



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ  
ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ”

Όνοματεπώνυμο φοιτητών:  
Αγγελόπουλος Άγγελος / Α.Μ.: 585023320255  
Παγώνης Ευάγγελος / Α.Μ. 7158905

Επιβλέπων:

Δρ. Φαίδων Κομισόπουλος

Αθήνα, Ιούλιος 2024



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**

**SCHOOL OF MANAGEMENT, ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**Diploma Thesis**

**Title**

**“DIGITAL TRANSFORMATION AND INNOVATION  
IN TOURISM SECTOR BUSINESSES”**

**Student name and surname: Aggelopoulos Aggelos / Registration Number: 585023320255**

**Student name and surname: Pagonis Evaggelos / Registration Number: 7158905**

**Supervisor name and surname:**

**Dr Faidon Komisopoulos**

**Athens, July 2024**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Τίτλος εργασίας:** “ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ  
ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ”

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η πτυχιακή εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

| Α/α | ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ        | ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ    | ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ |
|-----|----------------------|---------------------|------------------|
| 1   | Φαίδων Κομισόπουλος  | Επίκουρος Καθηγητής |                  |
| 2   | Αντώνιος Κάργας      | Επίκουρος Καθηγητής |                  |
| 3   | Αλέξανδρος Σαχινίδης | Καθηγητής           |                  |


## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Παγώνης Ευάγγελος του Νικολάου, με αριθμό μητρώου 7158905 φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών



ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΠΑΓΟΝΗΣ

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Αγγελόπουλος Άγγελος. Του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου 585023320255 φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

  
Ο Δηλών  
Αγγελόπουλος Άγγελος

## **Ευχαριστίες και Αφιέρωσεις**

Στους δικούς μας ανθρώπους που μας στήριξαν  
κατά την διάρκεια των σπουδών μας

## Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή έχει τίτλο: «Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία σε Επιχειρήσεις Τουριστικού Κλάδου». Είναι μία προσπάθεια ανάδειξης της ήδη συζητημένης σε μεγάλο βαθμό σχέσης του ψηφιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Ειδικότερη έμφαση στην παρούσα εργασία δίνεται στις ελληνικές επιχειρήσεις του τουρισμού, όπου μέσα από μία ποιοτική προσέγγιση, εστιάζουμε στην σύγχρονη μικρή τουριστική ελληνική επιχείρηση με σκοπό να καταγράψουμε αντιλήψεις ιδιοκτητών και στελεχών επιχειρήσεων για το πώς αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας στις επιχειρήσεις τους.

Στην πραγματικότητα το θέμα της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι δύο έννοιες στα βασικά τους θεωρητικά πλαίσια και να αναδειχθεί η σχέση τους και η συνδρομικότητα μεταξύ των δύο αυτών εννοιών και ιδιαίτερα πως τις αντιλαμβάνονται στελέχη και επιχειρηματίες ελληνικών επιχειρήσεων

Ο σκοπός της εργασίας λοιπόν, είναι να παρουσιαστεί η σχέση συνδρομικότητας και συνύπαρξης των δύο εννοιών: ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομία στη σύγχρονη τουριστική επιχείρηση, και ειδικότερα να αναδειχθεί το ο τρόπος με τον οποίον τις αντιλαμβάνεται ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας στην περιοχή της Σαντορίνης.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα συνεντεύξεις με τη χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.

Για την εξασφάλιση της ομοιογένειας του δείγματος, επιλέχθηκαν σχετικά ομοειδείς επιχειρήσεις, δηλαδή μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Σαντορίνη σε διάφορους τομείς (όπως εμπόριο εστίαση και άλλα) του τουρισμού.

**Λέξεις Κλειδιά: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Καινοτομία, Τουρισμός, Σαντορίνη**

## **Abstract**

The title of this dissertation is: "Digital Transformation and Innovation in Tourism Sector Businesses". It is an attempt to highlight the already widely discussed relationship between digital transformation and innovation in businesses. More special emphasis in this work is given to Greek tourism businesses, where through a qualitative approach, we focus on the modern small Greek tourism business with the aim of understanding perceptions of business owners and executives on how they perceive the relationship between digital transformation and innovation in their businesses.

In fact, the subject of this thesis is to present the two concepts in their basic theoretical frameworks and to highlight their relationship and the synergy between these two concepts and especially how executives and entrepreneurs of Greek companies perceive them.

The purpose of this research is therefore to present the relationship and the coexistence of the two concepts: digital transformation and innovation in the modern tourism business, and in particular to highlight the way in which the modern Greek businessman in the Santorini region perceives them.

For the needs of the present research, a qualitative research was carried out, meaning interviews using a semi-structured questionnaire.

To ensure the homogeneity of the sample, relatively similar businesses were selected, i.e. small businesses operating in Santorini in various sectors (such as hospitallity, catering and others) of tourism.

**Keywords: Digital Transformation, Innovation, Tourism, Santorini island**



## Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| Κεφάλαιο 1 .....  | 13 |
| 1.1 Εισαγωγή .....  | 13 |
| 1.2 Σύντομη εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο.....                      | 13 |
| 1.3 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας .....                        | 14 |
| 1.4 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα .....                    | 15 |
| 1.5 Μεθοδολογία Έρευνας.....  | 15 |
| 1.6 Δομή εργασίας .....   | 16 |
| Κεφάλαιο 2 .....  | 17 |
| 2.1. Ψηφιακός Μετασχηματισμός – Ορισμός.....                          | 17 |
| 2.2. Ο ρόλος της Ψηφιακής Τεχνολογίας.....                            | 19 |
| 2.3 Η Υιοθέτηση ψηφιακής νοοτροπίας .....                             | 19 |
| 2.4 Διαχείριση Αλλαγών.....   | 20 |
| 2.5 Διαχείριση Αλλαγής – Ορισμός.....                                 | 21 |
| 2.6 Πρακτικές διαχείρισης αλλαγών στη σύγχρονη επιχείρηση.....        | 21 |
| 2.7 Πρακτικές εγκαθίδρυσης αλλαγής.....                               | 22 |
| 2.8 Βήματα εκτέλεσης προσπάθειας αλλαγής.....                         | 23 |
| 2.9 Πρακτικές ελέγχου αλλαγής.....                                    | 25 |
| 2.10 Συνήθεις πρακτικές .....   | 25 |
| 2.11 Ανασχεδιασμός επιχειρησιακής διαδικασίας.....                    | 26 |
| 2.12 Ορισμός εργαλείου BPR .....                                      | 26 |
| 2.13 Οι φάσεις επανασχεδιασμού .....                                  | 27 |
| 2.14 Πότε και γιατί πρέπει να χρησιμοποιείται ο επανασχεδιασμός ..... | 28 |
| 2.15 Χρονικό πλαίσιο επανασχεδιασμού .....                            | 28 |
| 2.16 Εμπλεκόμενα μέρη στη διαδικασία επανασχεδιασμού .....            | 29 |
| Κεφάλαιο 3 .....  | 30 |
| 3.1 Καινοτομία – εισαγωγικό .....                                     | 30 |
| 3.2 Ορισμός καινοτομίας .....   | 30 |
| 3.3 Αναλυτικότερα για την καινοτομία.....                             | 32 |
| 3.4 Μοντέλα καινοτομίας .....   | 34 |
| 3.5 Τύποι καινοτομίας.....  | 35 |
| 3.6 Δείκτες μέτρησης της καινοτομίας .....                            | 36 |

|  |    |
|--|----|
| 3.7 Στρατηγική καινοτομίας .....   | 37 |
| 3.8 Τα εμπόδια για την καινοτομία.....   | 38 |
| 3.9 Οι καινοτομικές επιδόσεις των ελληνικών επιχειρήσεων .....                     | 38 |
| 3.10 Καινοτομία και τουριστικές επιχειρήσεις .....                                 | 42 |
| 3.11 Ψηφιακός μετασχηματισμός και τουριστικές επιχειρήσεις .....                   | 44 |
| Κεφάλαιο 4.....  | 47 |
| 4.1 Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά - Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών.....         | 47 |
| 4.2 Τεκμηρίωση δείγματος / Παρουσίαση δείγματος έρευνας.....                       | 47 |
| 4.3 Παρουσίαση εργαλείου έρευνας (ερωτηματολόγιο) .....                            | 50 |
| 4.4 Τόπος, Χρόνος και Δεοντολογία Έρευνας .....                                    | 51 |
| Κεφάλαιο 5.....  | 52 |
| 5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας.....                                | 52 |
| 5.1.1. Απαντήσεις 1 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (εστιατόριο) .....                  | 52 |
| 5.1.2. Απαντήσεις 2 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (εστιατόριο).....                   | 54 |
| 5.1.3. Απαντήσεις 3 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (καφετέρια/μπαρ).....               | 56 |
| 5.1.4. Απαντήσεις 4 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (καφετέρια/μπαρ).....               | 59 |
| 5.1.5. Απαντήσεις 5 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (ενοικίαση μεταφορικών μέσων) ..... | 61 |
| 5.1.6. Απαντήσεις 6 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (ενοικίαση μεταφορικών μέσων) ..... | 63 |
| 5.1.7. Απαντήσεις 7 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (πρακτορείο) .....                  | 65 |
| 5.1.8. Απαντήσεις 8 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (πρακτορείο) .....                  | 67 |
| 5.1.9. Απαντήσεις 9 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (κατάλυμα).....                     | 69 |
| 5.1.10. Απαντήσεις 10 <sup>ου</sup> συμμετέχοντα (κατάλυμα).....                   | 71 |
| 5.2 Συνολική συζήτηση απαντήσεων .....   | 73 |
| Κεφάλαιο 6.....  | 76 |
| 6.1 Συζήτηση ευρημάτων και Συμπεράσματα .....                                      | 76 |
| 6.2 Περιορισμοί Έρευνας .....  | 80 |
| 6.3 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα .....   | 80 |

## Κατάλογος Εικόνων

|  |    |
|--|----|
| Εικόνα 1 Μοντέλο Αλλαγών Τριών Σταδίων .....   | 23 |
| Εικόνα 2 Μοντέλο Αλλαγών Kotter .....  | 24 |
| Εικόνα 3 Ο κύκλος ανασχεδιασμός επιχειρησιακής διαδικασίας .....                       | 27 |
| Εικόνα 4 Οι κύριοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος για την καινοτομία των..... | 31 |
| Εικόνα 5 Διαφορές τύπων καινοτομίας σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo .....                | 33 |
| Εικόνα 6 Ορισμός καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας .....                          | 34 |
| Εικόνα 7 Τύποι καινοτομίας.....  | 36 |
| Εικόνα 8 Μοντέλο Αγωγού EIS .....  | 37 |
| Εικόνα 9 Δείκτης καινοτομίας σε διάφορες χώρες ης Ε.Ε. ....                            | 39 |
| Εικόνα 10 Οι πρωτοπόροι της καινοτομίας σε παγκόσμιο επίπεδο.....                      | 40 |

# Κεφάλαιο 1

## 1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή έχει τίτλο: «Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία σε Επιχειρήσεις Τουριστικού Κλάδου». Είναι μία προσπάθεια ανάδειξης της ήδη συζητημένης σε μεγάλο βαθμό σχέσης του ψηφιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Ειδικότερη έμφαση στην παρούσα εργασία δίνεται στις ελληνικές επιχειρήσεις του τουρισμού, όπου μέσα από μία ποιοτική προσέγγιση, εστιάζουμε στην σύγχρονη μικρή τουριστική ελληνική επιχείρηση με σκοπό να καταγράψουμε αντιλήψεις ιδιοκτητών και στελεχών επιχειρήσεων για το πώς αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας στις επιχειρήσεις τους.

## 1.2 Σύντομη εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια σημαντική στρατηγική απόφαση και οδηγεί σε αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης<sup>1</sup>. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (DT) είναι μια σειρά δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας που καθοδηγούνται από την επιχειρηματική τεχνολογική καινοτομία, η οποία βασίζεται στην ανοιχτή κοινή χρήση και την αποτελεσματική χρήση των πόρων δεδομένων για την ανασυγκρότηση επιχειρηματικών διαδικασιών και επιχειρηματικών μοντέλων με στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών<sup>2</sup>.

Το ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, επικεντρώνεται κυρίως στη σύλληψη για τη διαμόρφωση στρατηγικών υλοποίησης και την επίδραση που θα έχουν στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>LianjuNing 1 and Dan Yao, (2023), “The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Capabilities and Supply Chain Competitive Performance”, Sustainability, MDPI, Basel, Switzerland.

<sup>2</sup>Warner, K.S.R.; Wäger, M. “Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal.” Long Range Plan. 2019, 52, 326–349.

<sup>3</sup>Scott, S.V.; Van Reenen, J.; Zachariadis, M., (2017), “The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services.” Res. Policy, 46, 984–1004.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, σαν διαχείριση αλλαγής ευρύτερα, είναι μία διαδικασία κατά την οποία επιλεγμένες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα, με μεθοδικότητα και σύμφωνα με το μοντέλο το οποίο έχει προκριθεί (ύστερα από κάποια σχετική μελέτη και ανάλυση). Οι αλλαγές που μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα μπορεί να αφορούν στις πολιτικές, στα οργανωσιακά σχήματα τους, στην ανθρώπινη συμπεριφορά, τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες κ.α.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η διαχείριση αλλαγής αφορά σε μία μεθοδική ενσωμάτωση αλλαγών σε ένα σύστημα. Με ποιον τρόπο γίνονται οι επιλογές των μεθόδων ενσωμάτωσης των αλλαγών και πώς επιλέγονται οι αλλαγές θα παρουσιαστεί στο σχετικό κεφάλαιο.

Η καινοτομία είναι μία νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας, καθώς επίσης και η εφαρμογή εφευρέσεων και ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. Η καινοτομία μπορεί να προκύψει τυχαία ή ύστερα από μία μεθοδική προσέγγιση και πάντα έχει μία εμπορική διάσταση, δηλαδή κάποια τυχαία ανακάλυψη πρέπει να έχει οδηγηθεί σε εμπορικό προϊόν αλλιώς δεν είναι καινοτομία.

Η καινοτομία είναι πάρα πολύ μεγάλο θέμα το οποίο απασχολεί επιχειρήσεις και οργανισμούς αλλά και τον άνθρωπο- εδώ και πολλές δεκαετίες αλλά δεν προκύπτει πάντα από μία συστηματική προσέγγιση για διαχείριση αλλαγής. Όπως θα δούμε στο σχετικό κεφάλαιο υπάρχουν και ανατρεπτικές καινοτομίες.

Σημαντική διαφορά ανάμεσα στις δύο έννοιες που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία, είναι η στρατηγική διάσταση τους. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις η καινοτομία αποτελεί σημαντική στρατηγική, ενώ αντιθέτως ο ψηφιακός μετασχηματισμός προκύπτει σαν συνέχεια μιας επιλεγμένης στρατηγικής.

### **1.3 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας**

Η αξία του θέματος είναι μεγάλη, τόσο για τους συγγραφείς της εργασίας, οι οποίοι τυγχάνει να είναι και επιχειρηματίες στον τομέα του τουρισμού, όσο και για την υπόλοιπη ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα.

Στην πραγματικότητα το θέμα της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι δύο έννοιες –ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας- στα βασικά τους θεωρητικά πλαίσια και να αναδειχθεί η σχέση τους και η συνδρομικότητα μεταξύ των δύο αυτών εννοιών και ιδιαίτερα πως τις αντιλαμβάνονται στελέχη και επιχειρηματίες ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.

#### **1.4 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα**

Ο σκοπός της εργασίας λοιπόν, είναι να παρουσιαστεί η σχέση συνδρομικότητας και συνύπαρξης των δύο εννοιών: ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομία στη σύγχρονη επιχείρηση, και ειδικότερα να αναδειχθεί το ο τρόπος με τον οποίον τις αντιλαμβάνεται ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας του τομέα του τουρισμού.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

Αντιλαμβάνεται ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας του τομέα του τουρισμού την σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας και σε ποια επίπεδα βλέπει να συσχετίζονται;

Αντιλαμβάνεται ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας του τομέα του τουρισμού τον ψηφιακό μετασχηματισμό σαν διαδικασία αλλαγής και πως εξασφαλίζει την ομαλή μετάβαση σε αυτή την αλλαγή;

Υπάρχει τρόπος ώστε ο Έλληνας επιχειρηματίας μελετώντας αυτές τις δύο έννοιες να βελτιώσει την επιχείρησή του και την ανταγωνιστικότητά της;

#### **1.5 Μεθοδολογία Έρευνας**

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα συνεντεύξεις με τη χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.

Αυτή η επιλογή έγινε ύστερα από εκτεταμένη έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο, όπου διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουνε ανάλογες έρευνες στα ελληνικά δεδομένα που να διερευνάται η σχέση αυτών των δύο εννοιών (καινοτομίας και ψηφιακός

μετασχηματισμός) οπότε κρίθηκε κατάλληλη μία διερευνητική προσέγγιση με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Για την εξασφάλιση της ομοιογένειας του δείγματος, επιλέχθηκαν σχετικά ομοειδείς επιχειρήσεις, δηλαδή μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο νησί της Σαντορίνης σε διάφορους κλάδους με έμφαση την τουριστική δραστηριότητα (όπως εμπόριο εστίαση και άλλα).

## **1.6 Δομή εργασίας**

Η δομή της εργασίας είναι λιτή αλλά λειτουργική. Το πρώτο κεφάλαιο το οποίο μόλις ολοκληρώθηκε, είναι το εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό, στη διαχείριση της αλλαγής και τον ανασχεδιασμό της επιχειρησιακής διαδικασίας. Στο 3ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην καινοτομία, τα είδη της και τη στρατηγική σημασία της καινοτομίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μία αναλυτικότερη παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας, η παρουσίαση του δείγματος της έρευνας, καθώς επίσης και παρουσιάζεται το εργαλείο της έρευνας (ερωτηματολόγιο).

Στο πέμπτο κεφάλαιο έχουμε την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας, την ανάλυση των ευρημάτων και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων.

Τέλος στο 6ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σύνδεση των ευρημάτων με την θεωρία, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις προς επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπως επίσης οι περιορισμοί της έρευνας και τα προτεινόμενα θέματα για μελλοντική έρευνα.

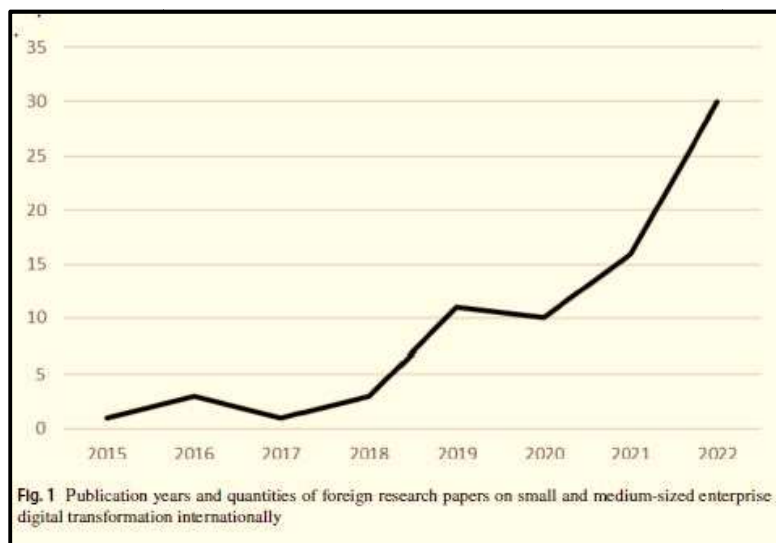
## Κεφάλαιο 2

### 2.1. Ψηφιακός Μετασχηματισμός – Ορισμός

Το ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στις ΜΜΕ άρχισε να εμφανίζεται από το 2016 και στην πορεία μέχρι σήμερα έχει δοθεί μεγάλη προσοχή, ιδιαίτερα την περίοδο της πανδημίας του Covid-19 και μετά μέχρι σήμερα για τις αυτές τις επιχειρήσεις<sup>4</sup>.

Στο παρακάτω διάγραμμα (1) απεικονίζετε μια συγκριτική ανάλυση των ετήσιων τάσεων δημοσιεύσεων στο διεθνές ερευνητική βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις ΜΜΕ από το 2015 μέχρι το 2023<sup>5</sup>.

**Διάγραμμα 1. Συγκριτική ανάλυση τάσεων δημοσιεύσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων 2015 έως 2023.**



<sup>4</sup>Diana Teresa Parra-Sánchez, Leonardo Hernán Talero-Sarmiento, (2023), “Digital transformation in small and medium enterprises: a scientometric analysis” Digital Transformation and Society ISSN: 2755-0761 Open Access.

<sup>5</sup>Yuchong Hu1 · Yifan Pan1 · Miao Yu1 · Peishen Chen2, (2024), “Navigating Digital Transformation and Knowledge Structures: Insights for Small and Medium-Sized Enterprises”, Journal of the Knowledge Economy <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01754-x>.



Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ουσία είναι μια κρίσιμη σημαντική στρατηγική απόφαση και οδηγεί σε αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης<sup>6</sup>. Αυτό που είναι περισσότερο σημαντικό είναι αν η απόφαση και η ακολουθούμενη στρατηγική αλλαγής ταιριάζει με τους παράγοντες που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν ευρύτερες επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης και στη δημιουργία αξίας για αυτή. Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον και παρά την αυξανόμενη όλο και περισσότερο σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στην αλυσίδα αξίας για την επιχείρηση το κενό της εμπειρικής έρευνας εξακολουθεί να υπάρχει. Παρόλα αυτά η εμπιστοσύνη στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ως εργαλείο για την επιτυχή ανάπτυξη των επιχειρήσεων<sup>7</sup> αλλά και των οικονομιών γενικότερα, βρίσκει μεγάλη εφαρμογή τόσο στους υπεύθυνους για τη χάραξη πολιτικής<sup>8</sup>, όσο και στην επιστημονική και ευρύτερα ακαδημαϊκή κοινότητα. Ακαδημαϊκές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στην οργάνωση των επιχειρήσεων, καθώς με αυτόν δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης δυνατοτήτων και η επίτευξη αποτελεσμάτων<sup>9</sup>, όπως βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ταχεία ενσωμάτωση νέων πελατών και αυξημένη μακροπρόθεσμα κερδοφορία<sup>10</sup>. Οι ολοκληρωμένες στρατηγικές ανάπτυξης και τα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων είναι απαραίτητα για τις δυνατότητες εφαρμογής με επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup>Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

<sup>7</sup>European Investment Bank, (2021), “Investment Report 2020/2021: Building a Smart and Green Europe in the COVID-19 Era”, Luxembourg, ISBN 978-92-861-4811-8.

<sup>8</sup>OECD, (2021), “The Digital Transformation of SMEs - Studies on SMEs and Entrepreneurship”, Paris, France, ISBN 978-92-64-39245-8.

<sup>9</sup>Matt, D.T., Modrák, V. Zsifkovits, H., (2020), “Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements”, Springer International Publishing: Cham, Switzerland, ISBN 978-3-030-25424-7.

<sup>10</sup>Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., and Brettel, M., (2020), “Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation”. *European Management*, 39, pp: 645–657.

<sup>11</sup>Verhoef, Peter C.; Broekhuizen, Thijs; Bart, Yakov; Bhattacharya, Abhi; Dong, John Qi; Fabian, Nicolai; Haenlein, Michael Published (2022), “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, in *Journal of Business Research*, pp: 889-901.

## 2.2. Ο ρόλος της Ψηφιακής Τεχνολογίας

Η ψηφιακή τεχνολογία παίζει ένα σημαντικό ρόλο για τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό, την προσαρμογή στα νέα δεδομένα που απαιτούνται, στην επιτάχυνση της διαχείρισης αλλαγής, στο περιβάλλον της αγοράς, ώστε να πραγματοποιηθεί κατά το καλύτερο δυνατό η μετάβαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η διαχείριση της αλλαγής με την νέα ανάλυση δεδομένων θα οδηγήσει στον επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ένα καλό παράδειγμα σύμφωνα με την ανάλυση και το ρόλο της ψηφιακής τεχνολογίας αποτελεί το μοντέλο του GrabTaxi. Σύμφωνα με αυτό και τις απαιτήσεις του οι προτάσεις αξίας επικεντρώνονται στην άμεση πρόσβαση και ευκολία που δίνει με την αμεσότητα στους υποψήφιους πελάτες<sup>12</sup>.

## 2.3 Η Υιοθέτηση ψηφιακής νοοτροπίας

Για να ξεκινήσουν ένα ταξίδι ψηφιακού μετασχηματισμού, οι MME μπορεί να απαιτήσουν μια σημαντική αλλαγή νοοτροπίας. Από τη στιγμή που η MME είναι σε θέση να αλλάξει τη νοοτροπία της, βρίσκεται στο δρόμο της προς την ευημερία από την απλή επιβίωση. Η ικανότητα διαταραχής γίνεται γρήγορα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες<sup>13</sup>.

Η ψηφιοποίηση μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των MME λαμβάνοντας υπόψη την τεχνολογία πληροφοριών, τις δεξιότητες των εργαζομένων και την ψηφιακή στρατηγική<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup>ThetNaingHtoo, (2022), “Use of Grab – like services”, BEng (Hons) Civil Engineering, School of Engineering and the Built Environment, Edinburgh Napier University.

<sup>13</sup>Clarence Goh, YuantoKusnadi, Benjamin Lee, Gary Pan and Sun SeowPoh, (2023), “Accelerating Digital Transformation of SMEs”, Singapore Management University, Singapore, World Scientific.

<sup>14</sup>Corin Kraft, Johan P. Lindeque and Marc K. Peter, (2021), “The digital transformation of Swiss small and medium-sized enterprises: insights from digital tool adoption” , Journal of Strategy and Management, DOI: 10.1108/JSMA-02-2021-0063.

Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και σε κάθε τομέα αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αστάθεια της αγοράς. Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ για να παραμείνουν ανταγωνιστικές δεν μπορούν να αποφύγουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.<sup>15</sup> Καθώς ψηφιοποιούνται, τα δεδομένα αρχίζουν να παίρνουν πιο σημαντικό ρόλο ως ανατροφοδότηση. Χωρίς αυτό, ο μετασχηματισμός είναι περιορισμένος. Δηλαδή οι ΜΜΕ πρέπει να ενστερνιστούν μία κουλτούρα ψηφιοποίησης στις διαδικασίες τους. Ένα παράδειγμα σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελεί η δέσμευση ανώτατου επιπέδου στην ψηφιοποίηση για τη δημιουργία δέσμευσης και στα κατώτερα επίπεδα. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας ώστε να οικοδομηθεί μία κουλτούρα αλλαγής και ψηφιοποίησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η ύπαρξη ενός ισχυρού ηγέτη, όπως είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, οποίος θα είναι προσανατολισμένος στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Σίγουρα βέβαια ύστερα από όλη αυτή την αλλαγή και την επιλογή του ψηφιακού μετασχηματισμού ο αντίκτυπος είναι μεγάλης κλίμακας για τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Με τις νέες εργασιακές συνθήκες απαιτείται αλλαγή στις αξίες και τα πρότυπα των εργαζομένων.

Τέλος πολλές ΜΜΕ επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στη ζήτηση των καταναλωτών χρησιμοποιούν μία ποικιλία εργαλείων διαχείρισης αλλαγής και ψηφιακού μετασχηματισμού όπως είναι για παράδειγμα η υποστήριξη και η παρακολούθηση των πελατών, η διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και η εκτέλεση διαφημιστικών καμπανιών.

## 2.4 Διαχείριση Αλλαγών

Όπως αναφέρθηκε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, η διαχείριση αλλαγής είναι μία διαδικασία κατά την οποία με μεθοδικό τρόπο πραγματοποιούνται αλλαγές σε ένα σύστημα σύμφωνα με το αποφασισμένο μοντέλο. Οι αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα, στην οργάνωση, στις δραστηριότητες της επιχείρησης, στους ανθρώπους και πάει λέγοντας.

---

<sup>15</sup>Ziółkowska, M.J., (2021), "Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises." Sustainability,13, 2512.

Η διαχείριση αλλαγής τα τελευταία χρόνια θεωρείται απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να αγκαλιάζει κάθε επιχείρηση, καθώς η δυναμική των αγορών και οι παγκόσμιες εξελίξεις (όπως επίσης οι εξελίξεις σε παράγοντες που κρίνουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και ολόκληρων κρατών πχ η τεχνολογία) εξελίσσονται έναν ραγδαίο ρυθμό.

## 2.5 Διαχείριση Αλλαγής - Ορισμός

Λίγο πολύ, ο ορισμός της διαχείρισης αλλαγής δόθηκε στην παραπάνω ενότητα. Βασικό βέβαια είναι να ορίσουμε τι σημαίνει αλλαγή. Αλλαγή με λίγα λόγια είναι η μεταβολή θεμελιωδών στοιχείων ενός συστήματος (όπως παραδείγματος χάρη διαδικασίες, πόροι, προδιαγραφές) η οποία μεταβολή σαν αποτέλεσμα έχει διαφορετική συμπεριφορά του συστήματος (και κατά προτίμηση βελτιωμένη συμπεριφορά)<sup>16</sup>.

Η διαχείριση της αλλαγής είναι η μελετημένη και με μεθοδική προσέγγιση μεταβολή θεμελιωδών στοιχείων του υπό μελέτη συστήματος με σκοπό την επιρροή της συμπεριφοράς του συστήματος, δηλαδή την παραγωγή κάποιου τελικού ή ενδιάμεσου αποτελέσματος σύμφωνα με τις σχεδιασμένες προδιαγραφές.

Η αλλαγή και η διαχείριση της στηρίζονται σε τρεις πυλώνες: την ανάπτυξη της στρατηγικής για αλλαγή, την εφαρμογή της αλλαγής και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

## 2.6 Πρακτικές διαχείρισης αλλαγών στη σύγχρονη επιχείρηση

Κατά τη διαχείριση αλλαγής ισχύουν τέσσερις αρχές κατά τις οποίες γίνονται οι σχεδιαζόμενες αλλαγές: η πρώτη αρχή λέει ότι οι διαδικασίες και διεργασίες έτσι όπως θα προκύψουν από τη διαδικασία αλλαγής πρέπει να συμβαδίζουν με τις ανάγκες των

---

<sup>16</sup>Doppelt, B., 2017. Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society. Routledge.

επιχειρήσεων<sup>17</sup>.

Η δεύτερη αρχή υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι το κατάλληλο ώστε να μπορεί να υποστηρίξει της διεργασίες και τις διαδικασίες ύστερα από την αλλαγή τους.

Η τρίτη αρχή υποστηρίζει ότι οι αλλαγές πρέπει να γίνονται με δύο κριτήρια: τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του συστήματος και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Τέλος, η τέταρτη αρχή αναφέρεται στην επίτευξη της υψηλότερης ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος / διαδικασίες ύστερα από την διαδικασία αλλαγής.

## 2.7 Πρακτικές εγκαθίδρυσης αλλαγής

Οι πρακτικές εγκαθίδρυσης της αλλαγής στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι μία δέσμη πρακτικών. Η πρώτη έχει να κάνει με την ευθυγράμμιση των στόχων της αλλαγής με τη στρατηγική και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Η δεύτερη έχει να κάνει με την απόφαση της δέσμευσης της διοίκησης για αλλαγή και τη διατήρηση αυτής της δέσμευσης<sup>18</sup>. Η τρίτη έχει να κάνει με τη δημιουργία μιας ομάδας δράσης που θα ασχοληθεί με τα θέματα της αλλαγής. Η τέταρτη έχει να κάνει με την πραγματική θέληση του οργανισμού να αλλάξει και την εκτίμηση της ενδεχόμενης αντίστασης για αλλαγή και τέλος πρέπει να υπάρχει ένα σχέδιο για συνεχή βελτίωση και συνεχιζόμενη δέσμευση στη διαδικασία της αλλαγής<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup>Fischer Isabel, Papert Marcel, Goertler Thomas and Gimnich Moritz, (2023), “*Change Management Methods and Tools for Digital Transformation a Systematic Literature Review*”, Conference: The Nordic Logistics Research Network - 35th NOFOMA Conference At: Helsinki – Espoo.

<sup>18</sup>Furey, T. R. (1993). “*A six-step guide to process reengineering.*” *Planning Review*, Vol. 21 No .2, 0-23. <http://dx.doi.org/10.1108/eb054407>.

<sup>19</sup>Campbell Michael, (2023), “*The Three Phases of Change: Prepare, Manage and Sustain*”, Book: *An Introduction to Change Management*, Prosci, United Kingdom.



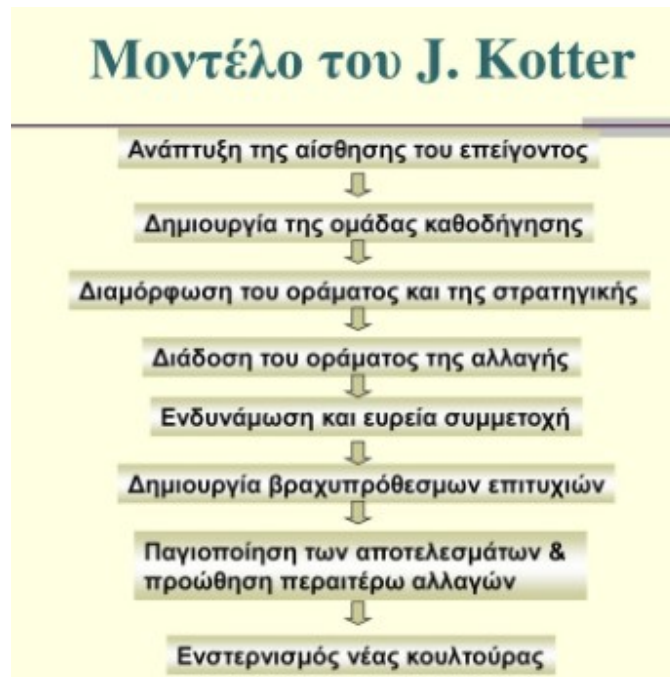
Εικόνα 1 Μοντέλο Αλλαγών Τριών Σταδίων

## 2.8 Βήματα εκτέλεσης προσπάθειας αλλαγής

Τα βήματα για την εκτέλεση της αλλαγής ή έστω για την αρχή της προσπάθειας της, ξεκινούν από την αναγνώριση της επιτακτικής ανάγκης για αλλαγή, μία αναγνώριση η οποία θα είναι απαιτητή από όλα τα στάδια της ιεραρχίας ενός οργανισμού<sup>20</sup>.

Στη συνέχεια πρέπει να επιλεχθούν οι διαδικασίες που πρόκειται να αλλάξουν, στις οποίες υπάρχει στρατηγική σημασία να αλλάξουν και αναμένεται το μεγαλύτερο κέρδος από την αλλαγή. Οι αλλαγές βέβαια δεν πρέπει να γίνονται όλες μαζί. Συνήθως ομαδοποιούνται σε μικρές ομάδες των δύο ή των τριών, και εκτελούνται βηματικά.

<sup>20</sup>Greg G. Wang and Judy Y. Sun, (2012), "Change Management", from the Book: The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries, ISBN: 9780470257739, pp: 103-106, Wiley Online Library



Εικόνα 2 Μοντέλο Αλλαγών Kotter<sup>21</sup>

Κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της προετοιμασίας του οργανισμού για αλλαγή πρέπει η διοίκηση να δημιουργήσει το σχετικό όραμα, το οποίο να επικοινωνήσει σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας<sup>22</sup>. Αυτό το όραμα αφορά σε κάθε μία διαδικασία που αλλάζει αλλά και στο αποτέλεσμα των αλλαγών συνολικά, ώστε να υπάρχει μία βαθιά κατανόηση των διαδικασιών που πρέπει να συμβούν ώστε να επέλθει αλλαγή. Όλα τα επίπεδα του οργανισμού -και κυρίως το λειτουργικό και το τακτικό- πρέπει να είναι 100% δεσμευμένα σε αυτό το όραμα, όπως επίσης πρέπει να υπάρχει μία καλή κατανόηση των κινδύνων κατά τη διαδικασία αλλαγής όπως επίσης των κινδύνων από την αποτυχία αλλαγής, γεγονός το οποίο απαιτεί και προσεκτική αξιολόγηση των διαδικασιών.

<sup>21</sup>Kotter P.John (2011), “*Change Management*”, Harvard Business Review Press, ISBN 9781422158005, USA.

<sup>22</sup>Hayes, J., 2018. The theory and practice of change management. Palgrave.

## 2.9 Πρακτικές ελέγχου αλλαγής

Στην κατηγορία αυτή, στις πρακτικές ελέγχου αλλαγής, έχουμε την επιλογή και χρήση κατάλληλων μετρήσεων ώστε να μπορούμε με σιγουριά να πούμε αν η αλλαγή επιτεύχθηκε προς τη σωστή κατεύθυνση και φέρνει το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Αυτό μπορεί να έχει σαν συνέχεια την πραγματοποίηση αξιολογήσεων κατά συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα (π.χ. εξαμηνιαία ή ετήσια) ώστε να παρακολουθείται η διαδικασία που άλλαξε.

Επίσης πρέπει να μετράται η παραγωγικότητα του προσωπικού, η αποτελεσματικότητα σε επίπεδο παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας σαν μία ποσοτική απόδειξη των θετικών αποτελεσμάτων της διαδικασίας αλλαγής.

## 2.10 Συνήθειες πρακτικές

Στις συνηθισμένες πρακτικές οι οποίες συνεισφέρουν στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής της σύγχρονης επιχείρησης, έχουμε σαν πρώτη τη δέσμευση όλης της επιχείρησης ή του οργανισμού για αλλαγή όπου πρέπει να ακολουθηθεί η όποια απόφαση μέχρι το τέλος και με συνέπεια.

Άλλη μία συνηθισμένη πρακτική η οποία έχει συνήθως μόνο θετικά αποτελέσματα, είναι η αποτελεσματική επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η επικοινωνία περιλαμβάνει και τις προωθητικές ενέργειες που γίνονται από τη διοίκηση για την εμπέδωση της ανάγκης για αλλαγή καθώς και των θετικών αποτελεσμάτων (π.χ. όπως είπαμε πριν για την επικοινωνία του οράματος από την διοίκηση).<sup>23</sup>

Σαφέστατα η διαδικασία διαχείρισης αλλαγής πρέπει να έχει και μία επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή ο οργανισμός να αλλάζει προς τη σωστή κατεύθυνση αλλά να μην αλλάζει η αποστολή του και αυτό το οποίο περιμένει ο πελάτης ή η κοινωνία ή άλλοι εξωτερικοί ωφελούμενοι από την επιχείρηση και τον οργανισμό<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup>Chaffey, D., Edmundson, D. & Hemphill, T., (2019), *“Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice.”* 7th edition. Pearson, New York.

<sup>24</sup>Chin & Benne, (1985), *“General Strategies for Effecting Change in Human Systems”*, 4th Edition, pp. 22-43, New York: Holt, Rinehart and Winston.



Τέλος, μέσα στην επιχείρηση και τον οργανισμό κατά τη διαδικασία αλλαγής πρέπει να προωθείται ένα πνεύμα δημιουργικότητας και καινοτομίας ώστε να βοηθήσει τους ανθρώπους να είναι περισσότερο παραγωγικοί και να αγκαλιάσουν την αλλαγή.

### 2.11 Ανασχεδιασμός επιχειρησιακής διαδικασίας

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακής διαδικασίας είναι μία μεθοδολογία η οποία ξεκίνησε για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί να αναθεωρήσουν τον τρόπο λειτουργίας και διαδικασιών τους, με σκοπό να βελτιστοποιήσουν την παραγωγικότητα τους, την εξυπηρέτηση των πελατών, ρίχνοντας παράλληλα το κόστος λειτουργίας τους ώστε να γίνουν πιο βιώσιμοι.

### 2.12 Ορισμός εργαλείου BPR

Επί της ουσίας, ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακής διαδικασίας είναι απλά η ανάλυση και σχεδιασμός των διαφόρων ροών εργασίας και των διαδικασιών που διαδραματίζονται μέσα στην επιχείρηση<sup>25</sup>.

Οι αρχές του επανασχεδιασμού είναι στην πραγματικότητα η εστίαση στις κρίσιμες διαδικασίες, σχεδίαση με βάση συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα και κυρίως η τοποθέτηση του σημείου λήψης αποφάσεων εκεί που εκτελείται η διαδικασία. Παράλληλα, ο έλεγχος είναι ένα κομμάτι της διαδικασίας δηλαδή ενσωματώνεται σε αυτήν, και δεν είναι κάτι ξεχωριστό όπως σε άλλες προσεγγίσεις της διοίκησης<sup>26</sup>.

---

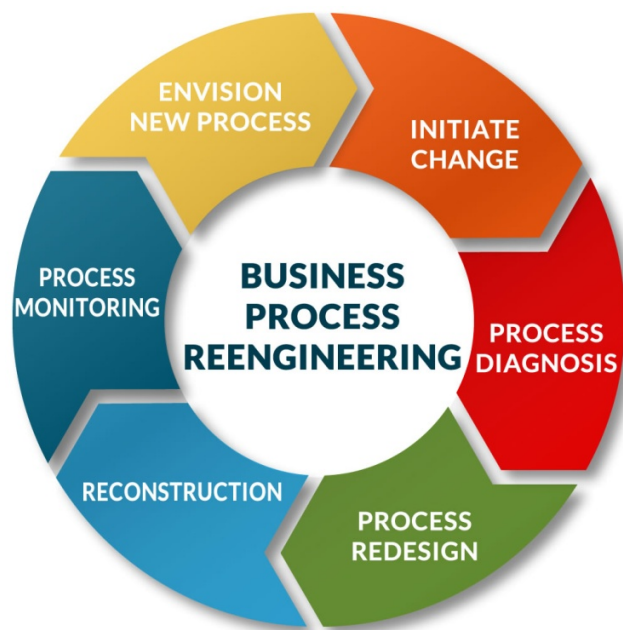
<sup>25</sup>Aljazzi Fetais \*, Galal M. Abdella ,Khalifa N. Al-Khalifa and Abdel Magid Hamouda, (2022), “*Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures*” Journals Information Volume 13 Issue 4 10.3390/info13040185MDPI, Basel, Switzerland.

<sup>26</sup>Phillips Jeffrey, Klein D. James, (2023), “*Change Management: From Theory to Practice*”, Tech Trends (2023), Volume 67:189–197, (0123456789)1 3<https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>, Springer.

## 2.130ι φάσεις επανασχεδιασμού

Παρόλο που υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις και διαφορετικές απόψεις για το πώς πρέπει να είναι η όλη διαδικασία του επανασχεδιασμού των διαδικασιών και των λειτουργιών φαίνεται ότι υπάρχουνε τουλάχιστον κάποιες βασικές φάσεις που είναι κοινά αποδεκτές<sup>27</sup>. Αυτές είναι: η ετοιμότητα της επιχείρησης και του οργανισμού για αλλαγή, μετά πρέπει να ακολουθήσει η διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης και φυσικά ο εντοπισμός των προβλημάτων της εκάστοτε διαδικασίας.

Ακολουθεί ο επανασχεδιασμός της διαδικασίας και τέλος η μετάβαση στη νέα κατάσταση, όπου εκεί συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία ελέγχου εάν η νέα διαδικασία έτσι όπως έχει σχεδιαστεί «πιάνει» τους στόχους που έχουν τεθείκατά τη φάση σχεδιασμού<sup>28</sup>.



Εικόνα 30 κύκλος ανασχεδιασμός επιχειρησιακής διαδικασίας

<sup>27</sup> Μαρινάγη, Α., & Σκουρλάς, Χ. (2022). Διαχείριση γνώσης [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-27>  
Μπουραντάς Κ. Δημήτριος - Μάνατζμεντ Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου, Οκτώβριος 2015.

<sup>28</sup> Γεωργόπουλος, Α. (2015). Αναδιοργάνωση και μάνατζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/1647>

## 2.14 Πότε και γιατί πρέπει να χρησιμοποιείται ο επανασχεδιασμός

Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών πρέπει να χρησιμοποιείται κάθε φορά που εντοπίζονται διαδικασίες που δεν ανταποκρίνονται πλέον στην επιθυμητή κατάσταση.

Δηλαδή αξιολογείται κατά πόσο τα πράγματα και οι διαδικασίες πρέπει να αλλάξουν σε σχέση με το στόχους και τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης και του οργανισμού<sup>29</sup>.

Σε κάθε περίπτωση επανασχεδιασμός χρειάζεται όταν έχει χαθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το έχουν πάρει οι ανταγωνιστές, είτε αυτό είναι πλεονέκτημα κόστους, είτε ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών είτε ευελιξία στην εξυπηρέτηση πελατών.

Ανασχεδιασμός της διαδικασίας συστήνεται όταν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από ορισμένες διαδικασίες και τον τρόπο που αντιμετωπίζονται από τη διοίκηση.

Ανασχεδιασμός συστήνεται όταν οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται θεωρούνται ξεπερασμένες και υπάρχει πρόβλημα να βρεθεί το κατάλληλο εργατικό δυναμικό.

Ανασχεδιασμός συστήνεται όταν εισάγετε μία νέα τεχνολογία ή μία νέα μεθοδολογία παραγωγής<sup>30</sup>.

## 2.15 Χρονικό πλαίσιο επανασχεδιασμού

Το χρονικό πλαίσιο ανασχεδιασμού είναι πάντα ένα μεγάλο θέμα υπό συζήτηση. Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ορισμός για το ποιο είναι το κατάλληλο χρονικό πλαίσιο επανασχεδιασμού. Στην πράξη, η όλη διαδικασία ενσωμάτωσης των αλλαγών χρειάζεται ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να ολοκληρωθεί και κάποιο ακόμα διάστημα για να δοθούν αποτελέσματα και να συγκριθούν με τα επιθυμητά. Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία της αλλαγής μέχρι να ολοκληρώσει τον κύκλο και να ξεκινήσει ένα νέο ταξίδι

---

<sup>29</sup>Innovation handbook. (2005). A road map to disruptive growth. Harvard Business School Publishing

<sup>30</sup>Isaksen, Scott, and J. Tidd. "Meeting the innovation challenge." UK: John Wiley & Sons Ltd (2006)

επανασχεδιασμού, από ότι έχει φανεί από τη βιβλιογραφία, δεν μπορεί να είναι μικρότερη των ένα με δύο χρόνων

## 2.16 Εμπλεκόμενα μέρη στη διαδικασία επανασχεδιασμού

Τα εμπλεκόμενα μέρη στη διαδικασία επανασχεδιασμού μιας επιχείρησης στην πραγματικότητα είναι όλη η επιχείρηση. Είναι και τα τρία στάδια της επιχείρησης και του οργανισμού, δηλαδή το στρατηγικό επίπεδο, το τακτικό επίπεδο και το λειτουργικό επίπεδο, αλλά επίσης υπάρχουν δεδομένα τα οποία πρέπει να συλλέγουμε από τις εξωτερικές οντότητες και το οικοσύστημα το επιχειρηματικό της κάθε επιχείρησης και οργανισμού<sup>31</sup>.

Έτσι για παράδειγμα μία διαδικασία μπορεί να πρέπει να αλλάξει επειδή έχει ζητηθεί από τον πελάτη μας (παραδείγματος χάρη η συμμόρφωση σε κάποια πρότυπα) ή μία άλλη διαδικασία πρέπει να αλλάξει για να διευκολυνθούμε στη συνεργασία με έναν προμηθευτή ή με το κράτος<sup>32</sup>.

Οπότε στην πραγματικότητα όλο το επιχειρηματικό οικοσύστημα και ίδια επιχείρηση εμπλέκεται στη διαδικασία επανασχεδιασμού είτε ενεργητικά είτε απλά δίνοντας πληροφορίες και απαιτήσεις<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup>Meyer B. Christine & Stensaker G. Inger, (2007), “*Developing capacity for change*”, Journal of Change Management, Reframing Leadership and Organizational Practice, Volume 6, Issue 2, Taylor & Francis.

<sup>32</sup>Warner, K.S.R.; Wäger, M., (2019). “*Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal.*” Long Range Plan, 52, 326–349

<sup>33</sup>Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016), “*Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*”, Long Range Planning, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Καινοτομία - εισαγωγικό

Η σύγχρονη οικονομία, στηρίζεται στην ανταλλαγή της πληροφορίας και στη γνώση. Βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην δυνατότητα των οργανισμών να δημιουργούν καινούργιες (καινές) τομές στο σύστημα ούτως ώστε να μπορεί να υποστηριχθεί η βιωσιμότητα τους και η ανταγωνιστικότητα τους<sup>34</sup>.

Η καινοτομία (καινή τομή) δεν αποτελεί μία στατική έννοια αλλά μία συνεχόμενη πορεία, η οποία ξεκινάει από την ανάγκη για κάτι νέο ή από την έρευνα για κάτι νέο και καταλήγει σε ένα νέο αποτέλεσμα και κυρίως με εμπορική διάσταση.

Στην καινοτομία εμπλέκονται όλοι οι φορείς μιας οικονομίας και κοινωνίας, από τους θεσμικούς φορείς, οι οποίοι βάζουν το κανονιστικό πλαίσιο στις δραστηριότητες, από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να επιβιώσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και ως εκ τούτου παλεύουν για την καινοτομία και τη διαφοροποίηση ώστε να ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές και να επιλεγθούν από πελάτες οι οποίοι συνεχώς ζητάνε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

### 3.2 Ορισμός καινοτομίας

Η καινοτομία στα ελληνικά προέρχεται από τις λέξεις καινούργιο (καινό) και τομή, δηλαδή πρόκειται για μία αλλαγή (τομή) στις διαδικασίες ή στους τρόπους οργάνωσης ή στα προϊόντα που υπήρχαν μέχρι σήμερα. Στα Αγγλικά, η λέξη καινοτομία λέγεται Innovation και προέρχεται από το Λατινικό Innovare που σημαίνει να κάνεις κάτι καινούργιο<sup>35</sup>.

---

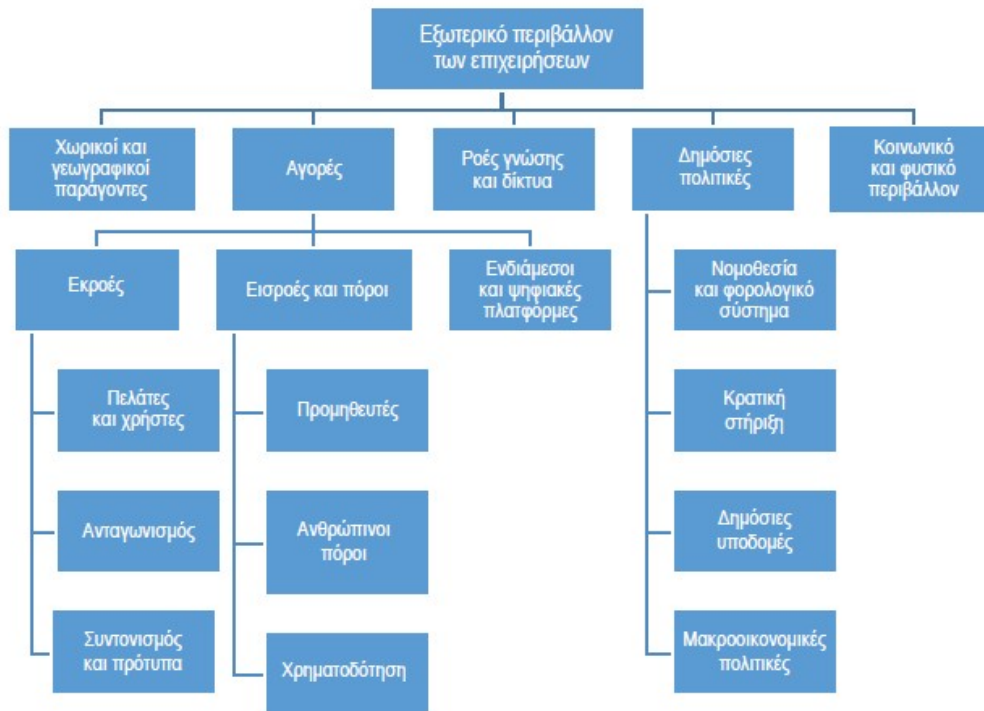
<sup>34</sup> Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Φεβρουάριος 2016, 7η έκδοση

<sup>35</sup> Tomala, F. & Senecal, O., 2004: «Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view», Elsevier, Intern. Journal Of Project Management, v.22, pp.281-287

Η καινοτομία προσεγγίζεται ως κάθε ιδέα, ή εργαλείο που είναι νέο ή προϊόν που είναι σαφώς ανώτερο από κάθε προηγούμενο, με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά αυτών των νέων πραγμάτων είναι διαφορετικά από τα προηγούμενα<sup>36</sup>.

Οι σκέψεις για την προέλευση της καινοτομίας είναι κυρίως από δύο σχολές:

Η ντετερμινιστική σχολή υποστηρίζει ότι η καινοτομία είναι αποτέλεσμα δράσης εξωτερικών-κοινωνικών παραγόντων όπως αλλαγές στο μακρο περιβάλλον, σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο<sup>37</sup>.



Εικόνα 40ι κύριοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος για την καινοτομία των

<sup>36</sup>Oslo Manual, 3rd Edition. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD, Eurostat, Paris

<sup>37</sup> Tidd, J. and Bessant, J., (2011). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. London: Wiley

Η ατομιστική σχολή υποστηρίζει ότι η καινοτομία είναι το αποτέλεσμα της δράσης ταλαντούχων ανθρώπων, οι οποίοι με τους κατάλληλους πόρους και από κάποια διαίσθηση -ή τύχη- ανακάλυψαν νέα πράγματα.

### 3.3 Αναλυτικότερα για την καινοτομία

Μέχρι πριν από λίγα χρόνια, και σύμφωνα με τους ειδικούς όπως αποτυπώθηκε και στο εγχειρίδιο του Όσλο του 2005, το ευρωπαϊκό εγχειρίδιο για τη μέτρηση της καινοτομίας, η καινοτομία διακρινόταν σε τέσσερις τύπους<sup>38</sup>:

- στην καινοτομία προϊόντος
- στην καινοτομία διαδικασίες
- στην καινοτομία marketing
- και την οργανωσιακή καινοτομία

Οι δύο πρώτοι τύποι έχουν κυρίως τεχνολογικό περιεχόμενο ενώ οι άλλοι οι δύο τελευταίοι δεν είναι ανάγκη να έχουν σχέση με την τεχνολογία.

Ο παραπάνω διαχωρισμός τροποποιήθηκε τα τελευταία χρόνια και όπως αναφέρεται στο εγχειρίδιο του Όσλο του 2018, οι οργανωτικές καινοτομίες εντάσσονται στις διοικητικές επιχειρησιακές υπηρεσίες και management, και περιλαμβάνονται στις καινοτομίες διαδικασίας, ενώ οι καινοτομίες μάρκετινγκ (όπως σχεδιασμός προϊόντος) περιλαμβάνεται πλέον στην καινοτομία προϊόντος ενώ άλλες καινοτομίες μάρκετινγκ (όπως καινοτομίες στην πώληση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση) έχουν εισαχθεί από το 2018 και μετά.

---

<sup>38</sup>Adegoke Oke, (2007), "Innovation types and innovation management practices in service companies", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27 Iss 6 pp. 564 – 587

Σύγκριση της τέταρτης έκδοσης, 2018 (Ε04) με την τρίτη έκδοση, 2005 (Ε03)

| Ε03        | Υποκατηγορίες Ε03  | Ε04'   | Διαφορές  |
|------------|--|--|---|
| Προϊόν     | Αγαθά<br>Υπηρεσίες   | Αγαθά<br>Υπηρεσίες<br>Αγαθά και υπηρεσίες<br>στα οποία<br>περιλαμβάνονται<br>τα προϊόντα που<br>εμπεριέχουν γνώση,<br>και συνδυασμοί αυτών.<br>Περιλαμβάνονται<br>τα χαρακτηριστικά<br>σχεδιασμού αγαθών<br>και υπηρεσιών. | Συμπεριλαμβάνονται στο σημείο αυτό τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού προϊόντος, τα οποία στην Ε03 περιλαμβάνονταν στην καινοτομία μάρκετινγκ.  |
| Διαδικασία | Παραγωγή<br>Διανομή και εφοδιασμός<br>Επικουρικές υπηρεσίες,<br>συμπεριλαμβανομένων των<br>προμηθειών, της λογιστικής<br>και των υπηρεσιών ΤΠΕ | Παραγωγή<br>Διανομή και<br>εφοδιασμός<br>Συστήματα ΤΠΕ   | Οι επικουρικές υπηρεσίες του Ε03 μεταφέρθηκαν στις «διοικητικές υπηρεσίες και μανάτζμεντ» της παρούσας έκδοσης του εγχειριδίου.   |
| Οργάνωση   | Επιχειρηματικές πρακτικές<br>Οργάνωση του χώρου<br>εργασίας (επιμερισμός<br>αρμοδιοτήτων)<br>Εξωτερικές σχέσεις                                | Διοικητικές υπηρεσίες<br>και μανάτζμεντ  | Οι καινοτομίες οργάνωσης του Ε03 εντάσσονται στις «διοικητικές υπηρεσίες και μανάτζμεντ» αυτής της έκδοσης του εγχειριδίου, και ειδικότερα στις υποκατηγορίες α, β και στ. Οι υποκατηγορίες γ, δ και ε των «διοικητικών υπηρεσιών και μανάτζμεντ» περιλαμβάνονταν στην καινοτομία διαδικασίας του Ε03.  |
| Μάρκετινγκ | Σχεδιασμός προϊόντος<br>Τοποθέτηση προϊόντος και<br>συσκευασία<br>Προώθηση προϊόντος<br>Τιμολόγηση   | Μάρκετινγκ, πωλήσεις<br>και εξυπηρέτηση μετά<br>την πώληση   | Οι καινοτομίες μάρκετινγκ του Ε03 περιλαμβάνονται στις υποκατηγορίες α και β του παρόντος εγχειριδίου. Οι καινοτομίες στις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και σε λοιπές λειτουργίες υποστήριξης πελατών δεν περιλαμβάνονταν στο Ε03. Οι καινοτομίες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό προϊόντος περιλαμβάνονται στην καινοτομία προϊόντος στο παρόν εγχειρίδιο. |
| -          | -  | Ανάπτυξη προϊόντος<br>και επιχειρησιακής<br>διαδικασίας  | Δεν αναφέρεται ρητά στο Ε03, αλλά πιθανότατα καταγράφεται ως καινοτομία διαδικασίας.  |

Εικόνα 5 Διαφορές τύπων καινοτομίας σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo

Οι βασικοί τύποι καινοτομίας είναι πλέον οι «καινοτομίες προϊόντος» και οι «καινοτομίες επιχειρησιακής διαδικασίας». Σημαντικό είναι, έτσι όπως προσεγγίζεται η καινοτομία από το 2018 και μετά, ότι πέρα από την καινοτομία προϊόντος, (η οποία ίσως είναι και πιο εύκολα κατανοητή), σημαντική καινοτομία είναι η καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας



*Μια καινοτομία επιχειρησιακής διαδικασίας (business process innovation) είναι μια νέα ή βελτιωμένη επιχειρησιακή διαδικασία για μία ή περισσότερες επιχειρησιακές λειτουργίες, η οποία διαφέρει σημαντικά από τις προηγούμενες επιχειρησιακές διαδικασίες τηςεπιχείρησης και έχει τεθεί σε εφαρμογή στην επιχείρηση.*

#### Εικόνα 6Ορισμός καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας

Σε αυτό το σημείοκαλό είναι να πούμε τι δεν είναι καινοτομία σύμφωνα με τον εγχειρίδιο του Όσλο.

- Δεν είναι καινοτομία οι συνήθεις αλλαγές ή επικαιροποιήσεις των προϊόντων
- Δεν είναι καινοτομία η απλή επέκταση κεφαλαίου μιας επιχείρησης παραδείγματος χάρη να αγοραστεί ένας εξοπλισμός ανάλογος με αυτόν που ήδη προϋπάρχει
- Δεν είναι καινοτομία το να εισάγονται στην αγορά προϊόντα όπου έχουν γίνει μικρές (κυρίως αισθητικές) αλλαγές
- Δεν είναι καινοτομία μία ιδέα ή ένα πρωτότυπο ή ένα μοντέλο που επιδεικνύει και διαφημίζει κάτι το οποίο δεν υπάρχει
- Δεν είναι καινοτομία για μία εμπορική επιχείρηση να βάζει μέσα στην γκάμα της νέας κατηγορίας προϊόντων όταν δεν αλλάζει επιχειρησιακές διαδικασίες
- Δεν είναι καινοτομία η συγχώνευση η εξαγορά επιχειρήσεων

### 3.4 Μοντέλα καινοτομίας

Το βασικό μοντέλο καινοτομίας το οποίο έχει επικρατήσει, είναι το γραμμικό μοντέλο. Πρόκειται για μία σειριακή αλληλουχία γεγονότων, από την έρευνα προς την ανάπτυξη,

από την ανάπτυξη στην παραγωγή, και από την παραγωγή στο μάρκετινγκ νέων προϊόντων και υπηρεσιών<sup>39</sup>.

Το γραμμικό αυτό μοντέλο έχει επίσης υποδιαιρέσεις, όπου μπορεί να ωθείται από την τεχνολογία, δηλαδή να δημιουργείται μία νέα αγορά χωρίς προηγούμενη ζήτηση και σε αυτό βοηθάει πολύ η τεχνολογία. Επίσης υπάρχει και το γραμμικό μοντέλο έλξης, από την αγορά όπου ουσιαστικά είναι ώριμη και ζητάει (έλκει) τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Επίσης υπάρχει και το άλλο αλυσιδωτό μοντέλο καινοτομίας, το οποίο ουσιαστικά περιλαμβάνει και στάδια ανάδρασης ανάμεσα στάδια του γραμμικού.

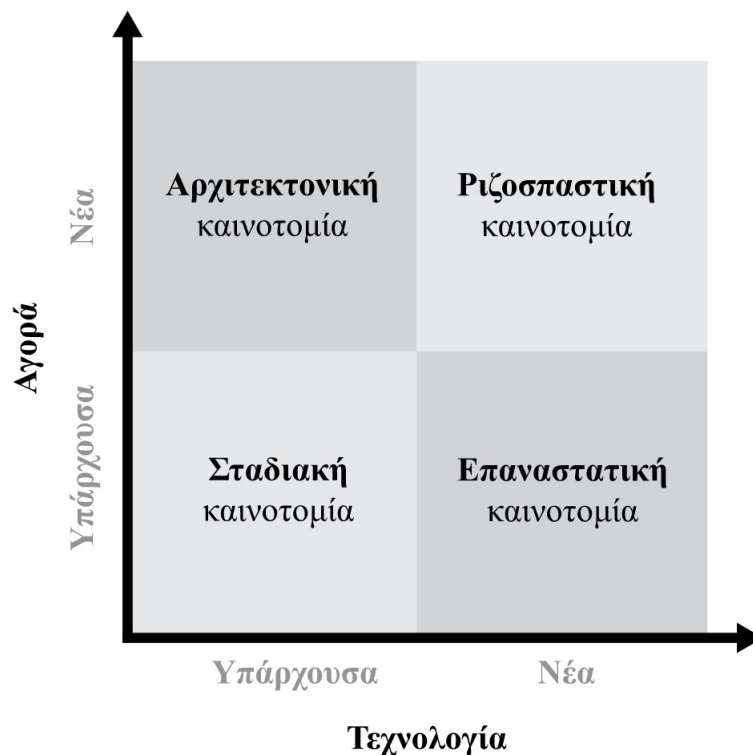
### 3.5 Τύποι καινοτομίας

Οι τύποι καινοτομίας οι οποίοι έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία είναι αρκετοί. Στην πραγματικότητα διακρίνονται με βάση τις επιπτώσεις που έχουν στην αγορά και τον τρόπο και με τον ρυθμό εισαγωγής τους.

Η ουσιαστική διαφοροποίηση όμως έχει δύο κριτήρια: την αγορά στην οποία απευθύνεται και την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.

---

<sup>39</sup>Meyer J. (1994), “*De psychologie van organisatie-verandering*”, Lemma B. V. Utrecht.  
Michael Hopkins, 2010, “The 4 ways IT is driving innovation”, interview with Erik Brynjolfsson, MIT Sloan Management Review.



Εικόνα 7 Τύποι καινοτομίας<sup>40</sup>

### 3.6 Δείκτες μέτρησης της καινοτομίας

Υπάρχουν διάφορα συστήματα δεικτών που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της καινοτομίας και της καινοτόμου δυνατότητας μιας επιχείρησης, με το πιο βασικό μοντέλο για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι το European Innovation Scoreboard (EIS).

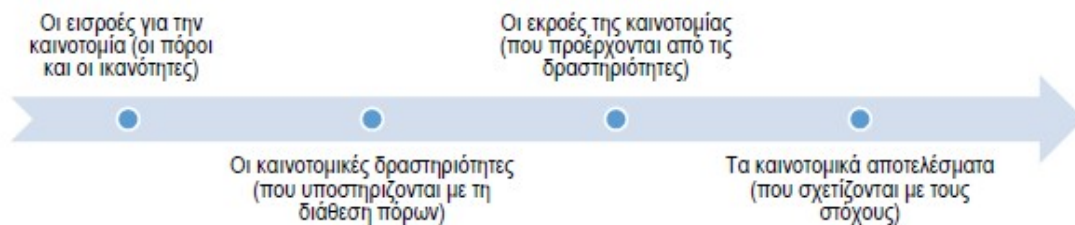
Η βασική λογική που διέπει το EIS είναι ουσιαστικά το γραμμικό υπόδειγμα της καινοτομίας, αυτό που ονομάζουμε και μοντέλο αγωγού. Έτσι για να εκτιμηθεί ή επίδοση και καινοτόμα ικανότητα μιας οικονομίας ή μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται δείκτες εισροών και δείκτες εκροών καινοτομίας<sup>41</sup>.

<sup>40</sup>Κομισοπούλος, F., Malindretos, G., & Moschouris, S. (Ed.). (2024). Contemporary Business Ecosystems. Strategy, Innovation and Sustainability [Undergraduate textbook]. Kallipos, Open Academic Editions. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-365>

<sup>41</sup>OECD, (2021), “The Digital Transformation of SMEs - Studies on SMEs and Entrepreneurship”, Paris, France, ISBN 978-92-64-39245-8.

Στην είσοδο είναι οι εισροές που μπορεί δυνητικά να αυξήσουν την καινοτόμα συμπεριφορά του οργανισμού (όπως η ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού, η ένταση και οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, κ.λ.π.).

Στην έξοδο, δηλαδή στις εκροές, είναι οι δείκτες οι οποίοι ουσιαστικά αποτυπώνουν το βαθμό αποδοτικότητας και της καινοτόμου δραστηριότητας (π.χ. πόσες πατέντες προέκυψαν, ποσά νέα προϊόντα δημιουργήθηκαν, κ.λ.π.).



Εικόνα 8 Μοντέλο Αγωγού EIS

Αν και υπάρχουν διάφοροι δείκτες προόδου που να χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση, το παραπάνω μοντέλο είναι η γενική ιδέα και το γενικό μοντέλο που είναι κοινά αποδεκτό<sup>42</sup>.

### 3.7 Στρατηγική καινοτομίας

Η καινοτομία πολλές φορές είναι συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή για τις επιχειρήσεις. Οι λόγοι για να αναχθεί η καινοτομία σε στρατηγική είναι πολλοί<sup>43</sup>.

<sup>42</sup>CIRIEC (2012), The Social Economy in the European Union, Summary of the Report drawn up for the European Economic and Social Committee, Brussels, Διαθέσιμο στη δ/νση <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.publications.83>.

<sup>43</sup>Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Υπάρχει καινοτομία από ανάγκη, παραδείγματος χάρη λόγω στενότητας και έλλειψης πρώτων υλών, υπάρχει καινοτομία που προκύπτει από τον ανταγωνισμό, λόγω δηλαδή της αυξημένης πίεσης του ανταγωνισμού, και υπάρχει καινοτομία η οποία δημιουργείται εσωτερικά στην επιχείρηση λόγω της επιθυμίας ανθρώπων και τμημάτων να αναπτύξουν περαιτέρω και να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητά τους.

Οπότε τα συστατικά για τη στρατηγική καινοτομίας είναι η εστίαση σε μία περιοχή αλλαγής προϊόντων ή διαδικασιών στην οποία πρέπει η επιχείρηση να επικεντρώσει τη στρατηγική της, σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις σε πόρους για την επίτευξη συγκεκριμένων τύπων καινοτομίας και αποτελεσμάτων, μαζί με τις ανάγκες για τη διαχείριση της.

### **3.8 Τα εμπόδια για την καινοτομία**

Τα εμπόδια για την καινοτομία συνήθως είναι εγγενή, δηλαδή εσωτερικά, σε σχέση με τη φύση της επιχείρησης και της εργασίας, και εξωγενή όπου ουσιαστικά η επιθυμητή αλλαγή για καινοτομία δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί λόγω κακής αλληλεπίδρασης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τα εγγενή εμπόδια έχουν να κάνουν κυρίως με την αβεβαιότητα. Όταν πρόκειται να καινοτομήσουν σαν επιχείρηση κανείς δεν ξέρει αν η προσπάθεια θα επιτύχει και αν όλοι αυτοί οι πόροι που δεσμεύονται καλώς επενδύθηκαν σε κάθε προσπάθεια για καινοτομία. Η καινοτομία απαιτεί μία σειρά από δεξιότητες διαχειρίσιμες, διοικητικές άλλα και δημιουργικότητας.

Τα εξωγενή εμπόδια μπορούν να εστιαστούν στη διαχείριση της επιχείρησης, στην ίδια την επιχείρηση, στον κλάδο της και φυσικά στις ρυθμιστικές αρχές (παραδείγματος χάρη υπουργεία και κράτος που μπορεί να μην παρέχουν τις σχετικές άδειες).

### **3.9 Οι καινοτομικές επιδόσεις των ελληνικών επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με το European Innovation Scoreboard, η Ελλάδα περιλαμβάνεται στην ομάδα των catching up χωρών, αυτών δηλαδή που υστερούν αρκετά του μέσου όρου της

Ευρωπαϊκής Ένωσης. Γενικότερα η καινοτομική επίδοση της Ελλάδας είναι αρκετά χαμηλή όταν την συγκρίνουμε με τους υπόλοιπους εταίρους και είναι περίπου στην 20η θέση στην ευρωπαϊκή κατάταξη.



Εικόνα 9 Δείκτης καινοτομίας σε διάφορες χώρες ης Ε.Ε.



Εικόνα 100ι πρωτοπόροι της καινοτομίας σε παγκόσμιο επίπεδο

Παρόλα αυτά μπορούμε να πούμε ότι τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα και οι επιδόσεις της είναι σε ένα καλό δρόμο, σε μία ανοδική πορεία με σταθερούς και ταχύτερους ρυθμούς.

Φυσικά στην Ελλάδα οι πρωτοπόροι κλάδοι είναι η πληροφορική και οι συναφείς δραστηριότητες, ο τομέας παροχής υπηρεσιών όπως διαχείριση ακίνητης περιουσίας και άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών και πολύ συγκεκριμένοι κλάδοι της βιομηχανίας<sup>44</sup>.

Με βάση τα αποτελέσματα της κοινοτικής έρευνας για την καινοτομία (CIS) ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων (γύρω στο 36%) είχε μία αξιοσημείωτη καινοτομική δραστηριότητα σε επίπεδο εισαγωγής τεχνολογικής καινοτομίας. Αυτό είναι

<sup>44</sup>Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). "How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity." *Journal of Business Research*, 100, 196–206. doi: 0.1016/j.jbusres.2019.03.035.

μία καλή βάση που δίνει τη δυνατότητα για εξέλιξη αυτών των επιχειρήσεων για την επίτευξη καινοτόμου αποτελέσματος προϊόντων ή υπηρεσιών.

Επίσης θετικό είναι ότι μία στις τρεις επιχειρήσεις της Ελλάδας είχαν εισαγάγει μία καινοτομία διαδικασίας πρόσφατα, ενώ μία στις τέσσερις είχε δημιουργήσει τουλάχιστον ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία.

Γενικότερα στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις στον τομέα της καινοτομούν σε επίπεδο 34%, ενώ οι επιχειρήσεις που κινούνται στον τομέα των υπηρεσιών, καινοτομούν σε ποσοστό 40%. Αυτό είναι και λογικό, αν σκεφτεί κανείς ότι στον τομέα των υπηρεσιών είναι οι εταιρείες πληροφορικής και οι συναφείς δραστηριότητες.

Ανάμεσα σε αυτό το δίπολο, βιομηχανική επιχείρηση και τομέας υπηρεσιών, διαφοροποιούνται επίσης οι δαπάνες για καινοτομία. Έτσι για παράδειγμα στις βιομηχανικές επιχειρήσεις μεγάλο μερίδιο των κερδών προορίζεται για την αγορά μηχανημάτων ενώ στις υπηρεσίες μεγάλο μερίδιο των κερδών επιστρέφει στην έρευνα και ανάπτυξη.

Επίσης αξιοσημείωτο είναι ότι στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλο ποσοστό καινοτομίας στην κατηγορία «καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου» δηλαδή οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέους τρόπους για να δημιουργούν αξία για τους πελάτες τους και τους μετόχους της επιχείρησης και νέους τρόπους να έχουν έσοδα<sup>45</sup>.

Σύμφωνα με σχετικές έρευνες το πιο αρνητικό σημάδι στην Ελληνική οικονομία είναι ότι οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν γνώση για τη δημιουργία καινοτομίας, ενώ σπάνια συμμετέχουν στη διαδικασία δημιουργίας γνώσης που θα δημιουργήσει νέες καινοτομίες για τις ίδιες ή και για άλλες επιχειρήσεις. Αυτός είναι ο λόγος που σε ευρωπαϊκό επίπεδο ενθαρρύνεται μέσω προγραμμάτων και άλλων πρωτοβουλιών, η συνεργασία επιχειρήσεων και πανεπιστημίων.

---

<sup>45</sup>Κακούρης, Α., 2010. Εννοιολογικές Προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα της Καινοτομίας. Διάλογος.



### 3.10 Καινοτομία και τουριστικές επιχειρήσεις

Η καινοτομία στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη του κλάδου. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να ενσωματώσουν την καινοτομία στις δραστηριότητές τους<sup>46</sup>:

#### Τεχνολογική Καινοτομία<sup>47</sup>

1. Ψηφιακές Πλατφόρμες Κρατήσεων: Ανάπτυξη ή χρήση προηγμένων online συστημάτων κρατήσεων για καταλύματα, πτήσεις, δραστηριότητες κ.λπ.
2. Εφαρμογές Κινητών: Δημιουργία εφαρμογών που παρέχουν πληροφορίες, κάνουν κρατήσεις, προσφέρουν περιηγήσεις με οδηγούς, κ.λπ.
3. Εικονική Πραγματικότητα (VR) και Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR): Χρήση VR και AR για την προώθηση τουριστικών προορισμών, επιτρέποντας στους πελάτες να έχουν μια εικονική εμπειρία πριν την πραγματική επίσκεψη.

#### Καινοτομία στις Υπηρεσίες<sup>48</sup>

1. Προσωποποιημένες Υπηρεσίες: Χρήση big data και analytics για να προσφέρουν προσαρμοσμένες εμπειρίες και προτάσεις στους πελάτες.
2. Βελτίωση της Εξυπηρέτησης Πελατών: Εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες τεχνολογίες και τεχνικές εξυπηρέτησης για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

---

<sup>46</sup>Σάκαλη, Π. Χ., 2019. Η σχέση επιχειρηματικής στρατηγικής και συνεργασίας με την καινοτομία και η επίδραση της στην ανταγωνιστικότητα και την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων τροφίμων, (Διδακτορική διατριβή): Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

<sup>47</sup>Τραπεζάνογλου, Β. (2010). Καινοτομία και Τεχνολογία. Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα. Διαθέσιμο στο <http://www.scribd.com/doc/31217365/E-BOOK-BT-11-05-10>

<sup>48</sup>Ξανθοδάκης, Γ. & Γεωργιακάκης, Θ., 2015. Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: Η γνώμη των επιχειρήσεων του Ηρακλείου, Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

### Περιβαλλοντική Καινοτομία

1. Αειφορία: Εφαρμογή πρακτικών αειφορίας, όπως η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η μείωση των αποβλήτων και η προώθηση της οικολογικής ευαισθησίας στους πελάτες.
2. Πράσινος Τουρισμός: Προώθηση του πράσινου τουρισμού και των οικοτουριστικών δραστηριοτήτων.

### Κοινωνική Καινοτομία

1. Ενσωμάτωση Τοπικής Κουλτούρας: Προώθηση της τοπικής κουλτούρας και της παράδοσης μέσω τουριστικών δραστηριοτήτων και πακέτων.
2. Συνεργασία με Τοπικές Κοινότητες: Συνεργασία με τοπικές κοινότητες για τη δημιουργία και προώθηση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

### Καινοτομία στο Μάρκετινγκ

1. Χρήση Social Media: Αξιοποίηση των social media για την προώθηση προορισμών και υπηρεσιών.
2. Influencer Marketing: Συνεργασία με influencers για την προβολή των τουριστικών προϊόντων σε ευρύτερο κοινό.

### Παραδείγματα Καινοτομίας:

1. Airbnb: Μια πλατφόρμα που επαναπροσδιόρισε τη διαμονή στον τουρισμό, φέρνοντας πολλές ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις σε τοπικές κοινωνίες.
2. Uber και Lyft: Εταιρείες που έχουν αλλάξει τον τρόπο μετακίνησης των τουριστών σε ξένες πόλεις.

Η καινοτομία στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα, να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών και να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου<sup>49</sup>.

### 3.11 Ψηφιακός μετασχηματισμός και τουριστικές επιχειρήσεις

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις τουριστικές επιχειρήσεις αναφέρεται στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση των λειτουργιών, της εμπειρίας των πελατών και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Αυτός ο μετασχηματισμός είναι κρίσιμος για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να προσφέρουν σύγχρονες υπηρεσίες. Ακολουθούν μερικές σημαντικές πτυχές και τάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουριστικό τομέα:

#### Αναβάθμιση Ψηφιακών Υποδομών

**Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρήσεων (ERP):** Ολοκληρωμένα συστήματα για την αυτοματοποίηση και την ενοποίηση διαδικασιών όπως η διαχείριση κρατήσεων, αποθεμάτων και πελατειακών σχέσεων.

**Cloud Computing:** Αποθήκευση και διαχείριση δεδομένων στο cloud για αυξημένη ευελιξία και προσβασιμότητα.

#### Εμπειρία Πελατών

**Εφαρμογές Κινητών:** Ανάπτυξη εφαρμογών για την εύκολη πραγματοποίηση κρατήσεων, την παροχή πληροφοριών και την προσφορά υπηρεσιών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

**Εικονική και Επαυξημένη Πραγματικότητα (VR/AR):** Χρήση VR και AR για τη δημιουργία καθηλωτικών εμπειριών που επιτρέπουν στους πελάτες να "επισκεφτούν" προορισμούς πριν το ταξίδι.

#### Μάρκετινγκ και Προώθηση

---

<sup>49</sup>Νόττα, Ο., & Βλάχβη, Α. (2023). Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-137>

**Digital Marketing:** Αξιοποίηση των ψηφιακών καναλιών όπως τα social media, email marketing, και διαφημίσεις Google για την προώθηση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

**Influencer Marketing:** Συνεργασία με influencers για την προώθηση προορισμών και υπηρεσιών.

#### Προσωποποιημένες Υπηρεσίες

**Big Data και Analytics:** Ανάλυση δεδομένων πελατών για την παροχή προσωποποιημένων προτάσεων και υπηρεσιών.

**Τεχνητή Νοημοσύνη (AI):** Χρήση AI για την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης πελατών μέσω chatbots και την ανάλυση δεδομένων για την πρόβλεψη προτιμήσεων πελατών.

#### Καινοτομίες στις Πληρωμές

**Ηλεκτρονικές Πληρωμές:** Ενσωμάτωση λύσεων ηλεκτρονικών πληρωμών για την απλούστευση των συναλλαγών.

**Κρυπτονομίσματα:** Αποδοχή κρυπτονομισμάτων για τις πληρωμές, προσφέροντας μια εναλλακτική και σύγχρονη μέθοδο πληρωμής.

#### Διαχείριση και Βελτιστοποίηση Λειτουργιών

**Internet of Things (IoT):** Χρήση IoT για την παρακολούθηση και διαχείριση πόρων, όπως η κατανάλωση ενέργειας σε ξενοδοχεία.

**Αυτοματοποιημένη Διαχείριση Κρατήσεων:** Χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων για την αποτελεσματική διαχείριση κρατήσεων και την αποφυγή διπλοκρατήσεων.

#### Βιωσιμότητα και Περιβαλλοντική Ευαισθητοποίηση

**Smart Technologies:** Εφαρμογή έξυπνων τεχνολογιών για τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

**Πράσινος Τουρισμός:** Χρήση ψηφιακών εργαλείων για την προώθηση και διαχείριση βιώσιμων τουριστικών πρακτικών.

#### Παραδείγματα Επιτυχημένου Ψηφιακού Μετασχηματισμού

**Airbnb:** Χρήση μιας ψηφιακής πλατφόρμας για την ενοικίαση καταλυμάτων σε παγκόσμια κλίμακα.

**Booking.com:** Μια από τις μεγαλύτερες πλατφόρμες κρατήσεων που προσφέρει εύκολη πρόσβαση σε χιλιάδες ξενοδοχεία και τουριστικές υπηρεσίες.

**Expedia:** Ολοκληρωμένη πλατφόρμα που παρέχει υπηρεσίες κρατήσεων, πακέτων διακοπών και περιηγήσεων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως βελτίωση της αποδοτικότητας, μείωση κόστους, βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

## **Κεφάλαιο 4**

### **4.1 Μεθοδολογία έρευνας αναλυτικά - Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών**

Όπως αναφέραμε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, ανάλογη έρευνα για την ευθεία σύνδεση των εννοιών του ψηφιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας -και ειδικότερα σε δείγμα επιχειρήσεων του κλάδου του τουρισμού στην Σαντορίνη- δεν βρέθηκε ύστερα από το την αναζήτηση που έκαναν οι ερευνητές.

Βεβαίως και η σχέση μεταξύ καινοτομίας και ψηφιακού μετασχηματισμού είναι αρκετά καλά συζητούμενη και για αυτό και εμείς κατά την συγγραφή της παρούσας εργασίας, είχαμε την ευκαιρία να δούμε πολλές σχετικές εργασίες, είτε σε προπτυχιακό είτε σε μεταπτυχιακό επίπεδο, αλλά και πολλά σχετικά άρθρα και διδακτορικά.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία, ειδικά για τηνελληνική μικρομεσαία τουριστική επιχείρηση, δεν είναι ξεκάθαρο αν αντιμετωπίζονται ως συγγενικές έννοιες, ή αν υπάρχει κάποια σχέση ή αν υπάρχει κάποια συνδρομικότητα.

Φιλοδοξία αυτής της πτυχιακής είναι με ένα διερευνητικό τρόπο να φτάσουμε σε ένα τέτοιο συμπέρασμα, ώστε με μία σχετική σιγουριά να μπορούμε να απαντήσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα.

Σαφώς λοιπόν, αφού πρόκειται για μία διερευνητική προσπάθεια, η καταλληλότερη μέθοδος σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία κρίνεται πως είναι η ποιοτική έρευνα με τη μέθοδο των συνεντεύξεων.

### **4.2 Τεκμηρίωση δείγματος / Παρουσίαση δείγματος έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από δέκα ιδιοκτήτες μικρών τουριστικών επιχειρήσεων της Σαντορίνης, και για αυτό το λόγο επειδή είναι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και με σεβασμό στον κανονισμό προστασίας προσωπικών δεδομένων GDPR δεν θα αναφερθούν ούτε τα ονόματα των επιχειρήσεων ούτε τα ονόματα των συμμετεχόντων (αν αναφέραμε τα ονόματα των επιχειρήσεων θα ήτανε σαν να φωτογραφίζαμε τα άτομα που συμμετείχαν στη συνέντευξη).

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για να συμμετέχουν στην έρευνα, είναι:

- Δύο επιχειρήσεις από τον κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα εστιατόρια,
- ακόμα δύο επιχειρήσεις από τον κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα καφετέριες/μπαρ,
- δύο εταιρείες από το χώρο της ενοικίασης μεταφορικών μέσων (μηχανάκια και αυτοκίνητα) σε τουρίστες
- δύο επιχειρήσεις πρακτόρευσης εισιτηρίων (ακτοπλοϊκών και αεροπορικών)
- δυο επιχειρήσεις παροχής καταλύματος –μικρές βίλες/ξενοδοχεία.

Και οι δέκα επιχειρήσεις βρίσκονται στην ίδια περιοχή, στην Σαντορίνη, είναι ιδιόκτητες και μικρομεσαίες ώστε να αποφύγουμε τυχόν σφάλματα στις απαντήσεις από τις πιθανές διαφορές στο προφίλ των επιχειρήσεων.

Σε αυτό το σημείο καλό είναι να αιτιολογήσουμε την επιλογή της Σαντορίνης σαν πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας, και οι δύο φοιτητές είναι επιχειρηματίες οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο νησί της Σαντορίνης, το γνωρίζουν καλά και υπάρχει σαφές ενδιαφέρον για αυτό.

Η Σαντορίνη είναι ένας από τους πιο δημοφιλείς και αναγνωρίσιμους τουριστικούς προορισμούς στην Ελλάδα, και προσελκύει επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Ο τουρισμός αποτελεί την κύρια οικονομική δραστηριότητα του νησιού και έχει διαμορφώσει την τοπική κοινωνία και οικονομία με πολλούς τρόπους. Ακολουθούν μερικά βασικά στοιχεία σχετικά με τον τουρισμό στη Σαντορίνη:

#### Αξιοθέατα και Δραστηριότητες

1. Ηφαίστειο και Θηρασία: Οι επισκέπτες μπορούν να επισκεφθούν το ηφαίστειο της Σαντορίνης και να απολαύσουν μια βόλτα στα ηφαιστειακά νησιά Νέα και Παλαιά Καμένη, καθώς και στη Θηρασία.
2. Καλντέρα: Η διάσημη καλντέρα της Σαντορίνης προσφέρει μοναδική θέα που κόβει την ανάσα, ειδικά από τα χωριά Φηρά, Ημεροβίγλι και Οία.

3. Αρχαιολογικοί χώροι: Η Αρχαία Θήρα και ο προϊστορικός οικισμός του Ακρωτηρίου είναι σημαντικοί αρχαιολογικοί χώροι που προσελκύουν πολλούς επισκέπτες.

4. Παραλίες: Η Σαντορίνη διαθέτει μοναδικές παραλίες με χαρακτηριστικά μαύρη, κόκκινη και λευκή άμμο, όπως η Παραλία Περίσσα, η Κόκκινη Παραλία και η Παραλία Καμάρι.

5. Οινοποιεία: Οινοτουρισμός με επισκέψεις σε οινοποιεία για γευσιγνωσίες τοπικών κρασιών, όπως το διάσημο Vinsanto.

Οι Υποδομές και Εγκαταστάσεις που διατίθενται για να εξυπηρετήσουν τις τουριστικές ανάγκες του νησιού, είναι οι παρακάτω:

1. Ξενοδοχεία και Καταλύματα: Η Σαντορίνη διαθέτει ένα ευρύ φάσμα επιλογών διαμονής, από πολυτελή ξενοδοχεία και βίλες μέχρι πιο οικονομικά καταλύματα.

2. Εστιατόρια και Ταβέρνες: Πλούσια γαστρονομία με τοπικά πιάτα και διεθνή κουζίνα. Οι ταβέρνες με θέα στην καλντέρα είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς.

3. Μεταφορές: Το νησί διαθέτει αεροδρόμιο, λιμάνι και ένα εκτεταμένο δίκτυο λεωφορείων και ταξί για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών.

Η Σαντορίνη, με τη μοναδική της γεωγραφία και την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, συνεχίζει να είναι ένας από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Η βιώσιμη ανάπτυξη και η καινοτομία είναι κλειδιά για τη διατήρηση και την ενίσχυση της θέσης της στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη.

Ο τουρισμός στη Σαντορίνη αποτελεί τη βασική πηγή εισοδήματος για το νησί και συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία της περιοχής. Ο τζίρος από τον τουρισμό είναι εντυπωσιακός, δεδομένου του αριθμού των επισκεπτών και των υψηλών τιμών των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρονται. Παρακάτω παρατίθενται μερικές σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τουριστικό τζίρο στη Σαντορίνη<sup>50</sup>:

**Αριθμός Επισκεπτών:** Κάθε χρόνο, η Σαντορίνη υποδέχεται πάνω από 2 εκατομμύρια τουρίστες, με την πλειοψηφία να επισκέπτονται το νησί κατά τους καλοκαιρινούς μήνες.

---

<sup>50</sup><https://www.mononews.gr/oikonomia/santorini-aoutsaintier-ti-fetini-sezon-i-navarchida-ton-kikladon>



**Έσοδα από Διαμονή:** Οι τιμές των καταλυμάτων στη Σαντορίνη είναι από τις υψηλότερες στην Ελλάδα, ειδικά στα δημοφιλή χωριά όπως η Οία και τα Φηρά. Ο τζίρος από τα ξενοδοχεία και τις βίλες είναι σημαντικός, καθώς η ζήτηση για πολυτελή διαμονή είναι υψηλή.

**Εστίαση και Αναψυχή:** Τα εστιατόρια, οι ταβέρνες και τα μπαρ στη Σαντορίνη αποφέρουν σημαντικά έσοδα, καθώς οι τουρίστες ξοδεύουν μεγάλα ποσά για γεύματα, ποτά και διασκέδαση. Οι επιχειρήσεις αυτές συχνά προσφέρουν τοπικά προϊόντα και παραδοσιακή κουζίνα, που ενισχύει επιπλέον την οικονομία του νησιού.

**Θαλάσσιες Δραστηριότητες και Εκδρομές:** Τα έσοδα από θαλάσσιες δραστηριότητες όπως ιστιοπλοΐα, καταδύσεις και εκδρομές στις ηφαιστειακές νήσους είναι επίσης σημαντικά. Οι εκδρομές αυτές προσφέρονται συχνά σε υψηλές τιμές λόγω της μοναδικότητάς τους.

**Λιανικό Εμπόριο:** Οι τουρίστες αγοράζουν αναμνηστικά, τοπικά προϊόντα, κοσμήματα και είδη ένδυσης από τα καταστήματα του νησιού. Τα έσοδα από το λιανικό εμπόριο συμβάλλουν σημαντικά στον τουριστικό τζίρο.

**Γάμοι και Εκδηλώσεις:** Η Σαντορίνη είναι δημοφιλής προορισμός για γάμους και άλλες εκδηλώσεις, προσελκύνοντας ζευγάρια από όλο τον κόσμο. Οι δαπάνες για γάμους, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών οργάνωσης, διαμονής και εστίασης, αυξάνουν περαιτέρω τον τζίρο του νησιού.

### 4.3 Παρουσίαση εργαλείου έρευνας (ερωτηματολόγιο)

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας το οποίο έχει προκύψει από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και είναι το καταλληλότερο για να καλυφθούν για να απαντηθούν τα ερευνητικά μας ερωτήματα είναι τα παρακάτω:

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;
- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;
- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;
- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;
- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;
- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουν κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας- θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

#### 4.4 Τόπος, Χρόνος και Δεοντολογία Έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη στην Σαντορίνη την άνοιξη του 2024. Κατά την πραγματοποίηση της έρευνας δεν συλλέχθηκε κανένα στοιχείο από τους συνεντευξιζόμενους το οποίο με έμμεσο ή με άμεσο τρόπο μπορεί να οδηγήσει σε φυσικό πρόσωπο, έτσι όπως επιβάλλει το GDPR.

Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και λάβαμε τη συναίνεση τους για να συνεχίζουμε. Επίσης τους εξηγήθηκε ότι μπορούν να αποσυρθούν ανά πάσα ώρα και στιγμή από την έρευνα χωρίς να δώσουν καμία απολύτως εξήγηση.

## Κεφάλαιο 5

### 5.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας

#### 5.1.1. Απαντήσεις 1<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (εστιατόριο)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι κάτι το οποίο βιώνουμε καθημερινά πλέον σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Για εμάς ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η μετατροπή των λειτουργιών που μπορεί να γίνουν με ψηφιακό τρόπο, ώστε να γίνονται αποτελεσματικά, οικονομικά και κυρίως να υπάρχει δυνατότητα αυτόματης καταγραφής τους ώστε να μη χρειάζεται να κρατάμε αρχείο και να καθυστερούμε όταν αναζητούμε πληροφορίες.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Πλέον είμαστε αναγκασμένοι να υιοθετούμε διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού σε όλες τις λειτουργίες μας, τόσο στην επικοινωνία μας με το κράτος (παραδείγματος χάρη δήλωση εργαζομένων και πάει λέγοντας) όσο και την επικοινωνία μας με τους πελάτες και τις λειτουργίες μας τις καθημερινές. Έτσι για παράδειγμα, οι παραγγελίες εδώ και καιρό χρόνια δεν πάνε στην κουζίνα με το παραδοσιακό χαρτάκι, αλλά είναι ο σερβιτόρος με το κατάλληλο τερματικό στο χέρι και οι παραγγελίες στέλνονται αυτόματα στην κουζίνα και έτσι αποφεύγονται λάθη και χάσιμο χρόνου.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση της αλλαγής είναι μια αναγκαία διαδικασία για όποια επιχείρηση θέλει να επιβιώσει. Εμείς συνεχώς αλλάζουμε και προσαρμοζόμαστε στα νέα δεδομένα. Προσαρμοζόμαστε και σε αυτά τα οποία είναι επιλογή μας (παραδείγματος χάριν να

αλλάξουμε το μενού, να αλλάξουμε εξοπλισμό και πάει λέγοντας) αλλά και σε αυτά τα οποία δεν είναι επιλογή μας (π.χ ένα από αυτά είναι εφαρμόσουμε τις νέες νομοθεσίες της πολιτείας). Η διαχείριση αλλαγής για εμάς συμβαίνει κυρίως παράλληλα με τις ανάγκες μας για ψηφιακό μετασχηματισμού και τις απαιτήσεις των πελατών.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Όπως είπα και πριν, αλλάζουνε συνεχώς οι απαιτήσεις των πελατών. Εμείς στο εστιατόριο μας έχουμε να κάνουμε με πελάτες από όλα τα μέλη της γης και συνήθως αυτοί οι πελάτες έχουνε και πάρα πολύ υψηλές απαιτήσεις, τόσο αισθητικής, όσο γευστικής όσο και εξυπηρέτησης. Αυτό πρακτικά μας αναγκάζει να πρέπει να τους προσφέρουμε όλα τα μέσα με τα οποία είναι συνηθισμένοι και στις χώρες τους, για το καλό της επιχείρησης μας και το χτίσιμο του brand name μας.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Η έννοια της καινοτομίας, ειδικά για ένα εστιατόριο, νόμιζα ότι είναι συνυφασμένη με την ύπαρξη και λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ανακαλύπτουμε συνεχώς τον εαυτό μας, ανακαλύπτουμε συνεχώς νέες συνταγές, ανακαλύπτουμε συνεχώς νέους τρόπους λειτουργίας και εξυπηρέτησης του πελάτη μας.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Στο δικό μας τομέα και ειδικότερα στη Σαντορίνη, βιώνουμε πάρα πολύ μεγάλο ανταγωνισμό και πρέπει σαφέστατα να δικαιολογούμε και το όνομά μας και τις τιμές μας με την ανάλογη ποιότητα και την ποικιλία στις υπηρεσίες και τα προϊόντα μας. Συνηθέστερος τρόπος καινοτομίας για εμάς είναι στα προϊόντα τα οποία προσφέρουμε μέσα από το μενού μας.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομία) έχουν κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ναι, οι δύο έννοιες -ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομία- βεβαίως και έχουν πάρα πολλά κοινά σημεία. Άλλωστε τα περισσότερα θέματα στα οποία καινοτομούμε στηρίζονται στον ψηφιακό μετασχηματισμού όπως παραδείγματος χάρη επικοινωνία με τους πελάτες μας. Εμείς δεν βλέπουμε αυτές τις δύο έννοιες τόσο πολύ στο παρόν ή βραχυπρόθεσμα αλλά όσο με ένα μακροπρόθεσμο σχεδιασμό που μπορεί να φτάσει την επιχείρησή μας μακριά σε ένα βιώσιμο μέλλον με ανθεκτικό τρόπο. Σίγουρα, αν εφαρμοστούν συστηματικά στην επιχείρηση μας, αλλά και στην κάθε επιχείρηση, μπαίνουν τα θεμέλια για μία ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση.

### 5.1.2. Απαντήσεις 2<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (εστιατόριο)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Για εμένα ψηφιακός μετασχηματισμός, έτσι όπως το αντιλαμβάνομαι, είναι η αλλαγή ορισμένων λειτουργιών και η αντικατάσταση τους από έναν παραδοσιακό τρόπο σε ψηφιακό.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Στο εστιατόριό μας, έχουμε ήδη μπει στη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού, τόσο στον τρόπο παραγγελίας των προϊόντων μας, όσο και σε όλες τις διαδικασίες μας. Για παράδειγμα, εδώ και καιρό έχουμε υιοθετήσει συστήματα για τη δυνατότητα παραγγελιών χωρίς ανθρώπινη επαφή μέσω εφαρμογής από τους πελάτες μας και έχουμε

βελτιώσει την εμπειρία διαδικτυακών παραγγελιών. Επίσης έχουμε υιοθετήσει ηλεκτρονικό μενού και έχουμε ενδυναμώσει την παρουσία μας και τη διαφήμισή μας στα social media. Παράλληλα -και όπως είναι φυσιολογικό και αναγκαίο από την πολιτεία- όλοι οι τρόποι επικοινωνίας με το κράτος (πχ εφορία, ή το σύστημα εργάνη) γίνονται ψηφιακά. Και εμείς παραγγέλνουμε πολλές φορές ηλεκτρονικά από τους προμηθευτές μας και χρησιμοποιούμε όλα τα ψηφιακά μέσα μία τους πελάτες μας π.χ. facebook για κρατήσεις κ.λ.π.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι και ο εξοπλισμός της κουζίνας μας, βασικό δηλαδή παραγωγικό κομμάτι του εστιατορίου μας έχει ψηφιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό. Έτσι για παράδειγμα, σε όλα τα ψυγεία μας υπάρχουν μικροελεκτές που δίνουνε συνεχώς αναφορά για τη θερμοκρασία και όλα τα υπόλοιπα. Και τα air condition και άλλα, τα χειριζόμαστε ως επί το πλείστον μέσα από τα κινητά μας για να καταλάβετε.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγής όπως λέει και το όνομά της είναι η διαδικασία επιτήρησης της αλλαγής από ένα σημείο που βρισκόμαστε σήμερα σε ένα επιθυμητό στο μέλλον.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Δεν θα μπορούσα να μιλήσω γενικά σε αυτή την περίπτωση, αλλά μιλώντας παραδείγματος χάρη για ένα εστιατόριο σαν το δικό μας, σίγουρα χρειαζόμαστε να μπορούμε να τα ανταποκριθούμε στις αλλαγές οι οποίες έρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον, παραδείγματος χάρη των ανταγωνισμό και ιδιαίτερα τις απαιτήσεις των πελατών. Πρέπει να μπορούμε να προσαρμοστούμε στις αλλαγές το γρηγορότερο δυνατόν και όσο πιο οικονομικά και αποτελεσματικά γίνεται, χωρίς -αν είναι δυνατόν- κανένα νεκρό χρόνο στη λειτουργία μας.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Η έννοια της καινοτομίας έτσι όπως το αντιλαμβάνομαι εγώ, έχει να κάνει κυρίως με τη χρήση νέων μέσων παραδείγματος χάρη τεχνολογικών μέσων, για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Εμείς σαν εστιατόριο, καινοτομούμε πιστεύω καθημερινά, τόσο γιατί δημιουργούμε συνεχώς νέους τρόπους εξυπηρέτησης του πελάτη και ικανοποίησης του (παραδείγματος χάρη προσαρμογές στο μενού) αλλά και είμαστε και σε μία διαδικασία να καινοτομούμε ακολουθώντας την αγορά και τις υψηλές απαιτήσεις των πελατών, αφού στο νησί το οποίο δραστηριοποιούμαστε δεχόμαστε επισκέπτες από όλο τον κόσμο.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουν κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ναι όπως είπα και πριν, πιστεύω ότι η ψηφιακός μετασχηματισμός(μέσα από την τεχνολογία) και η καινοτομία συνυπάρχουν σε μεγάλο βαθμό. Αυτά τα δύο είναι που πάνε μαζί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, και στην καθημερινότητά της όσο στην πορεία της προς το μέλλον. Πιστεύω ακράδαντα ότι όταν εφαρμοστούν σωστά και ουσιαστικά στην επιχείρησή μας, θα μας βοηθήσουν να έχουμε μία πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση.

### 5.1.3. Απαντήσεις 3<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (καφετέρια/μπαρ)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Η δικιά μας επιχείρηση δραστηριοποιείται στο νησί της Σαντορίνης εδώ και πάρα πολλά χρόνια, δεκαετίες. Φανταστείτε ότι η παλιά δεν υπήρχε ούτε καν wi-fi και όλα αυτά τα σύγχρονα μέσα τα οποία έχουνε αλλάξει τελείως τη ροή και την ζωή της επιχείρησης. Οπότε ο ψηφιακός μετασχηματισμός και οι τεχνολογίες που έχουνε ενσωματωθεί στην καθημερινότητά μας, έχουνε βάλει την επιχείρηση σε μια τελείως διαφορετική βάση. Μπορεί η πραγματική η δουλειά μας να μην έχει αλλάξει, δηλαδή το να σερβίρουμε καφέ και ποτά και να παίζει μουσική, αλλά έχουν αλλάξει όλα τα μέσα τόσο πολύ για να γίνεται η ίδια δουλειά που εάν μας έβλεπε ένας ανάλογος επιχειρηματίας της δεκαετίας του '80 σήμερα νομίζω θα ξαφνιαζόταν ευχάριστα.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Ουσιαστικά το πιο απλό παράδειγμα που είπα και πριν, από το πώς παιζόταν η μουσική στο μαγαζί τη δεκαετία του 80 και το 90 και πώς παίζεται η μουσική σήμερα -που μπορώ να βάλω το κινητό μου και να ακούγεται μουσική- ή τον τρόπο που γίνονται οι παραγγελίες και οι τρόποι πληρωμής που έχει πλέον ο πελάτη στα χέρια του. Όλα αυτά έχουν εφαρμοστεί στην επιχείρησή μας, κυρίως γιατί είμαστε αναγκασμένοι αφού πλέον είμαστε διεθνείς προορισμός. Θα έλεγα πως κυρίως έχουν επηρεαστεί όλες οι διαδικασίες. Τα προϊόντα και η υπηρεσία που προσφέρουμε θα έλεγα πως δεν έχουν αλλάξει σε τόσο μεγάλο βαθμό.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Ναι η διαδικασία αλλαγής είναι κάτι το οποίο τον βιώνουμε καθημερινά, γιατί δραστηριοποιούμαστε στον ευαίσθητο τομέα του τουρισμού και αλλάζουμε συνεχώς και σαν κλάδος στο νησί, αλλά και σαν επιχείρηση. Διαχείριση αλλαγής είναι ο τρόπος με τον οποίο ουσιαστικά θα επιβλέψουμε ότι οι αλλαγές που γίνονται είναι προς την επιθυμητή κατεύθυνση και γίνονται με τη σωστή σειρά.



- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Εντάξει η διαχείριση αλλαγής πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση όταν υπάρχουν παθογένειες, όταν κάτι δεν πάει καλά σύμφωνα με τους στόχους ή όταν υπάρχει μεγάλη αλλαγή από το εξωτερικό περιβάλλον και γενικά συνθήκες που μας ξεπερνούν και μας αναγκάζουν να λειτουργήσουμε διαφορετικά (όπως παραδείγματος η λειτουργία μας την περίοδο του κόβιντ). Και η πορεία μας προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό μια συνεχόμενη διαχείριση αλλαγής είναι.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Η έννοια της καινοτομίας για μένα έχει να κάνει κυρίως με τη δημιουργία και την προσφορά νέων προϊόντων -για τη δημιουργία και κάλυψη των αναγκών του πελάτη, αλλά επίσης μπορεί να έχει να κάνει με διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας χωρίς αναγκαστικά να αλλάζει την αποστολή και τα προϊόντα της επιχείρησης.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Στην πραγματικότητα, εμείς είμαστε αναγκασμένοι να καινοτομούμε, αλλά ακολουθώντας κυρίως στο κλάδο μας. Γενικά κάνουμε ότι κάνουν και οι άλλοι σε νέους τρόπους επικοινωνίας με το πελάτη, παρουσία στα social media, νέες δυνατότητες και υιοθέτηση νέων τρόπων πληρωμής για τον πελάτη και πάει λέγοντας. Στα προϊόντα και τις γενικές διαδικασίες, πάνω κάτω εδώ στο νησί όλοι κάνουμε τα ίδια.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουν κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία κατά τη γνώμη μου ταυτίζονται, γιατί χάρη στον ψηφιακό μετασχηματισμό υιοθετούμε συνεχώς καινοτόμες διαδικασίες, προϊόντα και τρόπους λειτουργίας. Δεν θα μπορούσα να τα ξεχωρίσω. Συμβαδίζουν και στο καθημερινό επίπεδο λειτουργίας αλλά και τα δύο μαζί πάνε προς το μέλλον. Πιστεύω ότι αν εφαρμοστεί συστηματικά στην επιχείρηση θα βοηθήσει να είναι βιώσιμη, όσο και οι άλλοι του κλάδου, γιατί γενικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει να κάνει με λύσεις που είναι διαθέσιμες προς όλους, άρα όλος ο κλάδος μπορεί να τις υιοθετήσει και όχι κάποιος να γίνει πιο ανταγωνιστικός από τους υπόλοιπους.

#### 5.1.4. Απαντήσεις 4<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (καφετέρια/μπαρ)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η αλλαγή που γίνεται στις επιχειρήσεις -και γενικά στην κοινωνία- χάρη στην τεχνολογία και στην ψηφιοποίηση που εφαρμόζεται πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Κοιτάζτε από τη στιγμή που η τεχνολογία έδωσε τη δυνατότητα στον κόσμο να κάνει έρευνα αγοράς μέσα από ένα κινητό από τη στιγμή που η πολιτεία προωθεί την ψηφιοποίηση όλων των κινήσεων και συναλλαγών με σκοπό την καταπολέμηση του μαύρου χρήματος, από τη στιγμή που γενικά ο κόσμος για λόγους ασφαλείας επιλέγει άλλους τρόπους πληρωμής (πχ κάρτα) και γενικά κινείται πλέον διαφορετικά, εμείς είμαστε αναγκασμένοι να εφαρμόζουμε τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού με σκοπό την ευθυγράμμιση με τον κλάδο και το ευρύτερο περιβάλλον μετελικό σκοπό όχι μόνο την προσέγγιση περισσότερων πελατών, αλλά τη μείωση του κόστους λειτουργίας μας. Έτσι για παράδειγμα, το να έχουμε ειδικό λογισμικό για να έχουμε πλήρη

διαχείριση του χώρου, των τραπεζιών και των προϊόντων μας, μας δίνει την δυνατότητα να παρακολουθούμε την επιχείρηση πιο σωστά και με μεγαλύτερο επίπεδο λεπτομέρειας.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγής έχει να κάνει με αυτό που είπαμε και πριν, την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, ειδικότερα όταν κάτι δεν πάει καλά ή πρέπει να γίνει μία αλλαγή ώστε οι λειτουργίες μας να είναι αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Σε όλες τις περιπτώσεις πρέπει να εφαρμόζεται η διαχείριση αλλαγής από μία επιχείρηση, γιατί καθημερινά βιώνουμε αλλαγές και πρέπει να μπορούμε να ανταπεξέλθουμε. Η διαχείριση αλλαγής δεν είναι κάτι έκτακτο και μία σπάνια κατάσταση. Τουλάχιστον στη δικιά μας στη δουλειά είναι καθημερινή. Για παράδειγμα έχουμε προσωπικό το οποίο πολλές φορές αρρωσταίνει, δεν έρχεται κ.λ.π. Έχουμε αλλαγές πολλές φορές από τους πελάτες και πρέπει να έχουμε πάντα στο μυαλό μας ένα πλάνο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Η έννοια της καινοτομίας είναι μία πάρα πολύ και πολύπλοκη έννοια και νομίζω ότι ο καθένας με αυτό τον όρο καταλαβαίνει ότι θέλει. Στο δικό μου το μυαλό, καινοτομία είναι η πρόοδος της επιστήμης όπως όμως περνάει μέσα στην καθημερινότητα του πελάτη και στους επιχειρηματίες της συγκεκριμένη περίπτωσης.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Εμείς σαν επιχείρηση στον ευρύτερο χώρο της εστίασης, νομίζω ότι καινοτομούμε με την ευελιξία που δίνουμε και τις επιλογές που δίνουμε στο πελάτη σε κάθε επίπεδο. Πχ για την παραγγελία των επιθυμητών προϊόντων, με τους τρόπους πληρωμής και γενικότερα για την ευελιξία στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Οι διαδικασίες που εφαρμόζουμε θα έλεγα ότι είναι πάνω κάτω ίδιες τα τελευταία χρόνια με πάρα πολύ μεγάλη αλλαγή από την εποχή του covid και μετά, όπου γενικά οι τρόποι λειτουργίας μας έγιναν πιο ανέπαφοι.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουνε κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Βεβαίως αυτές οι δύο έννοιες ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομία έχουνε πάρα πολλά κοινά σημεία. Σίγουρα εξίσου σημαντικό είναι αυτό που είπαμε και πριν για τη διαχείριση αλλαγής, γιατί ο σημαντικός ψηφιακός μετασχηματισμός, αλλάζει όλη τη δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης άρα υπάρχει ανάγκη για διαχείριση αλλαγής. Από την άλλη, η καινοτομία σε προϊόντα και διαδικασίες έχει και αυτή τις δικές της ανάγκες για διαχείριση αλλαγής. Όμως ειδικά για κάποιον επιχειρηματία που παρακολουθεί και τις εξελίξεις, με αυτές τις δύο έννοιες μπαίνουν οι βάσεις για μία ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση.

#### **5.1.5. Απαντήσεις 5<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (ενοικίαση μεταφορικών μέσων)**

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Κατά τη γνώμη μου, ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ο τρόπος να λειτουργούν οι επιχειρήσεις με πιο πολλά ψηφιακά μέσα στην επικοινωνία τους με πελάτες, κράτος και γενικότερα.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Εμείς σαν επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων και μοτοποδηλάτων σε τουρίστες, γενικά κάνουμε μία πάρα πολύ απλή δουλειά. Έρχεται ο τουρίστας εδώ, βλέπει το αυτοκίνητο που του αρέσει, το νοικιάζει για κάποιες μέρες για να γυρίσει το νησί και ολοκληρώνεται η συναλλαγή. Έχουμε κάνει κάποια βήματα ψηφιακού μετασχηματισμού, κυρίως για τις κρατήσεις των διαθέσιμων αυτοκινήτων μας μέσω του site που έχουμε, όπως επίσης και της δυνατότητας πληρωμής online.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγής είναι μια πολύ βασική έννοια για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει συνεχώς. Θα έλεγα πως έχει να κάνει με τις διαδικασίες των προσεκτικών βημάτων από τη μία κατάσταση στην άλλη.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγής μπορεί να εφαρμοστεί σε μία επιχείρηση ανά πάσα ώρα και στιγμή, κυρίως όταν έχει στόχευση η επιχείρηση να αλλάξει και να πετύχει πιο πολλά. Έτσι, κάθε επιχείρηση πρέπει να στοχεύει σε αλλαγές για να αλλάξει σε επίπεδο πόρων και ικανοτήτων για να μπορέσει να προοδεύσει και να αντέξει τον ανταγωνισμό.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Η έννοια της καινοτομίας είναι πάρα πολύ σημαντική για τον κόσμο των επιχειρήσεων, αλλά και ευρύτερα για την κοινωνία. Είναι η υιοθέτηση νέων τρόπων και μεθόδων για να γίνονται τα πράγματα, όπως οι αλλαγές για να προωθηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Κοιτάζετε, εμείς σαν επιχείρηση με το συγκεκριμένο αντικείμενο που ασχολούμαστε, δεν έχουμε μεγάλα περιθώρια καινοτομίας. Πιο πολύ στον τρόπο επαφής με τον πελάτη και στις δυνατότητές παροχής των υπηρεσιών μας.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουν κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ναι θα έλεγα ότι οι δύο αυτές έννοιες, ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομία, έχουν πάρα πολλά κοινά σημεία, ιδιαίτερα στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και φαντάζομαι ότι εάν εφαρμοσθούν συστηματικά, θα βοηθήσουν την εκάστοτε επιχείρηση.

#### 5.1.6. Απαντήσεις 6<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (ενοικίαση μεταφορικών μέσων)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η εφαρμογή περισσότερης τεχνολογίας στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης και σε όλες τις επαφές με τους εμπλεκόμενους (υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές και κράτος)

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Στη δουλειά που κάνουμε ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αλλάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Αλλάζει όμως πολύ τον τρόπο λειτουργίας μας, όπως για παράδειγμα το σύστημα κρατήσεων που έχουμε υιοθετήσει και με αυτό τον τρόπο η κράτηση του πελάτη γίνεται αυτοματοποιημένα και όλα ολοκληρώνονται σε πάρα πολύ απλά βήματα.

Επίσης έχουμε ενσωματώσει και την υπηρεσία γεω-εντοπισμού οχημάτων ώστε να είμαστε σίγουροι ότι αυτά που νοικιάζουμε στους πελάτες μας μπορούν να εντοπιστούν. Αυτή η πληροφορία πρέπει να υπάρχει ανα πάσα στιγμή γιατί όπως ξέρετε συμβαίνουν και ατυχήματα και γενικά θέλουμε να γνωρίζουμε που είναι τα οχήματά μας.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Νομίζω πως είναι η μελέτη της παρούσας κατάστασης σε σχέση με την μελλοντική / επιθυμητή, και πώς θα πάμε εκεί.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν διαχείριση αλλαγής και ειδικότερα όταν πρόκειται να κάνουν κάποιες αλλαγές, όπως παραδείγματος χάρη να ενσωματώσουν πιο πολύ τεχνολογίας λειτουργίας της.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Η καινοτομία είναι μία γενικότερη έννοια και έχει να κάνει με την εφαρμογή κάθε τι νέου σε μία επιχείρηση, σε ένα κλάδο ή μία οικονομία συνολικά.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Γενικά το προϊόν και υπηρεσία που προσφέρουμε είναι αρκετά απλή οπότε τα περιθώρια καινοτομίας μας είναι μόνο σε δύο πυλώνες: στον πυλώνα της ψηφιοποίησης, που ήδη γίνονται αρκετά βήματα, και στην επαφή με τον πελάτη. Επίσης υπάρχει μεγάλο περιθώριο στον πυλώνα των συνεργειών με άλλες επιχειρήσεις του νησιού, ώστε να εξασφαλίζουμε περισσότερη πελατεία και να παρέχουν ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών μαζί με τους συνεργάτες μας.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουν κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία έχουν πάρα πολλά κοινά σημεία, σε καθημερινή βάση αλλά και πιο μακροπρόθεσμα. Σίγουρα αν εφαρμοστούν συστηματικά και με ένα καλό στρατηγικό σχεδιασμό, θα ωφελήσουν σημαντικά την κάθε επιχείρηση.

#### 5.1.7. Απαντήσεις 7<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (πρακτορείο)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αλλαγή παραδοσιακών τρόπων λειτουργιών των υπηρεσιών με τη βοήθεια της τεχνολογίας

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρι προϊόν διαδικασία κλπ;

Εμείς σαν τουριστικό πρακτορείο εδώ και χρόνια βιώνουμε ψηφιακό μετασχηματισμό. Τα τουριστικά πρακτορεία λειτουργούσαν πάντα με συστήματα κρατήσεων και άλλα ειδικά λογισμικά τα οποία ήταν απαραίτητα για τη λειτουργία μας. Τα τελευταία χρόνια, πέρα από το παραδοσιακό μοντέλο αναζήτηση-κράτηση-δυνατότητα ακύρωσης-αναχώρηση και άφιξη στον προορισμό όπου πάντα συμμετείχαμε σαν τουριστικό γραφείο σε όλα αυτά τα βήματα για την τουρίστα, έχουμε ψηφιοποιηθεί παραπάνω με σκοπό να καλύψουμε πιο πολλές ανάγκες όπως παραδείγματος χάρι στοχευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ανοιχτές πλατφόρμες, και δίνουμε τη δυνατότητα για εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες μέσα από πλατφόρμες που χρησιμοποιούμε στο



γραφείο μας, πλέον σε συνεργασία και με άλλα γραφεία γιατί αυτές οι τεχνολογίες έχουν μεταμορφώσει όλο τον τουριστικό κλάδο όχι μόνο εμάς.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγής είναι η ενσωμάτωση διαδικασιών για τη μετάβαση από μία κατάσταση της επιχείρησης σε κάποια επιθυμητή.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Όπως και στην περίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού, έτσι και σε κάθε άλλη περίπτωση πρέπει να εφαρμόζεται διαχείριση αλλαγής, ειδικότερα στο δικό μας το κομμάτι όπου οι προκλήσεις είναι πλέον πάρα πολλές. Πρέπει να καταλάβετε ότι από τον συμβατικό τουρισμό περάσαμε στο ψηφιακό τουρισμό και το επόμενο στάδιο είναι να πάμε στον ευφυή τουρισμό, ξεκλειδώνοντας την αξία των δεδομένων που υπάρχουνε στις διάφορες πλατφόρμες. Όλες αυτές οι αλλαγές θέλουνε μία πολύ προσεκτική προσέγγιση και καλή διαχείριση της αλλαγής όλου του κλάδου μας.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Η έννοια της καινοτομίας είναι η κλασική έννοια που ακούμε παντού και έχει να κάνει κυρίως με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών λύσεων και ιδεών στην αγορά.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Η δική μας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει στον τομέα της και ήδη καινοτομούμε αρκετά με τις λύσεις που έχουμε ενσωματώσει στο χαρτοφυλάκιό μας, με έμφαση όπως σας είπα και πριν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται μεταβαίνοντας από τον συμβατικό

στον ευφυή τουρισμό γιατί υπάρχει συνεχόμενη πίεση για μείωση κόστους αλλά για αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας μας.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουν κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ναι νομίζω ότι από ένα σημείο και μετά αυτές οι δύο έννοιες ταυτίζονται τουλάχιστον στις δικές μας περιπτώσεις στα τουριστικά γραφεία. Σαφέστατα θέλει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό γιατί μόνο έτσι μία επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει και να αντέξει τον ανταγωνισμό που δημιουργείται εξαιτίας των παγκόσμιων πλατφορμών που φτάνουν ακόμα να παρακάμπτουν και τουριστικά γραφεία όπως τα δικά μας.

#### **5.1.8. Απαντήσεις 8<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (πρακτορείο)**

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, είναι η ενσωμάτωση νέων εργαλείων -και κυρίως τεχνολογικών- στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Η επιχείρησή μας, και όλες επιχειρήσεις του κλάδου μας, εφαρμόζουν συνεχώς διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα λειτουργίας τους και τις διάφορες διαδικασίες. Ούτως ή άλλως εμείς χρησιμοποιούσαμε πάντα ειδικά λογισμικά και πλέον η εξέλιξη της τεχνολογίας μας επιβάλλει είναι έχουμε σύγχρονες πλατφόρμες οι οποίες να είναι προσβάσιμες και από διάφορα μέσα όπως παραδείγματος χάρη τάμπλετ και κινητά.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγής για εμάς είναι ο τρόπος μετάβασης σε ένα νέο επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Ανάλογα με την επιχείρηση, θα έλεγα ότι η πάντα χρειάζεται η διαχείριση αλλαγής για να μπορεί κάποια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί περισσότερες ευκαιρίες και αποφύγει διάφορες απειλές. Στη δικιά μας περίπτωση, ο ανταγωνισμός πλέον έχει γίνει παγκόσμιος γιατί υπάρχουν πολλές πλατφόρμες που ο πελάτης μπορεί να αγοράσει τα εισιτήρια του από οπουδήποτε, ακόμα παρακάμπτοντάς μας, οπότε χρειάζεται συνεχόμενη αλλαγή και κυρίως στο κομμάτι των συνεργασιών με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και ιδιαίτερα του εξωτερικού.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Καινοτομία στο δικό μας τον τομέα υπάρχει σχεδόν καθημερινά. Χάρη στην τεχνολογία που έχουμε ενσωματώσει εδώ και πάρα πολλά χρόνια, η οποία δίνει συνεχώς νέες δυνατότητες στους πελάτες μας, εμείς πρέπει να καινοτομούμε τόσο σε τρόπους επικοινωνίας όσο και σε διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών, και αυτό προσπαθούμε να κάνουμε.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Όπως είπα και πριν, εμείς καινοτομούμε στις διαδικασίες μας και στον τρόπο επαφής με άλλους εμπλεκόμενες της αγοράς, δημιουργώντας συνεργασίες και άλλου είδους συνέργειες με παγκόσμιες πλατφόρμες και δημιουργώντας δίκτυα τα οποία μπορεί να μας δώσουμε μία νέα δυναμική.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουνε κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Νομίζω ότι στη δικιά μας την περίπτωση, αυτές οι δύο έννοιες είναι ταυτόσημες και δεν μπορείς να τη διαχωρίσεις εύκολα. Όπως επίσης πρέπει να υπάρχει μία πολύ καλή στρατηγική προσέγγισης σε αυτά τα ζητήματα και με βάση ένα σαφές όραμα για την επιχείρηση για την πορεία της στο μέλλον, ώστε να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική.

#### 5.1.9. Απαντήσεις 9<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (κατάλυμα)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Ψηφιακός μετασχηματισμός για εμένα είναι ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων στην καθημερινότητα της επιχείρησης.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στα καταλύματα μπορεί να εφαρμοστεί πολύ εύκολα και ήδη έχουν γίνει βήματα για την αναβάθμισή μας. Υπάρχουνε εφαρμογές σε όλα τα πεδία των λειτουργιών μας, από την κράτηση και πληρωμή των δωματίων, το ψηφιακό κλειδί των δωματίων, τη διαχείριση του εξοπλισμού των δωματίων (π.χ. ρύθμιση του a/μέσω του κινητού) και βέβαια αναβάθμιση της ψηφιακής εικόνας του ξενοδοχείων μας μέσω του website.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση αλλαγής είναι η διαδικασία μετάβασης από μία κατάσταση σε μία διαφορετική για τις επιχειρήσεις.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Πολλές είναι οι περιπτώσεις που πιστεύω ότι πρέπει να εφαρμοστεί σε μία επιχείρηση μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγής, με κυριότερη το να γίνει πιο ανταγωνιστική.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Καινοτομία είναι αυτό που βιώνουμε καθημερινά, ειδικά στον τομέα του τουρισμού, όπου συνεχώς εμφανίζονται νέα εργαλεία, νέες επιλογές για τους πελάτες μας αλλά και νέος ανταγωνισμός σε όλα τα επίπεδα, είτε προϊόντων, είτε υπηρεσιών αλλά κυρίως διαδικασιών λειτουργίας.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Εμείς σαν επιχείρηση προσπαθούμε να καινοτομούμε συνεχώς, και ήδη έχουμε υιοθετήσει νέες καινοτομίες και λύσεις και στον τομέα των πληρωμών χωρίς επαφή, στην αναβάθμιση του λογισμικού κράτησης (αυτό μας δίνει περισσότεροι ευελιξία στο να έχουμε λιγότερα και άδεια δωμάτια). Ενισχύθηκαν και τα μέτρα ασφάλειας που έχουμε στο ξενοδοχείο (παρακολούθηση) για την παρουσία τη δικιά μας αλλά και των φιλοξενούμενων μας. Τέλος, εστιάζουμε και την βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη και την προσφορά παραπάνω επιλογών σε επίπεδο εστίασης, δραστηριοτήτων, επισκέψεων στο νησί κ.ά.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουνε κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε

συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ναι. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία για εμάς είναι το ίδιο και το αυτό, και είναι και τα δύο απαραίτητα προϋπόθεση για να επιβιώσει η επιχείρησή μας.

#### 5.1.10. Απαντήσεις 10<sup>ου</sup> συμμετέχοντα (κατάλυμα)

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός για εμάς είναι η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και ψηφιακών λύσεων στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησής μας, σε όλα τα επίπεδα.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρι προϊόν διαδικασία κλπ;

Εμείς εδώ και αρκετά χρόνια είχαμε ένα καλό website και ένα πάρα πολύ ωραίο σύστημα κρατήσεων το οποίο αναβαθμίσαμε και μπορώ να πω ότι μας καλύπτει καλύτερα και δίνει καλύτερη εικόνα της επιχείρησης σε βάθος ώστε να μην έχουμε άδεια δωμάτια. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός που συνέβη πιο πρόσφατα στην επιχείρησή μας είναι στον τομέα της ενέργειας όπου χρησιμοποιούμε έξυπνους sensors και τεχνολογία με σκοπό να μην καίνε φώτα όταν δεν είναι απαραίτητο κ.ά.

Επίσης έχουμε προχωρήσει στην υιοθέτηση μερικών ειδικών εργαλείων προσέλκυσης εργαζομένων, ένα θέμα στο οποίο μας είχε προβληματίσει αρκετά στο παρελθόν, και σε συνεργασία με παγκόσμιες πλατφόρμες για την καλύτερη ανάδειξή μας.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;

Η διαχείριση της αλλαγής, όπως λέει και το όνομά της είναι η σταδιακή (ή και απότομη καμιά φορά) μετακίνηση της επιχείρησης από μία κατάσταση στην επόμενη όπου θεωρούμε ότι θέλει να σταθεροποιηθεί.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου, όπου το λειτουργικό κόστος μπορεί να ξεφύγει πάρα πολύ εύκολα ενώ αντιθέτως η προσέλκυση πελατών λόγω ανταγωνισμού γίνεται όλο και πιο δύσκολη, πρέπει να εφαρμόζεται η διαχείριση αλλαγής με σκοπό την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και δημιουργία νέων συνεργασιών. Γενικότερα μιλώντας, μία επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει διαχείριση αλλαγής όταν θέλει να γίνει πιο αποτελεσματική για να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις και τις συνθήκες του περιβάλλοντός της.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Καινοτομία είναι κάθε τι νέο που αλλάζει τον τρόπο που γινόντουσαν τα πράγματα σε μία λειτουργία.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Όπως είπα και πριν, ήδη καινοτομούμε αρκετά. ειδικότερα στο ψηφιακό κομμάτι. Εμείς δεν μπορούμε να αλλάξουμε πολύ το προϊόν μας, καταλύματα παρέχουμε και εστίαση, αλλά έχουμε αλλάξει πολύ τις διαδικασίες μας, τον τρόπο επικοινωνίας με τον πελάτη - με έμφαση της ανέπαφες συναλλαγές- και την καλύτερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών μας.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουνε κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας, θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Ναι, νομίζω ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία στο δικό μας κλάδο πάνε μαζί και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για μία πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση.

## 5.2 Συνολική συζήτηση απαντήσεων

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού;

Ως προς την πρώτη ερώτηση, η πλειοψηφία των συμμετοχών στην έρευνα φαίνεται να συμφωνούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η αντικατάσταση του τρόπου εκτέλεσης των λειτουργιών που γίνονται σε μία επιχείρηση από τον παραδοσιακό τρόπο με ψηφιακό. Ορισμένοι βρίσκουν και όφελος από αυτό διότι δεν είναι αναγκασμένοι πλέον να κρατούν κάποια μορφή φυσικού αρχείου. Συμφωνούν επίσης ότι αν και η πραγματική φύση της δουλειάς τους μπορεί να μην έχει αλλάξει, παρόλα αυτά η δουλειά έχει μπει σε μία τελείως διαφορετική βάση. Γεγονός είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια εφικτή επιλογή χάρη στη μεγάλη ανάπτυξη της τεχνολογίας και την ψηφιοποίηση που είναι πλέον στρατηγική επιλογή παγκοσμίως.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Ως προς τη δεύτερη ερώτηση, φαίνεται πως όλες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού, άλλες από παλαιότερα όπως τα τουριστικά γραφεία, κι άλλες πιο πρόσφατα όπως επιχειρήσεις καταλυμάτων. Αυτές οι επιχειρήσεις που φαίνεται πως μπήκανε πιο πρόσφατα στον χώρο είναι η υπηρεσίες ενοικιάσεως μεταφορικών μέσων.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της διαχείρισης αλλαγής;



Σχετικά με τη διαχείριση αλλαγής, φαίνεται πως υπάρχει μία κοινή βάση κατανόησης, δηλαδή όλοι βλέπουνε τη διαχείριση αλλαγής σαν μία διαδικασία αλλαγής από ένα σημείο που βρίσκεται η επιχείρηση σε ένα επιθυμητό σημείο αποτελεσματικότητας και λειτουργίας.

- Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση η διαχείριση αλλαγής;

Συγκεντρώνοντας τις απόψεις των συμμετεχόντων, οι περιπτώσεις που πρέπει να εφαρμόζει μία επιχείρηση διαχείριση αλλαγής, φαίνεται ότι έχουν να κάνουν κυρίως με την προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών και την καλύτερη ανταπόκριση της επιχείρησης στον ανταγωνισμό.

- Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας;

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αντιλαμβάνονται την έννοια της καινοτομίας σαν κάτι καινούργιο το οποίο εφαρμόζεται στην αγορά. Μπορεί να είναι ένα νέο προϊόν, μία νέα υπηρεσία και οτιδήποτε μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του πελάτη ή ακόμα και να του δημιουργήσει νέες ανάγκες.

- Πώς αισθάνεστε ότι η δική σας επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει σε κάποιον τομέα παραδείγματος χάρη προϊόν διαδικασία κλπ;

Από τις απαντήσεις την ερώτηση αυτή, μάθαμε ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι αισθάνονται ότι οι επιχειρήσεις τους καινοτομούν σε κάποιο τομέα, παραδείγματος χάρη προϊόν και διαδικασία. Φυσικά μιλάμε για καινοτομία μίμησης, δηλαδή δεν δημιουργούν οι ίδιες καινοτομίες, απλά υιοθετούν υπάρχουσες, για τις οποίες δεν είχε αλλάξει πολύ φύση της δουλειάς τους -παραδείγματος χάρη τα καταλύματα ή τουριστικά πρακτορεία- έχουν καινοτομήσει κυρίως σε διαδικασίες, ενώ αντιθέτως επιχειρήσεις όπως τα εστιατόρια θεωρούν ότι έχουν καινοτομήσει και καινοτομούν συνεχώς τόσο σε προϊόντα όσο και σε διαδικασίες.

- Πιστεύετε ότι αυτές οι δύο έννοιες (ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομίας) έχουνε κοινά σημεία, και σε ποιο επίπεδο της επιχείρησης (την καθημερινή λειτουργία ή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό); Και αν τις εφαρμόσετε συστηματικά στην επιχείρησή σας- θα σας βοηθήσουν να έχετε μια πιο ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση;

Σε αυτή την ερώτηση όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι αυτές οι δύο έννοιες πάνε μαζί -μερικοί μάλιστα πιστεύουν ότι ταυτίζονται. Επίσης συμφωνούν ότι αποτελούν τις βάσεις για μία ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση.

## Κεφάλαιο 6

### 6.1 Συζήτηση ευρημάτων και Συμπεράσματα

Η παρούσα πτυχιακή έχει τίτλο: «Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Καινοτομία σε Επιχειρήσεις Τουριστικού Κλάδου». Είναι μία προσπάθεια ανάδειξης της ήδη συζητημένης σε μεγάλο βαθμό σχέσης του ψηφιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Ειδικότερη έμφαση στην παρούσα εργασία δίνεται στις ελληνικές επιχειρήσεις του τουρισμού, όπου μέσα από μία ποιοτική προσέγγιση, εστιάζουμε στην σύγχρονη μικρή τουριστική ελληνική επιχείρηση με σκοπό να καταγράψουμε αντιλήψεις ιδιοκτητών και στελεχών επιχειρήσεων για το πώς αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας στις επιχειρήσεις τους.

Θα ξεκινήσουμε κάνοντας μια συνοπτική παρουσίαση της θεωρίας που παρουσιάστηκε στην εργασία, πριν να σχολιάσουμε το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια σημαντική στρατηγική απόφαση και οδηγεί σε αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης<sup>51</sup>. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (DT) είναι μια σειρά δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας που καθοδηγούνται από την επιχειρηματική τεχνολογική καινοτομία, η οποία βασίζεται στην ανοιχτή κοινή χρήση και την αποτελεσματική χρήση των πόρων δεδομένων για την ανασυγκρότηση επιχειρηματικών διαδικασιών και επιχειρηματικών μοντέλων με στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών<sup>52</sup>.

Το ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, επικεντρώνεται κυρίως στη σύλληψη για τη διαμόρφωση στρατηγικών υλοποίησης και την επίδραση που θα έχουν στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup>LianjuNing 1 and Dan Yao, (2023), “The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Capabilities and Supply Chain Competitive Performance”, Sustainability, MDPI, Basel, Switzerland.

<sup>52</sup>Warner, K.S.R.; Wäger, M. “Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal.” Long Range Plan. 2019, 52, 326–349.

<sup>53</sup>Scott, S.V.; Van Reenen, J.; Zachariadis, M., (2017), “The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services.” Res. Policy, 46, 984–1004.

Η διαχείριση αλλαγής είναι μία διαδικασία κατά την οποία επιλεγμένες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα, με μεθοδικότητα και σύμφωνα με το μοντέλο το οποίο έχει προκριθεί (ύστερα από κάποια σχετική μελέτη και ανάλυση). Οι αλλαγές που μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα μπορεί να αφορούν στις πολιτικές, στα οργανωσιακά σχήματα τους, στην ανθρώπινη συμπεριφορά, τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες κ.α.

Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διαχείριση αλλαγής αφορά σε μία μεθοδική ενσωμάτωση αλλαγών σε ένα σύστημα. Με ποιον τρόπο γίνονται οι επιλογές των μεθόδων ενσωμάτωσης των αλλαγών και πώς επιλέγονται οι αλλαγές θα παρουσιαστεί στο σχετικό κεφάλαιο.

Η καινοτομία είναι μία νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας, καθώς επίσης και η εφαρμογή εφευρέσεων και ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. Η καινοτομία μπορεί να προκύψει τυχαία ή ύστερα από μία μεθοδική προσέγγιση και πάντα έχει μία εμπορική διάσταση, δηλαδή κάποια τυχαία ανακάλυψη πρέπει να έχει οδηγηθεί σε εμπορικό προϊόν αλλιώς δεν είναι καινοτομία.

Η καινοτομία είναι πάρα πολύ μεγάλο θέμα το οποίο απασχολεί επιχειρήσεις και οργανισμού-αλλά και τον άνθρωπο- εδώ και πολλές δεκαετίες αλλά δεν προκύπτει πάντα από μία συστηματική προσέγγιση για διαχείριση αλλαγής.

Η αξία του θέματος είναι μεγάλη, τόσο για τους συγγραφείς της εργασίας, οι οποίοι τυγχάνει να είναι και επιχειρηματίες στον τομέα του τουρισμού, όσο και για την υπόλοιπη ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα

Στην πραγματικότητα το θέμα της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι δύο έννοιες στα βασικά τους θεωρητικά πλαίσια και να αναδειχθεί η σχέση τους και η συνδρομικότητα μεταξύ των δύο αυτών εννοιών και ιδιαίτερα πως τις αντιλαμβάνονται στελέχη και επιχειρηματίες ελληνικών επιχειρήσεων

Ο σκοπός της εργασίας λοιπόν, είναι να παρουσιαστεί η σχέση συνδρομικότητας και συνύπαρξης των δύο εννοιών: ψηφιακός μετασχηματισμός και καινοτομία στη σύγχρονη

τουριστική επιχείρηση, και ειδικότερα να αναδειχθεί το ο τρόπος με τον οποίον τις αντιλαμβάνεται ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας στην περιοχή της Σαντορίνης.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα συνεντεύξεις με τη χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.

Αυτή η επιλογή έγινε ύστερα από εκτεταμένη έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο, όπου διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουνε ανάλογες έρευνες στα ελληνικά δεδομένα που να διερευνάται η σχέση αυτών των δύο εννοιών οπότε κρίθηκε κατάλληλη μία διερευνητική προσέγγιση με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Για την εξασφάλιση της ομοιογένειας του δείγματος, επιλέχθηκαν σχετικά ομοειδείς επιχειρήσεις, δηλαδή μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Σαντορίνη σε διάφορους τομείς (όπως εμπόριο εστίαση και άλλα) του τουρισμού.

Η διαχείριση αλλαγής είναι μία απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιείται ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητές της και να λαμβάνει χώρα κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη.

Η καινοτομία είναι το εμπορικά εφαρμόσιμο αποτέλεσμα της προσπάθειας της επιχείρησης να δημιουργήσει κάτι νέο (ένα νέο προϊόν ή να εφαρμόσει μία νέα διαδικασία).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι αισθάνονται ότι η επιχείρησή τους ούτως ή άλλως καινοτομεί, κυρίως δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες τους αλλά και αλλάζοντας τις διαδικασίες τους για την ίδια την επιχείρηση τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία έχουνε πολλά κοινά σημεία σαν έννοιες και πολλές φορές αντιμετωπίζονται ως ταυτόσημες, αφού όπως δήλωσαν πολλοί συμμετέχοντες.

Οι απαντήσεις διαφοροποιούνται κάπως ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις λειτουργίες τους στο επίπεδο του σχεδιασμού (αν θα είναι δηλαδή στην καθημερινή λειτουργία ή αποτέλεσμα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού).

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας διατυπώθηκαν ως εξής:

- Αντιλαμβάνεται ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας του τομέα του τουρισμού την σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας και σε ποια επίπεδα βλέπει να συσχετίζονται;

Από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, φάνηκε ότι ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται τις έννοιες ψηφιακός μετασχηματισμός και διαχείριση αλλαγής (και σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο στην καθημερινότητα τους).

- Αντιλαμβάνεται ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας του τομέα του τουρισμού τον ψηφιακό μετασχηματισμό σαν διαδικασία αλλαγής και πως εξασφαλίζει την ομαλή μετάβαση σε αυτή την αλλαγή;

Από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, φάνηκε ότι ο σύγχρονος Έλληνας επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται την σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και διαχείρισης αλλαγής αλλά οι απαντήσεις περί του επιπέδου συσχετισμού διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις λειτουργίες τους στο επίπεδο του σχεδιασμού (αν θα είναι δηλαδή στην καθημερινή λειτουργία ή αποτέλεσμα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού).

- Υπάρχει τρόπος ώστε ο Έλληνας επιχειρηματίας μελετώντας αυτές τις δύο έννοιες να βελτιώσει την επιχείρησή του και την ανταγωνιστικότητά της;

Από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, φάνηκε ότι ο Έλληνας επιχειρηματίας μελετώντας αυτές τις δύο έννοιες μπορεί να βελτιώσει την επιχείρησή του και την ανταγωνιστικότητά της, αρκεί να γίνεται συνεχής μελέτη και προσπάθεια εφαρμογής τους.

## 6.2 Περιορισμοί Έρευνας

Στους περιορισμούς της έρευνας μπορούμε να αναφέρουμε ότι στο δείγμα των επιχειρήσεων στο οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα συμμετέχουν μόνο μικρές επιχειρήσεις και από συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Αυτό όμως έγινε για να αποφύγουμε συγκεκριμένο μεθοδολογικά λάθη όπως γνωστικά σφάλματα (πχ διαφορετικές αντιλήψεις και στάσεις των ερωτωμένων) τα οποία θα μπορούσαν να προκύψουν δημιουργώντας ένα δείγμα ανομοιογενών επιχειρήσεων (τόσο σε μέγεθος, όσο και σε γεωγραφικές περιοχές).

Επίσης ένας άλλος περιορισμός της έρευνας είναι το μικρό μέγεθος του δείγματος και η επιλογή του τρόπου της έρευνας των συνεντεύξεων. Όπως τονίσαμε και από την αρχή της εργασίας, πρόκειται για μία διερευνητική προσέγγιση των εννοιών και έτσι αυτή η εργασία ουσιαστικά αποτελεί έναν πιλότο από τον οποίο μπορούν να εξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα για χρήση στους μελλοντικούς ερευνητές.

## 6.3 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα

Στα θέματα για μελλοντική έρευνα θα μπορούσαμε να προτείνουμε την πραγματοποίηση της ίδιας έρευνας σε ένα μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων όπως επίσης και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων σε μέγεθος, γεωγραφική περιοχή κ.λ.π.

## **Βιβλιογραφία**

Adegoke Oke, (2007), "Innovation types and innovation management practices in service companies", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Iss 6 pp. 564 – 587

Aljazzi Fetais \*, Galal M. Abdella ,Khalifa N. Al-Khalifa and Abdel Magid Hamouda, (2022), “*Business Process Re-Engineering: A Literature Review-Based Analysis of Implementation Measures*” *Journals Information* Volume 13 Issue 4 10.3390/info13040185MDPI, Basel, Switzerland.

Campbell Michael, (2023), “*The Three Phases of Change: Prepare, Manage and Sustain*”, Book: An Introduction to Change Management, Prosci, United Kingdom.

Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). “*How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity.*” *Journal of Business Research*, 100, 196–206. doi: 0.1016/j.jbusres.2019.03.035.

Chaffey, D., Edmundson, D. & Hemphill, T., (2019), “*Digital business and e-commerce management: strategy, implementation and practice.*” 7th edition. Pearson, New York.

Chin & Benne, (1985), “*General Strategies for Effecting Change in Human Systems*”, 4th Edition, pp. 22-43, New York: Holt, Rinehart and Winston.

CIRIEC (2012), *The Social Economy in the European Union, Summary of the Report drawn up for the European Economic and Social Committee*, Brussels, Διαθέσιμο στη δ/σση <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.publications.83>.

Clarence Goh, YuantoKusnadi, Benjamin Lee, Gary Pan and Sun Seow Poh, (2023), “*Accelerating Digital Transformation of SMEs*”, World Scientific, ISBN: 978-981-12-7272-1.

Corin Kraft, Johan P. Lindeque and Marc K. Peter, (2021), “*The digital transformation of Swiss small and medium-sized enterprises: insights from digital tool adoption*”, *Journal of Strategy and Management*, DOI: 10.1108/JSMA-02-2021-0063.

Diana Teresa Parra-Sánchez, Leonardo Hernán Talero-Sarmiento, (2023), “*Digital transformation in small and medium enterprises: a scientometric analysis*” *Digital Transformation and Society* ISSN: 2755-0761 Open Access.

Doppelt, B., 2017. *Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society*. Routledge.

European Investment Bank, (2021), “*Investment Report 2020/2021: Building a Smart and Green Europe in the COVID-19 Era*”, Luxembourg, ISBN 978-92-861-4811-8.



Eurostat, 2022. European Statistics. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Fischer Isabel, Papert Marcel, Goertler Thomas and Gimnich Moritz, (2023), “*Change Management Methods and Tools for Digital Transformation a Systematic Literature Review*”, Conference: The Nordic Logistics Research Network - 35th NOFOMA Conference At: Helsinki – Espoo.

Furey, T. R. (1993). “*A six-step guide to process reengineering.*” *Planning Review*, Vol. 21 No .2, 0-23. <http://dx.doi.org/10.1108/eb054407>.

Gibbons, J.P., Forman, S., Keogh, P., Curtin, P., Kiely, R., O'Leary, G., Skerritt, C., O'Sullivan, K., Synnott, K., Cashman, J.P. and O'Byrne, J.M., 2021. Crisis change management during COVID-19 in the elective orthopaedic hospital: Easing the trauma burden of acute hospitals. *The Surgeon*, 19(3), pp.e59-e66

Greg G. Wang and Judy Y. Sun, (2012), “*Change Management*”, from the Book: *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, ISBN: 9780470257739, pp: 103-106, Wiley Online Library.

Hayes, J., 2018. *The theory and practice of change management*. Palgrave.

Innovation handbook. (2005). *A road map to disruptive growth*. Harvard Business School Publishing

Isaksen, Scott, and J. Tidd. "Meeting the innovation challenge." UK: John Wiley & Sons Ltd (2006)

Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D., and Brettel, M., (2020), “*Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation*”. *European Management*, 39, pp: 645–657.

Komisopoulos, F., Malindretos, G., & Moschouris, S. (Ed.). (2024). *Contemporary Business Ecosystems. Strategy, Innovation and Sustainability [Undergraduate textbook]*. Kallipos, Open Academic Editions. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-365>

Kotter P.John (2011), “*Change Management*”, Harvard Business Review Press, ISBN 9781422158005, USA.

LianjuNing 1 and Dan Yao, (2023), “*The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Capabilities and Supply Chain Competitive Performance*”, *Sustainability*, MDPI, Basel, Switzerland.

Matt, D.T., Modrák, V. Zsifkovits, H., (2020), “*Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements*”, Springer International Publishing: Cham, Switzerland, ISBN 978-3-030-25424-7.

Meyer B. Christine & Stensaker G. Inger, (2007), “*Developing capacity for change*”, Journal of Change Management, Reframing Leadership and Organizational Practice, Volume 6, Issue 2, Taylor & Francis.

Meyer J. (1994), “*De psychologie van organisatie-verandering*”, Lemma B. V. Utrecht.  
Michael Hopkins, 2010, “The 4 ways IT is driving innovation”, interview with Erik Brynjolfsson, MIT Sloan Management Review.

OECD, (2021), “*The Digital Transformation of SMEs - Studies on SMEs and Entrepreneurship*”, Paris, France, ISBN 978-92-64-39245-8.

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

Phillips Jeffrey, Klein D. James, (2023), “*Change Management: From Theory to Practice*”, Tech Trends (2023), Volume 67:189–197, (0123456789)1  
3<https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>, Springer.

Porter E. M., Stern S. (2001). «Innovation: Location Matters.» MIT Sloan Management Review, Summer, ps 28-36

Saleh, A., & Watson, R. (2017). *Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment* (BEVUCA). The TQM Journal, 29(5), 705–724.

Scott, S.V.; Van Reenen, J.; Zachariadis, M., (2017), “*The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services.*” Res. Policy 2017, 46, 984–1004.

Shattock, Michael. "European universities for entrepreneurship: Their role in the Europe of knowledge the theoretical context." Higher Education Management and Policy 17.3 (2005): 13.

ThetNaingHtoo, (2022), “*Use of Grab – like services*”, BEng (Hons) Civil Engineering, School of Engineering and the Built Environment, Edinburgh Napier University.

Tidd, J. and Bessant, J., (2011). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. London: Wiley

Timmons J. A. & Spinelli St. (2007), New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, McGraw Hill Higher Education.

Tomala, F. & Seneccal, O., 2004: «Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view», Elsevier, Intern. Journal Of Project Management, v.22, pp.281-287

Verhoef, Peter C.; Broekhuizen, Thijs; Bart, Yakov; Bhattacharya, Abhi; Dong, John Qi; Fabian, Nicolai; Haenlein, Michael Published (2022), “*Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*”, in *Journal of Business Research*, pp: 889-901.

Vincent Roep(2021), “*Digital transformation and change strategies of small and medium-sized enterprises (SMEs)*”, *Academic Journal of Suriname*, Vol. 12 No. 1, Online ISSN 2079-3456.

Warner, K.S.R.; Wäger, M., (2019). “*Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal.*” *Long Range Plan*, 52, 326–349.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016), “*Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*”, *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>

Yassin, F., Salim, J., and Sahari, N. (2013). The influence of organisational factors on knowledge sharing using ICT among teachers. Paper Presented to the 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI), 2013).

Yuchong Hu<sup>1</sup> · Yifan Pan<sup>1</sup> · Miao Yu<sup>1</sup> · Peishen Chen<sup>2</sup>, (2024), “*Navigating Digital Transformation and Knowledge Structures: Insights for Small and Medium-Sized Enterprises*”, *Journal of the Knowledge Economy* <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01754-x>.

Zhou, J. and Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and proposal for future research directions. In *Research in personnel and human resources management (research in personnel and human resources management 22)* (pp. 165–217). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

Ziółkowska, M.J., (2021), “*Digital transformation and marketing activities in small and medium-sized enterprises.*” *Sustainability* 13, 2512.

Γεωργόπουλος, Α. (2015). Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/1647>

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013), *Στρατηγικό Μανάτζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μένου, Αθήνα.

Δούρος, Π., & Καλδής, Π. (2023). Ψηφιακός μετασχηματισμός και πολιτιστικές υπηρεσίες-υποδομές [Κεφάλαιο]. Στο Δούρος, Π., & Καλδής, Π. 2024. Πολιτιστική διαχείριση κληρονομιάς και σύγχρονης δημιουργίας και βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/11875>

E.E. (2013). Κοινωνική οικονομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα, Οδηγός για την Κοινωνική Επιτροπή, τ. 4, Λουξεμβούργο.

Κακούρης, Α., 2010. Εννοιολογικές Προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα της Καινοτομίας. s.l.:Διάυλος.

Κουλουριώτης, Δ., & Μεταξάς, Ι. (2023). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρησιακή Αριστεία [Μεταπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-63>

Μαρινάγη, Α., & Σκουρλάς, Χ. (2022). Διαχείριση γνώσης [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-27>  
Μπουραντάς Κ. Δημήτριος - Μανάτζμεντ Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου, Οκτώβριος 2015.

Μυλώνη, Β., & Μάντζαρης, Κ. (2024). Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Μεταπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-232>

Νόττα, Ο., & Βλάχβη, Α. (2023). Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-137>

Ξανθουδάκης, Γ. & Γεωργιακάκης, Θ., 2015. Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: Η γνώμη των επιχειρήσεων του Ηρακλείου, Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Φεβρουάριος 2016, 7η έκδοση.

Σάκαλη, Π. Χ., 2019. Η σχέση επιχειρηματικής στρατηγικής και συνεργασίας με την καινοτομία και η επίδραση της στην ανταγωνιστικότητα και την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων τροφίμων, (Διδακτορική διατριβή): Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Τραπεζάνογλου, Β. (2010). Καινοτομία και Τεχνολογία. Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα. Διαθέσιμο στο <http://www.scribd.com/doc/31217365/E-BOOK-BT-11-05-10>

Φιτσιλής, Π. (2023). Ευέλικτες μέθοδοι διοίκησης και διαχείρισης έργων [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-196>