

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**– ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

Διπλωματική Εργασία

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΚΟΜΠΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

*Επιβλέπων Καθηγητής*  
*Αν. Καθηγητής ΠΘ, Διευθυντής*  
*MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων,*  
*κος Λαζαρίδης Θεμιστοκλής*

Λάρισα 2022

*Στην οικογένειά μου*



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ (Acknowledgements)**

Θεωρώ απαραίτητο να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επόπτη επιστήμονα καθηγητή μου, ο οποίος ανέλαβε να φέρει εις πέρας την εκπόνηση ετούτης της πτυχιακής εργασίας, η οποία δεν φλυαρεί, αλλά τοποθετείτε στοχοποιημένα σε ένα θέμα το οποίο απασχολεί τον σύγχρονο τουλάχιστον θεωρούμενο κόσμο.

Πιστεύω ότι η προσπάθεια αυτή θα αξιολογηθεί θετικά κυρίως από τους καθηγητές και ύστερα από τους αναγνώστες προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές στους οποίους πρωτίστως απευθύνεται ώστε το σύγγραμμα να αποτελέσει βιβλίο αναφοράς (textbook) όχι μόνο στη διάρκεια των σπουδών τους αλλά και στη μετέπειτα επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, υπό την επίβλεψη του Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Λαζαρίδη Θεμιστοκλή, Διευθυντή MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Σε ένα πρώτο επίπεδο, η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη μελέτη της επίδρασης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στις σύγχρονες και όχι μόνο επιχειρήσεις. Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, μελετάται, η έννοια του Μάνατζμεντ λαμβάνοντας υπόψιν ορισματικούς προσδιορισμούς και ιστορικά στοιχεία.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε εκείνες τις έννοιες, οι οποίες δύνανται να πλαισιώνουν πληρέστερα, την ολιστική εννοιολογική προσέγγιση γύρω από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων.

Κύριος στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση και ο καθορισμός των παραγόντων που συμβάλλουν τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Διοίκησης Επιχειρήσεων, στο πλαίσιο των αλλαγών που επιφέρει η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, καθώς και η δημιουργία ενός πλαισίου που περιγράφει τον τρόπο που οι παράγοντες μετασχηματισμού συνδέονται μεταξύ τους.

Σε ένα ύστερο επίπεδο, σχετικά με την έρευνα πεδίου, διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο, διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε επαγγελματίες των επιχειρήσεων. Ελήφθησαν τεχνηέντως 30 απαντήσεις. Για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό χαρακτηριστικό του Microsoft Office Excel.

Μέσω αυτού, εξήχθησαν τα ερευνητικά δεδομένα που προέκυψαν από τα κατάλληλα εργαλεία στατιστικής επεξεργασίας, τα οποία παρουσιάστηκαν με περιγραφική στατιστική ανάλυση. Στο συγκεκριμένο κομμάτι – έρευνα πεδίου κατασκευάζεται ένα μοντέλο πρότυπων δεδομένων, βασισμένο στο θεωρητικό πλαίσιο και την εφαρμογή των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, και κατ' ακολουθία αναπτύσσεται η αξιολόγηση του.

Σε ένα ακόμη επίπεδο, αναπτύχθηκαν μεθοδικά τα ερευνητικά αποτελέσματα, διαπιστώνοντας τα προκύπτοντα συμπεράσματα και δομώντας τους σχετικούς προβληματισμούς της παρούσας έρευνας.

Εν κατακλείδι, τα ερευνητικά αποτελέσματα, ωρίμασαν την έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού των Επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα των Υπηρεσιών και της Τεχνολογίας στην Ελλάδα, και προέκυψε έτσι ότι επιτακτική σκοπιμότητα αποτελεί η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των γενικευμένων αλλά και εξειδικευμένων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, αλλά και την αναβαθμιστική κατάρτιση των δεξιοτήτων ψηφιακού χαρακτήρα του ανθρώπινου δυναμικού αυτών.

**Λέξεις - Κλειδιά:** Διοίκηση Επιχειρήσεων, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ψηφιακή Εποχή, Ψηφιακές Τεχνολογίες



# ABSTRACT

This dissertation was prepared in the framework of the Postgraduate Program of the Department of Business Administration (MBA) of the University of Thessaly, under the supervision of Associate Professor Mr. Lazaridis Themistoklis, MBA Director of Business Administration.

At a first level, this dissertation focuses on the study of the impact of Digital Transformation on modern and non-modern businesses. Based on the international literature, the concept of Management is studied taking into account definite definitions and historical data.

In addition, it is worth noting that special emphasis was placed on those concepts, which may more fully frame the holistic conceptual approach around Digital Business Transformation.

The main goal of this dissertation was to investigate and define the factors that contribute to the Digital Transformation of Business Administration, in the context of the changes brought about by the transition to the digital age, as well as to create a framework that describes how the transformation factors are connected. between them.

At a later stage, a questionnaire on field research was developed, which was distributed electronically to business professionals. 30 artificial responses were received. The Microsoft Office Excel statistical feature was used to interpret the results.

Through this, the research data obtained from the appropriate statistical processing tools were extracted, which were presented by descriptive statistical analysis. In this part - of field research, a model data model is constructed, based on the theoretical framework and the application of the results of the questionnaire, and consequently, its evaluation is developed.

At another level, the research results were methodically developed, identifying the resulting conclusions and structuring the relevant concerns of the present research.

In conclusion, the research results matured the concept of Digital Transformation of Companies, which are active in the field of Services and Technology in Greece, and thus it emerged that it is imperative to improve the efficiency and effectiveness of

generalized and specialized activities. companies, but also the upgrading of the digital skills of their human resources.

**Keywords:** Business Administration, Digital Transformation, Digital Age, Digital Technologies

# Κατάλογος Περιεχομένων

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>Κατάλογος Περιεχομένων</b> .....	11
<b>Κατάλογος Γραφημάτων</b> .....	13
<b>Κατάλογος Σχημάτων</b> .....	15
<b>Κατάλογος Πινάκων</b> .....	16
<b>Υπεύθυνη Δήλωση</b> .....	17
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b> .....	18
<b>Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση/Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	20
<b>2.1 Η έννοια του Μάνατζμεντ</b> .....	20
<b>2.1.2 Ορισμός</b> .....	21
<b>2.1.3 Ιστορική Αναδρομή</b> .....	22
<b>2.1.4 Περιληπτική προσέγγιση των γενικευμένων θεωριών περί Μάνατζμεντ</b> .....	26
<b>2.2 Τμήμα του Μάνατζμεντ</b> .....	38
<b>2.2.1 Προγραμματισμός (Planning)</b> .....	41
<b>2.2.2 Διεύθυνση (Leading)</b> .....	42
<b>2.2.3 Στελέχωση (Staffing)</b> .....	43
<b>2.2.4 Οργάνωση (Organising)</b> .....	43
<b>2.2.5 Συντονισμός (Coordination)</b> .....	51
<b>2.2.6 Έλεγχος (Controlling)</b> .....	51
<b>2.3 Θεωρητική Προσέγγιση – «Ψηφιακός Μετασχηματισμός»</b> .....	52
<b>2.3.1 Θεμελιώδη στοιχεία Ψηφιακού Μετασχηματισμού</b> .....	53
<b>2.3.2 Στρατηγικές, Στάδια και Εργαλεία</b> .....	56
<b>2.4 Θεσμικό Πλαίσιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού</b> .....	61
<b>2.4.1 Εφαρμόσιμη Πολιτική σε Εθνικό Επίπεδο</b> .....	61
<b>2.4.2 Εφαρμόσιμη Πολιτική σε Διεθνές Επίπεδο</b> .....	62
<b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	64
<b>3.1 Ερευνητικό Θέμα</b> .....	64
<b>3.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	64
<b>3.3 Καθορισμός Ερευνητικού Προβληματισμού</b> .....	65
<b>3.4 Εφαρμόσιμη Ερευνητική Μέθοδος</b> .....	65
<b>3.5 Σχεδιαστική Προσέγγιση Ερωτηματολογίου</b> .....	66
<b>Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων</b> .....	67

<b>4.1 Ανάλυση Εισαγωγικών Εννοιών .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2 Στατιστική Περιγραφή .....</b>	<b>67</b>
<b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....</b>	<b>84</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>87</b>
<b>Παράρτημα Ι: Φόρμα Ερωτηματολογίου.....</b>	<b>93</b>

## Κατάλογος Γραφημάτων

<b>Γράφημα 1:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.1. Φύλλο. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	67
<b>Γράφημα 2:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.2. Ηλικία. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	68
<b>Γράφημα 3:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.3. Μορφωτικό Επίπεδο. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	68
<b>Γράφημα 4:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.4. Επαγγελματική Εμπειρία. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	69
<b>Γράφημα 5:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.5. Διάστημα Ύπαρξης Επιχείρησης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	69
<b>Γράφημα 6:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.6. Τομέας Δραστηριοποίησης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	70
<b>Γράφημα 7:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.7. Επαγγελματικός Ρόλος - Ιδιότητα. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	71
<b>Γράφημα 8:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.1. Σημαντικότητα Αναδυόμενων Ψηφιακών Τεχνολογιών. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	74
<b>Γράφημα 9:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.5. Σημαντικότητα Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	75
<b>Γράφημα 10:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.6. Σημαντικότητα Εικονικοποίησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	75
<b>Γράφημα 11:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.3. Σημαντικότητα Ολοκληρωμένου & Ενοποιημένου Θεωρητικού/Πρακτικού Συστήματος. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	76
<b>Γράφημα 12:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.4. Σημαντικότητα Αυτονομίας/Αυτοματοποίησης Συστημάτων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	76
<b>Γράφημα 13:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.7. Σημαντικότητα Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	77
<b>Γράφημα 14:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.8. Σημαντικότητα Αυξανόμενης Πολυπλοκότητας/Αβεβαιότητας Σύγχρονων Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	77
<b>Γράφημα 15:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.11. Σημαντικότητα Ανάπτυξης Επαρκών Ψηφιακών Δεξιοτήτων – Υπέυθυνος Επιχείρησης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	78
<b>Γράφημα 16:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.12. Σημαντικότητα Διαμόρφωσης Ψηφιακής/Εικονικής Ομάδας Εκτέλεσης/Προγραμματισμού Έργου. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	78
<b>Γράφημα 17:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.13. Σημαντικότητα Διαμόρφωσης Ψηφιακής Στρατηγικής/Κουλτούρας Καινοτομίας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	79
<b>Γράφημα 18:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.14. Σημαντικότητα Διαμόρφωσης Κοινής Κουλτούρας, Συμμετοχής, Συνεργασίας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	79
<b>Γράφημα 19:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.15. Σημαντικότητα Επίδρασης Αντίστασης Εμπλεκόμενων Μερών στη (Ψηφιακή) Αλλαγή. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	80
<b>Γράφημα 20:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.16. Σημαντικότητα Επίδρασης Οικονομικού Παράγοντα στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	80
<b>Γράφημα 21:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.17. Σημαντικότητα Επίδρασης Αυξημένου Ρίσκου στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	81
<b>Γράφημα 22:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.8. Σημαντικότητα Αυξανόμενης Πολυπλοκότητας/Αβεβαιότητας Σύγχρονων Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία	81

<b>Γράφημα 23:</b> Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.9. Σημαντικότητα Υψηλού Βαθμού Διάχυσης & Εισροής Τεχνολογίας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία .....	82
<b>Γράφημα 24:</b> Παράγοντες άμεσης σχέσης με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.....	83

## Κατάλογος Σχημάτων

<b>Σχήμα 1:</b> Προϋποθέσεις επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία..	20
<b>Σχήμα 2:</b> Περιεχόμενα της διοίκησης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.....	21
<b>Σχήμα 3:</b> Μακροπρόθεσμοι στόχοι επίτευξης των αναπτυχθέντων θεωριών. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	23
<b>Σχήμα 4:</b> Οι 14 αρχές του μάνατζμεντ. Πηγή: McGrath, R., 2014.....	26
<b>Σχήμα 5:</b> Υποχρεώσεις του επιστημονικού μάνατζμεντ προς τους Μάνατζερς. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	28
<b>Σχήμα 6:</b> Υποχρεώσεις του επιστημονικού μάνατζμεντ προς τους Εργαζόμενους. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	29
<b>Σχήμα 7:</b> Τρεις τύπους νόμιμης εξουσίας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.....	29
<b>Σχήμα 8:</b> Βασικά επίπεδα διοίκησης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	31
<b>Σχήμα 9:</b> Κύριες λειτουργίες διοίκησης ανώτατου επιπέδου. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	33
<b>Σχήμα 10:</b> Κύριες λειτουργίες διοίκησης μεσαίου επιπέδου. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	35
<b>Σχήμα 11:</b> Κύριες λειτουργίες διοίκησης χαμηλότερου επιπέδου. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	37
<b>Σχήμα 12:</b> Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	41
<b>Σχήμα 13:</b> Η απόδοση του όρου οργάνωση. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.....	44
<b>Σχήμα 14:</b> Ο διαχωρισμός των εννοιών της οργάνωσης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	45
<b>Σχήμα 15:</b> Συμπτώματα ανεπάρκειας της οργάνωσης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.....	47
<b>Σχήμα 16:</b> Βασικές οργανωτικές αρχές. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	49
<b>Σχήμα 17:</b> Τα περιεχόμενα σε ένα Οργανόγραμμα. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	50
<b>Σχήμα 18:</b> Περιεχόμενα που δεν εμπεριέχονται σε ένα οργανόγραμμα. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία. ....	51
<b>Σχήμα 19:</b> Βασικοί Πυλώνες και Δομικά Στοιχεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Πηγή: Μετάφραση – Προσαρμογή από Westerman et al,2011. ....	54
<b>Σχήμα 20:</b> Μοντέλο ψηφιακής ωριμότητας – Digital Maturity Matrix. Πηγή: Westerman et al., 2011. ....	58

## Κατάλογος Πινάκων

<b>Πίνακας 1:</b> Στάδια/ Χαρακτηριστικά Σταδίου Μοντέλου Ψηφιακής Ωριμότητας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία .....	59
<b>Πίνακας 2:</b> Γενικά & Προσωπικά Στοιχεία. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία .....	71
<b>Πίνακας 3:</b> Πόσο σημαντικές είναι οι παρακάτω ψηφιακές τεχνολογίες για τον ψηφιακό. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία .....	72



## Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές.

Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ο Δηλών

Κομπογιαννόπουλος Χρήστος

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Διανύοντας μία εποχή με κύριο χαρακτηριστικό της την πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη οπτική των πραγμάτων και των δυνατικών προς υλοποίηση πρωτοβουλιών, μία ελπίδα σωτηρίας βρέθηκε να αποτελεί η τεχνολογία και πως αυτή σχετίζεται και «συμπορεύεται» με τις απαιτήσεις της σύγχρονης πολύπλευρης πραγματικότητας.

Οι σύγχρονες τεχνολογίες αιχμής, όπως το Διαδίκτυο των Πραγμάτων και οι πλατφόρμες IoT, οι τεχνολογίες Cloud, τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, οι έξυπνοι αισθητήρες (smart sensors), η επαυξημένη πραγματικότητα (Augmented Reality), οι φορητές συσκευές διέπονται από μία αρκετά μεγάλη προσιτότητα, και μία ραγδαία ανάπτυξη προκαλώντας αρκετά καίριες μεταβολές στην επιχειρηματική και όχι μόνο υπόσταση (Semolic and Steyn, 2017).

Αποτέλεσμα ετούτης της πολλά υποσχόμενης εποχής λαμβάνει η αλλαγή μεταμόρφωση πολλών επαγγελματικών τομέων. Η μεταμόρφωση αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί και ως Ψηφιακός Μετασχηματισμός ή Digital Transformation.

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων (Business Management) αποτελεί σήμερα έναν ιδιαίτερα κρίσιμο κλάδο, κάτι που καθιστά καίρια και αναγκαία την εκπόνηση της παρούσης εργασίας. Παρατηρείται μια τεράστια εισροή νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε όλους τους τομείς των κοινωνιών. Έτσι, πλέον, η Διοίκηση Επιχειρήσεων αποτελεί έναν κλάδο με ευρεία εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο, που προσελκύει ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον.

Έτσι, λόγω της σπουδαιότητας του συγκεκριμένου αντικειμένου είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η ανάγκη για μετασχηματισμό και να παρατηρηθούν οι όποιες αλλαγές σημειώνονται στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, στις μεθόδους, τις πρακτικές και τα εργαλεία διαχείρισής τους.

Ιδιαίτερα στο σημερινό επαγγελματικό, οικονομικό αλλά και κοινωνικό τομέα, που λόγω της πανδημίας της Covid-19 υφίσταται ριζικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και οδεύει με μεγαλύτερη ταχύτητα προς ψηφιακά μετασχηματισμένο περιβάλλον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η προσαρμογή της Διοίκησης Επιχειρήσεων σ' αυτή την τάση αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα (Smarp, 2020).

Ο στόχος της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι ο καθορισμός των παραγόντων που συμβάλλουν στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων, στο πλαίσιο των αλλαγών που επιφέρει η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, καθώς και η δημιουργία ενός πλαισίου που περιγράφει τον τρόπο που οι παράγοντες μετασχηματισμού συνδέονται μεταξύ τους.

Αναλυτικότερα προς εκπλήρωση της περαιτέρω κειμενικής κατανόησης, αξίζει να αναφερθούν οι περαιτέρω έννοιες των επιμέρους κεφαλαίων που αναπτύχθηκαν.

Στο Κεφάλαιο 1, έγινε μία ανάλυση της Εισαγωγής προσπαθώντας να επιτευχθεί μία προλογική ανάπτυξη στο τι θα ακολουθήσει, στοχεύοντας στην όσο το δυνατόν πιο εμπειρισταωμένη παράθεση των γενικών δεδομένων δίχως ιδιαίτερη προσέγγιση σε ειδικές έννοιες.

Το κεφάλαιο 2, αποτελεί την πηγή κατανόησης και συνειδητοποίησης αυτών των εννοιών, οι οποίες καθίστανται ως καθοριστικές στην διεκπεραίωση της διπλωματικής αυτής εργασίας. Έτσι επιχειρήθηκε να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε εκείνες τις έννοιες που σχετίζονται από την μία γενικότερα με τον κλάδο/τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων και από την άλλη με εκείνες τις έννοιες οι οποίες καθορίζουν άκρως κατανοητά την έννοια από κάθε οπτική του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

Στο Κεφάλαιο 3, λαμβάνει χώρα η ιδιαίτερη εκείνη ανάλυση, η οποία σχετίζεται με μία σειρά μεθόδων και τεχνικών επιστημονικής αυστηρότητας που εφαρμόζονται συστηματικά κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας για να επιτευχθεί το θεωρητικά έγκυρο αποτέλεσμα. Υπό αυτήν την έννοια, το παρόν κεφάλαιο λειτουργεί ως η εννοιολογική υποστήριξη που διέπει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι διαδικασίες στην περαιτέρω έρευνα.

Το Κεφάλαιο 4, είναι άμεσα συνυφασμένο με την ανάλυση των δεδομένων εκείνων τα οποία αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε στους ενδιαφερόμενους προς διεκπεραίωση της ολιστικής διαδικασίας ερευνητικής προσέγγισης.

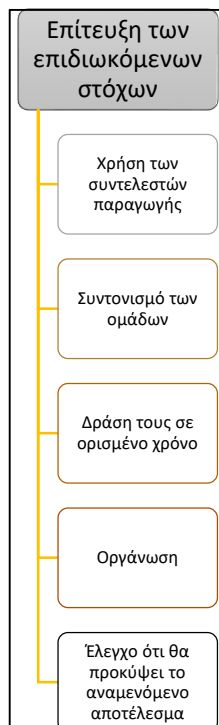
Εν κατακλείδι, στο Κεφάλαιο 5, παρατέθηκαν συμπεράσματα τα οποία με την σειρά τους έρχονται να εδραιώσουν την τελική και ολοκληρωμένη άποψη και εικόνα του ενδότερου κειμενικού περιεχομένου, στοχεύοντας στην παρουσίαση της προσωπικής, αντικειμενικής και παράλληλα συμπερασματικής άποψης πάνω στο αναπτυσσόμενο θέμα που προσεγγίστηκε στην κειμενική εξέλιξη του παρόντος πονήματος.

## Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση/Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Η έννοια του Μάνατζμεντ

Η ανάγκη λειτουργίας του μάνατζμεντ δημιουργήθηκε από την τάση για ενσωμάτωση και οργάνωση των ανθρώπων σε ομάδες προκειμένου να οδηγηθούν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών τους. Προς επίτευξη των στόχων επιδίωξης απαιτείται:

- † η χρήση των συντελεστών παραγωγής,
- † ο συντονισμός των ομάδων,
- † η δράση τους σε ορισμένο χρόνο,
- † η οργάνωσή τους και
- † ο έλεγχος ότι θα προκύψει το αναμενόμενο αποτέλεσμα επιτυχίας της λειτουργίας τους εφόσον αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι συντελεστές παραγωγής και οι πόροι (φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί και πληροφοριακοί) (Χυτήρης, 2006).



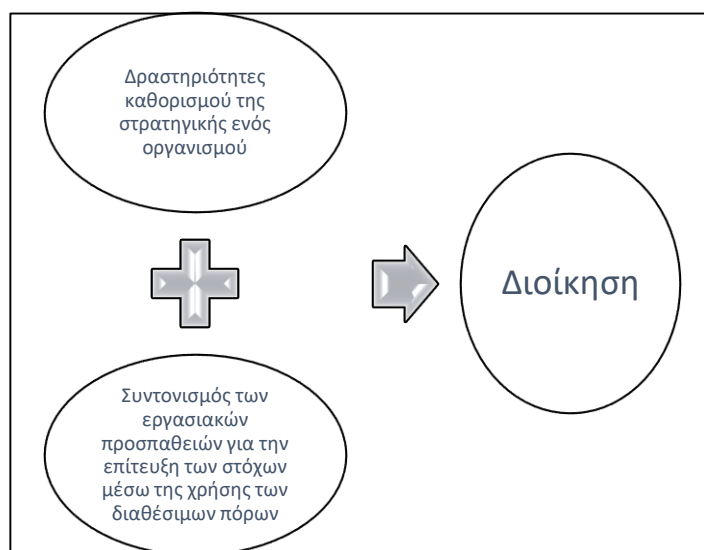
**Σχήμα 1:** Προϋποθέσεις επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

### 2.1.2 Ορισμός

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται ο ξενικός όρος *μάνατζμεντ* αντί του ελληνικού “διοίκηση” καθώς θεωρείται περισσότερο δόκιμος. Ασφαλώς, θα ήταν προτιμότερη η χρήση της ελληνικής έννοιας προκειμένου να αποδοθεί ορθότερα η δράση του “διοικείν”, ωστόσο η ξενική του ορολογία έχει καθιερωθεί στην ελληνική βιβλιογραφία (Χυτήρης, 2006).

Σύμφωνα με τον ορισμό του, *μάνατζμεντ* είναι «η διοίκηση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για επιχείρηση, είτε για μη κερδοσκοπικό οργανισμό, είτε για κυβερνητικό οργανισμό. Η διοίκηση περιλαμβάνει:

- † τις δραστηριότητες καθορισμού της στρατηγικής ενός οργανισμού και
- † τον συντονισμό των προσπαθειών των εργαζομένων (ή των εθελοντών) για την επίτευξη των στόχων του μέσω της χρήσης των διαθέσιμων πόρων, όπως οι οικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι πόροι (Chand, S., 2019)



**Σχήμα 2:** Περιεχόμενα της διοίκησης. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

Στις επιχειρήσεις, κάθε είδους, οι απαιτούμενες ενέργειες για την εξέλιξή τους γίνονται από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα να εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις αρχές που προστάζει το *μάνατζμεντ* με τρόπο αρμόδιο στην κάθε περίπτωση. Δηλαδή, άτομα που μπορούν να συνδυάζουν με περίτεχνο τρόπο την επιστήμη και την τέχνη του *μάνατζμεντ*. Επί της ουσίας, το σύνολο των ατόμων αυτών συνιστούν το *μάνατζμεντ* της επιχείρησης και καλούνται *μάνατζερ* ή *στελέχη*.

### 2.1.3 Ιστορική Αναδρομή

Για κάθε φαινόμενο υπάρχει παρελθόν, παρόν και μέλλον. Σύμφωνα με τον Handy (1993), «οι θεωρίες εξηγούν το παρελθόν, βοηθούν να κατανοηθεί το παρόν και έτσι να προβλεφθεί το μέλλον και να επηρεασθούν τα μελλούμενα, ώστε να καταστεί δυνατή η μείωση των (αρνητικών) συνεπειών από το απροσδόκητο». Έτσι θα επιχειρηθεί η ανάπτυξη της ιστορικής εξέλιξης του όρου ταξινομημένη κατά αύξουσα σειρά των αιώνων (Χυτήρης, 2006).

Υπάρχουν τρεις περίοδοι του μάνατζμεντ με την καθεμία να δίνει έμφαση σε ένα διαφορετικό θέμα:

- † Εκτέλεση
- † Εξειδίκευση
- † Ενσυναίσθηση

**Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση** δεν υπήρχε ιδιαίτερα το μάνατζμεντ, δηλαδή δεν υπήρχε κάτι άλλο εκτός από τον ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης που χειριζόταν τα καθήκοντα όπως ο συντονισμός, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, η επιβράβευση και η κατανομή των πόρων.

Λίγες ήταν οι ενότητες που παρουσίαζαν σημάδια οργανωτικής δομής (π.χ. εκκλησία, στρατός). Την αλλαγή έφερε το έργο των στοχαστών όπως ο Adam Smith, με την αντίληψή του ότι ο καταμερισμός της εργασίας μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας (Beynon, C., 2017).

**Με τη βιομηχανική επανάσταση** επήλθε αλλαγή. Μαζί με τα νέα μέσα παραγωγής οι οργανισμοί εξελίσσονταν. Για να συντονιστούν αυτοί οι μεγαλύτεροι οργανισμοί, οι ιδιοκτήτες έπρεπε να εξαρτώνται από άλλους, τους οποίους οι οικονομολόγοι αποκαλούν «πράκτορες» και όλοι οι υπόλοιποι «μάνατζερ» (Beynon, C., 2017).

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η υλοποίηση μαζικοποιημένης παραγωγής και η διαχείριση λύσεων αποτελεί θεμελιώδη στόχο. Κάποιες από τις λύσεις αναφοράς αποτελεί:

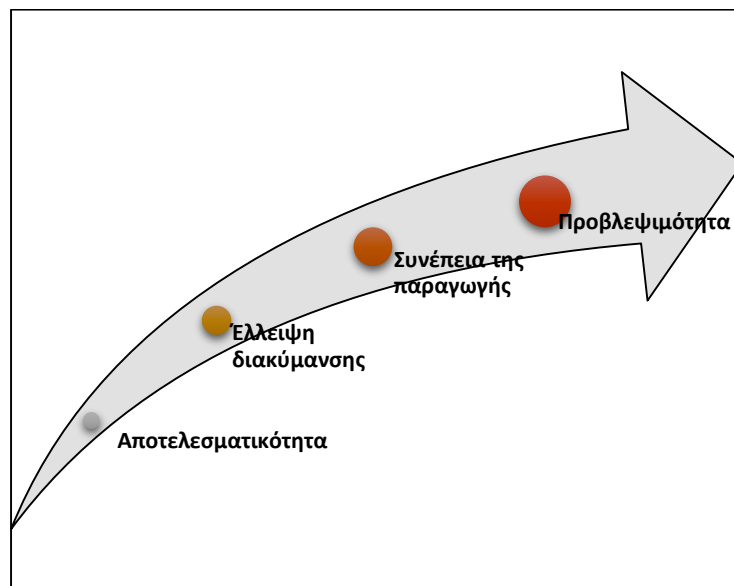
- † Η εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού,
- † Οι τυποποιημένες διαδικασίες,
- † Ο ποιοτικός έλεγχος,
- † Ο προγραμματισμός εργασιών και

† Η στοιχειώδης λογιστική.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1900, ο όρος «μάνατζμεντ» ήταν σε ευρεία χρήση, και οι ιδέες του Adam Smith κυκλοφόρησαν (Beynon, C., 2017).

Άλλοι (όπως οι Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Herbert R. Townes και Frank & Lillian Galbreth) ανέπτυξαν θεωρίες που εστίαζαν:

- † στην αποτελεσματικότητα,
- † την έλλειψη διακύμανσης,
- † την συνέπεια της παραγωγής και
- † την προβλεψιμότητα.



Σχήμα 3: Μακροπρόθεσμοι στόχοι επίτευξης των αναπτυχθέντων θεωριών.  
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

Ο στόχος ήταν να αξιοποιηθεί η παραγωγή που θα μπορούσε να δημιουργηθεί από ένα συγκεκριμένο είδος εισαγωγών. Αξίζει να σημειωθεί ότι, με την ανάπτυξή τους, οι εγχώριες επιχειρήσεις άρχισαν τον ανταγωνισμό.

Στην Αμερική, υπήρχαν λίγοι που διεκδικούσαν από τους ισχυρούς την παραγωγή χάλυβα, πετρελαιοειδών και τροφίμων. Επομένως, η βελτιστοποίηση είχε αποκτήσει μεγάλο νόημα. Επίσης, σε αυτή την εποχή η ιδιοκτησία του κεφαλαίου που επέτρεπε την απόκτηση και επέκταση των μέσων παραγωγής (π.χ. εργοστάσια) αποτελούσε τη βάση για οικονομική ανάπτυξη και ευημερία. Σιγά σιγά επιδιωκόταν η απόκτηση γνώσεων σχετικά με την οργανωτική διαχείριση.

Ενώ τα σχολεία, που ασχολούνταν ειδικότερα με τις επιχειρήσεις, προσέφεραν σχετικά μαθήματα στην Ευρώπη του 1800, ο οικονομικός “οδοστρωτήρας”, οι ΗΠΑ, απέκτησε το πρώτο του ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που επικεντρωνόταν στη διοίκηση με την ίδρυση της Σχολής Wharton το 1881. Ο Joseph Wharton (ένας πλούσιος βιομήχανος) φιλοδοξούσε να στήσει τους “πυλώνες του κράτους” των οποίων η ηγεσία θα μπορούσε να επεκταθεί τόσο στην επιχειρηματική όσο και τη δημόσια ζωή. Ακολούθησαν και άλλα πανεπιστήμια. Το 1922, ιδρύθηκε το HBR (Harvard Business Review), το οποίο ήταν άλλο ένα ορόσημο, σημειώνοντας πρόοδο προς την πεποίθηση ότι η διοίκηση ήταν ένα μέτρο για την εξέλιξη της θεωρίας (Χυτήρης, 2006).

Έτσι, οι σπόροι φυτεύτηκαν για την εξέλιξη του μάνατζμεντ, δίνοντας έμφαση στην εξειδίκευση. Το μέσο του εικοστού αιώνα ήταν μια περίοδος αξιοσημείωτης ανάπτυξης των θεωριών του μάνατζμεντ.

Οι συγγραφείς όπως ο Chester Barnard, Elton Mayo, ο Max Weber και ο Chris Argyris εισήγαγαν θεωρίες από άλλους τομείς (κοινωνιολογία και ψυχολογία) για να τις εφαρμόσουν στο κομμάτι του μάνατζμεντ.

Οι στατιστικές και οι μαθηματικές γνώσεις εισήχθησαν, αποτελώντας τη βάση του πεδίου που στη συνέχεια θα ήταν γνωστή ως διαχείριση των επιχειρήσεων. Επιχειρήθηκαν και άλλες προσπάθειες προκειμένου η διοίκηση να αναχθεί σε επιστήμη οι οποίες περιλάμβαναν την ανάπτυξη της θεωρίας των περιορισμών, τη διαχείριση από τους στόχους και άλλα παρόμοια.

Ο Peter Drucker, ένας από τους πρώτους ειδικούς του μάνατζμεντ, ήταν εκπρόσωπος της εποχής. Το βιβλίο του “Concept of the Corporation”, που δημοσιεύτηκε το 1946, ήταν μια άμεση απάντηση στην πρόκληση του Alfred P. Sloan ως πρόεδρος της General Motors, προσπάθησε να εξακριβώσει τι ήταν η διοίκηση ενός πολύπλοκου οργανισμού (Χυτήρης, 2006).

Κάτι όμως καινούργιο άρχισε να εμφανίζεται στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ήταν η άνοδος αυτού για το οποίο ο Drucker φημίζεται ως «έργο γνώσης». Είδε ότι η αξία δεν δημιουργήθηκε απλώς με το να παράγουν οι εργαζόμενοι αγαθά ή να εκτελούν καθήκοντα.

Η αξία δημιουργήθηκε χάρη στη χρήση πληροφοριών από τους εργαζομένους. Καθώς η εργασία γνώσης αυξήθηκε, η νέα πραγματικότητα της διαχείρισης της γνώσης



αμφισβήτησε όλες τις επιχειρήσεις που γνώριζαν για τη σωστή σχέση μεταξύ διευθυντή και εργαζομένου.

Έτσι, προέκυψαν νέες θεωρίες μάνατζμεντ που έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στο κίνητρο και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η "Θεωρία Υ" του Douglas McGregor είναι αντιπροσωπευτική του είδους. Η άποψη για το ρόλο των στελεχών άλλαξε. Από τη γενική ιδέα πως ασκούν έλεγχο και εξουσία πλέον άρχισε να γίνεται αποδεκτή η αντίληψη πως έχουν συμμετοχικό-προπονητικό ρόλο. Καθώς οι θεωρητικοί άρχισαν να διερευνούν αυτές τις ιδέες (με προσπάθειες συγγραφέων, όπως ο Daniel Goleman, να κατανοήσουν τον παράγοντα «συναισθηματική νοημοσύνη» στη διοίκηση), η ουσία της διοίκησης μεταβλήθηκε για άλλη μια φορά (Χυτήρης, 2006).

**Σήμερα** γίνεται προσπάθεια μιας άλλης θεμελιώδους επανεξέτασης των οργανισμών και του επιδιωκόμενου σκοπού τους. Πολλοί αναζητούν από τους οργανισμούς να δημιουργήσουν ολοκληρωμένες και ουσιαστικές εμπειρίες. Επί της ουσίας το μάνατζμεντ έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή αυτή της ενσυναίσθησης.

Αυτή η αναζήτηση της ενσυναίσθησης επεκτείνεται στους πελάτες, αλλάζει όμως τα δεδομένα της εργασίας και επιβάλλει την απονομή αξίας στους νέους υπαλλήλους. Επίσης, εμφανίζεται και μια δυσaráσκεια απέναντι στα θεσμικά όργανα που έχουν χτιστεί. Θεωρείται ότι προωθούν την ανισότητα, επιδιώκουν κέρδη εις βάρος των εργαζομένων και των πελατών και λειτουργούν όχι για το ευρύτερο σύνολο ενδιαφερομένων αλλά προς όφελος των κατόχων κεφαλαίων. Αποτέλεσμα αυτών είναι η πρόκληση στη διοίκηση να ενεργήσει με μεγαλύτερη ενσυναίσθηση.

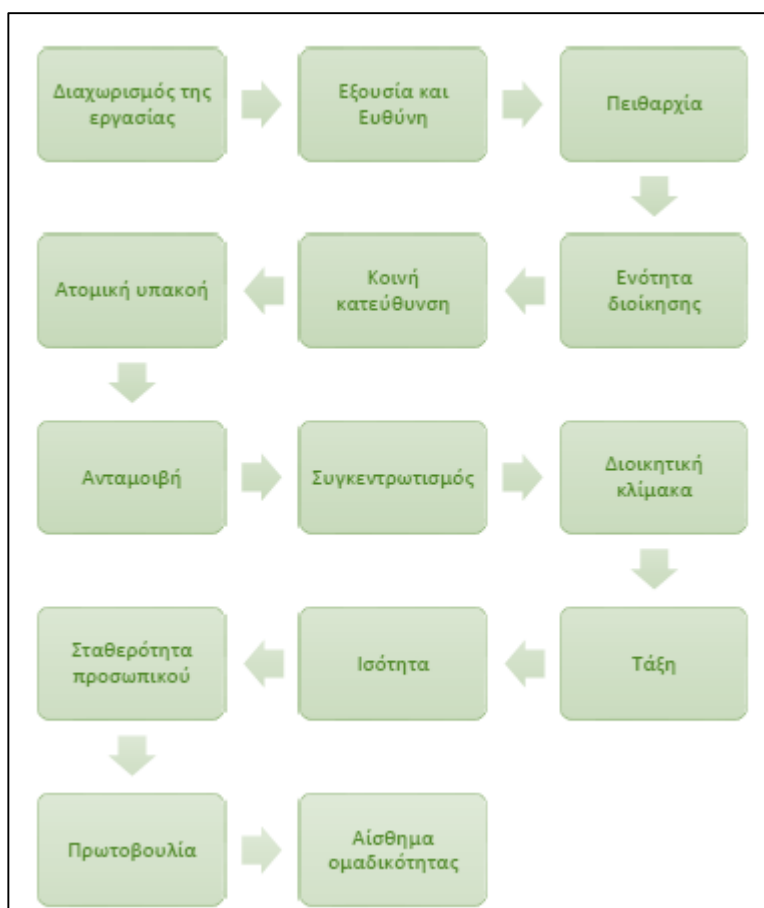
Άλλοι έχουν αντιληφθεί ότι πλέον είναι δυνατή μια νέα εποχή επιχειρηματικής σκέψης και πρακτικής. Αυτό θα παρουσίαζε ποια είναι η διοίκηση όταν η εργασία γίνεται μέσω δικτύων και όχι μέσω γραμμών εντολής, όταν η ίδια η δουλειά είναι γεμάτη συναισθήματα και όταν οι μεμονωμένοι μάνατζερ αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν ένα σύστημα κοινότητας για τους εργαζομένους.

Εάν λοιπόν αυτό που απαιτείται σήμερα από τους μάνατζερ είναι η ενσυναίσθηση (περισσότερο από την εκτέλεση και την τεχνογνωσία), τότε γεννάται το εξής ερώτημα: «Τι χρειάζεται για να λειτουργήσει ένας ηγέτης ως «θεμέλιο» και πώς πρέπει να εκπαιδεύεται η μελλοντική γενιά διευθυντών;»

### 2.1.4 Περιληπτική προσέγγιση των γενικευμένων θεωριών περί Μάνατζμεντ

Οι 14 αρχές του μάνατζμεντ είναι δηλώσεις που βασίζονται σε μια θεμελιώδη αλήθεια. Οι αρχές αυτές λειτουργούν ως κατευθυντήρια γραμμή για τις αποφάσεις και τις δράσεις που θα λάβει η διοίκηση.

Καταρτίζονται μέσω παρατηρήσεων και αναλύσεων γεγονότων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ στην πράξη (Χυτήρης, 2006).



Σχήμα 4: Οι 14 αρχές του μάνατζμεντ. Πηγή: McGrath, R., 2014.

Κάποια από τα πλεονεκτήματα που θεσπίστηκαν από την θεωρία του Fayol αναφέρονται παρακάτω.

- ! Ο Fayol ήταν ο πρώτος που έδωσε πραγματικά έναν ορισμό του μάνατζμεντ, ο οποίος είναι γενικά αποδεκτός σήμερα: «πρόβλεψη και σχέδιο, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος».
- ! Ο Fayol έδωσε και πολλές από τις βασικές ορολογίες και έννοιες, τις οποίες θα επεξεργαστούν οι μελλοντικοί ερευνητές, όπως ο καταμερισμός της

εργασίας, η διοικητική κλίμακα, η ενότητα της διοίκησης και ο συγκεντρωτισμός ([taxcoach.gr](http://taxcoach.gr)).

- ! Επίσης κάποια από τα μειονεκτήματα που θεσπίστηκαν από την θεωρία του Fayol αναφέρονται παρακάτω.
- ! Ο Fayol περιέγραψε τη δομή των οργανισμών.
- ! Ο Fayol δεν έδωσε προσοχή σε θέματα όπως το ατομικό έναντι του γενικού συμφέροντος, η αμοιβή και η ισότητα δείχνοντας ότι ενδιαφερόταν κυρίως για το συμφέρον του εργαζομένου.
- ! Ο Fayol ανέφερε θέματα που σχετίζονται με την ευαισθησία των αναγκών του ασθενέστερου μέρους, όπως η πρωτοβουλία και το «esprit de corps» (Πηγή: [www.taxcoach.gr](http://www.taxcoach.gr)).

Αξίζει να αναφέρουμε παρακάτω κάποια βασικά χαρακτηριστικά και λειτουργικές υποχρεώσεις που πλαισιώνουν έναν μάνατζερ. Για τους μάνατζερ, το επιστημονικό μάνατζμεντ τους υποχρεώνει:

- ! να αναπτύξουν μια επιστήμη για κάθε ενέργεια που θα αντικαταστήσει τον «καπιταλιστικό κανόνα»,
- ! να προσδιορίσουν με ακρίβεια το σωστό χρόνο και τις μεθόδους για κάθε εργασία,
- ! να δημιουργήσουν έναν κατάλληλο οργανισμό που θα αναλάβει κάθε ευθύνη από τους εργαζομένους, εκτός από την πραγματική απόδοση της εργασίας,
- ! να επιλέξουν και να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους,
- ! να δεχθούν ότι η διοίκηση θα συνεργάζεται με τους εργαζομένους (Πηγή: [www.taxcoach.gr](http://www.taxcoach.gr)).



**Σχήμα 5:** Υποχρεώσεις του επιστημονικού μάνατζμεντ προς τους Μάνατζερς. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

Για τους εργαζομένους, το επιστημονικό μάνατζμεντ τους υποχρέωνε (Van Vliet, V., 2009):

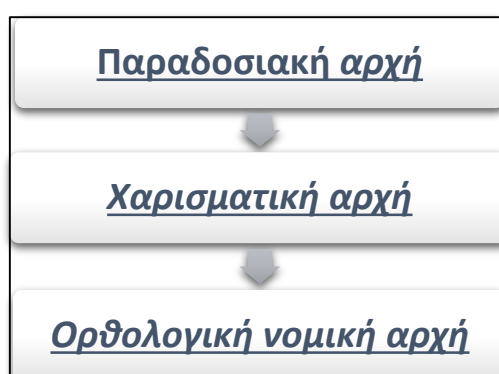
- ! να μεριμνούν για την ευημερία της επιχείρησης, δουλεύοντας με το σωστό τρόπο και λαμβάνοντας αυξήσεις μισθών,
- ! να συνεργάζονται με τη διοίκηση για την ανάπτυξη της επιστήμης,
- ! να δεχτούν ότι η διοίκηση θα είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό του τι έγινε και πώς,
- ! να συμφωνούν να υποβάλλονται σε εκπαίδευση για τις νέες μεθόδους, όπου χρειάζεται.



Σχήμα 6: Υποχρεώσεις του επιστημονικού μανάτζμεντ προς τους Εργαζόμενους. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

Ο Weber όντας ένας από τους πρώτους θεμελιωτές της διοίκησης, θέσπισε θεωρητικές βάσεις με άμεσο δυνητικό αντίκτυπο στην αγορά εργασίας παρουσίασε τρεις τύπους νόμιμης εξουσίας (Van Vliet, V. ,2009):

- i. **Παραδοσιακή αρχή**: όπου η αποδοχή εκείνων που βρίσκονται στην εξουσία προέκυψε από την παράδοση και το έθιμο.
- ii. **Χαρισματική αρχή**: όπου η **αποδοχή** προκύπτει από πίστη και εμπιστοσύνη στις προσωπικές ιδιότητες του ηγεμόνα.
- iii. **Ορθολογική νομική αρχή**: όταν η αποδοχή προκύπτει από το αξίωμα ή τη θέση του προσώπου που έχει την εξουσία, όπως οριοθετείται από τους κανόνες και τις διαδικασίες του οργανισμού.



Σχήμα 7: Τρεις τύπους νόμιμης εξουσίας. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Βέβαια δεν θα μπορούσαν να παραλειφθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τις τρεις αυτές βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Στα πλεονεκτήματα αναφέρονται (Van Vliet, V. ,2009):

- ! Ο διορισμός, η προαγωγή και η εξουσιοδότηση εξαρτιόνταν από την τεχνική ικανότητα και ενισχύονταν από γραπτές ρυθμίσεις και διαδικασίες για την προώθηση εκείνων που ήταν περισσότερο ικανοί να διοικούν.
- ! Η υιοθέτηση γραφειοκρατικού τύπου συστημάτων διοίκησης επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτυχθούν σε μεγάλα πολύπλοκα οργανωμένα συστήματα που επικεντρώνονται σε επίσημους ρητούς στόχους.
- ! Η θεωρία του Weber έχει το πλεονέκτημα ότι χρησιμοποιείται ως «χρυσό πρότυπο» πάνω στο οποίο συγκρίνονται και αναπτύσσονται άλλες σύγχρονες θεωρίες (Van Vliet, V. ,2009).

Ενώ στα μειονεκτήματα (Van Vliet, V. ,2009):

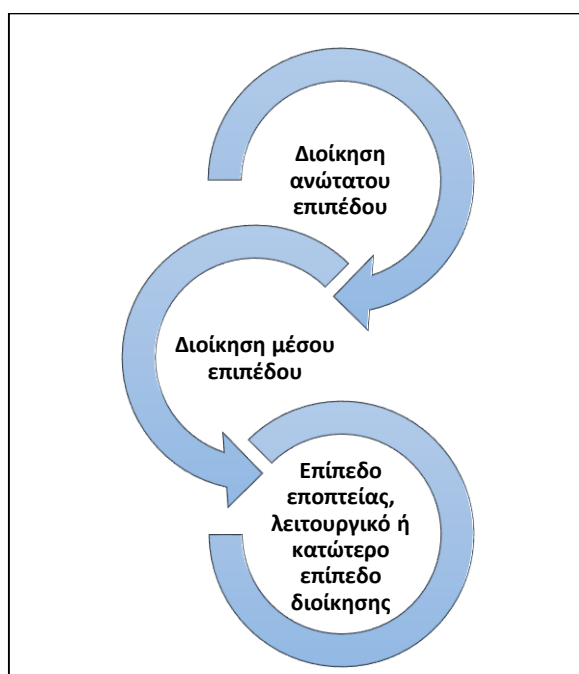
- ! Η μεταγενέστερη ανάλυση από άλλους ερευνητές έχει εντοπίσει πολλά μειονεκτήματα:
- ! Η τάση να κυριαρχεί η διαδικασία παρά να κυριαρχεί ο στόχος.
- ! Η τάση στους επίσημους οργανωτικούς ρόλους για την καταστολή της πρωτοβουλίας και της ευελιξίας των κατόχων θέσεων εργασίας.
- ! Η άκαμπτη συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών μπορεί να οδηγήσει σε τυποποιημένες υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη.
- ! Οι άκαμπτες διαδικασίες και κανόνες αποθαρρύνουν τους υφισταμένους που εργάζονται στις επιχειρήσεις.
- ! Η άσκηση του ελέγχου που βασίζεται στη γνώση, όπως υποστηρίζει ο Weber, οδήγησε στην ανάπτυξη "εμπειρογνομόνων", των οποίων οι απόψεις και οι στάσεις μπορεί συχνά να έρχονται σε σύγκρουση με εκείνες των πιο γενικευμένων διευθυντών και εποπτικών αρχών (Van Vliet, V. ,2009).

#### **2.1.4.1 Επίπεδα Διοίκησης**

Το μάνατζμεντ δεν αναφέρεται σε ένα άτομο, αλλά αναφέρεται σε μια ομάδα προσώπων τα οποία καλώς εχόντων των πραγμάτων θα συνεργαστούν ώστε να βρουν την βέλτιστη λύση στο εκάστοτε προκύπτον πρόβλημα, στοχεύοντας πάντα στην ανέλιξη της εταιρίας στην οποία έχουν αφοσιωθεί (ebooks.edu.gr).

Στις επιχειρήσεις απασχολείται μεγάλος αριθμός ατόμων και τοποθετείται σε διαφορετικές θέσεις για να εκτελούν διαφορετικές δραστηριότητες διοίκησης. Για να συνεχίσουν αυτές τις δραστηριότητες, οι υπάλληλοι έχουν την απαραίτητη εξουσία και ευθύνη. Αυτή η χορήγηση εξουσίας έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αλυσίδας εξουσίας. Η αλυσίδα αυτή χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Τα βασικά επίπεδα διοίκησης είναι

- i. Διοίκηση ανώτατου επιπέδου.
- ii. Διοίκηση μέσου επιπέδου.
- iii. Επίπεδο εποπτείας, λειτουργικό ή κατώτερο επίπεδο διοίκησης.



Σχήμα 8: Βασικά επίπεδα διοίκησης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

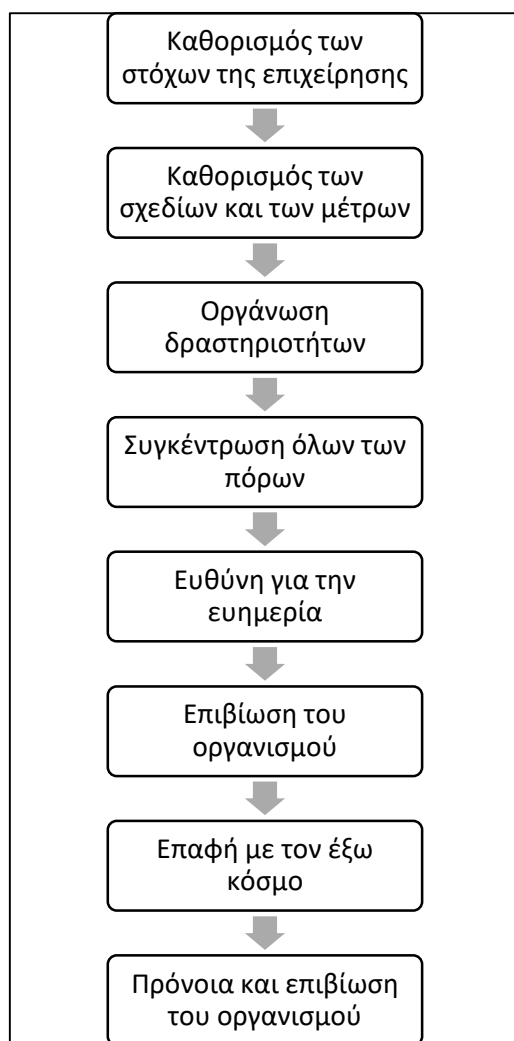
#### 2.1.4.1.1 Διοίκηση Ανωτάτου Επιπέδου

Η ανώτατη διοίκηση αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, το Διοικητικό Συμβούλιο, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, τον Γενικό Διευθυντή, τον Οικονομικό Διευθυντή κ.λπ. Περιλαμβάνει ομάδα ατόμων σε καίριες θέσεις και κατευθύνει τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων. **Οι διευθυντές που εργάζονται σε αυτό το επίπεδο έχουν μέγιστη εξουσία.**

Οι κύριες λειτουργίες διοίκησης ανώτατου επιπέδου αφορούν:

- ! Τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι διατυπώνουν τους κύριους στόχους του οργανισμού, μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους.
- ! Τον καθορισμό των σχεδίων και των μέτρων. Οι ανώτατοι διευθυντές πλαισιώνουν επίσης τα σχέδια και τις πολιτικές για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.
- ! Την οργάνωση δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελούνται από άτομα που εργάζονται σε μεσαίο επίπεδο. Η ανώτατη διοίκηση αναθέτει εργασίες σε διαφορετικά άτομα που εργάζονται σε μεσαίο επίπεδο.
- ! Τη συγκέντρωση όλων των πόρων, όπως χρηματοδότηση, πάγια περιουσιακά στοιχεία κ.λπ. Η ανώτατη διοίκηση οργανώνει όλες τις απαραίτητες χρηματοδοτήσεις για την άσκηση καθημερινών δραστηριοτήτων. Αγοράζουν πάγια περιουσιακά στοιχεία για να ασκούν δραστηριότητες στον οργανισμό.
- ! Την ευθύνη για την ευημερία και την επιβίωση του οργανισμού. Το ανώτατο επίπεδο είναι υπεύθυνο για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Κάνει σχέδιο για να διευθύνει τον οργανισμό ομαλά και με επιτυχία.
- ! Την επαφή με τον έξω κόσμο. Η ανώτατη διοίκηση διατηρεί επαφή με την κυβέρνηση, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τα μέσα ενημέρωσης κ.λπ. Οι θέσεις εργασίας υψηλού επιπέδου είναι πολύπλοκες και αγχωτικές και απαιτούν πολλές ώρες δέσμευσης για οργάνωση.
- ! Την πρόνοια και επιβίωση του οργανισμού (Πηγή: [www.ebooks.edu.gr](http://www.ebooks.edu.gr)).





Σχήμα 9: Κύριες λειτουργίες διοίκησης ανώτατου επιπέδου. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

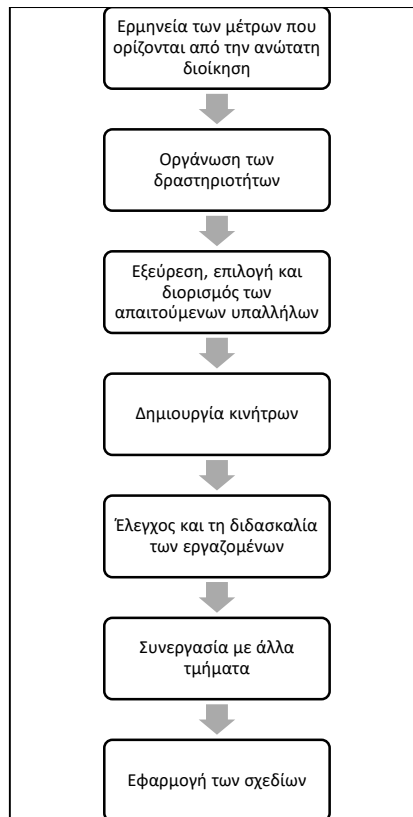
#### 2.1.4.1.2 Διοίκηση Μέσου Επιπέδου

Αυτό το επίπεδο διοίκησης αποτελείται από επικεφαλής τμήματος, όπως επικεφαλής τμήματος αγοράς, επικεφαλής τμήματος πωλήσεων, διευθυντής οικονομικών, διευθυντής μάρκετινγκ, εκτελεστικό ανώτερο υπάλληλο, επικεφαλής εγκαταστάσεων κ.λπ.

Οι άνθρωποι αυτής της ομάδας είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των σχεδίων και των πολιτικών που καταρτίζονται από ανώτατο επίπεδο. Αρα ως μέσο σύνδεσης μεταξύ ανώτατου και κατώτερου επιπέδου διοίκησης. Επίσης, τα άτομα που απαρτίζουν αυτό το επίπεδο ασκούν τα ανώτατα καθήκοντα για το τμήμα τους, καθώς καταρτίζουν σχέδια και πολιτικές για το τμήμα τους, οργανώνουν και συλλέγουν τους πόρους κ.λπ.

Οι κύριες λειτουργίες διοίκησης μεσαίου επιπέδου αφορούν:

- ! Την Ερμηνεία των μέτρων που ορίζονται από την ανώτατη διοίκηση σε χαμηλότερο επίπεδο. Εξηγεί μόνο τα βασικά σχέδια και τις πολιτικές που πλαισιώνουν τη διοίκηση ανώτερου επιπέδου σε χαμηλότερο επίπεδο.
- ! Την Οργάνωση των δραστηριοτήτων της υπηρεσίας του για την εκτέλεση των σχεδίων. Γενικά διευθυντές μεσαίου επιπέδου είναι επικεφαλής τμήματος. Έτσι οργανώνουν όλους τους πόρους και τις δραστηριότητες του τμήματος τους.
- ! Την Εξεύρεση, επιλογή και διορισμός των απαιτούμενων υπαλλήλων για το τμήμα τους. Η μεσαία διοίκηση επιλέγει και διορίζει υπαλλήλους του τμήματος.
- ! Την Δημιουργία κινήτρων ώστε τα άτομα να εκτελούν τις εργασίες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι μεσαίου επιπέδου διευθυντές προσφέρουν διάφορα κίνητρα στους υπαλλήλους ώστε να κινητοποιηθούν και να εκτελέσουν με τις καλύτερες ικανότητές τους.
- ! Τον Έλεγχο και τη διδασκαλία των εργαζομένων, προετοιμασία των εκθέσεων απόδοσης κ.λπ. Οι διοικούντες του μέσου επιπέδου παρακολουθούν τις δραστηριότητες των στελεχών χαμηλού επιπέδου. Εκπονούν εκθέσεις αξιολόγησης απόδοσης.
- ! Την Συνεργασία με άλλα τμήματα για ομαλή λειτουργία.
- ! Την Εφαρμογή των σχεδίων πλαισιωμένα από ανώτατο επίπεδο (Πηγή: [www.ebooks.edu.gr](http://www.ebooks.edu.gr)).



**Σχήμα 10:** Κύριες λειτουργίες διοίκησης μεσαίου επιπέδου. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

#### 2.1.4.1.3 Επίπεδο Εποπτείας/Λειτουργικό Επίπεδο

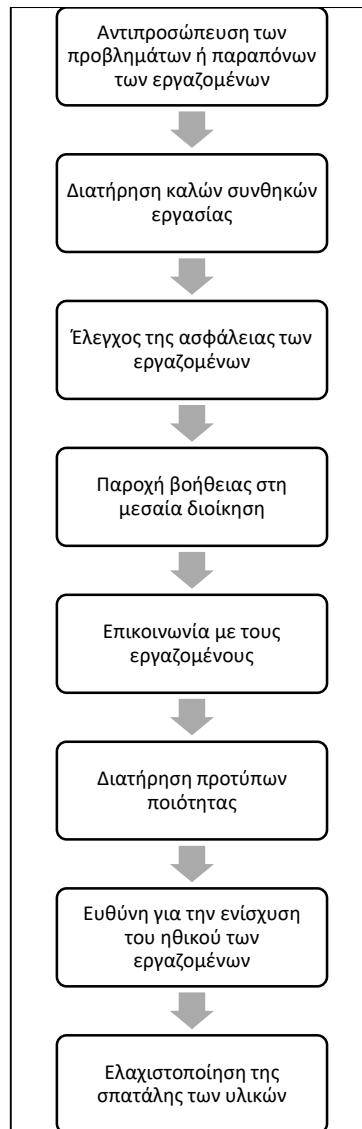
Το επίπεδο αυτό αποτελείται από επόπτες, επιβλέποντες, εργοδηγούς κ.λπ. Οι διευθυντές αυτής της ομάδας εκτελούν στην πραγματικότητα το έργο ή εκτελούν τις δραστηριότητες σύμφωνα με τα σχέδια της ανώτατης και μεσαίας διοίκησης.

*Η εξουσία τους είναι περιορισμένη. Η ποιότητα και η ποσότητα της παραγωγής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα αυτού του επιπέδου διευθυντικών στελεχών. Μεταφέρουν τις οδηγίες στους εργαζομένους και αναφέρουν στη μεσαία διοίκηση. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διατήρηση της πειθαρχίας μεταξύ των εργαζομένων.*

Οι κύριες λειτουργίες διοίκησης χαμηλότερου επιπέδου αφορούν (Πηγή: [www.ebooks.edu.gr](http://www.ebooks.edu.gr)):

- ! Αντιπροσώπευση των προβλημάτων ή παραπόνων των εργαζομένων. Οι διευθυντές εποπτικού επιπέδου συνδέονται άμεσα με τους υφισταμένους, έτσι ώστε να είναι τα σωστά άτομα για να κατανοήσουν τα προβλήματα και τα παράπονα των υφισταμένων. Μεταφέρουν αυτά τα προβλήματα στη διοίκηση του μεσαίου επιπέδου.

- ! Διατήρηση καλών συνθηκών εργασίας και ανάπτυξη υγιών σχέσεων μεταξύ ανώτερων και υποδεέστερων. Τα εποπτικά διευθυντικά στελέχη παρέχουν καλές συνθήκες εργασίας και δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας που βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ εποπτών και υφισταμένων.
- ! Έλεγχος της ασφάλειας των εργαζομένων. Οι διευθυντές επιπέδων εποπτείας παρέχουν ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους.
- ! Παροχή βοήθειας στη μεσαία διοίκηση να προσλαμβάνει, να επιλέγει και να διορίζει τους εργαζομένους. Οι διευθυντές εποπτείας καθοδηγούν και βοηθούν τους διευθυντές μεσαίου επιπέδου όταν επιλέγουν και διορίζουν υπαλλήλους.
- ! Επικοινωνία με τους εργαζομένους και αποδοχή των προτάσεών τους. Οι διευθυντές επιπέδου εποπτείας ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναλάβουν πρωτοβουλία. Καλωσορίζουν τις προτάσεις τους και τους ανταμείβουν για καλές προτάσεις.
- ! Διατήρηση προτύπων ποιότητας και εξασφάλιση σταθερής ροής παραγωγής. Οι διευθυντές του επιπέδου εποπτείας διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν τα ποιοτικά πρότυπα.
- ! Ευθύνη για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος σε αυτά. Ενθαρρύνουν τους εργαζομένους και ενισχύουν το ηθικό τους.
- ! Ελαχιστοποίηση της σπατάλης των υλικών (Πηγή: [www.ebooks.edu.gr](http://www.ebooks.edu.gr)).



**Σχήμα 11:** Κύριες λειτουργίες διοίκησης χαμηλότερου επιπέδου. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

## 2.2 Τμήμα του Μάνατζμεντ

Η πλήρης εννοιολογική απόδοση του περιεχομένου του όρου «Μάνατζμεντ», παρά τις μακρόχρονες προσπάθειες δεν έγινε μέχρι σήμερα, δυνατό να αποδοθεί επαρκώς με έναν «ελληνοπρεπή» όρο. Απόδειξη αυτής της αδυναμίας, αποτελεί το γεγονός ότι στη σύγχρονη ελληνική ειδική βιβλιογραφία ο όρος αποδίδεται άλλοτε ως «Διοίκηση» και άλλοτε ως «Διαχείριση» (Ορφανίδης, 2011).

Και τούτο παρά το γεγονός ότι αποτελούν έννοιες διακριτές, καθώς (σύμφωνα με τον Mackenzie 1969) Διοίκηση σημαίνει να «πετυχαίνεις αντικειμενικούς στόχους μέσα από άλλους», ενώ Διαχείριση «να διευθύνεις τις λεπτομέρειες της εκτελεστικής δουλειάς».

Η αδυναμία απόδοσης του όρου με σαφήνεια και πληρότητα οδηγεί πολύ συχνά στην ταυτόχρονη επιστράτευση και των δύο αυτών όρων με σκοπό να αποδώσουν από κοινού, ως συμπληρωματικές έννοιες, το περιεχόμενο του ξενικού όρου. Η περιφραστική, όμως, διατύπωση της έννοιας πέραν του ότι είναι μακροσκελής, αποδεικνύεται στην πράξη και ανεπαρκής, καθώς αδυνατεί να εκφράσει τις ποικίλες διαστάσεις του όρου στο σύνολό τους. Πέραν τούτου, είναι δυνατόν να οδηγήσει και σε παρανοήσεις εξαιτίας μιας πιθανής λανθασμένης χρησιμοποίησή της (Τερζίδης, 2004).

Για τους λόγους αυτούς, στην ανάλυση που ακολουθεί υιοθετείται ο ξενικός όρος, γραμμένος όμως με το ελληνικό αλφάβητο, καθώς κατά την άποψή μας η «ελληνοποίηση» του επιτελέστηκε ήδη προ πολλού, εκ των πραγμάτων, προφανώς εξαιτίας των αντικειμενικών δυσχερειών που προαναφέρθηκαν (Ορφανίδης, 2011).

Μολαταύτα, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά οι όροι «Διοίκηση» και «Διαχείριση» στις περιπτώσεις που κατά την κρίση μας αποδίδουν σε ικανοποιητικό βαθμό συγκεκριμένες πτυχές του αντικειμένου της ανάλυσης (Πετρίδου, 2001).

Αν επιχειρήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στην Διοίκηση- Μάνατζμεντ, θα βρούμε πολλούς, οι όποιοι αποδίδουν βέβαια την κοινή έννοια, αλλά δίνουν έμφαση ο καθένας σε διαφορετικές δραστηριότητες της Διοίκησης. Είναι δύσκολο να βρούμε έναν ορισμό ο οποίος θα ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες «μάνατζερ» (Πετρίδου, 2001).

Έτσι, υπογραμμίζει ότι οι όροι Management, Administration, Organization, δεν μπορούν να μεταφραστούν σε καμία άλλη γλώσσα χρησιμοποιώντας όρους που προϋπήρχαν και να εξακολουθούν ακόμα να αποδίδουν ότι αποδίδουν στην αγγλική. Η μεγαλύτερη σύγχυση γίνεται μεταξύ των όρων Management και Administration διότι στην ελληνική γλώσσα πολλές φορές ο όρος «Διοίκηση» (Management) θεωρείται συνώνυμος με τον όρο «Διεύθυνση» (Administration) (Ζευγαρίδης, 1972, Πετρίδου, 2001).

Η Διοίκηση (Management) περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών με τα επιμέρους στοιχεία- λειτουργίες τους, που περιγράφουν τη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών βάσει αρχών και αξιωμάτων της επιστήμης. Με αυτή τη σημασία η Διοίκηση είναι ευρύτερη έννοια της Διεύθυνσης, η οποία θεωρείται ως μια από τις λειτουργίες της Διοίκησης αναφερόμενη κυρίως στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα (Γιαλέλης, 2011).

Ο όρος «Μάνατζμεντ» αναφέρεται επίσης και στα πρόσωπα τα οποία διοικούν μια επιχείρηση- οργανισμό, ενώ το ουσιαστικό «μάνατζερ» - διοικητικό στέλεχος θεωρείται συνώνυμο του Διευθυντή, προϊσταμένου, επιβλέποντα (Πετρίδου, 2001).

Για να παρακολουθήσουμε την εξέλιξη της έννοιας του «Μάνατζμεντ» αναφέρουμε παρακάτω ορισμούς που κατά καιρούς επικράτησαν:

✚ «Μάνατζμεντ είναι η πρακτική του να επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων» (Ζώης, Γαρουφάλης, 2008).

Ο ορισμός αυτός είναι ο πιο απλός που συναντούμε στη διεθνή βιβλιογραφία και εξηγεί ότι όσοι διοικούν οργανισμούς ασχολούνται με την ανάθεση σε άλλους του έργου που πρέπει να εκτελεστεί και όχι με την εκτέλεση του έργου από αυτούς τους ίδιους.

Δηλαδή προετοιμάζουν και παρακολουθούν την επιτυχία των στόχων του οργανισμού και καθορίζουν ενέργειες που θα εκτελέσουν άλλοι (Πετρίδου, 2001).

✚ «Το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Massie, 1979).

Εδώ, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον έλεγχο και στην οργάνωση μιας ομάδας ανθρώπων, ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία των στόχων της. Δηλαδή να ισορροπήσουν αντιτιθέμενα συμφέροντα και πιέσεις μέσα στον οργανισμό, να επιτευχθεί μια σύμμετρη επιτυχία σε όλους τους στόχους τους και να εξασφαλιστεί η ελαχιστοποίηση της σπατάλης των πόρων και η μείωση των αντιθέσεων (Πετρίδου, 2001).

«Μάνατζμεντ», λοιπόν, είναι ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων (άνησων και έμνησων) για να επιτευχθούν ειδικά αποτελέσματα.

Στον ορισμό που ακολουθεί γίνεται πιο συγκεκριμένη η έννοια της διαδικασίας της Διοίκησης, ενώ προσδιορίζονται και τα στοιχεία-λειτουργίες αυτής:

✚ «Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου, οι προσπάθειες των μελών της οργάνωσης και των άλλων παραγωγικών πόρων, για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της οργάνωσης» (Πετρίδου, 2001).

Τα σημεία που χρειάζεται να ερμηνευθούν εδώ είναι (Πετρίδου, 2001):

- ! Η Διαδικασία είναι ο συστηματικός τρόπος επίτευξης των στόχων.
- ! Ο Προγραμματισμός είναι η εκ των προτέρων οριοθέτηση των στόχων και ενεργειών.
- ! Η Οργάνωση είναι ο συντονισμός των ανθρώπινων και υλικών πόρων.
- ! Η Ηγεσία είναι η καθοδήγηση και επηρεασμός των υφισταμένων για να εκτελέσουν το συγκεκριμένο έργο.
- ! Ο Έλεγχος είναι οι ενέργειες που βεβαιώνουν ότι ο οργανισμός οδηγείται στην κατεύθυνση των στόχων.

Ένας ακόμη ορισμός θεωρεί ότι (Πετρίδου, 2001):

✚ «Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, αλλά και των μελών του».

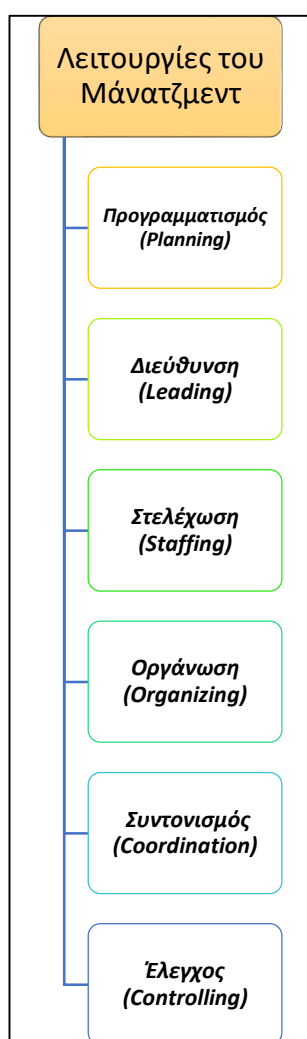
Διοίκηση, λοιπόν, είναι μια σειρά λειτουργιών με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να



επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών και ουσιαστικά εμπίπτουν στις παρακάτω 6 λειτουργίες του μανάτζμεντ (Functions of management).

Οι λειτουργίες αυτές είναι:(Πετρίδου, 2001)

1. Προγραμματισμός (Planning)
2. Η Διεύθυνση (Leading)
3. Η Στελέχωση (Staffing)
4. Η Οργάνωση (Organizing)
5. Ο Συντονισμός (Coordination)
6. Ο Έλεγχος (Controlling)



**Σχήμα 12:** Οι λειτουργίες του Μανάτζμεντ. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

### 2.2.1 Προγραμματισμός (Planning)

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων

που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο Προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Ορφανίδης, 2011).

Οι Koontz και O Donnell πολύ απλά ορίζουν τον Προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει (Μόργκαν, 2000).

Μέσα στον προγραμματισμό ανήκει και το Marketing Management. Είναι η διαδικασία του προγραμματισμού και της εκτέλεσης της ιδέας. Είναι η διαδικασία τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό την δημιουργία ανταλλαγών που εξυπηρετούν τόσο τους ατομικούς όσο και τους επιχειρησιακούς στόχους (Ορφανίδης, 2011).

Το Marketing Management είναι η ανάλυση, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή προγραμμάτων που αποβλέπουν στην δημιουργία, στο χτίσιμο και στην διατήρηση προνομιακών σχέσεων με την στοχευόμενη αγορά, με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Σαλαβού, Κυριακίδου, 2010).

Το Marketing Management περιέχει πολύ περισσότερα από την απλή εξεύρεση πελατών. Ασχολείται όχι μόνο με την εύρεση και τόνωση της ζήτησης (για αγαθά και υπηρεσίες), αλλά και με την μεταβολή και μείωση αυτής. Επενεργεί στο επίπεδο, στην επιλογή του χρόνου και στην φύση της ζήτησης με τρόπο που να βοηθά στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης (Τσακλαγκάνος, 2000).

### **2.2.2 Διεύθυνση (Leading)**

Η διεύθυνση (ή "ηγεσία") έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ό,τι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης (Μαγκλιβέρας, 1997).

Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιος ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι, παράλληλα, αυτονόητο ότι οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία

περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι η υποκίνηση και η επικοινωνία (Πηγή: [www.telia.co.gr/blog](http://www.telia.co.gr/blog)).

### **2.2.3 Στελέχωση (Staffing)**

Η στελέχωση (Staffing) έχει να κάνει με το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι η «κατάλληλοι». Πέρα από αυτό, όπως είναι φυσικό, το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν σημαίνει ότι η δουλειά της στελέχωσης έχει τελειώσει. Θέματα όπως είναι οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση κ.λπ. εμπίπτουν στη λειτουργία της στελέχωσης/διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management) (Πηγή: [www.telia.co.gr/blog](http://www.telia.co.gr/blog)).

### **2.2.4 Οργάνωση (Organising)**

Όποτε υπάρχει ανάγκη να συνεργαστεί μια ομάδα ανθρώπων για την πραγματοποίηση κάποιου στόχου, ανακύπτει το πρόβλημα της οργάνωσης. Πρέπει με κάποιο τρόπο να καθοριστούν οι ρόλοι τους, οι σχέσεις τους με την εργασία που έχουν να εκτελέσουν, οι σχέσεις μεταξύ τους. Θα λέγαμε ότι, όταν αναφερόμαστε στην οργάνωση, εννοούμε την τάξη και την ευρυθμία (Ορφανίδης, 2011).

Η οργάνωση (Organizing) είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει μια δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει.

Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους, δεν τους δίνεται η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί (Ζώης, Γαρουφάλης, 2008).

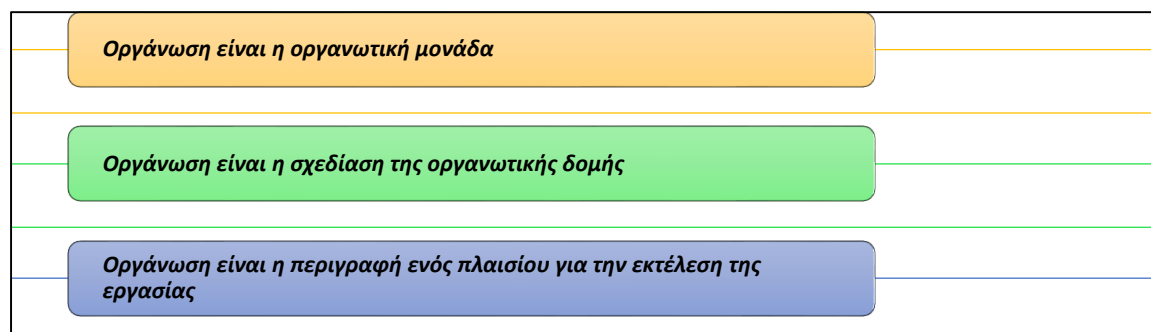
Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός (Πετρίδου, 2001).

Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων διαμορφώνονται είτε βαθμιαία από τις αλληλεπιδράσεις που έχουν μεταξύ τους, οπότε σχηματίζουν τις άτυπες οργανώσεις, είτε σκόπιμα, για να επιδιωχθούν συγκεκριμένοι αντικειμενικοί στόχοι οπότε

συνδυάζονται η ανθρώπινη προσπάθεια και οι παραγωγικοί πόροι, με αποτέλεσμα να σχηματίζουν τις τυπικές οργανώσεις (Πετρίδου, 2001).

Ο όρος οργάνωση είναι δυνατόν να αποδοθεί με τις τρεις παρακάτω έννοιες (Πετρίδου, 2001):

- ✚ **Οργάνωση είναι η οργανωτική μονάδα**, το σύνολο δηλαδή των παραγωγικών πόρων στα πλαίσια του οποίου καταμερίζονται οι εργασίες, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας, με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι σε μια χρονική συνέχεια.
- ✚ **Οργάνωση είναι η σχεδίαση της οργανωτικής δομής**, δηλαδή η διαδικασία διαμόρφωσης του οργανογράμματος για την υλοποίηση των στόχων και για την διευθέτηση και συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας, ώστε να αποσαφηνισθεί το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- ✚ **Οργάνωση είναι η περιγραφή ενός πλαισίου για την εκτέλεση της εργασίας**, δηλαδή η οργάνωση της εργασίας, ώστε να καθοριστούν οι σχέσεις, οι ροές και οι διαδικασίες της εκτέλεσης των έργων.



Σχήμα 13: Η απόδοση του όρου οργάνωση. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

Ένας ορισμός της Οργάνωσης που περικλείει και τις τρεις έννοιες είναι:

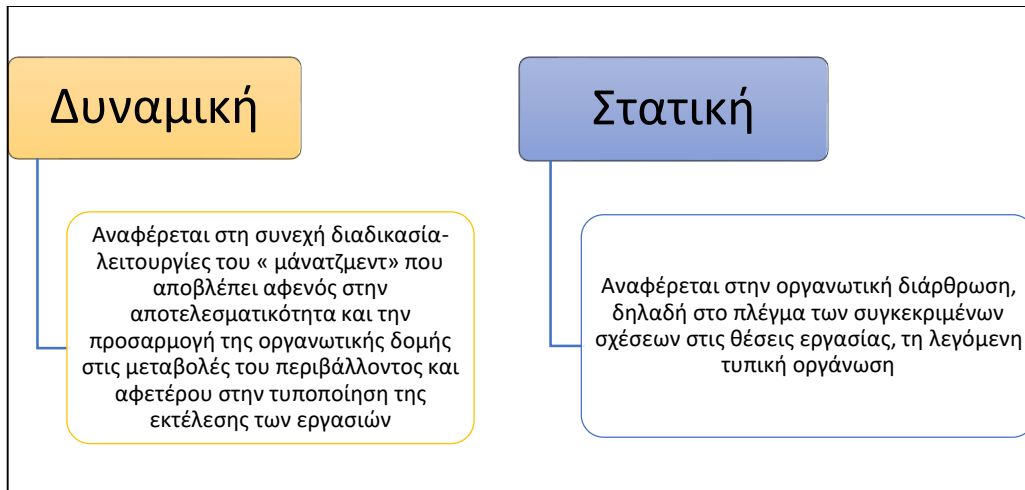
*«Οργάνωση είναι η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους»* (Σαλαβού, Κυριακίδου, 2010).

Διακρίνουμε επομένως τη δυναμική και τη στατική έννοια της οργάνωσης.

1. Η πρώτη αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία-λειτουργίες του « μάνατζμεντ» που αποβλέπει αφενός στην αποτελεσματικότητα και την προσαρμογή της

οργανωτικής δομής στις μεταβολές του περιβάλλοντος και αφετέρου στην τυποποίηση της εκτέλεσης των εργασιών<sup>1</sup>.

2. Η δεύτερη αναφέρεται στην οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή στο πλέγμα των συγκεκριμένων σχέσεων στις θέσεις εργασίας, τη λεγόμενη τυπική οργάνωση<sup>2</sup>.



Σχήμα 14: Ο διαχωρισμός των εννοιών της οργάνωσης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

Η λειτουργία της οργάνωσης δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και αποσκοπεί στην επιβολή της τάξης και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος κατάλληλου για ομαδική εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, σχετικά με τις εξουσίες που έχουν, σχετικά με τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων (Πετρίδου, 2001).

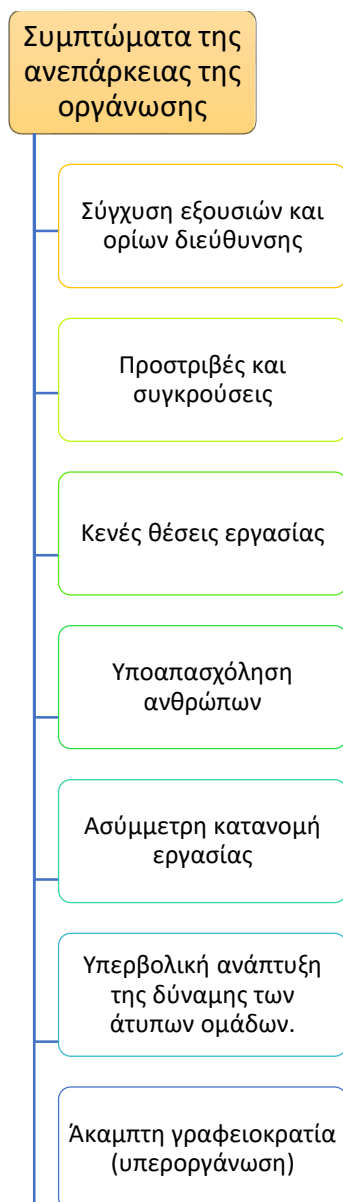
Χάρη στην οργάνωση ορθολογικοποιούνται επίσης οι ροές των πληροφοριών, διευκολύνονται οι επικοινωνίες και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, απλοποιείται η εργασία και αυξάνει η παραγωγικότητά της με την εξειδίκευση που αποκτάται. Ακόμη, διευκολύνεται η στελέχωση και η αξιολόγηση του προσωπικού, αφού οι περιγραφές των θέσεων εργασίας αποτελούν τη βάση για όλες τις δραστηριότητες της λειτουργίας της διεύθυνσης. Τέλος, συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής (Πετρίδου, 2001).

Τα συμπτώματα της ανεπάρκειας της οργάνωσης σε μία επιχείρηση μπορούμε να τα διακρίνουμε όταν παρατηρούνται (Ορφανίδης, 2011):

<sup>1</sup> <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/2628/1/022011037.pdf>

<sup>2</sup> <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/2628/1/022011037.pdf>

- ✓ *Σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης* (δηλαδή δε γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιον προϊστάμενο να πάρει εντολή).
- ✓ *Προστριβές και συγκρούσεις* μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων ή της μη αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών κάθε τμήματος.
- ✓ *Κενές θέσεις εργασίας* για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- ✓ *Υποαπασχόληση ανθρώπων* και παραγωγικών μέσων.
- ✓ *Ασύμμετρη κατανομή* εργασίας.
- ✓ *Υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων.*
- ✓ *Άκαμπτη γραφειοκρατία* (υπεροργάνωση).



**Σχήμα 15:** Συμπτώματα ανεπάρκειας της οργάνωσης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω βασικές οργανωτικές αρχές<sup>3</sup>:

- ! **Ενότητα εντολής:** μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μία προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα.
- ! **Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας:** ο αριθμός των υφιστάμενων θέσεων (όριο εποπτείας) ή αλλιώς η περιοχή ευθύνης κάθε προϊσταμένου, εξαρτάται από το είδος της εργασίας, τη γεωγραφική διασπορά των θέσεων, το βαθμό

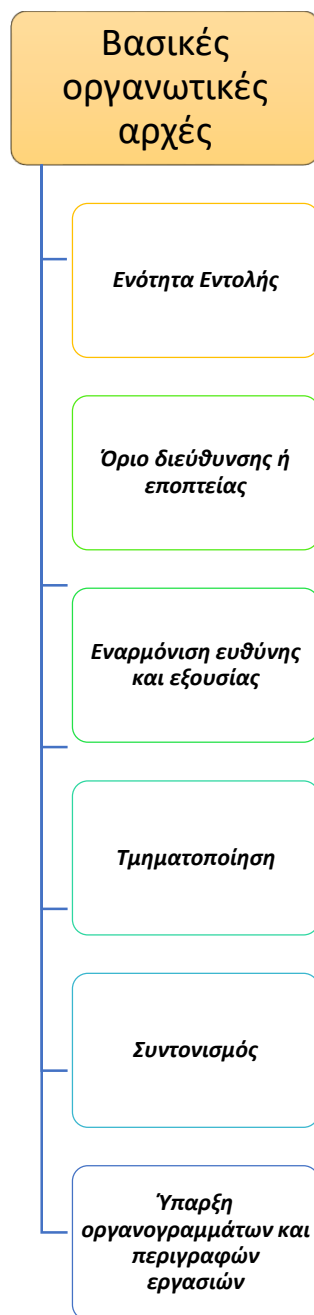
3

[https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/MST116/%CE%A5%CE%9B%CE%97%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/Lecture\\_4\\_dept.pdf](https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/MST116/%CE%A5%CE%9B%CE%97%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/Lecture_4_dept.pdf)

αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων ή το βαθμό εξουσιοδότησης και τη γενικότερη οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού.

- ! **Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας:** η ευθύνη (αρμοδιότητες) που ανατίθεται στις θέσεις εργασίας συμβαδίζει πάντα με την ανάθεση εξουσίας, η οποία ισοδυναμεί με την επίσημη άδεια της χρήσης των παραγωγικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση της ευθύνης. Η έννοια της εξουσίας διακρίνεται από τις έννοιες ισχύς (power) και επιρροή οι οποίες αναφέρονται στην ανεπίσημη δύναμη που έχει κάποιο άτομο να επιβάλλει ή να προκαλεί ενέργειες.
- ! **Τμηματοποίηση:** η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά, με βάση κριτήρια όπως το είδος του έργου που εκτελείται, η λειτουργία της επιχείρησης που ανήκει, το προϊόν, η γεωγραφική περιοχή, η κατηγορία των πελατών κ.ά.
- ! **Συντονισμός:** κάθε θέση εργασίας πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένα τυπικά κανάλια επικοινωνίας, τα οποία εμφανίζονται στο οργανόγραμμα.
- ! **Ύπαρξη οργανογραμμάτων και περιγραφών εργασιών** που ισχύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού. Οργανόγραμμα είναι η καταστατική δομή του οργανισμού, στην οποία παρουσιάζονται γραφικά οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας που τις συνδέουν. Περιγραφή εργασιών είναι το έντυπο εκείνο στο οποίο προσδιορίζονται:
  - τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε θέσης(τίτλος θέσης, φύση-ειδικότητα της θέσης, οργανωτική σύνδεση της θέσης με τις άλλες),
  - οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες της κάθε θέσης(αναλυτική περιγραφή των στοιχειωδών έργων που ανατίθενται στη θέση, η λογική ροή τους και η χρονική διάρκειά τους, η πιθανή χρήση παραγωγικού εξοπλισμού και τα δευτερεύοντα ή συμπληρωματικά έργα που ανατίθενται στην θέση),
  - τα προσόντα που πρέπει να πληρούν τα άτομα που θα καταλάβουν την αντίστοιχη θέση εργασίας.



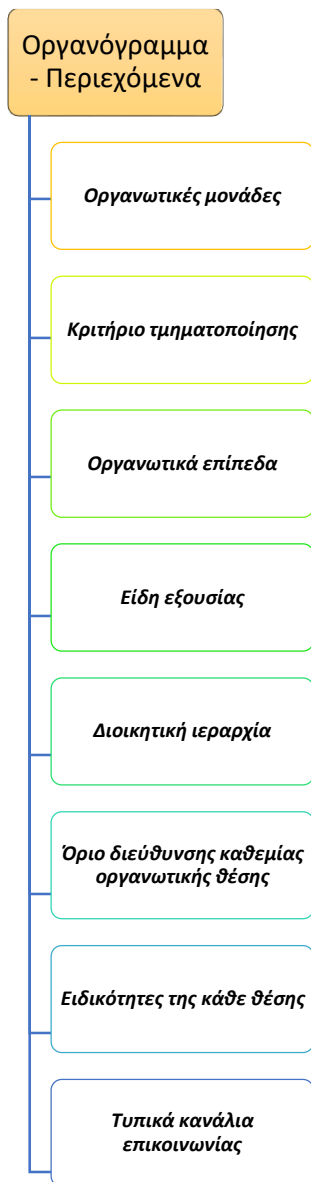


Σχήμα 16: Βασικές οργανωτικές αρχές. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

Σε κάθε οργανόγραμμα διακρίνουμε (Ορφανίδης, 2011):

- **Τις οργανωτικές μονάδες** (διευθύνσεις, τμήματα, θέσεις εργασίας) από τις οποίες αποτελείται ο οργανισμός.
- **Το κριτήριο τμηματοποίησης** που χρησιμοποιήθηκε.
- **Τα οργανωτικά επίπεδα.**
- **Τα είδη εξουσίας** που ανατέθηκαν σε κάθε θέση (γραμματική, επιτελική, λειτουργική).

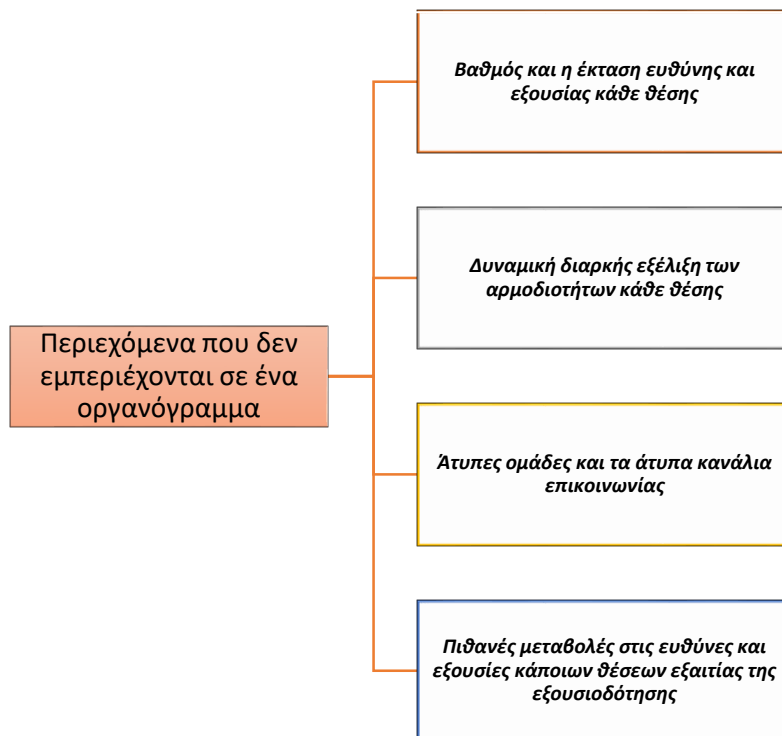
- *Τη διοικητική ιεραρχία των θέσεων.*
- *Το όριο διεύθυνσης καθεμίας οργανωτικής θέσης.*
- *Τις ειδικότητες της κάθε θέσης.*
- *Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.*



**Σχήμα 17:** Τα περιεχόμενα σε ένα Οργανόγραμμα.  
 Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

Δε διακρίνονται στα οργανογράμματα (Ορφανίδης, 2011):

- *Ο βαθμός και η έκταση ευθύνης και εξουσίας κάθε θέσης.*
- *Η δυναμική διαρκής εξέλιξη των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης.*
- *Οι άτυπες ομάδες και τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας.*
- *Οι πιθανές μεταβολές στις ευθύνες και εξουσίες κάποιων θέσεων εξαιτίας της εξουσιοδότησης (Πετρίδου, 2001).*



Σχήμα 18: Περιεχόμενα που δεν εμπεριέχονται σε ένα οργανόγραμμα. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

### 2.2.5 Συντονισμός (Coordination)

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό (Καραπιστόλης, 2001).

Αυτές είναι συνοπτικώς οι πέντε συν μία λειτουργίες του μάνατζμεντ (Functions of management). Πόσες από αυτές γίνονται με σωστό, συστηματικό τρόπο στις ελληνικές επιχειρήσεις; Αυτό είναι άλλο θέμα (για τους περισσότερους είναι «θεωρίες»)

Τολμώ να πω, μάλιστα, ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα της πλειονότητας των ελληνικών επιχειρήσεων δεν είναι ούτε η εύρεση οικονομικών πόρων, ούτε η εύρεση αξιόλογων ανθρώπων αλλά η έλλειψη του σωστού μάνατζμεντ. Και άνευ σωστού μάνατζμεντ το κακό δεν αργεί να γίνει (Πηγή: [www.telia.co.gr/blog](http://www.telia.co.gr/blog)).

### 2.2.6 Έλεγχος (Controlling)

Ένας απλός ορισμός του ελέγχου είναι αυτός που τον θεωρεί ως τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση ενός οργανισμού επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα (Gibson, 2001).

Πιο αναλυτικά, έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη του «μánaτζμεντ» με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών (Gibson, 2001).

Με την λειτουργία του ελέγχου τα διοικητικά στελέχη έχουν συνεχή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών του τμήματός του. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης, που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες (Πετρίδου, 2001).

Ο έλεγχος συνδέεται βέβαια περισσότερο με τον προγραμματισμό, αλλά είναι παρόν και σε όλες τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης. Είναι η λειτουργία που πληροφορεί για την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής δομής και της οργάνωσης των εργασιών, για την αποτελεσματική παροχή κινήτρων των επικοινωνιών, του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, την ορθολογική λήψη αποφάσεων (Μανιάτης, 2005).

Επίσης, υπάρχουν πολλοί άλλοι λόγοι που καθιστούν τη λειτουργία του ελέγχου απαραίτητη στους οργανισμούς, όπως οι συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πολυπλοκότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, η συχνότητα των ανθρώπινων λαθών, η συνεχής επιβαλλόμενη ανάγκη αποκέντρωσης των εξουσιών (Πετρίδου, 2001).

### **2.3 Θεωρητική Προσέγγιση – «Ψηφιακός Μετασχηματισμός»**

Οι Stolterman και Fors (2004) αναγνώρισαν την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού τόσο στους οργανισμούς, όσο και στην κοινωνία ως σύνολο. Ο δικός τους ορισμός για τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι οι «αλλαγές που η ψηφιακή τεχνολογία προκαλεί ή επηρεάζει σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ζωής».

Σε μια πιο αναλυτική προσέγγιση με έμφαση στην επιχειρηματικότητα, ο David Terrar για την Agile Elephant (2015) όρισε τον ψηφιακό μετασχηματισμό σαν «τη διαδικασία της μετάβασης ενός οργανισμού από μια κλασική παρωχημένη προσέγγιση σε νέους τρόπους εργασίας και σκέψης χρησιμοποιώντας ψηφιακές, κοινωνικές, κινητές και αναδυόμενες τεχνολογίες.

Αυτή η μετάβαση προϋποθέτει αλλαγές στην ηγεσία, τη διαφορετική σκέψη, την ενθάρρυνση της καινοτομίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων, την ενσωμάτωση της ψηφιοποίησης πόρων των υπαλλήλων, των πελατών, των προμηθευτών, των συνεργατών και των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού».

Ο Soares για την International Data Corporation (2018) συνέδεσε τον ψηφιακό μετασχηματισμό με τα επιχειρηματικά μοντέλα, ορίζοντάς τον ως «τη συνεχή διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται σε ή οδηγούν σε καθοριστικές αλλαγές τις αγορές τους και τους πελάτες τους, αξιοποιώντας τις ψηφιακές δεξιότητες για να δημιουργήσουν νέα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, προϊόντα και υπηρεσίες που συνδυάζουν απρόσκοπτα τις ψηφιακές και φυσικές εμπειρίες και τις εμπειρίες των επιχειρήσεων και των πελατών, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την οργανωσιακή αποδοτικότητα».

Αναλύοντας τους παραπάνω ορισμούς, μπορεί να παρατηρηθεί ότι το σύνολο αυτών διέπονται από δύο κύρια χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα:

- Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν περιορίζεται σε ψηφιακές τεχνολογικές επενδύσεις, αλλά εστιάζει στην ευθυγράμμιση και αναδιαμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, την επιχειρησιακή κουλτούρα και τους ανθρώπους, ενσωματώνοντας -ολοένα και πιο εκτεταμένα- καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες.
- Αναγνωρίζονται ως κύριοι τομείς που δύναται να επιδράσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός οι εξής: η εμπειρία του πελάτη (customer experience), οι επιχειρησιακές διαδικασίες (operational process) και τα επιχειρηματικά μοντέλα (business model). Αυτά είναι και οι τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού, σύμφωνα με τους Westerman et al. (2011).

### **2.3.1 Θεμελιώδη στοιχεία Ψηφιακού Μετασχηματισμού**

Αυτά τα εννέα στοιχεία συνολικά, τα οποία απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω Σχήμα αποτελούν τα δομικά στοιχεία, μεταξύ των οποίων τα στελέχη των επιχειρήσεων επιλέγουν ποια θα αξιοποιήσουν σύμφωνα με τη στρατηγική τους, κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της επιχείρησής τους<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://docplayer.gr/223628060-Panepistimio-peiraios-sholi-oikonomikon-epiheirimatikon-kai-diethnon-spydon-tmima-organosis-dioikisis-epiheiriseon.html>



**Σχήμα 19:** Βασικοί Πυλώνες και Δομικά Στοιχεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Πηγή: Μετάφραση – Προσαρμογή από Westerman et al,2011.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Εμπειρία Πελάτη**

- **Κατανόηση Αναγκών Πελάτη**

Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν δεδομένα από επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες και συστήματα για να χαρτογραφήσουν, να κατηγοριοποιήσουν και να κατανοήσουν σε βάθος συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και τμήματα της αγοράς.

- **Αύξηση πωλήσεων/εσόδων**

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις λαμβάνει τη χρήση των νέων μέσων προς προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα ευρύτερο κοινωνικό πελατειακό σύνολο.

- **Σημεία επαφής/αλληλεπίδρασης με πελάτη**

Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τα ψηφιακά μέσα για να λάβουν πληροφορίες και δεδομένα από τους πελάτες τους (big data, analytics) και να αλληλεπιδράσουν απευθείας με τους πελάτες τους (online communities) προς διαμόρφωση μία πληρέστερης πελατειακής οπτικής.

- **Επιχειρησιακές Διαδικασίες**

- **Ψηφιοποίηση Διαδικασιών**

Η ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση εσωτερικών διεργασιών και διαδικασιών μπορούν να δημιουργήσουν πολλαπλά οφέλη στην επιχείρηση (εξοικονόμηση πόρων, βελτίωση της αποδοτικότητας, βελτίωση ποιότητας), κάνοντάς την πιο ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στο να ανταποκριθεί γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς.

➤ Ενίσχυση Δικτύωσης και Διάχυσης Γνώσης

Χρησιμοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία, οι υπάλληλοι της εταιρείας μπορούν να επικοινωνούν με την εταιρεία και να εργάζονται από οπουδήποτε και σε οποιαδήποτε συσκευή, διαχωρίζοντας τη ροή εργασίας από τον χώρο εργασίας.

Επιπλέον, η ψηφιακή δέσμευση και οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού είναι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας και οδηγοί ψηφιακού μετασχηματισμού (McAfee & Welch, 2013), που σχετίζονται στενά με την ενεργοποίηση των εργαζομένων, τη δικτύωση και τη μεταφορά γνώσης.

➤ Διαχείριση της Απόδοσης

Οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν την άντληση δεδομένων από ένα ευρύ φάσμα διασκορπισμένων τελικών σημείων από ολόκληρη τη λειτουργία του οργανισμού (π.χ. γραμμή παραγωγής, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, διανομή, εμπορεύματα λιανικής, μεταφορές, συντήρηση μηχανημάτων κ.α.) και η ανάλυσή τους προσφέρει λεπτομερή πληροφόρηση σε συνεχή βάση και βαθύτερη γνώση της παραγωγικής διαδικασίας και ικανότητας, των προϊόντων και των πελατών, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και όχι με υποθέσεις.

▪ **Επιχειρηματικά Μοντέλα**

➤ Μετασχηματισμός Προσφοράς (χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας/καναλιών διανομής κ.α.)

Σύμφωνα με τους Westerman et al. (2011), οι επιχειρήσεις «βρίσκουν τρόπους να αυξήσουν τη φυσική τους παρουσία με ψηφιακές προσφορές, καθώς και να αξιοποιήσουν ψηφιακές τεχνολογίες για να μοιραστούν περιεχόμενο πέρα από τα οργανωσιακά τους όρια».

Η εισαγωγή ψηφιακών στοιχείων και περιεχομένου στους παραδοσιακούς τρόπους προσφοράς της αξίας της επιχείρησης στον πελάτη και η προσπάθεια να επωφεληθεί από αναδυόμενες ευκαιρίες επιπλέον καναλιών πωλήσεων, διανομής ή/και άλλων εσόδων αποτελεί την ουσία του δομικού στοιχείου αυτού.

➤ Νέα ψηφιακά προϊόντα/υπηρεσίες

Οι επιχειρήσεις εισάγουν ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες, συμπληρώνοντας ή αντικαθιστώντας τα παραδοσιακά τους προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ άλλες επιχειρήσεις αλλάζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα αλλάζοντας τα όριά τους μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας.

### ➤ Ψηφιακή Παγκοσμιοποίηση

Οι εταιρίες λαμβάνουν από χαρακτήρα πολυεθνικής έναν χαρακτήρα παγκόσμιου βεληνεκούς, επιδιώκοντας διεθνείς συνεργασίες προς επιδίωξη βέλτιστων αποδόσεων.

#### ▪ Ψηφιακές Δυνατότητες

Το δέκατο στοιχείο -ψηφιακές δυνατότητες (digital capabilities)- αποτελεί θεμελιώδες δομικό στοιχείο για τον μετασχηματισμό και των τριών πυλώνων του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Σύμφωνα με τους Westerman et al. (2011), παρόλο που οι Υπεύθυνοι Πληροφορικής (Chief Information Officers/CIOs, Chief Digital Officers/CDOs κ.α.) και τα υπάρχοντα τμήματα πληροφορικής αναλαμβάνουν την προώθηση και την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στους οργανισμούς, συχνά απαιτούνται επιπλέον δεξιότητες και πόροι, καθώς επίσης δημιουργούνται και ξεχωριστές ομάδες για τον συντονισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού.

### **2.3.2 Στρατηγικές, Στάδια και Εργαλεία**

Στο σημείο αυτό εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση ξεκινάει και υλοποιεί το ταξίδι του ψηφιακού μετασχηματισμού, προγραμματίζοντας, ενσωματώνοντας και αξιοποιώντας τις ψηφιακές καινοτομίες για την υποστήριξη της εφαρμογής μεγάλων επιχειρησιακών αλλαγών.

#### **2.3.2.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός «What & How»**

Οι Berman και Bell (2011) στη μελέτη τους, παρατήρησαν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας η καθεμία το δικό της σύνολο προκλήσεων και ευκαιριών, επικεντρώνονται σε έναν από αυτούς τους τομείς μέσω ενός συνόλου συγκεκριμένων πρωτοβουλιών:

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, η πληροφόρηση και η αφοσίωση των πελατών μπορούν να αναπροσαρμοστούν χρησιμοποιώντας τις νέες δυνατότητες κινητικότητας, διαδραστικότητας και πρόσβασης σε πληροφορίες.

- Το λειτουργικό μοντέλο μπορεί να αναμορφωθεί, με τέτοιο τρόπο ώστε οι προτιμήσεις, οι απαιτήσεις και οι αξιολογήσεις των πελατών να δίνουν την απαραίτητη πληροφορία η οποία μπορεί να δρομολογήσει διαφοροποιήσεις σε κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αγοράς και πώλησης. Αυτό απαιτεί την ενσωμάτωση όλων των



επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και τη βελτιστοποίηση του τρόπου διαχείρισης και παρακολούθησης των δεδομένων που σχετίζονται με αυτές τις δραστηριότητες.

Οι Berman και Bell (2011) προτείνουν ότι η στρατηγική προσέγγιση μιας επιχείρησης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό ακολουθεί τυπικά μία από τις εξής τρεις διαδρομές:

**Διαδρομή – Πορεία 1:** Καταρχήν, δημιουργία και ενσωμάτωση των ψηφιακών λειτουργιών στο πλαίσιο της αναμόρφωσης του λειτουργικού μοντέλου της επιχείρησης. Στη συνέχεια, επαναπροσδιορισμός της προσφοράς αξίας στον πελάτη για να επιτευχθεί ο πλήρης μετασχηματισμός

**Διαδρομή – Πορεία 2:** Βελτίωση, επέκταση ή αναμόρφωση της προσφοράς αξίας στον πελάτη με ψηφιακό περιεχόμενο, διορατικότητα και αφοσίωση. Στη συνέχεια, ενσωμάτωση των ψηφιακών λειτουργιών (αναμόρφωση του λειτουργικού μοντέλου της επιχείρησης)

**Διαδρομή – Πορεία 3:** Δημιουργία ενός νέου συνόλου δυνατοτήτων γύρω από την πρόταση για αναμόρφωση της προσφοράς αξίας στο πελάτη και την αναμόρφωση του λειτουργικού μοντέλου της επιχείρησης (lock-in step).

Η επιλογή της καταλληλότερης διαδρομής - πορείας για μία επιχείρηση εξαρτάται, κατά τους Berman και Bell (2011), από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο λειτουργεί (industry), τις ανταγωνιστικές πιέσεις και τις προσδοκίες των πελατών.

Ο Solis (2016) αναφέρει ότι «κανένας οργανισμός δεν θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι έχει ολοκληρώσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας γίνεται συνειδητό ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι ο τελικός στόχος».

Ο τελικός προορισμός μεταβάλλεται συνεχώς και οι επιχειρήσεις απομακρύνονται από την ολοκλήρωση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς οι αναδυόμενες τεχνολογίες (emerging technologies) μεταβάλλουν τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

### **2.3.2.2 Πρότυπο Ψηφιακής Ωριμότητας του Westerman (2011)**

Οι Westerman et al. (2011), βάσει της έρευνάς τους, παρουσιάζουν ένα μοντέλο ψηφιακής ωριμότητας (Digital Maturity Matrix) με την μορφή ενός πίνακα 2x2,

επισημαίνοντας τέσσερις διαφορετικούς τύπους προσεγγίσεων στην οδήγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.



**Σχήμα 20:** Μοντέλο ψηφιακής ωριμότητας – Digital Maturity Matrix. Πηγή: Westerman et al., 2011.

Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει τους δύο άξονες που συντελούν στην ψηφιακή ωριμότητα ενός οργανισμού.

Στον κατακόρυφο άξονα συναντώνται οι εφαρμόσιμες εκ των επιχειρήσεων προς εκτέλεσης του ψηφιακού μετασχηματισμού, συσχετίζει παραλλήλως με τα θεμελιώδη του ψηφιακού μετασχηματισμού

Στον οριζόντιο άξονα, λαμβάνουν χώρα τα καθοδηγητικά μέσα/τρόποι που λαμβάνουν οι επιχειρηματίες προς υλοποίηση του ψηφιακού μέλλοντός τους.

- ! Οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στο κάτω αριστερά τμήμα ορίζονται ως «ψηφιακά αρχάριες» (Beginners) καθώς είτε δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες των νέων ψηφιακών τεχνολογιών ή ξεκινούν τις ψηφιακές επενδύσεις χωρίς να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση μετασχηματισμού.
- ! Οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στην πάνω αριστερή γωνία αποτελούν επιχειρήσεις με αυξημένες επενδύσεις σε ψηφιακές πρωτοβουλίες (Fashionistas), οι οποίες σπάνια έχουν αποτέλεσμα και δημιουργούν συνέργειες.
- ! Οι επιχειρήσεις στο κάτω δεξιά μέρος ορίζονται ως «ψηφιακά συντηρητικές» (Conservatives), οι οποίες παρόλο που κατανοούν την ανάγκη για ένα ισχυρό ολιστικό όραμα ψηφιακού μετασχηματισμού, ανήκουν στους σκεπτικιστές αναφορικά με την αξία των ψηφιακών επενδύσεων και των δραστηριοτήτων ψηφιακού μετασχηματισμού – ένα γεγονός που τις επηρεάζει αρνητικά, καθώς δεν

μπορούν πάντα να οικοδομήσουν την απαραίτητη δυναμική και την ολιστική προσέγγιση.

! Τέλος οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο επάνω δεξιά μέρος τις «ψηφιακά ώριμες» (Digirati).

### 2.3.2.3 Πρότυπο Ψηφιακής Ωριμότητας κατά Solis – 6 σταδίων (2016)

Ο Solis (2016) υποστηρίζει ότι αυτή είναι η εποχή του ψηφιακού δαρβινισμού - μια εποχή όπου η τεχνολογία και η κοινωνία εξελίσσονται γρηγορότερα από τη δυνατότητα φυσικής προσαρμογής από τη μεριά των επιχειρήσεων. Αυτό θέτει το σκηνικό για μια νέα εποχή ηγεσίας, μιας νέας γενιάς επιχειρηματικών μοντέλων, που συνοψίζεται στη φράση «προσαρμόζεσαι ή πεθαίνεις» (adapt-or-die).

Κάθε επιχείρηση, σύμφωνα με τον Solis (2016), βρίσκεται -σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό- αντιμέτωπη με τα αποτελέσματα του ψηφιακού δαρβινισμού. Ο προσδιορισμός του σταδίου κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση και ο ορισμός του είναι ο σκοπός του μοντέλου ψηφιακής ωριμότητας των έξι σταδίων που προτείνει, με βάση την έρευνα του.

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται τα έξι στάδια του μοντέλου ψηφιακής ωριμότητας και τα χαρακτηριστικά κάθε σταδίου, σύμφωνα με τον Solis (2016), ούτως ώστε οι επιχειρήσεις να αξιολογήσουν σε ποιο στάδιο ψηφιακής ωριμότητας βρίσκονται και να χαράξουν το πλάνο για την περαιτέρω ωρίμανσή τους.

**Πίνακας 1:** Στάδια/ Χαρακτηριστικά Σταδίου Μοντέλου Ψηφιακής Ωριμότητας. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία.

Στάδιο	Χαρακτηριστικά
<u>Business As Usual</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Οι επιχειρήσεις αγνοούν ή παραγνωρίζουν τους κινδύνους και τις ευκαιρίες του ψηφιακού δαρβινισμού και συνεχίζουν την πορεία τους όπως είχε προγραμματιστεί</li><li>✚ Η έλλειψη επείγουσας ανάγκης υπάρχει και, κατά συνέπεια, κάθε ανάγκη για αλλαγή απορρίπτεται (why change?)</li><li>✚ Οι ψηφιακές τεχνολογίες αντιμετωπίζονται ως ένας μηχανισμός βελτιστοποίησης και αποτελεσματικότητας στις λειτουργίες, αλλά ως τίποτα παραπάνω.</li></ul>
<u>Test and Learn</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>✚ Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να εισάγουν ψηφιακές τεχνολογίες για να δοκιμάσουν και να μάθουν εσωτερικά και εξωτερικά, συνήθως επειδή κάποιος αναγνωρίζει ότι τα πράγματα δεν λειτουργούν όπως είναι, είτε βλέπουν άλλες επιχειρήσεις να κάνουν πράγματα διαφορετικά.</li></ul>

### **Systemize and Strategize**

- ✦ Καθώς οι προσπάθειες αυτές γίνονται μεμονωμένα, ως επί το πλείστον, όσο οι ομάδες γίνονται όλο και πιο αποτελεσματικές στον πειραματισμό, οι δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού κινούνται προς μια τυπική προσέγγιση.
- ✦ Αυτός ο πειραματισμός επεκτείνεται στην δοκιμή νέων πλατφορμών και καναλιών τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών και κινητών.

### **Adapt or Die**

- ✦ Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αρχίζει να ενεργοποιεί στρατηγικές επενδύσεις σε ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογίες.
- ✦ Σε αυτό το σημείο, οι επιχειρήσεις επενδύουν σε τρόπους να μάθουν περισσότερα σχετικά με το πού και πώς να κάνουν περισσότερο στοχευμένες επενδύσεις για μεγαλύτερο αντίκτυπο.
- ✦ Ο ψηφιακός γραμματισμός γίνεται πρωταρχικός στόχος για να μπορέσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να αξιοποιήσουν τους νέους τομείς (ψηφιακοί, κινητοί, κοινωνικοί) και να λειτουργήσουν εντός αυτών.
- ✦ Οι δραστηριότητες ψηφιακού μετασχηματισμού καθίστανται στρατηγικές με βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους/αποτελέσματα που υποστηρίζονται από επενδύσεις σε υποδομές.
- ✦ Πιλοτικές Δράσεις που καλύπτουν κάθε κατηγορία που επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και πέραν αυτού.
- ✦ Νέες επενδύσεις σε ψηφιακές καινοτομίες, καθώς και στην συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων που υποστηρίζουν την παρακολούθηση της απόδοσης και των ευκαιριών ειδήσεων.
- ✦ Η ιδιωτικότητα και η ασφάλεια είναι πρωταρχικής σημασίας μέσα στον οργανισμό.

### **Transformed and Transforming**

- ✦ Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βρίσκεται πλέον στο DNA της επιχείρησης και αποτελεί οριζόντια διεργασία.
- ✦ Οι δραστηριότητες ψηφιακού μετασχηματισμού έχουν αναμορφώσει την επιχείρηση, δημιουργώντας νέα μοντέλα και λειτουργικά πρότυπα που επηρεάζουν τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία.
- ✦ Ο οργανισμός λειτουργεί με πιο ομοιόμοφο τρόπο – κάθε λειτουργία και επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησης διαχειρίζεται πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο επιχείρησης.
- ✦ Νέα προϊόντα και υπηρεσίες αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα του μετασχηματισμού.

### **Innovate or Die**

- ✦ Επικρατεί η κουλτούρα καινοτομίας.

- ✚ Τώρα, τα νέα μοντέλα, οι ρόλοι και οι επενδύσεις στρέφονται προς την καινοτομία για να επιταχύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και να εντοπίσουν νέες, μη συμβατικές ευκαιρίες ανάπτυξης.
- ✚ Οι ομάδες εργασίας που εργάστηκαν για τον μετασχηματισμό και την ενσωμάτωση των τεχνολογικών εστιάζουν στην καινοτομία και τη διατάραξη των καθιερωμένων τρόπων λειτουργίας της αγοράς

## 2.4 Θεσμικό Πλαίσιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύουμε το θεσμικό πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού που τον προωθεί αλλά και τον ρυθμίζει σε διεθνές, και εθνικό επίπεδο.

### 2.4.1 Εφαρμόσιμη Πολιτική σε Εθνικό Επίπεδο

Στην Ελλάδα καταρτίστηκε και εφαρμόζεται η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021, η οποία αποτέλεσε οδικό χάρτη και το πλαίσιο για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας.

Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική δίδει έμφαση στους παρακάτω τομείς ((government.gov.gr):

1. Ανάπτυξη εθνικών υποδομών συνδεσιμότητας νέας γενιάς
2. Επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της οικονομίας
3. Ωθηση του κλάδου ΤΠΕ για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης<sup>5</sup>
4. Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες
5. Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου
6. Άρση των αποκλεισμών και διάχυση των ωφελειών της ψηφιακής οικονομίας
7. Ενίσχυση Ασφάλειας και εμπιστοσύνης (government.gov.gr)<sup>6</sup>

Με τον Αναπτυξιακό Νόμο (Ν.4635/2019) που ψηφίστηκε πριν από ένα χρόνο με τίτλο «Επενδύω στην Ελλάδα» ουσιαστικά το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο εμπλουτίστηκε με τα εξής νέα μέτρα.

- ✓ Απλοποιήθηκε, επιταχύνεται και ψηφιοποιείται η διαδικασία αδειοδότησης των συστημάτων των κεραιών ξηράς.
- ✓ Βελτιώθηκε η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησής του Εθνικού Ευρυζωνικού Σχέδιου με αντικείμενο την αξιολόγηση δράσεων όπως δίκτυα

<sup>5</sup> <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/?p=540/>

<sup>6</sup> [http://www.epdm.gr/el/Documents/EP\\_MDT/GR-Digital-Strategy\\_2016-2021.pdf](http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/GR-Digital-Strategy_2016-2021.pdf)

οπτικών ινών, δίκτυα πέμπτης γενιάς (5G), δίκτυα WiFi και υποδομές έξυπνων πόλεων.

- ✓ Δημιουργήθηκε το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών για τον ανασχεδιασμό και την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών με σκοπό την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και τη μείωση των διοικητικών βαρών.
- ✓ Δημιουργήθηκε το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας που αποτιμά το αποτύπωμα της νομοθεσίας και των κανονιστικών πράξεων της Διοίκησης στη γραφειοκρατία
- ✓ Δημιουργήθηκε η Επιτροπή Υψηλού Επιπέδου για τον Ψηφιακό και Διοικητικό Μετασχηματισμό για το σχεδιασμό βέλτιστων πρακτικών.
- ✓ Συστάθηκε στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.)
- ✓ Συστάθηκε η Γενική Διεύθυνση Κυβερνοασφάλειας για τον κεντρικό και εξειδικευμένο συντονισμό πάνω σε ζητήματα Κυβερνοασφάλειας.
- ✓ Δημιουργήθηκε η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr) το οποίο μέχρι το Μάρτιο του 2020 θα ενσωματώσει όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που τώρα παρέχονται από διαφορετικούς φορείς της δημόσιας διοίκησης.<sup>7</sup>
- ✓ Δημιουργήθηκε ο Ενιαίος Ψηφιακός Χάρτης, σε συνεργασία με το Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας, που αποτελεί ενιαία ηλεκτρονική βάση γεωχωρικών δεδομένων της χώρας μας. (Ναυτεμπορική, 2019)

Αυτή την περίοδο διαμορφώνεται ένα καινούριο αναπτυξιακό μοντέλο για την Ελλάδα στο οποίο θα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία.

#### **2.4.2 Εφαρμόσιμη Πολιτική σε Διεθνές Επίπεδο**

Σε διεθνές επίπεδο, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών έχει συνδέσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των χωρών του κόσμου με την επίτευξη των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals - SDGs) που έχουν συμφωνηθεί από τα κράτη μέλη, μεταξύ των οποίων είναι και η Ελλάδα.

Για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης είναι σημαντικός ο συνδυασμός των νέων τεχνολογιών με καινοτόμες πολιτικές, υπηρεσίες και λύσεις για την

---

<sup>7</sup> <http://repository.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/9476/DE-Tegas-Patseas.pdf?sequence=1>

αναβάθμιση της ταχύτητας και της κάλυψης στις υποδομές διαδικτύου, με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται ότι κανείς δε θα μένει στο περιθώριο (no one left behind).

Με βάση αυτούς τους στόχους επιδιώκονται:

- ❖ Μεγέθυνση της ευρυζωνικότητας
- ❖ Διεθνοποίηση της ευρυζωνικής πολιτικής
- ❖ Οικονομικά προσιτά ευρυζωνικά δίκτυα
- ❖ Εξοικείωση όλων με το διαδίκτυο
- ❖ Ψηφιακός εγγραμματισμός και δεξιότητες
- ❖ Ψηφιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες
- ❖ Διαδικτυακές επιχειρήσεις
- ❖ Ισότητα των φύλων στην πρόσβαση σε ευρυζωνικά δίκτυα μέχρι το 2025

Σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου της Κολούμπια με την προσήλωση των επιχειρήσεων στην εφαρμογή των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SGD Path), μέχρι το 2030 θα έχει επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό ο στόχος της καθολικής κάλυψης όλου του πληθυσμού της γης από ευρυζωνικά δίκτυα.

Αυτό θα έχει πολλαπλά οφέλη για την οικονομία αλλά και την ποιότητα ζωής τους. Αντίθετα, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, αν οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται όπως πριν (Business As Usual Path), δεν θα επιτευχθεί ο στόχος της καθολικής κάλυψης (The Earth Institute, 2015).

Επίσης, σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση πολιτικών και τη συλλογή στατιστικών δεδομένων ασκεί και ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (OECD), οι δράσεις του οποίου προσανατολίζονται στις κατευθύνσεις που έχει θέσει το συμβούλιο των 20 ισχυρότερων χωρών του πλανήτη G20 (OECD, 2019).

## Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας αφορά την συλλογή και επεξεργασίας των δεδομένων. Πρόκειται για τον επιστημονικό τρόπο που μπορεί να επιλύσει το υπό μελέτη πρόβλημα της παρούσης έρευνας. Παρουσιάζονται το θέμα και ο σκοπός της έρευνας, τα στάδια και η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκαν. Επίσης, γίνεται αναφορά στην επιλογή του δείγματος και στις διαδικασίες συλλογή των αποτελεσμάτων, η επεξεργασία των οποίων θα επηρεάσει τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην συγκεκριμένη μελέτη είναι η παραγωγική, προκειμένου να διερευνηθούν σε θεωρητικό επίπεδο και με βάση τη βιβλιογραφία οι σημαντικοί παράγοντες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Μέσω της θεωρίας επιτυγχάνεται η επεξήγηση των μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια στην ποσοτική έρευνα και του τρόπου που συσχετίζονται μεταξύ τους. Με την ποσοτική στρατηγική έρευνας και την παραγωγική προσέγγιση τίθεται ο στόχος προς την επιβεβαίωση της.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από δύο είδη έρευνας. Αρχικά, μία περιγραφική έρευνα, με συλλογή δεδομένων μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, και μιας αναλυτικής έρευνας, με δημιουργία ερωτηματολογίου για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την αξιολόγηση της βιβλιογραφίας.

### 3.1 Ερευνητικό Θέμα

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία είναι η Διοίκηση και ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων και, πιο συγκεκριμένα, η μελέτη των παραγόντων που συντελούν στον μετασχηματισμό.

### 3.2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Το πρώτο στάδιο είναι ένα σημαντικό στάδιο καθώς συμβάλλει στην αποσαφήνιση των βασικών εννοιών, στην συγκέντρωση αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με τους παράγοντες που διερευνούνται, στην διαμόρφωση ενός έγκυρου θεωρητικού πλαισίου και στην διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων και στόχων. Η επιλογή της βιβλιογραφίας έγινε με βάση τους ερευνητικούς στόχους που έχουν τεθεί και με προτεραιότητα σε κατά το δυνατό πρόσφατη βιβλιογραφία από έγκυρες και αξιόπιστες επιστημονικές πηγές.



### **3.3 Καθορισμός Ερευνητικού Προβληματισμού**

Το ερευνητικό πρόβλημα που επιλέχθηκε είναι ο εντοπισμός των βασικών παραγόντων του Ψηφιακού Μετασχηματισμού των Επιχειρήσεων και η διερεύνηση των μεταξύ τους συσχετίσεων.

Σημαντικό κριτήριο αποτέλεσαν τα προσωπικά μου ενδιαφέροντα σε συνδυασμό με το ακαδημαϊκό και επαγγελματικό υπόβαθρο. Επιπλέον, το θέμα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού των Επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα καίριο και σύγχρονο, ένα καινούριο φαινόμενο με μεγάλο ενδιαφέρον για τους επαγγελματίες του κλάδου, λόγω της αυξανόμενης σημασίας της τεχνολογίας, ως απόρροια του μεγάλου βαθμού διάχυσης της στο σύνολο των επαγγελματικών, βιομηχανικών, κοινωνικών, κ.ά. δραστηριοτήτων των κοινωνιών.

Τέλος, το γεγονός ότι εντοπίζεται ένα ερευνητικό κενό και περιορισμένος αριθμός δημοσιευμένων επιστημονικών ερευνών όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα αποτέλεσε πρόκληση και έναυσμα για την διερεύνηση του και εξαγωγή αποτελεσμάτων.

### **3.4 Εφαρμόσιμη Ερευνητική Μέθοδος**

Οι ερευνητικές υποθέσεις διαμορφώθηκαν σε προηγούμενη ενότητα της εργασίας. Σκοπός είναι να γίνει ο έλεγχος των υποθέσεων, της εγκυρότητας του εννοιολογικού μοντέλου που σχηματίστηκε και της στατιστικής σημασίας των βασικών παραγόντων και των μεταξύ τους συσχετίσεων.

Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε και χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες μέσω αυτού από τον πληθυσμό που έχει τεθεί ως στόχο για την συγκεκριμένη έρευνα. Πρόκειται για Project Managers (πιστοποιημένους και μη), μέλη ομάδων έργου και, γενικότερα, επαγγελματίες, στελέχη που έχουν γνώσεις πάνω στο αντικείμενο και την έννοια των Επιχειρήσεων και δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο.

Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν ηλεκτρονικά, με τη μορφή Google Forms. Διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά, με τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η προώθηση έγινε σε άτομα του ευρύτερου προσωπικού, ακαδημαϊκού και επαγγελματικού μου περιβάλλοντος με αποδεδειγμένη ενασχόληση με τον κλάδο Επιχειρήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραλήπτες έδειξαν ιδιαίτερη προθυμία να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο αλλά και ενδιαφέρον σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας,

καθώς, όπως ανέφεραν, πρόκειται για ένα σύγχρονο ζήτημα που επηρεάζει τους σημερινούς Project Managers, σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

### **3.5 Σχεδιαστική Προσέγγιση Ερωτηματολογίου**

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις ερευνητικές υποθέσεις. Ο σχεδιασμός του απαιτούσε σαφήνεια και οργάνωση, ώστε να περιλαμβάνει όλες τις σημαντικές ερωτήσεις, να έχει σωστή δομή και συνοχή, να είναι πλήρως κατανοητό για τον συμμετέχοντα και συνοπτικό, με μικρή απαιτούμενη χρονική διάρκεια (5-10 λεπτά) ώστε να μην κουράζει τον ερωτώμενο.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμπλήρωση ολοκληρωμένων ερωτηματολογίων, με απαντήσεις στο σύνολο των ερωτήσεων, κάτι που επιτεύχθηκε με την ρύθμιση της ηλεκτρονικής φόρμας ώστε όλες οι ερωτήσεις να είναι υποχρεωτικές και να μην μπορεί να μείνει καμία κενή κατά την οριστική υποβολή των απαιτήσεων.

Αρχικά, περιλάμβανε κάποιες δημογραφικές ερωτήσεις και κάποιες ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική δραστηριότητα και τον οργανισμό όπου δραστηριοποιείται ο ερωτώμενος.

Έπειτα, ερωτήσεις σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας κάθε μιας εκ των αναδυόμενων ψηφιακών τεχνολογιών στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί ποιες θεωρούνται ως πιο κρίσιμα εργαλεία.

Στη συνέχεια, στο κύριο τμήμα του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις για την διερεύνηση της επιρροής της κάθε μεταβλητής στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων.

Η αξιολόγηση έγινε με βάση 5-βαθμη κλίμακα Likert, όπου το «1» σημαίνει «Καθόλου» και το «5» «Πάρα πολύ», προκειμένου να υπάρξει ευκολία στη συμπλήρωση και να επιτευχθεί αξιοπιστία και ευκολία στην εξαγωγή των μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

Σκοπός αποτελεί η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τους παράγοντες μετασχηματισμού των Επιχειρήσεων. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε, ώστε να περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τους παράγοντες που είχαν εντοπιστεί κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

## Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων

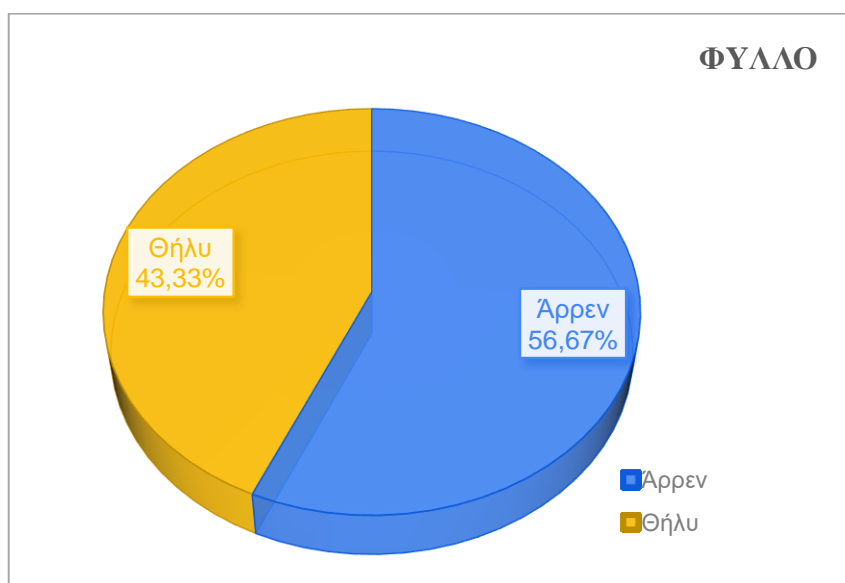
### 4.1 Ανάλυση Εισαγωγικών Εννοιών

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω Google Forms, απ' όπου ακολούθησε η εξαγωγή τους σε φύλλο εργασίας του Microsoft Office Excel (αρχείο μορφής .xlsx). Ελήφθησαν 30 ολοκληρωμένες απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του Microsoft Office Excel, αξιοποιώντας την στατιστική ιδιότητά του και επιδιώκοντας την εξαγωγή των γραφημάτων.

### 4.2 Στατιστική Περιγραφή

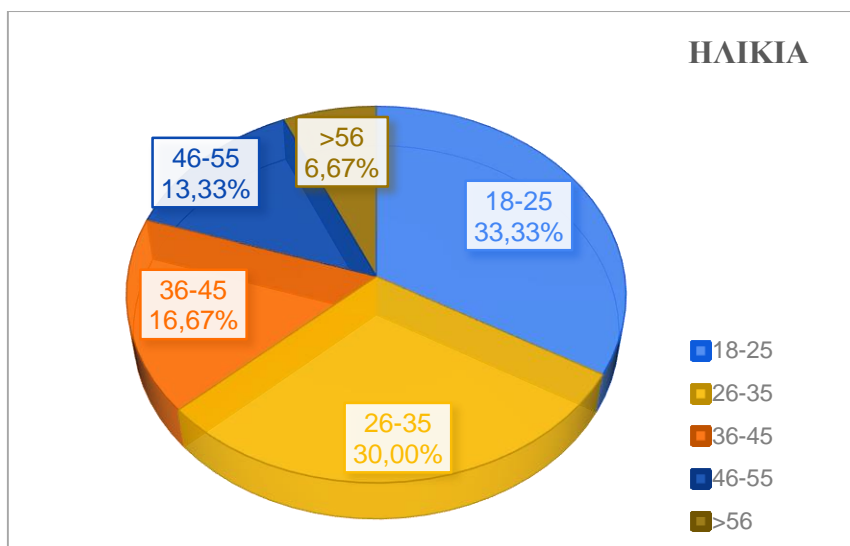
Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αφορούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και κάποια γενικά στοιχεία. Συγκεκριμένα, περιλάμβανε κάποιες ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την επαγγελματική εμπειρία και ιδιότητα καθώς και ερωτήσεις σχετικές με τον κλάδο και την επιχείρηση όπου δραστηριοποιούνται.

Πιο αναλυτικά, από τους 30 συμμετέχοντες, όσον αφορά το **Φύλο**, η πλειονότητα με 56,67% (N=17) ήταν άντρες και το 43,33% (N=13) ήταν γυναίκες (Γράφημα 1).



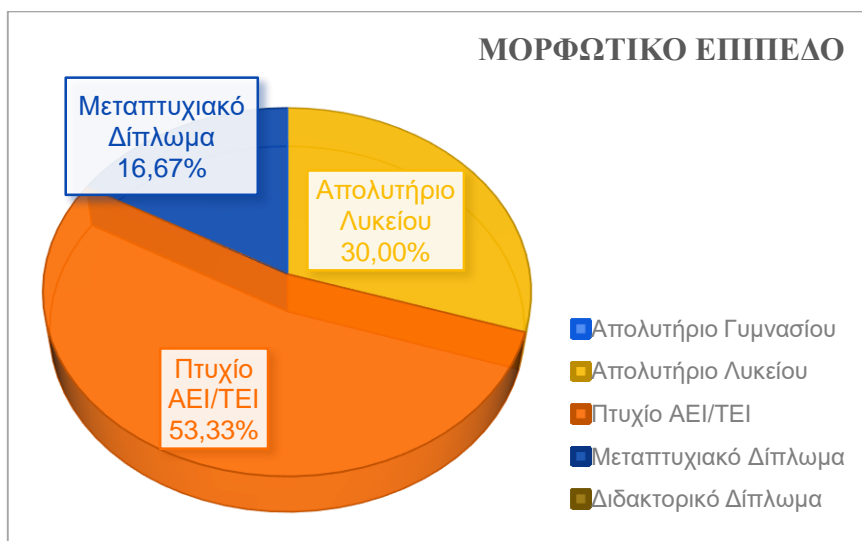
**Γράφημα 1:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.1. Φύλλο. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Ηλικιακά**, η πλειονότητα, με ποσοστό 33,33% (N=10) εντάσσεται στην κατηγορία των 18-25 ετών, ακολουθεί με ποσοστό 30,00% (N=9) η κατηγορία των 26-35 ετών και με ποσοστό 16,672% (N=5) η κατηγορία των 36-45 ετών, ενώ, με μικρότερο ποσοστό ακολουθούν, με 13,33% (N=4) οι 46-55 ετών και με ακόμη μικρότερο ποσοστό 6,67% (N=2) οι άνω των 56 ετών, κάτι που μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι το 93,33% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 18-55 ετών (Γράφημα 2).



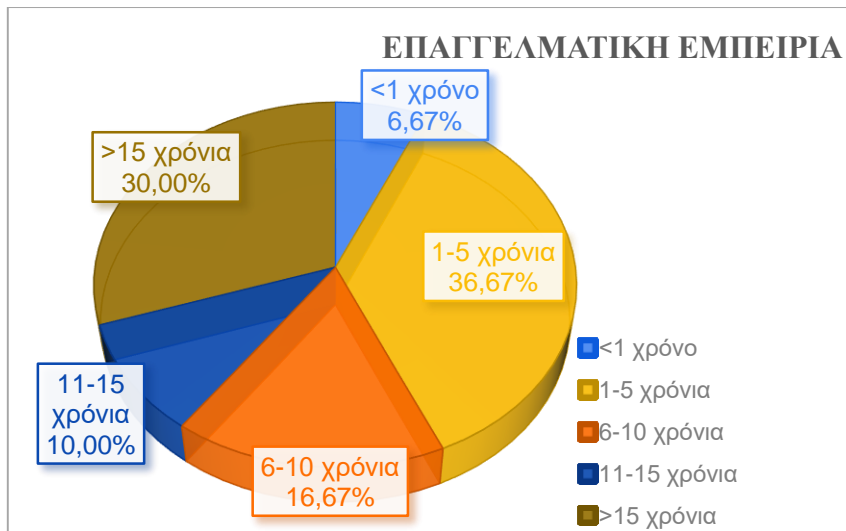
**Γράφημα 2:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.2. Ηλικία. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Σχετικά με το **Μορφωτικό Επίπεδο**, η πλειοψηφία με ποσοστό 53,33% (N=16) είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης προπτυχιακού κύκλου (ΑΕΙ, ΤΕΙ), το 30,00% (N=9) σχετίζεται με τους κατόχους απολυτηρίου Λυκείου και το 16,67% (N=5) αποτελείται από κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών (Γράφημα 3).



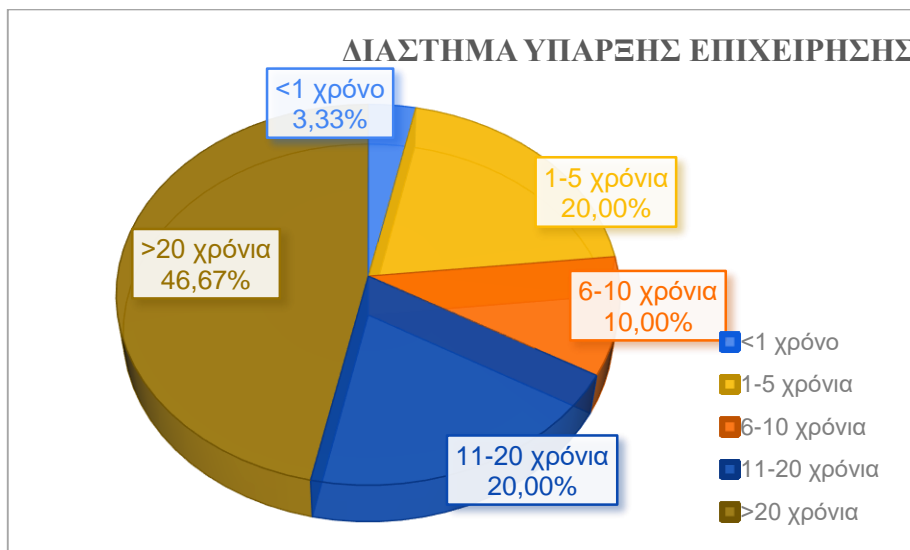
**Γράφημα 3:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.3. Μορφωτικό Επίπεδο. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Όσον αφορά το διάστημα **Επαγγελματικής Εμπειρίας**, η πλειονότητα με ποσοστό 36,67% (N=11) απάντησε ότι έχει εμπειρία 1-5 χρόνια, το 30,00% (N=9) απάντησε ότι εργάζεται πάνω από 15 χρόνια, το 16,67% (N=5) αυτοί που εργάζονται 6-10 χρόνια, το 10,00% (N=3) 11-15 έτη επαγγελματικής εμπειρίας και αυτοί λιγότερο από έναν χρόνο αντίστοιχα βρίσκονται σε ποσοστό 6,67% (N=2) (Γράφημα 4).



**Γράφημα 4:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.4. Επαγγελματική Εμπειρία.  
 Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

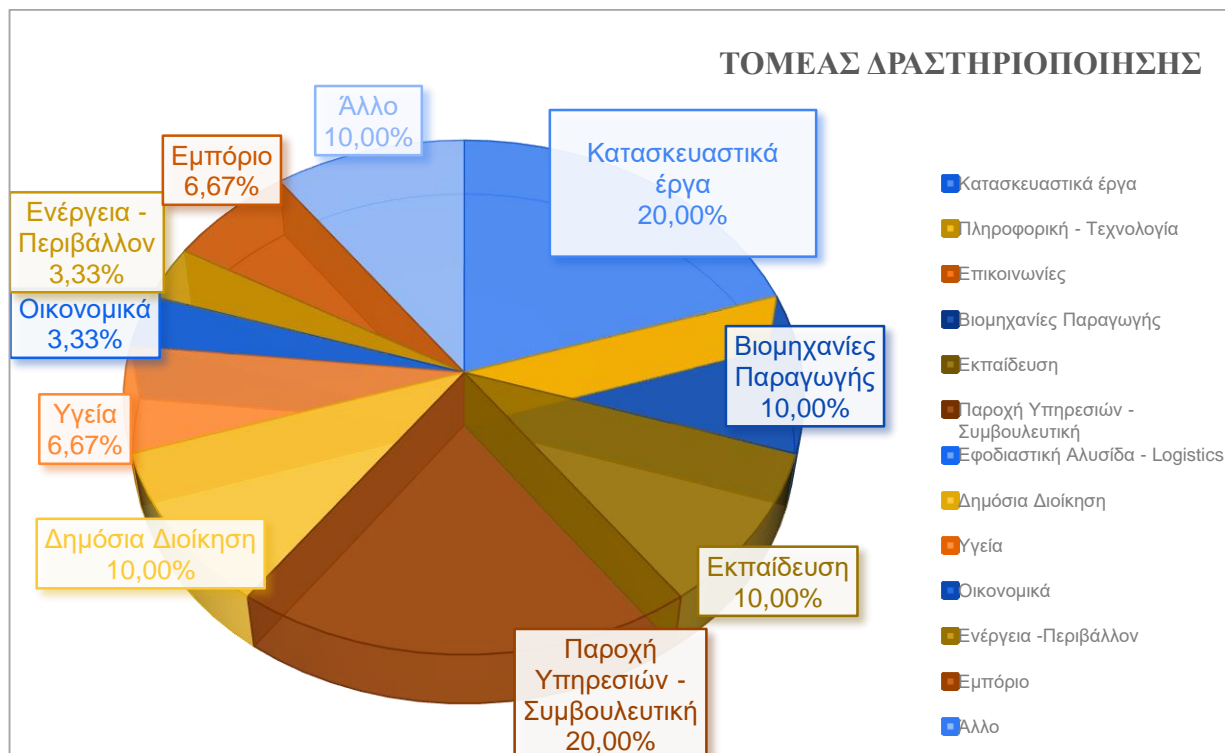
Στην ερώτηση σχετικά με το **Διάστημα Ύπαρξης της Επιχείρησης ή του Οργανισμού** όπου εργάζονται οι ερωτηθέντες, η πλειονότητα των ερωτηθέντων με ποσοστό 46,67% (N=14) απάντησε ότι εργάζεται σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς που υφίστανται πάνω από 20 χρόνια. Ακολουθούν με 20,00% (N=6) οι επιχειρήσεις που υφίστανται 11-20, με 20,00% (N=6) 1-5 χρόνια, με 10,00% (N=3) 6-10 και, τέλος, με ποσοστό 3,33% (N=1) οι επιχειρήσεις που υφίστανται λιγότερο από 1 χρόνο (Γράφημα 5).



**Γράφημα 5:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.5. Διάστημα Ύπαρξης Επιχείρησης. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

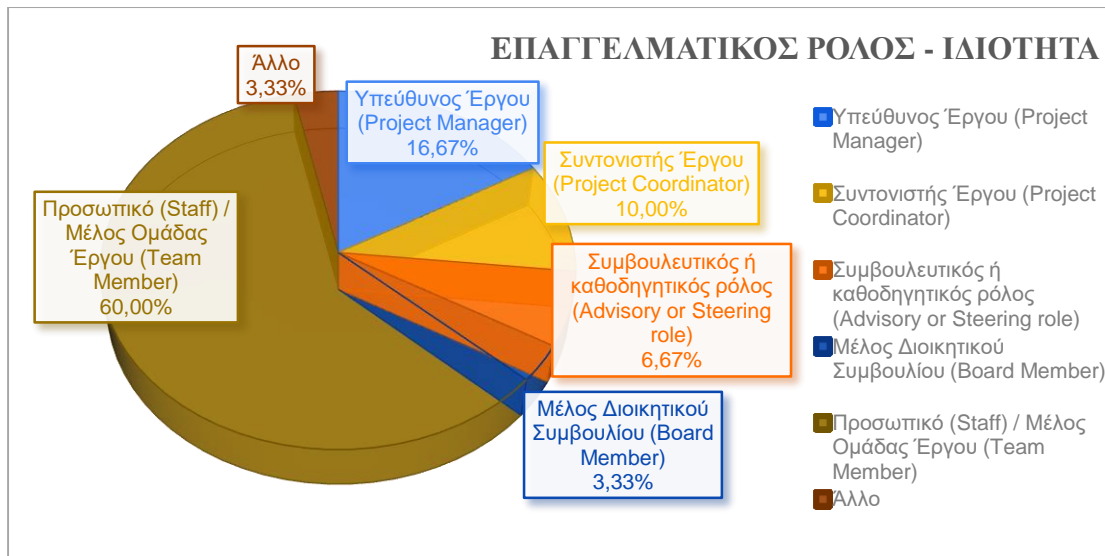
Όσον αφορά τον **Τομέα Δραστηριοποίησης**, όπου δραστηριοποιούνται οι ερωτώμενοι, η πλειονότητα με ποσοστό 20,00% (N=6) απάντησε ότι ασχολείται με Κατασκευαστικά Έργα και Παροχή Υπηρεσιών – Συμβουλευτική, ενώ ακολουθούν με 10,00% (N=3) οι Βιομηχανίες Παραγωγής, η Εκπαίδευση και η Δημόσια Διοίκηση. Ακολουθούν με 6,67% (N=2) η Υγεία

και το Εμπόριο, και με 3,33% (N=1) τα Οικονομικά και η Ενέργεια – Περιβάλλον. Εν τέλει ένα 10,00% (N=3) απάντησε ότι ασχολείται με άλλον κλάδο δραστηριοποίησης, μέσα στην οποία κατηγορία αναφέρθηκαν οι εξής δραστηριότητες: Μεσίτης Αστικών Συμβάσεων 3,33% (N=1), Real Estate 3,33% (N=1) και Σίτιση 3,33% (N=1) (Γράφημα 6).



**Γράφημα 6:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.6. Τομέας Δραστηριοποίησης.  
Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Στην ερώτηση ποιος είναι ο **Επαγγελματικός Ρόλος - Ιδιότητα**, η πλειονότητα με 60,00% (N=18) απάντησε πώς εργάζεται ως Προσωπικό (Staff) / Μέλος Ομάδας Έργου (Team Member), το 16,67% (N=5) ως Υπεύθυνος Έργου (Project Manager), το 10,00% (N=3) είναι Συντονιστές Έργου (Project Coordinator), το 6,67% (N=2) έχουν Συμβουλευτικό ή Καθοδηγητικό Ρόλο (Advisory or Steering role), και το 3,33% (N=1) είναι Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου (Board Member). Στην κατηγορία «Άλλο» - 3,33% (N=1) χαρακτηρίστηκαν ως Διευθύντρια Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Γράφημα 7).



**Γράφημα 7:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 1.7. Επαγγελματικός Ρόλος - Ιδιότητα. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Τα δημογραφικά και γενικά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στον Πίνακα 2. Παρατηρούμε διαφοροποίηση και ποικιλία των απαντήσεων, κάτι που σημαίνει ότι το δείγμα ερωτηθέντων παρουσιάζει διακυμάνσεις, γεγονός σημαντικό για την παρούσα έρευνα.

**Πίνακας 2:** Γενικά & Προσωπικά Στοιχεία. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Δημογραφικό ή Γενικό Χαρακτηριστικό	Απαντήσεις	Συχνότητα (N)	Ποσοστό ή Σχετική Συχνότητα (F%)
Φύλο	Άρρεν	17,00	56,67
	Θήλυ	13,00	43,33
Ηλικία	18-25	10,00	33,33
	26-35	30,00	30,00
	36-45	5,00	16,67
	46-55	4,00	13,33
	56 και άνω	2,00	6,67
Μορφωτικό Επίπεδο	Απολυτήριο Λυκείου	30,00	30,00
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	16,00	53,33
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	5,00	16,67
Διάστημα Επαγγελματικής Εμπειρίας	Λιγότερο από 1 χρόνο	2,00	6,67
	1 - 5 χρόνια	11,00	36,67
	6 - 10 χρόνια	5,00	16,67
	11 - 15 χρόνια	3,00	10,00
	Πάνω από 15 χρόνια	9,00	30,00
Διάστημα Ύπαρξης Επιχείρησης	Λιγότερο από 1 χρόνο	1,00	3,33
	1 - 5 χρόνια	6,00	20,00
	6 - 10 χρόνια	3,00	10,00
	11 - 20 χρόνια	6,00	20,00
	Πάνω από 20 χρόνια	14,00	46,67
Τομέας Δραστηριοποίησης	Κατασκευαστικά έργα	6,00	20,00
	Παροχή Υπηρεσιών - Συμβουλευτική	6,00	20,00

	Βιομηχανίες Παραγωγής	3,00	10,00
	Οικονομικά	1,00	3,33
	Ενέργεια -Περιβάλλον	1,00	3,33
	Εκπαίδευση	3,00	10,00
	Δημόσια Διοίκηση	3,00	10,00
	Εμπόριο	2,00	6,67
	Υγεία	2,00	6,67
	Άλλο	3,00	10,00
Επαγγελματικός Ρόλος - Ιδιότητα	Υπεύθυνος Έργου (Project Manager)	5,00	16,67
	Συντονιστής Έργου (Project Coordinator)	3,00	10,00
	Συμβουλευτικός ή καθοδηγητικός ρόλος (Advisory or Steering role)	2,00	6,67
	Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου (Board Member)	1,00	3,33
	Προσωπικό (Staff) / Μέλος Ομάδας Έργου (Team Member)	18,00	60,00
	Άλλο	1,00	3,33

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε τι βαθμό θεωρούν ότι κάθε μια από τις αναφερθείσες ψηφιακές τεχνολογίες συνεισφέρουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, καθώς και στα γραφήματα Σχήμα Π2.8 - Σχήμα Π2.15.

Η αξιολόγηση έγινε με βάση 5-βαθμη κλίμακα Likert, όπου το «1» σημαίνει «Καθόλου» και το «5» «Πάρα πολύ».

**Πίνακας 3:** Πόσο σημαντικές είναι οι παρακάτω ψηφιακές τεχνολογίες για τον ψηφιακό. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Ψηφιακή Τεχνολογία	Απαντήσεις	Συχνότητα (N)	Ποσοστό ή Σχετική Συχνότητα (F%)
Διαδίκτυο των Πραγμάτων ή Internet of Things (IoT)	Καθόλου	0,00	0,00
	Λίγο	1,00	3,33
	Αρκετά	8,00	26,67
	Πολύ	7,00	23,33
	Πάρα πολύ	14,00	46,67
Κοινωνικά Μέσα & Φορητές συσκευές (Social Media & Mobile Devices)	Καθόλου	0,00	0,00
	Λίγο	2,00	6,67
	Αρκετά	9,00	30,00
	Πολύ	7,00	23,33
	Πάρα πολύ	12,00	40,00
Υπολογιστικό Νέφος (Cloud Computing)	Καθόλου	1,00	3,33
	Λίγο	2,00	6,67
	Αρκετά	8,00	26,67
	Πολύ	8,00	26,67



	Πάρα πολύ	11,00	36,67
Μεγάλα Δεδομένα (Big Data/Analytics)	Καθόλου	1,00	3,33
	Λίγο	1,00	3,33
	Αρκετά	9,00	30,00
	Πολύ	7,00	23,33
	Πάρα πολύ	12,00	40,00
Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence)	Καθόλου	1,00	3,33
	Λίγο	4,00	13,33
	Αρκετά	9,00	30,00
	Πολύ	9,00	30,00
	Πάρα πολύ	7,00	23,33
Τρισδιάστατη εκτύπωση ή Προσθετική Κατασκευή (3D printing / Additive Manufacturing)	Καθόλου	2,00	6,67
	Λίγο	4,00	13,33
	Αρκετά	9,00	30,00
	Πολύ	8,00	26,67
	Πάρα πολύ	7,00	23,33
Μη επανδρωμένα αεροσκάφη (Unmanned aerial vehicle, UAV) ή Drones	Καθόλου	5,00	16,67
	Λίγο	8,00	26,67
	Αρκετά	7,00	23,33
	Πολύ	4,00	13,33
	Πάρα πολύ	6,00	20,00
Μοντέλο δομικών πληροφοριών (Building Information Modeling ή BIM) (Unmanned aerial vehicle, UAV) ή Drones	Καθόλου	2,00	6,67
	Λίγο	1,00	3,33
	Αρκετά	12,00	40,00
	Πολύ	7,00	23,33
	Πάρα πολύ	8,00	26,67

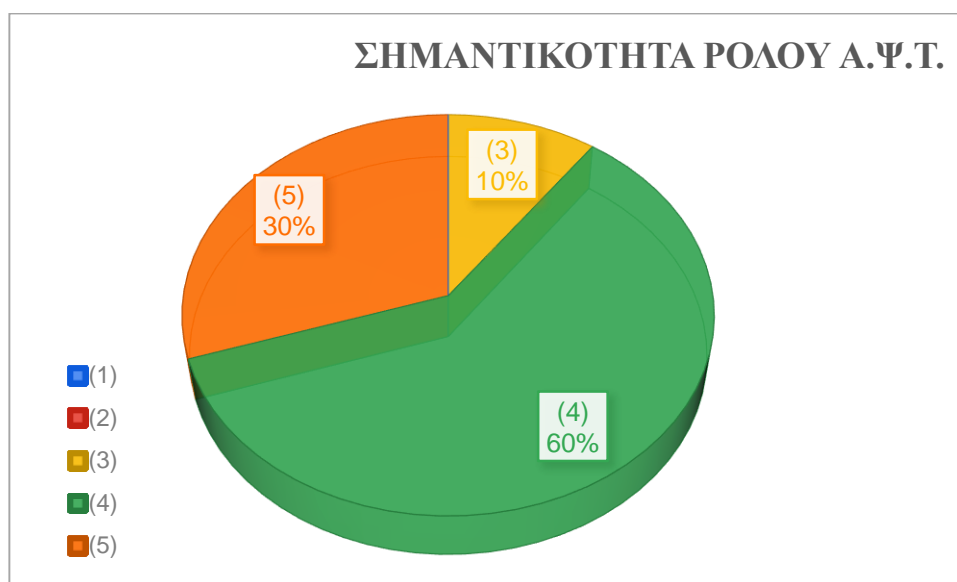
Παρατηρούμε ότι, ως σημαντικότερες τεχνολογίες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων θεωρούνται το Διαδίκτυο των Πραγμάτων ή Internet of Things (IoT), τα Κοινωνικά Μέσα & Φορητές συσκευές (Social Media & Mobile Devices), το Υπολογιστικό Νέφος (Cloud Computing) και τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data/Analytics).

Αντίθετα, στις χαμηλότερες θέσεις, ως αρκετά σημαντικές θεωρούνται η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence) Τρισδιάστατη εκτύπωση ή Προσθετική Κατασκευή (3D printing / Additive Manufacturing), τα Μη επανδρωμένα αεροσκάφη (Unmanned aerial vehicle, UAV) ή Drones, και το Μοντέλο δομικών πληροφοριών (Building Information Modeling ή BIM) (Unmanned aerial vehicle, UAV) ή Drones.

Στη συνέχεια, παρατίθενται τα αποτελέσματα του βασικού τμήματος του ερωτηματολογίου. Πρόκειται για τις ερωτήσεις που αφορούν τους παράγοντες που σχετίζονται με τον ψηφιακό

μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων (ερωτήσεις 2.2-2.18 του ερωτηματολογίου). Η αξιολόγηση έγινε με βάση 5-βαθμη κλίμακα Likert, όπου το «1» σημαίνει «Καθόλου» και το «5» «Πάρα πολύ».

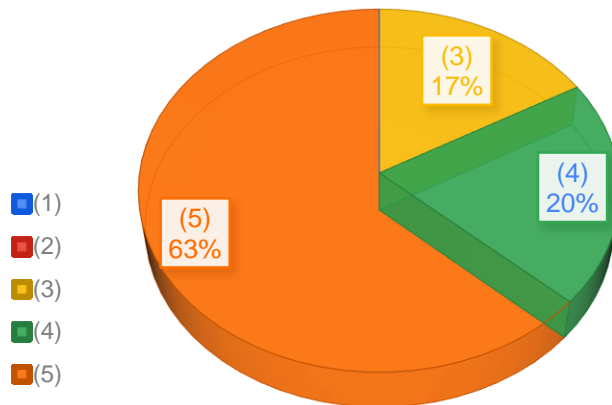
Η πρώτη ερώτηση (ερώτηση 2.2 του ερωτηματολογίου), όπως φαίνεται στο Γράφημα 8, αποσκοπούσε στην αξιολόγηση του ρόλου των Αναδυόμενων Ψηφιακών Τεχνολογιών στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων.



**Γράφημα 8:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.1. Σημαντικότητα Αναδυόμενων Ψηφιακών Τεχνολογιών. Πηγή: Ϊδία Επεξεργασία

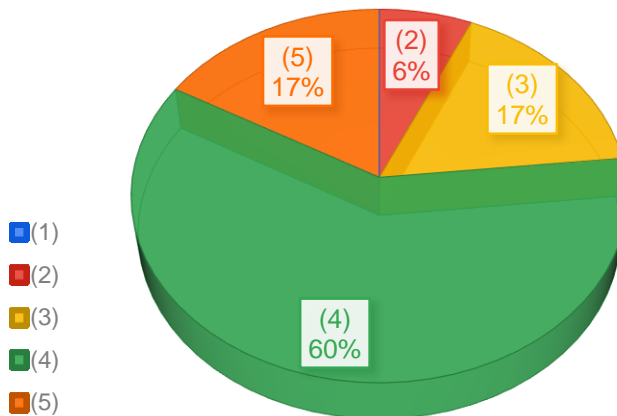
Η ερώτηση 2.5 (Γράφημα 9) αξιολόγησε τη σημαντικότητα της ψηφιοποίησης (digitization), με την έννοια της κωδικοποίησης των δεδομένων σε ψηφιακή μορφή και τη χρήση τεχνολογίας πληροφοριών για τη διαχείριση ενός έργου και η ερώτηση 2.6 (Γράφημα 10) τη σημαντικότητα της εικονικοποίησης (virtualization) και της εκτέλεσης και διαχείρισης των επιχειρήσεων εικονικά, με τη χρήση εργαλείων εικονικής (VR) και επαυξημένης πραγματικότητα (AR).

### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**Γράφημα 9:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.5. Σημαντικότητα Ψηφιοποίησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

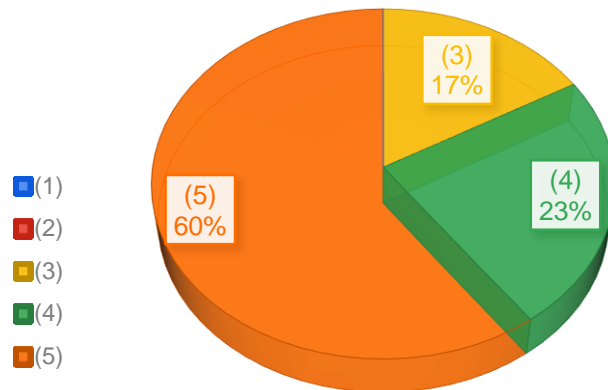
### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΙΚΟΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**Γράφημα 10:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.6. Σημαντικότητα Εικονικοποίησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

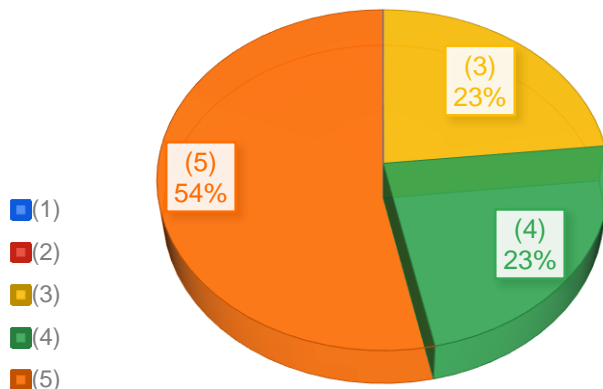
Στη συνέχεια, αξιολογήθηκαν οι λειτουργίες των σύγχρονων συστημάτων. Η ερώτηση 2.3 αξιολόγησε τη σημασία της ενοποίησης και ολοκλήρωσης των συστημάτων (systems integration) που χρησιμοποιούνται ως εργαλεία στην ψηφιοποιημένη Διοίκηση Έργων (Γράφημα 11) και η ερώτηση 2.4 αξιολόγησε την σημαντικότητα ύπαρξης αυτοματοποιημένων και αυτόνομων λειτουργιών στα συστήματα αυτά (Γράφημα 12).

### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ & ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ/ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ



**Γράφημα 11:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.3. Σημαντικότητα Ολοκληρωμένου & Ενοποιημένου Θεωρητικού/Πρακτικού Συστήματος. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ/ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

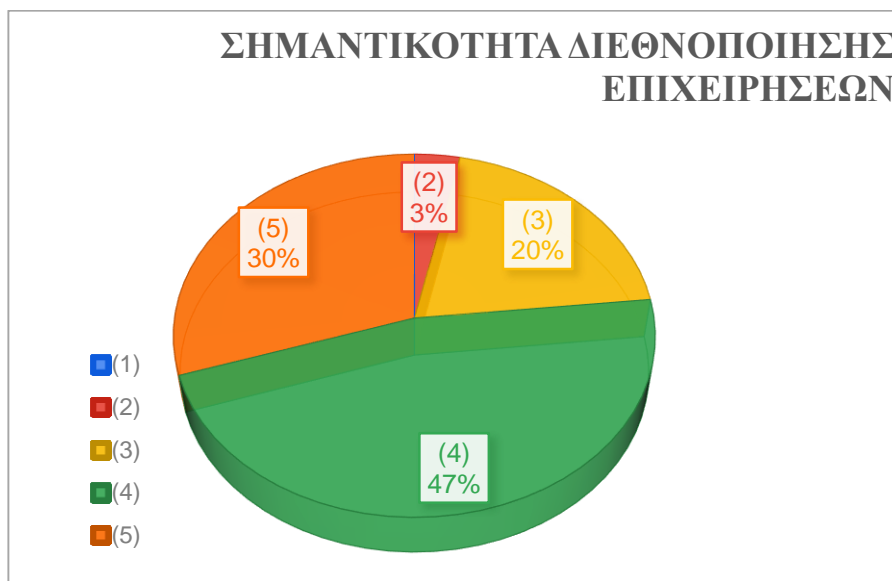


**Γράφημα 12:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.4. Σημαντικότητα Αυτονομίας/Αυτοματοποίησης Συστημάτων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

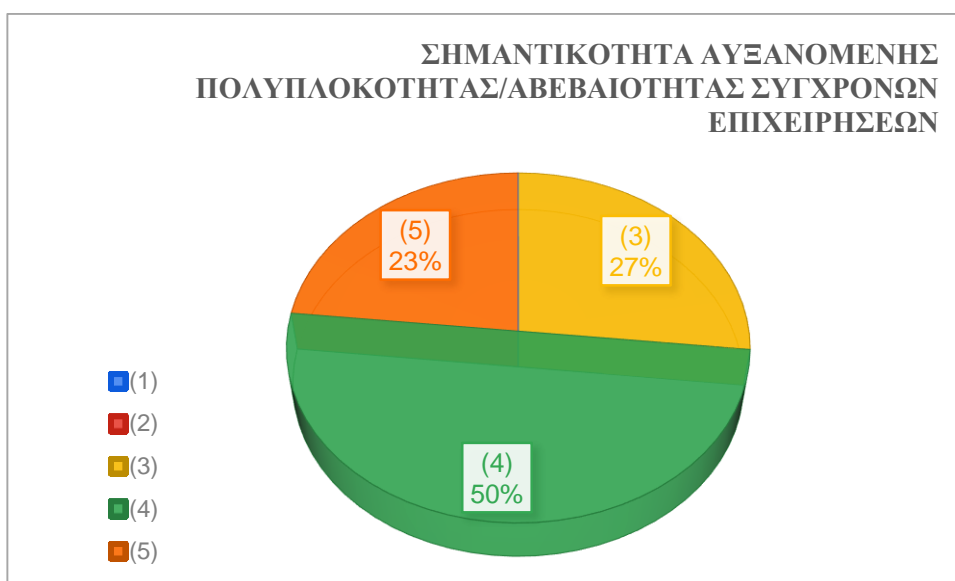
Στη συνέχεια, ακολουθούν οι ερωτήσεις 2.7 και 2.8, που αφορούν τις σύγχρονες τάσεις στο πλαίσιο των Επιχειρήσεων. Περιλαμβάνουν, αλλαγές σε δομές και τρόπο λειτουργιών και δραστηριοτήτων καθώς και αλλαγές στο είδος και τη μορφή των έργων (ενώ, δεν περιλαμβάνουν τις δύο τάσεις αλλαγών σε τεχνολογικό επίπεδο, που εντάσσονται στο πρώτο κομμάτι, των ψηφιακών τεχνολογιών).

Πιο αναλυτικά, οι δύο ερωτήσεις αφορούσαν στην διεθνοποίηση της διοίκησης έργων, με την εκτέλεση έργου σε διακρατικό επίπεδο χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς και τη συνεργασία μελών (virtual) ομάδας έργου (ερώτηση 2.7) (Γράφημα 13), και, η ερώτηση 2.8 αξιολόγησε το

ρόλο της αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας των σύγχρονων έργων στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Γράφημα 14)

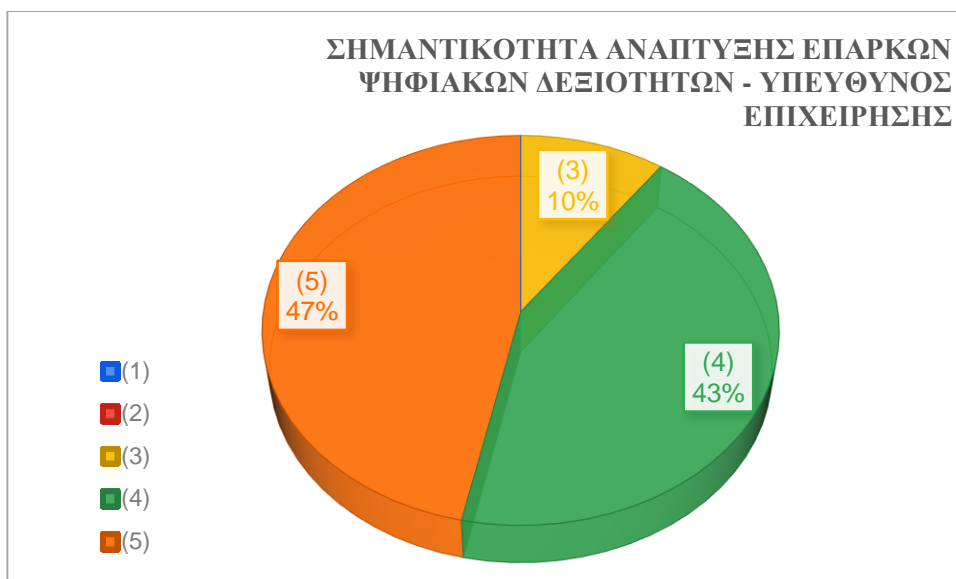


**Γράφημα 13:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.7. Σημαντικότητα Διεθνοποίησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία



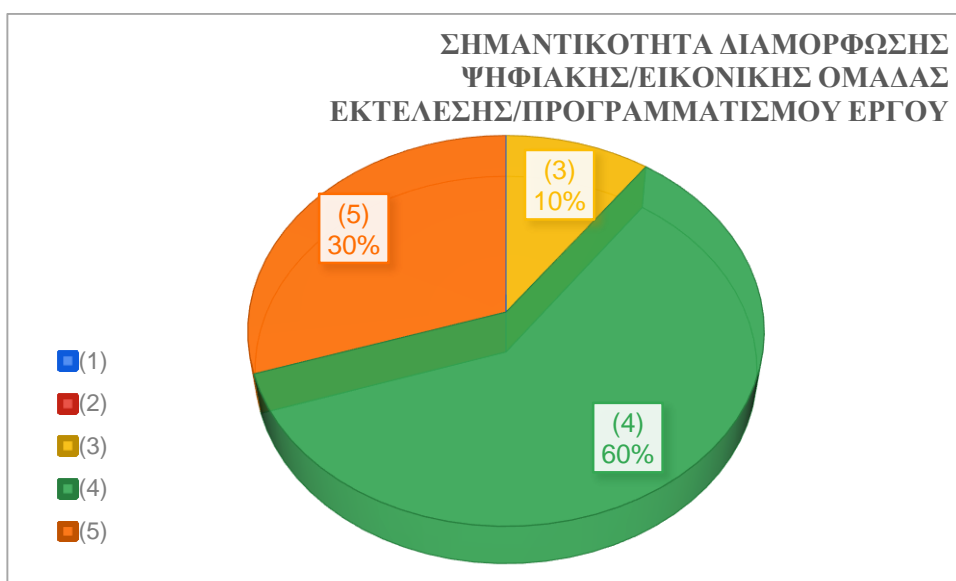
**Γράφημα 14:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.8. Σημαντικότητα Αυξανόμενης Πολυπλοκότητας/Αβεβαιότητας Σύγχρονων Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ακολουθούν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με εσωτερικές - οργανωσιακές παραμέτρους, με τον ρόλο του project manager και των μελών της ομάδας έργου, της στρατηγικής και της κουλτούρας. Η ερώτηση 2.11 εξέτασε τη σημασία ανάπτυξης νέων ψηφιακών δεξιοτήτων (digital soft & hard skills) για την επιτυχή διαχείριση της ψηφιακής αλλαγής της Διοίκησης Έργων (Γράφημα 15), κάτι που επίσης κρίθηκε ως πολύ σημαντικό.



**Γράφημα 15:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.11. Σημαντικότητα Ανάπτυξης Επαρκών Ψηφιακών Δεξιοτήτων – Υπεύθυνος Επιχείρησης. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

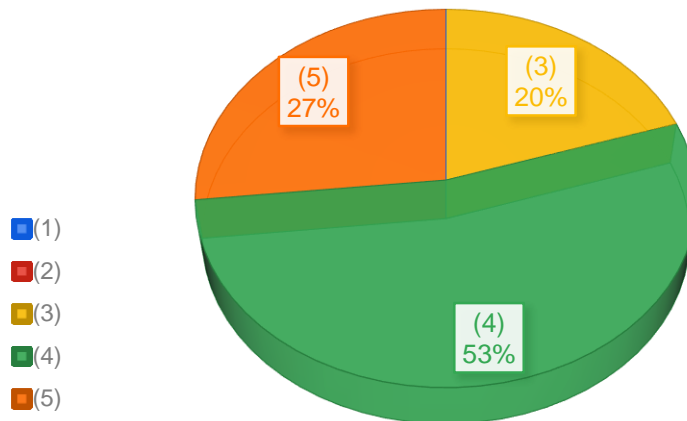
Στην ερώτηση 2.12 οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τη σημαντικότητα την διαμόρφωσης ψηφιακών και εικονικών ομάδων έργου (Γράφημα 16).



**Γράφημα 16:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.12. Σημαντικότητα Διαμόρφωσης Ψηφιακής/Εικονικής Ομάδας Εκτέλεσης/Προγραμματισμού Έργου. Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

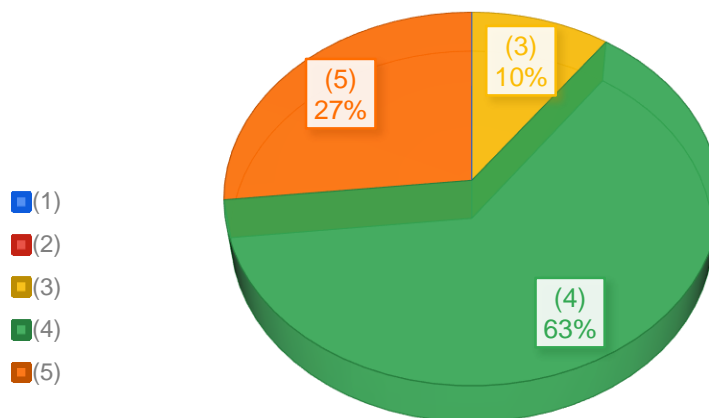
Η ερώτηση 2.13 αξιολόγησε τη σημαντικότητα διαμόρφωσης μιας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού (ή ψηφιακής στρατηγικής) σε συνδυασμό με μια κουλτούρα καινοτομίας (Γράφημα 17) και η ερώτηση 2.14 ερεύνησε το ρόλο μιας κοινής και συνεργατικής κουλτούρας στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Γράφημα 18).

### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ/ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ



**Γράφημα 17:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.13. Σημαντικότητα Διαμόρφωσης Ψηφιακής Στρατηγικής/Κουλτούρας Καινοτομίας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΟΙΝΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ, ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

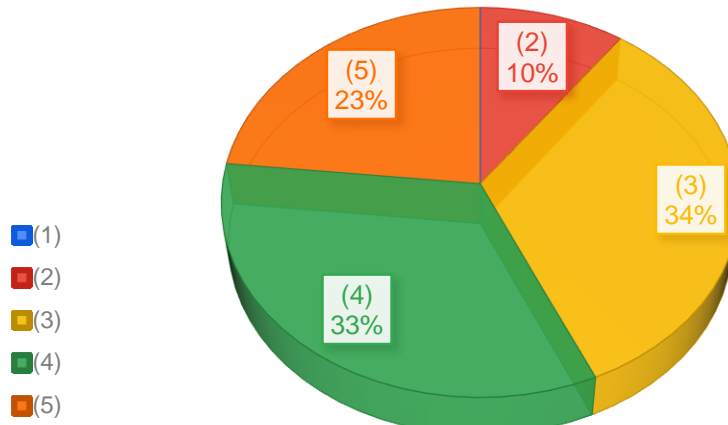


**Γράφημα 18:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.14. Σημαντικότητα Διαμόρφωσης Κοινής Κουλτούρας, Συμμετοχής, Συνεργασίας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ακολουθεί η τελευταία ομάδα ερωτήσεων που αφορά τους διάφορους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί επηρεάζουν και μπορεί να περιορίσουν ή να συμβάλουν αρνητικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η ερώτηση 2.15 εξετάζει τη σημαντικότητα της αντίστασης που προβάλλουν τα εμπλεκόμενα μέρη στην ψηφιακή αλλαγή, ένα κριτήριο που κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είχε ενταχθεί στην προηγούμενη ομάδα, των εσωτερικών παραμέτρων, καθώς σχετίζεται με τους άμεσα ενδιαφερόμενους ανθρώπους και έχει χαρακτηριστεί και ως εσωτερικές πιέσεις (Γράφημα 19).

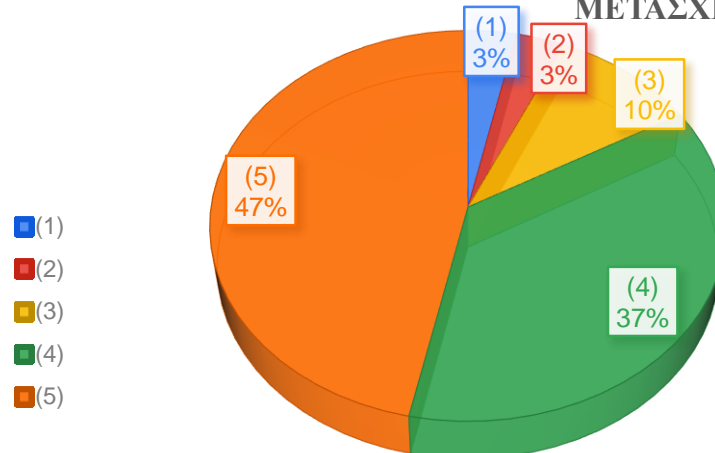
**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ  
ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΣΤΗ (ΨΗΦΙΑΚΗ)  
ΑΛΛΑΓΗ**



**Γράφημα 19:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.15. Σημαντικότητα Επίδρασης Αντίστασης Εμπλεκόμενων Μερών στη (Ψηφιακή) Αλλαγή. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Η ερώτηση 2.16 αξιολογεί τη σημαντικότητα των οικονομικών παραμέτρων, όπως μείωση κόστους, εξοικονόμηση πόρων και αύξηση κέρδους, στον μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων (Γράφημα 20).

**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ  
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ  
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ**

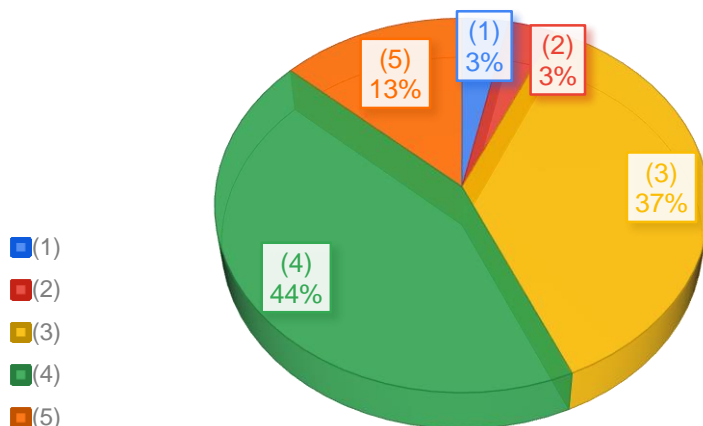


**Γράφημα 20:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.16. Σημαντικότητα Επίδρασης Οικονομικού Παράγοντα στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Η ερώτηση 2.17 ερευνά κατά πόσο το ρίσκο αποτελεί παράγοντα που δύναται να επηρεάσει (αρνητικά) τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Γράφημα 21).



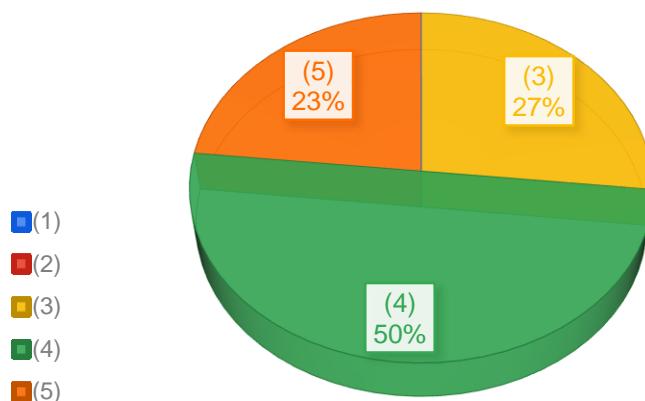
### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΣΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ



**Γράφημα 21:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.17. Σημαντικότητα Επίδρασης Αυξημένου Ρίσκου στον Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

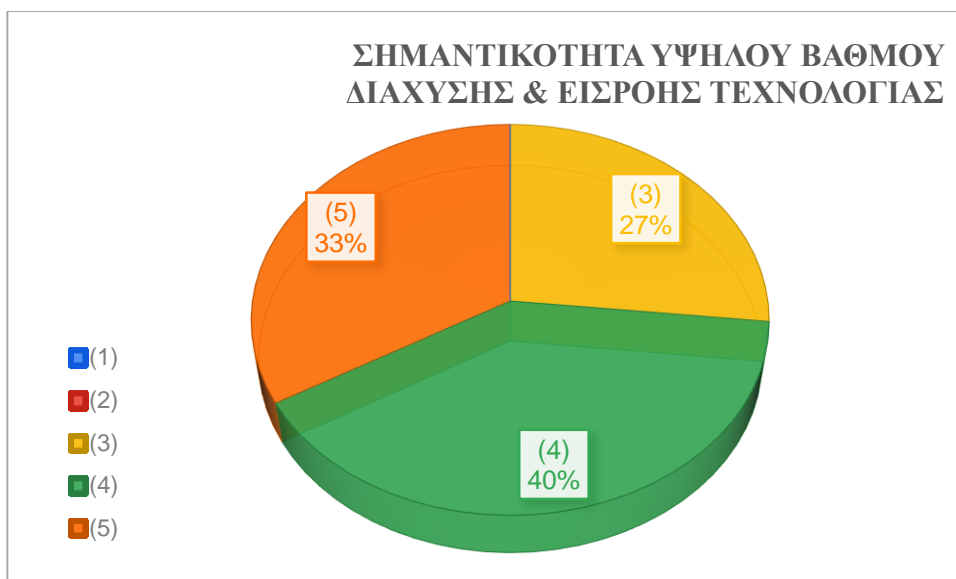
Στη συνέχεια, αξιολογήθηκαν οι σύγχρονες προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρησιακών συστημάτων. Η ερώτηση 2.8 αξιολόγησε τη σημασία της αυξανόμενης πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων και πως αυτή αποτελεί παράγοντα που επιδρά στον ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων (Γράφημα 22).

### ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ/ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**Γράφημα 22:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.8. Σημαντικότητα Αυξανόμενης Πολυπλοκότητας/Αβεβαιότητας Σύγχρονων Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Η ερώτηση 2.9 αξιολόγησε τη σημασία του υψηλού βαθμού διάχυσης και εισροής της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς των σημερινών κοινωνιών και της αύξησης των προσανατολισμένων σε τεχνολογικά εξελιγμένες τεχνικές οργανισμών, και πως αυτοί αποτελούν παράγοντα που επιδρά στον ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων (Γράφημα 23).



**Γράφημα 23:** Συχνότητα (N) απαντήσεων στην ερώτηση 2.9. Σημαντικότητα Υψηλού Βαθμού Διάχυσης & Εισροής Τεχνολογίας. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

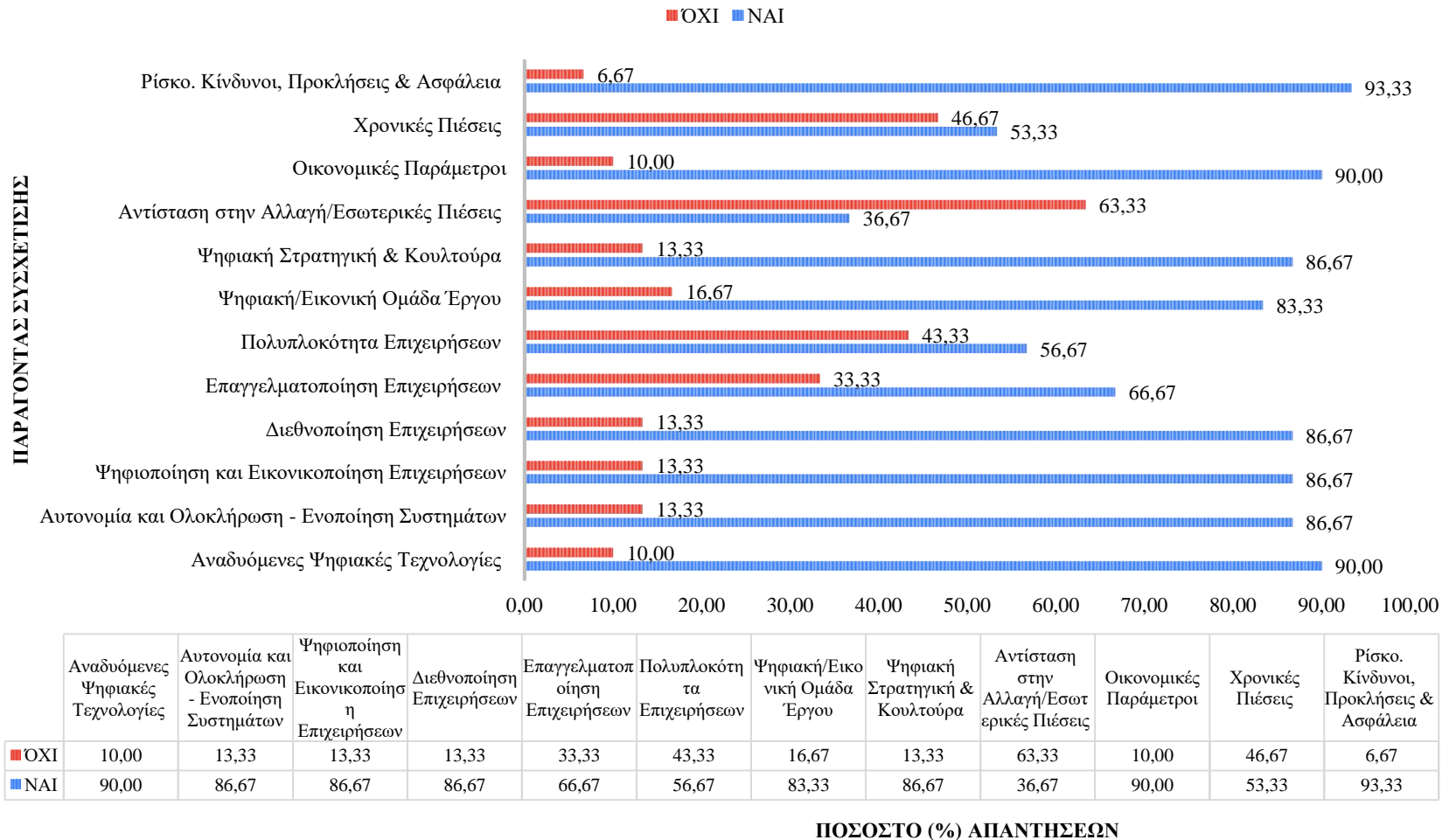
Στο τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου (ερώτηση 2.18), οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν ποιοι από τους υπό μελέτη παράγοντες πιστεύουν ότι έχουν άμεση σχέση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Διοίκησης Έργων. Στη συγκεκριμένη ερώτηση μπορούσαν να δοθούν περισσότερες από μία απαντήσεις (πολλαπλής απάντηση - multiple response). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο Γράφημα 24.

Παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων με ποσοστό 93,33% (N=28) ενέκρινε το Ρίσκο, τους Κινδύνους, τις Προκλήσεις και την Ασφάλεια ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες. Εν συνεχεία, ενέκρινε σε ποσοστό 90,00% (N=27) τις Αναδυόμενες Ψηφιακές Τεχνολογίες και τις Οικονομικές Παραμέτρους ως παράγοντες άμεσης συσχέτισης με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων.

Ακολουθούν με ποσοστό 86,67% (N=26), η Αυτονομία και Ολοκλήρωση - Ενοποίηση Συστημάτων, η Ψηφιοποίηση και Εικονικοποίηση Επιχειρήσεων, η Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων, και η Ψηφιακή Στρατηγική & Κουλτούρα.

Σε επιπρόσθετη ακολουθία προστίθενται η Ψηφιακή/Εικονική Ομάδα Έργου με ποσοστό 83,33% (N=25), η Επαγγελματοποίηση Επιχειρήσεων με ποσοστό 66,67% (N=20), η Πολυπλοκότητα Επιχειρήσεων με ποσοστό 56,67% (N=17), οι Χρονικές Πιέσεις με ποσοστό 53,33% (N=16), και η Αντίσταση στην Αλλαγή/Εσωτερικές Πιέσεις με ποσοστό 36,67% (N=11).

## ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ - ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ



**Γράφημα 24:** Παράγοντες άμεσης σχέσης με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Στο τελευταίο, αυτό, κεφάλαιο επιχειρούνται η ανακεφαλαίωση των βασικών σημείων της παρούσης διπλωματικής εργασίας, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν, ενώ, παράλληλα, παρουσιάζονται και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και περαιτέρω εντρύφηση στο, υπό μελέτη, αντικείμενο.

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση των παραγόντων που συνεισφέρουν στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων, μέσα στο ευρύ πλαίσιο των αλλαγών που επιφέρει σήμερα η Ψηφιακή Εποχή, ή αλλιώς η εποχή που συνηθίζεται να χαρακτηρίζεται και ως Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση ή Βιομηχανία 4.0, στην κοινωνία.

Παράλληλα, επιδίωξη αποτέλεσε και η μελέτη των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων αυτών, για τη δημιουργία ενός πλαισίου που περιγράφει τον τρόπο που οι παράγοντες μετασχηματισμού συνδέονται μεταξύ τους, ενός πλαισίου «Ψηφιακού Μετασχηματισμού των Επιχειρήσεων».

Πρόκειται για ένα θέμα σύγχρονο και ευρέως επίκαιρο, αλλά και διαχρονικό ως προς την πρωτοτυπία του. Στην σημερινή Ψηφιακή Εποχή οι τομείς της Τεχνολογίας Πληροφοριών σημειώνουν τεράστια αναπτυξιακή πορεία και, παραλλήλως, «εισβάλλουν» σε ποικίλους τομείς της σύγχρονης κοινωνίας, με αποτέλεσμα οι σύγχρονες τεχνολογίες αιχμής, να χαρακτηρίζονται, πλέον, από μία προσιτότητα ως προς την οικονομία και τη διαθεσιμότητα αυτών.

Αποτέλεσμα των προαναφερθέντων αποτελεί η πορεία ανάπτυξης και αλλαγής - μεταμόρφωσης πολλών επαγγελματικών, βιομηχανικών και κοινωνικών τομέων, ανάμεσα τους και αυτός της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Η αλλαγή ετούτη χαρακτηρίζεται και ως Ψηφιακός Μετασχηματισμός ή Digital Transformation. Ειδικότερα τα τελευταία 2,5 χρόνια τονίζεται και μαρκάρεται η επιτακτική αναγκαιότητα για άμεσο Ψηφιακό Μετασχηματισμό, ως απόρροια των παγκόσμιων επιπτώσεων της πανδημίας του Covid-19.

Ιδιαίτερος στις μέρες μας, σε επαγγελματικό, οικονομικό αλλά και κοινωνικό επίπεδο, υπό την ύπαρξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων ριζικών αλλαγών σε ένα διεθνές επίπεδο λόγω της πανδημίας του Covid-19, η Διοίκηση των Επιχειρήσεων οδεύει με αρκετά θετική επιταχυντική ταχύτητα προς τη δημιουργία μίας πραγματικότητα άκρως μετασχηματισμένη προσεγγίζοντας την υλοποίηση ενός ψηφιακού περιβάλλοντος τρομερά καινοτόμου και φιλόδοξου ως προς την βέλτιστη εξυπηρέτηση διαδικασιών και έργων. Έτσι ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποτελεί η έρευνα της τάσης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της Διοίκησης Επιχειρήσεων και των παραγόντων που συμβάλλουν σ' αυτόν.

Όσον αφορά τις διαχειριστικές εφαρμογές/τακτικές, το παρόν πόνημα και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν μπορούν να θεωρηθούν εξαιρετικά ενδιαφέροντα αλλά και χρήσιμα σε ένα κατ' επέκταση

πρακτικό επίπεδο για την Διοίκηση Επιχειρήσεων, καθώς θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και να συνεισφέρουν στο βέλτιστο βαθμό.

Ο καθορισμός των παραγόντων που συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων παρέχει χρήσιμα εργαλεία για τους επαγγελματίες του κλάδου, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να εστιάσουν στα στοιχεία αυτά που θα καθορίσουν την επιτυχία του εγχειρήματος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία ακολουθήθηκε μία συγκεκριμένη κατά περίπτωση μεθοδολογία, κατά την οποία διενεργήθηκε, αρχικά, μία εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση, έπειτα δειγματοληπτική έρευνα πεδίου, με σχεδιασμό και ηλεκτρονική διανομή ερωτηματολογίου και, στη συνέχεια, μία τυπική αλλά ουσιαστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων.

Επιπλέον στην παρούσα διπλωματική εργασία εμφανίστηκαν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι με τον τρόπο τους δυσχαίραναν την βέλτιστη υλοποίησή της ή την πλήρη και κατ' επέκταση ανάπτυξή της.

- ♣ Περιορισμοί τέθηκαν λόγω του πλαισίου στο οποίο διεξήχθη η παρούσα έρευνα, καθώς πρόκειται για διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία με καθορισμένη δομή και έκταση.
- ♣ Η εργασία περιορίστηκε στην διερεύνηση σχετικά με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων και τη διαμόρφωση ενός πλαισίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού.
- ♣ Επιπλέον, η έρευνα επικεντρώθηκε σε εθνικό επίπεδο και σ' αυτήν συμμετείχαν επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Ωστόσο, δεν αρκούν μόνο οι τεχνολογικοί παράγοντες, καθώς ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός σχετίζεται σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό με κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Έτσι, σημαντικούς παράγοντες αποτελούν κάποιες από τις σύγχρονες τάσεις που εμφανίζονται όσον αφορά τη Διοίκηση Έργων: η Ψηφιοποίηση (Digitization) και η Εικονικοποίηση (Virtualization), η Διεθνοποίηση και η Επαγγελματοποίηση της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, αλλά και η αυξανόμενη Πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Στην συνέχεια, ακολούθησε η έρευνα πεδίου. Βάσει των παραπάνω αποτελεσμάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σχεδιάστηκε και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε επαγγελματίες ένα δείγμα ερωτήσεων. Το δείγμα της έρευνας ήταν – κατ' επιλογή – μεγέθους 30 ατόμων και περιορίστηκε στον ελλαδικό χώρο.

Παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκδήλωσε θερμό ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας και εξέφρασαν την επιθυμία να λάβουν γνώση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν, καθώς θεωρούν πως πρόκειται για ένα θέμα αιχμής, επίκαιρο και κρίσιμο για την εποχή.

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου εξήχθησαν με τη χρήση του Microsoft Office Excel. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση. Αφού παρουσιάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, ακολούθησε η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, με τη χρήση γραφημάτων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το σύνολο των υπό εξέταση παραγόντων επηρεάζει σημαντικά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Διοίκησης των Επιχειρήσεων αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τους επαγγελματίες του κλάδου, που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας.

Κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι τεχνολογικοί παράγοντες, με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες να αποτελούν τα βασικά εργαλεία που «ενεργοποιούν» και «οδηγούν» την ψηφιακή αυτή αλλαγή. Ωστόσο, ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός δεν καθορίζεται μόνο από τις νέες τεχνολογίες, αλλά και από ένα σύνολο παραγόντων, ενδογενών και εξωγενών, που ασκούν άμεση ή έμμεση επιρροή.

Καθώς ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων, η ψηφιακή αυτή, «αλλαγή», χαρακτηρίζεται κρίσιμη για την επιτυχία των επιχειρήσεων σήμερα, επιτακτική ανάγκη αποτελεί οι υπεύθυνοι επιχειρήσεων του σήμερα να παρακολουθούν τις θεωρητικές και πρακτικές προόδους και, υπό τη λήψη υπόψιν παραγόντων επιρροής, να καταστεί εφικτή η ανάπτυξη κατάλληλων προσαρμογών, ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη επιτάχυνση/αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων ψηφιακής υπόστασης.

## Βιβλιογραφία

### **Ξενόγλωσση**

- A. Hemphill, K. John, *Ohio State University Bureau of Educational Research* (1949)
- Akpala A (1998) *Igbo cultural factors that may bear on management and organizational performance in Nigeria. Business management topics, edited by EUL Imaga and UJF Ewurum, Vol 1, Enugu, Oktek publishers*
- Allan J. (2003) *Inclusion, participation and Democracy: what is the Purpose, Klumer Academics Publishers*
- Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (New York: Doubleday, 1964).
- Alfred Rolington. "Strategic Intelligence for the 21st Century: The Mosaic Method," *Oxford University Press, 2013.*
- Andrew J. Dubrin (2007) *Leadership research findings, practice, and skills 5th edition, Houghton Mifflin Company.*
- B.Bass, R.Riggio, *Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 26* (2006)
- B.Bass, B.Avolio, L.Atwater, *Applied Psychology 45, 5–34*(1996)
- Bowery C Jn. (2004) *Profiles in leadership from the battlefields of Virginia, AMACOM*
- Chris Krygier (2005) *Great Men in Theory and Practice: A Study of Three Great Dons, Thorogood*
- Cleland D. L (1998) *Project Management: strategic design and implementation. McGraw Hill Professional Publishing*
- Chris Krygier (2005) *Great Men in Theory and Practice: A Study of Three Great Dons, Thorogood*
- C.Fraser, *Construction Management & Economics 18*(1), 29–36(2000)
- Croft S and Dalton J (2003) *Managing corporate reputation, the new currency, Publisher Thorogoo*
- Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (New York: Doubleday, 1967).
- Erić, D. *Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2000, str. 408*
- Ewurum, UJF (1991) *The Impact of culture on managerial performance of small manufacturing firms in Anambra state, unpublished thesis, dept. of management, U.N.E.C*
- Filley A. C and House R.J (1971) *Managerial Process and Organizational Behaviour*
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., 2013. *Embracing Digital Technology. MIT Sloan Management Review, 1-12* (2013).

- Gerhard P. J 2002 *International Operations Management*, Copenhagen Business school press.
- Gibson Rowan, (2001), «*Η Επιχείρηση του Μέλλοντος*», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- Glantz J. (2002) *Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators*, Association for supervision and curriculum development.
- Handy C (1978) *Goals of management*, London pan books limited Hicks, G.H., & Gullet, C.R. 1975. *Organizations: Theory and Behaviour*, New York, NY: McGraw-Hill (pages 245-259)
- Herman, Michael. *Intelligence Power in Peace and War* [ISBN 0-521-56636-3](#).
- Hoover .W, Eloranta E, Holmstrom J and Huttunen K (2001) *Managing the demand-supply chain: value innovations for customer satisfaction*
- “Jack Hanley Got There by Selling Harder,” *Fortune*, November 1976.
- J.Smith, R.Foti, *Leadership Quarterly* 9 (2), 147–160(1998)
- J. Spillane, J. Diamond, *of Curriculum Studies* 36 (1), 3–34 (2004)
- K. Lewin, R.Lippitt, R. White, *Journal of Social Psychology* 22, 271–301(1939)
- Kraines G (2001). *Accountability Leadership: How to Strengthen Productivity Through Sound Managerial Leadership*, Career press incorporated
- K. Van Wormer, F. Besthorn, T. Keefe, *Oxford University Press*, 27 (2007)
- Lucas Jr, H., Agarwal, R., Clemons, E.K., El Sawy, O.A. and Weber, B., 2013. *Impactful research on transformational information technology: an opportunity to inform new audiences. Mis Quarterly*, pp.371-382.
- Messick D. M and Kramer R.M (2004) *Psychology of leadership: some new approaced. Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated.*
- Michael Maccoby. *The Leaders We Need, And What Makes Us Follow*, Harvard Business School Press, 2007, chapter 5.
- Michael Maccoby, *Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, Volume 44. No. 3. May–June, 2001. pp. 58-60. The Productive Narcissist, Broadway Books, 2003, chapter 4. "Strategic Intelligence, Conceptual Tools for Leading Change", Oxford University Press, 2015.*
- M.Petrakov, A.Bolshakova, *Modern recruiting tendencies* 20, 371-375 (2004)
- OECD (2019), *Measuring the Digital Transformation, A Roadmap for the future, edition March 11, 2019, OECD*
- Outcalt C, Faris S.K and McMahon K.N. (2000) *Developing Nonhierarchical leadership on campus: cases studeis and best practices in higher education, Greenwood publishing group incorporated.*



- P. Hersey, K. Blanchard, D. Johnson, Pearson Education, 9(2008)*
- P.L.Schindler, C.C.Thomas, The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace, str. 563-73*
- R.Arvey, M.Rotundo, W.Johnson, Z.Zhang, M.McGue, The Leadership Quarterly 17, 1–20 (2006)*
- R. Blake, J. Mouton, The Key to Leadership Excellence, 27 (1964)*
- R. MacLachlan, People Management magazine, 8 (2012)*
- Semolic, B. and Steyn P. (2017), "Industry 4.0 Virtual Value Chains and Collaborative Projects", PM World Journal, Vol.6 Issue 9, September 2017.*
- S.Toor, G.Ofori, International Journal of Project Management 26, 620-630 (2008)*
- S.Toor, G.Ofori, National University of Singapore, 33 (2004)*
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, osmo izdanje, str 441*
- Stoner, A. F., Freeman, R.E., Gilbet, D.R., Menadžment (Prevod sa engleskog), Želnid, Beograd, 1997, str. 431*
- S.Zaccaro, American Psychologist 62 (1), 6–16(2007)*
- Stolterman, E. and Fors, A.C., 2004. Information technology and the good life. In Information systems research (pp. 687-692). Springer, Boston, MA.*
- The Earth Institute, Columbia University & Ericson (2015), ICTs & the SDGs: How information and Communication Technology can Accelerate Action on Sustainable Development Goals (Final Report)*
- Unamaka F.C and Ewurum U. J. F (1995) Business administration in Enugu, Precision Printers and publishers.*
- Van K. D and Hogg M. A 2004 Leadership and power: identity processes in groups and organization, Sage publications Incorporated.*
- V.Vroom, A.Jago, American Psychologist 62(1), 17–24(2007)*
- W.Bennis, Addison-Wesley, 23 (1989)*
- W.Gardner, B.Avolio, F.Luthans, D. May, F.Walumba, The Leadership Quarterly 16, 343-372(2005)*
- Welch, M. and McAfee, A., 2013. Being digital: engaging the organization to accelerate Digital Transformation. MIT Sloan School of Management - MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.*
- Westerman, G, Bonnet, D, Calmėjane, C, Ferraris, P & McAfee, A., 2011, "Digital Transformation: A roadmap for billion dollar organizations", Research report, Center For Digital Business, MIT*

*Sloan School of Management; CapGemini Consulting, MIT Sloan Management Review, Cambridge, MA.*

*Wright, P.M., Noe, R.A., Management of Organizations, Irwin/McGraw-Hill, Boston, Massachusettes (1996) str. 571 – 572*

### **Ελληνική**

*Άγγελος Α. Τσακλαγκάνος, (2000), «Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ Τόμος Α'», Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Αθήνα.*

*Γεωργόπουλος Γεώργιος, (2001), «Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη», Εκδόσεις Το Οικονομικό, Αθήνα.*

*Γιαλέλης Κυριάκος, (2011), «Βασικές Αρχές Διοίκησης», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.*

*Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020), Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)2019, Έκθεση χώρας για την Ελλάδα, έκδοση Ευρωπαϊκής Επιτροπής.*

*Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020), Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)2019, Έκθεση χώρας για την Ελλάδα, έκδοση Ευρωπαϊκής Επιτροπής.*

*Ζευγαριδης Σ. (1972), «Ορολογία management», Επικοινωνία Αθήνα.*

*Ζώης Κωνσταντίνος, Γαρουφάλης Κωνσταντίνος, (2008), «Οικονομικός Προγραμματισμός Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.*

*Ιωάννου Γιώργος, (2005), «Διοίκηση Παραγωγής &Υπηρεσιών», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.*

*Καραπιστόλης Δημήτριος, (2001), «Ανάλυση Δεδομένων και Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.*

*Κονταράτος Αντώνιος, (2007), «Η Τέχνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Γκοβόστη, Αθήνα.*

*Μαγκλιβέρας Διονύσης, (1997), «Δημόσιες Σχέσεις (Δέκατη Έκδοση)», Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.*

*Μακρυδημήτρης Αντώνης, (2004), «Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.*

*Μανιάτης Παράσχος, (2005), «Το Μάνατζμεντ Διαμέσου της Πρακτικής», Εκδόσεις Δημακαράκου, Αθήνα.*

*Μόργκαν Γκάρεθ, (2000), «Οι Όψεις της Οργάνωσης», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.*

*Μουρδουκούτας Πάνος, (2003), «Οι Έξι Κανόνες της Επιτυχίας Δοκιμασμένες Αρχές Επιχειρηματικού και Προσωπικού Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.*

*Μπρίνια Βασιλική, (2008), «Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.*

Νεκτάριος Μιλτιάδης, (2010), «Διοικητική Κινδύνων και Ασφαλίσεις Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Νόμος 4635/2019 «Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις» ΦΕΚ 167/Α/30-10-2019.

Παπαδάκης Βασίλης, (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πετρίδου Ευγενία, (2001), Διοίκηση Μάνατζμεντ Β' Έκδοση Μια Εισαγωγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.

Πιπερόπουλος Πάνος, (2008), «Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters», Εκδόσεις: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Σαλαβού Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, (2010), «Μάνατζμεντ Εταιρικές Λειτουργίες» Επικοινωνία Αθήνα.

Σιγάνος Νίκος, (2005), «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων Οδηγός για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.

Τερζίδης Κωνσταντίνος, (2004), «Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, ΑΘΗΝΑ.

Χυτήρης, Α. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.

### **Διαδικτυακή**

Τι είναι το Management: Οι 5+1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ ...και η Ελληνική Πραγματικότητα. URL: <http://taxcoach.gr/blog/>. Πρόσβαση στις 01/03/2022.

Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ -Management). URL: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>. Πρόσβαση στις 02/03/2022.

<http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm#integrated-psychologicalleadership>. Πρόσβαση στις 03/03/2022.

Managment Tips, (2009), « Τι θα πει Μάνατζμεντ!», <http://www.managementtips.gr/blog/?p=173>. Πρόσβαση στις 04/03/2022..

Telia.co.gr, (2009), «Τι είναι το Management και η Ελληνική Πραγματικότητα», 29/5/2009. <http://telia.co.gr/blog>. Πρόσβαση στις 05/03/2022.

<http://telia.co.gr/blog>. Πρόσβαση στις 06/03/2022.

<http://www.managementtips.gr/blog/?p=173>. Πρόσβαση στις 07/03/2022.

- Terrar, D., 2015. *What is Digital Transformation?*. [online] Agile Elephant making sense of digital transformation. Available at: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digitaltransformation/>. Πρόσβαση στις 08/03/2022.
- Solis, B., 2016. *The six stages of digital transformation maturity*. Altimeter, a Prophet Company. Available at: <https://www.cognizant.com/whitepapers/the-six-stages-of-digitaltransformation-maturity.pdf>. Πρόσβαση στις 09/03/2022.
- Ναυτεμπορική (2019), «Επενδύω στην Ελλάδα»: Αλλαγές με στόχο τον ψηφιακό μετασχηματισμό, Δημοσίευση 11 Οκτώβρη 2019, Εφημερίδα Ναυτεμπορική, [naftemporiki.gr](http://naftemporiki.gr). Πρόσβαση στις 10/03/2022.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2020), Προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, Θεματολογικά Δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση – 2020, [www.europarl.europa.eu/factsheets/el](http://www.europarl.europa.eu/factsheets/el). Πρόσβαση στις 11/03/2022.
- Smarp, *How COVID-19 Is Accelerating Digital Transformation in the Workplace*, Smarp, April 21 2020. Available at: <https://blog.smarp.com/how-covid-19-is-accelerating-digital-transformation-in-the-workplace>. Πρόσβαση στις 12/03/2022.
- Chand, S. *The Top 3 Levels of Management* (933 Words). <http://www.yourarticlelibrary.com/management/the-top-3-levels-of-management-933-words/8602/>. Πρόσβαση στις 14/03/2022.
- Enock, K. (2006), Beynon, C. (2017). *Management models and theories associated with motivation, leadership and change management, and their application to practical situations and problems*. <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5c-management-change/basic-management-models>. Πρόσβαση στις 15/03/2022.
- McGrath, R. (2014). *Management's Three Eras: A Brief History*. <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>. Πρόσβαση στις 17/03/2022.
- Van Vliet, V. (2009). *14 Principles of Management (Fayol)*. Retrieved from ToolsHero: <https://www.toolshero.com/management/14-principles-of-management>. Πρόσβαση στις 19/03/2022.
- <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/2628/1/022011037.pdf>. Πρόσβαση στις 19/03/2022.
- [https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/MST116/%CE%A5%CE%9B%CE%97%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/Lecture\\_4\\_dapt.pdf](https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/MST116/%CE%A5%CE%9B%CE%97%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/Lecture_4_dapt.pdf). Πρόσβαση στις 20/03/2022.
- <https://docplayer.gr/223628060-Panepistimio-peiraios-sholi-oikonomikon-epiheirimatikon-kai-diethnon-spydon-tmima-organosis-dioikisis-epiheiriseon.html>. Πρόσβαση στις 21/03/2022.
- <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/?p=540/>. Πρόσβαση στις 22/03/2022.
- [http://www.epdm.gr/el/Documents/EP\\_MDT/GR-Digital-Strategy\\_2016-2021.pdf](http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/GR-Digital-Strategy_2016-2021.pdf). Πρόσβαση στις 23/03/2022.
- <http://repository.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/9476/DE-Tegas-Patseas.pdf?sequence=1>. Πρόσβαση στις 24/03/2022.

# Παράρτημα Ι: Φόρμα Ερωτηματολογίου

**Παράμετρος 1** → Γενικά / Προσωπικά Στοιχεία/ Δημογραφικές Ερωτήσεις  
(Παρακαλώ απαντήστε όλες τις παρακάτω ερωτήσεις επιλέγοντας μόνο μία απάντηση για κάθε ερώτηση)

## 1.1. Φύλο

- Άρρεν
- Θήλυ
- Άλλο
- Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ

## 1.2. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 και άνω

## 1.3. Μορφωτικό Επίπεδο

- Απολυτήριο Γυμνασίου
- Απολυτήριο Λυκείου
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- Διδακτορικό Δίπλωμα

## 1.4. Διάστημα επαγγελματικής εμπειρίας:

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1 - 5 χρόνια
- 6 - 10 χρόνια
- 11 - 15 χρόνια
- Πάνω από 15 χρόνια

## 1.5. Πόσα χρόνια υφίσταται η επιχείρηση ή ο οργανισμός όπου εργάζεστε:

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1 - 5 χρόνια

- 6 - 10 χρόνια
- 11 - 20 χρόνια
- Πάνω από 20 χρόνια

**1.6. Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείστε;**

- Κατασκευαστικά έργα
- Πληροφορική - Τεχνολογία
- Επικοινωνίες
- Βιομηχανίες Παραγωγής
- Εκπαίδευση
- Παροχή Υπηρεσιών - Συμβουλευτική
- Εφοδιαστική Αλυσίδα - Logistics
- Δημόσια Διοίκηση
- Υγεία
- Οικονομικά
- Ενέργεια -Περιβάλλον
- Εμπόριο
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): .....

**1.7. Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηρίζει περισσότερο τον ρόλο σας;**

- Υπεύθυνος Έργου (Project Manager)
- Συντονιστής Έργου (Project Coordinator)
- Συμβουλευτικός ή καθοδηγητικός ρόλος (Advisory or Steering role)
- Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου (Board Member)
- Προσωπικό (Staff) / Μέλος Ομάδας Έργου (Team Member)
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): .....

**Παράμετρος 2** → Ερωτήσεις που αφορούν την Διοίκηση & Ψηφιακό Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων (Παρακαλώ απαντήστε όλες τις παρακάτω ερωτήσεις επιλέγοντας στην ιεραρχημένη 5-βάθμια κλίμακα μία από τις 5 βαθμίδες, ανάλογα με το βαθμό που συμφωνείτε στο περιεχόμενο των ερωτήσεων, με δεδομένο ότι: 1 = ελάχιστα/καθόλου, 2 = λίγο, 3 = αρκετά, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ)

**2.1. Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι οι παρακάτω ψηφιακές τεχνολογίες για τον (Ψηφιακό) Μετασχηματισμό στις Επιχειρήσεις;**

α. Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things, IoT)	
β. Κοινωνικά Μέσα (Social Media) και οι φορητές συσκευές (Mobile Devices)	
γ. «Υπολογιστικό Νέφος» (Cloud Computing)	
δ. Μεγάλα Δεδομένα (Big Data/ Analytics)	
ε. Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence)	
στ. Τρισδιάστατη εκτύπωση ή Προσθετική Κατασκευή (3D printing / Additive Manufacturing)	
ζ. «Μη επανδρωμένα αεροσκάφη» (Unmanned aerial vehicle, UAV) ή Drones	
η. Μοντέλο δομικών πληροφοριών (Building Information Modeling ή BIM)	

**2.2. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των αναδυόμενων ψηφιακών τεχνολογιών (Τεχνητή Νοημοσύνη, Internet of Things, Cloud, "έξυπνες" συσκευές, κ.ά.) για τη διαμόρφωση των νέων τεχνικών, εργαλείων και συστημάτων στις Επιχειρήσεις, με στόχο τη μέγιστη δημιουργία αξίας στα έργα της ψηφιακής εποχής, άρα για τον ψηφιακό Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;**

1            2            3            4            5

**2.3. Πόσο σημαντική είναι η χρήση, από το σύνολο των εμπλεκόμενων σε ένα έργο μερών, ενός κοινού, πλήρως ολοκληρωμένου και ενοποιημένου θεωρητικού/πρακτικού συστήματος (Integrated System), που επιτρέπει την εύκολη και άμεση συγκέντρωση, ανταλλαγή και επεξεργασία του συνόλου των πληροφοριών από όλους, για την ψηφιοποίηση και το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων;**

1            2            3            4            5

**2.4. Πόσο σημαντική είναι η αυτονομία και αυτοματοποίηση στα συστήματα (Systems Autonomy & Automation), δηλαδή η αυτόνομη και αυτόματη εκτέλεση τυποποιημένων και επαναλαμβανόμενων λειτουργιών από τεχνολογικά μέσα (π.χ. αυτόματα δημιουργία και ενημέρωση αναφορών, χρονοδιαγραμμάτων, κλπ που συμβάλλουν σε μείωση ανθρώπινου δυναμικού και κόστους, ταχύτητα και μείωση χρόνων, ακρίβεια στους υπολογισμούς, ελαχιστοποίηση σφαλμάτων, κ.ά.) για την ψηφιοποίηση και το μετασχηματισμό των Επιχειρήσεων;**

1            2            3            4            5

**2.5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Ψηφιοποίηση Επιχειρήσεων, με την έννοια της κωδικοποίησης του συνόλου των δεδομένων του έργου σε ψηφιακή μορφή και της χρήσης τεχνολογίας πληροφοριών, ψηφιακών εργαλείων και του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT) για την εκτέλεση των εργασιών, αποτελεί παράγοντα που επιδρά θετικά στον Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;**

1 2 3 4 5

2.6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η Εικονικοποίηση Επιχειρήσεων, δηλαδή η εκτέλεση έργων/διαδικασιών εικονικά, με τη χρήση εργαλείων Εικονικής και Επαυξημένης Πραγματικότητας (Virtual & Augmented Reality) μπορεί να συνεισφέρει στη διαχείριση επιχειρήσεων (παρακολούθηση επιχείρησης, επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών, προσομοιώσεις για σχεδιασμό επιχείρησης, υπολογισμός κόστους, χρόνου και διαχείριση κινδύνων, κ.ά.) και αποτελεί παράγοντα που επιδρά θετικά στον Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;

1 2 3 4 5

2.7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων (Business Internationalization), δηλαδή η εκτέλεση διαδικασιών σε διακρατικό επίπεδο, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, με την ψηφιοποίηση και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογίας πληροφοριών και την υιοθέτηση παγκόσμιων προτύπων και διαδικασιών προσαρμοσμένων στις εκάστοτε τοπικές απαιτήσεις αποτελεί παράγοντα που επιδρά στον τρόπο δομής και συνεργασίας της Ομάδας Εκτέλεσης\* (\*διαμόρφωση εικονικών και ψηφιακών ομάδων, με εξ' αποστάσεως συνεργασία και χωρίς φυσική επικοινωνία μεταξύ των μελών, συχνά με διαφορές σε θέματα νοοτροπίας και κουλτούρας);

1 2 3 4 5

2.8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε η αυξανόμενη Πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων (ως απόρροια της αυξανόμενης διάδοσης και των ψηφιακών τεχνολογιών και της εμπλοκής τους στα σύγχρονα έργα\*, του αυξημένου αριθμού στοιχείων και δεδομένων, της ποικιλίας των παραγόντων και των διαρκών αλλαγών στις απαιτήσεις, κλπ) αποτελεί παράγοντα που επιδρά στον (ψηφιακό) Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;

\*ο ρόλος των τεχνολογιών στις επιχειρήσεις: μπορεί να αποτελούν από εργαλεία για την εκτέλεση έργου (π.χ., επικοινωνία με smart συσκευές και IoT) μέχρι και βασικό αντικείμενο έργου (π.χ. Ψηφιακά Έργα και έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, κλπ)

1 2 3 4 5

2.9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο υψηλός βαθμός διάχυσης και εισροής της τεχνολογίας σε όλους τους τομείς των σημερινών κοινωνιών και η αύξηση των προσανατολισμένων σε τεχνολογικά εξελιγμένες τεχνικές οργανισμών\* αποτελούν παράγοντα που επιδρά στον Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;

\* Προσανατολισμός των οργανισμών της σύγχρονης κοινωνίας σε πιο «δημιουργικές», μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, με την εξάλειψη των εργασιών που απαιτούν επαναλαμβανόμενες, «αυτοματοποιημένες» ενέργειες από νέα τεχνολογικά εργαλεία και αυτόνομες μηχανές (τεχνητή νοημοσύνη, ρομπότ, κλπ).

1 2 3 4 5

2.10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η εισροή της τεχνολογίας σε πολλούς διαφορετικούς τομείς της σημερινής κοινωνίας (νέες και διαφορετικές βιομηχανίες, κλάδους, είδη οργανισμών και επιχειρήσεων, κλπ) συμβάλει στην αλλαγή του είδους και των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων, άρα και στην αύξηση της προς εκτέλεση επιχειρησιακής πολυπλοκότητας;



1 2 3 4 5

2.11. Πόσο σημαντικό είναι ο Υπεύθυνος της επιχείρησης να έχει αναπτύξει επαρκείς Ψηφιακές Δεξιότητες\* (Digital Soft & Hard Skills), προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες και να συμβάλει στον μετασχηματισμό επιχειρήσεων;

\* Ψηφιακές Προσωπικές Δεξιότητες (Digital Soft Skills): Ηγετικές Ικανότητες, Καινοτόμα Νοοτροπία, Ικανότητα λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων (Collaborative Leadership Skills, Innovative Mindset, Ability to Make Data-Driven Decisions)

Ψηφιακές Τεχνικές Δεξιότητες (Digital Hard Skills): Δεξιότητες Επιστήμης Δεδομένων π.χ. Data Management, Analytics, Big Data, κ.ά., Γνώσεις Ασφάλειας και Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, Νομική Γνώση και Γνώσεις Συμμόρφωσης με τη Νομοθεσία (Data Science Skills, Security and Privacy Knowledge, Legal and Regulatory Compliance Knowledge)

1 2 3 4 5

2.12. Η διαμόρφωση μιας ψηφιακής και εικονικής Ομάδας Εκτέλεσης/Προγραμματισμού Έργου: τα μέλη της οποίας επικοινωνούν και συνεργάζονται σε ένα ευέλικτο ψηφιοποιημένο περιβάλλον, με ψηφιακή ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών (με τη χρήση τεχνολογίας πληροφοριών, διαδικτύου, έξυπνων συσκευών, IoT, τεχνολογιών cloud, κ.ά.) και τη χρήση οπτικών και εικονικών εργαλείων και τεχνικών (πχ. Project War/Control Room, Project Social Media, 3D Project Environments, Project Gamification, κ.ά.), αξιοποιώντας στο μέγιστο τη συλλογική τους γνώση και νοημοσύνη (Collective Knowledge & Intelligence), για τον ψηφιακό Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;

1 2 3 4 5

2.13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διαμόρφωση Ψηφιακής Στρατηγικής και Κουλτούρας Καινοτομίας, που συμβαδίζει με τις τεχνολογικές εξελίξεις και την ραγδαία ταχύτητα των αλλαγών τους και βλέπει την «ψηφιακή μεταμόρφωση», δηλαδή την τεχνολογική στροφή προς ένα ψηφιακό περιβάλλον, ως «ευκαιρία» για αξιοποίηση των ευέλικτων πρακτικών και εργαλείων για τη μετάβαση σε υψηλότερου επιπέδου εργασίες με πιο επιτυχημένα αποτελέσματα, αποτελεί παράγοντα που επιδρά θετικά και καθοδηγεί τον ψηφιακό Μετασχηματισμό των σύγχρονων και όχι μόνο Επιχειρήσεων;

1 2 3 4 5

2.14. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η διαμόρφωση μίας κοινής Κουλτούρας, που προάγει την ενεργό συμμετοχή, συνεργασία και δέσμευση του συνόλου στην ψηφιακή αλλαγή και καινοτομία, για την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία και την αντιμετώπιση των διαφορών που προκύπτουν σε μια (πολυπολιτισμική) ψηφιακή ομάδα έργου, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού Επιχειρήσεων;

1 2 3 4 5

2.15. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αντίσταση που προβάλλουν τα εμπλεκόμενα μέρη στη (ψηφιακή) αλλαγή, που οφείλεται σε κοινωνικά και ηθικά ζητήματα\*, ανεπαρκείς γνώσεις σχετικά με τις ψηφιακές τεχνολογίες και ανησυχίες σχετικά με ενδεχόμενες αποτυχίες των συστημάτων (τεχνικές βλάβες, υπολογιστικά σφάλματα, κ.ά.), δρα ως αποτρεπτικός παράγοντας (εμπόδιο) υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων και πρακτικών και επηρεάζει αρνητικά τον μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;

\*φόβος υποβάθμισης ή αντικατάστασης ανθρώπου από αυτόνομες και αυτόματες μηχανές, ζητήματα δεδομένων όπως παραβίαση ορίων ιδιωτικότητας, προστασία προσωπικών δεδομένων, διαρροή «ευαίσθητων» πληροφοριών» κ.ά.

1 2 3 4 5

2.16. Πόσο σημαντικός πιστεύετε ότι είναι ο Οικονομικός Παράγοντας (εξοικονόμηση πόρων, αύξηση κέρδους, μείωση οικονομικών απωλειών, έλεγχος και μείωση οικονομικών κινδύνων, κ.ά.) για την ψηφιοποίηση και τον μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;

1 2 3 4 5

2.17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το αυξημένο Ρίσκο (οι νέες προκλήσεις που επιφέρει η υιοθέτηση των σύγχρονων τεχνολογιών και συστημάτων, όπως τεχνικές βλάβες, υπολογιστικά σφάλματα, ζητήματα συμβατότητας, κυβερνο-επιθέσεις, διαρροές απόρρητων πληροφοριών, απώλειες δεδομένων, κ.ά.) μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον μετασχηματισμό Επιχειρήσεων;

1 2 3 4 5

2.18. Ποιοί από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι έχουν άμεση σχέση με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό Επιχειρήσεων; (Παρακαλώ επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Αναδύομενες Ψηφιακές Τεχνολογίες (Emerging Digital Technologies)
- Αυτονομία και Ολοκλήρωση - Ενοποίηση Συστημάτων (Systems Autonomy & Integration)
- Ψηφιοποίηση και Εικονικοποίηση Επιχειρήσεων (Business Management Digitization & Virtualization)
- Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων (Business Internationalization)
- Επαγγελματοποίηση Επιχειρήσεων (Business Professionalization)
- Πολυπλοκότητα Επιχειρήσεων (Business Complexity)
- Ψηφιακή/Εικονική Ομάδα Έργου (Digital/ Virtual Project Team)
- Ψηφιακή Στρατηγική & Κουλτούρα (Digital Strategy & Culture)
- Αντίσταση στην Αλλαγή / Εσωτερικές Πιέσεις (Resistance to Change / Internal Stress)
- Οικονομικές Παράμετροι (Economic Parameters)
- Χρονικές Πιέσεις (Time Pressures)
- Ρίσκο. Κίνδυνοι, Προκλήσεις & Ασφάλεια (Risks, Challenges and Security)