

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΔΗΜΗΣΙΑΝΟΣ

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτρης Φωλίνας**

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΔΗΜΗΣΙΑΝΟΣ

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτρης Φωλίνας**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάϊος 2022

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων αποτελεί ένα πολυσυζητημένο αντικείμενο που τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει σημαντικά, τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και τον επιχειρηματικό κόσμο.

Με τον όρο “ψηφιακός μετασχηματισμός” αναφερόμαστε σε όλες τις αλλαγές που προκύπτουν σε έναν οργανισμό από την υιοθέτηση και την εκμετάλλευση της τεχνολογίας. Οι αλλαγές αυτές λαμβάνουν χώρο σε διάφορα επίπεδα και μπορεί να σχετίζονται με οργανωτικές αλλαγές και τη δημιουργία νέων ρόλων και δομών, αλλαγές στη δημιουργία αξίας μέσω του επαναπροσδιορισμού των επιχειρηματικών μοντέλων και την παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και λειτουργικές αλλαγές, μέσω της επανεξέτασης των υπαρχόντων διαδικασιών και λειτουργιών.

Παρά τα πλεονεκτήματά του ψηφιακού μετασχηματισμού, υπάρχουν ακόμα επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν συνειδητοποιήσει πλήρως ούτε τις ευκαιρίες ούτε το πώς μπορούν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο την τεχνολογία, ενώ παρά τις προσπάθειες των οργανισμών να προσεγγίσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους επιτυχώς, οι σχετικές έρευνες θέλουν το ποσοστό αποτυχίας να είναι ακόμα αρκετά υψηλό, καθώς δεν υπάρχει εξακριβωμένη συνταγή επιτυχίας.

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την καταγραφή των προσδοκιών και τον εντοπισμό τόσο των προκλήσεων που ένας οργανισμός δύναται να αντιμετωπίσει στην ψηφιακή του μετάβαση, όσο και των παραγόντων αυτών που αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος, όπως προκύπτουν από συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη του χώρου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι προσδοκίες σχετίζονται κυρίως με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, την αύξηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Οι προκλήσεις που εντοπίστηκαν σχετίζονται με ελλείψεις και αδυναμίες σε ό,τι αφορά θέματα στρατηγικής, ψηφιακής κουλτούρας, γνώσεων και πόρων.

Τέλος, παράγοντες επιτυχίας αποτελούν η εδραίωση μιας ψηφιακής κουλτούρας, η δέσμευση της διοίκησης, η σε βάθος μελέτη μιας κατάλληλης στρατηγικής και η συγκρότηση μιας ομάδας με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να φέρει εις πέρας αυτό το πρόγραμμα. Εξίσου σημαντικό παράγοντα αποτελούν και η ένταξη του πελάτη στην όλη διαδικασία, καθώς και οι συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες.

Summary

Digital transformation of businesses is a much-discussed subject that in recent years has been of great interest to both the academic community and the business world.

By digital transformation, we refer to all the changes that occur in an organization through the adoption and exploitation of technology. These changes take place at various levels and may relate to organizational changes and the creation of new roles and structures, changes in value creation through the redefinition of business models and the provision of innovative products and services, and operational changes through the rethinking of existing processes and functions.

Despite its advantages, there are still businesses that have not fully recognized the importance of technology, and despite the efforts of organizations to approach their digital transformation successfully, research suggests that the failure rate is still quite high, as there is no proven recipe for success.

Through a series of interviews, this research aims to identify the expectations and detect both the challenges that an organization may face during its digital transition, as well as those factors that constitute a prerequisite for the success of such a program.

The results of the survey showed that the expectations are mainly related to the creation of innovative products and services, the increase of quality and efficiency of processes and the overall organization's development.

The challenges identified are related to shortcomings and weaknesses in terms of strategy, digital culture, knowledge and resources.

Finally, success factors consist of the establishment of a digital culture, management commitment, in-depth study of an appropriate strategy and the formation of a team with the necessary knowledge and skills to carry out this project. Equally important factors constitute the creation of external partnerships as well as the integration of the customer into the transition process.

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Φωλίνα, για τις πολύτιμες συμβουλές, τη βοήθεια και την συνεχή καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας, καθώς και την οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και την υποστήριξή τους όλο αυτό το διάστημα. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συμμετέχοντες της έρευνας, οι οποίοι, διαθέτοντας λίγο από το χρόνο τους, συνέβαλαν με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους στην ολοκλήρωση της έρευνας αυτής.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
Θέμα και στόχοι της διατριβής	2
Αναγκαιότητα της έρευνας	2
Διάρθρωση της διατριβής	3
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο	4
1.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	4
1.1.1 Ορίζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	4
1.1.2 Βασικοί Πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	6
1.2 Προσεγγίζοντας την αλλαγή.....	11
1.2.1 Ανάγκη για αλλαγή.....	11
1.2.2 Τα επίπεδα της αλλαγής.....	12
1.3 Εργαλεία Αξιολόγησης.....	13
1.3.1 Μοντέλο Ψηφιακής Ωριμότητας (Digital Maturity Model).....	13
1.3.2 Πυξίδα Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Digital Transformation Compass)	16
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας.....	17
2.1 Σκοπός και Στόχοι της έρευνας.....	17
2.2 Ορισμός Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	17
2.3 Σχεδιασμός Έρευνας.....	19
2.4 Στρατηγική Δειγματοληψίας.....	20
2.5 Εργαλείο Δειγματοληψίας	22
2.6: Ανάλυση Δεδομένων	23
Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα Έρευνας.....	24
3.1 Προσδοκίες	24
3.2 Προκλήσεις.....	27
3.3 Παράγοντες επιτυχίας.....	30
Κεφάλαιο 4: Συζήτηση Αποτελεσμάτων	35
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	41
5.1 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	41
5.2 Περιορισμοί Έρευνας.....	43
5.3 Προτάσεις	43
5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	45
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	46
Παραρτήματα.....	50

Εικόνες

Εικόνα 1: Οι τέσσερις τύποι ψηφιακής ωριμότητας.....	14
Εικόνα 2: Πυξίδα Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	16

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο	50
-----------------------------------	----

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Εισαγωγή

Ανέκαθεν οι οργανισμοί έψαχναν τρόπους να μειώνουν τα λειτουργικά τους κόστη, να αυξάνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους και να καταφέρνουν να δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλύπτουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις απαιτήσεις των πελατών τους.

Ως προς αυτό, τα πληροφοριακά συστήματα έπαιξαν ένα κομβικό ρόλο, καθώς επέτρεπαν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τους πόρους τους και να αξιοποιούν προς όφελός τους την πληροφορία.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η καινοτόμος χρήση της από τους οργανισμούς επέφερε ριζικές αγορές σε πολλές αγορές. Κάποια από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η περίπτωση της Netflix, η οποία μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας της και κάνοντας χρήση analytics, κατάφερε να αλλάξει ριζικά το status quo στο τομέα του θεάματος, οδηγώντας τα παραδοσιακά video clubs εκτός λειτουργίας. Ακόμα, πέραν του streaming, εμπλούτισε το επιχειρηματικό της μοντέλο με νέες πηγές ρευστότητας, αναλαμβάνοντας πλέον και τις δικές της παραγωγές. Άλλη περίπτωση είναι αυτή της AirBNB, η οποία κάνοντας επίσης χρήση της ψηφιακής της πλατφόρμας, ένωσε εκατομμύρια ιδιοκτήτες ακινήτων με ενδιαφερόμενους ταξιδιώτες, εκμεταλλευόμενη το crowd-shared economy. Με αντίστοιχο τρόπο, η Uber αποτελεί σήμερα τον μεγαλύτερο πάροχο taxi στον κόσμο, χωρίς να διαθέτει ούτε ένα αυτοκίνητο (Ahmad et al., 2021).

Τα παραπάνω αποτελούν μόνο κάποια από τα δεκάδες παραδείγματα επιχειρήσεων που εντόπισαν τις ευκαιρίες της ψηφιακής εποχής και κατάφεραν να ανταποκριθούν με ορθό τρόπο στις ανάγκες που αυτή δημιουργεί.

Παρόλα' αυτά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων δεν αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις μόνο λόγω των ευκαιριών που προσφέρει. Αντίθετα, όπως αναφέρει ο Schwartz (2002), οργανισμοί οι οποίοι αδυνατούν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις του ψηφιακού κόσμου είναι πιθανό να πέσουν θύματα ενός «Ψηφιακού Δαρβινισμού», κατά τον οποίο, παραδοσιακές, ψηφιακά μη-εξελιγμένες επιχειρήσεις, θα βρεθούν στο περιθώριο, ανοίγοντας τον δρόμο σε πιο προσαρμοστικούς οργανισμούς, ικανούς να ανταποκριθούν και να ανταγωνιστούν στις ψηφιακές και τεχνολογικές απαιτήσεις της εποχής.

Τα παραδείγματα των οργανισμών που δεν κατάφεραν να επιβιώσουν ή έχασαν την ηγετική τους θέση δεν είναι λίγα και δεν περιορίζονται σε μια μόνο αγορά. Για παράδειγμα, η άλλοτε ηγέτιδα στις αναλογικές κάμερες, Kodak, έχασε τεράστιο μερίδιο αγοράς όταν, ενώ ο ανταγωνισμός της στρεφόταν στις ψηφιακές κάμερες, αυτή επέλεξε να παραμείνει στην αναλογική τεχνολογία. Άλλο παράδειγμα είναι αυτό της Blackberry, η οποία, παρά τις υψηλές πωλήσεις και την ανταγωνιστική της θέση, διατήρησε ένα φυσικό πληκτρολόγιο, με αποτέλεσμα να χάσει σταδιακά μερίδιο αγοράς από ανταγωνιστικές εταιρίες που είχαν ήδη στραφεί σε πληκτρολόγιο αφής (Lou, 2018).

Θέμα και στόχοι της διατριβής

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγική ενότητα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ένα φαινόμενο της εποχής. Θέτοντας αρχικά ένα κατανοητό θεωρητικό πλαίσιο, η παρούσα διατριβή έχει τους εξής στόχους: Ο πρώτος στόχος είναι να διερευνήσει σε βάθος τις προσδοκίες που έχει ένας οργανισμός στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του. Ο δεύτερος στόχος είναι ο εντοπισμός των συχνότερων προκλήσεων που ένας οργανισμός ενδέχεται να αντιμετωπίσει ενώ, τρίτος και τελευταίος στόχος είναι να επισημάνει τους παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως αυτοί προκύπτουν από τις γνώσεις και την εμπειρία ειδικών του χώρου.

Αναγκαιότητα της έρευνας

Η αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι, ως ένα σχετικά νέο φαινόμενο, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός οργανισμών ο οποίος δεν έχει ακόμα κατανοήσει πλήρως την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού ή τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει. Αλλά ακόμα και γι' αυτούς οι οποίοι θεωρητικά είναι πιο εξοικειωμένοι, στην πράξη παρατηρείται ότι υπάρχει μεγάλη δυσκολία, τόσο στο να επιτύχουν όσο και να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τα πλεονεκτήματά αυτά.

Ακόμα, το γεγονός ότι δεν έχει εντοπιστεί μια συνταγή επιτυχίας ή βέλτιστες πρακτικές ούτε από την ακαδημαϊκή κοινότητα ούτε από την ίδια την αγορά, δημιουργεί μια σύγχυση στους οργανισμούς σε σχέση με το ποια είναι η σωστή προσέγγιση ενός μετασχηματισμού, ποιες είναι οι πιθανές προκλήσεις που ένας οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει και τι μπορεί να αποτελέσει παράγοντα επιτυχίας.

Συνεπώς, η παρούσα έρευνα έρχεται να καλύψει το υπάρχον κενό παρέχοντας στους οργανισμούς, που είτε σκέφτονται να ξεκινήσουν, είτε είναι στα αρχικά στάδια του μετασχηματισμού τους, μια ολοκληρωμένη εικόνα σε σχέση με το τι μπορούν να περιμένουν,

ποιες προκλήσεις είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν και πως μπορούν να ολοκληρώσουν αυτό το ταξίδι με επιτυχία.

Διάρθρωση της διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο έχει ως στόχο να εισαγάγει τον αναγνώστη στην έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, παρέχοντας βιβλιογραφικούς ορισμούς και εστιάζοντας στην ανάγκη των επιχειρήσεων να εμπλακούν στο μετασχηματισμό αυτόν.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό, θέτονται οι σκοποί και οι στόχοι της έρευνας, ορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, αναλύεται ο σχεδιασμός της έρευνας και παρουσιάζονται η στρατηγική, το εργαλείο δειγματοληψίας και η μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις στα πλαίσια των ερευνητικών ερωτημάτων που ορίστηκαν στο κεφάλαιο 2. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται τα κύρια θέματα που προέκυψαν από τη θεματική ανάλυση, σε ό,τι αφορά στις προσδοκίες, στις προκλήσεις και στους παράγοντες επιτυχίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση επί των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις. Εξάγονται συμπεράσματα και γίνεται σύνδεση των αποτελεσμάτων αυτών με το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 1.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αποτελεί τον επίλογο της παρούσας διατριβής. Εδώ γίνεται μια σύνοψη του τι έχει συζητηθεί, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Στην εισαγωγική ενότητα κατέστη σαφές ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μονόδρομος για τους οργανισμούς που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Στην ενότητα αυτή θα γίνει μια προσπάθεια ανάλυσης και επεξήγησης της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού, ούτως ώστε να τεθούν οι απαραίτητες βάσεις για περαιτέρω συζήτηση.

1.1.1 Ορίζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Παρά τις προσπάθειες της ακαδημαϊκής κοινότητας και του επιχειρηματικού κόσμου να οριοθετήσουν και να ορίσουν την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται πληθώρα ορισμών, άλλων πιο γενικών και άλλων πιο ολοκληρωμένων.

Για κάποιους, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο ή μια κοινωνική επανάσταση, που οδηγείται από την ψηφιακή γενιά, της οποίας τα ψηφιακά εργαλεία και οι τεχνολογίες αποτελούν μέρος της καθημερινότητάς τους, με αποτέλεσμα, για να ανταπεξέλθουν, να απαιτείται από τους οργανισμούς να αλλάξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο.

Κατά Ivancic et al. (2019), ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται ως μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί συνδυάζουν τη χρήση της τεχνολογίας με βέλτιστες επιχειρησιακές πρακτικές, προκειμένου να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες, να κερδίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ανταποκρίνονται σε ένα σύνθετο περιβάλλον. Κατά Henriette et al., (2016), πρόκειται για μια ανατρεπτική διαδικασία που ξεκινά με την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών και αναπτύσσεται στην ολιστική αλλαγή ενός οργανισμού. Αντίστοιχα, κατά Fitzgerald et al., (2013), ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά στη χρήση νέων τεχνολογιών με σκοπό τη βελτίωση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Deloitte (2018), ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά στη χρήση της τεχνολογίας που επιτρέπει τη ριζική βελτίωση της αποδοτικότητας και της επέκτασης ενός οργανισμού. Σε μια ψηφιακά μετασχηματισμένη επιχείρηση, οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και τη δημιουργία νέων επιχειρησιακών μοντέλων. Ενώ κατά την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, EC (2019), ο ψηφιακός μετασχηματισμός χαρακτηρίζεται από την ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών με φυσικά και ψηφιακά συστήματα, την υπεροχή καινοτόμων επιχειρησιακών μοντέλων και τη δημιουργία έξυπνων προϊόντων και υπηρεσιών.

Αξίζει να διευκρινιστεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μόνο το τελευταίο από τα τρία στάδια της ψηφιακής μετάβασης. Στη βιβλιογραφία γίνεται ένας σημαντικός διαχωρισμός μεταξύ ψηφιοποίησης (digitization), ψηφιοποίησης των διαδικασιών (digitalization) και ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation). Έχοντας ορίσει παραπάνω την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, κρίνεται απαραίτητη η αναφορά και στα άλλα δύο στάδια.

Το πρώτο στάδιο, αυτό της ψηφιοποίησης, αφορά στη μετατροπή αναλογικής πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή. Παρά το γεγονός όμως πως υπάρχει ψηφιοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών, το στάδιο αυτό δεν επιφέρει δημιουργία νέων διαδικασιών προστιθέμενης αξίας (Ahmad et al., 2021). Όπως αναφέρουν οι Elg et al., (2021), η ψηφιοποίηση αφορά στη μεταφορά μιας πληροφορίας σε ένα ψηφιακό περιβάλλον, χωρίς όμως να υπάρχει μετατροπή στο περιεχόμενο ή στους εμπλεκόμενους πόρους.

Από την άλλη πλευρά, ο όρος digitalization αφορά στο κατά ποιόν τρόπο ένας οργανισμός μπορεί να κάνει χρήση της τεχνολογίας προκειμένου να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες του. Σύμφωνα με τους Verhoef et al., (2021), στο στάδιο αυτό, οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση της τεχνολογίας προκειμένου, όχι μόνο να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους, αλλά και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τον τελικό καταναλωτή.

Προκειμένου αυτό να γίνει πιο κατανοητό, μπορούμε να σκεφτούμε το παράδειγμα μιας τράπεζας, η οποία, στο στάδιο της πρώτης ψηφιοποίησης μετέτρεψε όλα τα αναλογικά αρχεία της σε ψηφιακή μορφή, ενώ στο δεύτερο στάδιο, αυτό της ψηφιοποίησης διαδικασιών, χρησιμοποίησε το διαδίκτυο προκειμένου να παρέχει στους πελάτες την πρόσβαση στους λογαριασμούς τους, μετατρέποντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, την παραδοσιακή διαδικασία πληρωμών μέσω φυσικής παρουσίας, σε ψηφιακή.

1.1.2 Βασικοί Πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού

Αν και παράδοξο, όπως αναφέρουν στο ομώνυμο άρθρο τους, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά στην τεχνολογία (Tabrizi et al., 2019). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επεκτείνεται πέραν της χρήσης της τεχνολογίας σε θέματα ανθρώπων, κουλτούρας, λειτουργίας, στρατηγικής και διαδικασιών και σηματοδοτεί την ολιστική αλλαγή του πώς ένας οργανισμός λειτουργεί, παράγει αξία, διαμορφώνει το επιχειρηματικό του μοντέλο και διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

1.1.2.1 Δεδομένα και Τεχνολογία

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η καινοτόμος χρήση τους, αποτελούν συχνά το βασικότερο κίνητρο για τον μετασχηματισμό μια επιχείρησης. Αυτό καθιστά την ευρύτερη έννοια της τεχνολογίας ως έναν από τους πιο συνυφασμένους πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού (Kraus, 2021). Κατά Riera & Iima (2019), οι Ψηφιακές τεχνολογίες που οδηγούν στον μετασχηματισμό μιας επιχείρησης περιγράφονται συνοπτικά με τον όρο SMACIT (Social, Mobile, Analytics, Cloud, IoT). Αν και η λεπτομερής επεξήγηση ή η επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο γίνεται χρήση της κάθε τεχνολογίας είναι εκτός του στόχου της παρούσας διατριβής, ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε κάποιες από τις σημαντικότερες τεχνολογίες όπως τα κοινωνικά δίκτυα και τις ψηφιακές πλατφόρμες, το υπολογιστικό νέφος (cloud computing), την τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence & Machine Learning), την αυτοματοποίηση και τη ρομποτική (automation & Robotics), την εικονική πραγματικότητα (Virtual Reality) και φυσικά τα μεγάλα δεδομένα, το υπολογιστικό νέφος και τα εργαλεία ανάλυσης (Big Data, Cloud & analytics).

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα δεδομένα παίζουν σημαντικότατο ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό καθώς παρέχουν την απαραίτητη γνώση στους οργανισμούς προκειμένου να υιοθετούν μια δεδομένο-κεντρική προσέγγιση και αποτελούν τη βάση, τροφοδοτώντας κάθε περαιτέρω ανάλυση στα εκάστοτε συστήματα.

1.1.2.2 Άνθρωποι και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει ενδεχομένως έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Verina et al., 2019), καθώς ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, εργάζονται, συνεργάζονται και παράγουν αξία καλείται να αλλάξει ούτως ώστε να αντικατοπτρίζει μια «ψηφιακή νοοτροπία» (digital mindset) συνυφασμένη με τις τάσεις της εποχής.

Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή όμως επεκτείνεται, πέραν της ψηφιακής νοοτροπίας, σε γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για την κατανόηση των νέων τεχνολογιών. Όπως υποστηρίζουν οι Vey et al., (2017), το γεγονός πως ένας οργανισμός έχει θέσει έναν ξεκάθαρο στόχο ως προς το που θέλει να φτάσει, δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνον εάν, τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι, διαθέτουν τις δεξιότητες να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα της εποχής.

Επιπροσθέτως, όπως αναφέρουν οι Elg et al., (2021), οι οργανισμοί οφείλουν να αντιληφθούν πως σε έναν ψηφιακό μετασχηματισμό θα υπάρχει ένα αναπόφευκτο χάσμα μεταξύ αυτών που γνωρίζουν καλά τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά δυσκολεύονται να αντιληφθούν τα ψηφιακά εργαλεία και τις διαδικασίες και αυτών πως έχουν την ψηφιακή γνώση αλλά τους λείπει η εμπειρία της αγοράς. Ως εκ τούτου, κάθε οργανισμός καλείται πλέον να υποστηρίξει τους εργαζομένους του να επεκτείνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους στις νέες τεχνολογίες, αλλά και να αναβαθμίσουν τον τρόπο με τον οποίο παράγουν αξία μέσω της εργασίας τους (Sousa & Rocha, 2019).

Συχνά η οργανωσιακή αλλαγή που σχετίζεται με τους ανθρώπους της εταιρίας, μπορεί να ταυτιστεί σαν έννοια και με την αλλαγή της κουλτούρα της, καθώς η κουλτούρα ενός οργανισμού υποδεικνύει τις αξίες και ορίζει τις συμπεριφορές, εδραιώνοντας έτσι το status quo σε έναν οργανισμό. Κατά Hemerling et al., (2018), κάποια από τα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της ψηφιακής κουλτούρας αποτελούν η εξωστρέφεια, η εμπιστοσύνη, το θάρρος, η συνεργασία και η γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

1.1.2.3 Πελάτες

Ο πελάτης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης καθώς είναι ο μόνος που παρέχει θετική ταμειακή ροή στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ως εκ τούτου, η κατανόηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών του και η εκπλήρωση των επιθυμιών του αποτελεί κύριο στόχο κάθε πελατοκεντρικής επιχείρησης.

Κατά Ahmad et al., (2021), οι καταναλωτές σήμερα έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες πολύ πιο εύκολα από ό,τι στο παρελθόν, κάτι που τους καθιστά ικανούς να συγκρίνουν και να αξιολογήσουν την προσφερόμενη αξία κάθε οργανισμού και κατά συνέπεια, πιο επιλεκτικούς στις τελικές αποφάσεις τους. Συνεπώς, οι οργανισμοί οφείλουν να επικεντρωθούν στην κατανόηση των αναγκών των πελατών τους και βάσει αυτών, να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα μετατρέπουν την απλή αγορά και κατανάλωση ενός αγαθού σε μια ολοκληρωμένη ψηφιακή εμπειρία (Ivancic et al, 2019; Westerman et al, 2021).

1.1.2.4 Επιχειρησιακές Διαδικασίες

Εξ ορισμού, κάθε μετασχηματισμός οδηγεί έναν οργανισμό, από το σημείο στο οποίο βρίσκεται σε μια δεδομένη στιγμή, σε ένα άλλο επιθυμητό σημείο το οποίο έχει ορίσει σαν στόχο. Η ένταξη των προαναφερθέντων τεχνολογιών σε έναν οργανισμό απαιτούν και τον αντίστοιχο προγραμματισμό, τόσο σε επίπεδο IT alignment, όσο και σε επίπεδο διαδικασιών. Κατά Schwertner (2017), η επιτυχία κάθε μετασχηματισμού εξαρτάται από τη δυνατότητα του οργανισμού να επαναπροσδιορίζει (BPR) και να βελτιστοποιεί τις υπάρχουσες διαδικασίες του, ούτως ώστε να εξυπηρετούν στο μέγιστο βαθμό τη στρατηγική του οργανισμού. Στην ίδια λογική αλλά σε μια διαφορετική προσέγγιση, οι Shallmo et al., (2017), δίνουν έμφαση στην δεδομενοκεντρική (data-oriented) προσέγγιση των διαδικασιών, τονίζοντας την σημασία των δεδομένων στην απόκτηση γνώσης και κατ' επέκτασιν, στον πιο αποτελεσματικό ορισμό των διαδικασιών.

1.1.2.5 Διοίκηση και Στρατηγική

Κάθε επιχειρησιακή πρωτοβουλία καθοδηγείται από και εξυπηρετεί έναν στρατηγικό στόχο. Στη λογική αυτή, μια πρωτοβουλία ψηφιακού μετασχηματισμού, πρέπει να καθοδηγείται από μια στρατηγική που θα θέτει τους απαραίτητους στόχους, θα διοικεί τους ανθρώπους με το σωστό τρόπο και θα καθοδηγεί την επιχείρηση στο σωστό αποτέλεσμα (Ponsignon et al., 2019). Τόσο το κομμάτι της διοίκησης όσο και αυτό της στρατηγικής, αποτελούν σημαντικό πεδίο συζήτησης στην βιβλιογραφία περί ψηφιακού μετασχηματισμού, κάτι που μας δείχνει και το μέγεθος της σημασίας τους. Όπως επισημαίνει ο Schwertner (2017), ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι δυνατός μόνο εφόσον υπάρχει μια καλά εδραιωμένη στρατηγική και διοίκηση. Κατά Kane et al. (2015), προκειμένου η στρατηγική να λειτουργεί αποτελεσματικά ως έναυσμα, πρέπει όχι μόνο να υπάρχει, αλλά και να είναι ξεκάθαρη, σαφής και να επικοινωνείται αποτελεσματικά σε όλο το φάσμα της επιχείρησης.

Συχνά στη βιβλιογραφία υπάρχει μια ταύτιση μεταξύ Digital Transformation Strategy (DTS) και Digital Business Strategy (DBS). Οι Zhu et al., (2021), σε μια προσπάθειά τους να αποσαφηνίσουν τον διαχωρισμό αυτόν, αναφέρουν πως η ψηφιακή στρατηγική της επιχείρησης έχει ως στόχο να ενσωματώσει το IT στη στρατηγική του οργανισμού, δίνοντας μια γενική κατεύθυνση ως προς την ανάπτυξη τού, χωρίς όμως να ορίζει με ποιόν τρόπο αυτή θα επιτευχθεί. Η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, βασιζόμενη στην ψηφιακή στρατηγική, έρχεται να επαναπροσδιορίσει την αρχική στρατηγική και να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις σχετικά με το πώς θα επιτευχθεί το κάθε στάδιο της αλλαγής σε

τέσσερα διαφορετικά επίπεδα: στην χρήση της τεχνολογίας, στη δημιουργία αξίας, στις οργανωτικές αλλαγές και στα οικονομικά ζητήματα.

Σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, οι Ismail et al., (2017), ορίζουν τη στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού ως μια στρατηγική που εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα του οργανισμού, με σκοπό να τον βοηθήσει να εντάξει τις ευκαιρίες της ψηφιακής οικονομίας και να εκμεταλλευτεί τους ψηφιακούς πόρους, έτσι ώστε να μετασχηματιστεί σε λειτουργικό επίπεδο, να γίνει πιο πελατοκεντρικός και να επαναπροσδιορίσει το επιχειρηματικό του μοντέλο.

Όπως σε κάθε επιχειρηματική αλλαγή, έτσι και εδώ, η δέσμευση της διοίκησης αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και συνεπώς, κάθε προσπάθεια μετασχηματισμού πρέπει πρωτίστως να ανατίθεται στα ανώτατα στελέχη, τα οποία όχι μόνον θα φέρουν την ευθύνη, αλλά θα λειτουργούν και ως «ευαγγελιστές» της αλλαγής, επικοινωνώντας το όραμά τους στα κατώτερα στελέχη (Elg et al., 2021)

Αξίζει να σημειωθεί πως παρά τον -κατά κοινή ομολογία- σημαντικότατο ρόλο της διοίκησης στην ψηφιακή μετάβαση, δεν έχει γίνει ακόμα σαφές ποιο διοικητικό μέλος πρέπει να καθοδηγεί τον μετασχηματισμό. Για παράδειγμα, σε έρευνά των Henriette et al., (2016) εντοπίζεται ένα δίλημμα που αφενός θέλει, υπεύθυνος για τον ψηφιακό μετασχηματισμό να είναι ο CEO, καθώς πρόκειται για ένα στρατηγικό θέμα, αφετέρου, καθώς καθοδηγείται από την τεχνολογία, ενδεχομένως υπεύθυνος να πρέπει να είναι ο CIO. Παρόλα' αυτά, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η δημιουργία νέων διοικητικών θέσεων όπως αυτής του CDO, ο οποίος έρχεται να κατευθύνει τους οργανισμούς στη μετάβασή τους στην ψηφιακή εποχή.

1.1.2.6 Δημιουργία Αξίας

Ο προσδιορισμός του μοντέλου μέσω του οποίου ένας οργανισμός συλλέγει (capture) και παρέχει αξία στον τελικό καταναλωτή είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό και αποτελεί μέρος του επιχειρηματικού του μοντέλου. Όπως επισημαίνουν οι Priyono et al., (2020), το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το πώς μια επιχείρηση δημιουργεί αξία, τόσο για την ίδια, όσο και για το περιβάλλον στο οποίο επιχειρεί, ενώ, κατά Shallmo et al., (2020), μέσω του προσδιορισμού του παράγοντα της αξίας, ένας οργανισμός δύναται να ενδυναμώσει τις πελατειακές του σχέσεις και να προσδώσει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Vaska et al., (2021), ο ψηφιακός μετασχηματισμός ωφελεί έναν οργανισμό τόσο στη δημιουργία όσο και στην παράδοση αξίας. Σε ό,τι αφορά στη δημιουργία αξίας, οι συγγραφείς εντοπίζουν τα παρακάτω τρία σημεία:

- Δημιουργία αξίας μέσω του εμπλουτισμού προϊόντων και υπηρεσιών
- Καλύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών και συνεπώς, μεγαλύτερη εξατομίκευση (personalization)
- Δημιουργία Ευκαιριών για ανάπτυξη και βιωσιμότητα

Κατά Ahmad et al., (2021), ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί, αν όχι τον ριζικό επαναπροσδιορισμό, την επανεξέταση των επιχειρηματικών μοντέλων. Όπως υποστηρίζουν οι συγγραφείς, χωρίς την τεχνολογία, πολλές επιχειρήσεις δεν θα υπήρχαν καν, τονίζοντας έτσι πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι αποκλειστικά θέμα αλλαγής, αλλά συχνά αποτελεί και ευκαιρία για δημιουργία νέων, καινοτόμων και επαναστατικών επιχειρηματικών μοντέλων. Προκειμένου αυτό να γίνει πιο κατανοητό, μπορούμε να σκεφτούμε ως παράδειγμα αυτό των εταιριών εκτύπωσης 3D, οι οποίες μέσα στην τελευταία δεκαετία έχουν αρχίσει να «τυπώνουν» για διάφορες αγορές, από κατασκευές όπως σπίτια, μέχρι και μέρη του σώματος για ιατρικούς σκοπούς.

1.2 Προσεγγίζοντας την αλλαγή

Έχοντας αναφερθεί στους βασικότερους πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού, σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να διερευνηθούν οι λόγοι που οδηγούν έναν οργανισμό στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

1.2.1 Ανάγκη για αλλαγή

Όπως είδαμε στην εισαγωγική ενότητα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των οργανισμών δεν είναι θέμα επιλογής, αλλά επιβίωσης (Caputa, 2017). Οι λόγοι που οδηγούν στην ανάγκη του μετασχηματισμού προέρχονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως, κατά Ismail et al. (2017), συχνά ο διαχωρισμός των δύο δεν είναι εφικτός, καθώς ένας παράγοντας μπορεί να μην προέρχεται από το εσωτερικό του οργανισμού, αλλά να ανταποκρίνεται και να στοχεύει σε ένα trigger του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παραδείγματος χάριν, η ανάγκη για καινοτομία μπορεί να είναι εσωτερικό κίνητρο για έναν οργανισμό που έχει ως στόχο να εμπλουτίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, αλλά είναι ταυτόχρονα και μια επιτακτική ανάγκη που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον λόγω της ανταγωνιστικότητας της αγοράς.

1.2.1.1 Εσωτερικά Κίνητρα (Internal Drivers)

Κατά Ponsignon et al., (2019), κάποιοι από τους πιο προβεβλημένους λόγους που σχετίζονται με την ανάγκη για εσωτερικό μετασχηματισμό αποτελούν η ανάγκη για αύξηση της αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας (πχ μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών) και η ανάγκη για καινοτομία (πχ μέσω της δημιουργίας και παροχής νέων, καινοτόμων, προϊόντων και υπηρεσιών και κατ' επέκτασιν τη δημιουργία νέων εμπειριών).

Οι Morakanyane et al. (2017), εντοπίζουν επίσης τον παράγοντα της μείωσης του κόστους σε συνδυασμό με την ανάγκη για εύρεση νέων πηγών ρευστότητας, την επέκταση σε νέες αγορές και φυσικά την αύξηση των πωλήσεων.

1.2.1.2 Εξωτερικά Κίνητρα (External Drivers)

Όπως προκύπτει και από τους ορισμούς που εξετάσαμε στην αντίστοιχη ενότητα, το μεγαλύτερο κίνητρο που, κατά κοινή ομολογία, συναντάται στη βιβλιογραφία, είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες αποτελούν και τη βάση για κάθε μετασχηματισμό (Morakanyane et al. 2017). Οι Osmundsen et al., (2018) εντοπίζουν επίσης τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, την ψηφιακή μετατόπιση της αγοράς (digital shifts in the industry), την ανάγκη των οργανισμών να επικρατήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο

ανταγωνιστικό περιβάλλον υπό την απειλή, όχι μόνο των υφιστάμενων, αλλά και των νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών, καθώς επίσης και κάποιες κανονιστικές αλλαγές (regulatory changes) με τις οποίες καλούνται οι οργανισμοί να συμμορφωθούν.

1.2.2 Τα επίπεδα της αλλαγής

Κατά Tratskoska (2019), η αποδόμηση της έννοιας του ΨΜ γίνεται σε τρία επίπεδα: το λειτουργικό, το οποίο αφορά στις επιχειρησιακές διαδικασίες, στα επιχειρησιακά μοντέλα, στη δημιουργία αξίας και στη βελτίωση της ευρύτερης εφοδιαστικής αλυσίδας, το τεχνολογικό, το οποίο αφορά στην καινοτομία που μπορεί να φέρει η χρήση νέων τεχνολογιών και τέλος, το κοινωνικό, το οποίο σχετίζεται με τα κανάλια επικοινωνίας και τη δημιουργία εμπειριών και μια νέας νοοτροπίας μεταξύ καταναλωτών (digital mindset).

Σε μια πιο σύνθετη λογική, οι Zhu et al., (2021), προσεγγίζουν τον ΨΜ σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και industry επίπεδο. Το στρατηγικό εμπεριέχει την ψηφιακή στρατηγική (Digital Business Strategy) και τη στρατηγική μετασχηματισμού (Digital Transformation Strategy), ορίζοντας το πεδίο εφαρμογής (scope), την κλίμακα (scale), την ταχύτητα και τις πηγές δημιουργίας αξίας, ενώ ταυτόχρονα εξετάζει και αξιολογεί τις επιχειρησιακές διαδικασίες (Business process management), την ψηφιακή ωριμότητα της επιχείρησης (Maturity Readiness), καθώς και τον αντίκτυπο και τις πιθανές προκλήσεις στην εκτέλεση της στρατηγικής σε επιχειρησιακό και κοινωνικό επίπεδο. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, οι συγγραφείς παίρνουν ως δεδομένο πως κάθε ψηφιακός μετασχηματισμός είναι αναγκαίο επακόλουθο της προόδου της τεχνολογίας, θέτοντας κάθε τεχνολογική εξέλιξη πιθανή κινητήριο δύναμη.

Πέραν της τεχνολογίας και σε αντίθεση με την προσέγγιση της Tratskoska, οι Zhu et al., (2021), στο επιχειρησιακό επίπεδο εντάσσουν ακόμα τη δημιουργία αξίας και την εσωτερική αναδόμηση, συμπεριλαμβάνοντας θέματα κουλτούρας, διοίκησης, ρόλους και καθήκοντα. Τέλος, κατά τους συγγραφείς, το industry επίπεδο αφορά στην εφαρμογή και εκτέλεση όσων ορίστηκαν στα προηγούμενα δύο επίπεδα.

1.3 Εργαλεία Αξιολόγησης

Τα τελευταία χρόνια γίνονται αλληπάλληλες προσπάθειες, τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και από τον επαγγελματικό κόσμο, να ορίσουν ένα επιτυχημένο μοντέλο που θα διασφαλίζει την επιτυχημένη μετάβαση ενός οργανισμού στην ψηφιακή εποχή. Όπως προκύπτει από την έρευνά μας, δεν φαίνεται να υπάρχει ένα ενιαίο εργαλείο ή μοντέλο προσέγγισης της αλλαγής. Αντίθετα, όπως επισημαίνουν και οι Buman & Peter (2019), καθένας προσεγγίζει τη μετάβαση με διαφορετικό τρόπο και προωθεί το δικό του μοντέλο, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια σύγχυση από την πλευρά των οργανισμών για το ποιες είναι οι βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να ακολουθηθούν για μια βέβαιη επιτυχία.

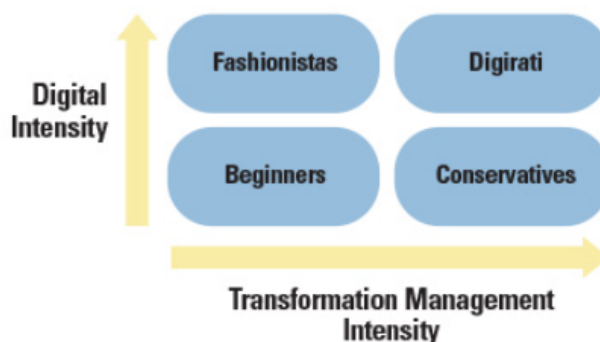
1.3.1 Μοντέλο Ψηφιακής Ωριμότητας (Digital Maturity Model)

Ένα από τα πρώτα εργαλεία που παρουσιάστηκαν σε σχέση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι το μοντέλο ψηφιακής ωριμότητας των Westerman et al., (2012). Σκοπός των συγγραφέων ήταν να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο το οποίο κατηγοριοποιεί τους οργανισμούς με βάση το πως αντιδρούν στις τεχνολογικές εξελίξεις, ούτως ώστε να προσδιορίσουν το που ακριβώς βρίσκονται σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους, να αξιολογήσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και να ορίσουν τα επόμενα βήματα στην ψηφιακή τους μετάβαση.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ψηφιακή ωριμότητα βασίζεται σε έναν συνδυασμό αυτών που οι ίδιοι αποκαλούν ψηφιακή ένταση (digital intensity) και ένταση διαχείρισης μετασχηματισμού (transformation management intensity). Η ψηφιακή ένταση αφορά στο ύψος της επένδυσης σε τεχνολογία, ενώ η ένταση διαχείρισης μετασχηματισμού αφορά στην επένδυση σε διοικητικές δεξιότητες, στο όραμα, στη διακυβέρνηση και τη δέσμευση που απαιτούνται για την ψηφιακή μετάβαση.

Four Types Of Digital Maturity

Four Types of Digital Maturity



Εικόνα 1: Οι τέσσερις τύποι ψηφιακής ωριμότητας

Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί ανταπεξέρχονται στα παραπάνω κριτήρια, γίνεται διαχωρισμός αυτών σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Beginners:** Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι οργανισμοί οι οποίοι αδυνατούν να αντιληφθούν τις ευκαιρίες που μπορεί να προσφέρει η τεχνολογία ή που υστερούν σε διοικητικά θέματα. Όπως επισημαίνουν οι συγγραφείς, παρά το γεγονός ότι οι οργανισμοί αυτοί μπορεί να είναι πιο ώριμοι με παραδοσιακά τεχνολογικά συστήματα, χαρακτηρίζονται από χαμηλές ψηφιακές δεξιότητες.
- **Fashionistas:** Οι fashionistas είναι επιχειρήσεις οι οποίες ναι μεν επενδύουν σε ψηφιακές τεχνολογίες, αλλά υστερούν σε ψηφιακή στρατηγική, συνέργεια και γνώση για να εκμεταλλευτούν στο σύνολό τους τα πλεονεκτήματα των τεχνολογιών αυτών και να μεγιστοποιήσουν την αξία και τα πιθανά οφέλη.
- **Conservatives:** Παρά το ενοποιητικό όραμά τους, την εδραιωμένη διακυβέρνηση και την κουλτούρα που τους διέπει, χαρακτηριστικό της κατηγορίας αυτής είναι η σύνεση. Όπως εξηγούν οι συγγραφείς, οι συντηρητικοί οργανισμοί είναι σκεπτικοί σε σχέση με τα ψηφιακά οφέλη και αποφεύγουν την καινοτομία, με αποτέλεσμα συχνά να χάνουν ευκαιρίες και να μένουν πίσω στον ανταγωνισμό.
- **Digirati/ Digital Masters:** Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι κυρίαρχοι του ψηφιακού μετασχηματισμού. Πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι έχουν κατανοήσει πλήρως τα πλεονεκτήματα και την αξία της μετάβασης, έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα και μια σαφή στρατηγική και επενδύουν συνεχώς τόσο σε τεχνολογία, όσο και στην βελτίωση της κουλτούρας τους.

Ο λόγος που εξετάζεται το συγκεκριμένο μοντέλο σχετίζεται με το γεγονός ότι κάθε μετασχηματισμός, οφείλει να ξεκινάει με την εκτίμηση της τρέχουσας θέσης και των ψηφιακών δυνατοτήτων του οργανισμού και ανεξαρτήτως του που βρίσκεται, να στοχεύει σε αυτό που ονομάζουμε ψηφιακή ωριμότητα. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψιν τα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας, κάθε οργανισμός δύναται να αξιολογήσει το πού βρίσκεται ανά πάσα στιγμή.

1.3.2 Πυξίδα Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Digital Transformation Compass)

Σε συνέχεια του μοντέλου ψηφιακής ωριμότητας που παρουσιάστηκε στην παραπάνω ενότητα, οι ίδιοι συγγραφείς θέλησαν να δημιουργήσουν ένα μοντέλο που θα περιγράφει τις βέλτιστες πρακτικές που ακολούθησαν οι Digital Masters ή Digirati, για να φτάσουν να κυριαρχήσουν στην ψηφιακή εποχή. Η πυξίδα ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως ονομάστηκε, αποτελεί ένα από τα πιο χρησιμοποιημένα εργαλεία διοίκησης του ψηφιακού μετασχηματισμού και αποτελείται από τέσσερις κύριες φάσεις: Οριοθέτηση της ψηφιακής πρόκλησης, Εστίαση στην επένδυση, Κινητοποίηση του οργανισμού και Διατήρηση της ψηφιακής μετάβασης (Westerman et al., 2014).



Εικόνα 2: Πυξίδα Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Αξίζει να υπενθυμίσουμε πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια συνεχής διαδικασία και ως εκ τούτου, όπως επισημαίνουν οι συγγραφείς, το συγκεκριμένο μοντέλο λαμβάνει υπόψιν πως κάθε οργανισμός ενδέχεται να βρίσκεται σε διαφορετικά στάδια της μετάβασης με αποτέλεσμα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτόνομα, ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάστηκε η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, έγινε μια αναφορά στην αναγκαιότητά του για τους οργανισμούς, αναλύθηκαν οι σημαντικότερες διαστάσεις και πυλώνες του και παρουσιάστηκαν δύο βασικά μοντέλα αξιολόγησης τόσο της ετοιμότητας ενός οργανισμού όσο και των αναγκαίων προϋποθέσεων της επιτυχίας του ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο κάθε οργανισμός.

Με βάση τα παραπάνω, στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα διατριβή. Πιο συγκεκριμένα, τίθενται οι στόχοι της έρευνας, ορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, συζητάται ο τρόπος δειγματοληψίας και παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε.

2.1 Σκοπός και Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο τη διερεύνηση και κατανόηση του τί οδηγεί έναν οργανισμό στον ψηφιακό μετασχηματισμό του, των παραγόντων που αποτελούν πρόκληση στην επιτυχή ολοκλήρωση ενός προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού και αυτών που μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει την μετάβασή του στην ψηφιακή εποχή.

2.2 Ορισμός Ερευνητικών Ερωτημάτων

Έχοντας εξετάσει το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας παραπάνω, στην ενότητα αυτή γίνεται ο ορισμός των ερευνητικών ερωτημάτων.

Όπως συζητήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, προκειμένου να επιβιώσουν στην ψηφιακή εποχή και να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της, οι επιχειρήσεις σήμερα καλούνται να μετασχηματιστούν ολοκληρωτικά σε όλο το φάσμα τους.

Σύμφωνα, τόσο με την επιστημονική όσο και με την επιχειρηματική κοινότητα, παρά τις αλλεπάλληλες προσπάθειες των οργανισμών να ηγηθούν στην ψηφιακή εποχή, η συντριπτική πλειοψηφία των ψηφιακών μετασχηματισμών αποτυγχάνει, με αποτέλεσμα το ποσοστό επιτυχίας ενός προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού να μην ξεπερνά το 30% σύμφωνα με το BCG.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η καταγραφή των προσδοκιών, η κατανόηση των παραγόντων που αποτελούν πρόκληση και τίθενται εμπόδιο στην επιτυχή ολοκλήρωση ενός προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού και τέλος, ο εντοπισμός των παραγόντων αυτών που λειτουργούν ως παράγοντες επιτυχίας.

Συνεπώς, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας μπορούν να διαμορφωθούν ως εξής:

RQ1: Τι προσδοκά να επιτύχει ένας οργανισμός μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού του;

RQ2: Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του;

RQ3: Τι συνιστά παράγοντα επιτυχίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό ενός οργανισμού;

2.3 Σχεδιασμός Έρευνας

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην ενότητα 2.2, επιλέχθηκε ως καταλληλότερη μέθοδος έρευνας η ποιοτική έρευνα. Όπως επισημαίνουν οι Strauss & Corbin (2012), η ποιοτική έρευνα είναι το καταλληλότερο εργαλείο όταν στόχος της έρευνας είναι η κατανόηση ενός θέματος μέσα από τα μάτια των συμμετεχόντων και κατ' επέκτασιν, η δημιουργία νέας πληροφορίας που θα συνεισφέρει στην εμπειρική γνώση.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει και να κατανοήσει τί μπορεί να αποτελεί προσδοκία, πρόκληση και τι παράγοντα επιτυχίας, μέσα από τη γνώση και την εμπειρία ειδικών και επομένως, στόχος μας είναι η σε βάθος διερεύνηση της ιδιαιτερότητας του θέματος σε αντίθεση με μια αφαιρετική, αποσπασματική και στατική μελέτη.

Σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκός (2015), στα πλαίσια μια ποιοτικής έρευνας πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν και να ακολουθούνται τα παρακάτω:

- 1) Ορισμός του ερευνητικού πεδίου
- 2) Σκοπός και στόχοι της έρευνας
- 3) Θεωρητικό πλαίσιο
- 4) Ορισμός ερευνητικών ερωτημάτων
- 5) Στρατηγική δειγματοληψίας και παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου
- 6) Ανάλυση το ερευνητικού υλικού

Έχοντας ορίσει το ερευνητικό πεδίο, τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας, έχοντας συζητήσει το θεωρητικό πλαίσιο και έχοντας ορίσει τα ερευνητικά μας ερωτήματα, στην επόμενη ενότητα θα εξετάσουμε τη στρατηγική δειγματοληψίας και τα ερευνητικά εργαλεία που επιλέχθηκαν για την παρούσα διατριβή.

2.4 Στρατηγική Δειγματοληψίας

Ως καταλληλότερη στρατηγική δειγματοληψίας για το συγκεκριμένο θέμα κρίνεται η «Δειγματοληψία Κρίσιμης Περίπτωσης». Όπως αναφέρουν οι Ίσαρη και Πουρκός (2015), η στρατηγική αυτή δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να επιλέξει τις περιπτώσεις που θεωρεί πιο αντιπροσωπευτικές στη μελέτη ενός ζητήματος και να ακολουθήσει μια πιο καθολική προσέγγιση, στη λογική του «εάν συμβεί εκεί θα συμβεί παντού».

Στην περίπτωσή μας, η συγκρότηση του δείγματος έγινε με τρόπο ώστε να περιλαμβάνει ειδικούς στο χώρο, δηλαδή, ανθρώπους που όχι μόνον έχουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως γνωστικό αντικείμενο, αλλά και που μέσω της επαρκούς εμπειρίας τους και της εμπλοκής τους στο θέμα, μπορούν να παρέχουν επαρκή πληροφόρηση για να διερευνηθούν και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Προκειμένου να θεωρηθούν αξιόπιστες επιλογές, οι συμμετέχοντες έπρεπε να πληρούν κάποια συγκεκριμένα κριτήρια:

1. Να εργάζονται ως CEO, CIO, CDO ή σε κάποια αντίστοιχη διοικητική θέση σε κάποιον οργανισμό ή να είναι σύμβουλοι σε θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού, ανεξάρτητοι, ή σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών πληροφορικής
2. Να έχουν τουλάχιστον 3 χρόνια προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση
3. Να έχουν συμμετάσχει σε τουλάχιστον ένα πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού στην καριέρα τους

Έχοντας εντοπίσει έναν αρχικό αριθμό ειδικών και προκειμένου να συμπληρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός συμμετεχόντων, ακολουθήθηκε μια δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Όπως αναφέρουν οι Πύλλη και Ραφτόπουλος (2012), αυτός ο τρόπος δειγματοληψίας βασίζεται στην αρχή ότι «οι αναφορές των ατόμων του δείγματος γίνονται μεταξύ ατόμων που μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή γνωρίζουν άλλους με παρόμοια». Έτσι και στην περίπτωσή μας, ο αρχικός αριθμός συμμετεχόντων λειτούργησε ως «σπόρος» δίνοντας στοιχεία επικοινωνίας άλλων ανθρώπων που πληρούν τις αντίστοιχες προϋποθέσεις.

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στις ερωτήσεις ούτως ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο ανοικτές και ευέλικτες προκειμένου να διευκολύνονται οι συμμετέχοντες, να βοηθούν την επικοινωνία και τη διαδραστικότητα και να είναι σύμφωνες με τις αρχές δεοντολογίας.

Το τελικό δείγμα αποτελείται από εννέα συμμετέχοντες. Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται ο ρόλος και η προϋπηρεσία τους στις συγκεκριμένες θέσεις:

	Συμμετέχοντες								
	Σ.Μ	Ε.Γ	Α.Ξ	Ι.Κ	Δ.Κ	Θ.Μ	Θ.Π	Ε.Σ	Β.Ο
Ρόλος	CEO	Σύμβουλος ΨΜ	CEO	Σύμβουλος ΨΜ	CDO	Digital Owner	Head of Digital & Innovation	CIO	CEO
Χρόνια προϋπηρεσίας	5	7	10	7	8	5	8	6	6

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικώς μεταξύ 5 και 20 Μαρτίου 2022, ύστερα από την πρότερη ενημέρωση και την σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων. Κάθε συνέντευξη διήρκησε κατά μέσο όρο 30 λεπτά.

Τέλος, όλοι οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν πως θα διασφαλιστεί η ανωνυμία τους και πως κανένα προσωπικό δεδομένο δε θα δημοσιοποιηθεί.

2.5 Εργαλείο Δειγματοληψίας

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω μιας ημιδομημένης συνέντευξης σε βάθος. Όπως επισημαίνουν οι Ίσαρη και Πουρκός (2015), αυτός ο τύπος συνέντευξης συνίσταται από έναν αριθμό προκαθορισμένων ερωτήσεων, οι οποίες δεν ακολουθούνται απόλυτα, αλλά αποτελούν οδηγό για την διεξαγωγή της συνέντευξης, παρέχοντας ευελιξία στον ερευνητή να εμβαθύνει σε κάποια θέματα και να υπάρχει διαδραστικότητα με τους συμμετέχοντες.

Προκειμένου οι ερωτήσεις να είναι εύστοχες έτσι ώστε να απαντηθούν επαρκώς τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην παράγραφο 2.2, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και συνίσταται σε ένα σύνολο ερωτήσεων που χωρίζονται σε τρία πεδία:

Το πρώτο πεδίο αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και στόχος του είναι να διερευνήσει το κατά πόσο οι συμμετέχοντες μπορούν να αποτελέσουν αξιόπιστο δείγμα για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Το δεύτερο πεδίο επικεντρώνεται σε ερωτήσεις στοχευμένες στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Πιο συγκεκριμένα και μεταξύ άλλων, διερευνά τους λόγους που οδηγούν έναν οργανισμό στον ψηφιακό μετασχηματισμό, τις προσδοκίες και τους στόχους που έχουν τεθεί, τις αλλαγές σε επίπεδο στρατηγικής, επιχειρηματικών μοντέλων, διαδικασιών και τον ρόλο τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων.

Το τρίτο πεδίο αφορά στα lessons learned και συγκεκριμένα εξετάζει τις προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός κατά τον μετασχηματισμό του και το πώς αυτές οι προκλήσεις μπορούν να ξεπεραστούν. Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα 1.

2.6: Ανάλυση Δεδομένων

Στην παρούσα ενότητα εξηγείται λεπτομερώς ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο αναλύθηκαν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις.

Για την παρούσα διατριβή, επιλέχθηκε ως μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων η θεματική ανάλυση. Οι Ίσαρη & Πουρκός (2015) χαρακτηρίζουν τη θεματική ανάλυση ως μια μέθοδο «εντοπισμού, περιγραφής, αναφοράς και θεματοποίησης επαναλαμβανόμενων νοηματικών μοτίβων (θεμάτων) που προκύπτουν από τα δεδομένα» στην οποία ο ερευνητής καλείται να προσδιορίσει επιστημολογικά και θεωρητικά την ανάλυσή του, βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων.

Σύμφωνα με τους Braun και Clarke (2006), η θεματική ανάλυση βασίζεται σε έξι βήματα, τα οποία όμως δεν ακολουθούν γραμμική πορεία, αλλά μια κυκλικότητα που επιτρέπει στον ερευνητή να μεταφέρεται από το ένα βήμα στο άλλο και να επανεξετάζει τον ερευνητικό του σχεδιασμό. Τα βήματα έχουν ως εξής:

1. Εξοικείωση με τα δεδομένα
2. Κωδικοποίηση
3. Αναζήτηση των θεμάτων
4. Επανεξέταση των θεμάτων
5. Ονομασία θεμάτων
6. Συγγραφή των ευρημάτων

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα, το πρώτο στάδιο μετά τη συλλογή των δεδομένων ήταν η καταγραφή του ανεπεξέργαστου υλικού σε χαρτί και η ανάγνωση των συνεντεύξεων για την καλύτερη εξοικείωση τους. Στο επόμενο στάδιο, αυτό της κωδικοποίησης, σκοπός είναι η απόδοση ενός κωδικού που θα εκφράζει σύντομα και περιεκτικά το νόημα κάθε ενότητας. Αξίζει να σημειωθεί πως, αν και κατά Mantzoukas (2007), ο κωδικός αναδύεται από το κείμενο χωρίς να υπάρχει πρότερη επιβολή του από τον ερευνητή, στην περίπτωση μας, κρίθηκε σκόπιμο, κάποιες ερωτήσεις να αφορούν αυτόνομα θέματα όπως προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα. Για παράδειγμα, οι ερωτήσεις περί προσδοκιών, προκλήσεων και παραγόντων επιτυχίας τέθηκαν αυτούσιες, αλλά οι απαντήσεις και οι κωδικοί δόθηκαν συνδυαστικά βάσει του συνόλου των απαντήσεων που δόθηκαν. Έχοντας εντοπίσει τους κωδικούς, το επόμενο βήμα ήταν η συγκέντρωση των κωδικών σε θεματικές ενότητες ούτως ώστε να δημιουργούν ένα συνεκτικό σύνολο.

Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση δεδομένων που έγινε στα πλαίσια της παρούσας διατριβής και χωρίζεται σε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά στις προσδοκίες που ένας οργανισμός θέτει και απαντά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα (RQ1). Η δεύτερη ενότητα αναλύει τις προκλήσεις και στοχεύει στο ερευνητικό ερώτημα 2 (RQ2). Η τρίτη και τελευταία ενότητα συζητά τι αποτελεί παράγοντα επιτυχίας και απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 3 (RQ3).

3.1 Προσδοκίες

Η παρούσα ενότητα εντοπίζει τις προσδοκίες των οργανισμών ενόψει ενός ψηφιακού μετασχηματισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις, ο όρος «προσδοκίες» είναι συνυφασμένος με τα κίνητρα που λειτουργούν ως έναυσμα για έναν οργανισμό, καθώς, όπως επισημάνθηκε και νωρίτερα, ο διαχωρισμός των δύο είναι ιδιαίτερα δύσκολος. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, οι προσδοκίες έχουν ως εξής:

3.1.1 Ανάγκη για καινοτομία

Οι συμμετέχοντες εστίασαν στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών ως μιας από τις πρωταρχικές προσδοκίες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Όπως αναφέρει ο Σ.Μ, *«για πρώτη φορά θα μας δινόταν η δυνατότητα μέσω της τεχνολογίας να καινοτομήσουμε... να ξεφύγουμε από το παραδοσιακό, πατροπαράδοτο προϊόν που διαθέταμε έως τότε και να δούμε πώς θα εκμεταλλευτούμε την τεχνολογία προκειμένου να δημιουργήσουμε προϊόντα τα οποία δεν είχαμε καν οραματιστεί στο παρελθόν»* αναφερόμενος στη χρήση IoT για εξατομικευμένα πακέτα ασφάλισης αυτοκινήτων.

Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών φαίνεται να είναι άμεσα συνδεδεμένη και με τον ανταγωνισμό. Όπως επισημαίνει η Ε.Γ *«Η τεχνολογία δημιουργεί ανταγωνισμό κάτι που σημαίνει πως η ανάπτυξη ενός προϊόντος δεν είναι θέμα επιλογής. Όταν όλα γύρω σου εξελίσσονται δεν μπορείς να μένεις στάσιμος. Η αγορά θα σε πετάξει εκτός»*.

3.1.2 Αύξηση ποιότητας και αποτελεσματικότητας

Μια ακόμα προσδοκία που προκύπτει από τις συνεντεύξεις είναι η μείωση του κόστους σε συνδυασμό με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών. Οι συμμετέχοντες αναφέρουν πως το να μετασχηματιστούν ψηφιακά θα τους επέτρεπε να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους, να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους και να μειώσουν σημαντικά το κόστος τους. Κατά Α.Ξ *«Οτιδήποτε συμβαίνει σε έναν*

οργανισμό κοστίζει. Κάθε διαδικασία, κάθε εργασία και κάθε απόφαση που λαμβάνεται έχει ένα κόστος, είτε είναι άμεσα φανερό όπως για παράδειγμα το κόστος των παραγγελιών, οι μισθοδοσίες, κοκ, είτε είναι κόστος ευκαιρίας, κόστος δηλαδή που θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί μέσω αποτελεσματικότερης διαχείρισης πόρων, βελτιστοποίησης διαδικασιών και καλύτερης λήψης αποφάσεων». Κατά Ι.Κ «κάθε οργανισμός προσδοκεί τη μείωση του κόστους του. Τόσο η ψηφιοποίηση των διαδικασιών όσο και η αυτοματοποίησή τους, επιτρέπει το κόστος αυτό σε βάθος χρόνου να μειωθεί αυξάνοντας παράλληλα την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και του τρόπου που εκτελούν τις εργασίες τους». Η Σ.Μ έρχεται να επιβεβαιώσει τα παραπάνω εξηγώντας πως κάθε ταξιδιωτικό γραφείο αφιερώνει έναν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων στο κομμάτι της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, προκειμένου να ενημερώνει τον κόσμο για τις τρέχουσες προσφορές. Όπως επισημαίνει, «αυτό μας δημιουργεί πρόβλημα καθώς οι υπάλληλοί μας αφιερώνουν χρόνο σε εργασίες απλές και επαναλαμβανόμενες, στις οποίες κάθε έξυπνη κινητή εφαρμογή θα μπορούσε να ανταπεξέλθει».

3.1.3 Ανάπτυξη του οργανισμού

Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις μία ακόμα προσδοκία των οργανισμών είναι η ανάπτυξη τους μέσω της επέκτασής τους σε νέες αγορές, την εύρεση νέων πηγών εσόδων και την αύξηση της πελατειακής τους βάσης. Όπως προκύπτει από την έρευνα μας, υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης του οργανισμού και της δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Όπως επισημαίνει η Ι.Κ «η χρήση της τεχνολογίας εξαλείφει τα φυσικά σύνορα μιας συγκεκριμένης αγοράς και δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επεκτείνουν τις λειτουργίες τους πέραν αυτών των φυσικών τους συνόρων, όσο μπορούν και όσο τους το επιτρέπουν οι παραγωγικές τους δυνατότητες». Επί του ιδίου θέματος, η Σ.Μ. αναφέρει ότι «όσο επιτυχημένος και να είσαι πάντα ψάχνεις τρόπους να κάνεις το παραπάνω βήμα. Αυτό το βήμα για εμάς σήμαινε προσέλκυση πελατών από το εξωτερικό και ξέραμε πως για να το πετύχουμε έπρεπε να επενδύσουμε σε τεχνολογικές λύσεις».

3.1.4 Κατανόηση πελατειακών αναγκών και ενίσχυση πελατειακών σχέσεων

Τέλος, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την προσδοκία τους να κατανοήσουν καλύτερα τις βαθύτερες ανάγκες των πελατών τους, ούτως ώστε να τους προσφέρουν αυτό που χρειάζονται, στο σωστό τόπο και χρόνο, ενισχύοντας έτσι τις υπάρχουσες σχέσεις τους με τους πελάτες. Σύμφωνα με τον Δ.Κ «οι καταναλωτές πλέον έχουν γνώσεις και μαζί με αυτές έρχονται και οι ανάλογες απαιτήσεις. Αμα δεν βρεις τον τρόπο να τους τις καλύψεις εσύ, ενισχύοντας έτσι την υπάρχουσα σχέση, θα το κάνει σίγουρα ο ανταγωνισμός σου» ενώ κατά Σ.Μ, «μια

επιτυχημένη επιχείρηση ξέρει τις επιθυμίες του πελάτη της προτού αυτές γίνουν ανάγκες και χάρη στην πρόοδο της τεχνολογίας, αυτό πλέον είναι λιγότερο αδύνατο απ' όσο ακούγεται».

Η δημιουργία μιας ψηφιακής εμπειρίας αναφέρθηκε επίσης ως προσδοκία από αρκετούς συμμετέχοντες. Για παράδειγμα, αναφερόμενος στην διαδικασία ανοίγματος ενός τραπεζικού λογαριασμού, ο Θ.Μ. εξηγεί πως «*οι πελάτες μας σήμερα αναζητούν την άνεση και την ευκολία που παρέχει η τεχνολογία, ή όπως την αποκαλούμε συχνά, μια ψηφιακή εμπειρία... και εμείς πρέπει να βρούμε τρόπους να τους την προσφέρουμε. Για παράδειγμα, πριν την πανδημία, η επαφή του πελάτη με τις τράπεζες γινόταν αποκλειστικά δια ζώσης και για πολύ περιορισμένες περιπτώσεις μέσω τηλεφώνου... το άνοιγμα ενός τραπεζικού λογαριασμού με 3 κλικ φάνταζε σενάριο επιστημονικής φαντασίας».*

3.2 Προκλήσεις

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στην ψηφιακή του μετάβαση. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις, οι προκλήσεις μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

3.2.1 Έλλειψη στρατηγικής ή αδυναμία επικοινωνίας στρατηγικής

Ένας από τους πιο πολυσυζητημένους όρους που προέκυψε από τις συνεντεύξεις είναι αυτός της στρατηγικής. Όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν στο γεγονός ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα στρατηγικό θέμα καθώς επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού. Παρά ταύτα, στην πλειοψηφία τους, οι συμμετέχοντες παρατηρούν πως η ανάπτυξη μιας σωστής και καλά μελετημένης στρατηγικής είναι κάτι ιδιαίτερα δύσκολο στην πράξη. Όπως αναφέρει ο Θ.Π., *«ενώ πιστεύαμε πως η στρατηγική ήταν σαφής και ξεκάθαρη, όσο περνούσε ο καιρός, συνειδητοποιούσαμε πως η ουσία του πράγματος, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι που είχαμε θέσει, ήταν απλά επιφανειακός, καθώς ναι μεν είχαμε μια γενική κατεύθυνση, αλλά δεν είχε γίνει η απαραίτητη ανάλυση σε βάθος του πώς αυτό θα επιτευχθεί»*. Αντίστοιχα, ο Ε.Σ. αναφέρει *«Θέλοντας και εμείς να μετασχηματιστούμε ψηφιακά όπως ο ανταγωνισμός, βρεθήκαμε να έχουμε στη διάθεση μας μια λύση analytics χωρίς πρώτα να έχουμε σκεφτεί σε τί μπορεί αυτό να μας φανεί χρήσιμο και πώς μπορούμε να το αξιοποιήσουμε στο μέγιστο. Η τεχνολογία είναι καλή, αλλά είναι εκεί για να εξυπηρετεί τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού. Όχι το αντίθετο»*.

Παρά την πρόκληση της διαμόρφωσης στρατηγικής όπου επισημάνθηκε παραπάνω, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν επίσης και στην σημαντικότητα της διοίκησης στην επικοινωνία της στρατηγικής στον οργανισμό. Κατά Α.Ξ. *«δεν αρκεί η στρατηγική να είναι σαφής για εσένα. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να δημιουργήσει ένα όραμα και να δώσει την κατεύθυνση, αλλά για επιτευχθεί το όραμα αυτό, η συμβολή των εργαζομένων είναι μονόδρομος. Πρέπει λοιπόν τόσο το όραμα όσο και τα πλεονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού να γίνουν κατανοητά σε όλο τον οργανισμό και να έχουν όλοι έναν κοινό στόχο και την ίδια κατανόηση του τί πάμε να πετύχουμε και φυσικά, να συνεισφέρουμε όλοι.»*

3.2.2 Πεπαλαιωμένη κουλτούρα

Μία ακόμα πρόκληση αποτελεί η έλλειψη ψηφιακής κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν μια αυξημένη αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Η Ε.Γ, δίνοντας το παράδειγμα ενός οργανισμού στον οποίο παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες, εξηγεί πως είναι δύσκολο για κάποιον οργανισμό να αλλάξει την κουλτούρα του, ιδίως όταν δεν υπάρχει άμεση ανάγκη.

«Δεν είχαμε κανένα λόγο να αλλάζουμε το στιδήποτε. Οι πωλήσεις μας ήταν ήδη υψηλές, ο αριθμός παραγγελιών αυξανόταν... πιάναμε τους στόχους μας και με το παραπάνω. Γιατί να το ρισκάρουμε;»

Πέραν της αντίστασης της αλλαγής, από την παραπάνω δήλωση προκύπτει ταυτόχρονα άγνοια σχετικά με τα οφέλη που ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα μπορούσε να παρέχει και φόβος στο ρίσκο και την αβεβαιότητα. Κατά Ι.Κ *«Συχνά οι οργανισμοί τείνουν προς αυτό που γνωρίζουν και θεωρούν βέβαιο. Όμως πολύ συχνά στις επιχειρήσεις καλούμαστε να λάβουμε αποφάσεις σε καταστάσεις αβεβαιότητας και αυτή [ο ψηφιακός μετασχηματισμός] είναι μία από αυτές. Για να πετύχεις πρέπει το ρίσκο να είναι στην κουλτούρα σου».*

3.2.3 Υψηλό κόστος

Το κόστος του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί επίσης σημαντική πρόκληση για τους οργανισμούς. Ο μετασχηματισμός ενός οργανισμού προϋποθέτει αλλαγές σε όλα τα επίπεδα και αυτό συνεπάγεται υψηλό κόστος. Όπως αναφέρει ο Ε.Γ. *«ανάλογα με το επίπεδο του μετασχηματισμού που ένας οργανισμός θέλει να πετύχει υπάρχουν και τα ανάλογα κόστη. Πρέπει να επενδύσεις σε τεχνολογίες, σε ανθρώπους, σε διαδικασίες κοκ. Αυτό συχνά μπορεί να είναι απαγορευτικό για έναν οργανισμό, ειδικά όταν είναι μικρός σε μέγεθος, καθώς καλείται να επενδύσει πόρους σε κάτι που το αποτέλεσμα δεν είναι καν εγγυημένο».*

Έμμεσο κόστος όμως αποτελεί και ο χρόνος που απαιτείται στα πλαίσια του προγράμματος. Κατά Δ.Κ *«στο κόστος πρέπει να συνυπολογίζεται τόσο το οικονομικό κόστος όσο και ο χρόνος που απαιτείται...πολλοί οργανισμοί δεν είναι επαρκώς στελεχωμένοι και οι απαιτήσεις της εργασίας τους είναι ήδη υψηλές. Είναι λοιπόν αδύνατον να διατεθεί χρόνος που θα είναι καθαρά αφιερωμένος στην εκμάθηση νέων γνώσεων και κατ' επέκτασιν, στην επιτυχία του προγράμματος».*

3.2.4 Έλλειψη ψηφιακών γνώσεων και δεξιοτήτων

Τέλος, μια ακόμη πρόκληση που προκύπτει από τις συνεντεύξεις αποτελεί η έλλειψη ψηφιακών γνώσεων και δεξιοτήτων. Όπως επισημαίνει ο Θ.Π «Ο τραπεζικός τομέας κατακλύζεται στην πλειοψηφία του από οικονομολόγους, χρηματοοικονομικούς αναλυτές, αναλυτές ρίσκου και φημίζεται για την εργασιακή του σταθερότητα, κάτι που σημαίνει πως οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους απασχολούνται στην τράπεζα όλη τους τη ζωή. Οι ψηφιακές δεξιότητες δεν ήταν απαραίτητα προτεραιότητα στις απαιτήσεις της θέσης δέκα ή είκοσι χρόνια πριν. Συνεπώς, παρά το γεγονός πως οι άνθρωποι αυτοί είναι σωστοί επαγγελματίες και κατέχουν καλά το αντικείμενο τους, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, υστερούν σε ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες και πιθανότατα δυσκολεύονται να αντιληφθούν ή ακόμα και να κατανοήσουν τον νέο τρόπο εργασίας όπως μπορεί ένας νεότερος άνθρωπος που έχει μόλις βγει από το πανεπιστήμιο»

3.3 Παράγοντες επιτυχίας

Έχοντας επισημάνει τις προσδοκίες και τις προκλήσεις στις προηγούμενες ενότητες, στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού όπως προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων. Οι παράγοντες επιτυχίας που εντοπίστηκαν από τις συνεντεύξεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

3.3.1 Αλλαγή κουλτούρας

Έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού με τρόπο ώστε να υποστηρίζει τη συνεργασία, να δείχνει εμπιστοσύνη και να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων. Όπως αναφέρει ο Α.Ξ., *«Έχουμε περάσει σε μια εποχή κατά την οποία η κλασική κάθετη ιεραρχία η οποία υπήρχε παλαιότερα, έχει αρχίσει και καταρρέει. Για να πετύχει όλο αυτό, πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των ομάδων και μια αίσθηση ισότητας που θα υποστηρίζει τη συνεργασία και κατ' επέκτασιν, θα ευνοεί την γρηγορότερη λήψη αποφάσεων, ξεφεύγοντας από τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες»*.

Οι συμμετέχοντες τόνισαν επίσης τη σημαντικότητα του να δίνουν οι οργανισμοί επαρκή ελευθερία στους εργαζομένους να εκφράζουν τις ιδέες τους και να ρισκάρουν δίχως φόβο. Κατά Ι.Κ., *«το ρίσκο δεν πρέπει να τιμωρείται, πρέπει να επιβραβεύεται καθώς είναι ο μόνος τρόπος να μάθεις και να προχωρήσεις μπροστά. Λάθη θα γίνουν, αλλά όσο πιο γρήγορα γίνουν τόσο πιο γρήγορα θα μάθεις. Το σημαντικό είναι να υπάρχει μια ισορροπία...»* ενώ κατά Δ.Κ. *«δεν υπάρχει καλή και κακή ιδέα. Κάθε ιδέα πρέπει να ακούγεται και για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη στη διαδικασία»*.

3.3.2 Δέσμευση της διοίκησης

Σε αντίθεση με την απαίτηση μιας καλά εδραιωμένης στρατηγικής που θα δούμε παρακάτω, η δέσμευση της διοίκησης, όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις, φαίνεται να αφορά στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ενεργεί η διοίκηση στα πλαίσια του μετασχηματισμού του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η δέσμευση της διοίκησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους πόρους που διαθέτει για την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος. Ως προς αυτό, η Ε.Γ. τονίζει πως *«Το να μεταφέρεις το όραμα σου είναι η αρχή, αλλά για να επιτευχθεί το όραμα αυτό, απαιτούνται και οι κατάλληλοι πόροι, είτε είναι οικονομικοί, είτε τεχνολογικοί, είτε ανθρώπινοι»*. Ο Α.Ξ. επεκτείνεται επί του θέματος

προσθέτοντας πως «*αυτά τα projects απαιτούν τεράστια κεφάλαια, τα οποία, πρώτον, πρέπει να διαθέτεις και δεύτερον, να είσαι διατεθειμένος να τα αξιοποιήσεις εις βάρος κάποιας άλλης ανάγκης του οργανισμού*».

3.3.3 Ξεκάθαρη στρατηγική

Με τον ίδιο τρόπο που η στρατηγική του οργανισμού ορίζει τους στόχους και την κατεύθυνση ενός οργανισμού, η στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού έρχεται και αυτή με τη σειρά της να καθορίσει βήμα-βήμα όλα τα επιμέρους κομμάτια σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας, τη δημιουργία αξίας και τις δομικές αλλαγές που απαιτούνται. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αυτή έρχεται να ορίσει το πού βρίσκεται ο κάθε οργανισμός, ποιοι είναι οι στόχοι που έχει θέσει και με ποιους τρόπους αυτοί θα επιτευχθούν.

Όπως επισημαίνουν οι συμμετέχοντες, ο καθορισμός μιας στρατηγικής προκύπτει από εκτενή ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, των αναγκών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Κατά Δ.Κ «*Ανάλογα με το τι θες να πετύχεις πρέπει να θέσεις και τα σωστά ερωτήματα. Αν για παράδειγμα ο στόχος είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, πρέπει να αναρωτηθείς: Τι πρακτικές ακολουθούμε τώρα? Που υπάρχει πρόβλημα ή περιθώριο βελτίωσης? Σε ποιο σημείο μπορούμε να αλλάξουμε κάτι? Έχουμε την απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία εντός του οργανισμού ή πρέπει να στραφούμε σε εξωτερικούς συνεργάτες? Αντίστοιχα, αν στόχος είναι η σχεδίαση και ανάπτυξη ενός ψηφιακού προϊόντος πρέπει να αναρωτηθείς τι προσφέρω τώρα, που στέκεται ο ανταγωνισμός μου? ποια είναι η προστιθέμενη αξία, σε ποιους απευθύνομαι κοκ.*».

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι αδιαμφισβήτητα ένα στρατηγικό θέμα και όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις, αν και συχνά η ψηφιακή στρατηγική αντιμετωπίζεται, αρχικά ως ένα κομμάτι της στρατηγικής του οργανισμού, φαίνεται πως χωρίς τη σταδιακή ενσωμάτωση των δύο, είναι δύσκολο να γίνει μια επιτυχημένη προσπάθεια. Όπως αναφέρει ο Α.Ξ «*Είναι αδύνατο να στοχεύεις σε ένα κοινό αποτέλεσμα έχοντας δύο διαφορετικές στρατηγικές. Σίγουρα, στην αρχή, η ψηφιακή στρατηγική θα έρθει να υποστηρίξει την ευρύτερη στρατηγική του οργανισμού, αλλά από κάποιο σημείο και μετά, οι δύο στρατηγικές λειτουργούν παράλληλα και αλληλοσυμπληρώνονται, μέχρι να γίνουν ένα*». Στην ίδια λογική, η Ε.Γ εξηγεί πως «*το γεγονός ότι η τεχνολογία σου δίνει τη δυνατότητα να επεκταθείς σε μια αγορά ή να αναπτύξεις το επιχειρηματικό σου μοντέλο, είναι ένα καθαρά στρατηγικό θέμα που, εν μέρει, ξεφεύγει από τη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά από την άλλη πλευρά είναι άμεσα*

συνδεδεμένο με αυτήν. Συνεπώς, η κατεύθυνση είναι τελικά κοινή και το να μιλάμε για δυο διαφορετικές στρατηγικές ίσως, σε αυτό το επίπεδο, είναι τελικά περιττό».

3.3.4 Σύσταση ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού

Η σύσταση μιας ειδικής ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού αναφέρθηκε επίσης από πολλούς συμμετέχοντες, οι οποίοι τόνισαν την αναγκαιότητα δημιουργίας νέων ρόλων όπως αυτόν του CDO. Όπως επισήμανε ο Θ.Μ, «όταν ήρθε η στιγμή να μοιράσουμε αρμοδιότητες, καταλάβαμε πως κανένας από εμάς δεν είχε τον χρόνο ή και τα προσόντα που θεωρούσαμε απαραίτητα για την επιτυχία του προγράμματος... Έπρεπε λοιπόν να στραφούμε εκτός του οργανισμού και να αναζητήσουμε ανθρώπους με την ανάλογη εμπειρία όπως *Digital Product owners*, *Digital managers* και φυσικά έναν CDO, οι οποίοι θα αποτελούσαν πλέον μια ξεχωριστή ομάδα, με τις ανάλογες αρμοδιότητες, που θα συνεργάζονται αρμονικά με τον υπόλοιπο οργανισμό και θα υποστηρίζουν τους υπόλοιπους εργαζομένους στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων».

3.3.5 Εκπαίδευση εργαζομένων

Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας που προέκυψε από τις συνεντεύξεις είναι αυτός της εκπαίδευσης των εργαζομένων σε ψηφιακές γνώσεις, δεξιότητες και νοοτροπία. Κατά Α.Ξ «Στην εποχή μας αλλάζουν όλα τόσο γρήγορα που η εκπαίδευση και η συνεχής εξέλιξη των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί, όχι μόνο προτεραιότητα, αλλά μέρος της κουλτούρας οργανισμού. Αντίστοιχα η Ι.Κ εξηγεί, «η ψηφιακή νοοτροπία δεν περιορίζεται στη γνώση ενός συστήματος. Σίγουρα η κατανόηση και οι τεχνικές δεξιότητες είναι απαραίτητες και ο οργανισμός οφείλει να φροντίζει για αυτό μέσω σεμιναρίων, *workshops* κοκ, αλλά σε επίπεδο νοοτροπίας, έχεις ανάγκη από μέντορες και *coaches* που θα σε επηρεάζουν, θα σε εμπνέουν και θα σε βοηθήσουν να αποκτήσεις μια γενικότερη κατανόηση της ψηφιακής εποχής και να διευρύνεις τους ορίζοντές σου».

3.3.6 Συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες

Οι συμμετέχοντες εντόπισαν ακόμα ως παράγοντα επιτυχίας τη σημαντικότητα της συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες. Κατά Δ.Κ «Ένας οργανισμός δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του, είτε γιατί δεν έχει τη γνώση είτε γιατί δεν έχει τους απαραίτητους πόρους. Οι συνεργασίες με τρίτους μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά σε αυτούς τους παράγοντες. Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, *incubators* ή ακόμα και άλλες επιχειρήσεις που εξειδικεύονται σε τεχνολογικά κομμάτια στα οποία εσύ ως οργανισμός ενδεχομένως να μην

κατέχεις σε βάθος, μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετικούς συνεργάτες. Εξ' άλλου, αυτή είναι και η δουλειά τους.».

3.3.7 Συνεργασία με τον πελάτη

Η κάλυψη των αναγκών του πελάτη αποτελεί κίνητρο για κάθε ψηφιακό μετασχηματισμό και έτσι η συνεργασία μαζί του παίζει σημαντικό ρόλο, τόσο στο σχεδιασμό και τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών όσο και στη δημιουργία μιας ψηφιακής εμπειρίας. Όπως αναφέρει ο Β.Ο. *«Ο ρόλος του πελάτη δεν περιορίζεται μόνο στην αγορά και στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Εν αγνοία του, έχει έναν πολύ πιο σημαντικό ρόλο, αυτόν του συνεργάτη. Είναι αυτός που, μέσω των αναγκών του, δίνει το έναυσμα κάθε ψηφιακής πρωτοβουλίας και μας βοηθάει να προσαρμόσουμε οτιδήποτε κάνουμε όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες του».*

Στην ίδια λογική, ο Θ.Μ., αναφερόμενος στη δημιουργία και χρήση τραπεζικών εφαρμογών, τονίζει ότι *«Σκοπός μας δεν είναι απλά να δημιουργούμε λύσεις. Σκοπός μας είναι οι λύσεις που δημιουργούμε να εξυπηρετούν και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και να δημιουργούν μια ψηφιακή εμπειρία, μέσω της οποίας, παράλληλα θα εκπαιδεύονται, τόσο στις δυνατότητες της εφαρμογής όσο και στη χρήση».*

3.3.8 Σταδιακή προσέγγιση

Οι συμμετέχοντες εντόπισαν επίσης ως παράγοντα επιτυχίας τη σταδιακή προσέγγιση. Δεδομένων των ριζικών αλλαγών που έρχονται με ένα πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού, η ταυτόχρονη αλλαγή σε όλα τα επίπεδα επιφέρει τεράστιες δυσκολίες. Ως εκ τούτου, η προσέγγιση πρέπει να είναι σταδιακή και καλά μελετημένη. Κατά Ε.Σ. *«δεν μπορείς να φέρεις τα πάνω κάτω σε έναν οργανισμό από τη μία μέρα στην άλλη. Κάθε αλλαγή πρέπει να είναι καλά μελετημένη και να γίνεται στον σωστό χρόνο, ούτως ώστε να μπορείς να βελτιώνεσαι»* ενώ η Ε.Γ προσθέτει πως *«πρόκειται στην ουσία για ένα πείραμα το οποίο εφαρμόζεις σε μικρή κλίμακα και περιμένεις να δεις τα αποτελέσματα. Ξεκινάς να μετασχηματίζεις μια διαδικασία, ένα τμήμα και ανάλογα με την επιτυχία, σταδιακά προχωράς και σε άλλες διαδικασίες, σε άλλα τμήματα».*

3.3.9 Προκαθορισμένη μέτρηση της απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό παράγοντα που προέκυψε από τις συνεντεύξεις. Αξίζει να σημειωθεί πως, αν και δεν δόθηκε από κανέναν συμμετέχοντα άμεσα ως απάντηση στο ερώτημα περί παραγόντων επιτυχίας, δόθηκε έμμεσα μέσω του

ερωτήματος περί του τρόπου μέτρησης της επιτυχίας και της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν πως μετράται η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού, δόθηκε πληθώρα απαντήσεων. Κάποιοι εστίασαν στην αύξηση των πωλήσεων και την κερδοφορία, άλλοι το είδαν υπό το πρίσμα διατήρησης υπαρχόντων και την προσέλκυση νέων χρηστών, άλλος ανέφερε τον χρόνο που απαιτείται για να βγει ένα προϊόν στην αγορά, ενώ πολλοί αναφέρθηκαν στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας μέσω της μέτρησης των χρόνων.

Παρ' όλα αυτά, όλοι συμφώνησαν πως η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση σε κάθε βήμα της μετάβασης. Όπως αναφέρει η Ι.Κ *«η δεδομενοκεντρική προσέγγιση αποτελεί αρχή της διοικητικής επιστήμης. Το γεγονός πως ψηφιοποιείς για παράδειγμα μια διαδικασία, δεν σημαίνει απαραίτητα πως είναι και σωστό. Το πώς ορίζεται η επιτυχία πρέπει να έχει οριστεί από την αρχή με σαφή κριτήρια»* ενώ κατά Α.Ξ *«δεν μπορείς να αφήνεις τα πράγματα στην τύχη τους. Σίγουρα δεν θα πετύχεις με την πρώτη, αλλά σε κάθε περίπτωση πρέπει να ξέρεις ως οργανισμός τι σημαίνει επιτυχία για σένα και πόσο σε παίρνει σαν οργανισμό να αποτύχεις»*.

Κεφάλαιο 4: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια παρουσίαση των αποτελεσμάτων όπως προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των ειδικών στα πλαίσια των ερευνητικών ερωτημάτων. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται σύνδεση της νέας εμπειρικής γνώσης με αυτήν της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Προς υπενθύμιση, σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να ερευνήσει τις προσδοκίες, τις προκλήσεις και τους παράγοντες επιτυχίας στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός οργανισμού.

Σε ό,τι αφορά στις προσδοκίες, θα μπορούσαμε να τις χωρίσουμε σε προσδοκίες σχετικά με το εσωτερικό του οργανισμού και προσδοκίες που αφορούν σε εξωτερικούς παράγοντες. Οι προσδοκίες που σχετίζονται με το εσωτερικό του οργανισμού αφορούν στη αύξηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, ενώ εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται με την ανάγκη για καινοτομία, την ενίσχυση των πελατειακών σχέσεων και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Στα πλαίσια της αύξησης της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ως προσδοκία τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και την καλύτερη διαχείριση των πόρων τους. Όπως αναφέρουν οι Nadkarni & Prugel (2019), τόσο η τεχνολογία όσο και τα πληροφοριακά συστήματα οδηγούν σε ριζική αλλαγή στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, παρέχοντας στους οργανισμούς έναν υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης. Η αυτοματοποίηση οδηγεί στην εξάλειψη της ανθρώπινης παρέμβασης, γεγονός το οποίο οδηγεί σε αύξηση της ποιότητας, αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων και κατ' επέκτασιν, μείωση του κόστους εργασίας, ποιότητας και παραγωγής (Parviainen et al., 2017).

Αναφορικά με τις προσδοκίες που σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες, ένας από τους σημαντικότερους λόγους που οδηγούν έναν οργανισμό να ξεκινήσει αυτό το ταξίδι του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί, ενδεχομένως, η ανάγκη για καινοτομία. Η πρόοδος της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες θα εξυπηρετούν σε βάθος τις προσδοκίες των πελατών και θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εποχής. Παρατηρούμε λοιπόν, πως έμμεσα, η προσδοκία των οργανισμών να δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, συνδέεται επίσης με το κίνητρο της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια, της επιβίωσης τους. Η προσέγγιση αυτή είναι συμβατή με τη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, οι Osmundsen et al. (2018) αναφέρουν πως, παρά το γεγονός ότι, η εξέλιξη των υπαρχόντων προϊόντων και

η δημιουργία νέων είναι προσδοκία κάθε οργανισμού, αποτελεί ταυτόχρονα και ανάγκη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μία ακόμα προσδοκία είναι αυτή της ενίσχυσης των πελατειακών σχέσεων. Χάρη στην τεχνολογία, οι καταναλωτές σήμερα έχουν μια ανεπτυγμένη γνώση του τί αναζητούν, κάτι που τους καθιστά τόσο απαιτητικούς όσο και επιλεκτικούς. Συνεπώς, οι οργανισμοί προσδοκούν, όχι μόνο να κατανοήσουν καλύτερα και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των καταναλωτών τους, αλλά να καταφέρουν να τους παρέχουν μια ολοκληρωμένη ψηφιακή εμπειρία.

Τέλος, σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη του οργανισμού, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα τους επέτρεπε να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση, να εξελίξουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και να επεκταθούν σε νέες αγορές. Το ότι η δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων που ανταπεξέρχονται στις ανάγκες των καταναλωτών βοηθάει στην αύξηση της πελατειακής βάσης ενός οργανισμού είναι μάλλον λογικό επακόλουθο και δεν χρήζει παραπάνω ανάλυσης. Σε ό,τι αφορά στα επιχειρηματικά μοντέλα, οι Nadkarni & Prugl (2019) παρατηρούν πως, σε αντίθεση με προηγούμενης γενιάς μετασχηματισμούς που περιορίζονταν σε εσωτερική βελτίωση, όπως CRM, ERP κοκ, οι σημερινές τεχνολογίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τον τρόπο που δημιουργούν αξία δημιουργώντας δραστικές αλλαγές στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της αυτοκινητοβιομηχανίας, η οποία, ενώ μέχρι πριν από μερικά χρόνια, εστίαζε αποκλειστικά στην παραγωγή αυτοκινήτων, εντάσσοντας τις ψηφιακές εξελίξεις της εποχής, έχει πλέον επεκταθεί και σε άλλου είδους υπηρεσίες όπως, αυτές της ασφάλισης, με αποτέλεσμα να δημιουργεί ανταγωνισμό στις ασφαλιστικές εταιρίες.

Παρατηρούμε λοιπόν πως οι προσδοκίες σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό εστιάζουν στην επανεξέταση του συνόλου του οργανισμού, ακολουθώντας μια λογική σειρά που ξεκινάει από τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, επεκτείνεται στην κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών, συνεχίζει με την εξέλιξη νέων προϊόντων και στοχεύει στην επέκταση του οργανισμού μέσω της εξέλιξης των επιχειρηματικών μοντέλων, της αύξησης της πελατειακής βάσης και της επέκτασης σε νέες αγορές.

Προχωρώντας, οι προκλήσεις που κρύβονται πίσω από την επιτυχία ενός ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι αμελητέες. Οι σημαντικότερες προκλήσεις που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία περιλαμβάνουν τον δισταγμό των επιχειρήσεων να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες, στην αδυναμία τους να αντιληφθούν τα πλεονεκτήματα που η ψηφιακή μετάβαση

μπορεί να τους προσφέρει, καθώς και στην έλλειψη στρατηγικής, οράματος και ψηφιακής κουλτούρας και γνώσεων.

Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις, μία από τις πρώτες προκλήσεις αποτελεί η ίδια η απόφαση των οργανισμών να ξεκινήσουν ή όχι τον μετασχηματισμό τους. Σε σχετική έρευνά τους, οι Vey et al., (2017) αναφέρουν πως ένα πολύ μεγάλο ποσοστό οργανισμών εξέφρασε τον δισταγμό του σχετικά με το αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι όντως απαραίτητος και εφόσον είναι, εάν θα έπρεπε να λάβει ηγετική θέση στον μετασχηματισμό του κλάδου ή να ακολουθήσει μια προσέγγιση αναμονής, προκειμένου να δει τις αντιδράσεις του ανταγωνισμού. Όπως αναφέρουν οι Parviainen et al., (2017), ένας από τους παράγοντες που οδηγεί σε αυτόν τον δισταγμό είναι το γεγονός ότι πιθανώς, κάποιοι οργανισμοί δεν έχουν ακόμα συνειδητοποιήσει απόλυτα τη σημαντικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού και ειδικά, στις περιπτώσεις όπου οι πωλήσεις είναι υψηλές και τα έσοδα σημαντικά, οι οργανισμοί δυσκολεύονται να δουν τα πλεονεκτήματα που θα επέφερε ένας μετασχηματισμός σε βάθος χρόνου. Κατά Vey et al., (2017), αυτό γίνεται ακόμα πιο δύσκολο για οργανισμούς, οι οποίοι έχουν μάθει μέσω ενός φυσικού προϊόντος να εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο κοινό και ξαφνικά καλούνται να φανταστούν πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός τους θα μπορούσε να οδηγήσει στη δημιουργία ενός υποκατάστατου του φυσικού τους προϊόντος.

Μια άλλη πρόκληση που συζητήθηκε στις συνεντεύξεις είναι η έλλειψη στρατηγικής και πιο συγκεκριμένα η έλλειψη μιας εις βάθος ανάλυσης των αναγκών. Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, εκτενέστερα, η στρατηγική δεν δείχνει μόνο την κατεύθυνση αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Σημαντική πρόκληση φαίνεται ακόμα να αποτελεί ο παράγοντας του κόστους, το οποίο, όπως φαίνεται, είναι συχνά δυσβάσταχτο για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Parvainen et al., (2019), τυπικά κόστη στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελούν το κόστος που συνδέεται με τις τεχνολογικές λύσεις, το κόστος προσέλκυσης ταλέντων, η έρευνα και η ανάπτυξη, η εκπαίδευση του οργανισμού και φυσικά το κόστος που προκύπτει από την αλλαγή στον τρόπο εργασίας. Λόγω του υψηλού κόστους, οι Ulas (2019), επισημαίνουν την αναγκαιότητα των κρατών να δίνουν κίνητρα και να υποστηρίζουν οικονομικά τους οργανισμούς, ιδίως όταν αυτοί βρίσκονται στα πρώτα στάδια του μετασχηματισμού τους. Οι Henriette et al., (2016), αναφέρουν επίσης την λύση της “από κοινού καινοτομίας” που θέλει τους οργανισμούς να συνεργάζονται προκειμένου να μοιραστούν το οικονομικό βάρος.

Η τελευταία πρόκληση που εξέφρασαν οι συνεντευξιαζόμενοι και αναφέρεται και εκτενώς στη βιβλιογραφία είναι αυτή της έλλειψης ψηφιακών γνώσεων και ικανοτήτων. Όπως επισημαίνουν οι Vey et al., (2017), ο μετασχηματισμός ενός οργανισμού δεν μπορεί να επιτευχθεί εφόσον δεν υπάρχουν ικανοί ανθρώπινοι πόροι που να αντιλαμβάνονται επαρκώς το νόημα και την περιπλοκότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ κατά Skog (2018), απαιτείται όχι μόνο μια βαθιά κατανόηση του κλάδου και της αγοράς αλλά και μια βαθιά αντίληψη της τεχνολογίας.

Προχωρώντας στους παράγοντες επιτυχίας, οι συμμετέχοντες εντόπισαν ως απαραίτητες προϋποθέσεις τη δέσμευση της διοίκησης, την ανάπτυξη μιας υποστηρικτικής κουλτούρας, τη σύσταση ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού, την επέκταση των ψηφιακών γνώσεων, την ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού και αυτής του οργανισμού και τη σημαντικότητα της συνεργασίας με τους πελάτες και εξωτερικούς συνεργάτες καθώς και αυτήν, της σταδιακής προσέγγισης σε συνδυασμό με τον προκαθορισμένο τρόπο μέτρησης της επιτυχίας.

Σε ό,τι αφορά στη δέσμευση της διοίκησης, οι συμμετέχοντες ανέφεραν τη σημασία της επικοινωνίας του οράματος και της παροχής ικανοποιητικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Η επάρκεια πόρων στα πλαίσια της δέσμευσης της διοίκησης εντοπίζεται επίσης και στη βιβλιογραφία. Κατά Larjounori et al., (2018), η δέσμευση της διοίκησης μετριέται στους πόρους που επενδύονται για ένα πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ όπως προσθέτουν οι Gurbaxani & Dunkle (2019), η διοίκηση πρέπει να είναι διατεθειμένη να επενδύσει, συνήθως με αβέβαια αποτελέσματα, «κανιβαλίζοντας» συχνά τις ήδη υπάρχουσες ροές εσόδων.

Η ανάπτυξη μιας υποστηρικτικής «ψηφιακής» κουλτούρας αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο συζήτησης στη βιβλιογραφία. Οι Ivancic et al., (2019) αναφέρονται στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας διαμοιρασμού γνώσης και αλληλοβοήθειας, οι Gurbaxani et al., (2019) τονίζουν την ανάγκη για υιοθέτηση μιας νοοτροπίας που βασίζεται στη λήψη ρίσκου, την υποστήριξη στο λάθος και την επιβράβευση στην προσφορά νέων ιδεών, οι Larjounori (2018), τονίζουν τη σημασία αυτονομίας έναντι μιας κάθετης ιεραρχίας, ενώ ο Ulas (2019) επισημαίνει τη σημασία μιας κουλτούρας μάθησης διαρκούς μάθησης, επιμόρφωσης και συνεργασίας.

Σε επίπεδο στρατηγικής, οι συμμετέχοντες τόνισαν την ανάγκη μιας μελετημένης προσέγγισης που θα προσδιορίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου ο

κάθε οργανισμός να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όπως επισημαίνει ο Schwertner (2017), χωρίς μια σαφή στρατηγική, υπάρχει κίνδυνος οι οργανισμοί να εστιάσουν στην τεχνολογία και όχι στον πελάτη. Οι συμμετέχοντες τόνισαν επίσης το γεγονός ότι η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού ακολουθεί ένα είδος περιγραφικού χάρτη στον οποίο ορίζονται οι στόχοι και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν βάσει της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού. Αντίστοιχη προσέγγιση συναντάται και από τους Paravainen et al., (2019), οι οποίοι επισημαίνουν ότι ο ρόλος της στρατηγικής δεν είναι άλλος από το να κλείνει το υπάρχον χάσμα μεταξύ του που βρίσκεται ο οργανισμός και αυτού που θέλει να επιτύχει και για να γίνει αυτό, η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού δεν παίζει πια υποστηρικτικό ρόλο όπως κάποτε, αλλά αντίθετα, πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική του οργανισμού και να αντιμετωπίζονται ως ένα.

Αναφορικά με τη δημιουργία μιας ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως είδαμε, σημαντικό παράγοντα στην επιτυχία του μετασχηματισμού ενός οργανισμού αποτελεί και η δημιουργία νέων ρόλων, οι οποίοι αφενός φέρουν την ευθύνη της περάτωσης του προγράμματος και αφετέρου στοχεύουν στην κάλυψη της έλλειψης γνώσεων που υπάρχει στον οργανισμό. Αυτό προκύπτει και από την έρευνα των Ivancic et al., (2019), οι οποίοι εντοπίζουν πως μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων προσπαθεί να δημιουργεί στενές σχέσεις μεταξύ της ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού και του υπόλοιπου οργανισμού ούτως ώστε να μεταλαμπαδεύεται η ψηφιακή γνώση και κουλτούρα.

Σε ό,τι αφορά στις πελατειακές σχέσεις, από τις συνεντεύξεις προκύπτει πως οι πελάτες πρέπει να κατέχουν κεντρικό ρόλο στην όλη διαδικασία, καθώς, ορίζουν την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός σχετικά με τη σχεδίαση και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών και συνεισφέρουν στην βελτίωση μέσω της ανατροφοδότησής τους, κάτι που επισημαίνεται και στην έρευνα των Latjovuori et al., (2018).

Οι δύο τελευταίοι παράγοντες επιτυχίας που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις είναι αυτός, της σταδιακής προσέγγισης και αυτός, της προκαθορισμένης μέτρησης της απόδοσης. Σχετικά με τη σταδιακή προσέγγιση, οι συνεντευξιζόμενοι επεσήμαναν την σημασία του να ακολουθείς μια πειραματική διαδικασία, η οποία διευκολύνει στην καλύτερη εκτίμηση των αποτελεσμάτων και οδηγεί στην καλύτερη αντίληψη του τί πήγε καλά και του τί χρήζει βελτίωσης. Στη βιβλιογραφία αυτού του είδους η προσέγγιση αναφέρεται ως «πιλότος» ή όταν πρόκειται για ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες, ως «πρωτότυπο». Σε σχετική έρευνα των Henriette et al. (2016), αναφέρεται πως, δεδομένου ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια

χρονοβόρα διαδικασία, το να ξεκινάς, μικρής κλίμακας μετασχηματισμούς, πιλοτικά, παρουσιάζει μικρότερο ρίσκο ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει να φανούν τα πρώτα αποτελέσματα. Αντίστοιχα, σε σχέση με τη χρήση πρωτοτύπων, όπως επισημαίνουν οι συγγραφείς, είναι προτιμότερο να επενδύσεις σε διαφορετικά proof of concepts και να έχεις ένα που λειτουργεί, παρά να αφιερώσεις χρόνο και πόρους σε ένα και μοναδικό προϊόν, το οποίο τελικά μπορεί και να μη γίνει αποδεκτό στην αγορά.

Τέλος, σε σχέση με την μέτρηση της απόδοσης, οι συμμετέχοντες τόνισαν την σημασία του να έχει προκαθοριστεί ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης για κάθε στάδιο της διαδικασίας. Στη βιβλιογραφία γίνεται μια σύνδεση της μέτρησης της απόδοσης τόσο με τη διοίκηση ποιότητας του οργανισμού, όσο και με την στρατηγική. Σε σχέση με την ποιότητα, όπως αναφέρουν οι Ponsignon et al., (2019), η πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να εκτιμάται βάσει KPIs, ενώ οι δείκτες αυτοί πρέπει να επανεκτιμώνται προκειμένου να ταιριάζουν με τους στόχους του οργανισμού. Κατά Ahmad et al., (2021), είθισται οι πιο δημοφιλείς δείκτες να σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, όπως ο χρόνος δημιουργίας ενός προϊόντος και η απήχηση του στην αγορά ή οικονομικούς παράγοντες όπως παρούσες και μελλοντικές αξίες, εκτίμηση της απόδοσης της επένδυσης κ.ο.κ. Ταυτόχρονα, η μέτρηση της απόδοσης είναι άμεσα συνδεδεμένη και με το κομμάτι της στρατηγικής, καθώς, βάσει Paraniainen (2016), η στρατηγική πρέπει να προκαθορίζει όχι μόνο την κατεύθυνση, αλλά και το πώς ορίζεται η επιτυχία.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις

Το παρόν κεφάλαιο ξεκινάει απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν νωρίτερα και συνεχίζει συζητώντας τους περιορισμούς της έρευνας. Κλείνοντας, παρουσιάζονται προτάσεις σχετικές με το θέμα, ενώ αναφέρονται ιδέες για μελλοντική έρευνα.

5.1 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις προσδοκίες, τις προκλήσεις και τους παράγοντες επιτυχίας ενός ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι στόχοι της έρευνας επιτεύχθηκαν και στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

RQ1: Τι προσδοκά να επιτύχει ένας οργανισμός μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού του;

Οι προσδοκίες ενός οργανισμού μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού του είναι:

- Εξέλιξη ήδη υπαρχόντων και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- αύξηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και μείωση του εσωτερικού και εξωτερικού κόστους
- ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της αύξησης της πελατειακής βάσης, της επέκτασης σε νέες αγορές και την εύρεση νέων πηγών ρευστότητας

RQ2: Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του;

Οι προκλήσεις που ένας οργανισμός ενδέχεται να αντιμετωπίσει στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του είναι:

- έλλειψη μιας σαφούς στρατηγικής ή αδυναμία στην επικοινωνία της
- έλλειψη ψηφιακής κουλτούρας
- έλλειψη ψηφιακών γνώσεων και δεξιοτήτων
- υψηλό κόστος

RQ3: Τι συνιστά παράγοντα επιτυχίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό ενός οργανισμού;

Οι παράγοντες επιτυχίας περιλαμβάνουν:

- καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας που θα υποστηρίζει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη, τη μάθηση, την επιμόρφωση και τη λήψη ρίσκου
- δέσμευση της διοίκησης μέσω παροχής απαραίτητων πόρων
- δημιουργία μιας καλά μελετημένης στρατηγικής, ευθυγραμμισμένης με την εταιρική στρατηγική, σαφή για όλο τον οργανισμό
- Συγκρότηση ειδικής ομάδας ψηφιακού μετασχηματισμού
- Υποστήριξη και εκπαίδευση των εργαζομένων σε ψηφιακά ζητήματα
- Συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες
- Πελατοκεντρική προσέγγιση με υψηλή συμμετοχή του πελάτη/ καταναλωτή
- Σταδιακή προσέγγιση με προκαθορισμένη μέτρηση της απόδοσης για κάθε βήμα

5.2 Περιορισμοί Έρευνας

Ενδεχομένως, ο μεγαλύτερος περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας να ήταν η συγκρότηση ενός ικανοποιητικού μεγέθους δείγματος. Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα περί στρατηγικής δειγματοληψίας, η παρούσα έρευνα βασίζεται στη γνώμη ειδικών και, συγκεκριμένα, ειδικών σε executive level, όπως CEO, CIO και CDO κοκ.

Παρά τις προσπάθειές μας να συγκεντρωθεί εξαρχής, ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος, ούτως ώστε να διασφαλιστεί όσο το δυνατόν περισσότερο η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων σε μια μεγαλύτερη κλίμακα, υπήρξε μεγάλη δυσκολία στην προσέλκυση συμμετεχόντων, λόγω έλλειψης κοντινών επαφών αυτού του διοικητικού επιπέδου. Αξίζει να σημειωθεί ότι έγινε σημαντική προσπάθεια επικοινωνίας μέσω κοινωνικών δικτύων, η οποία, όμως, δεν αποδείχθηκε ικανοποιητικά αποδοτική. Λόγω αυτού, οδηγηθήκαμε σε μια στρατηγική χιονοστιβάδας, όπου οι υπάρχουσες επαφές μας οδήγησαν σε άλλες αντιστοίχου διοικητικού επιπέδου.

5.3 Προτάσεις

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μονόδρομο για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να εξελιχθούν και να αποκτήσουν ηγετική θέση σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όλοι οι οργανισμοί καλούνται να εκμεταλλευτούν την πρόοδο της τεχνολογίας και τις ευκαιρίες που αυτή παρέχει, αλλά, προκειμένου να μετασχηματιστούν ψηφιακά, πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψιν τους, τόσο τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, όσο και τους παράγοντες επιτυχίας.

Σε ό,τι αφορά στους παράγοντες επιτυχίας, παρατηρούμε πως υπάρχει μια λογική ταύτιση μεταξύ των τεσσάρων σταδίων της ψηφιακής πυξίδας που παρουσιάστηκε στη θεωρητική ανασκόπηση και στους παράγοντες που εντοπίστηκαν στις συνεντεύξεις, ως εκ των ουκ άνευ προκειμένου οι οργανισμοί να αποκτήσουν ηγετικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους και να μετατραπούν σε αυτό που οι Westerman et al., (2012) ονομάζουν Digirati.

Πιο συγκεκριμένα, στο αρχικό στάδιο, αυτό της οριοθέτησης της πρόκλησης, οι οργανισμοί καλούνται να αντιληφθούν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της ψηφιακής εποχής, να εκτιμήσουν την τρέχουσα κατάστασή τους και να θέσουν ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού. Στο δεύτερο στάδιο, αυτό της εστίασης στην επένδυση, το όραμα μετατρέπεται σε ενέργεια μέσω της δημιουργίας ενός στρατηγικού χάρτη, ενώ παράλληλα ορίζονται οι μηχανισμοί διακυβέρνησης και εντοπίζονται οι επενδυτικοί μηχανισμοί. Στο στάδιο της

κινητοποίησης του οργανισμού το όραμα επικοινωνείται στο σύνολο του οργανισμού, αποσαφηνίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες και εδραιώνεται η ψηφιακή κουλτούρα ενώ στο τελικό στάδιο, αυτό της διατήρησης της ψηφιακής μετάβασης, συνεκτιμώνται τα αποτελέσματα και γίνονται οι απαραίτητες αναπροσαρμογές.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Το γεγονός πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ένα τόσο ευρύ αντικείμενο, το καθιστά ιδανικό για περαιτέρω έρευνα σε όλες τις πτυχές του.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας, εστίασαμε σε μια γενική διερεύνηση των προσδοκιών, των προκλήσεων και των παραγόντων επιτυχίας, χωρίς να επικεντρωθούμε σε κάποιον συγκεκριμένο κλάδο. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει βάση προκειμένου να διερευνηθούν τα επιμέρους ζητήματα, αυτή τη φορά εστιάζοντας και εντοπίζοντας το τι συμβαίνει πιο στοχευμένα, σε μεμονωμένους επιχειρηματικούς κλάδους.

Πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν να αποτελούν επίσης άλλες πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού σε συνδυασμό με άλλα ερευνητικά αντικείμενα όπως η διοίκηση της ολικής ποιότητας, η διαχείριση έργου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Ahmad, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021). Digital Transformation Metrics: A Conceptual View. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 24(7).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bumann, Jimmy, and Marc K. Peter. "Action Fields of Digital Transformation—A Review And Comparative Analysis Of Digital Transformation Maturity Models And Frameworks." *Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management. Innovation und Unternehmertum 2* (2019): 13-40.
- Caputa, W. (2017). The process of digital transformation as a challenge for companies. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 27(t. 1), 72-84.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Deloitte. (2018). Digital enablement turning your transformation into a successful journey.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/IE_C_HC_campaign.pdf
- Elg, M., Birch-Jensen, A., Gremyr, I., Martin, J., & Melin, U. (2021). Digitalisation And Quality Management: Problems and Prospects. *Production Planning & Control*, 32(12), 990-1003.
- European Commission. (2019). Digital transformation.
https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/digitaltransformation_en
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3).
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's Not a Digital Transformation Without A Digital Culture. BCG, Boston, Massachusetts, USA.

- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016, September). Digital Transformation Challenges. In *MCIS* (p. 33).
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far. *Cambridge Service Alliance, 10*, 1-35.
- Ivančić, L., Vukšić, V. B., & Spremić, M. (2019). Mastering The Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. *Technology Innovation Management Review, 9*(2).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14*(1-25).
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open, 11*(3), 21582440211047576.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. In *Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference* (pp. 212-221).
- Lou, J. (2018). The Rise and Fall (and Rise Again?) of BlackBerry. Digital Innovation and Transformation. Retrieved from digit.hbs.org/submission/the-rise-andfall-and-rise-again-of-blackberry.
- Mantzoukas, S. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Qualitative research in six easy steps. Epistemology, methods and presentation', *Nursery Review, 46*, 1, 236-246.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference, 21*.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly, 71*(2), 233-341.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, September). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. In *MCIS* (p. 37).

- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Ponsignon, F., Kleinhans, S., & Bressolles, G. (2019). The Contribution of Quality Management To An Organisation's Digital Transformation: A Qualitative Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup1), S17-S34.
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
- Riera, C., & Iijima, J. (2019). The Role of IT And Organizational Capabilities on Digital Business Value. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 11(2), 4.
- Schwartz, E. I. (2002). Digital Darwinism: 7 breakthrough business strategies for surviving in the cutthroat Web economy. Currency.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2020). Digital Transformation of Business Models—Best Practice, Enablers, And Roadmap. *Digital Disruptive Innovation*, 119-138.
- Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431-437.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital Learning: Developing Skills for Digital Transformation of Organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Strauss, A. L. and Corbin, J. M. (2012) *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Schwertner, K. (2017). Digital Transformation Of Business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13(March), 1-6.

- Tratkowska, K. (2019). Digital Transformation: Theoretical Backgrounds of Digital Change. *Nauki o Zarządzaniu*, 24(4), 32-37.
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 3557.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Verina, N., & Titko, J. (2019, May). Digital Transformation: Conceptual Framework. In *Proc. of the Int. Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering'2019"*, Vilnius, Lithuania (pp. 9-10).
- Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(1).
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2012). The advantages of digital maturity. *MIT Sloan management review*, 20.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). The New Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 82-89.
- Zhu, X., Ge, S., & Wang, N. (2021). Digital transformation: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 162, 107774.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2016). Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας.
- Πύλλη, Μ., & Ραφτόπουλος, Β. (2012). Περιγραφή των βασικών μεθόδων δειγματοληψίας των δύσκολα προσβάσιμων πληθυσμών που χρησιμοποιούνται στην επιτήρηση της HIV λοίμωξης. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά Στοιχεία
1. Σε ποιον κλάδο εργάζεστε;
2. Ποια είναι η θέση (ή ρόλος) και οι αρμοδιότητές σας στην εταιρία στην οποία εργάζεστε;
3. Πόσα χρόνια υπηρεσίας έχετε στη συγκεκριμένη θέση;
4. Τι εκπαίδευση έχετε πάνω σε θέματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού;
5. Περιγράψτε την εμπλοκή σας και τις εμπειρίες σας σε θέματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού
Ερωτήσεις πάνω στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό
1. Σε τι βαθμό έχουν επηρεάσει οι ψηφιακές τεχνολογίες τον κλάδο στο οποίο εργάζεστε και με ποιόν τρόπο;
2. Ποιες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεστε;
3. Ποιο είναι το επίπεδο επενδύσεων ψηφιακού μετασχηματισμού στην επιχείρησή σας;
4. Ποιο ήταν το κίνητρο για την έναρξη ενός προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού;
5. Με τι προσδοκίες ξεκίνησε το πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού;
6. Ποιοι ήταν οι στόχοι και ποια τα πλεονεκτήματα που περιμένατε να αποφέρει ένα τέτοιο πρόγραμμα;
7. Ποιος ανέλαβε να φέρει το πρόγραμμα εις πέρας;
8. Κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού σας υπήρξε διαμόρφωση της στρατηγικής; Εάν ναι, με ποιόν τρόπο;
9. Υπήρξε ανάγκη επαναπροσδιορισμού του επιχειρηματικού μοντέλου? Εάν ναι, με ποιο τρόπο;
10. Σε τι βαθμό επανεξετάστηκαν και επαναπροσδιορίστηκαν οι διαδικασίες του οργανισμού;
11. Σε τι βαθμό άλλαξε ο τρόπος εργασίας;
12. Πως θα χαρακτηρίζατε τις ψηφιακές ικανότητες των εργαζομένων σας στην αρχή του προγράμματος και με ποιόν τρόπο αυτές βελτιώθηκαν στο χρόνο;
13. Με τι εργαλεία μετράται η επιτυχία ή η αποτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό σας;
14. Με τι τρόπο διασφαλίστηκε η ποιότητα του προγράμματος;
15. Ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα στον αρχικό προϋπολογισμό και χρόνο; Αν όχι, γιατί;
16. Θεωρείτε πως η επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος εξαρτάται αποκλειστικά από την ανώτερη διοίκηση? Ποιος είναι ο ρόλος της στον ψηφιακό μετασχηματισμό ενός οργανισμού κατά τη γνώμη σας;
17. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συνεισφορά των εργαζομένων στην επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού;
Lessons learned
1. Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε;
2. Τι αποτέλεσε παράγοντα επιτυχίας;
3. Ποια ήταν τα μεγαλύτερα οφέλη που προέκυψαν εν τέλει από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό;
4. Τι θα συμβουλεύατε σε έναν οργανισμό που ξεκινάει ένα πρόγραμμα ψηφιακού μετασχηματισμού σήμερα;