλειονότητα αυτών των επιχειρήσεων, περίπου το 65%, βασίζεται σε ενοικιαζόμενα ακίνητα για την εκτέλεση των εμπορικών τους δραστηριοτήτων. Όταν αυτοί οι παράγοντες συνδυάζονται με την παρατηρούμενη μείωση του κύκλου εργασιών, οι επιπτώσεις μπορεί να είναι καταστροφικές. Ακόμα, η έρευνα έδειξε ότι το ένα τέταρτο όλων των εταιρειών είτε διέθετε ανεξόφλητες οφειλές προς την εφορία, είτε συσσώρευσε ληξιπρόθεσμες οφειλές το 2021 είτε χρωστούσε χρήματα σε τραπεζικά ιδρύματα. Αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό δεδομένης της περιορισμένης πρόσβασης σε οικονομικούς πόρους για πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Μελέτη που διεξήχθη από το «Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων» (ΙΜΕ) της «Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος» (ΓΣΕΒΕΕ), με τίτλο «Εξαμηνιαίο στιγμιότυπο για το οικονομικό κλίμα στις μικρές επιχειρήσεις», επικεντρώθηκε σε οκτακόσιες επιχειρήσεις μικρής κλίμακας κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2021. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν σημαντικά εμπόδια στη λειτουργία τους λόγω ανατιμήσεων, που οδήγησαν σε αυξημένο λειτουργικό κόστος και επακόλουθες αυξήσεις τιμών, τελικά δημιουργία οφειλής προς τρίτους. Η μελέτη έδειξε ότι το 47,7% των επιχειρήσεων παρουσίασε πτώση των συνθηκών λειτουργίας τους κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2021, ενώ το 46,5% ανέφερε μείωση του τζίρου λόγω σημαντικής πτώσης της ζήτησης. Συγκεκριμένα, το 50,5% των επιχειρήσεων δεν έχουν άμεσες ταμειακές ροές για να χρηματοδοτήσουν τις ανάγκες τους για περισσότερο από ένα μήνα. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, με τα διαδοχικά «lockdown», πολλές επιχειρήσεις μπορεί να μην μπορούν να επιβιώσουν.

Όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, φαίνεται ότι το 58,4% των εταιρειών έχουν εφαρμόσει σύστημα ψηφιακού μάρκετινγκ, ενώ το 17,3% διαθέτει ηλεκτρονικό κατάστημα και το 16,5% δραστηριοποιείται ενεργά σε διάφορες διαδικτυακές πλατφόρμες. Επιπλέον, το 17,4% των επιχειρήσεων έχουν υιοθετήσει νέες ψηφιακές τεχνολογίες λόγω της πανδημικής κρίσης. Τα τελευταία δύο χρόνια, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν την πρόκληση της περιορισμένης ρευστότητας και της έλλειψης πρόσβασης σε χρηματοοικονομικά εργαλεία. Σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες εταιρείες, δεν διαθέτουν ευρύ φάσμα αποθεματικών κεφαλαίων και έχουν δει τα ταμειακά τους αποθέματα να μειώνονται ή να εξαντλούνται. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται κυρίως από ίδια κεφάλαια, πράγμα που σημαίνει ότι κατά τη διάρκεια του «lockdown» και εάν δεν πουλήσουν προϊόντα μέσω διαδικτύου, δεν μπορούν να αποφέρουν έσοδα. Ως αποτέλεσμα, οι επιπτώσεις της πανδημίας έγιναν δυσανάλογα

αισθητές από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που έχουν πρόσβαση σε άλλες επιλογές χρηματοδότησης.

Οι επιχειρήσεις που έχουν αγκαλιάσει το Διαδίκτυο έχουν επιδείξει ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα. Καθώς τα καταστήματα παρέμεναν κλειστά, οι διαδικτυακές πωλήσεις άνθισαν, δημιουργώντας μια νέα αγορά που παρέμεινε ακόμη και μετά το άνοιγμα των φυσικών καταστημάτων. Σύμφωνα με το «Eltrun», ένα εργαστήριο ηλεκτρονικού εμπορίου και επιχειρήσεων που ιδρύθηκε από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το διαδικτυακό εμπόριο πραγματοποίησε κύκλο εργασιών 14 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2021 και συνεχίζει να έχει ανοδική τάση. Αυτή η ανάπτυξη υπογραμμίζει τη σημασία της προστασίας των καταναλωτών και των επιχειρήσεων στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου (<https://eltrun.org/>). Για να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι μικρότερες επιχειρήσεις πρέπει να επιταχύνουν τη μετάβασή τους στον διαδικτυακό χώρο. Ωστόσο, η σκοπιμότητα αυτής της προσέγγισης και τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξή της είναι ερωτήματα που θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά (Αρανίτου κ. ά., 2021).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει ήδη προβλεφθεί ότι θα συνεχίσει να έχει υψηλά ποσοστά καθώς έχει εδραιώσει τη θέση του στην αγορά. Σύμφωνα με τη μελέτη της «E-commerce Europe» για την επίδραση της πανδημίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι εδώ για να μείνει, ακόμη και μετά το δεύτερο συνεχόμενο «lockdown» που επιβλήθηκε το 2020. Καθώς η πανδημία υποχωρεί σταδιακά, θα υποχωρήσουν και τα μέτρα στήριξης, επιτρέποντας να γίνει μια διαφοροποίηση μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της περιόδου πριν από το ξέσπασμα. Ωστόσο, ζητήματα όπως το ποσοστό κλεισίματος επιχειρήσεων θα εξακολουθήσουν να αποτελούν ανησυχία μετά το τέλος της πανδημίας (Impact of the Coronavirus on e-commerce SURVEY RESULTS REPORT, 2021). Κατά την περίοδο της πανδημίας έως το 2021, το ποσοστό των πτωχεύσεων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυξήθηκε από 10,43% σε 16,37%. Επιπλέον, υπάρχουν ανησυχίες για πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας και αντικατάστασή τους με πιο εξειδικευμένες που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση. Αυτό, μαζί με την αυξανόμενη ανισότητα και τον κοινωνικό αποκλεισμό, θα αποτελέσουν αναμφίβολα κύρια θέματα συζήτησης (European E-commerce Report, 2021).

Είναι σαφές ότι το εμπόριο δύο ταχυτήτων είναι μια πραγματικότητα και επηρεάζεται θεμελιωδών από τις τρέχουσες συνθήκες. Για τη μεταστροφή και την προσαρμογή, χρειάζονται πόροι και εξειδικευμένο προσωπικό. Είναι προφανές ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν σε σχέση με αυτές του υπολοίπου δυτικού κόσμου. Ωστόσο, με

βάση την έρευνα INEMY για το 2021, κάνουν αργά αλλά σταθερά βήματα προς την ψηφιοποίηση.

7.2 Το σχέδιο «Digital Compass 2030»

Ο χειρισμός της πανδημικής κρίσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση σε σχέση με τις επιχειρήσεις και τους νέους στόχους τους αποτελεί θέμα ενδιαφέροντος. Η ΕΕ έχει περιγράψει το όραμά της «Digital Compass 2030», το οποίο σκιαγραφεί τους στόχους της για το μέλλον. Σήμερα, ο κλάδος του λιανικού εμπορίου κινείται προς τον εκσυγχρονισμό και την ψηφιοποίηση. Αυτή η κίνηση επιβεβαιώνεται και καθοδηγείται από τις ψηφιακές πολιτικές που εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Στις 9 Μαρτίου 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε τα σχέδιά της για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ευρώπης έως το 2030. Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει ένα νέο πλαίσιο διακυβέρνησης με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μέσω της άμεσης συνεργασίας μεταξύ της Επιτροπής και των κρατών μελών. Με την αξιοποίηση των εθνικών χαρτών κάθε κράτους, θα δημιουργηθεί μια σαφής πορεία προς τη μεταμόρφωση ολόκληρης της κοινότητας. Το όραμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης οργανώνεται γύρω από τέσσερα αλληλένδετα σημεία: την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, τον εκσυγχρονισμό των υποδομών, τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και τον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημόσιων υπηρεσιών (European Commission, 2021).

Ο απώτερος στόχος αυτού του οράματος δεν είναι να ξεχωρίσει κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση ή πολίτη. Ο αποκλεισμός οποιουδήποτε ατόμου από τη συμμετοχή στην κοινωνία είναι απαράδεκτος. Οι διακρίσεις δεν είναι μόνο επιζήμιες για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αλλά εμποδίζουν επίσης τους πολίτες να έχουν πρόσβαση στις ευκαιρίες. Για την προώθηση της ευημερίας, της βιωσιμότητας και του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, είναι σημαντικό να ενισχυθούν τόσο οι ανθρωπίνοι πόροι όσο και οι επιχειρήσεις για ένα πιο βιώσιμο και ανθρωποκεντρικό μέλλον, όπως περιγράφεται στην «Ψηφιακή Πυξίδα 2030». Προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του αθέμιτου ανταγωνισμού και να δημιουργήσει ένα ασφαλές περιβάλλον για το ψηφιακό εμπόριο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εφαρμόσει μια ψηφιακή στρατηγική. Αυτή η στρατηγική στοχεύει να διασφαλίσει ότι η ψηφιοποίηση δεν είναι μόνο ασφαλής, αλλά και επωφελής τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές (European Commission, 2021).

Η πανδημία Covid-19 έχει επισημάνει την επείγουσα ανάγκη για ανάπτυξη, με την αναστολή των αυτοπροσώπων εργασιών που οδηγεί σε αύξηση των διαδικτυακών πωλήσεων. Αυτό αντανακλάται στα υψηλά ποσοστά των διαδικτυακών αγορών που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια (2020-2021). Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπόρεσαν να πραγματοποιούν διαδικτυακές πωλήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ακόμη και με τα φυσικά τους καταστήματα κλειστά, δεν αναιρεί την προηγούμενη οικονομική τους δραστηριότητα μέσω καταστημάτων. Ωστόσο, η πανδημία έφερε στο φως το χάσμα μεταξύ καλά συνδεδεμένων αστικών κέντρων έναντι αγροτικών περιοχών, καθώς και το χάσμα μεταξύ των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν ήδη ψηφιακές πλατφόρμες πριν από την πανδημία και εκείνων που δεν ήταν τόσο προετοιμασμένες (όπως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις). Με μια νέα συνθήκη, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καλείται να αναλάβει δράση για την ενίσχυση της παγκόσμιας θέσης της. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό νέων στόχων ώστε η Ευρώπη στο σύνολό της να γίνει μια πιο προηγμένη τεχνολογικά και φιλική προς το περιβάλλον κοινότητα (European Commission, 2021).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσει κανείς ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες, όπως τα νέα συστήματα επικοινωνίας, η τεχνητή νοημοσύνη και οι μεγάλες ποσότητες δεδομένων, ενέχουν εγγενείς κινδύνους. Προκειμένου το διαδίκτυο να είναι ένα αξιόπιστο μέρος για όλους, οι πολίτες, ανεξάρτητα από την ιδιότητά τους ως καταναλωτές, θα πρέπει να έχουν πίστη στον κυβερνοχώρο του. Είναι επίσης επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να αισθάνονται ασφαλείς στην ικανότητά τους να επεκτείνονται και να αξιοποιούν τις πιο πρόσφατες καινοτομίες και δεδομένα. Δυστυχώς, πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη υιοθετήσει πλήρως τις ψηφιακές τεχνολογίες, με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση στη σημερινή τεχνολογική κοινωνία με γρήγορους ρυθμούς. Για να παραμείνει ανταγωνιστική στην παγκόσμια σκηνή, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρέπει να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη στρατηγική που να περιλαμβάνει τη θέσπιση καθολικών κανονισμών, την προώθηση της ανάπτυξης τεχνικών δεξιοτήτων και την παροχή πρόσβασης σε οικονομικούς πόρους.

Ο τομέας του εμπορίου και των επιχειρήσεων υπέστη σημαντικές αλλαγές κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οδηγώντας σε μια κρίσιμη ανάγκη για ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών. Σε απάντηση, το όραμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για φέτος εστιάζει στην ψηφιοποίηση και τον τεχνολογικό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων για την επιβίωσή τους υπό τις νέες συνθήκες. Μέχρι το 2030, το δίκτυο 5G θα χρησιμεύσει ως εργαλείο για τον άξονα G για την προώθηση της τεχνολογίας, της χρήσης Τεχνητής Νοημοσύνης και επιχειρηματικών μοντέλων υπηρεσιών, καθώς και του Διαδικτύου των πραγμάτων (IoT), της ρομποτικής και της εικονικής πραγματικότητας. Αυτές οι καινοτόμες τεχνολογίες θα

ανοίξουν το δρόμο για νέα προϊόντα, υπηρεσίες και εφαρμογές. Για να διασφαλιστεί μια απρόσκοπτη μετάβαση, πρέπει να δημιουργηθεί μια νέα ψηφιακή ενιαία αγορά που θα παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλες τις επιχειρήσεις και θα ενθαρρύνει τον υγιή ανταγωνισμό (futurium.ec.europa.eu.,n.d.)

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι προσπάθειες μιας εταιρείας προς την ψηφιοποίηση, ανεξάρτητα από το πόσο καλά χρηματοδοτούνται ή εξοπλισμένες είναι, δεν μπορούν να καρποφορήσουν χωρίς την κατάλληλη υποδομή και εξειδικευμένο προσωπικό. Επομένως, η σκοπιμότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού μιας επιχείρησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν το οικοσύστημα. Η ταχύτητα και η έκταση στην οποία υιοθετούνται οι τεχνολογικές εξελίξεις από τις επιχειρήσεις θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Αυτός ο στόχος είναι ιδιαίτερα δύσκολος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εκτός από τις μεγαλύτερες εταιρείες. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τον μετασχηματισμό είναι ουσιαστικής σημασίας για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εντός της ενιαίας αγοράς. Προκειμένου να αποτραπεί το να μείνουν πίσω οι επιχειρήσεις σε κατάσταση στασιμότητας, είναι επιτακτική ανάγκη η Ευρωπαϊκή Ένωση να παρέχει ισχυρή υποστήριξη και σημαντική βοήθεια. Ενώ ο μετασχηματισμός μπορεί να επιφέρει νέες προοπτικές και νέες απόψεις, εγκυμονεί επίσης έναν ορισμένο βαθμό κινδύνου (digital-strategy.ec.europa.eu).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους για να επιτύχει το όραμά της έως το 2030. Ένας από αυτούς τους στόχους είναι να διασφαλίσει ότι το 75% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων έχουν ενσωματώσει επιτυχώς προηγμένες τεχνολογικές υπηρεσίες και εργαλεία, όπως τα σύννεφα, τα μεγάλα δεδομένα και η τεχνητή νοημοσύνη, στις δραστηριότητές τους. Ένας άλλος στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι πάνω από το 90% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχουν επιτύχει τουλάχιστον ένα θεμελιώδες επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού. Από το 2021, το 60% όλων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα έχουν φτάσει σε αυτό το επίπεδο, αν και ο αριθμός αυτός διαφέρει ανά χώρα.

Παρά την πρόοδο αυτή, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υστερούν σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες, αποτελώντας σημαντική πρόκληση για την οικονομία. Επιπλέον, η ΕΕ στοχεύει να διπλασιάσει τον αριθμό των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ευρώπη έως το 2030 και να βελτιώσει την πρόσβασή τους στη χρηματοδότηση. Η διαφορά μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών, της Κίνας και της Ευρώπης παραμένει σημαντική, και υπάρχουν ακόμη πολλές ευκαιρίες για την Ευρώπη να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση

1. Αρανίτου, Β. (2021). *RETAILING, Ιστορία, οικονομία, μετασχηματισμοί στο λιανικό εμπόριο*. Εκδόσεις Κέρκυρα ΑΕ- economia publishing.

Διαδικτυακές Πηγές

1. European Commission. (2022). Η ψηφιακή δεκαετία της Ευρώπης: ψηφιακοί στόχοι για το 2030. Available at: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030>
2. European Commission, (2021). ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2020/2021. Available at: <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf>
3. IN.EM.Y. Αρχική. Available at: <https://inemy.gr/>
4. ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ 2021. Available at: https://inemy.gr/wpcontent/uploads/2017/12/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7_%CE%95%CE%
5. EUROPEAN E-COMMERCE REPORT. Available at: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf> .
6. European Commission - European Commission. (n.d.). Press corner. Available at:
7. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP_21_5481
8. European Commission. (2021). ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2020/2021. Available at: <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf>
9. Digital-strategy.ec.europa.eu. (n.d.). Countries' digitisation performance | Shaping Europe's digital future. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>
10. World Uncertainty Index. (n.d.). World Uncertainty Index. [online] Διαθέσιμο:
11. <https://worlduncertaintyindex.com>

12. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. (2021). Εξαμηνιαία αποτύπωση οικονομικού κλίματος - Ιούλιος 2021. Διαθέσιμο: <https://imegsevee.gr/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/examiniaia-apotyposioikonomikou-klimatos-stis-mikres-epicheiriseis-ioulios-2021-2/>
13. ELTRUN. (n.d.). Home Page. Διαθέσιμο: <https://eltrun.org/>
14. Impact of the Coronavirus on e-commerce SURVEY RESULTS REPORT. (2021). Διαθέσιμο: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/01/Coronavirus-Survey-Report-January-2021.pdf>
15. EUROPEAN COMMISSION ed., (2021). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. Διαθέσιμο: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb9ac901aa75ed71a1.0001.02/DOC_2&format=PDF
16. futurium.ec.europa.eu. Futurium | Digital Skills. Διαθέσιμο: <https://futurium.ec.europa.eu/en/digital-compass/digital-skills?page>
17. digital-strategy.ec.europa.eu. (n.d.). DESI - Greece | Shaping Europe's digital future. Διαθέσιμο: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-greece>

Κεφάλαιο 8

Μελέτη Περίπτωσης της «Σκλαβενίτης Α. Ε.»

8.1 Μελέτη περίπτωσης ψηφιακής μετατροπής

Σε αυτή την ενότητα, στόχος είναι να αξιοποιηθούν και να εφαρμοστούν τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Στόχος είναι να παρουσιαστεί ένα σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού για μια επιχείρηση που θα λαμβάνει υπόψη όλες τις προηγούμενες αναλύσεις. Η ανάλυση θα επικεντρωθεί στον τομέα του λιανικού εμπορίου, ο οποίος αυτή τη στιγμή γνωρίζει σημαντική πρόοδο. Για να αναδειχθεί καλύτερα ο τρόπος με τον οποίο η θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί στην πραγματικότητα, θα χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα μια ελληνική εταιρεία σούπερ μάρκετ και συγκεκριμένα οι «Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.». Αυτή η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των σούπερ μάρκετ.

Τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» ευνοούνται ιδιαίτερα μεταξύ των επιλογών που υπάρχουν στον κλάδο λιανικής της χώρας. Η εταιρεία κατέχει σημαντική θέση στην αγορά και θεωρείται ευρέως ως ένας από τους πιο ανταγωνιστικούς παίκτες της. Έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη αμέτρητων καταναλωτών και συνεχίζει να επεκτείνει την εμβέλειά της.

Δεδομένης της τρέχουσας ψηφιακής εποχής, είναι επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές εξελίξεις για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Υπό αυτό το πρίσμα, θεωρείται πως οι «Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.» είναι ένας ενδιαφέρων υποψήφιος για να αναδειχτούν τα βήματα που έχει κάνει προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά και τα μέτρα που θα μπορούσε να λάβει προς αυτή την κατεύθυνση. Με μια καλά συντονισμένη στρατηγική και μια προσέγγιση που βασίζεται στα δεδομένα, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην ψηφιακή επανάσταση. Εάν δεν το πράξει, όχι μόνο θα έθετε σε κίνδυνο τη δεσπίζουσα θέση της στην αγορά, αλλά και τη θέση της ως κορυφαίας επιλογής μεταξύ των καταναλωτών. Οι πιθανοί τρόποι ψηφιακού μετασχηματισμού της εταιρείας θα εξεταστούν σε αυτή τη μελέτη. Θα αξιολογηθούν τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία και η εταιρεία θα συγκριθεί με τους ανταγωνιστές της στον κλάδο.

8.2 Γενικές πληροφορίες σχετικά με τις «Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.»

Η πρώιμη ιστορία της οικογένειας Σκλαβενίτη εδραιώθηκε στη Λευκάδα κατά την περίοδο του Μεσοπολέμου. Η «αυτοκρατορία» της οικογένειας χτίστηκε τη δεύτερη δεκαετία του 1900. Ο πατέρας Γεράσιμος Σκλαβενίτης ήταν δραστήριος επιχειρηματίας που εισήγαγε ξύλο και εξήγαγε κρασί. Καθώς προχωρούσε η εταιρεία, το 1924 γεννήθηκε ο Γιάννης, ο πρώτος γιος, ακολουθούμενος από τον Σπύρο το 1927 και τον Νάσο αργότερα. Η οικογένεια είχε επίσης μια κόρη, τη Θεοδώρα Σκλαβενίτη, η οποία μεγάλωσε σε ένα άκαμπτο οικογενειακό περιβάλλον που δεν της επέτρεπε να συμμετέχει στις επιχειρήσεις λόγω της συντηρητικής εποχής. Μέχρι το 1936 η εμπορική εταιρεία του Γεράσιμου Σκλαβενίτη ήταν κερδοφόρα. Ωστόσο, μια ατυχία με μεγάλη αποστολή εμπορευμάτων που προορίζονταν για εξαγωγή προκάλεσε οικονομική καταστροφή. Μια πυρκαγιά κατέστρεψε όλα τα προϊόντα και παρά το γεγονός ότι εξόφλησε όλους τους πιστωτές της, η οικογένεια Σκλαβενίτη δεν μπόρεσε να σώσει την αξιοπιστία και τη φήμη της. Η απόφαση της οικογένειας να μετακομίσει στην Αθήνα επηρεάστηκε από τις δυσμενείς συνθήκες που προέκυψαν από τον επικείμενο πόλεμο. Αναζήτησαν μια νέα αρχή και μια νέα ευκαιρία για επιτυχία.

Ο πόλεμος έφερε μαζί του κατοχή, φτώχεια και κακουχίες για πολλές οικογένειες, συμπεριλαμβανομένου του Γιάννη και των αδερφών του. Το 1942 οι γονείς τους «έφυγαν» από την πείνα, αφήνοντας τον δεκαοχτάχρονο Γιάννη και τον αδερφό του Σπύρο να αναλάβουν τα καθήκοντά τους. Ο Γιάννης ανέλαβε το ρόλο της τήρησης λογιστικών βιβλίων σε βιοτεχνία, ενώ ο Σπύρος εργαζόταν σε σαπωνοποιείο και ως φύλακας στον «Ερυθρό Σταυρό». Μόλις στα τέλη της δεκαετίας του 1940 τα δύο αδέρφια αποφάσισαν να μπουν μαζί στον κόσμο των επιχειρήσεων, ξεκινώντας με την πώληση μπαχαρικών, κεχρί και κάνναβης στην Κεντρική Αγορά της Αθήνας. Ενώ ο Σπύρος ακολούθησε καριέρα στον στρατό, τελικά έφυγε για να ενταχθεί στην οικογενειακή επιχείρηση μετά την πτώση της χούντας.

Ήταν το 1954 όταν οι αδελφοί Παπαδόπουλοι και ο Μιλτιάδης, με καταγωγή από τη Μικρά Ασία, ίδρυσαν τη «ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε». Η εταιρεία ειδικευόταν στη χονδρική πώληση τροφίμων και συσκευασιών μπαχαρικών και βρισκόταν στα Πετράλωνα. Το 1967 παρουσιάστηκε το «Telexyp», το οποίο επέτρεπε στους πελάτες να παραγγέλνουν φαγητό μέσω τηλεφώνου και να το παραδίδουν στο σπίτι τους σε τιμές χονδρικής. Η επιτυχία τους ήταν άμεση, με αποτέλεσμα να κατασκευάσουν ένα 500 τ.μ.

αποθήκη και γραφεία επιχειρήσεων στον Κηφισό το 1978 για να καλύψουν τις διαρκώς διευρυνόμενες ανάγκες τους.

Η εφευρετικότητά τους, σε συνδυασμό με τη δέσμευσή τους να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, οδήγησαν σε ταχεία αύξηση των εσόδων τους. Αυτή η επιτυχία ώθησε το άνοιγμα του πρώτου τους καταστήματος λιανικής το 1969, το οποίο ακολούθησε γρήγορα η ίδρυση του πρώτου τους Super Market στο Περιστέρι το 1971, όπου οι βασικές τους εγκαταστάσεις παραμένουν μέχρι σήμερα.

Το επίκεντρο της επέκτασής τους βρίσκεται σε περιοχές με χαμηλότερη κοινωνικοοικονομική θέση, δηλαδή τον Πειραιά, τα Καμίνια και το Μοσχάτο. Οι αλυσίδες Σκλαβενίτης και ΤΗΛΕΞΥΠ ένωσαν τις δυνάμεις τους το 1979 για να δημιουργήσουν την εταιρεία «Ι. και Σ. Σκλαβενίτης Α. Ε.».

Το 2003 σηματοδότησε την ίδρυση της «Glaros ABEE». Ιδρύθηκε στην περιοχή «Ποταμιά» στα Οινόφυτα Βοιωτίας, η εταιρεία ιδρύθηκε από την οικογένεια Σκλαβενίτη, αποτελούμενη από το Στέλιο, τη Μαρία και τον Γεράσιμο. Αυτό σηματοδότησε την αρχή των προσπαθειών τους να δημιουργήσουν μια ισχυρή βάση για ανάπτυξη στον κλάδο της βιομηχανίας. Η φιλοδοξία τους υποστηρίζεται από μια νέα γραμμή παραγωγής, την οποία στοχεύουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές της.

Καθώς η επιχείρηση εκσυγχρονίζεται και επεκτείνει τις κτιριακές της εγκαταστάσεις και τους αποθηκευτικούς της χώρους, έχουν γίνει αλλαγές για να προσαρμοστούν αυτές οι εξελίξεις. Η απόφασή τους κρίθηκε έγκυρη και δικαιολογημένη, καθώς η ανάπτυξη της βιομηχανίας χαρτιού εξελισσόταν με γρήγορους ρυθμούς. Με την έλευση του εκσυγχρονισμού της εταιρείας, σημαντικοί παίκτες του κλάδου όπως η «Softex» και η «Diana» εκτοπίστηκαν. Λίγο αργότερα, άφησε το στίγμα του και στη σφαίρα της ετικέτας. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της «Glaros» καταναλώνεται από την αλυσίδα «Σκλαβενίτης». Ωστόσο, άλλες εταιρείες έχουν αρχίσει να φέρουν τη «Glaros» μαζί με τις δικές τους μάρκες τα τελευταία χρόνια.

Το 2006, η τριάδα των δημιουργών είχε φύγει από τη ζωή. Το προηγούμενο έτος, τους παρουσιάστηκε μια προσφορά 400 εκατομμυρίων ευρώ για εξαγορά από μια πολυεθνική εταιρεία, την οποία είχαν αντιμετωπίσει με αισιοδοξία. Οι απόγονοι του Σπύρου, δηλαδή η Μαρία, ο Γεράσιμος, ο Στέλιος και η Βίκυ, πήραν την κυριότητα των μετοχών από τα ξαδέρφια τους και τους απογόνους του Παπαδόπουλου. Οι οικογένειες Μαμιδάκη και Ποταμιάνου παρείχαν βοήθεια στην εκπλήρωση της δέσμευσης που είχε δώσει ο πατέρας τους, που ήταν να διατηρήσει την ελληνική ταυτότητα της αλυσίδας.

Ο «Σκλαβενίτης», μια αλυσίδα λιανικής, πραγματοποίησε αρκετές μεμονωμένες εξαγορές όλα αυτά τα χρόνια. Το 2007 απέκτησαν 18 καταστήματα που ανήκαν στην αλυσίδα Παπαγεωργίου. Το 2010 ο «Σκλαβενίτης» αγόρασε 8 καταστήματα από την χρεοκοπημένη αλυσίδα «Atlantic». Το 2013 η εταιρεία απέκτησε τέσσερα Super Market «Δούκας», τα οποία ίδρυσε ο Ηλίας Δούκας πριν από 60 και πλέον χρόνια. Αυτό επέτρεψε στον Σκλαβενίτη να έχει μονοπώλιο στο νοτιοανατολικό τμήμα της Αττικής. Επιπλέον, απέκτησαν 5 καταστήματα από τη «Balaska» και συμφώνησαν να αποκτήσουν άλλα 9 από την αλυσίδα «Extra First» και «Chear» προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους στην Αττική.

Μεγάλες παγκόσμιες εταιρείες λιανικής, όπως η «Tesco» και η «Walmart», επέκτειναν τις προτάσεις τους στην οικογένεια, αν και αυτές οι προτάσεις τελικά έμειναν σε εκκρεμότητα. Το 2014, η οικογένεια Σκλαβενίτη έκανε μια σημαντική κίνηση στο χονδρικό εμπόριο αγοράζοντας το 100% των μετοχών της «Makro Cash» και της «Carry Hellas». Αυτή η ευκαιρία προέκυψε από την οικειοθελή αποχώρηση της γερμανικής εταιρείας. Αυτή ήταν η πρώτη φορά που η οικογένεια Σκλαβενίτη επεκτάθηκε εκτός Αττικής. Μετά την απόκτηση του Makro, οι νέοι ιδιοκτήτες το μετονόμασαν σε «The Mart» για να αντικατοπτρίζει την αλλαγή τοποθεσίας. Το επόμενο βήμα ήταν η είσοδος στην αγορά της Κρήτης με την εξαγορά της «Βερόπουλος». Επιπλέον, η οικογένεια Σκλαβενίτη αγόρασε το 60% των συνολικών μετοχών της αλυσίδας Χαλκιάδακη. Το 2016 διαμόρφωσαν σχέδιο διάσωσης για τα «Μαρινόπουλος Super Market», το οποίο ήταν μια μεγάλη επιχειρηματική κίνηση, αλλά αντιμετώπισε δυσκολίες λόγω των δυσμενών οικονομικών συνθηκών. Τέλος, το 2017, μετά τη συγχώνευση με τον όμιλο Μαρινόπουλου, η «Σκλαβενίτης» επέκτεινε τα καταστήματά της σε 538 σε Ελλάδα και Κύπρο, με 23.000 εργαζόμενους.

Η εξαγορά του Μαρινόπουλου θεωρήθηκε από την οικογένεια Σκλαβενίτη καθήκον «εθνικής σημασίας» τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους προμηθευτές, αλλά και για τους πελάτες. Ως αποτέλεσμα αυτής της κίνησης, ο Σκλαβενίτης μπόρεσε να επεκταθεί σε ανέγγιχτες μέχρι τότε περιοχές της χώρας. Παρά την οικονομική κρίση, η ελληνική εταιρεία -με μακρόχρονη παράδοση 130 ετών- έπαιξε στοίχημα και κατάφερε να γίνει ο μεγαλύτερος εργοδότης της χώρας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία δεν προχώρησε σε απολύσεις για τους εργαζόμενους του εξαγορασθέντος οργανισμού. Μάλιστα, η εταιρεία αύξησε τους μισθούς 3.500 εργαζομένων που λάμβαναν χαμηλότερες αμοιβές από τους εργαζόμενους του δικτύου «Σκλαβενίτη».

Η βιομηχανία «Γλάρος» έχει πρόσφατα δει μια νέα κίνηση με τη μορφή ειδών οικιακής χρήσης, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης. Αυτή η καινοτομία έχει επεκταθεί και σε εταιρείες ζαχαροπλαστικής και ψαριών. Μια νέα εταιρεία με την επωνυμία «Meat House» ιδρύθηκε στο Περιστέρι με στόχο την εμπορία, επεξεργασία, τυποποίηση και συσκευασία κάθε είδους κρέατος. Η εταιρεία εξειδικεύεται επίσης στην παραγωγή και εμπορία διαφόρων παρασκευασμάτων και στην εισαγωγή και εξαγωγή προϊόντων κρέατος. Το brand «Meat House» είναι πλέον διαθέσιμο στις ψυκτικές μονάδες των Super Market και τα οικονομικά μεγέθη του «Meat House» αναγράφονται στον πιστοποιημένο ισολογισμό της «Glaros ABEE». Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η «Meat House» ανήκει εξ ολοκλήρου στην οικογένεια Σκλαβενίτη, η οποία κατέχει επίσης το 100% της «Glaros ABEE». Μια πτυχή που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι το χαρτοφυλάκιο Glaros αποτελείται από αξιόλογα 90 είδη.

Στη σφαίρα της βιομηχανίας ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας, το «Baker Master» διαθέτει εργατικό δυναμικό 100 ατόμων. Η «Genfroco», μια εταιρεία εμπορίας και επεξεργασίας ψαριών, απασχολεί 40 άτομα, ενώ διατηρεί επίσης εργατικό δυναμικό 100 υπαλλήλων. Η ιδιωτική εταιρεία μετοχών «Βοπογα» έχει μια ομάδα 70 ατόμων και έχει λάβει βαθμολογία 90,5 στα 100 για τις επενδυτικές της πρακτικές. Η «ANIKA», μια εταιρεία που ειδικεύεται στις επενδυτικές υπηρεσίες, έλαβε επίσης βαθμολογία 100 για τις υπηρεσίες της.

Τον τελευταίο χρόνο ασχολήθηκε με τη δημιουργία παιδικών χαρών και εστιατορίων. Κατά την επίσκεψή του στο κατάστημα Avenue στο Μαρούσι, είχε επίσης την ευκαιρία να πειραματιστεί με την πρώτη του προσπάθεια. Ο σεφ ανοίγει το εναρκτήριο κατάστημα που διαθέτει μια επιμελημένη επιλογή παραδοσιακών προϊόντων.

Συνάπτοντας μια ξεχωριστή συνεργασία με την τηλεφωνική υπηρεσία της Wind, πρόσφερε ένα πακέτο κινητής τηλεφωνίας απaráμιλλο στην αγορά. Το πακέτο περιελάμβανε μια δωροεπιταγή 50 ευρώ ανά γραμμή, η οποία μπορούσε να εξαργυρωθεί κατά την αγορά ειδών από την αλυσίδα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης». Ωστόσο, αυτή η προσφορά ήταν διαθέσιμη μόνο με δέσμευση δεκαοκτώ μηνών στο σχέδιο της σύμβασης.

Ο όμιλος όχι μόνο υποστηρίζει τους μικρούς παραγωγούς, αλλά και υπερασπίζεται τα προϊόντα τους. Εντός της υπεραγοράς που βρίσκεται στο εμπορικό κέντρο «Avenue» στη Λεωφόρο Κηφισίας στο Μαρούσι, υπάρχει ένα ξεχωριστό, ανεξάρτητο «shop-in-shop» που φιλοξενεί τα εμπορεύματα μικρών παραγωγών από όλη την Ελλάδα. Η πρωτοβουλία αυτή είναι αποτέλεσμα συνεργασίας του ομίλου με το περιοδικό «Γαστρονόμος». Επί του παρόντος, υπάρχει ένα πειραματικό πρόγραμμα, αλλά η

ελπίδα είναι να επεκταθεί και σε άλλα καταστήματα εντός του ομίλου. Το σχέδιό τους για το μέλλον περιλαμβάνει τη συνεργασία με επιλεγμένους παραγωγούς που θα κατασκευάσουν προϊόντα σχεδιασμένα για την αξιοποίηση της αλυσίδας.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε η STAT BANK, διαπιστώθηκε ότι η αλυσίδα σούπερ μάρκετ Σκλαβενίτης κατατάχθηκε χαμηλότερα από τον πολυεθνικό όμιλο AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ. Ο συγκεκριμένος πολυεθνικός όμιλος ελέγχεται από τον βελγικό όμιλο «Dalhaize». Ο λόγος αυτής της κατάταξης μπορεί να αποδοθεί στον έντονο τιμολογιακό «πόλεμο» και στη συνεχή εξυπηρέτηση του σλόγκαν τους, «φθινό όσο πουθενά». Αξίζει να σημειωθεί ότι η πτώση του τζίρου του ομίλου Σκλαβενίτη οφείλεται κυρίως στην κατάρρευση της ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ. Οι απώλειες που σημειώθηκαν το 2016 και το 2017 ήταν άμεσο αποτέλεσμα της επιβάρυνσης που είχε να φέρει το ελληνικό σούπερ μάρκετ Σκλαβενίτης (ΕΥΣ) από την εξαγορά του δικτύου «ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ».

Το 2018 η ΕΥΣ επένδυσε σημαντικό ποσό 59 εκατ. ευρώ. Η επένδυση αυτή συνοδεύτηκε από αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, ο οποίος αυξήθηκε από 23.477 το προηγούμενο έτος σε 26.700. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ετήσιος κύκλος εργασιών της εταιρείας ξεπέρασε τα 3 δισ. ευρώ, με αποτέλεσμα να κατέχει ηγετική οντότητα της αγοράς στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Την ίδια χρονιά, η ιστοσελίδα «ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ» ανακαινίστηκε και 72 καταστήματα ξεκίνησαν τη λειτουργία τους μέχρι τον Αύγουστο. Περισσότερα καταστήματα, μεταξύ των οποίων και 13 υποκαταστήματα της αχαϊκής αλυσίδας «Κρόνος», της οποίας η εταιρεία κατέχει εξ ολοκλήρου από τον Ιούλιο του 2019, αναμένεται να ανακαινιστούν έως το τέλος του έτους. Η επιχειρησιακή σύμβαση εργασίας που υπογράφηκε τον Σεπτέμβριο του 2019 περιελάμβανε τη συλλογική ασφάλιση των εργαζομένων, αρχής γενομένης από την 1η Νοεμβρίου του ίδιου έτους. Αυτό το πρόγραμμα ομαδικής ασφάλισης είναι το μεγαλύτερο που εφαρμόστηκε ποτέ στην Ελλάδα.

Μετά τις αναβαθμίσεις του δικτύου καταστημάτων της, η εταιρεία στρέφει τώρα την εστίασή της προς την εικονική σφαίρα. Ο ιστότοπος της αλυσίδας καταστημάτων κυκλοφόρησε, επιτρέποντας για πρώτη φορά δυνατότητες ηλεκτρονικού εμπορίου. Αυτή η στρατηγική κίνηση αναμένεται να φέρει επανάσταση στην αγορά, καθώς ο όμιλος επιδιώκει να ενσωματώσει όλες τις δραστηριότητές του μέσω ψηφιακών αναβαθμίσεων. Για να επιτευχθεί αυτό, θα συνεργαστούν με τη «SAP» για την υλοποίηση του έργου.

Ο «Όμιλος Σκλαβενίτης» έχει καθιερωθεί ως σημαντικός συνεισφέρων στην αγορά, χωρίς ποτέ να καταφύγει σε παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, Facebook, Instagram ή Twitter. Αντίθετα, το ενδιαφέρον εστιάστηκε στη

διατήρηση της οικογένειας και των ελληνικών αξιών που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση. Η εταιρεία τρέφει μεγάλη εκτίμηση για τους εργαζομένους της, όπως αποδεικνύεται από την πολιτική της να τους χορηγεί ρεπό τις Κυριακές, ακόμη και όταν ο νόμος επιτρέπει την εργασία. Σε περιόδους κρίσης, όπως κατά την περίοδο των «capital controls», η οικογένεια έκανε τα αδύνατα δυνατά για να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί της πληρώνονταν σε μετρητά για να αποφύγουν τις μεγάλες ουρές στις τράπεζες. Παρά την οικονομική ύφεση, ο Όμιλος Σκλαβενίτη παρέμεινε σταθερός στη δέσμευσή του προς τους εργαζομένους του, χωρίς να μειώσει τους μισθούς τους ή να απολύσει μαζικά τους εργαζόμενους. Η σχέση της εταιρείας με τους υπαλλήλους της μοιάζει με αυτή μιας οικογένειας.

Για τα περισσότερα άτομα, η επαγγελματική τους ζωή συχνά συγχέεται με την οικογενειακή τους ζωή. Επιπλέον, σημαντικός αριθμός στελεχών ανυψώθηκε στους σημερινούς τους ρόλους μέσα από τον οργανισμό και κατέλαβε κομβικές θέσεις. Η Μαρία Σκλαβενίτη, πρόεδρος της εταιρείας, υποστηρίζει τη φιλοσοφία ότι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο κάθε οργανισμού είναι το εργατικό δυναμικό του. Επιδεικνύοντας σταθερά σεβασμό, επιμονή και αισιοδοξία, ολόκληρος ο όμιλος έχει κερδίσει τη φήμη για τη διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους υπαλλήλους του, την παρουσίαση ενός εξαιρετικού επιπέδου εταιρικής ευθύνης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης με την πελατεία του. Η επιχείρηση της οικογένειας Σκλαβενίτη έχει αναγνωριστεί και βραβευτεί ως ένα από τα «Διαμάντια της Ελληνικής Οικονομίας» από την «STAT BANK».

8.3 Προτάσεις για προώθηση ψηφιακών πρακτικών

Υπάρχουν προτάσεις για τη μετατροπή και αξιοποίηση ψηφιακών μέσων που εξετάζονται αυτή τη στιγμή. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι πελάτες απαιτούν μια ικανοποιητική εμπειρία από μια επιχείρηση προκειμένου να σχηματίσουν μια ευνοϊκή εντύπωση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπου οι καταναλωτές εξακολουθούν να προτιμούν να κάνουν αγορές από καταστήματα με τούβλα και κονιάματα. Κατά συνέπεια, η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού για τις επιχειρήσεις σε αυτόν τον τομέα είναι πιο δύσκολη.

Οι φυσικές τοποθεσίες των σουπερ μάρκετ Σκλαβενίτης είναι διασκορπισμένες σε όλη τη χώρα και είναι δική τους ευθύνη να τις συντηρούν, ενώ παράλληλα προσαρμόζονται στις ψηφιακές εξελίξεις. Ανεξαρτήτως ηλικίας, σε αυτά τα καταστήματα συχνάζουν πελάτες από διάφορα δημογραφικά τμήματα. Επομένως, οποιοσδήποτε αλλαγές

υλοποιούνται πρέπει να είναι εύκολα κατανοητές από όλους τους πελάτες και να οδηγούν τελικά σε θετικά αποτελέσματα.

Μια ψηφιακή τροποποίηση που έχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί σε καταστήματα τούβλων και κονιάματος είναι η εξής:

➤ Η έννοια των αυτόνομων καλάθιων και τρόλεϊ γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένη. Αυτές οι συσκευές είναι σε θέση να λειτουργούν χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση, επιτρέποντας μια πιο αποτελεσματική και βελτιωμένη εμπειρία αγορών. Τα παραδοσιακά καλάθια που βρίσκονται στα σούπερ μάρκετ σύντομα θα αντικατασταθούν από έξυπνα καλάθια που θα ακολουθούν τους αγοραστές αντί να τους ζητούν να τα πιέζουν μόνοι τους. Αυτά τα έξυπνα καλάθια θα είναι εξοπλισμένα με αισθητήρες που θα παρακολουθούν τις κινήσεις των πελατών, καθώς μελετούν τα προϊόντα στα ράφια των καταστημάτων. Τα καλάθια θα σταματήσουν να κινούνται όταν οι πελάτες σταματήσουν, διασφαλίζοντας ότι είναι πάντα σε κοντινή απόσταση. Αυτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα ήταν ιδιαίτερα επωφελής για τις υπεραγορές «Σκλαβενίτης». Για παράδειγμα, οι ηλικιωμένοι πελάτες θα το θεωρούσαν πιο βολικό να μην χρειάζεται να σπρώχνουν το καροτσάκι τους γύρω από το κατάστημα, αλλά να τους ακολουθεί. Ομοίως, οι μητέρες που ψωνίζουν με παιδιά θα ήταν πιο εύκολο να μην πρέπει να παρακολουθούν το καλάθι τους, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται τα παιδιά τους. Αναμφίβολα, η εφαρμογή μιας τέτοιας τροποποίησης θα είχε ευνοϊκό αντίκτυπο και είναι εύλογο να υποθεθεί ότι τα περισσότερα άτομα θα επέλεγαν να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους με μεγαλύτερη ευκολία. Η μετάβαση από τα φυσικά καροτσάκια αγορών στα ψηφιακά αντίστοιχα είναι μια δαπανηρή προσπάθεια που απαιτεί σημαντικό ποσό επένδυσης. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί επιτυχώς η αλλαγή, είναι απαραίτητο να αντικατασταθεί το μεγαλύτερο μέρος, αν όχι το σύνολο, των παλαιότερων καροτσιών αγορών με νέα, πιο προηγμένα μοντέλα.

Ο «Σκλαβενίτης» έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει περαιτέρω ψηφιακές τροποποιήσεις στα καταστήματά του. Μια τέτοια τροποποίηση θα μπορούσε να είναι:

Η ψηφιοποίηση της τιμολόγησης και των πληροφοριών έχει γίνει όλο και πιο διαδεδομένη τα τελευταία χρόνια.

➤ Στο μέλλον, ενδέχεται να είναι δυνατή η αντικατάσταση των παραδοσιακών ετικετών τιμών που βρίσκονται στα ράφια των καταστημάτων με ψηφιακές ετικέτες. Αυτές οι νέες ετικέτες θα μπορούσαν να ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο σε όλα τα καταστήματα, αντανακλώντας τις αλλαγές στην

τιμολόγηση και τις πληροφορίες προϊόντων. Αυτό θα μπορούσε να αποδειχθεί εξαιρετικά επωφελές για τις επιχειρήσεις, καθώς θα εξοικονομούσε χρόνο που διαφορετικά θα ξοδευόταν για μη αυτόματη ενημέρωση ετικετών. Επιπλέον, η ανάγκη για το προσωπικό για την εκτέλεση αυτής της εργασίας θα εξαιρεθεί και η πιθανότητα σφαλμάτων θα μειωθεί λόγω του ηλεκτρονικού ελέγχου και διόρθωσης των ετικετών. Η διαδικασία αντικατάστασης των υφιστάμενων ετικετών με νέες ψηφιακές θα πάρει αναπόφευκτα κάποιο χρόνο μέχρι να ενσωματωθεί πλήρως σε όλα τα καταστήματα. Επιπλέον, θα απαιτήσει εκπαιδευμένο προσωπικό που θα είναι σε θέση να επαληθεύει τη λειτουργικότητα των ψηφιακών ετικετών και να διασφαλίζει ότι είναι ενημερωμένες με τυχόν τροποποιήσεις στην τιμολόγηση ή στα συστατικά του προϊόντος.

➤ Η ανάπτυξη μιας εφαρμογής για κινητά που έχει σχεδιαστεί για εξοικονόμηση χρόνου είναι μια ιδιαίτερα περιζήτητη καινοτομία στον σημερινό κόσμο με γρήγορους ρυθμούς. Στο πλαίσιο της μετάβασής της σε μια ψηφιακή πλατφόρμα, η «Σκλαβενίτης» έχει την ευκαιρία να εισαγάγει μια εφαρμογή για κινητά για τους πελάτες της. Αυτή η εφαρμογή θα μπορούσε να ενημερωθεί από το προσωπικό για να αντικατοπτρίζει τις πιο πρόσφατες τιμές και πληροφορίες για τα προϊόντα, σε συνδυασμό με τις ετικέτες τιμών στα φυσικά καταστήματα. Επιπλέον, η εφαρμογή θα μπορούσε να παρέχει μια βολική λειτουργία που επιτρέπει στους χρήστες να συντάσσουν μια λίστα αγορών που περιλαμβάνει όλα τα είδη που χρειάζονται από το κατάστημα που σκοπεύουν να επισκεφτούν. Μόλις έφτανε στο κατάστημα, η εφαρμογή θα συγχρονιζόταν με τη λίστα και θα παρείχε τη συντομότερη διαδρομή για τη συλλογή όλων των ειδών παντοπωλείου στη λίστα. Αυτό θα εξοικονομούσε σημαντικό χρόνο και προσπάθεια για τους πελάτες, εξαλείφοντας την ανάγκη για αναζήτηση σε ολόκληρο το κατάστημα για κάθε είδος. Αυτή η συγκεκριμένη περίπτωση χρήσης θα συνδύαζε τις απτές πτυχές της επιχείρησης με το ψηφιακό αντίστοιχό της.

Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των καταναλωτών, είναι επιτακτική ανάγκη να λαμβάνουν μια ολοκληρωμένη εμπειρία τόσο από το κατάστημα με τούβλα και το κονίαμα όσο και από το ψηφιακό αντίστοιχο. Οι πελάτες είναι αυτοί που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ώθηση της εταιρείας προς την αλλαγή. Εάν οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους δεν ικανοποιηθούν, αναπόφευκτα αυτό θα οδηγήσει σε πτώση της επιτυχίας της εταιρείας.

Για να προσελκύσουν περισσότερους καταναλωτές, οι υπεραγορές «Σκλαβενίτης» πρέπει να σχεδιάσουν ένα σχέδιο που να γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ διαδικτυακής και

εσωτερικής εμπειρίες αγορών ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να εξαλείψουν αποτελεσματικά οποιαδήποτε αντιληπτή απόσταση μεταξύ των δύο και να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των πιθανών πελατών.

Οι γραμμωτοί κώδικες είναι μια μορφή αναγνώρισης που κωδικοποιεί πληροφορίες σχετικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν λεπτομέρειες όπως τον κατασκευαστή, το όνομα του προϊόντος, την τιμή και άλλους σχετικούς περιγραφικούς παράγοντες.

Μια πιθανή λύση για τη δημιουργία μιας συγκρίσιμης ψηφιακής εμπειρίας με τον φυσικό χώρο είναι η εξής:

Με το κατάλληλο προσωπικό στη δουλειά της, η «Σκλαβενίτης» έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει μια εφαρμογή για κινητά που θα χρησιμοποιείται στο κατάστημα ταυτόχρονα με την εμπειρία αγορών του πελάτη. Αυτή η εφαρμογή θα επέτρεπε στους αγοραστές να σαρώσουν τον γραμμωτό κώδικα των προϊόντων που ενδιαφέρονται να αγοράσουν. Στη συνέχεια, οι σαρωμένες πληροφορίες θα εμφανίζονταν στην οθόνη των κινητών τους συσκευών, παρουσιάζοντάς τους όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες σχετικά με το προϊόν, συμπεριλαμβανομένων των συστατικών και της ημερομηνίας λήξης του.

Ένα πιθανό πρόσθετο χαρακτηριστικό αυτής της εφαρμογής θα ήταν η ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής πληρωμής. Επιτρέποντας στους καταναλωτές να επιλέγουν και να αγοράζουν προϊόντα μέσω της ίδιας της εφαρμογής, δεν θα χρειάζεται πλέον να περιμένουν στην ουρά στο ταμείο του καταστήματος. Όπως φαίνεται στην εφαρμογή της ίδιας ιδέας με το «Amazon Go», αυτό θα εξοικονομούσε χρόνο στους πελάτες. Επιπλέον, αυτό θα μπορούσε να έχει θετικές συνέπειες για το κατάστημα. Η κατάργηση των γραμμών ταμείων θα μειώσει τη συμφόρηση και θα μειώσει τον φόρτο εργασίας για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, η ενεργοποίηση ηλεκτρονικών αγορών μέσω της εφαρμογής θα αύξανε τη δυνατότητα να πραγματοποιηθούν πωλήσεις ταυτόχρονα.

Οι ηλεκτρονικές πληρωμές παρέχουν μια γρήγορη συναλλαγή χωρίς να χρειάζεται να στέκεται ο καταναλωτής στην ουρά. Ως εκ τούτου, Πολλοί πελάτες θα μπορούν να κάνουν συναλλαγές ταυτόχρονα σε σύγκριση με τον περιορισμένο αριθμό πελατών που περιμένουν να πληρώσουν στα ταμεία. Αυτή η λύση είναι συμφέρουσα για τις εταιρείες, καθώς αυξάνει τα κέρδη, ενώ ταυτόχρονα κάνει τους πελάτες ικανοποιημένους εξαλείφοντας την ανάγκη να περιμένουν στην ουρά.

8.4 Ο ανταγωνισμός των Υπεραγορών «Σκλαβενίτης» εναντίον της «ΑΒ Βασιλόπουλος»

Οι υπεραγορές «Σκλαβενίτης» ήταν οι πρωτοπόροι στον κλάδο των σούπερ μάρκετ με την εισαγωγή της υπηρεσίας παράδοσης κατ' οίκον. Αυτή η άνευ προηγουμένου υπηρεσία επέτρεψε στους πελάτες να παραλαμβάνουν τις αγορές τους στην πόρτα τους χωρίς επιπλέον χρέωση. Αυτή η καινοτομία κέρδισε τις καρδιές πολλών καταναλωτών και σύντομα και άλλες εταιρείες του κλάδου έπρεπε να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η «Σκλαβενίτης» ξεχώρισε ως ηγέτης στον κλάδο, αλλά άλλες εταιρείες από τότε πρόλαβαν και την ξεπέρασαν, προσαρμοζόμενες στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Ένας από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές των σούπερ μάρκετ Σκλαβενίτης είναι η δημοφιλής αλυσίδα «ΑΒ Βασιλόπουλος». Ωστόσο, η ΑΒ Βασιλόπουλος έχει κάνει πιο σημαντικά βήματα προόδου και προσαρμογής στην ψηφιακή εποχή. Σε αντίθεση με τον «Σκλαβενίτη», η «ΑΒ Βασιλόπουλος» έχει αγκαλιάσει την ψηφιακή εποχή με μια εφαρμογή για κινητά και έναν διαδικτυακό ιστότοπο που είναι και οι δύο προσβάσιμοι στους καταναλωτές.

Οι υπεραγορές «Σκλαβενίτης» βρίσκονται σε σημαντικό μειονέκτημα λόγω της αδυναμίας προσαρμογής τους στην ψηφιακή επανάσταση. Για να συμβαδίσουν με το συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο, θα ήταν συνετό να κάνουν γρήγορα τις απαραίτητες αλλαγές. Μέσω της εφαρμογής της επιχείρησης, οι διαδικτυακές παραγγελίες προσαρμόζονται στον κάθε καταναλωτή ξεχωριστά. Οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν τα προϊόντα και τα αγαθά που επιθυμούν και στη συνέχεια να τα προσθέσουν στο προσωπικό τους ηλεκτρονικό καλάθι. Με την οριστικοποίηση των προϊόντων που επιθυμούν, οι πελάτες προχωρούν στην ολοκλήρωση της αγοράς τους επιλέγοντας την προτιμώμενη πληρωμή και τον τρόπο παραλαβής.

Ως αποτέλεσμα αυτής της τεχνολογικής προόδου, οι πελάτες μπορούν πλέον να χρησιμοποιούν εύκολα και γρήγορα την εφαρμογή. Αυτό τους παρέχει μια συνολική θετική εμπειρία πελατών, η οποία, με τη σειρά της, αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα να συστήσουν την εφαρμογή σε άλλους.

Τα οφέλη που επιφέρει αυτή η διαδικασία είναι σημαντικά. Οι πελάτες μπορούν να εξοικονομήσουν σημαντικό χρόνο. Για πολλά άτομα που κάνουν πολυάσχολες ζωές, μπορεί να μην είναι δυνατή η φυσική επίσκεψη σε ένα κατάστημα για να αγοράσουν τα είδη που χρειάζονται λόγω του φόρτου εργασίας τους και άλλων υποχρεώσεων. Ωστόσο,

με την ευκολία της ηλεκτρονικής παραγγελίας, μπορούν εύκολα να κάνουν μια παραγγελία για τα προϊόντα που χρειάζονται από την άνεση του σπιτιού τους ή ακόμα και εν κινήσει, όπως όταν επιστρέφουν από την εργασία τους.

Η δυνατότητα αγοράς ειδών μέσω διαδικτύου μέσω μιας εφαρμογής για κινητά ή μιας ιστοσελίδας δεν περιορίζεται από τις ώρες λειτουργίας, σε αντίθεση με τα φυσικά καταστήματα όπου κάποιος πρέπει να τηρεί τις προβλεπόμενες ώρες λειτουργίας. Αυτή η ευκολία να μπορεί κάποιος να παραγγείλει οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας ή της νύχτας είναι μια σημαντική πρόοδος και είναι βέβαιο ότι θα φέρει ικανοποίηση στους πελάτες. Ωστόσο, όταν ψωνίζει σε ένα κατάστημα, είναι απαραίτητο να λάβει υπόψη τις ώρες λειτουργίας τους για να κάνει τις αγορές.

Όταν ένας καταναλωτής δημιουργεί έναν λογαριασμό στην εφαρμογή μιας εταιρείας και τον χρησιμοποιεί για να πραγματοποιήσει αγορές, ενδέχεται να λάβει αποκλειστικά πλεονεκτήματα που δεν είναι διαθέσιμα σε όσους ψωνίζουν μόνο σε φυσικά καταστήματα. Παρέχοντας προσωπικές πληροφορίες μέσω της εφαρμογής, η εταιρεία μπορεί να προσαρμόσει συγκεκριμένες προσφορές και εκπτώσεις για κάθε άτομο. Αυτό είναι δυνατό επειδή οι εταιρείες συλλέγουν προσωπικά δεδομένα από ηλεκτρονικές παραγγελίες, όπως οι προτιμήσεις του πελάτη, η συχνότητα αγοράς και ο χρόνος περιήγησης στον ιστότοπο. Ως αποτέλεσμα, προσφέρεται σε κάθε πελάτη εξατομικευμένη προσοχή, στοχευμένες προσφορές και εκπτώσεις. Τελικά, αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, καθώς οι ανάγκες τους καλύπτονται πιο αποτελεσματικά.

Τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» μπορούν να επωφεληθούν από τα θετικά αποτελέσματα που απολαμβάνουν άλλα σούπερ μάρκετ, καθώς προσφέρουν στους πελάτες τους μια ψηφιακή εμπειρία, παρά το γεγονός ότι έχουν συγκεντρώσει μια πιστή βάση πελατών λόγω της εξαιρετικής ποιότητας, των τιμών, της εξυπηρέτησης των εργαζομένων και πολλά άλλα. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι ανταγωνιστές τους παρέχουν πιο προηγμένες υπηρεσίες, είναι πιθανό οι καταναλωτές να τις επιλέξουν έναντι του «Σκλαβενίτη» για λόγους ευκολίας.

Εκτός από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της εφαρμογής αυτής, η «ΑΒ Βασιλόπουλος» που αναφέρθηκε και παραπάνω, έχει ενσωματώσει πρόσθετες λειτουργίες και υπηρεσίες προς όφελος των χρηστών. Για παράδειγμα, έχουν ενσωματωθεί ηλεκτρονικές συνταγές στην εφαρμογή της. Οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν μια συνταγή από τη διαθέσιμη επιλογή και να προχωρήσουν στην επιλογή των απαραίτητων προϊόντων για αγορά από το ηλεκτρονικό κατάστημα. Μια άλλη δυνατότητα της εφαρμογής επιτρέπει στους χρήστες να συνδέουν την κάρτα τους με τους πόντους που

κερδίζουν από αγορές που πραγματοποιούνται στο κατάστημα μέσω της εφαρμογής στις κινητές συσκευές τους. Μέσω της εφαρμογής, ο έλεγχος των πόντων και των αντίστοιχων πλεονεκτημάτων της κάρτας μπορεί να γίνει αβίαστα και γρήγορα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συγχώνευση φυσικών και ψηφιακών πλατφορμών, με αποκορύφωμα μια επιτυχημένη ψηφιακή εμπειρία.

Οι «Υπεραγορές Σκλαβενίτης» αναγκάστηκαν να λάβουν άμεσες ενέργειες ως απάντηση σε αυτές τις εξελίξεις. Πρέπει να σχεδιάσουν μια στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στο εγγύς μέλλον για να γεφυρώσουν τα κενά που έχουν προκύψει. Αν και μπορεί να μην έχουν χάσει ακόμη πελάτες, οι προσδοκίες της κοινωνίας για τα καταστήματα λιανικής έχουν αυξηθεί ολοένα και περισσότερο. Αυτό αυξάνει την πιθανότητα οι πελάτες να επιλέξουν να στραφούν σε διαφορετικό κατάστημα που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες τους.

8.5 Άλλοι ανταγωνιστές

Ο κόσμος των σούπερ μάρκετ δεν περιορίζεται μόνο σε δύο μεγάλες αλυσίδες. Επί του παρόντος, επισημαίνεται πως η ίδια η κοινωνία βρίσκεται σε μια εποχή όπου έχουν εμφανιστεί πολλές νέες νεοφυείς επιχειρήσεις, που αποτελούν πιθανή απειλή για τους κυρίαρχους παίκτες στον κλάδο. Αυτές οι νέες επιχειρήσεις διαφέρουν από τα παραδοσιακά καταστήματα, καθώς λειτουργούν αποκλειστικά μέσω ψηφιακών πλατφορμών. Αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο έχει αποδειχθεί λιγότερο ακριβό και πιο αποτελεσματικό, καθώς δεν υπάρχει ανάγκη για φυσικές βιτρίνες ή προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών. Ως αποτέλεσμα, αυτές οι επιχειρήσεις απαιτούν λιγότερο κεφάλαιο και μπορούν να αναπτυχθούν γρήγορα. Αυτή η τάση αναμένεται να έχει σημαντικό αντίκτυπο στο μέλλον του κλάδου.

Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, υπήρξε μια αξιοσημείωτη εμφάνιση εταιρειών που βασίζονται σε ψηφιακή τεχνολογία. Αυτές οι εταιρείες έχουν εγκατασταθεί αποκλειστικά στο διαδικτυακό χώρο. Μερικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι:

- To fresh.gr
- To efood market. gr.
- To care.gr

Παρατηρώντας τις επωνυμίες όλων των σούπερ μάρκετ που αναφέρονται παραπάνω, δεν μπορεί να μην παρατηρήσει κανείς ότι όλα τελειώνουν με «.gr». Από αυτό μπορεί να συναχθεί ότι είναι όλα ηλεκτρονικά καταστήματα. Στην Ελλάδα, οι διαδικτυακές αγορές

είναι μια σχετικά νέα έννοια για τους καταναλωτές και η ανάπτυξή της υπήρξε σταδιακή. Ωστόσο, υπάρχει πιθανότητα τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops) να ξεπεράσουν τελικά τις μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία «Σκλαβενίτης» πρέπει να αντιμετωπίσει αυτή τη νέα επιχειρηματική τάση και να εξετάσει την ενσωμάτωσή της στη στρατηγική τους για τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

8.5 Στρατηγική των «Υπεραγορών Σκλαβενίτη»

Οι ψηφιακές μετατροπές έχουν φέρει τις υπεραγορές «Σκλαβενίτη» σε μειονεκτική θέση στην καταναλωτική αγορά που κατέχουν. Σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό τους, η εταιρεία δεν ήταν τόσο ενεργητική στην προσαρμογή στις ψηφιακές αλλαγές, κάτι που θα μπορούσε να αποτελέσει πιθανό κίνδυνο για τη θέση τους σύντομα. Παρά το γεγονός ότι είναι σημαντικός παίκτης στον αντίστοιχο τομέα τους, ο «Σκλαβενίτης» πρέπει να ενισχύσει το ψηφιακό παιχνίδι του για να παραμείνει μπροστά. Η προσαρμογή στην ψηφιακή εποχή στην οποία βρισκόμαστε είναι ζωτικής σημασίας για να συμβαδίζουμε με τον γρήγορο ρυθμό των πραγμάτων. Είναι επιτακτική ανάγκη να ανταποκριθεί και ψηφιακά για να παραμείνει στην κορυφή.

Η διερεύνηση του πόσο ικανή είναι η επιχείρηση να υποστηρίξει τις αλλαγές σε όλες τις τοποθεσίες της θα πρέπει να είναι η αρχική σκέψη πριν προχωρήσει σε οποιοσδήποτε αναβαθμίσεις. Σημειωτέων, οι ψηφιακές βελτιώσεις απαιτούν σημαντική επένδυση, αν και η εταιρεία έχει επενδύσει εκτενώς σε μια προσπάθεια η οποία περιελάμβανε την απόκτηση καταστημάτων της εταιρείας Μαρινόπουλος και υποκαταστημάτων μικρότερων επιχειρήσεων. Είναι εφικτό να υιοθετηθούν αλλαγές πρώτα σε καθορισμένα καταστήματα και να ενσωματωθούν σταδιακά στη λειτουργία αυτών των καταστημάτων ως πιο πρακτική προσέγγιση. Μετά την επιτυχή εφαρμογή και την έγκριση του πελάτη, η επιχείρηση μπορεί στη συνέχεια να επεκτείνει τις τροποποιήσεις και σε άλλους κλάδους. Κάθε κλάδος δεν χρειάζεται να ξοδεύει χρήματα αμέσως εάν ακολουθηθεί αυτή η προσέγγιση. Οι αλλαγές που επιφέρει η ψηφιακή μετατροπή είναι σταδιακές και δεν μπορούν να εφαρμοστούν πλήρως εν μία νυκτί.

Για να εφαρμόσει σωστά τις αλλαγές, πρέπει να βεβαιωθεί ότι η ομάδα της είναι εξοπλισμένη για τις αλλαγές προσανατολίζοντάς τη σε νέα μηχανήματα και τεχνολογίες. Η εξοικείωση των εργαζομένων με τις νέες διαδικασίες θα τους επιτρέψει να λειτουργούν απρόσκοπτα τη νέα τεχνολογία. Η άνεση και η υποστήριξη των αλλαγών είναι καθοριστικής σημασίας, ώστε οι πελάτες να μην απορρίπτονται από τις νέες διαδικασίες

που εφαρμόζονται στα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης». Εάν είναι απαραίτητο, μπορεί να προσληφθεί επιπλέον προσωπικό με την τεχνογνωσία για την υποστήριξη και τη διευκόλυνση των προσεχών αλλαγών.

Τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» έχουν κουλτούρα και όραμα να διατηρούν την αφοσίωσή τους στον πελάτη και για να γίνει αυτό, οι πληροφορίες σχετικά με τυχόν αλλαγές που σχεδιάζονται πρέπει να μεταδίδονται σε νέα και παλιά μέλη του προσωπικού. Η επιτυχία αυτών των αλλαγών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνεισφορές κάθε εργαζομένου, καθιστώντας τους μεμονωμένους ρόλους κρίσιμους. Ως εκ τούτου, η εταιρία πρέπει να παρέχει επαρκή υποστήριξη και εκπαίδευση στο εργατικό της δυναμικό, καθώς και να εξετάσει το ενδεχόμενο προσθήκης ειδικευμένων ατόμων για να συμπληρώσει το υπάρχον προσωπικό. Η εταιρεία καλλιεργεί μια οικογενειακή ατμόσφαιρα, θεωρώντας το προσωπικό της ως μια συλλογική οικογενειακή μονάδα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για αυτούς να συνεργαστούν και να πλοηγηθούν μαζί στις προκλήσεις που έφερε η ψηφιακή εποχή.

Για να επιτευχθεί η ψηφιακή ικανοποίηση των πελατών, η «Σκλαβενίτης» πρέπει να προχωρήσει σε μια κρίσιμη κίνηση. Προς το παρόν, η εταιρεία λειτουργεί αποκλειστικά έναν ιστότοπο, ενώ άλλες εταιρείες παρέχουν την ευκολία μιας εφαρμογής για κινητά. Το μειονέκτημα είναι προφανές. Επομένως, η ανάγκη για ανταγωνισμό απαιτεί μια εφαρμογή για κινητά.

Οι πελάτες βασίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις ηλεκτρονικές αγορές, όπως φαίνεται από την έρευνά, η οποία έδειξε ότι ο κύριος τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι παρακολουθούν τα καταστήματα είναι μέσω του ιστότοπου της εταιρείας και όχι αυτοπροσώπως. Ακόμη και στην περίπτωση των παντοπωλείων, αυτή η τάση είναι συνεπής. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο ως έναν τρόπο για να κάνουν προεπισκόπηση του καταστήματος προτού πάνε μέσα, να δουν ποια είδη είναι σε απόθεμα ή σε προσφορά και να προσδιορίσουν αν αξίζει να κάνουν τη διαδρομή μέχρι εκεί. Η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο ψηφιακό κατάστημα, επειδή αντικατοπτρίζει το φυσικό κατάστημα. Για να αποκομίσουν πλήρως τα οφέλη των αγορών, οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιούν και τα δύο καταστήματα ταυτόχρονα.

Τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» έρχονται αντιμέτωπα με μια επικείμενη ανησυχία. Αν και εξακολουθούν να έχουν αφθονία πελατών, θα έρθει μια στιγμή που θα εμφανιστεί σπανιότητα, καθώς εμβαθύνει η κοινωνία περαιτέρω στην ψηφιακή εποχή. Η πλειοψηφία των ανταγωνιστικών εταιρειών έχει ήδη ξεκινήσει τη διαδικασία ψηφιοποίησης και οι καταναλωτές αναζητούν πάντα περισσότερα. Εάν συναντήσουν μια ευνοϊκή εμπειρία με μια συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι λογικό να στραφούν σε αυτήν

την εταιρεία. Αυτός είναι ακριβώς ο λόγος που τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» δεν μπορούν να κάνουν τα στραβά μάτια σε αυτήν την ψηφιακή στροφή. Η ανάπτυξη μιας εφαρμογής για κινητά που ξεπερνά τους ανταγωνιστές είναι δυνατή με τη σωστή ομάδα στη θέση της. Όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι, μετατρέπονται σε διαφημιστικές πινακίδες για την επιχείρησή.

Το να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους είναι πρωταρχικής σημασίας για την εταιρεία «Σκλαβενίτης». Πιστεύουν ακράδαντα ότι η προτεραιότητα στην ικανοποίηση των καταναλωτών θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε οικονομικό κέρδος και ηγετική θέση στην αγορά στον κλάδο των σούπερ μάρκετ. Καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεχίζεται, η «Σκλαβενίτης» θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο ενσωμάτωσης του ηλεκτρονικού εμπορίου στις δραστηριότητές της. Αν και οι πελάτες μπορούν επί του παρόντος να κάνουν παραγγελίες και να λαμβάνουν παράδοση στο σπίτι, η αγορά αλλάζει. Οι ανταγωνιστές προσφέρουν πλέον ηλεκτρονικές αγορές, οι οποίες επιτρέπουν στους πελάτες να περιηγούνται στις ψηφιακές βιτρίνες τους και να γεμίζουν τα καλάθι τους με τα επιθυμητά αντικείμενα οποιαδήποτε ώρα της ημέρας. Αυτή η στροφή απαιτεί από τον Σκλαβενίτη να προσαρμοστεί για να παραμείνει ανταγωνιστικός. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προόδου είναι αισθητά για άτομα που κάνουν ταχυδακτυλουργικά πολλές εργασίες καθημερινά. Εν τω μεταξύ, η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από την κατοχυρωμένη με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας παραλλαγή, επειδή επιτρέπει αγορές σε ψηφιακό κατάστημα όλο το εικοσιτετράωρο, ακόμη και εκτός των ωρών λειτουργίας του φυσικού καταστήματος.

Τα πλεονεκτήματα μιας συγκεκριμένης ανάπτυξης μπορεί να είναι ωφέλιμα τόσο για τους πελάτες όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Επιπλέον, οι υπεραγορές θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των νεοσύστατων επιχειρήσεων που απευθύνονται αποκλειστικά σε ψηφιακές συσκευές. Αν και αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν με εξαιρετικό ρυθμό, μια καθιερωμένη επιχείρηση που έχει ήδη κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών μπορεί να προσφέρει μια ψηφιακή βιτρίνα παρόμοια με αυτή των νέων εταιρειών, εκτός από μια φυσική βιτρίνα, κατέχοντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προκειμένου να διαχειριστούν τις διαδικτυακές πωλήσεις και να διασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία του ψηφιακού λιανικού εμπορίου, οι υπεραγορές «Σκλαβενίτης» απαιτούν μια ομάδα ικανών υπαλλήλων. Ωστόσο, η εφαρμογή τέτοιων αλλαγών από την αρχή συνεπάγεται σημαντικό κόστος. Εάν υπήρχε προϋπάρχουσα βάση για να στηριχθεί, τα έξοδα θα μειωνόταν. Ωστόσο, τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» πρέπει να ξεκινήσουν τον ψηφιακό τους χώρο από την αρχή, απαιτώντας σημαντική επένδυση όχι μόνο

χρηματικών πόρων, αλλά και χρόνου για την αποτελεσματική ολοκλήρωση αυτού του μετασχηματισμού.

Γενικά, όλες οι τροποποιήσεις απαιτούν σημαντικό χρονικό διάστημα για να τεθούν σε ισχύ. Μόλις μια εταιρεία αποφασίσει να υποστεί αλλαγές, είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργήσει ένα στρατηγικό σχέδιο βασισμένο σε ενδεδειγμένα επιχειρηματικά δεδομένα και στη συνέχεια να ενσωματώσει και να προσαρμόσει απρόσκοπτα αυτές τις αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η υλοποίηση ψηφιακού μετασχηματισμού στα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» θα επιφέρει σημαντικά έξοδα και θα απαιτήσει σημαντικό χρόνο. Η εταιρεία διαθέτει πολυάριθμα υποκαταστήματα και μεγάλο εργατικό δυναμικό που πρέπει να συντονιστεί και να προετοιμαστεί για να αγκαλιάσει και να αγωνιστεί για αυτές τις αλλαγές. Απαιτείται μια ομάδα επαγγελματιών υψηλής εξειδίκευσης για την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή μιας στρατηγικής. Ως μία από τις κορυφαίες εταιρείες στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, οι υπεραγορές «Σκλαβενίτης» πρέπει να ακολουθήσουν και να προσαρμοστούν σε αυτές τις εξελίξεις για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες.

8.6 Ανάλυση S.W.O.T των υπεραγορών «Σκλαβενίτης»

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης SWOT για να αξιολογήσουν την παρούσα κατάστασή τους και να καταστρώσουν ένα βραχυπρόθεσμο σχέδιο. Το ακρωνύμιο «SWOT» προέρχεται από τις λέξεις «Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats». Αυτές οι λέξεις μεταφράζονται από την ελληνική γλώσσα ως δυνατότητες, ελλείψεις, προοπτικές και κίνδυνοι.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι όπου εντοπίζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της. Προκειμένου να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά, τα στελέχη της εταιρείας πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσουν αυτά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αυτό σημαίνει να διακρίνουν πώς συγκρίνονται με τους κορυφαίους ανταγωνιστές τους. Για να συγκεντρώσει αυτές τις πληροφορίες, η εταιρεία πρέπει να αναλύσει και να διαγνώσει τις κύριες λειτουργίες της, όπως το μάρκετινγκ, την παραγωγή, την οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές με βάση τις δυνατότητές της, οι οποίες προσφέρουν πλεονεκτήματα. Αντίθετα, οι αδυναμίες δείχνουν πράγματα που η επιχείρηση πρέπει να διορθώσει ή να αποφύγει. Ευκαιρίες και απειλές υπάρχουν έξω από την επιχείρηση στο εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον

περιλαμβάνει τα μακρο- και μικρο- περιβάλλοντα. Το μακροοικονομικό περιβάλλον περιέχει παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν οικονομικούς, δημογραφικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Το μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία της επιχείρησης σε συγκεκριμένες αγορές όπως πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και κανάλια διανομής. Αν και οι μακρο-περιβαλλοντικοί παράγοντες δεν μπορούν να τροποποιηθούν από την επιχείρηση, η κατάλληλη στρατηγική μπορεί να επηρεάσει τους μικρο-περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Η ανάλυση Swot έχει τεράστια σημασία στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης λόγω των πολύτιμων πληροφοριών που παρέχει για τη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, αφορά τη στρατηγική που θα αναλάβει μια επιχείρηση.

Η αξιοποίηση της ανάλυσης «SWOT» στα σούπερ μάρκετ Σκλαβενίτης είναι μια σημαντική εφαρμογή. Αυτή η ανάλυση χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του εν λόγω οργανισμού. Εξετάζοντας αυτούς τους παράγοντες, η εταιρεία μπορεί να εντοπίσει τομείς δυνητικής ανάπτυξης, καθώς και τομείς όπου μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Συνολικά, η εφαρμογή της ανάλυσης «SWOT» είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» για τη διασφάλιση της συνεχούς επιτυχίας και ανάπτυξης.

Η ενότητα αυτή εμφανίζει έναν πίνακα που περιγράφει την ανάλυση «SWOT» που έχει διεξαχθεί στην εταιρεία «Σκλαβενίτης». Αυτή η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τους ψηφιακούς μετασχηματισμούς και τη βέλτιστη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία στο εγγύς μέλλον.

Μετά από ενδελεχή εξέταση των πληροφοριών και των στοιχείων που παρείχε η επιχείρηση Σκλαβενίτη, προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

- Όπως μπορεί να διαπιστωθεί ότι τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης» έχουν άφθονες δυνατότητες και προοπτικές επιτυχίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης τρωτά σημεία και κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπιστούν και να διορθωθούν. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσει κανείς ότι ακόμη και αυτές οι αδυναμίες μπορούν να χρησιμεύσουν ως εποικοδομητικό στοιχείο, καθώς παρέχουν ευκαιρίες για βελτίωση και πρόληψη μελλοντικών λαθών.
- Η δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού είναι εφικτή με τους κατάλληλους ειδικούς. Η στρατηγική πρέπει να λαμβάνει υπόψη πιθανές απειλές και αδυναμίες που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ενώ παράλληλα ενισχύει τα πλεονεκτήματά της.

- Η στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό θα αποτελείται από καλά καθορισμένα και διακριτά στάδια, με κάθε επόμενο βήμα να αξιολογείται διεξοδικά για να εγγυηθεί τον θρίαμβο. Υπό το φως των αναπόφευκτων αλλαγών που επιφέρει η ψηφιακή εποχή, ο σκλαβενίτης πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα. Για να γίνει αυτό, πρέπει να επινοήσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ψηφιακού μετασχηματισμού που να ευθυγραμμίζεται με την τρέχουσα κατάσταση του κλάδου.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<p>i.Δημιουργία χιλιάδων θέσεων εργασίας μέσα από τις συνεχείς επενδύσεις και την εξαγορά και δημιουργία νέων καταστημάτων. Έμπειρο προσωπικό το οποίο απασχολείται πολλά χρόνια στην επιχείρηση και να αισθάνονται σαν οικογένειά του και μπορεί να υιοθετήσει τις όποιες αλλαγές.</p> <p>ii.Αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων χάρη στην ύπαρξη και τη διασφάλιση ομαλής επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης.</p>	<p>i.Η έλλειψη σε ένα καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό ικανό να στηρίξει τις αλλαγές που απαιτούνταν για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρείας.</p> <p>ii.Αδυναμία εξεύρεσης μεγάλων χρηματικών ποσών προκειμένου να δαπανηθούν σε αυτή τη διαδικασία.</p> <p>iii.Η τεχνολογία η οποία αξιοποιεί είναι στην πλειοψηφία της παλαιότερων εποχών.</p>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p>i.Η εταιρεία βασίζεται εδώ και αρκετά χρόνια στους πιστούς καταναλωτές οι οποίοι την επιλέγουν για την αγορά των προϊόντων τους.</p> <p>ii.Η επιχείρηση διατηρεί υποκαταστήματα σε όλες τις περιοχές της Ελλάδας δίνοντας τη</p>	<p>i.Αρκετοί από τους ανταγωνιστές επιχειρήσεις έχουν ήδη προχωρήσει σε αλλαγές με στόχο τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους προκειμένου να</p>

<p>δυνατότητα σε όλους να αγοράσουν τα προϊόντα της.</p> <p>iii.Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο χώρο του λιανικού εμπορίου βρίσκεται ακόμα σε εμβρυικό στάδιο τουλάχιστον σε ό, τι αφορά την Ελλάδα. Αποτελεί μία επιχείρηση η οποία έχει ένα ισχυρό brand name και έχει καταφέρει να κυριαρχήσει στον κλάδο της αγοράς τροφίμων.</p>	<p>προσελκύσουν νέους πελάτες.</p> <p>ii.Η είσοδος νέων ομοειδών επιχειρήσεων.</p> <p>iii.Οι μεγαλύτερες απαιτήσεις από την πλευρά των καταναλωτών</p>
--	--

8.7 Ποια είναι η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού που υιοθετεί η εταιρεία

Η Σκλαβενίτης Α. Ε. συνεργάστηκε με την ATCOM, τον εταίρο Στρατηγικής και Τεχνολογίας της, για να ξεκινήσει ένα ταξίδι ψηφιακού μετασχηματισμού. Ως αποτέλεσμα, η ψηφιακή στρατηγική της Σκλαβενίτης έχει επηρεάσει διάφορες πτυχές, συμπεριλαμβανομένων νομικών, οικονομικών, πωλήσεων και δομών ποσοστώσεων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επηρεάσει τους πάντες, από το προσωπικό πληροφορικής έως το προσωπικό που δεν ανήκει στον τομέα της πληροφορικής. Για να πετύχει αυτό το εγχείρημα, είναι απαραίτητες αλλαγές συμπεριφοράς και πολιτισμού, όπως η υπολογισμένη ανάληψη κινδύνου (Sklavenitis eMarket). Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει μια μακροπρόθεσμη εθνική στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, που θα διατυπώνεται μέσω της άμεσης συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, η Σκλαβενίτης σχεδιάζει να διεισδύσει στο χονδρεμπόριο εξαγοράζοντας τη Makro, επεκτείνοντας έτσι το χαρτοφυλάκιό της στο λιανικό εμπόριο. Επιπλέον, η εταιρεία έχει αναθέσει σε μια ομάδα να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το νέο της τοπίο πληροφορικής χρησιμοποιώντας το SAP (The Sklavenitis Expendable Scholarship).

8.8 Πώς ευθυγραμμίζεται το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού με την επιχειρηματική στρατηγική

Η επιτυχία ενός έργου ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά είναι ευθυγραμμισμένο με την επιχειρηματική στρατηγική μιας εταιρείας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να περιλαμβάνει εκσυγχρονισμό πληροφορικής, ψηφιακή βελτιστοποίηση ή δημιουργία νέων ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων. Για να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, συνεργασία, βελτιωμένη ταχύτητα παράδοσης και ικανοποίηση των πελατών, μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού αναδιαμορφώνει την επιχείρηση ενσωματώνοντας την ψηφιακή τεχνολογία σε κατάλληλες πτυχές. Η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να εγκρίνει τη στρατηγική μετασχηματισμού, η οποία θα πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας. Επιπλέον, το έργο θα πρέπει να ευθυγραμμίσει εκ νέου τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται για να καλύψουν τα σημεία και τις ανάγκες των πελατών, οδηγώντας σε αυξημένα κέρδη και μειωμένο λειτουργικό κόστος (Ellström et al., 2022). Μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν την αναδυόμενη τεχνολογία για να οδηγήσουν τις νέες ευκαιρίες με ταχύτητα και επιδεξιότητα και να επανατοποθετηθούν στην ψηφιακή οικονομία. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη ενός οδικού χάρτη για βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ψηφιακό μετασχηματισμό που καθοδηγείται από τα επιχειρηματικά αποτελέσματα και όχι από την τεχνολογία είναι απαραίτητη για την επιτυχία. Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να είναι συντονισμένες και στρατηγικές για να κινήσουν τη βελόνα για μια επιχείρηση. Το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού αναδιαμορφώνει την επιχειρηματική στρατηγική και το λειτουργικό μοντέλο ευθυγραμμίζοντάς τα με νέα επιχειρηματικά μοντέλα, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα μια πιο ψηφιακά εμποτισμένη προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι, μια συγκεντρωμένη και αποτελεσματική στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού σε συνδυασμό με την επιχειρηματική καινοτομία μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες της αγοράς (Ellström et al., 2022). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις προτάσεις αξίας, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα αποτελεσματικές, μετρήσιμες και συντονισμένες προσπάθειες για την επίτευξη βασικών επιχειρηματικών στόχων. Ουσιαστικά, ένα έργο ψηφιακού μετασχηματισμού θεωρείται στρατηγικό επειδή ευθυγραμμίζει τη χρήση της τεχνολογίας με τους επιχειρηματικούς στόχους.

8.9 Ποιοι είναι οι βασικοί δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επιτυχίας του έργου ψηφιακού μετασχηματισμού

Όσον αφορά τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI) είναι σημαντικοί για τη μέτρηση της επιτυχίας και της προόδου. Ένας κρίσιμος KPI είναι η ικανοποίηση των πελατών, η οποία αντικατοπτρίζει πόσο καλά το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού αντιμετωπίζει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών.

Ένας άλλος σημαντικός KPI είναι η μείωση του κόστους, καθώς τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού συνήθως στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στη μείωση του κόστους. Το Time-to-market είναι ένας άλλος KPI που μετρά πόσο γρήγορα ο οργανισμός μπορεί να φέρει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά, κάτι που είναι κρίσιμο για να παραμείνει ανταγωνιστικό στο σημερινό γρήγορο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εμπειρία χρήστη είναι επίσης ένας κρίσιμος δείκτης KPI, καθώς μετρά πόσο καλά γίνονται δεκτά τα ψηφιακά εργαλεία και οι πλατφόρμες από υπαλλήλους και πελάτες. Αυτοί οι KPI είναι ευρείες και χρησιμοποιούνται για να αποδείξουν στους ενδιαφερόμενους ότι οι ηγέτες της αλλαγής επενδύουν με σύνεση σε πρωτοβουλίες. Οι ευέλικτες μεθοδολογίες, όπως η ευέλικτη διαχείριση έργων, μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ταχύτητα παράδοσης και, επομένως, να βοηθήσουν στην επιτυχία σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ταχύτητα παράδοσης είναι επίσης ένα μέσο μέτρησης της εμπειρίας των εργαζομένων, ένα άλλο σημαντικό KPI για τη μέτρηση της επιτυχίας σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού. Επιπλέον, η μέτρηση του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα ψηφιακά στοιχεία από τους υπαλλήλους βοηθά στην κατανόηση της αποτελεσματικότητας των νέων εργαλείων. Αν και τα παραδοσιακά σημεία αναφοράς και μετρήσεις μπορεί να μην είναι αξιόπιστα μέτρα για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού, η παρακολούθηση και η ανάλυση των μετρήσεων ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να εντοπίσει τομείς προς βελτίωση και να βοηθήσει στη διασφάλιση της επιτυχίας σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού (www.mckinsey.com).

8.10 Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζονται κατά την υλοποίηση του έργου ψηφιακού μετασχηματισμού

Τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να είναι πολύπλοκα και να θέτουν πιθανές προκλήσεις για τους οργανισμούς. Παρά τα οφέλη, υπάρχουν αρκετές προκλήσεις που

αντιμετωπίζονται κατά την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την υλοποίηση έργων ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι απειλούνται ή νιώθουν άβολα με τις νέες τεχνολογίες, οδηγώντας σε απροθυμία να τις υιοθετήσουν. Τα παλαιού τύπου συστήματα μπορούν επίσης να αποτελέσουν πρόκληση για τους οργανισμούς κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς αυτά τα συστήματα μπορεί να μην είναι συμβατά με τις νέες τεχνολογίες και μπορεί να απαιτούν πρόσθετους πόρους για την αναβάθμιση. Η έλλειψη τεχνογνωσίας και δεξιοτήτων που απαιτούνται για τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι μια άλλη σημαντική πρόκληση, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που μπορεί να μην είναι άμεσα διαθέσιμες σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, ο ανεπαρκής προϋπολογισμός και οι πόροι μπορούν να εμποδίσουν την επιτυχή υλοποίηση έργων ψηφιακού μετασχηματισμού. Η έλλειψη δέσμευσης ηγεσίας είναι μια άλλη κοινή πρόκληση στα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς οι ηγέτες μπορεί να μην κατανοούν πλήρως τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού ή να μην τον δίνουν προτεραιότητα στη συνολική στρατηγική του οργανισμού. Η διασφάλιση της κυβερνοασφάλειας και του απορρήτου των δεδομένων κατά τη διάρκεια έργων ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί επίσης πρόκληση, καθώς οι νέες τεχνολογίες ενδέχεται να εισάγουν νέα τρωτά σημεία και να απαιτούν πρόσθετα μέτρα ασφαλείας. Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών με τα υπάρχοντα συστήματα μπορεί επίσης να είναι μια πρόκληση κατά τη διάρκεια έργων ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση για την αποφυγή διαταραχών στις υπάρχουσες λειτουργίες. Τα οργανωτικά εμπόδια όπως η αντίδραση των εργαζομένων και ο αντίκτυπος στους πελάτες θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο, με την αναγνώριση αυτών των προκλήσεων και την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεσματικής διαχείρισης αλλαγών, οι οργανισμοί μπορούν να τοποθετηθούν για μακροπρόθεσμη επιτυχία στην ψηφιακή εποχή.

8.11 Οφέλη Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τη Σκλαβενίτης Α.Ε.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της «Σκλαβενίτης Α. Ε.». Το πρώτο όφελος είναι η βελτιωμένη συλλογή δεδομένων, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επιτρέψει την ισχυρή συλλογή δεδομένων και την κεντρική αποθήκευση δεδομένων. Αυτό θα επιτρέψει

τη δημιουργία εργαλείων για την ανάλυση και τη μετάφραση δεδομένων σε πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη τεκμηριωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα παρέχει ισχυρότερη διαχείριση πόρων, καθώς η χρήση ψηφιακών εργαλείων θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα, οδηγώντας σε μειωμένο κόστος και βελτιωμένη διαχείριση δεδομένων (Kleisiari et al., 2021). Για κατασκευαστές όπως ο Σκλαβενίτης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, μειωμένο κόστος και αυξημένη ικανοποίηση πελατών. Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να επεκταθούν σε νέες αγορές, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Σκλαβενίτης έχει ήδη ξεκινήσει το ταξίδι του ψηφιακού μετασχηματισμού βελτιώνοντας την ψηφιοποιημένη εμπειρία των πελατών του και τον προηγμένο ποιοτικό έλεγχο. Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει τη δυνατότητα να αποφέρει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση όσον αφορά την εμπειρία των πελατών, την παραγωγικότητα, την εξοικονόμηση κόστους και τον ποιοτικό έλεγχο.

8.12 Πώς το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού θα βελτιώσει την εμπειρία των πελατών

Το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού αναμένεται να βελτιώσει σημαντικά την εμπειρία των πελατών στη δεκαετία του 2020 και οι επιχειρήσεις πρέπει να εργαστούν με ψηφιακά μέσα για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών. Οι προσδοκίες των πελατών δεν ήταν ποτέ υψηλότερες από ό,τι είναι σήμερα, και οι επιχειρήσεις πρέπει να εκπληρώσουν αυτές τις προσδοκίες για να αναπτυχθούν και να επιτύχουν. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να το επιτύχουν αυτό δημιουργώντας μια απρόσκοπτη εμπειρία πελάτη σε πολλά κανάλια και τοποθεσίες. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρηματικές διαδικασίες και την εταιρική κουλτούρα έχει μεταμορφώσει θεμελιωδώς την εμπειρία του πελάτη, καθιστώντας την κορυφαία προτεραιότητα για πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία χρήστη μιας επιχείρησης, φέρνοντάς την πιο κοντά στους χρήστες της ακολουθώντας τις ψηφιακές τάσεις που ενδυναμώνουν τους πελάτες. Η εστίαση στις σχέσεις μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών και η επένδυση σε τεχνολογία

που ενισχύει τις επιχειρηματικές σχέσεις μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία ισχυρότερων δεσμών με τους πελάτες (Li, 2021).

Οι ψηφιακές λύσεις επιτρέπουν στους ηγέτες και τους υπαλλήλους να λαμβάνουν καλά ενημερωμένες επιχειρηματικές αποφάσεις που ωφελούν τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο, οδηγώντας στην άνεση και την εξατομίκευση, που αποτελούν κρίσιμους τομείς της εμπειρίας του πελάτη. Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν πολυκαναλικές εμπειρίες που ενδυναμώνουν τους πελάτες, βελτιώνοντας περαιτέρω την εμπειρία τους με μια επιχείρηση. Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να λειτουργούν σε αρμονία με άλλους επιχειρηματικούς τομείς για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, που απαιτούν εκτεταμένες αλλαγές και σημαντικές βελτιώσεις. Σε τελική ανάλυση, η εμπειρία του πελάτη είναι η κύρια επιρροή για τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή στρατηγικών ψηφιακού μετασχηματισμού και το έργο αναμένεται να προσφέρει σημαντικές βελτιώσεις σε αυτόν τον τομέα (Li, 2021).

8.13 Πώς θα βελτιώσει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια κρίσιμη διαδικασία για τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, η οποία τελικά μεταφράζεται σε καλύτερη κερδοφορία. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια στρατηγική κίνηση που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργική αποτελεσματικότητα με την ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνολογιών για τη βελτίωση των διαδικασιών. Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι μετασχηματιστικά για οργανισμούς όλων των σχημάτων και βιομηχανιών, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης ευελιξίας, της βελτιωμένης εμπειρίας πελατών και της ταχύτερης καινοτομίας και προσαρμογής (Zhang et al., 2022). Τα ψηφιακά εργαλεία και οι τεχνολογίες μπορούν να αυτοματοποιήσουν τις εργασίες, να εξορθολογίσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες και να μειώσουν τον χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου. Η τεχνολογία μπορεί επίσης να επιτρέψει στις ομάδες να έχουν πρόσβαση σε όλα όσα χρειάζονται σε ένα σύστημα, διασφαλίζοντας ότι κανένα βήμα δεν θα χαθεί.

Η εφαρμογή ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να οδηγήσει σε αναδιοργάνωση διαδικασιών και στρατηγικών, αντικατάσταση ξεπερασμένων εργαλείων ή διαδικασιών με πιο κερδοφόρες επιλογές και επένδυση στους σωστούς πόρους. Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει ένα μονοπάτι για βελτίωση, να

αυξήσει την ευελιξία και την ταχύτητα στην αγορά, να επιτρέψει στρατηγικές συνεχούς βελτίωσης και να παρέχει βελτιωμένη πρόσβαση στα δεδομένα. Η επίτευξη καλής αναλογίας λειτουργικής απόδοσης αποτελεί απαίτηση για τις οντότητες να λάβουν υπόψη τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι διαδικασίες και τα δεδομένα διαδραματίζουν θεμελιώδη ρόλο στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Συνολικά, η υιοθέτηση ενός ψηφιακού μοντέλου μέσω της στρατηγικής υλοποίησης έργων ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα (Zhang et al., 2022).

8. 14 Το μέλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη Σκλαβενίτης Α.Ε.

Καθώς η εταιρεία συνεχίζει να μετασχηματίζεται ψηφιακά, οι παραδοσιακοί υπολογισμοί επιχειρηματικής αξίας και οι τεχνικές χρηματοοικονομικής διακυβέρνησης ενδέχεται να μην είναι πλέον τόσο αποτελεσματικοί όσο παλιά. Αυτό συμβαίνει επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και δημιουργεί νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και επέκταση, οι οποίες μπορεί να μην ταιριάζουν στα όρια των παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο για τη Σκλαβενίτης Α. Ε. να αναπτύξει νέες μεθόδους για τη μέτρηση της επιτυχίας και την παρακολούθηση της προόδου, ώστε να διασφαλιστεί ότι συμβαδίζουν με το διαρκώς εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο. Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί συνεχείς ενημερώσεις και βελτιώσεις για να παραμείνει σχετικός και ανταγωνιστικός στην αγορά. Είναι κρίσιμο για τη Σκλαβενίτης Α.Ε. να συνεχίσουν να επενδύουν και να αναπτύσσουν τις ψηφιακές τους δυνατότητες για να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο μπορούν να επιβιώσουν αλλά και να ευδοκιμήσουν στην ψηφιακή εποχή και να αποκομίσουν τα οφέλη της αυξημένης αποτελεσματικότητας, της βελτιωμένης εμπειρίας των πελατών και, τελικά, της αυξημένης κερδοφορίας (Kleisiari et al., 2021).

8.15 Πώς θα συνεχίσει η εταιρεία να καινοτομεί και να αξιοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες

Η «Σκλαβενίτης Α. Ε.» έχει αναγνωρίσει τα οφέλη της επένδυσης σε τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού και αξιοποιεί την ηγετική της θέση στην παροχή λοταρίας και αθλητικών στοιχημάτων για να προωθήσει περαιτέρω την καινοτομία. Για το σκοπό αυτό, η Σκλαβενίτης συνεργάστηκε με την ATCOM ως συνεργάτη στρατηγικής και τεχνολογίας στο εγχείρημά της στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η έρευνα έχει δείξει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο στη λιανική αγορά είναι μια κρίσιμη πτυχή που οδηγεί σε περαιτέρω ανάπτυξη, η οποία θα επιτρέψει στη Σκλαβενίτη να συνεχίσει να καινοτομεί στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και την ανάπτυξη. Το επιχειρηματικό πνεύμα της εταιρείας και η εστίαση στην καινοτομία, την ψηφιοποίηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, θα συμβάλουν στη διασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης ακόμη και εντός του πανδημικού περιβάλλοντος (Gavrila Gavrila & De Lucas Ancillo, 2022). Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. είναι η κύρια τράπεζα γύρω από την οποία βασίζονται οι ενοποιημένες χρηματοοικονομικές δραστηριότητες της Σκλαβενίτη, παρέχοντας σταθερότητα στις χρηματοοικονομικές λειτουργίες της εταιρείας. Με τη δέσμευσή της στον ψηφιακό μετασχηματισμό, η Σκλαβενίτης είναι έτοιμη να συνεχίσει να αξιοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες για να βελτιώσει τις λειτουργίες της και την εμπειρία των πελατών της.

8.16 Πιθανοί κίνδυνοι και οι προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη «Σκλαβενίτης Α.Ε.»

Το έργο ψηφιακού μετασχηματισμού για τη Σκλαβενίτης Α.Ε. εγκυμονεί αρκετούς πιθανούς κινδύνους και προκλήσεις. Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η πολυπλοκότητα της ενσωμάτωσης διαφόρων τεχνολογιών, διαδικασιών και στρατηγικών, η εφαρμογή και η διαχείριση των οποίων μπορεί να είναι περίπλοκη και δύσκολη. Η μετάβαση σε νέες ψηφιακές λύσεις μπορεί να είναι δύσκολη, ιδιαίτερα εάν τα παλαιού τύπου συστήματα εμποδίζουν την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών. Οι απαρχαιωμένες υποδομές και συστήματα μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε τεχνικό χρέος, το οποίο μπορεί να είναι δαπανηρό και χρονοβόρο για τη διόρθωση. Η ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού που ευθυγραμμίζεται με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού είναι μια άλλη πρόκληση που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση. Χωρίς επαρκές όραμα ή ηγεσία, η πρόοδος στον ψηφιακό μετασχηματισμό

μπορεί να παρεμποδιστεί, οδηγώντας σε έλλειψη κατεύθυνσης και εστίασης. Για να ξεπεράσει αυτούς τους κινδύνους και τις προκλήσεις, η Σκλαβενίτης Α. Ε. θα χρειαστεί να επενδύσει στη σωστή τεχνολογία, να δημιουργήσει έναν σαφή οδικό χάρτη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και να καλλιεργήσει ισχυρή ηγεσία και συνεργασία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

1. Ellström, D., Holtström, J., Berg, E. and Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>
2. Gavrilă Gavrilă, S., De Lucas Ancillo, A. (2022). Entrepreneurship, innovation, digitization and digital transformation toward a sustainable growth within the pandemic environment, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 1, pp. 45-66. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2021-0395>
3. Kleisiari, C., Duquenne, M. N., Vlontzos, G. (2021). E-Commerce in the Retail Chain Store Market: An Alternative or a Main Trend?. *Sustainability*. 13. 4392. 10.3390/su13084392.
4. Li, S. (2021). How Does Digital Transformation Improve Customer Experience?. In: Pompella, M., Matousek, R. (eds) *The Palgrave Handbook of FinTech and Blockchain*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66433-6_21
5. Zhang, T., Zhan-Zhong S, Yi-Rong S., Neng-Jun, C. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: mechanism analysis and empirical research, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35:1, 2781-2792, DOI: 10.1080/1331677X.2021.1980731

Διαδικτυακές Πηγές

1. Sklavenitis eMarket. (n.d.) Retrieved June 22, 2023, from www.atcom.gr/productions/recent-productions/sklavenitis/
2. The keys to a successful digital transformation. (n.d.) Retrieved June 22, 2023, from www.mckinsey.com
3. The Sklavenitis Expendable Scholarship. (n.d.) Retrieved June 22, 2023, from www.acg.edu

Κεφάλαιο 9

Συμπεράσματα – Προτάσεις

9.1 Συμπεράσματα

Η συνεχής αξιοποίηση των αναδυόμενων τεχνολογιών και η ταχεία διάδοση των ΤΠΕ έχει προκαλέσει την παγκόσμια οικονομία και κοινωνία να απομακρυνθεί από τις παραδοσιακές δομές. Αυτός ο μετασχηματισμός έχει κάνει την ψηφιακή μετατροπή αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις, αλλάζοντας τον προσανατολισμό και τη δομή τους. Ως αποτέλεσμα, το περιβάλλον έχει γίνει ένα περιβάλλον συνεχούς αλλαγής, που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα. Η πανδημία του COVID-19 που προηγήθηκε, έχει υπογραμμίσει περαιτέρω την ανάγκη να εγκαταλειφθούν οι απαρχαιωμένες μέθοδοι λειτουργίας και αντίληψης και αντ' αυτού να αναζητηθούν νέες ευκαιρίες για είσοδο στην ψηφιακή οικονομία.

Η μετατροπή των επιχειρήσεων σε ψηφιακές οντότητες είναι μια διαδικασία που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται. Δεν πρόκειται απλώς για την υιοθέτηση ή τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, αλλά αντίθετα την ενσωμάτωσή της σε κάθε πτυχή μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή την πολυπλοκότητά της. Τεχνολογίες όπως το «cloud computing», το «διαδίκτυο των πραγμάτων», η «τεχνητή νοημοσύνη» και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παίζουν ρόλο στη συνολική προσπάθεια αναβάθμισης των επιχειρήσεων και την πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογικών πλεονεκτημάτων. Υπάρχουν αρκετοί βασικοί τομείς που υπόκεινται σε ψηφιακές αλλαγές, όπως το όραμα, η καινοτομία, ο πολιτισμός, η τεχνολογία, η στρατηγική, η ηγεσία, η οργάνωση, οι πελάτες και οι ανθρώπινοι πόροι.

Με την έναρξη της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, η καινοτομία έχει ενισχυθεί, με αποτέλεσμα τον πολλαπλασιασμό «φρέσκων» καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, επιχειρηματικών μοντέλων και λειτουργιών που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη υπηρεσιών. Η καινοτομία στηρίζεται σε δεδομένα, τα οποία έχουν επιταχύνει τον ρυθμό του κύκλου καινοτομίας. Εν τω μεταξύ, τα οικοσυστήματα ανοιχτής συνεργασίας έχουν γίνει ένας σημαντικός ρυθμιστικός παράγοντας στη διαμόρφωση της εξέλιξης της καινοτομίας.

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού επικεντρώνεται στη μετατροπή των τριών θεμελιωδών πυλών: εμπειρία πελάτη, διαδικασίες παραγωγής και επιχειρηματικά μοντέλα, με κύριο καταλύτη τις ψηφιακές δυνατότητες. Προκειμένου να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, χρησιμοποιούνται μοντέλα ψηφιακής ωριμότητας. Το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία είναι η αξιολόγηση του τρέχοντος επιπέδου ωριμότητας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Ο στόχος είναι η χάραξη μιας ψηφιακής στρατηγικής προς νέους στόχους και προοπτικές.

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι ένα απλό μονοπάτι, αλλά ένα συνεχόμενο ταξίδι που απαιτεί ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως ένας καλά καθορισμένος στόχος, η συμμετοχή και η αφοσίωση όλων των ανθρώπινων πόρων σε κάθε επίπεδο και η εξέλιξη αυτού του στόχου σε μια χρονική περίοδο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι ή η διοίκηση μπορεί να αισθάνονται διστακτικοί ή ανθεκτικοί στην αλλαγή, επομένως μια πολιτιστική αλλαγή καθίσταται απαραίτητη. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν οι στάσεις και οι ενέργειες που προωθούν ή εμποδίζουν μια ψηφιακή κουλτούρα και να ευθυγραμμιστούν οι αξίες και οι νοοτροπίες των εργαζομένων με εκείνες του οργανισμού. Οι εταιρείες που διαθέτουν ισχυρή ψηφιακή κουλτούρα δίνουν προτεραιότητα στα ψηφιακά εργαλεία και βασίζονται σε δεδομένα για τη λήψη τεκμηριωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Επιδεικνύουν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία, είναι ευέλικτοι, προσαρμόσιμοι και καλλιεργούν μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι ηγέτες πρέπει να αλλάξουν τη νοοτροπία, τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις τους σε αυτήν την εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Πρέπει να χειριστούν την αυξανόμενη γνωστική πολυπλοκότητα, να σκεφτούν με νέο τρόπο, να αντιληφθούν τις δυνατότητες του εικονικού πεδίου και να λάβουν γρήγορες αποφάσεις χωρίς να διαθέτουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες. Είναι επίσης σημαντικό για αυτούς να προσαρμοστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο, να εργαστούν σε αρμονία με πολλές ομάδες και να εκτιμήσουν τις προοπτικές διαφορετικών ομάδων εργασίας. Οι ψηφιακοί ηγέτες θα πρέπει επίσης να είναι θαρραλέοι, με αυτοπεποίθηση και ανοιχτόμυαλοι για να ηγηθούν της πρωτοβουλίας αλλαγής. Ένας πολύτιμος σύμμαχος για τους ηγέτες στην ψηφιακή τους αποστολή είναι η ικανότητα του ηγέτη να είναι προσανατολισμένος στο μέλλον, καινοτόμος και ικανός να οραματίζεται το πώς μπορεί να αξιοποιήσει τις αναδυόμενες τεχνολογίες.

Για την επιτυχία οποιουδήποτε επιχειρηματικού εγχειρήματος, είναι σημαντικό το κράτος να είναι πολύτιμος εταίρος στην παροχή του απαραίτητου νομοθετικού πλαισίου,

πολιτιστικής υποστήριξης, στρατηγικού σχεδιασμού, οικονομικών ενισχύσεων, εκπαίδευσης και τεχνολογικής υποδομής. Δυστυχώς, η Ελλάδα υστερεί από τις περισσότερες άλλες ευρωπαϊκές χώρες σε διάφορους δείκτες και οι εταιρείες της κατατάσσονται στο τέλος της λίστας. Για τη βελτίωση των προοπτικών των ελληνικών επιχειρήσεων, το κράτος πρέπει να εφαρμόσει σημαντικές κατευθυντήριες στρατηγικές και πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού που προάγουν την καινοτομία και την επέκτασή τους, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Ένα κρίσιμο στοιχείο αυτής της διαδικασίας είναι η υιοθέτηση μιας ευέλικτης προσέγγισης που δίνει προτεραιότητα στην κυκλική οικονομία και την πράσινη ανάπτυξη.

Ο τομέας της τεχνολογίας βρίσκεται σε συνεχή ροή, με αποτέλεσμα ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο για τις επιχειρήσεις. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί πρέπει να βρουν τρόπους να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις που έφερε η ψηφιακή επανάσταση, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω του εκσυγχρονισμού και του μετασχηματισμού διάφορων οντοτήτων, που ονομάζονται «Ψηφιακός Μετασχηματισμός», με απώτερο στόχο τη δημιουργία ενός Ψηφιακού Πολιτισμού.

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» των επιχειρήσεων είναι μια πολύπλευρη και επίπονη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει ένα πλήθος διαφορετικών τομέων μελέτης, όχι μόνο την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και βιομηχανιών να κατανοήσουν ότι η τεχνολογία είναι μόνο ένα συστατικό αυτής της διαδικασίας ψηφιοποίησης. Στο πεδίο της διπλωματίας, τονίστηκε ότι η διαχείριση των εσωτερικών διαδικασιών μιας εταιρείας, καθώς και η εξαγωγή και ανάλυση δεδομένων διαδικασίας είναι εξίσου σημαντική. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες που μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες, τις μεμονωμένες εργασίες, την παραγωγή και τις σχέσεις με τους πελάτες. Χρησιμοποιώντας ενημερωμένα και τεκμηριωμένα δεδομένα, οι εταιρείες μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, εξοικονομώντας χρόνο και κεφάλαιο.

Οι εταιρείες σήμερα αντιμετωπίζουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο τους απαιτεί να αναζητούν και να υιοθετούν συνεχώς κατάλληλες μεθόδους διαχείρισης έργων για να μεταμορφώσουν τις παραγωγικές τους διαδικασίες. Παράλληλα με τη διαχείριση αυτών των διαδικασιών, η ευελιξία είναι κρίσιμη για τις επιχειρήσεις για την αποτελεσματική πλοήγηση σε επερχόμενες καταστάσεις και αλλαγές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή προσαρμόσιμων μεθόδων οργάνωσης εσωτερικών έργων, με τη χρήση αντίστοιχου λογισμικού και εργαλείων.

Παραδείγματα τέτοιων ευέλικτων μεθοδολογιών περιλαμβάνουν τα Scrum, Lean και Kanban, τα οποία μπορούν να συμπληρωθούν περαιτέρω με λογισμικό όπως το Asana και το Microsoft Project για επιτυχημένη οργάνωση έργου. Παρά τα οφέλη που προσφέρουν οι ευέλικτες μέθοδοι, έχει παρατηρηθεί ότι πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν να τις υιοθετήσουν λόγω έλλειψης γνώσεων και πληροφοριών.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αναμφίβολα το πιο κρίσιμο συστατικό κάθε επιχείρησης. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο του «Ψηφιακού Μετασχηματισμού», είναι απαραίτητη η εφαρμογή αλλαγών και δράσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Ένα παράδειγμα τέτοιων αλλαγών είναι η τηλεργασία, η οποία έχει γίνει υποχρεωτική και συχνά απαραίτητη πρακτική για τις επιχειρήσεις λόγω της πανδημίας. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος παρέχει διάφορα οφέλη, όπως μειωμένα λειτουργικά έξοδα και αυξημένη παραγωγικότητα. Η έρευνα δείχνει ότι η πλειονότητα των εταιρειών υιοθετεί την τηλεργασία, με το 50% έως 100% των δραστηριοτήτων τους να διεξάγονται εξ αποστάσεως. Εκτός από την αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος, πολλές εταιρείες απαιτούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο μπορεί να απαιτεί εκπαίδευση ή πρόσληψη.

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων είναι επιβεβλημένη η παροχή των απαραίτητων πόρων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια, διαπιστώθηκε ότι τα ίδια κεφάλαια είναι το κύριο μέσο χρηματοδότησης για πάνω από το 80% των εταιρειών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαδικασία μετασχηματισμού δεν είναι χωρίς κινδύνους, όπως η εφαρμογή περιττών ή άσχετων ψηφιακών μέσων ή η χρήση τεχνικών διαχείρισης έργου που δεν ευθυγραμμίζονται με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του έργου ή τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πρόθυμες να αναλάβουν κάποιο επίπεδο κινδύνου και να πειραματιστούν με ένα μέρος της επένδυσής τους. Η πλειονότητα των εταιρειών αναλαμβάνουν υπολογισμένους κινδύνους μέσω ελεγχόμενων δοκιμών, αλλά μόνο όταν η πιθανότητα επιτυχίας είναι σημαντικά υψηλότερη από αυτή της αποτυχίας.

9.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η σημασία και ο επείγων χαρακτήρας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού των επιχειρήσεων είναι εμφανής μέσα από τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τα οποία καταδεικνύουν την πολυδιάστατη φύση του. Αυτός ο τομέας μελέτης είναι σχετικά νέος για αναλυτές, ερευνητές και εταιρείες, καθώς είναι ένα σύγχρονο

στοιχείο που είναι συνυφασμένο με την πρόοδο της τεχνολογίας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναγνωρίσει κανείς πλήρως τους συμπληρωματικούς παράγοντες που έχουν αντίκτυπο σε αυτό επί του παρόντος και θα συνεχίσουν να τον επηρεάζουν στο μέλλον.

Ταυτόχρονα, είναι δυνατή η διεξαγωγή έρευνας που αντιστοιχεί στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των εταιρειών με εστίαση είτε σε συγκεκριμένους τομείς και μεγέθη, είτε στην εξέταση διαφόρων πτυχών που σχετίζονται με αυτόν. Ειδικότερα, θα μπορούσε να δοθεί προσοχή σε διαφορετικές τεχνολογικές μεθόδους, μερικές από τις οποίες εξακολουθούν να είναι σχετικά νέες και δεν χρησιμοποιούνται ακόμη ευρέως, όπως το «Blockchain», το «Διαδίκτυο των πραγμάτων», η Ρομποτική, η Τεχνητή Νοημοσύνη και το «Cloud Computing».

Τέλος, απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση σχετικά με τα προγράμματα που πρέπει να εφαρμοστούν για την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων και την προώθηση της δια βίου μάθησης. Στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι ένα σημαντικό μέρος των τεχνολογικών προόδων υιοθετείται, ενσωματώνεται και αγκαλιάζεται από όλα τα μέλη του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν τα ηθικά και νομικά διλήμματα που ανακύπτουν συχνά με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωσση

AIHR Digital. (2020). *HR Digital Transformation: The 6 Stages of Successful HR Transformation*. Ανακτήθηκε από: <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>.

Amado, A., Cortez, P., Rita, P. (2016). Research trends on Big Data in Marketing: A text mining and topic modeling based literature analysis. *European Research on Management and Business Economics*, σσ. 1-7.

Anderson, S. L. (2008). Asimov's "Three Laws of Robotics" and Machine Metaethics. *AI & Society*, 22(4), pp. 477-493.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page.

Bartol, A.M., Bartol, C.R. (2003). *Psychology and Law: Theory, Research, and Application*.

Berkowsky, R. (2013). When you just cannot get away. *Information, Communication and Society*, 16(4), pp.519-541.

Bieser, J., Hilty, L. (2018). Assessing Indirect Environmental Effects of Information and Communication Technology (ICT): A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 10(8).

Bondarouk, T.V., Ruël, H.J. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 505 - 514.

Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation*. Cham: Springer International Publishing.

Bozeman, M. (2011, July 27). *Smartphone obsession the latest addiction*. Bozeman Daily Chronicle.

Bozeman B., Sarewitz D. (2011). Public value mapping and science policy evaluation. *Minerva*, 49, 1-23.

Bührer, C., Hagist, C. (2017). The Effect of Digitalization on the Labor Market. In: H. Ellermann, P. Kreutter & W. Messner, eds. *The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 115-137.

Business Insider, (2017). 59 Impressive Things Artificial Intelligence Can Do Today.

[Online] Available at: www.businessinsider.com/artificial-intelligence-ai-most-impressive-achievements-2017-3

Butler, E. (2011). *The Condensed Wealth of Nations and The Incredibly Condensed Theory of Moral Sentiments*. UK, England: Adam Smith Institute (ASI) (Research) Ltd..

Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J. (2015). *How Digital Disruption Is Redefining Industries*. London: Global Center For Digital Business Transformation.

Cascio, W. F., Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.

Chen, H.C., Chiang, R.H.L., Storey, V.C. (2012) Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 36, 1165-1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>

Citi & University of Oxford. (2016). *Technology at Work v2.0: The Future Is Not What It Used to Be*, s.l.: Citi & University of Oxford.

Cochoy, H., Peterson, M. (2017). *Digitalizing Consumption. How devices shape consumer culture*. London: Routledge.

Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*. 59, (3), 731-739. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.

Costa, G., Sartori, S. (2005). Flexible work hours, ageing and well-being. *International Congress Series*, 1280, pp.23-28.

Deloitte University Press (2019). Strategy, not technology, drives digital transformation. Ανάκτηση από: <https://dupress.deloitte.com/dup-usen/topics/digital-transformation/digital-transformation-strategy-digitallymature.html>

DeSanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems: A Current Assessment. *MIS Quarterly*, 10, 15-27. <http://dx.doi.org/10.2307/248875>

Digital Trends (2017). *Which Virtual Assistant Would You Hire? Cortana vs. Siri vs. Google Now*. [Online] Available at: www.digitaltrends.com/mobile/cortana-vs-siri-vs-google-now

Ebelhar, J. (Jun 21, 2009). Mind your BlackBerry or mind your manners. *The New York Times*.

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E. and Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 272-286. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>

Ford, M. (2013). Could Artificial Intelligence Create an Unemployment Crisis?. *Communications of the ACM*, July, 56(7), pp. 37-39.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research, *Management Accounting Research*, Volume 23, Issue 2, Pages 79-119, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.

Frey, C. B., Osborne, M. A. (2016). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 114, pp. 254-280.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology - A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), pp.1-12.

Gajendran, R., Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp. 1524-1541.

Gavrila Gavrilă, S., De Lucas Ancillo, A. (2022). Entrepreneurship, innovation, digitization and digital transformation toward a sustainable growth within the pandemic environment, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 1, pp. 45-66. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2021-0395>

Gordon, R. J. (2012). Is U.S. Economic Growth Over? Faltering Innovation Confronts the Six Headwinds. *National Bureau of Economic Research (Working Paper Series)*, Issue 18315.

Haeger, D., Lingham, T. (2014). A trend toward Work-Life Fusion: A multigenerational shift in technology use at work. *Technological Forecasting and Social Change*, pp.1-10.

- Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A. (2018). Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. *Global Business and Organizational Excellence*(37), σσ. 6–13.
- Jyoti, J., Sharma, RD. (2006). Job satisfaction among school teachers. *IIMB Management Review*, 18(4):349-363.
- Karakas, F., Manisaligil, A. (2012). Reorienting self-directed learning for the creative digital era. *European Journal of Training and Development*, 36, 712-731.
- Kleisiari, C., Duquenne, M. N., Vlontzos, G. (2021). E-Commerce in the Retail Chain Store Market: An Alternative or a Main Trend?. *Sustainability*. 13. 4392. 10.3390/su13084392.
- Knowles, M. (1975). *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Chicago, IL: Follett Publishing Company.
- Lasi, H. et al. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), pp. 239-242.
- Lawrence, J. D., Sauser, L. D., & Sauser, W. I., Jr. (2007). Recruiting strong applicants: Process, prospects, challenges. In R. R. Sims (Ed.), *Human resource management: Contemporary issues, challenges, and opportunities* (pp. 111-148). Charlotte, NC: Information Age.
- Legner, C. et al. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59, pp.301-08.
- Li, S. (2021). How Does Digital Transformation Improve Customer Experience?. In: Pompella, M., Matousek, R. (eds) *The Palgrave Handbook of FinTech and Blockchain*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66433-6_21
- Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection (pp 123-150). In A. Wilkinson, T. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.) *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Los Angeles: Sage.
- Mazzone, D.M. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation - The Only Choice for Business to Survive Smash and Conque*. Ontario: Smashbox Consulting Inc.
- McKinsey, (2018). *McKinsey & Company*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/unlocking-success-in-digital-transformations>

- Mettler, T., Pinto, R. (2018). Evolutionary paths and influencing factors towards digital maturity: An analysis of the status quo in Swiss hospitals. *Technological Forecasting and Social Change*(133), σσ. 7104–117.
- Mital, A., Pennathur, A. (2004). Advanced Technologies and Humans in Manufacturing Workplaces: An Interdependent Relationship. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 33(4), pp. 295-313.
- Morakanyane, R., Grace, A., O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *30th Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, June 18 – 21, 2017*; Bled, Slovenia.
- Morton, M.S.S. (1989). In the age of the smart machine: The future of work and power, by Shoshana Zuboff. New York, NY: Basic Books, 1988, 400. *Hum. Resour. Manage.*, 28: 293-296. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280215>
- Nitzan, D. (1985). Development of Intelligent Robots: Achievements and Issues. *IEEE Journal on Robotics and Automation*, 1(1), pp. 3-13.
- Nudurupati, S.S., Tebboune, S., Hardman, J. (2016). Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies. *Production Planning & Control*, 27, 226 - 235.
- Parry, E., Tyson, S. (2008), An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18: 257-274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
- Remane, G., Hildebrandt, B., Hanelt, A. & Kolbe, L.M. (2016) . Discovering New Digital Business Model Types: A Study of technology Startups from the Mobility Sector. *Conference: Proceedings of 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)* At: Chiayi, Taiwan.
- Reyt, J.-N., Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal*, 58, 739-762.
- Rintala, N., Suolonen, S. (2005). The Implications of Digitalization for Job Descriptions, Competencies and the Quality of Working Life. *Nordicom Review*, 26(2), pp.53-67.

Santiago de Costa, L., Pereira, L., Akkari, A. (2018). A proposed framework to identify digital transformation maturity in small industries. *Workshop on Innovative Engineering for Fluid Power*.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: What it Means, How to Respond*. [Online] Available at: www.weforum.org

Schallmo, D., Williams, C.A. & Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models - Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), pp.1740014/1-17.

Siegel, D. S., Waldman, D. A., Youngdahl, W. E. (1997). The Adoption of Advanced Manufacturing Technologies: Human Resource Management Implications. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(3), pp. 288-298.

Snell, S.A., Shadur, M.A., Wright, P.M. (2005). Human Resources Strategy: The era of our ways. In: Hitt, M.A., Freeman, R.E., and Harrison, J.S. (2005) (ed.). *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing: 627-649.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>

Sylva, H., Mol, S.T. (2009), E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 311-323. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x>

The World Bank (2016a) . *Digital Dividends*, Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Towers, T, Duxbury, L., Higgins, C., Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), pp.593-618.

Trevino, L. K., Nelson, K. A. (2014). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. 6th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Turkle, S. (2011). *Alone Together. Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. Basic Books: New York.

Ulrich, D., (1997). Judge me more by my future than my past, *Mastering HR Practices Not Yet Defined, No 1*, Pp 5-8.

Watson-Manheim, M., Chudoba, K., Crowston, K. (2002). Discontinuities and continuities: a new way to understand virtual work. *Information Technology and People*, 15(3), pp. 191-209.

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning technology into business transformation*. London: Harvard Business Press.

Westerman, G. et al. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700607>

Zhang, T., Zhan-Zhong S, Yi-Rong S., Neng-Jun, C. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: mechanism analysis and empirical research, *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 35:1, 2781-2792, DOI: 10.1080/1331677X.2021.1980731

Ελληνόγλωσση

Αρανίτου, Β. (2021). *RETAILING, Ιστορία, οικονομία, μετασχηματισμοί στο λιανικό εμπόριο*. Εκδόσεις Κέρκυρα ΑΕ- economia publishing.

Βεσπούκης, Β. (2001). *Τεχνολογία Λογισμικού 2*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Βουτσκόγλου, Ει. (2016). *Τα διαδίκτυα μας - Μια αναγνωριστική πορεία στην πραγματικότητα του διαδικτύου*, Εκδότης Δίσιγμα.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Δουκίδης, Γ. (2011). *Καινοτομία, στρατηγική, ανάπτυξη και πληροφοριακά συστήματα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

ΕΚΔΔΑ. (2017 Α). *Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Ηγεσία και Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης - Οργανωσιακές Αλλαγές»*, Ομάδα Εργασίας Ακρίβος, Χ., Ιορδάνογλου, Γ., Μιχιώτης, Σ., Στεφοπούλου, Ε., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>

ΕΚΔΔΑ. (2017 Β). *Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διαχείριση Έργου και Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων»*, Ομάδα

Εργασίας Βουλτσιδης, Π., Κέφης, Β., Πλυμάκης, Ι., Κανακάκη, Α., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>

ΕΚΔΔΑ. (2019). *Επιμορφωτικό Πρόγραμμα με τίτλο: «Διοίκηση μέσω Στόχων και Μέτρηση της Αποδοτικότητας», Θεματική Ενότητα: «Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Διοίκηση μέσω στόχων – Διοίκηση όλο ποιότητας», Βασιλάκης, Α.*

Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π. (2008). *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, Εκδόσεις Κριτική.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Η΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Παπαδοπούλου, Π. (2013). *Ηλεκτρονικό επιχειρήν και νέες τεχνολογίες για επιχειρηματικότητα*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα : Μπένου.

ΣΕΒ (2019). *Μελέτη ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας οικονομίας και επιχειρήσεων*. Αθήνα: Επιτροπή Ψηφιακής Οικονομίας του ΣΕΒ & Συγγραφική ομάδα Deloitte.

Σιώμκος, Γ. (2013). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Τερζίδης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Η λιανική πώληση στο ελληνικό επιχειρείν*, Εκδότης Rosili.

Διαδικτυακές Πηγές

European Commission. (2022). Η ψηφιακή δεκαετία της Ευρώπης: ψηφιακοί στόχοι για το 2030. Available at: <https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030>

European Commission, (2021). ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2020/2021. Available at: <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf>

IN.EM.Y. Αρχική. Available at: <https://inemy.gr/>

ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ 2021. Available at: https://inemy.gr/wpcontent/uploads/2017/12/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7_%CE%95%CE%

EUROPEAN E-COMMERCE REPORT. Available at: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf> .

European Commission - European Commission. (n.d.). Press corner. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP_21_5481

European Commission. (2021). ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2020/2021. Available at: <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME%20Annual%20Report%20-%202021.pdf>

Digital-strategy.ec.europa.eu. (n.d.). Countries' digitisation performance | Shaping Europe's digital future. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

World Uncertainty Index. (n.d.). World Uncertainty Index. [online] Διαθέσιμο: <https://worlduncertaintyindex.com>

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. (2021). Εξαμηνιαία αποτύπωση οικονομικού κλίματος - Ιούλιος 2021. Διαθέσιμο: <https://imegseevee.gr/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/examiniaia-apotyposioikonomikou-klimatos-stis-mikres-epicheiriseis-ioulios-2021-2/>

ELTRUN. (n.d.). Home Page. Διαθέσιμο: <https://eltrun.org/>

Impact of the Coronavirus on e-commerce SURVEY RESULTS REPORT. (2021). Διαθέσιμο: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/01/Coronavirus-Survey-Report-January-2021.pdf>

EUROPEAN COMMISSION ed., (2021). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. Διαθέσιμο: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb9ac901aa75ed71a1.0001.02/DOC_2&format=PDF

futurium.ec.europa.eu. Futurium | Digital Skills. Διαθέσιμο:
<https://futurium.ec.europa.eu/en/digital-compass/digital-skills?page>

digital-strategy.ec.europa.eu. (n.d.). DESI - Greece | Shaping Europe's digital future.
Διαθέσιμο: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-greece>

Sklavenitis eMarket. (n.d.) Retrieved June 22, 2023, from
www.atcom.gr/productions/recent-productions/sklavenitis/

The Sklavenitis Expendable Scholarship. (n.d.) Retrieved June 22, 2023, from
www.acg.edu

The keys to a successful digital transformation. (n.d.) Retrieved June 22, 2023, from
www.mckinsey.com