

2022-05

þý £ í³ Ç Á ¿ ½ µ Â À µ Á¹² ± » » ¿ ½ Ä¹º - Â  
þý À Á ¿º » ® Ñ µ¹ Â Ñ Ä ¿¼ ¬ Áº µ Ä¹½³º  
þý Ä · Âº ±¹½ ¿ Ä ¿¼ ¬ ± Â Ñ Ä · ½ ± À Ì´ ¿

þý š Å Á¹ ± ¶ ®, § Á¹ Ñ Ä⁻¹⁄² ±

þý Á³Á ±¼¼ ± ·Æ¹±⁰ ð œ ¬ Áº µ Ä¹½³º, £ Ç ¿ » ® Ÿ¹º ¿ ½ ¿¼¹⁰½ ·À¹ÑÄ ·¼½º ±¹ "¹ ¿  
þý ±½ µ Á¹ Ñ Ä®¼¹ ¿ ·µ ¬ À ¿ »¹ Â ¬Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/12281>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΜΑΙΟΣ 2022



**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:  
ΚΥΡΙΑΖΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ**

ΜΑΙΟΣ 2022

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ:  
ΔΕΡΜΑΤΗΣ ΖΑΧΑΡΙΑΣ**

**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ»**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Ψηφιακό Μάρκετινγκ στο  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:  
ΚΥΡΙΑΖΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ**

**ΜΑΙΟΣ 2022**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Χριστίνα Κυριαζή, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Κυριαζή Χριστίνα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

## **Η ΔΗΛΩΣΑ**

**ΚΥΡΙΑΖΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, στο τμήμα του Ψηφιακού Μάρκετινγκ , κατά το έτος 2022.

Η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη του καθηγητή μου, κ. Ζαχαρία Δερμάτη. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω θερμά για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ'αρχής , για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε , για την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, την άριστη συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια της εκπόνησης της, καθώς επίσης και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή έως το τέλος. Η συμβολή του ήταν καθοριστική για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Χρωστάω, επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην αγαπημένη μου γιαγιά, Αντιγόνη Κυριαζή η οποία είναι ένα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα.

Θέλω επίσης να ευχαριστήσω πολύ τα αδέρφια μου Νικόλαο & Νεφέλη Κυριαζή για τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόηση τους καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου, Κωνσταντίνο Κυριαζή & Ρούλα Κασιούρα στους οποίους χρωστάω όλη την πορεία των σπουδών μου μέχρι σήμερα.

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της καινοτομίας.....	11
2.1 Οριοθέτηση της έννοιας.....	11
2.2 Διαχείριση Οργανωσιακής Καινοτομίας.....	16
2.3 Οργανωσιακή δυνατότητα και επιδόσεις καινοτομίας .....	17
2.4 Τα επτά στοιχεία της οργανωσιακής ικανότητας.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3° Ψηφιοποίηση των οργανισμών .....	20
3.1 Εισαγωγή .....	20
3.2 Παραδοσιακό Μάρκετινγκ και Ψηφιακό μάρκετινγκ.....	23
3.3 Οργανωσιακή απόδοση και ψηφιακή καινοτομία.....	26
3.4 Δυνατότητες πληροφορικής, ψηφιακός μετασχηματισμός και οργανωσιακή απόδοση .....	27
3.5 Πληροφοριακή δυνατότητα (IT capability) .....	30
3.6 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	32
3.7 Παράγοντες επιρροής της ψηφιακής καινοτομίας .....	33
3.8 Ψηφιακή ικανότητα και ψηφιακή καινοτομία .....	35
3.9 Διαμεσολαβητικός ρόλος της ψηφιακής καινοτομίας.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° Συμπεράσματα-προτάσεις .....	42
Βιβλιογραφία .....	47

## **Περίληψη**

Στη παρούσα εποχή, η καινοτομία λογίζεται μια εξαιρετικής σημασίας μεταβλητή για κάθε, οργανισμό που δραστηριοποιείται στο τωρινό περιβάλλον. Καθώς η ταχύτητα διεξαγωγής νέων εξελίξεων έχει αυξηθεί, έχει γίνει συνολικά αποδεκτό, ότι ενδεχομένως η πιο σημαίνουσα κατάκτηση, είναι αυτή της επίτευξης προσαρμοστικότητας, ανθεκτικότητας και της ανάπτυξης συνεχούς καινοτομίας, ώστε να προστατεύεται το κάθε, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να αναπτύσσονται υγιώς οι συνθήκες παραγωγής κάποιου νέου. Οι οργανισμοί, με βάση τα ευρήματα των επιστημονικών άρθρων, είχαν εξοικειωθεί στο να νομίζουν ότι η επίτευξη καινοτομίας σχετίζεται με την διασφάλιση αφανών, εσωτερικών συνθηκών, όπως η ενίσχυση της ατομικής δημιουργικότητας, των τρόπων προστασίας και ενίσχυσης της ανάπτυξης δημιουργικών ιδεών (ενστάλαξη συνθηκών προστασίας «νέων αποκλίσεων»), της γόνιμης συνεργασίας κ.ά. Ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η εις βάθος μελέτη της έννοιας της καινοτομίας, σε σχέση με την απόδοση των οργανισμών. Καθώς ο ρόλος της επίτευξης συνεχούς καινοτομίας στο σημερινό, περιβάλλον, θεωρείται κεντρικής σημασίας, μπορεί να έχει αρκετό ενδιαφέρον η από κοινού μελέτη των τρόπων επίτευξης καινοτομίας στα πλαίσια του φυσικού και του ψηφιακού περιβάλλοντος, σε σχέση με την απόδοση των οργανισμών.



## **Abstract**

Nowadays, innovation is considered an extremely important variable for any organization operating in the current environment. As the speed of new developments has increased, it has become generally accepted that perhaps the most significant achievement is the achievement of adaptability, resilience and the development of continuous innovation, in order to protect each, competitive advantage or to develop healthy production conditions. new. Organizations, based on the findings of scientific articles, were accustomed to thinking that the achievement of innovation is related to securing invisible, internal conditions, such as enhancing individual creativity, ways of protection and enhancing the development of creative ideas (instillation of protection conditions " new divergences "), fruitful cooperation, etc. The research purpose of this paper is the in-depth study of the concept of innovation, in relation to the performance of organizations. As the role of continuous innovation in today's environment is considered central, it may be of great interest to jointly study ways of achieving innovation in the physical and digital environment, in relation to the performance of organizations.

## **Εισαγωγή**

Οι σύγχρονες οργανωσιακές προκλήσεις αλλά και η ολοένα και αυξανόμενη τάση των καταναλωτών για προτίμηση των ψηφιακών αγορών, έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς, σε αποφάσεις ενίσχυσης της καινοτομίας προκειμένου να συνδεθεί η τελευταία, με αντιστοιχούσες επαυξήσεις της συνολικής απόδοσης.

Υπό αυτό το πρίσμα η επιστημονική διερεύνηση δύναται να εμβαθύνει και σε λοιπούς παράγοντες/μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα το σκέλος της εμφάνισης ή μη καινοτομίας όπως η εσωτερική οργάνωση των εταιρειών, η επένδυση στο κατηρτισμένο εργατικό δυναμικό, η διασφάλιση των απαραίτητων κονδυλίων για την έρευνα και ανάπτυξη (research & development), η ενίσχυση της ατομικής δημιουργικότητας, η προστασία αλλά και η ενίσχυση της διαφορετικότητας (diversity), η διάθεση ενσωμάτωσης ιδεών των εργαζομένων στην εταιρική πρακτική όταν αυτές προέρχονται από γνώση συγκεκριμένων πελατειακών προβλημάτων επί του πεδίου (επί του πρακτέου-η συμπερίληψη της εργασιακής γνώσης των front office υπαλλήλων στις οργανωσιακές πρακτικές, ακόμα και σε στρατηγικό επίπεδο). Εάν τα ως άνω στοιχεία αποτελούν την κορωνίδα των παραγόντων εσωτερικής οργάνωσης μιας εταιρείας (το αποκαλούμενο και εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας) (Gitman et al., 2018) υπάρχει και ένας έτερος πόλος που επηρεάζει καθολικά την εν γένει καινοτομία και απόδοση μιας εταιρείας και αφορά το εξωτερικό περιβάλλον (Elean, 2008).

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με το ζήτημα της καινοτομίας (σε επίπεδο μάρκετινγκ) και θα επιχειρηθεί η δυνητική διασύνδεση αυτής με το σκέλος της οργανωσιακής απόδοσης. Προκειμένου ακριβώς να μελετηθεί αυτή η δυνητική διασύνδεση αρχικώς είχε σχεδιαστεί η υλοποίηση πρωτογενούς ερευνητικής διαδικασίας που θα συμπεριλάμβανε ποσοτική μεθοδολογία έρευνας με διανομή ερευνητικού εργαλείου στο χώρο εργασίας της γράφουσας. Ωστόσο ορισμένοι περιορισμοί που έχουν να κάνουν αρχικά με το συνολικό διαθέσιμο προς έρευνα πληθυσμό δείγμα που είναι μόλις οκτώ άτομα στην εταιρεία που δραστηριοποιείται επαγγελματικά η γράφουσα, όσο και η χρονική καθυστέρηση που θα προκαλούσε η διαδικασία έγκρισης του ερευνητικού εργαλείου τελικά οδήγησαν στην επιλογή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ως της πιο ενδεδειγμένης για την ανάπτυξη του υπό διερεύνηση ζητήματος.

**Αναφορικά στα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αυτά είναι τα ακόλουθα:**

1. Είναι ο ρόλος της παραδοσιακής διασφάλισης της καινοτομίας (των συνθηκών), πιο σημαντικός από τη διασφάλιση των ψηφιακών συνθηκών καινοτομίας, σε σχέση με τη συνολική, οργανωσιακή απόδοση;
2. Ποιες μεταβλητές (πρόδρομες έννοιες) φαίνονται πιο σημαντικές, σε σχέση με την επίτευξη συνολικής (αφενός) καινοτομίας και ηλεκτρονικής (αφετέρου)
3. Ποιες μεταβλητές (συνθήκες) επίτευξης καινοτομίας, μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένη, οργανωσιακή απόδοση;

Ο ερευνητικός σκοπός της τωρινής εργασίας, είναι η μελέτη της έννοιας της καινοτομίας, σε σχέση με την οργανωσιακή απόδοση. Θεωρείται, ότι έχει αρκετό ενδιαφέρον η από κοινού μελέτη των συνθηκών/ τρόπων που τείνουν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομιών (φυσικά και ψηφιακά), ειδικά σε συνάρτηση με την οργανωσιακή απόδοση. Στόχος συνεπώς, δεν είναι η ακριβής ανάλυση των παραπάνω διαφορών, αλλά η κατανόηση των τρόπων που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση των οργανισμών. Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι μια έννοια, που έχει αποκτήσει εξαιρετική, ερευνητική σπουδαιότητα. Η επιστημονική έρευνα σχετικά με την επίτευξη ψηφιακής καινοτομίας, είναι μάλλον περιορισμένη.

Ο συνολικός ερευνητικός σκοπός στηρίζεται στην παρατήρηση, ότι το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ έχει λάβει μια εξαιρετικά σημαντική θέση τα τελευταία χρόνια, ενώ εικάζεται, ότι μπορεί και να έχουν παραγκωνιστεί, εξίσου σημαντικές συνθήκες. Το βασικό ζητούμενο, είναι το αν οι προσπάθειες μεγιστοποίησης των ωφελειών του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, είναι τόσο σημαντικές (αναμφίβολα είναι πολύ σημαντικές), όσο οι εσωτερικές συνθήκες γενικής επίτευξης οργανωσιακής καινοτομίας.

Έχει παρατηρηθεί μια επικράτηση των αλγόριθμων σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο:

- για παράδειγμα με βάση τον αλγόριθμο k-means γίνεται η ανάλυση/ τμηματοποίηση πελατειακών ομάδων (Whittaker, 2020)
- έχει μάλλον επικρατήσει το ηλεκτρονικό recruitment (που στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην παρακολούθηση ηλεκτρονικών στοιχείων των υποψήφιων εργαζόμενων)
- οι οργανισμοί μάλλον τείνουν να θεωρούν πιο σημαντική την ηλεκτρονική τους παρουσία ως προς την αξιοποίηση της «μόδας» ή των μηνυμάτων που θα συγκινήσουν τους καταναλωτές, σε αντιδιαστολή με την πραγματική, καινοτομική επικοινωνία των μηνυμάτων των brands

Όλα τα παραπάνω, ενδεχομένως δεν βοηθούν τους ελληνικούς/ κυπριακούς οργανισμούς, και αυτό θα επιχειρηθεί να εντοπισθεί. Παρόλο που είναι γενικώς αποδεκτό, ότι η ηλεκτρονική παρουσία είναι περισσότερο δημοκρατική, καθώς επαφίεται καθαρά στη δημιουργικότητα που μπορεί να έχουν ακόμα και οι μικροί οργανισμοί, αυτό είναι ίσως ανακριβές. Απαιτούνται αρκετοί πόροι για την παρακολούθηση των καταναλωτικών τάσεων και την ακριβή μέτρηση της επίδρασης διάφορων στρατηγικών, στις καταναλωτικές στάσεις και συμπεριφορές. Η τάση προς την πλήρη στήριξη των αλγόριθμων μπορεί να αποτελεί σημαντική απειλή για τις ελληνικές/ κυπριακές επιχειρήσεις, όταν τα παραπάνω έρχονται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές συνθήκες ανάπτυξης της καινοτομίας, που μπορούν να ωφελήσουν και την ηλεκτρονική καινοτομία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της καινοτομίας**

### **2.1 Οριοθέτηση της έννοιας**

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονοι οργανισμοί, είναι όλο και πιο δυναμικό (Hollen et al., 2013) και απαιτεί από αυτούς να συμφιλωθούν με την έννοια της συνεχούς οργανωσιακής αλλαγής, κυρίως μέσω της ανάπτυξης καινοτομιών σε κάθε επίπεδο (Knight, 1967). Η έννοια της καινοτομίας έχει καταστεί ίσως η πιο σημαντική έννοια σε επίπεδο ακαδημαϊκού και πρακτικού μάνατζμεντ, σε επίπεδο practitioners (Damanpour & Aravind, 2012).

Μια τέτοια εξέλιξη αντιμετώπισε δυσκολίες καθώς παρουσιάστηκαν ανόμοια/ ασυνεπή αποτελέσματα σχετικών ερευνών, γεγονός που παρεμπόδιζε τη δημιουργία μιας συνεπούς θεωρίας (Downs & Mohr, 1976). Η λύση σε αυτό το πρόβλημα, σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς (Damanpour, 1991; Downs & Mohr, 1979; Downs & Mohr, 1976; Wolfe, 1994), είναι η αλλαγή της σχετικής προσέγγισης, μάλλον σε επίπεδο οντολογίας ή συνολικής κατανόησης του φαινομένου, στη βάση της υποσημείωσης και λήψης διαφορετικών τύπων, χαρακτηριστικών και διαστάσεων της έννοιας της καινοτομίας.

Η οργανωσιακή καινοτομία αρχικά αναφέρθηκε από τον Daft (1978), όπου επεσήμανε μια σημαντική διαφορά σχετικά με την προέλευση της καινοτομίας εντός της εταιρείας λαμβάνοντας

υπόψη την ιεραρχική θέση (διευθυντές ή υπάλληλοι) του συγγραφέα της καινοτομίας. Αυτή η διάκριση οδήγησε στη συνέχεια στη διάκριση μεταξύ τεχνολογικής και διοικητικής (administrative) καινοτομίας (Damanpour, 1991; Damanpour & Evan, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981).

Αν και η έρευνα περιορίστηκε αρχικά στην τεχνολογική καινοτομία για μεγάλο χρονικό διάστημα (Damanpour & Aravind, 2012), έχει ήδη αποδειχθεί ότι η οργανωσιακή καινοτομία, αφορά τόσο την τεχνολογική όσο και την διοικητική (σε σχέση με την οργανωσιακή απόδοση) (Sapprasert & Clausen, 2012). Αυτό μπορεί να τονιστεί, ότι υπήρξε ένα τεράστιο άλμα σε επίπεδο κατανόησης της έννοιας, καθώς η καινοτομία άρχισε να προσεγγίζεται ως ένα ολιστικό, οργανωσιακό φαινόμενο που μπορεί να αφορά ακόμα και συμπεριφορές, μοτίβα σκέψης κ.ά. και όχι ως ένα τεχνολογικό επίτευγμα.

Αυτό το είδος καινοτομίας, έχει χαρακτηριστεί επίσης ως οργανωσιακή καινοτομία, καινοτομία διαχείρισης ή managerial καινοτομία, τονίζοντας τον ευρύ ορίζοντα ή τον πλούτο της έννοιας (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012). Οι Birkinshaw et al. (2008) τόνισαν ότι η οργανωσιακή καινοτομία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται πολλές φορές αντιπροσωπεύοντας κάθε είδους καινοτομία στο οργανωσιακό πλαίσιο, ενώ ο όρος managerial καινοτομία» είναι περιοριστικός αντιπροσωπεύει περιορισμένες χρήσεις, υποδεικνύοντας μόνο αλλαγές στη δομή και στις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Damanpour, 2014).

Σύμφωνα με το Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), (2005, p. 51), η οργανωσιακή καινοτομία ορίστηκε ως *«η εφαρμογή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές μιας εταιρείας, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις»* (επομένως γίνεται λόγος για νέες πρακτικές σε επίπεδο business model, σε επίπεδο συνολικής οργάνωσης ή ανάπτυξης των εξωτερικών σχέσεων/ ενδεχομένως απουσιάζει ο παράγοντας της ανάπτυξης των εσωτερικών σχέσεων).

Οι Damanpour et al. (2009) όρισαν την οργανωσιακή καινοτομία ως: αλλαγές στη δομή και τις διαδικασίες ενός οργανισμού, τα διοικητικά συστήματα, τις γνώσεις που χρησιμοποιούνται στην εκτέλεση του έργου της διαχείρισης και των managerial δεξιοτήτων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να λειτουργήσει και επιτύχει αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους πόρους του. Τέτοιο ορισμοί, μπορεί να είναι αφενός πλατείς, αλλά αφετέρου εξαιρετικά συμπεριληπτικοί/

ουσιώδεις. Στη δεδομένη περίπτωση γίνεται λόγος για τις απαιτούμενες γνώσεις, κάτι που προσιδιάζει στη φιλοσοφία του Knowledge management και αφήνει να εννοηθεί ότι το υπό μελέτη φαινόμενο, είναι εξαιρετικά δυναμικό, ρευστό και αναγκαστικά, ολιστικά προσεγγίσιμο (όπως η γνώση, όπου έχει διαχωριστεί σε ρητή και άρρητη, μεταξύ άλλων) (Nonaka, 2007).

Τέτοιοι ορισμοί επιτρέπουν τον προσδιορισμό δραστηριοτήτων που μπορούν να ταξινομηθούν ως οργανωσιακές καινοτομίες, ενώ πολλά παραδείγματα μπορούν να βρεθούν στη βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανομένων του brand management, της διάρθρωσης των τμημάτων, της ανάπτυξης της ηγεσίας, της οργανωσιακής αποκέντρωσης, της ισορροπημένης αξιολόγησης της απόδοσης κ.ά. (Birkinshaw & Mol, 2006; Hamel, 2006).

Στο ίδιο πλαίσιο, σύμφωνα με το Lam, (2006), ο όρος οργανωσιακή καινοτομία σε μεγάλο βαθμό αναφέρεται είτε στη δημιουργία είτε στην υιοθέτηση μιας έννοιας ή συμπεριφοράς που είναι νέα/ καινούργια για έναν οργανισμό. Οι λέξεις-κλειδιά σε αυτόν τον ορισμό περιλαμβάνουν τις έννοιες «ιδέες/συμπεριφορές» και «νέο/ καινούργιο» (Lam, 2006). Η οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να δίνει έμφαση σε ιδέες που βασίζονται στη γνώση και σε συμπεριφορές, που είναι ρευστές/ μετασχηματιστικές.

Ως εκ τούτου, η καινοτομία εξετάζει το πώς οι νέες ιδέες και οι συμπεριφορές μπορούν να γίνουν αποτελέσματα διαρκούς επιτυχούς διαχείρισης σε ένα οργανισμό. Αυτό δε σημαίνει σε καμία περίπτωση, ότι ο οργανισμός είναι «ρηχός» και ευμετάβλητος». Αυτό μάλλον σημαίνει, ότι έχει τόσο ισχυρά οργανωσιακά θεμέλια (ταυτότητα, κουλτούρα κ.ά.) που είναι σε θέση να διαχειρίζεται επιτυχώς κάθε καινούργια ιδέα, προοπτική κ.ά. (χωρίς να χάνει την ταυτότητά του και επιτυγχάνοντας οργανωσιακά οφέλη). Αυτά πρέπει να τονιστεί ότι είναι εξαιρετικά «βαθιές» έννοιες, συλλήψεις και επιδιώξεις και δεν είναι κάτι καθόλου απλό. Επομένως, γίνεται μια εστίαση σε τρόπους διασφάλισης συνθηκών υγιούς αξιοποίησης διαφορετικών ιδεών, που μπορεί να αφορούν πρακτικά πράγματα όπως μια τεχνολογία, αλλά να είναι και πιο αφηρημένες, ανάδειξής τους σε ένα αξιοκρατικό πλαίσιο, υποστήριξής τους και ανάδειξής τους.

Είναι τόσο περίπλοκη η έννοια, που πρέπει να συνυπάρξουν ταυτόχρονα πολλαπλοί παράγοντες (μεταξύ άλλων-αρχικά, μπορούν να τονιστούν τα ακόλουθα που αποτελούν σκέψεις της ερευνήτριας, ώστε να τεκμηριωθεί η περιπλοκότητα της υπό μελέτη έννοιας) (μεταξύ άλλων Junior, de Oliveira & Fujihara, 2016):

- μια άκρατη, δημιουργική δύναμη (που εκτός από την ύπαρξη δημιουργικών ατόμων, προϋποθέτει την ενίσχυση της κινητοποίησης της δημιουργικότητας, της επιβράβευσης της δημιουργικότητας, της προσέλκυσης δημιουργικών ατόμων με μια σειρά τρόπους κ.ά.)
- μια υγιής, οριζόντια δομή, όπου ευνοείται η διατμηματική επικοινωνία και κυρίως η ανταλλαγή πληροφοριών (που έχουν σημασία), ανάμεσα στις ομάδες
- μια κάθετη, γόνιμη τοποθέτηση δυνάμεων (άσκηση ηγεσίας), όπου η καινοτομία δείχνεται ως σημαντική και γίνονται παράδειγμα οι τρόποι ανάπτυξης της (η ανταλλαγή πληροφοριών για παράδειγμα, η επιβράβευση κ.ά.)
- μια συνολική, εποπτική δύναμη, όπου κατανοείται η ολιστική φύση του φαινομένου. Δεν είναι καθόλου απλό η ενίσχυση της δημιουργικότητας και η ανάπτυξη συνεχούς καινοτομίας (γίνεται λόγος για φαινόμενα Gestalt, όπου το όλον είναι παραπάνω από το απλό άθροισμα των μερών του) (thefreedictionary, 2022)
- η ύπαρξη δέσμευσης στην κατανόηση του φαινομένου της καινοτομίας; πρέπει να επενδυθούν πόροι, ώστε να κατανοηθεί το πώς (στον κάθε οργανισμό), οι δημιουργικές ιδέες, αναπτύσσονται, ισχυροποιούνται, γίνονται μέλος ενός δημιουργικού κύκλου που μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία (συνεπώς πρέπει να μελετηθεί ο «κύκλος της καινοτομίας/ δημιουργικότητας»).
- η κουλτούρα, που πρέπει να είναι ανοιχτή, υγιής και ακμάζουσα (Fan, Liu, Luh & Teng, 2020). Άλλη εξαιρετικά βαθιά έννοια, που είναι δύσκολο να οριοθετηθεί (είναι εύκολο να γίνει λόγος για υποδόριες, αφανείς παραδοχές, υποθέσεις, αξίες κ.ά., αλλά είναι εξαιρετικά δύσκολο να συνδεθεί πρακτικά με την τελική συμπεριφορά) (Schein, 2004)

Στο ίδιο πλαίσιο, μια μελέτη ανασκόπησης της βιβλιογραφίας όπου διερευνήθηκε μια πληθώρα σχετικών ορισμών (Crossan & Araydin, 2009), το συμπέρασμα ήταν το εξής: η έννοια της καινοτομίας αφορά την παραγωγή, την υιοθέτηση, την αφομοίωση και τη χρήση/ διάχυση κάθε νεωτερικότητας που προσθέτει αξία σε επίπεδο οικονομικό και κοινωνικό, την ανανέωση ή την αύξηση υπηρεσιών, προϊόντων ή και αγορών, τη διευκόλυνση εναλλακτικών τεχνικών παραγωγής ή την τελική ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης, έκτακτων αναγκών, που συνιστούν νέα προβλήματα κάθε φορά. Ο ορισμός υποστηρίζει ότι πράγματι, η καινοτομία μπορεί να είναι μια διαδικασία και ένα αποτέλεσμα, κάτι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς είναι μάλλον η σύζευξη διαδικασιών-αποτελεσμάτων (Crossan & Araydin, 2009). Συνεπώς χωρίς διαδικασίες δεν

μπορεί να υπάρξει αποτέλεσμα, αλλά και χωρίς αποτέλεσμα δεν μπορούν να νομιμοποιηθούν οι διαδικασίες.

Συμπερασματικά, υπάρχουν διάφοροι υπάρχοντες ορισμοί της οργανωσιακής καινοτομίας στις αναφερόμενες μελέτες. Ωστόσο, είναι συνετό να σημειωθεί ότι όλες αναφέρονται σε αυτό ως μια διαδικασία που είναι συστηματική και εμπλέκει τόσο ιδέες όσο και συμπεριφορές που όταν θεσπιστεί μπορεί να χρησιμεύσει για να αλλάξει θετικά η οργάνωση. Κάτι που μπορεί να προστεθεί ερμηνευτικά ως σχόλιο, είναι το παρακάτω: η δημιουργικότητα είναι μάλλον μια εγγενής ποιότητα που αφορά τα άτομα, ενώ η καινοτομία είναι μια πιο πλούσια, οργανωσιακή έννοια. Επομένως, μη δημιουργικά άτομα δεν μπορούν να οδηγήσουν ένα οργανισμό στην επίτευξη καινοτομίας. Το ίδιο όμως ισχύει, όταν δημιουργικά άτομα, έρθουν αντιμέτωπα ακατάλληλες, συνθήκες και δεν είναι «γόνιμοι». Μάλιστα η δημιουργικότητα, πρέπει να αντιμετωπισθεί υπό 3 (ή και παραπάνω), διακριτές οπτικές; την ανάπτυξη της δημιουργικότητας, το να επιτρέπεται η ανάπτυξή της, την αξιοποίησή της (το να είναι σεβαστή, το να ισχυροποιείται/ υποστηρίζεται από όλα τα μέλη του οργανισμού), και την εφαρμογή της, ή το να προωθείται και να γίνεται σεβαστή από την ανώτατη διοίκηση. Συνεπώς ήδη γίνεται κατανοητό, πόσο περίπλοκη είναι η σχέση δημιουργικότητας/ καινοτομίας, σε ένα σύγχρονο, οργανωσιακό πλαίσιο.

Ο Lam (2004) ταξινομήσε το σύνολο των διαφορετικών θεωρητικών ρευμάτων σε σχέση με την προσέγγιση της έννοιας σε 3 διαφορετικά επίπεδα, αναγνωρίζοντας ότι αυτά τα πεδία ενέχουν αρκετές επικαλύψεις. Τα τρία ρεύματα είναι:

- Οι θεωρίες οργανωσιακού σχεδιασμού: Αυτό το σύνολο θεωριών προσέγγισε την καινοτομία από την προοπτική των δομικών χαρακτηριστικών των οργανισμών. Εστιάζοντας στη σύνδεση μεταξύ των διάφορων τύπων δομής και της τάσης ενός οργανισμού να καινοτομεί, μελετητές όπως ο Mintzberg, (1979) και ο Teece, (1998) στόχευσαν στον προσδιορισμό των επιπτώσεων των οργανωσιακών δομικών μεταβλητών στην καινοτομία σε επίπεδο προϊόντων και διαδικασιών.
- Οι θεωρίες οργανωσιακής γνώσης και μάθησης: αυτές οι θεωρίες, αντίθετα, προσέγγισαν την καινοτομία στη βάση των γνωστικών θεμελίων των οργανισμών σε μικρο-επίπεδο. Δίνοντας έμφαση στη διαδικασία μάθησης και δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης, αυτό το πεδίο έρευνας διερεύνησε τις καινοτομικές δυνατότητες των οργανισμών ανάλογα με



την ικανότητά τους να δημιουργούν και να αξιοποιούν τη νέα γνώση (Nonaka και Takeuchi, 1995).

- Οι θεωρίες οργανωσιακής αλλαγής και προσαρμογής: αυτό το πεδίο κατανόησε την καινοτομία ως αποτέλεσμα της δημιουργία νέων οργανωσιακών μορφών. Στο πλαίσιο των τεχνολογικών αλλαγών και των ριζικών περιβαλλοντικών μεταβολών, η καινοτομία θεωρείται ως ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η δυνατότητα επιρροής και διαμόρφωσής του (Child, 1997).

## **2.2 Διαχείριση Οργανωσιακής Καινοτομίας**

Η οργανωσιακή καινοτομία είναι μια πολύπλοκη και ρισκοβόρα διαδικασία και οι μάνατζερ που ασχολούνται με τη διαχείριση της καινοτομίας πρέπει να γνωρίζουν τον βαθμό πολυπλοκότητας που ενέχει η συνολική διαδικασία. Ταυτόχρονα έχει σημειωθεί μια έλλειψη σαφήνειας και συμφωνίας μεταξύ των μάνατζερ της καινοτομίας σχετικά με τις βέλτιστες στρατηγικές και τις ενέργειες για τη διασφάλιση της οργανωσιακής αυτής δυνατότητας (Razavi & Attarnezhad, 2013).

Παρά την εκτεταμένη εμπειρική έρευνα, στη βιβλιογραφία του σύγχρονου μάνατζμεντ δεν έχει ακόμη επικρατήσει μια κυρίαρχη θεωρία (Wolfe, 1994). Το πρόβλημα της χρήσης τόσο διαφορετικών θεωριών είναι ότι τα ευρήματα που απορρέουν από καθεμία από αυτές συμβάλλουν στην ύπαρξη ενός περίπλοκου παζλ καινοτομίας, και δεν προχωρούν σε μια πλήρη περιγραφή των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη σωστή διαχείριση της καινοτομίας.

Δύο εξέχουσες θεωρίες διαχείρισης της καινοτομίας είναι η οπτική προβολή βάσει των πόρων (RBV) και η οπτικής της δυναμικής δυνατότητας (dynamic capability approach). Η οπτική που βασίζεται στους πόρους (RBV) θεωρεί τους οργανισμούς ως μια συλλογή πόρων και δυνατοτήτων. Έχει δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη δυνατοτήτων που βασίζονται σε πόρους που είναι δύσκολα μιμήσιμοι, πολύτιμοι και μπορούν να συμβάλλουν στη διαφοροποίηση, την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την αυξημένη απόδοση (Hamel & Prahalad, 1994).

Η οπτική της δυναμικής δυνατότητας, όπως αναλύθηκε από τους Teece και Pisano (1994, σ. 541), τόνισε το «υποσύνολο των ικανοτήτων/επαρκειών που επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να

δημιουργεί νέα προϊόντα και διαδικασίες και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς».

Οι θεωρίες αυτές απαιτούν μια σειρά πραγμάτων για την ευόδωση των ζητούμενων: ικανό ανθρώπινο δυναμικό, οργανωσιακή μάθηση, ανάπτυξη των διαδικασιών, προτεραιοποίηση της Έρευνας & Ανάπτυξης, και άλλων μεταβλητών επιρροής της καινοτομίας, και την κατάλληλη διαχείριση των αμίμητων δυνατοτήτων, μεταξύ άλλων. Παρόλα αυτά, οι δύο αυτές θεωρίες έχουν αρκετές ελλείψεις:

- η αξία των πόρων μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και να είναι απρόβλεπτη.
- η ανάπτυξη γνώσης είναι δύσκολη χωρίς την κατανόηση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων/δυνατοτήτων
- πολλοί πόροι είναι συμπληρωματικοί και συχνά είναι πολύπλοκο να προσδιοριστεί ποιοί πόροι επιδρούν σημαντικά στην αύξηση της απόδοσης (Teece & Pisano, 1994).

### **2.3 Οργανωσιακή δυνατότητα και επιδόσεις καινοτομίας**

Η προσέγγιση των οργανωσιακών ικανοτήτων είναι η πιο γνωστή οπτική στο μάνατζμεντ της καινοτομίας. Υποδηλώνει ότι η καινοτομία σε επίπεδο προϊόντων μακροπρόθεσμα επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω της καλλιέργειας και της ενίσχυσης των οργανωσιακών δυνατοτήτων ως κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης καινοτομίας. Υποστηρίζει ότι οι ανώτερες επιδόσεις των επιχειρήσεων εξαρτώνται από τη μεγάλη κλίμακα επένδυση σε ικανότητες καινοτομίας αντί για την επένδυση σε φυσικά, περιουσιακά στοιχεία (Razavi & Attarnezhad, 2013). Επομένως η ανάπτυξη γόνιμων συνθηκών εντός του οργανισμού είναι αυτό θα οδηγήσει μακροπρόθεσμα στην αύξηση της πιθανότητας ανάπτυξης σημαντικών καινοτομιών.

Όσο πιο ισχυρή είναι η δυνατότητα καινοτομίας που διαθέτει ένας οργανισμός, τόσο πιο ισχυρή θα είναι η καινοτομική της επίδοση (Lawson και Samson, 2001). Υπάρχουν τρεις παράγοντες που καθορίζουν το πόσο καλά μπορούν οι μάνατζερ να συνδέσουν τη δυνατότητα με την επίτευξη καινοτομίας (Razavi & Attarnezhad, 2013):

- οι μάνατζερ θα πρέπει να προσεγγίζουν τη δυνατότητα καινοτομίας ως κάτι περισσότερο από απλή έρευνα και ανάπτυξη και κάθε γωνιά εντός του οργανισμού θα πρέπει να

αναδιαρθρωθεί, διευκολύνοντας την καινοτομία μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού ανταμοιβής και ενθάρρυνσης. Επομένως απαιτείται μια ριζική ανακατεύθυνση του οργανισμού και όχι αποσπασματικές, μεμονωμένες ενέργειες.

- οι πετυχημένοι μάνατζερ θα πρέπει να βλέπουν την καινοτομία ως πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ως ένα μηχανισμό για τη δημιουργία νέας γνώσης. Οι ροές αυτές της καινοτομίας θα πρέπει να συνδεθούν και να ευθυγραμμιστούν με τις κυρίαρχες τεχνολογίες εντός του οργανισμού και τις υπόλοιπες οργανωσιακές ικανότητες
- καθώς η καινοτομία επιτυγχάνεται μέσω αποκλινουσών και χαοτικών συμπεριφορών και μοτίβων σκέψης, θα πρέπει συστηματικά να ενθαρρύνεται η αμφισβήτηση, η διερώτηση κ.ά. παρόλο που όλα τα παραπάνω ενέχουν ένα σημαντικό βαθμό ρίσκου και αβεβαιότητας. Αυτό είναι δύσκολο στην πράξη καθώς θα πρέπει να επιτυγχάνονται αντιφατικά πράγματα, όπως η ταυτόχρονη επίτευξη αποδοτικότητας/ αποτελεσματικότητας και καινοτομίας/ πειραματισμού.

## **2.4 Τα επτά στοιχεία της οργανωσιακής ικανότητας**

Οι Lowson και Samson (2001) παρείχαν ένα μοντέλο επεξήγησης της οργανωσιακής ικανότητας που παρατίθεται στη συνέχεια. Περιλαμβάνει επτά στοιχεία/διαστάσεις: το όραμα, τη στρατηγική, την αξιοποίηση της βάσης ικανοτήτων, την οργανωσιακή ευφυΐα, τη δημιουργικότητα, τη διαχείριση των ιδεών, τις δομές και τα συστήματα του οργανισμού, την κουλτούρα/ κλίμα, και τη διαχείριση της τεχνολογίας.

- Πρώτον, το όραμα και η στρατηγική που είναι ένα σημαντικό βήματα στη διαδικασία θεσμοθέτησης της καινοτομίας. Η σύλληψη και η επιτυχής κοινοποίηση ενός κοινού οράματος μπορούν να καθορίσουν τη διάρκεια της κάθε καινοτομίας. Καινοτόμες συμπεριφορές τείνουν να εμφανίζονται στους οργανισμούς που υιοθετούν μια ολοκληρωμένη στρατηγική με σκοπό να δημιουργήσουν μελλοντικές συνθήκες. Μόνο έτσι μπορεί να δημιουργηθούν καινούργιοι κανόνες σε κάθε επίπεδο (δημιουργίας) (Markides, 1998).
- Δεύτερον, η αξιοποίηση της βάσης των ικανοτήτων που συμπεριλαμβάνει την οργανωσιακή ικανότητα διαχείρισης, σε επίπεδο κατανομής των πόρων στους απαιτούμενους τομείς που είναι θεμελιώδους σημασίας για τη διασφάλιση καινοτόμων

αποτελεσμάτων (Burgelman & Maidique, 1988). Για να γίνει αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν τρία βασικές πτυχές της οργανωσιακής ικανότητας: α) την ενθάρρυνση της δυνατότητας ανάληψης κινδύνων, με την κατάλληλη κινητοποίηση και αξιοποίηση πόρων σε διάφορα στάδια της διαδικασίας επίτευξης καινοτομίας β) την τόνωση της δυνατότητας επίτευξης καινοτομίας και την αύξηση του αριθμού των αντίστοιχων πρωτοβουλιών, μέσω της επένδυσης στην κατανόηση της ανάμιξης ανόμοιων πόρων και γνώσεων σε επίπεδο αγορών, τεχνολογιών και προϊόντων γ) τη δημιουργία νέων καινοτόμων πρακτικών και μοντέλων και τη διάχυση της καινοτομίας παγκοσμίως μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών

- Τρίτον, η οργανωσιακή νοημοσύνη που έχει οριστεί από τον Glynn (1996), ως η ικανότητα επεξεργασίας, ερμηνείας, κωδικοποίησης, διαχείρισης και πρόσβασης σε πληροφορίες με ένα συστηματικό, στοχευμένο τρόπο, ώστε να μπορεί να αυξηθεί η προσαρμοστική δυναμική του οργανισμού στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Για να διευκολυνθεί η διαδικασία ανάπτυξης καινοτομίας, μια προϋπόθεση είναι η εξής: οι οργανισμοί να μειώσουν την πιθανή συστημική/ οργανωσιακή ασάφεια και αβεβαιότητα με την αξιοποίηση της αποτελεσματικής παρακολούθησης πληροφοριών/δεδομένων. Τουλάχιστον τρεις παράγοντες είναι σημαντικοί: α) η ανάπτυξη μάθησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές και τους πελάτες β) η τεχνολογική πρόβλεψη και η προληπτική σάρωση του περιβάλλοντος γ) η εξάλειψη ασύμφορων επιλογών και ο εντοπισμός νέων μεθόδων/ οδών επικοινωνίας και αξιοποίησης των νέων, real time πληροφοριών (Burgelman & Maidique, 1988; Salehand & Wang, 1993).
- Τέταρτον, η δημιουργικότητα και η διαχείριση νέων ιδεών, επιτρέποντας την υιοθέτηση/ αποδοχή μη δοκιμασμένων, απραγματοποίητων και αποκλινουσών σκέψεων
- Επιπλέον, θα πρέπει να αναπτυχθούν ευνοϊκές οργανωτικές δομές και συστήματα που θα ενθαρρύνουν την καινοτομία ολιστικά. Καινοτόμοι οργανισμοί επιτρέπουν στους εργαζόμενους να υιοθετήσουν ένα υγιές πνεύμα αμφισβήτησης, συνεχούς διερώτησης και αντίδρασης σε άκαμπτα, οργανωσιακά εμπόδια (Maira & Thomas, 1998). Σε αυτό το πλαίσιο, το σύστημα ανταμοιβών είναι επίσης σημαντικό. Ενώ η δημιουργία ιδεών μπορεί να είναι μια ατομική υπόθεση (όπως και η επιβράβευση της δημιουργικότητας), η μακροπρόθεσμη επίτευξη οργανωσιακής καινοτομίας και εφαρμογής της καινοτομίας εξαρτώνται από τις ανταμοιβές της ομάδας (η ατομική δημιουργικότητα/ καινοτομία

είναι μάλλον μια ατομική μεταβλητή, ενώ η εταιρική καινοτομία είναι οργανωσιακή (Wang, 1993).

- Η επιτυχία της καινοτομίας εξαρτάται ζωτικά από την οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα. Αυτές οι δύο έννοιες είναι εξαιρετικά σημαντικές και δύσκολα διακρίσιμες. Ένας τρόπος είναι να σκεφτεί ο αναγνώστης το εξής; η κουλτούρα είναι το «πώς γίνονται τα πράγματα σε ένα οργανισμό», ενώ το κλίμα φανερώνει το «πώς είναι τα πράγματα». Ο Samson (2001) προσδιόρισε τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας: α) ανοχή στην αβεβαιότητα μέσω του αυστηρού ελέγχου/ οριοθέτησης των έργων και των διαδικασιών διαχείρισης των διάφορων πληροφοριών β) ενδυνάμωση των εργαζομένων με επένδυση και σεβασμό στις ικανότητες και την μοναδικότητα των εργαζόμενων γ) η ύπαρξη δημιουργικού χρόνου μέσω των ευέλικτων προθεσμιών δ) ανταλλαγή γνώσεων και επικοινωνία, διατμηματικά και ενδοοργανωσιακά
- Τέλος, η ικανότητα επιτάχυνσης της τεχνολογικής ικανότητας ενός οργανισμού, μπορεί να είναι κρίσιμος παράγοντα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Ψηφιοποίηση των οργανισμών**

### **3.1 Εισαγωγή**

Η ψηφιοποίηση των οργανισμών παγκοσμίως, σε όλες τις βιομηχανίες που διευκολύνονται από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες όπως το IoT (Internet of things), την ανάλυση των big data (τεράστιων όγκων δεδομένων, που απαιτούν νέες αναλυτικές γνώσεις διαχείρισης και μπορεί να οδηγήσουν σε νέες προοπτικές, αναγνώριση μοτίβων συμπεριφοράς κ.ά.), η τεχνητή νοημοσύνη και το cloud computing είναι αναδυόμενα φαινόμενα (Khin & Ho, 2018).

Οι οργανισμοί πρέπει να επιτύχουν στο να υιοθετήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό μέσω της ψηφιακής, τεχνολογικής αναμόρφωσης, που επιτρέπει σημαντικές επιχειρησιακές βελτιώσεις, όπως η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και η ενίσχυση της πελατειακής ανάμιξης, η βελτιστοποίηση των λειτουργιών και η δημιουργία νέων επιχειρησιακών μοντέλων. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί οι ανταγωνιστές, να αποκτήσουν τέτοιο προβάδισμα που να διακυβευτεί ακόμα και η επιβίωση ενός οργανισμού (Fitzgerald et al., 2014). Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί (μπορεί να είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ή ακόμα και

δημόσιες υπηρεσίες), να ψηφιοποιήσουν το προϊόν, την υπηρεσία ή την επιχειρησιακή τους λειτουργία, πρέπει να ενσωματώσουν τις νέες ψηφιακές λύσεις, όπως τα διάφορα προηγμένα λογισμικά (market intelligence software) που χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη (AI) για τον εντοπισμό των τάσεων μεταξύ των πελατών-στόχων, κάτι που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τους οργανισμούς, ως προς την προσαρμογή των προσφορών τους.

Για παράδειγμα μια ψηφιακή, καινοτομική λύση ήταν η εξής: η δημιουργία μιας προσαρμοσμένης/ εξατομικευμένης εφαρμογής για κινητά που χρησιμοποιείται από καταστήματα της Tesco στη Νότια Κορέα και επιτρέπει στους πελάτες να κάνουν σάρωση των προϊόντικών κωδικών σε εικονικά παντοπωλεία της εταιρίας, κατά την αναμονή τους σε σιδηροδρομικούς σταθμούς. Τα επιλεγμένα ψώνια στη συνέχεια παραδίδονται στο σπίτι του κάθε αγοραστή. Αυτή η ψηφιακή προσφορά αξίας ενίσχυσε τη διαδικτυακή παρουσία της Tesco (Khin & Ho, 2018).

Αξίζει να αναλυθεί λίγο περισσότερο, αυτή η περίπτωση: παρόλο που ο στόχος είναι η αύξηση της πελατειακής διευκόλυνσης, ο οργανισμός ουσιαστικά επέδειξε μια δέσμευση σε σχέση με την ενίσχυση της συνολικής, πελατειακής εμπειρίας. Αυτό που αντιλαμβάνεται ο μέσος καταναλωτής, είναι ότι υπήρξε επένδυση χρόνου ενέργειας/ πόρων από τη σκοπιά του οργανισμού, ώστε να βελτιωθεί η πελατειακή του εμπειρία. Αυτό μπορεί να είναι πολύ θετικό αρχικά (στο πλαίσιο του Social exchange theory) αρκεί να συνοδεύεται από τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, που θα συμβάλλουν στην εσωτερίκευση της σχέσης. Για παράδειγμα ακόμα και ο υπάλληλος που θα μεταφέρει τα ψώνια (η συνολική παρουσία του, αυτό που εκπέμπει συνολικά), μπορεί να συμβάλει στην εσωτερίκευση της θετικής εμπειρίας. Ένα πρόβλημα με τις ψηφιακές, καινοτόμες λύσεις, μπορεί να είναι η έλλειψη ευθυγράμμισης σε όλα τα στάδια. Η αρχική ευκολία, μπορεί να γίνει δυσκολία, όταν η παραγγελία αργήσει ή υπάρξουν προβλήματα στα συστήματα υποστήριξης των καινοτομικών πρωτοβουλιών. Μάλιστα αυτό μπορεί να είναι και επιζήμιο, καθώς ο πελάτης μπορεί να σκεφτεί, ότι ο οργανισμός δεν είναι αξιόπιστος/σοβαρός κ.ά.

Σύμφωνα με τους Khin και Ho, (2018), λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη που προσφέρει η ψηφιοποίηση, οι καινοτόμες ψηφιακές λύσεις μπορούν να θεωρηθούν ως ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας σε διάφορους κλάδους και λειτουργίες, όπως το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση πελατών, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η εφοδιαστική αλυσίδα και η

παραγωγή. Η ψηφιακή καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως καινοτόμες λύσεις της πληροφορικής, όπου η αναδυόμενες ψηφιακές τεχνολογίες ενσωματώνονται για να υποστηρίξουν την ψηφιοποίηση των οργανισμών. Μαζί με την αυξανόμενη σημασία της ψηφιοποίησης, η ψηφιακή καινοτομία έχει γίνει μια σημαντική ερευνητική έννοια, λόγω της ενίσχυσης της ανάγκης για νέες ψηφιακές λύσεις. Ήδη διαφαίνεται το εξής; η ψηφιακή καινοτομία αντιμετωπίζεται μάλλον ως ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων με τρόπο που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαδικασία ψηφιοποίησης ενός οργανισμού. Αυτό δεν είναι παράλογο, καθώς ο στόχος δεν είναι η ποιοτική μελέτη της ψηφιακής καινοτομίας (ποιες συνθήκες μπορεί να οδηγήσουν σε βέλτιστες ψηφιακές λύσεις), αλλά η επίτευξη ψηφιακής μετάβασης και οργανωσιακής μεταμόρφωσης. Επομένως η μετάβαση αυτή θεωρείται ο απόλυτος στόχος και έπειτα (μάλλον) θα εξεταστούν οι συνθήκες που οδηγούν σε πιο καινοτομικές, ψηφιακές λύσεις/ προτάσεις (digital innovation).

Ήδη φαίνεται μια ανακολουθία; η οργανωσιακή καινοτομία ως έννοια έχει μελετηθεί ενδελεχώς, ενώ η ψηφιακή καινοτομία μάλλον θεωρείται ως ο βέλτιστος τρόπος καινοτομικής μετάβασης σε μια «ψηφιακή μεταμόρφωση». Επομένως παραλείπονται πάρα πολλά ενδιαμέσα στάδια: υπό ποιες συνθήκες η ψηφιακή μετάβαση θα ωφελήσει τους οργανισμούς, τα άτομα και τις κοινωνίες συνολικά για παράδειγμα, ή το πώς θα αναπτυχθούν ψηφιακές καινοτομίες που θα πληρούν αυτά τα κριτήρια. Για την οργανωσιακή καινοτομία, υπάρχει εκτενές, επιστημονικό υλικό και ευρήματα, σε σχέση με τα παραπάνω, ενώ η μετάβαση του paradigm (από την καινοτομία στην ψηφιακή καινοτομία) φαίνεται ίσως κάπως ταχεία, βεβιασμένη και σχετικά επιφανειακή.

Παρά το αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον για την ψηφιακή καινοτομία, η βιβλιογραφία για την ψηφιακή καινοτομία βρίσκεται ακόμη σε αρχικά στάδια. Οι περισσότερες μελέτες για την ψηφιακή καινοτομία έχουν προσεγγίσει την καινοτομία από μια τεχνική (technical), μια αρχιτεκτονική (ως προς τις δομές που ευνοούν την ψηφιακή εξάπλωση) ή πληροφοριακή οπτική (πληροφοριακά συστήματα) (Wroblewski, 2018; Lyytinen et al., 2016). Επιπλέον, το πλαίσιο αυτών των μελετών αφορά κυρίως τις γενικές βιομηχανίες και όχι μικρότερους κλάδους (Eidhoff et al., 2016; Häikiö & Koivumäki, 2016).

### **3.2 Παραδοσιακό Μάρκετινγκ και Ψηφιακό μάρκετινγκ**

Το παραδοσιακό μάρκετινγκ αναφέρεται στις συμβατικές μεθόδους μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνταν πριν από την εμφάνιση των Διαδικτυακών καινοτομιών και τη σχετική ανάπτυξη (Todor, 2016). Περιλαμβάνει τη χρήση του ραδιοφώνου, των εφημερίδων, της τηλεόρασης, φυλλαδίων, διαφημιστικών πινακίδων κ.ά. Σε αυτό το είδος μάρκετινγκ, οι οργανισμοί πωλούν τα προϊόντα τους απευθείας στους πελάτες τους με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, για τη διάθεση των προϊόντων στην αγορά (Todor & Ramirez, 2016). Το παραδοσιακό μάρκετινγκ μπορεί να προσφέρει περισσότερη έκθεση, ενώ και πάλι, είναι πιο εύκολο να στοχευτεί ένα τοπικό κοινό σε μια πόλη ή έθνος μέσω της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου. Βέβαια το κόστος ήταν μεγαλύτερο, κάτι που ευνοούσε τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, που ήταν σε θέση να διαθέσουν να διαθέσουν περισσότερους πόρους σε επίπεδο έρευνας αγοράς, προβολής, επικοινωνίας μηνυμάτων κ.ά.

Από την άλλη πλευρά, χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να φτάσουν τα προϊόντα στους πελάτες μέσω των παραδοσιακών τακτικών μάρκετινγκ (Xu et al., 2016). Το παραδοσιακό μάρκετινγκ είναι επίσης συγκριτικά, ακριβό και λιγότερο αποτελεσματικό σε επίπεδο πελατειακής ανάμιξης, σύμφωνα με τους Rosário και Cruz (2019) (μια μάλλον υποκειμενική οπτική, καθώς δεν μπορούσε τότε να μετρηθεί η πελατειακή ανάμιξη, όπως τώρα). Είναι εξίσου δύσκολη η μέτρηση της απόδοσης της επένδυσης (ROI) για τον προσδιορισμό της επιτυχίας μιας μάρκετινγκ εκστρατείας. Βέβαια η μέτρηση δεν είναι πάντα κάτι θετικό, για πολλούς λόγους: κατά πρώτον μπορεί να αφήνονται περιθώρια, σε μακροπρόθεσμες προτάσεις αύξησης της προσφερόμενης αξίας, καθώς δεν αποδίδουν όλα μονομιάς. Έπειτα, η ικανότητα μέτρησης του καθετί, δε σημαίνει απαραίτητα και καλύτερευση/ πρόοδο. Πρέπει να ξέρει κανείς, τι μετράει και πώς, με τι το συγκρίνει, υπό ποιες συνθήκες κ.ά. Αλλιώς κινδυνεύει να χαθεί σε ένα «ωκεανό μετρήσεων και δεδομένων», ενώ οι ικανότητα του να ξέρει κανείς τι να μετρά, δε συναρτάται μάλλον με την ικανότητα μέτρησης (ποιοτική μεταβλητή vs ποσοτικής). Σύμφωνα με τους Varnalievna και Sarkanjac (2016), η ψηφιακή διαφήμιση αναμένεται να ξεπεράσει τις τηλεοπτικές διαφημίσεις στο μέλλον.

Σε σύγκριση με το παραδοσιακό, το ψηφιακό μάρκετινγκ αναφέρεται στο μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών, όπου χρησιμοποιούνται διαφορετικές ψηφιακές τεχνολογίες, όπως κινητά τηλέφωνα και υπολογιστές (Montgomery et al., 2012). Από τις δεκαετίες του 1990 και 2000, το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει αναπτυχθεί ραγδαία και έχει αλλάξει τους τρόπους αλληλεπίδρασης,



ανάμεσα σε διαφορετικές τεχνολογίες και διαφορετικά brands. Οι επωνυμίες έχουν από καιρό αποδεχθεί τις νέα ψηφιακές δυνατότητες, προκειμένου να ενισχύσουν αρχικά το brand image, την πελατειακή ανάμιξη και τελικά τις πωλήσεις, την κερδοφορία κ.ά. Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ έχουν αναγκαστεί να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές, αλλά δεν είναι πάντα αναγκαστικά επιτυχημένες.

Ο Hirayama (2019) τόνισε ότι το πελατοκεντρικό μάρκετινγκ είναι κρίσιμο για την αύξηση της ικανότητας ανταπόκρισης στις αλλαγές της συμπεριφοράς των καταναλωτών και ότι τα σχέδια για αυτό το σκοπός πρέπει να διατυπώνονται και να υλοποιούνται με ένα ολοκληρωμένο τρόπο. Σε αυτό το σημείο, μπορεί να τονιστεί το εξής: Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, έχει ίσως να κάνει στην ουσία με αφανείς παραδοχές, που δεν είναι εύκολα ορατές. Κατά πρώτον, δίνεται βάση στην εξατομίκευση, κάτι με το οποίο ασχολήθηκε το Relationship marketing, που ήταν μια κεντρικής σημασίας εξέλιξη του marketing paradigm. Επομένως, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα της εξατομίκευσης μέσω του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, ενώ σπάνια αναφέρεται ότι αυτός ήταν ο τομέας επικέντρωσης του μάρκετινγκ σχέσεων. Έπειτα παρατηρείται, μια παραδοχή, που ενυπάρχει σε όλη την ιστορία της ανθρώπινης σκέψης. Ότι οι μεταβαλλόμενες συνθήκες, θα αλλάξουν τη φύση των ατόμων και των καταναλωτών κατά επέκταση.

Προφανώς υπάρχουν αλλαγές στη μέση, καταναλωτική συμπεριφορά, εξαιτίας της προσβασιμότητας σε πληροφορίες, της πρωτοφανούς ικανότητας σύγκρισης τιμών/ ποιότητας, της μείωσης της αφοσίωσης σε brands κ.ά. Αρχικά μπορεί να υποστηριχθεί, ότι η «βαθιά ανθρώπινη φύση» δεν αλλάζει τόσο εύκολα εν μέσω τεχνολογικών αλλαγών. Επιπλέον, ότι η αυτή ανάγκη για αύξηση της αποκρισιμότητας σε οτιδήποτε μαθευτεί, δεν είναι αναγκαστικά κάτι θετικό για τους οργανισμούς. Ένας οργανισμός που έχει ισχυρές αξίες, οργανωσιακή γνώση και προσφέρει υπηρεσίες πραγματικής ποιότητας, δεν έχει ανάγκη να ανταποκριθεί σε κάθε πελατειακή απαίτηση/ επιθυμία. Εάν το έκανε πραγματικά, κάθε υπάλληλος, θα είχε μόνιμο burnout και μακροπρόθεσμα θα υπήρχαν σημαντικά θέματα οργανωσιακής επιβίωσης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ψηφιακή καινοτομία, αφορά και τη δυνατότητα υποστήριξης όλων των αντιδράσεων. Αν είναι να γίνει μια καινοτομική διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και οι εργαζόμενοι να κατακλυστούν από μηνύματα, στα οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν (θετικά και αρνητικά), γίνεται λόγος για μια βραχυπρόθεσμη επιτυχία.

Στο ίδιο πλαίσιο, σύμφωνα με τους Morais et al., (2015), οι ψηφιακές καμπάνιες μάρκετινγκ αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές και τείνουν να επικρατούν. Το ψηφιακό μάρκετινγκ επιτρέπει στις εταιρείες να στοχεύουν σε ένα τεράστιο κοινό ανεξάρτητα από την τοποθεσία του. Επιπλέον το ψηφιακό μάρκετινγκ βοηθά στην ανακάλυψη/ αξιοποίηση νέων αγορών, δεδομένου ότι οι εταιρείες έχουν την ικανότητα εξερεύνησης αναξιοποίητων και ανεξερεύνητων αγορών (Malar, 2016). Από την άλλη, τεράστιες πολυεθνικές έχουν αποτύχει παραδοσιακά στην εξάπλωση σε νέες αγορές (όπως η Ασία), εξαιτίας των πολιτισμικών διαφορών. Εδώ αφήνεται να εννοηθεί, ότι είναι εύκολο για μια μικρή επιχείρηση να εξαπλωθεί στην Κίνα για παράδειγμα, χωρίς να γνωρίζει την τοπική κουλτούρα, τις διαφορές ως προς την αντίληψη των μηνυμάτων του μάρκετινγκ κ.ά. Ήδη, κατά την παρούσα εργασία, διαφαίνεται ότι η ψηφιακό μάρκετινγκ και η και η ψηφιακή καινοτομία, είναι σε ένα βαθμό wishful thinking”. Προφανώς υπάρχουν τεράστιες δυνατότητες, αλλά συνδυάζονται με μια υπερ-αισιόδοξη, αμερικανική οπτική.

Το ψηφιακό μάρκετινγκ επιτρέπει στους διαφημιστές να προσαρμόζουν το περιεχόμενο, ανάλογα με τους στόχους, τους φόβους της αγοράς-στόχου τους, τις αντιπάθειες, τις προτιμήσεις, το εισόδημα, το επάγγελμα/ φύλο/ ηλικία (Malar, 2016). Ως ετούτου, το περιεχόμενο εξατομικεύεται ώστε να προσελκύσει την προσοχή κάθε συγκεκριμένου κοινού-στόχου. Το ψηφιακό μάρκετινγκ θεωρείται επίσης πιο ελκυστικό, σε σύγκριση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ (Avasilcai & Bujor, 2018). Μέσω των email και της ζωντανής συνομιλίας, είναι πιο εύκολο να προσελκυθεί οποιοδήποτε κοινό-στόχο όταν έχει τη δυνατότητα να σχολιάσει, κοινοποιήσει και να κάνει like σε αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Yadav et al., 2016). Οι χρήστες αφήνουν επίσης κριτικές και βαθμολογούν διαφορετικά προϊόντα, ενώ μπορεί να συμμετέχουν επίσης ενεργά στη συν-διαμόρφωση πολλαπλών υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι Oklander et al., (2018) έχουν υποστηρίξει ότι οι δραστηριότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ είναι πολύ πιο αποδοτικές σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Οι πληρωμένες διαφημίσεις στο YouTube και το Facebook είναι πολύ λιγότερο δαπανηρές σε σύγκριση με την πρόσληψη μιας εταιρείας μάρκετινγκ για τη δημιουργία τηλεοπτικών διαφημίσεων. Το ψηφιακό μάρκετινγκ προσφέρει άμεση δημοσιότητα σε όλα τα επίπεδα. Κάθε φορά που δημοσιεύεται μια διαφήμιση στο Facebook ή YouTube, το συγκεκριμένο κοινό-στόχο μπορεί να το δει σχεδόν αμέσως, που σε αντάλλαγμα σημαίνει περισσότερα δημοσιότητα. Αυτό όμως μπορεί να είναι και

εξαιρετικά επικίνδυνο, καθώς μπορεί να αναπαραχθούν αρνητικά σχόλια, σε ανυπολόγιστους ρυθμούς. Συμπερασματικά, ως προς τα παραπάνω, μπορούν να τονιστούν τα ακόλουθα:

- το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι ένα τεράστιος χώρος ωφελειών/ ρίσκων. Δεν υπάρχει σημαντικό όφελος, χωρίς κόστος, αν δεν υπάρξει ρίσκο. Τα ρίσκα είναι πάρα πολλά, απρόβλεπτα και εξαιρετικά περίπλοκα (για παράδειγμα το να εξαφανιστεί η φήμη ενός οργανισμού, επειδή ένας υπάλληλος έκανε ένα viral σχόλιο/ παρατήρηση)
- παρόλο που είναι εύκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα κάθε εκστρατείας, είναι σχεδόν αδύνατο να αποδοθούν ευθύνες ή εύσημα σε περιπτώσεις επιτυχίας/ αποτυχίας (είναι χαοτικό το πλαίσιο)
- οι διαφημίσεις στο Facebook ή το YouTube, τείνουν να εκλαμβάνονται ως ενοχλητικές, πράγμα που έχει αρνητικό αντίκτυπο στο brand image τω οργανισμών. Η εξατομίκευση (μέσω της ανάλυσης των προσωπικών δεδομένων), μπορεί κάλλιστα να γυρίζει σε σοβαρή, καταναλωτική, δυσφορία, Όταν γίνεται μια ιδιωτική συνομιλία για ένα θέμα, και έπειτα εμφανίζεται μια διαφήμιση, μπορεί κάλλιστα να είναι κάτι αρκετά αρνητικό, μακροπρόθεσμα. Είναι άλλη η εξατομίκευση, μέσω της μακροσκελούς επικοινωνίας με εργαζόμενους του κάθε οργανισμού, και άλλο η εξατομίκευση που βασίζεται στην παρακολούθηση κάθε ιδιωτικής στιγμής/ συνομιλίας. Είναι πολύ διαφορετικό το τελευταίο, από ένα πωλητή που έχει καταφέρει να διατηρήσει ένα μακροχρόνιο δεσμό με ένα πελάτη, και υπάρχει ένα σημαντικό επίπεδο αλληλοεκμυστήρευσης.

### **3.3 Οργανωσιακή απόδοση και ψηφιακή καινοτομία**

Η βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών θεωρείται ως ένας από τους πιο κρίσιμους στόχους, ενώ ένας τομέας που συνεχίζει να προκαλεί μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον, είναι ο αντίκτυπος της τεχνολογίας της πληροφορίας (ΤΠ) στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Από τη μία πλευρά, υπάρχει μια πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με την άμεση επίδραση του IT στην οργανωσιακή απόδοση (Dehning & Richardson 2002; Mahmood & Mann 2000; Wade & Hulland 2004). Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι μελετητές συνεχίζουν να αμφισβητούν την άμεση αυτή επίδραση και τον ισχυρισμό ότι η ανώτερη ικανότητα σε αυτό το επίπεδο, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικό ανταγωνιστικό ανταγωνισμό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς (Carr 2003; Clemons & Row, 1991; Chae et al., 2014).

Η τυποποιημένη φύση των σημερινών συστημάτων πληροφοριών και η ευκολία με την οποία οι εταιρείες μπορούν να μιμηθούν τις ΙΤ δυνατότητες των ανταγωνιστών τους, έχουν οδηγήσει πολλούς ερευνητές, στο να αμφισβητήσουν τη στρατηγική τους σημασία (Carr 2003), όπως και τη στρατηγική τους ανωτερότητα (Masli et al., 2011; Chae et al., 2014). Επιπλέον, οι υποκείμενοι τρόποι, μέσω των οποίων η οργανωσιακή ικανότητα πληροφορικής (IT capability), μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της εταιρείας παραμένουν θολοί (Liu et al., 2013; Yan & Sengupta, 2011). Η έλλειψη συμφωνίας στη βιβλιογραφία των πληροφοριακών συστημάτων (IS) σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η δυνατότητα του ΙΤ, τείνει να επιδρά στην οργανωσιακή απόδοση (Chen et al., 2014; Melville et al., 2004; Kohli & Grover, 2008) έχει οδηγήσει σε εκκλήσεις για τη διενέργεια περισσότερων εμπειρικών μελετών, που να καταφέρουν να εντοπίσουν τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την απόδοσή τους, μέσω των δυνατοτήτων της Πληροφορικής (Chen et al., 2014). Επομένως, η σχέση μεταξύ των δυνατοτήτων πληροφορικής και της σταθερής, αυξημένης απόδοσης παραμένει ασαφής (Stoel & Muhanna 2009).

### **3.4 Δυνατότητες πληροφορικής, ψηφιακός μετασχηματισμός και οργανωσιακή απόδοση**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός χαρακτηρίζεται από αλλαγές και μεταλλάξεις που οδηγούνται και βασίζονται σε τεχνολογικά θεμέλια. Μέσα σε μια επιχείρηση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως μια οργανωσιακή στροφή στα big data, τα analytics, το cloud, τις κινητές συσκευές και τις πλατφόρμες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον υφίσταται μια ριζική αλλαγή του επιχειρηματικού τοπίου που τροφοδοτείται από την εμφάνιση των ψηφιακών καινοτομιών και των αντίστοιχων ευκαιριών. Οι εταιρείες υιοθετούν όλο και περισσότερο διάφορες ανάλογες ευκαιρίες, σε μια προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών ψηφιακών, επιχειρησιακών στρατηγικών. Παράλληλα, έχει υπάρξει μια αυξημένη εστίαση σε ψηφιακές επιχειρηματικές ευκαιρίες και στρατηγικές, με τους επαγγελματίες και τους μελετητές, να προσπαθούν να κατανοήσουν πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τις ψηφιακές ευκαιρίες και να προωθήσουν την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Markus & Loebbecke 2013; Westerman et al., 2014; Pagani, 2013).

Οι ψηφιακές τεχνολογίες δεν επηρεάζουν μόνο τον τρόπο διεξαγωγής των επιχειρήσεων, αλλά διαταράσσουν τα υπάρχοντα επιχειρησιακά μοντέλα σε πολλούς κλάδους. Επιπλέον, μπορεί να

διαταράσσουν σημαντικές μεταβλητές του Knowledge management, ή της διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης. Η οργανωσιακή γνώση μπορεί να διαχωριστεί κυρίως στην ρητή (explicit) και στην άρρητη γνώση (tacit), ενώ έπειτα είναι σημαντικό το πώς αναπτύσσεται, μεταφέρεται, και αποθηκεύεται. Η πρώτη διάσταση, αφορά τη γνώση που μπορεί να είναι «μαθηματική», να μεταφερθεί και να αποθηκευτεί εύκολα, μέσω της χρησιμοποίησης μαθηματικών συμβόλων. Η δεύτερη αφορά, τη γνώση που αποτελεί την «οργανωσιακή σοφία», μεταφέρεται μέσω των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων, της παράθεσης μεταφορών/ αλληγοριών κ.ά. Χωρίς να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο διαχωρισμό της γνώσης (Nonaka, 1995), αρκεί να τονιστεί ότι αποτελεί μια σημαντική συνεισφορά της ιαπωνικής σχολής του μάνατζμεντ. Αντιθέτως, η αμερικάνικη σχολή ευνοεί την τεχνολογία, τη ρητή γνώση, τους αλγόριθμους κ.ά.

Εν συνεχεία, μια πρόσφατη έκθεση του Forbes Insights (2016), κατέληξε ότι το 42% των (CIOs- chief information officers) και των CEOs (chief executive officers), προέβλεψαν ότι σε πέντε χρόνια, οι θέσεις εργασίας τους θα αφορούν κυρίως τις ψηφιακές επιχειρησιακές στρατηγικές και το μετασχηματισμό, ενώ το 31% υποστήριξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επεκταθεί σημαντικά σε όλη την οργανωσιακή αλυσίδα αξίας. Έτσι, οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν εάν θα μεταμορφώσουν ψηφιακά τις υπάρχουσες επιχειρησιακές τους λειτουργίες τους και αν θα κερδίσουν από αυτές τις τεχνολογίες ή θα υποκύψουν στις διαταραχές των οργανωσιακών διαδικασιών και των παραδοσιακών επιχειρησιακών μοντέλων τους. Ενώ η αμφισβήτηση του οργανωσιακού υποδείγματος, που έχουν προκαλέσει οι ψηφιακές τεχνολογίες, έχουν οδηγήσει σε θετικές επιχειρηματικές αλλαγές και νέες ευκαιρίες, μείζονα ζητήματα έχουν προκύψει καθώς οι εταιρείες αγωνίζονται για το πώς να σχεδιάσουν/ κατανοήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό εντός του οργανισμού τους (Abrell et al., 2016).

Η προηγούμενη βιβλιογραφία για την ψηφιακή καινοτομία έχει προτείνει ότι αρκετές managerial προκλήσεις συνδέονται με τις ψηφιακές καινοτομίες και τον μετασχηματισμό. Η εισαγωγή ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να επιφέρει μια αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, αλλαγές στο αρχιτεκτονικό σύστημα του οργανισμού, ζητήματα ανά-κατανόησης προβλημάτων, και προβλήματα σε σχέση με την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους εταίρους της αλυσίδας αξίας (Abrell et al., 2016). Συνεπώς, οι σχέσεις μπορεί να δυσκολευτούν, καθώς μπορεί να υπάρχει μια διαφορετική ιεράρχηση των προβλημάτων, μια διαφορετική αποτύπωση/

κατανόηση των προβλημάτων, μια διαφορετική απόδοση αξίας σε κάθε τμήμα/ σκέλος της παραγωγής κ.ά.

Προκλήσεις μπορεί επίσης να προκύψουν λόγω της πολυπλοκότητας που σχετίζεται με τη σύγκλιση των ψηφιακών επιχειρησιακών μοντέλων με τα παραδοσιακά μοντέλα καθώς και της ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών σε μη ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες (Nylen & Holmstrom 2015; Henfridsson et al., 2014). Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα και νέες επιχειρηματικές διαδικασίες που απαιτούν σημαντικές οργανωσιακές διαδικασίες μεταμόρφωσης. Ωστόσο, ελάχιστα είναι γνωστά για τους παράγοντες επιρροής του ψηφιακού μετασχηματισμού (Yoo et al., 2010). Επομένως οι σύγχρονοι οργανισμοί, καλούνται/ πιέζονται να κατευθυνθούν προς ένα «άγνωστο μέλλον».

Υπάρχει ακόμη έλλειψη προσδιορισμού των πρόδρομων εννοιών του ψηφιακού μετασχηματισμού που να βασίζονται στη θεωρία. Μία από τις βασικές κινητήριες δυνάμεις της επίτευξης ψηφιακού, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η επίτευξη πληροφοριακών δυνατοτήτων (IT capability). (Chen et al., 2014; Sambamurthy et al., 2003). Αν και προηγούμενες έρευνες έχουν υποστηρίξει την ανάγκη ανάπτυξης κατάλληλων ψηφιακών επιχειρηματικών στρατηγικών και την ανάγκη εξέλιξης προς την εντονότερη ψηφιοποίηση (για παράδειγμα, Mithas et al., 2013; Bharadwaj et al., 2013), τα υπάρχοντα θεωρητικά πλαίσια δεν έχουν προσδιοριστεί τους τρόπους και τα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ως απόρροια, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη εμπειρικών στοιχείων σχετικά με το ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ενώ μελέτες στη βιβλιογραφία του IS (Informational Systems) έχουν αναδείξει τη σημασία των αναδυόμενων ψηφιακών τεχνολογιών και την ανάγκη ανάπτυξης μιας ψηφιακής επιχειρηματικής στρατηγικής (Bharadwaj et al., 2013; Mithas et al., 2013), δεν υπάρχει ικανοποιητική επεξήγηση των τρόπων επιχειρηματολόγησης των παραπάνω.

Συμπερασματικά, γίνεται λόγος για αναγκαίες συνθήκες, του ψηφιακού μετασχηματισμού, χωρίς να έχουν κατανοηθεί: οι συνθήκες ευδοκίμησης και οι τρόποι που συνδέεται με άλλες κορυφαίες, οργανωσιακές μεταβλητές, όπως η πελατειακή εμπειρία, το employers brand, πελατειακή ικανοποίηση/ αφοσίωση κ.ά. Η ψηφιακή μεταμόρφωση λογίζεται ως κάτι απολύτως απαραίτητο (λογικό και κατανοητό), χωρίς να υπάρχει μια κριτική εξέταση της διαδικασίας της μετάβασης, των συνεπειών αυτής και των τελικών αποτελεσμάτων (κάποια θα είναι αρνητικά).

Η υποδότη λογική, είναι μάλλον της αέναης προόδου, όπου κάθε τεχνολογική πρόοδος πρέπει να είναι κοινωνικό θέσφατο και να ακολουθείται άκριτα.

### **3.5 Πληροφοριακή δυνατότητα (IT capability)**

Η δυνατότητα IT περιγράφει την ικανότητα μιας επιχείρησης να συγκεντρώνει και να αναπτύσσει πόρους που βασίζονται στο IT (Bharadwaj, 2000). Ορισμένοι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι η ικανότητα αυτή, είναι κάτι περισσότερο από απλή μια ικανότητα που διαθέτει μια επιχείρηση, αλλά μάλλον αφορά ένα πολύπλοκο συνδυασμό πόρων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων σχετικών με την τεχνολογική γνώση που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συντονίζουν τις δραστηριότητες και άλλους πόρους, ώστε να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Stoel & Muhanna, 2009). Οι εταιρείες με την ικανότητα να σχεδιάζουν και να ενσωματώνουν τους πόρους του IT, μπορεί να είναι πιο έτοιμες να κατανοήσουν ωφέλιμες πληροφορίες για τους πελάτες, να μοιραστούν τη γνώση τους και να βελτιώσουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες (Karimi et al., 2001; Mithas et al., 2011).

Για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης από τους IT πόρους, η οπτική που βασίζεται σε πόρους, υποστηρίζει ότι οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν μια IT δυνατότητα, σε ολόκληρη την εταιρεία συνδυάζοντας την υποδομή του IT, τις ανθρώπινες IT δεξιότητες και διάφορα άλλα στοιχεία, με άλλους πόρους του οργανισμού (Bharadwaj, 2000; Wade & Hulland, 2004). Επομένως, οι ερευνητές κάνουν λόγο για την ανάγκη συνδυασμού των IT στοιχείων (γνώσεων, δεξιοτήτων κ.ά.), με άλλα άλλα στοιχεία του οργανισμού, όπως πόροι, ικανότητες κ.ά. Ακριβώς σε αυτό το σημείο, ο αντίκτυπος της ικανότητας IT στην απόδοση της εταιρείας έχει συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα, κάτι που έχει οδηγήσει στο να πιστεύεται ότι εταιρείες με ανώτερες ικανότητες IT, τείνουν να ξεπερνούν σε επίπεδο επιδόσεων τους ανταγωνιστές (Bharadwaj, 2000· Mithas et al., 2011).

Συνεπώς με την οπτική που βασίζεται σε πόρους, μια οργανωσιακή ικανότητα για να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει να συγκρίνεται σε σχέση με άλλες αντίπαλες εταιρείες. Ωστόσο, η ομοιογένεια των λύσεων και βέλτιστων IT πρακτικών, οδήγησε τους μελετητές να αμφισβητήσουν την ικανότητα της IT δυνατότητας (capability) να επηρεάσει άμεσα την απόδοση μιας εταιρείας. Σε μια προσπάθεια συμβιβασμού της εξελισσόμενης κατάστασης, άλλες έρευνες έχουν υποστηρίξει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την IT ικανότητα

συναρτάται με το αν οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται πλήρως ή όχι την υπάρχουσα αυτή ικανότητα (Bhatt & Grover, 2005; Rai & Tang 2010; Chen et al., 2014). Ομοίως, μερικοί μελετητές έχουν παρατηρήσει ότι η ικανότητα ή ο πόρος μιας επιχείρησης δεν είναι πολύτιμοι μεμονωμένα, αλλά μάλλον όταν αξιοποιούνται για την εκμετάλλευση ευκαιριών (Barney, 1991; Stoel & Muhanna 2009). Σε ένα ολοένα και περισσότερο ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον, η ικανότητα IT έχει εμφανιστεί ως σημαντικός μηχανισμός μέσω του οποίου, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν διάχυτες ψηφιακές συνδέσεις μεταξύ των εσωτερικών δραστηριοτήτων και των οντοτήτων εντός της αλυσίδας αξίας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν νέες κατανοήσεις και προοπτικές. Αυτό που δεν αναφέρεται είναι τι γίνεται όταν οι ψηφιακές λύσεις, παρουσιάσουν στοιχεία που μπορεί να εναντιώνονται σε μακροχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές ή μεγάλους πελάτες. Για παράδειγμα ανακαλυφθούν νέες σχέσεις, που ευνοούν τον οργανισμό, αλλά παράλληλα πρέπει να προδοθεί η παλιά σχέση με ένα παλιό προμηθευτή.

Ετσι, η ικανότητα IT ενός οργανισμού επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τις αναδυόμενες ψηφιακές τεχνολογίες που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Τόσο η στρατηγική διαχείριση όσο και η σχετική βιβλιογραφία αναγνωρίζουν την ικανότητα IT ως μια πολυδιάστατη μεταβλητή με διάφορες διαστάσεις που συμβάλλουν στη κατασκευή της (Chen et al., 2014; Lu & Ramamurthy, 2011).

Ένα μοντέλο αντιλαμβάνεται την ικανότητα IT ως μια έννοια με τρεις διαστάσεις και συγκεκριμένα: την «Ικανότητα υποδομής της πληροφορικής», την «Ικανότητα διάχυσης των γνώσεων του IT» και «προορατική IT στάση» (Lu & Ramamurthy, 2011). Η ικανότητα υποδομής αναφέρεται στην αρχιτεκτονική, τα δεδομένα μιας επιχείρησης σε επίπεδο υπηρεσιών διαχείρισης, και ύπαρξης πλατφορμών/εφαρμογών. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει σε ένα οργανισμό να δημιουργήσει ένα ισχυρό σύστημα επικοινωνίας και ολοκλήρωσης εντός και εκτός οργανωσιακών ορίων.

Η ικανότητα διάχυσης είναι ένα μέτρο της ικανότητας μιας επιχείρησης να οραματίζεται και να εφαρμόζει τους πόρους του IT, για την υποστήριξη των επιχειρησιακών στόχων. Η προληπτική στάση αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού, να αναζητά ενεργά και διαρκώς καινοτόμους τρόπους χρήσης των πόρων IT για τον εντοπισμό και τη δημιουργία νέων ευκαιριών και ιδεών (Fichman, 2004). Η διάσταση αυτή, μπορεί να εκληφθεί ως πιο κοντινή



εννοιολογικά με την υπό μελέτη έννοια της καινοτομίας. Επομένως η ψηφιακή καινοτομία, καθώς δεν έχει μελετηθεί σε managerial επίπεδο (όπως η οργανωσιακή καινοτομία), έχει μέχρι στιγμής φανεί, ως:

- καινοτόμοι τρόποι επίτευξης της ψηφιακής ολοκλήρωσης
- ως διάσταση της έννοιας της ψηφιακής δυνατότητας, που αφορά την καινοτομική χρήση των πόρων του IT για τη δημιουργία νέων ευκαιριών
- ή ως απλώς καινοτόμες χρήσεις των εργαλείων του ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως ο σχεδιασμός πρωτότυπων μηνυμάτων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.ά.

### **3.6 Ψηφιακός Μετασχηματισμός**

Ψηφιακές τεχνολογίες όπως τα analytics, τα big data, το cloud, τα social media, οι mobile πλατφόρμες και άλλες έξυπνες λύσεις, τείνουν να οδηγούν τις καινοτομίες που αναδιαμορφώνουν τα επιχειρησιακά μοντέλα και τις οργανωσιακές λειτουργίες/ δραστηριότητες (Markus & Loebbecke 2013; Westerman et al., 2014; Pagani, 2013). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται σε αλλαγές και μεταμορφώσεις που οδηγούνται και βασίζονται σε ψηφιακά θεμέλια. Μέσα σε ένα οργανισμό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει οριστεί ως μια οργανωσιακή στροφή προς τα μεγάλα δεδομένα, τα Analytics, κ.ά. Ενώ οι οργανισμοί μεταμορφώνονται συνεχώς και εξελίσσονται ως απάντηση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι οι θεμελιακές αλλαγές που βασίζονται στις ψηφιακές τεχνολογίες, όπου εισάγονται μοναδικές αλλαγές στις επιχειρησιακές δραστηριότητες, διαδικασίες και τη συνολική δημιουργία αξίας (Libert et al., 2016). Οι Libert et al. (2016) έκαναν μια διάκριση μεταξύ της ψηφιακής αναβάθμισης, η οποία είναι η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και του ψηφιακού μετασχηματισμού, ο οποίος συμβαίνει όταν οι ψηφιακές τεχνολογίες αλλάζουν ριζικά τις συνολικές επιχειρησιακές δραστηριότητες, τη δημιουργία αξίας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, το νέο, προσφερόμενο, ψηφιακό προϊόν.

Μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οργανισμοί είναι σε θέση να ενσωματώσουν ψηφιακές τεχνολογίες σε πολλές πτυχές των εργασιών τους και είναι επίσης σε θέση να προσελκύσουν πελάτες με αναδυόμενες ψηφιακές καινοτομίες (Aral & Weill, 2007; Anand et al., 2010). Ερευνητικά στοιχεία έχουν καταδείξει ότι οι οργανισμοί που έχουν μεταβεί επιτυχώς

σε καθεστώς ψηφιακού μετασχηματισμού, τείνουν να υπερτερούν στη δημιουργία εσόδων, αξιοποιώντας καλύτερα τους υπάρχοντες πόρους τους (Westerman et al., 2014). Ως εκ τούτου, οι εταιρείες που έχουν αγκαλιάσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι σε θέση να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις διάχυτες ψηφιακές συνδέσεις και επικοινωνίες μεταξύ των κύριων ομάδων, εντός της αλυσίδας αξίας. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό εύρημα και ένα πολύ ισχυρό πλεονέκτημα, υπέρ του ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας. Βέβαια, τονίζεται, το ότι οι οργανισμοί αυτοί είχαν ήδη, ένα ισχυρό, ψηφιακό αποτύπωμα.

### **3.7 Παράγοντες επιρροής της ψηφιακής καινοτομίας**

Παρόλο που οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν νέες ευκαιρίες τόσο σε τεχνολογικούς (όπως εταιρείες πληροφορικής) όσο και σε μη τεχνολογικούς οργανισμούς (όπως τράπεζες, βιομηχανία, λιανικό εμπόριο), η ψηφιακή καινοτομία δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την επίτευξη σοβαρής δέσμευσης για τις αναδύμενες τεχνολογίες. Οι Gatignon και Xuereb (1997) σημείωσαν ότι μια εταιρεία που επιθυμεί να αναπτύξει μια καινοτομία ανώτερη από τον ανταγωνισμό πρέπει να έχει ισχυρό τεχνολογικό προσανατολισμό. Όρισαν τον τεχνολογικό προσανατολισμό ως την οργανωσιακή δέσμευση σε σχέση με την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας και το επίπεδο ανταποκρισιμότητας ως προς τις αλλαγές της τεχνολογίας.

Εκτός από τη σημασία του προσανατολισμού προς την υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας, ένας οργανισμός επίσης πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα διαχείρισης και αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας στη συνολική διαδικασία παραγωγής καινοτομίας, επειδή η ικανότητα αυτή μπορεί να ενισχύσει την ενσωμάτωση και την κινητοποίηση, τόσο των ανθρώπινων, όσο και των τεχνολογικών δυνάμεων και πόρων. Μια μελέτη από τους Liu et al. (2011) ανέφερε ότι η διαχείριση του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να είναι προκλητική, αλλά η ετοιμότητα για νέους πόρους και ικανότητες είναι απολύτως απαραίτητη. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, σε σχέση με τα παραπάνω. Οι οργανισμοί, πρέπει να αναπτύξουν μια προληπτική/ προορατική στάση, ως προς την αξιοποίηση των νέων, ψηφιακών στάσεων και κυρίως ως προς την εύρεση τρόπων κινητοποίησης των ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων. Επομένως οι συνθήκες ανάπτυξης ψηφιακής καινοτομίας, μπορεί να είναι ακριβώς αυτό; η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής στάσης, όπου υπάρχει μια γόνιμη αναμονή και ετοιμότητα διαχείρισης, τόσο των τεχνολογικών αλλαγών, όσο και των διαλόγων ανάμεσα στους ανθρώπινους και τους τεχνολογικούς πόρους.

Ο Teece (2013) υποστήριξε ότι η θεωρία των δυναμικών δυνατοτήτων (dynamic capability approach), μπορεί να παρέχει στους οργανισμούς ένα συνεκτικό πλαίσιο για την ανάπτυξη και τη διαχείριση των ψηφιακών ευκαιριών, με τρόπο που μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ψηφιακή ικανότητα είναι απαραίτητη για την ενοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών με το ψηφιακό ταλέντο του ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση την οπτική των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capability approach), θα μπορούσε να εξεταστεί η ψηφιακή ικανότητα ως μια δυναμική ικανότητα, που αφορά την οργανωσιακή ικανότητα δημιουργίας νέων προϊόντων και διαδικασιών που να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Teece & Pisano, 1994). Επομένως υπάρχει μια πιο πλούσια οπτική, που αφορά και το μελλοντικό ταλέντο που μπορεί να συνεισφέρει στις μεταβαλλόμενες επιδιώξεις ενός οργανισμού (σε ένα βαθμό).

Οι οργανισμοί πρέπει επίσης να έχουν δέσμευση και ετοιμότητα να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία, ώστε η ανάπτυξη νέων προϊόντων να οδηγήσει πιθανώς σε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παρούσα βιβλιογραφία έχει υποστηρίξει τη σύνδεση ανάμεσα στις τεχνολογικές δυνατότητες-ψηφιακή καινοτομία και τον τεχνολογικό προσανατολισμό-ψηφιακή καινοτομία (Gonzalo et al., 2018; Al-Ansari et al., 2013; Gatignon και Xuereb, 1997; Zhou και Wu, 2010). Από την άλλη πλευρά, σημαντική βιβλιογραφία έχει υποστηρίξει τη θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής καινοτομίας και της απόδοσης (Yang et al., 2012; Sainio et al., 2012; Hortinha et al., 2011). Στο πλαίσιο της ψηφιακής τεχνολογίας, σπάνια έχουν βρεθεί στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ψηφιακής καινοτομίας και της οργανωσιακής απόδοσης. Για παράδειγμα, οι Bughin και Zeebroeck (2017) κατέληξαν ότι οι εταιρείες που έχουν ένα ψηφιακό προσανατολισμό, μπορούν να έχουν και καλύτερη απόδοση. Η σχέση όμως που βρέθηκε ήταν έμμεση (όχι άμεση), και η οργανωσιακή καινοτομία αποτελούσε την ενδιάμεση μεταβλητή. *Επομένως ο ψηφιακός προσανατολισμός και η ανάπτυξη ψηφιακής καινοτομίας, μπορεί, μέσω της οργανωσιακής καινοτομίας, να οδηγήσει στην αυξημένη απόδοση.*

Ως εκτεταμένος όρος τεχνολογικού προσανατολισμού, ο ψηφιακός προσανατολισμός είναι μια νέα έννοια. Μερικά ενδιαφέροντα ερευνητικά ευρήματα θα μπορούσαν να σημειωθούν για τη σχέση τεχνολογικού προσανατολισμού και καινοτομίας. Ενώ ορισμένοι ερευνητές έχουν βρει μια θετική σχέση μεταξύ του τεχνολογικού προσανατολισμού και της προϊόντικής καινοτομίας

(Yang et al., 2012; Hortinha et al., 2011), άλλοι βρήκαν σχέσεις που ίσχυαν υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις (για παράδειγμα οι Spanjol et al., 2011).

Οι Zhou et al. (2005) συμπεράναν ότι ο τεχνολογικός προσανατολισμός παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή καινοτομία που βασίζεται στην τεχνολογία, αλλά δεν είχε καμία επίδραση στην καινοτομία που βασίζεται στην αγορά (market based-ή την καινοτομία με βάση την ανακάλυψη κενών στην αγορά). Ενόψει πολλών ασυνεπών ευρημάτων, οι Khin et al. (2012) τόνισαν την ανάγκη διενέργειας περισσότερων ερευνών, για τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στον τεχνολογικό προσανατολισμό και την καινοτομία.

### **3.8 Ψηφιακή ικανότητα και ψηφιακή καινοτομία**

Οι τεχνολογικές δεξιότητες και ικανότητες είναι σημαντικοί πόροι που απαιτούνται για την καινοτομική διαδικασία (Renko et al., 2009). Ανεξάρτητα από το πόσο καλά έχει αναπτυχθεί η τεχνολογία μέσα σε έναν οργανισμό, η χρήση και οι υπηρεσίες της πρέπει να αντιμετωπίζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά (Lu & Ramamurthy, 2011). Οι Moorman και Slotegraaf (1999) όρισαν την τεχνολογική ικανότητα ως την ικανότητα μιας επιχείρησης να διαμορφώνει και να αναπτύσσει νέα προϊόντα και σχετικές διαδικασίες, με βάση τις ψηφιακές τεχνολογίες. Στο πλαίσιο των ψηφιακών προϊόντων, η ψηφιακή ικανότητα θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των δεξιοτήτων, του ταλέντου και της οργανωσιακής τεχνογνωσίας για τη διαχείριση ψηφιακών τεχνολογιών, προκειμένου να υπάρξει νέα προϊόντική ανάπτυξη (Carcary et al., 2016). Οι ίδιοι συγγραφείς, πρότειναν ότι ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί από ένα οργανισμό να αναπτύξει πολλές δυνατότητες σε πολλούς διαφορετικούς τομείς και αυτές οι δυνατότητες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον συγκεκριμένο τομέα και τις ειδικές ανάγκες του οργανισμού.

Οι Levallet και Chan (2018) προσδιόρισαν δύο βασικές ψηφιακές δυνατότητες: μια καλά ανεπτυγμένη ικανότητα διαχείρισης των πληροφοριών και μια ευέλικτη υποδομή σε επίπεδο IT, αλλά και οι δύο διαστάσεις δεν συνδέθηκαν με την καινοτομία. Η οπτική της δυναμικής ικανότητας της επιχείρησης έχει ορίσει τις δυναμικές ικανότητες ως τις κύριες πηγές επίτευξης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό τοπίο (Teecce & Pisano, 1994; Teece et al., 1997). Οι δυναμικές δυνατότητες έχουν οριστεί ως το υποσύνολο των ικανοτήτων που επιτρέπουν στον οργανισμό, να δημιουργεί νέα προϊόντα και διαδικασίες,

που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Teece et al., 1997). Αν και αρκετές έρευνες έχουν υποστηρίξει τη σχέση ανάμεσα στην τεχνολογική ικανότητας και την επίτευξη καινοτομίας, στη βάση και των 2 θεωριών: της οπτικής των πόρων και της δυναμικής θεώρησης των δυνατοτήτων (Resource based view & dynamic capability theory), μόνο λίγες μελέτες έχουν υποστηρίξει τον αντίκτυπο της ψηφιακής ικανότητας στην ψηφιακή καινοτομία. Για παράδειγμα, μια μελέτη που διεξήχθη από τους Westerman et al. (2012) ανακάλυψε ότι οι ψηφιακές δυνατότητες αποτελούν θεμελιώδες δομικό στοιχείο με το οποίο οι εταιρείες μπορούν να μεταμορφώσουν την εμπειρία των πελατών, τις λειτουργικές διαδικασίες και τα επιχειρησιακά τους μοντέλα. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι το 77% των ερωτηθέντων ανέφεραν κενά δεξιοτήτων ως εμπόδιο στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Πρότειναν ότι οι ψηφιακές δεξιότητες πρέπει να ξεπερνούν το «καθαρό πρόγραμμα IT», για να αφορούν συγκεκριμένες τεχνολογίες όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή τις κινητές εφαρμογές, καθώς και τις αναλυτικές δεξιότητες για την αύξηση της αξίας από την big data analysis (Khin & Ho, 2018).

### **3.9 Διαμεσολαβητικός ρόλος της ψηφιακής καινοτομίας**

Η τεχνολογική καινοτομία έχει θεωρηθεί ως ένα σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της επιχειρησιακής ανταγωνιστικότητας και απόδοσης. Ο θετικός αντίκτυπος της καινοτομίας στην απόδοση έχει γίνει εμφανής στην μέχρι τώρα βιβλιογραφία (Valmohammadi, 2017; Choi et al., 2013; Ussahawanitchakit, 2012). Ωστόσο, μερικές μελέτες έχουν βρει ένα αρνητικό αντίκτυπο της προϊόντικής καινοτομίας στην απόδοση (Damanpour και Evan, 1990· Laforet, 2011). Στο ψηφιακό τεχνολογικό πλαίσιο, έχουν παρατηρηθεί ορισμένα μικτά ευρήματα. Οι Westerman et al. (2011) βρήκαν ότι η κερδοφορία και η δημιουργία εσόδων είναι υψηλότερες σε σύγκριση με το μέσο όρο, για εταιρείες με υψηλού επιπέδου, αξίες που σχετίζονται με την ψηφιακή καινοτομία. Ομοίως, οι Weill και Woerner (2015) έχουν αναφέρει μια αύξηση των εσόδων και των περιθωρίων κέρδους για τις εταιρείες που ασπάζονται την ψηφιακή τεχνολογία και δραστηριοποιούνται εντός του ψηφιακού οικοσυστήματος. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα της έρευνας για την ψηφιακή καινοτομία και τη σύνδεση με τη σύνδεση με την απόδοση είναι αντιφατικά και πιθανώς, εξαρτώμενα από το πλαίσιο.

Από την άλλη, οι Chae et al. (2014) δεν βρήκαν καμία σύνδεση μεταξύ της ικανότητας IT και της απόδοσης ενός οργανισμού. Η μελέτη τους ζήτησε από τους μελλοντικούς ερευνητές να

εντοπίσουν και να ενσωματώσουν και άλλες μεταβλητές που δυνητικά να επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της ΙΤ ικανότητας και της επιχειρησιακής απόδοσης. Επιπλέον, μόνο λίγες μελέτες έχουν εξετάσει τη διαμεσολαβητική επίδραση της καινοτομίας του προϊόντος, στη σχέση μεταξύ της απόδοσης και του τεχνολογικού προσανατολισμού (Lestari et al., 2013) καθώς και της τεχνολογικής δυνατότητας (Al-Ansari et al., 2013).

Οι θετικές επιπτώσεις στην απόδοση που προκύπτουν από την ικανότητα του ΙΤ έχουν πιστοποιηθεί σε εμπειρικές μελέτες όπως των Hitt & Brynjolfsson (1996), Bharadwaj (2000) και Santhanam & Hartono (2003). Η ικανότητα του ΙΤ, επιτρέπει τις εταιρείες να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τις λειτουργίες και την επιχειρηματική απόδοση (Melville et al., 2004; Stoel & Muhanna, 2009; Chen et al., 2014). Ωστόσο, η αναδυόμενη, σχετική λογοτεχνία συνεχίζει να αμφισβητεί την άμεση επίπτωση της ικανότητας του ΙΤ στην απόδοση των εταιριών (Carr, 2003; Chen et al., 2014). Για παράδειγμα, οι Mithas et al. (2011) διαπίστωσαν ότι η ικανότητα του ΙΤ συνέβαλε στην απόδοση της επιχείρησης δίνοντας τη δυνατότητα ανάπτυξης σε άλλες οργανωσιακές δυνατότητες όπως η ικανότητα διαχείρισης πελατών και η ικανότητα διαχείρισης των διαδικασιών. Υπάρχει μια έλλειψη συμφωνίας στη σχετική βιβλιογραφία (όπως έχει τονιστεί επανειλημμένως) σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ενεργοποιείται η ικανότητα ΙΤ και επιδρά άμεσα στην οργανωσιακή απόδοση (Melville et al., 2004; Kohli & Grover, 2008), με ορισμένες μελέτες να υποδηλώνουν ότι η σύνδεση μεταξύ της ικανότητας του ΙΤ και της απόδοσης της εταιρείας θα πρέπει να επανεξεταστούν (Chen et al., 2014).

Ωστόσο, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ικανότητα ΙΤ εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση μιας εταιρείας. καθώς η δυνατότητα ΙΤ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν εξειδικευμένες/ niche αγορές και να διαφοροποιήσουν τις προσφορές των προϊόντων τους σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, επιχειρησιακό τοπίο (Tan & Teo, 2000). Ομοίως, ο Bharadwaj (2000) ανέλυσε την απόδοση των επιχειρήσεων και διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις με υψηλότερες δυνατότητες σε επίπεδο ΙΤ, τείνουν να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους. Επιπλέον, οι εταιρείες με υψηλότερες δυνατότητες ΙΤ φάνηκαν πιο ικανές να κινητοποιήσουν, να αναπτύξουν και αξιοποιήσουν μια σειρά ΙΤ πόρων πληροφορικής και να τους συνδυάσουν με άλλους υπάρχοντες πόρους, για να επιτύχουν καλύτερη απόδοση.

Φυσικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επωφεληθούν από τη διάχυτη ψηφιακή σύνδεση ανθρώπων, δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων. Διάφορα

στοιχεία έχουν υποδηλώσει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συμβάλλει στην καλλιέργεια μιας πιο οξυμένης, ψηφιακής επιχειρησιακής στρατηγικής, που να οδηγήσει τελικά στη βελτίωση των διαδικασιών ολόκληρου του οργανισμού (Bharadwaj et al., 2013). Οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι σε θέση να εισαγάγουν νέες πρακτικές και καινοτόμες πρωτοβουλίες στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους (Diaz-Chao et al., 2015). Ως αποτέλεσμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτρέπει τη δημιουργία νέων ιδεών και τρόπων επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των ομάδων ενδιαφέροντος, μέσα στην αλυσίδα αξίας. Δεδομένων των εξωτερικών επιδράσεων του δικτύου, οι οργανισμοί μπορεί να είναι σε θέση να επιτύχουν μεγαλύτερη ορατότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, και μεταφορά γνώσης.

Συμπερασματικά, η προφανής διαφορά, μεταξύ της οργανωσιακής καινοτομίας και της ικανότητας ψηφιοποίησης μπορεί να είναι η εξής: η καινοτομία δεν είναι απαραίτητα ψηφιακή, ενώ μπορεί να έχει πολλές πτυχές. Μπορεί να είναι το συνώνυμο της ανάπτυξης προϊόντων, της ανάπτυξης οργανωσιακών καινοτομιών ή καινοτομιών σε επίπεδο υπηρεσιών. Η καινοτομία μπορεί να οικοδομηθεί σε οποιαδήποτε διάσταση, από την αναγνώριση της ανάγκης για ένα πλέγμα καταναλωτών, μέχρι την τελική παροχή ενός προϊόντος/ υπηρεσίας. Η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να γίνει με την εφαρμογή μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης, μιας διαχείρισης ιδεών και μιας φιλοσοφίας διαχείρισης καινοτομίας σε μια εταιρεία.

Η ψηφιακή καινοτομία, από την άλλη, αναφέρεται αποκλειστικά στην ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων, υπηρεσιών και ψηφιακών επιχειρησιακών μοντέλων. Σύμφωνα με την Innolytics, (2022), η ψηφιοποίηση επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ η καινοτομία δεν χρειάζεται να επηρεάσει απαραίτητα όλο τον οργανισμό. .

Η καινοτομία έχει συχνά μικρότερο αντίκτυπο στις δομές και τις ροές εργασίας των επιχειρήσεων- μπορεί να ανοίγει μια νέα γραμμή παραγωγής για ένα καινοτόμο προϊόν. Για την είσοδο σε ένα νέο τμήμα της αγοράς, δημιουργούνται νέες δομές πωλήσεων. Και ακόμη και με την οργανωσιακή καινοτομία, η βασική διαδικασία παραμένει συχνά η ίδια. Η ψηφιοποίηση, από την άλλη πλευρά, επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Όλες οι διαδικασίες και οι λειτουργίες (ανταλλαγές τμημάτων κ.ά.), εντός των εταιρειών σταδιακά μετατρέπονται σε ψηφιακές διαδικασίες ή επανεξετάζονται πλήρως. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτόμες τεχνολογίες όπως εργαλεία ψηφιακής επικοινωνίας, εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης ή το

Διαδίκτυο για να αναπτύξουν νέες διαδικασίες και προσφορές με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα. Επομένως, αυτή η αλλαγή επηρεάζει όλα τα τμήματα. Σε αντίθεση με τη διαχείριση της καινοτομίας του παρελθόντος, η οποία συχνά αφορούσε (σε μέγιστο βαθμό) μεμονωμένα τμήματα ή ομάδες εντός του οργανισμού (Innolytics, 2022), στις επιχειρήσεις όπου επιχειρείται ψηφιακός μετασχηματισμός, όλα τα τμήματα και οι τομείς υπόκεινται σε μια διαδικασία μετασχηματισμού. Βέβαια, η καινοτομία δεν αφορούσε ποτέ, συγκεκριμένα, αλλά αφορούσε όλο τον οργανισμό, σε επίπεδο κουλτούρας, κλίματος κ.ά.

Εκτός από τους υπάρχοντες τύπους καινοτομίας που περιγράφηκαν στην αρχή, υπάρχουν και νέοι, όπως η ανάπτυξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών για πελάτες και η ανάπτυξη ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων: Οι ψηφιακές υπηρεσίες είναι προσφορές για πελάτες που τους βοηθούν να χρησιμοποιούν τα προϊόντα καλύτερα ή πιο αποτελεσματικά ή να λαμβάνουν πληροφορίες ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά. Παραδείγματα είναι οι ψηφιακές οδηγίες προϊόντικης λειτουργίας, οι υπηρεσίες παρακολούθησης στα logistics (tracking) ή οι ψηφιακές αναφορές σε σχέση με την κατανάλωση ενέργειας. Οι ψηφιακές υπηρεσίες συχνά δεν αποτελούν μια ανεξάρτητη πηγή εισοδήματος για τις εταιρείες. Χρησιμεύουν στη διατήρηση της ελκυστικότητας της υπάρχουσας προσφοράς ή στο να την κάνουν πιο ελκυστική. Τα ψηφιακά επιχειρησιακά μοντέλα είναι μια ανεξάρτητη μορφή δημιουργίας αξίας.

Η παραδοσιακή καινοτομία και η ψηφιοποίηση μπορούν να διαφοροποιηθούν. Εξαρτάται από το πόσο κοντά είναι η ψηφιακή καινοτομία στον πυρήνα της επιχείρησης. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες δομές, όπως τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (που αποτελεί μέρος της κουλτούρας), για να προωθήσουν την ψηφιοποίηση. Η ανάπτυξη ψηφιακών επιχειρησιακών μοντέλων και υπηρεσιών απαιτεί συχνά διαφορετικές διαδικασίες και μεθόδους από ό,τι για παράδειγμα η καινοτομία προϊόντων, τα οποία υλοποιούνται κυρίως μέσω διαδικασιών καινοτομίας. Οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν διαφορετικές κοινότητες στην πλατφόρμα τους-για παράδειγμα, κύκλους ποιότητας και βελτίωσης σε τοπικές τοποθεσίες, καθώς και διατμηματικές ψηφιακές ομάδες εργασίας. Οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες στις πλατφόρμες. Αυτό είναι σημαντικό; οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν διαφορετικές πολιτικές πολιτικές και ομάδες σε σχέση με την ψηφιοποίηση (η ψηφιακή καινοτομία) και την οργανωσιακή καινοτομία. Αυτονόητα, αυτές οι ομάδες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται τόσο μεταξύ τους, όσο και τον οργανισμό. Δεν νοείται να υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις, καθώς



μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την αξιοπιστία του οργανισμού. Οι προσπάθειες αυτές είναι σημαντικό να ευθυγραμμίζονται μεν, αλλά και μάλλον να διαφοροποιούνται σε ένα βαθμό. Από ότι έχει φανεί, η ψηφιακή μεταμόρφωση μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή καινοτομία, ενώ το αντίθετο δεν έχει μελετηθεί επαρκώς. Παρακάτω υπάρχουν και επιχειρήματα από practitioners (Tacke, 2018), όπου υποστηρίζεται ότι η ψηφιοποίηση μπορεί να επιδράσει σημαντικά στην οργανωσιακή καινοτομία.

Η ψηφιοποίηση επηρεάζει κάθε πτυχή της σύγχρονης επιχείρησης, κυρίως τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες σήμερα καινοτομούν, εξελίσσονται και αναπτύσσονται (Tacke, 2018). Η καινοτομία αναγνωρίζεται ευρέως ως ο μοχλός οικονομικής ανάπτυξης του μέλλοντος, με τις νέες τεχνολογίες να λειτουργούν ως ο κύριος καταλύτης. Πολλές από τις πιο σημαντικές καινοτομίες του σήμερα δημιουργούνται από μια νέα γενιά επιχειρήσεων που είναι σχεδόν εξ ολοκλήρου ψηφιακές. Αυτές οι εταιρείες αξιοποιούν την τεχνολογία για να προσφέρουν πιο ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλάζοντας δραματικά το ανταγωνιστικό τοπίο.

Για τις καθιερωμένες εταιρείες, υπάρχει νέα επείγουσα ανάγκη να καινοτομήσουν ως θέμα επιβίωσης. Ενώ η καινοτομία είναι από καιρό αναπόσπαστο μέρος της βιομηχανίας, η ψηφιοποίηση αλλάζει την ίδια τη φύση της καινοτομικής διαδικασίας. Το πιο σημαντικό, παρέχει στις εταιρείες νέες ευκαιρίες να δημιουργήσουν αξία, να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν. Σύμφωνα με τον Tacke, (2018), υπάρχουν πέντε τρόποι με τους οποίους η ψηφιοποίηση μπορεί να επιδράσει στην καινοτομία ενός οργανισμού, και περιγράφονται παρακάτω.

### ***1. Αυξημένη έμφαση στον πελάτη***

Η εξατομίκευση βρίσκεται στο επίκεντρο της ψηφιακής επανάστασης, χάρη στην αυξημένη πρόσβαση στα δεδομένα των πελατών, η οποία έχει γίνει σημαντικό μέσο ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι νεοεισερχόμενοι οργανισμοί σε κάθε αγορά έχουν θέσει τον πήχη ψηλά, προσφέροντας πιο εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι νέες τεχνολογίες και τα ψηφιακά εργαλεία επέτρεψαν σε αυτές τις εταιρείες να παρέχουν πρωτοφανή επίπεδα επιλογής και να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν σωστά τα δεδομένα των πελατών τους είναι σε καλύτερη θέση να σταθούν στον ανταγωνισμό, καθώς σχεδιάζουν τα προϊόντα τους, γύρω από αυτό που πραγματικά θέλουν οι πελάτες τους και

είναι πρόθυμοι να πληρώσουν. Οι ανάγκες του κάθε πελάτη ενσωματώνονται σε κάθε στάδιο έρευνας και ανάπτυξης.

## ***2. Η συγχώνευση προϊόντος και υπηρεσίας***

Το χάσμα μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών τείνει να μειώνεται. Σε πολλούς κλάδους, παρατηρείται μια στροφή από το hardware στο software, μαζί με μια κίνηση προς την αύξηση της ποιότητας εξυπηρέτησης (Tacke, 2018). Στο μέλλον, οι υπηρεσίες μπορεί να ακολουθήσουν μια πολύ πιο αυστηρή διαδικασία καινοτομίας, ιδίως στους τομείς της αυτοκινητοβιομηχανίας και της βιομηχανίας. Ένα καλό παράδειγμα αυτού είναι η υπηρεσία πρόβλεψης συντήρησης της εταιρίας Caterpillar, η οποία μπορεί να προβλέψει εκ των προτέρων πότε θα χαλάσει ένα μηχάνημα. Επομένως, οι εταιρίες, έχοντας τέτοιες γνώσεις, μπορούν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες τους, και με βάση την προγνωστική συντήρηση, μπορούν να υιοθετήσουν μοντέλα πληρωμής που να συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων. Η καινοτομία μπορεί να βασίζεται στην αυξημένη συνδεσιμότητα, φέρνοντας τις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους πιο κοντά, ενώνοντας μηχανήματα, συσκευές και ολόκληρες βιομηχανίες.

## ***3. Νέα μοντέλα δημιουργίας εσόδων***

Παρατηρούνται σημαντικές διαρθρωτικές μεταλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες δημιουργούν έσοδα από τις καινοτομίες, καθώς η ψηφιοποίηση ανοίγει νέες ευκαιρίες για τις εταιρείες να αξιοποιήσουν την προθυμία των πελατών να πληρώσουν. Οι εταιρείες πρέπει να σκεφτούν δημιουργικά σχετικά με το πώς μπορούν να έχουν κέρδος από προϊόντα και υπηρεσίες, ιδιαίτερα καθώς άλλοι μοχλοί κέρδους, όπως η μείωση του κόστους, μειώνονται σε σημασία και πιθανότητα. Αυτό θα απαιτήσει μια ευρύτερη προοπτική για την αξιολόγηση πιθανών μοντέλων δημιουργίας εσόδων, αξιοποιώντας νέα σύνολα δεξιοτήτων και γνώσεων, από την αρχή της διαδικασίας έρευνας και ανάπτυξης.

## ***4. Αυξημένη διαφοροποίηση μεταξύ ομάδων και βιομηχανιών***

Τα υψηλότερα επίπεδα πολυπλοκότητας, η αυξημένη επικάλυψη μεταξύ των βιομηχανιών και των διαδικασιών ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει να σκέφτονται δημιουργικά όταν αναπτύσσουν νέα προϊόντα και λύσεις. Οι γνώσεις πολλαπλών ειδικοτήτων από ειδικούς τεχνολογίας, μηχανικούς λογισμικού και ειδικούς στο μάρκετινγκ, στο

εμπόριο και στις πωλήσεις κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων θα βοηθήσουν τις εταιρείες να καινοτομήσουν. Σημαντικά οφέλη μπορούν να αντληθούν από την τεχνογνωσία γειτονικών βιομηχανιών και από εξωτερικές συνεργασίες, την ανταλλαγή πληροφοριών, για την εύρεση καλύτερων λύσεων.

### ***5. Γρήγορες και πιο αποτελεσματικές διαδικασίες***

Η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα είναι καθοριστικοί δείκτες καινοτομίας στην ψηφιακή εποχή. Οι πιο ασταθείς εταιρείες θα εξαρτώνται από έναν συνεχή αγωγό παραγωγής καινοτομιών και αν αποτύχουν να καινοτομήσουν ή δεν το κάνουν γρήγορα, θα μείνουν πίσω και θα απειληθεί η ίδια η επιβίωσή τους. Ωστόσο, καθώς περίπου τα τρία τέταρτα των νέων προσφορών αποτυγχάνουν, είναι σημαντικό να κυκλοφορούν μόνο βιώσιμα προϊόντα. Οι πρακτικές καινοτομίας πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι αποτυχίες συμβαίνουν νωρίς και επιλύονται γρήγορα. Μια ταχεία φάση δοκιμών και περιστροφής πρέπει να ολοκληρωθεί πριν ξεκινήσει η μακρά και δαπανηρή διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος και πολύ πριν βγει στην αγορά. Τα νέα ψηφιακά εργαλεία για τον προϊόντικό σχεδιασμό, τη διαχείριση έργων/ projects και των πωλήσεων σε συνδυασμό με την άνευ προηγουμένου πρόσβαση σε δεδομένα πελατών, μπορούν να επιτρέψουν στις εταιρείες να ευθυγραμμίσουν καλύτερα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με τις ατομικές ανάγκες των πελατών, καθιστώντας τις διαδικασίες πολύ πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές.

## **ΚΕΦΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Συμπεράσματα-προτάσεις**

Ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας, ήταν η ενδελεχής μελέτη της έννοιας της καινοτομίας σε επίπεδο μάρκετινγκ, σε σχέση με την απόδοση των σύγχρονων οργανισμών. Σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα, μπορούν να τονιστούν τα εξής: Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση βρέθηκε, ότι οι έννοιες της οργανωσιακής καινοτομίας και της ψηφιακής, έχουν προσεγγιστεί τελείως διαφορετικά (υπάρχουν άλλα επίπεδα ανάλυσης). Μάλιστα η έννοια της ψηφιακής καινοτομίας, έχει διερευνηθεί λίγο και σχεδόν καθόλου σε επίπεδο μανάτζμεντ. Αντιθέτως έχει μελετηθεί τεχνολογικά (στη βάση πληροφοριακών συστημάτων), ως προς την αρχιτεκτονική δομή (ή τις πρωτοβουλίες ενός οργανισμού κ.ά.), σε αντίθεση με την οργανωσιακή

καινοτομία, για την οποία παρατηρήθηκε μια πλήρης εμβάθυνση της επιστημονικής έρευνας και μια πλούσια παραγωγή ευρημάτων/ προοπτικών.

Αυτό σημαίνει ότι τα ερευνητικά ερωτήματα δεν μπορούν να απαντηθούν ευκρινώς, καθώς υπάρχουν σημαντικές ποιοτικές διαφοροποιήσεις, ή διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τις 2 υπό μελέτη έννοιες. Όπως ειπώθηκε, η οργανωσιακή καινοτομία έχει προσεγγισθεί ολιστικά (και με μια ισχυρή managerial οπτική), ενώ η ψηφιακή καινοτομία δεν έχει κατανοηθεί σχεδόν καθόλου, με managerial όρους. Συνεπώς δεν μπορεί να υπάρξει μια σοβαρή αντιπαράσταση των 2 εννοιών ως προς τα πρώτα ερωτήματα. Αυτό δεν είναι σε καμία περίπτωση αποτυχία, καθώς το ζήτημα είναι ανοιχτό, φλέγον και εξαιρετικά ενδιαφέρον. Οι όποιες διαπιστώσεις της παρούσας εργασίας, μπορεί να θεωρηθούν γόνιμες και χρήσιμες, καθώς επιχειρήθηκε η απόδοση απαντήσεων σε ερωτήματα καίρια και εξαιρετικά περίπλοκα.

Στην παρούσα εργασία, αφού λήφθηκαν υπόψη τα εξής (η εγγενής περιπλοκότητα των ερευνητικών ερωτημάτων και του συνολικού θεωρητικού πλαισίου, όπως και η σαφής αδυναμία της ερευνήτριας σε επίπεδο πόρων), αποφασίστηκε η διεξαγωγή, μιας βιβλιογραφικής μελέτης, ή κριτική αξιοποίηση δευτερογενών δεδομένων από σχετικές έρευνες. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να αξιοποιηθούν στο έπακρο, τα εξής:

- η πλούσια υπάρχουσα βάση δεδομένων που αφορά τα ευρήματα παρόμοιων, ερευνητικών προσπαθειών (τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά)
- ο κατά το δυνατόν δημιουργικός και γόνιμος συνδυασμός των ευρημάτων/ οπτικών, ώστε να υπάρξει μια κατά το δυνατόν πλούσια ερμηνεία/ κατανόηση των υπαρχόντων δεδομένων, καθώς ένα σημαντικό πλεονέκτημα της πλήρους αξιοποίησης των υπαρχόντων, δευτερογενών δεδομένων, είναι η δυνατότητα παραγωγής, νέων, δημιουργικών θεάσεων σε ήδη υπάρχοντα ζητήματα. Μάλιστα μπορεί να θεωρηθεί μια σημαντική, σύγχρονη, ερευνητική τεχνική, καθώς υπάρχει ένας τεράστιος, πλούτος, δεδομένων που είναι μάλλον ανεκμετάλλευτος. Επομένως, η τεχνική της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, αναμένεται να αποκτά, ολοένα και μεγαλύτερη σημαντικότητα μελλοντικά, εφόσον συσσωρεύεται μεγάλος όγκος ανεκμετάλλευτων δεδομένων.

Υπάρχει αναμφίβολα μια σειρά αδυναμιών και περιορισμών, στην ερευνητική προσέγγιση της παρούσας εργασίας:

- υπάρχει εγγενώς μια τεράστια εννοιολογική δυσκολία διαχωρισμού των παραγόντων επιρροής της συνολικής αφενός και της ηλεκτρονικής επίτευξης καινοτομίας (πολλοί παράγοντες μπορεί προφανώς να επιδρούν και στις δύο μεταβλητές), ενώ από ότι φάνηκε υπάρχει μια σημαντική, ποιοτική διαφοροποίηση. Η οργανωσιακή καινοτομία έχει μελετηθεί ενδελεχώς σε επίπεδο μανάτζμεντ, ενώ η ψηφιακή καινοτομία όχι. Επομένως σε σχέση με την πρώτη έννοια, υπάρχει μια πληθώρα ερευνών που έχουν αναλύσει και εξακριβώσει μια σειρά μεταβλητών που μπορεί να επιδρούν στην οργανωσιακή καινοτομία, ενώ στη δεύτερη περίπτωση, όχι. Αντιθέτως, όπως φαίνεται και παραπάνω, η ψηφιακή καινοτομία, έχει αντιμετωπιστεί ως ψηφιακές λύσεις που μπορεί να οδηγήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ή στην καλύτερη ως καινοτόμα μηνύματα σε επίπεδο εκστρατειών του social media marketing
- η τεχνική της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, απαιτεί μια πολύ βαθιά κατανόηση των διάφορων ερευνητικών μεθόδων (των πλεονεκτημάτων αλλά και περιορισμών τους). Μπορεί εύκολα, να υπάρξουν αστοχίες σε διάφορα επίπεδα (για παράδειγμα αξιοποίηση ευρημάτων στατιστικών ερευνών, όπου έχει χρησιμοποιηθεί διαφορετικός ορισμός της υπό μελέτη έννοιας), χρησιμοποίηση συμπερασμάτων ποιοτικών ερευνών, όπου μπορεί να μην έχει κατανοηθεί επαρκώς η αρχική προσέγγιση κ.ά. (γενικά η ποιοτική έρευνα καθώς αφορά την εμπάθυνση, μπορεί να οδηγήσει σε πολύ σημαντικές κατανοήσεις, αλλά και πολύ σημαντικές παρανοήσεις) (Λάλλας, 2020).

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθούν τα παρακάτω: η παρούσα εργασία δεν είναι προφανώς κατά της ψηφιοποίησης, καθώς ενέχει τεράστια οφέλη, για τους οργανισμούς, τους πολίτες (πελάτες/ εργαζόμενους) και την κοινωνία συνολικά. Πραγματικά, μπορεί να υπάρξει μια σημαντική διευκόλυνση συνολικά, που δεν είναι αμελητέα (το να μπορεί κανείς να δουλεύει σε μια άλλη χώρα, ενώ βρίσκεται σε μια άλλη, δεν είναι ασήμαντο για παράδειγμα). Επιπλέον, μπορεί να αναπτυχθούν νέες γνώσεις για τους οργανισμούς, σε σχέση με τις πελατειακές εμπειρίες, μέσω της ανάλυσης των big data.

Ταυτόχρονα, πρέπει να επισημανθεί, ότι υπάρχουν τεράστιοι κίνδυνοι για τους οργανισμούς, καθώς μπορεί να υπάρξει επικέντρωση σε τεχνολογικές δυνατότητες και να προσπεραστούν πιο σημαντικές. Μια ελληνική/ κυπριακή επιχείρηση, δεν μπορεί να ανταγωνιστεί ένα αμερικάνικο

κολοσσό τεχνολογικά, ούτε να αφιερώσει όλους τους πόρους της, στη ψηφιακή μετάβαση. Μέχρι να το καταφέρει αυτό, μια μέση αμερικάνικη επιχείρηση θα έχει περάσει ήδη σε άλλα επίπεδα ψηφιακής καινοτομίας. Το κλειδί μπορεί να είναι η σύνδεση του παρελθόντος με το μέλλον, ή η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν στην οργανωσιακή καινοτομία και ο γόνιμος συμψηφισμός με αυτούς που οδηγούν αφενός στην ψηφιακή ολοκλήρωση και αφενός στην πραγματική, παραγωγή, ψηφιακών λύσεων. Οι καινοτόμες καμπάνιες στα social media, για παράδειγμα μπορεί να στηρίζονται λιγότερο στην ψηφιακή μεταμόρφωση και περισσότερο σε πιο παραδοσιακές αρετές, όπως:

- η προσέλκυση ικανού και δημιουργικού προσωπικού
- η ανάπτυξη ενός ισχυρού employers brand, ώστε να συμβούν τα παραπάνω
- η ανάπτυξη συνθηκών, ώστε να υπάρξει μια υγιής κουλτούρα, που θα επιτρέψει στο δημιουργικό προσωπικό να αλληλοεπιδρά γόνιμα με το υποστηρικτικό προσωπικό
- η δημιουργία συνθηκών αλληλεγγύης, αλληλοβοήθειας, διασφάλισης της διαφορετικότητας (ώστε να υπάρχουν γόνιμες, διαφορετικές οπτικές, απόψεις, στάσεις κ.ά.)

Τα παραπάνω αποτελούν μια πολύ σύντομη λίστα, από τις δεκάδες μεταβλητές που μπορούν να οδηγήσουν στην οργανωσιακή επιτυχία και τη σύγχρονη καινοτομία κάθε μορφής και μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα για τις ελληνικές/ κυπριακές επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτυχθούν παγκοσμίως. Έχει μάλλον επικρατήσει ένα σύγχρονο αφήγημα, όπου το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, δίνει τη δυνατότητα σε μικρές επιχειρήσεις να αγγίξουν παγκόσμια ακροατήρια. Αυτό είναι αληθές, αλλά απαιτεί εξαιρετικά ισχυρές (και σπάνιες) οργανωσιακές δυνατότητες. Παγκόσμιοι κολοσσοί έχουν αποτύχει παταγωδώς σε εξωτερικές αγορές, καθώς δεν κατάφεραν να αποκωδικοποιήσουν επαρκώς την κάθε κουλτούρα (όπως την κινέζικη κ.ά.). Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, αφήνει να εννοηθεί ότι με κάποια analytics, μπορεί μια μικρή επιχείρηση να απευθυνθεί σε παγκόσμια κοινά. Αυτό είναι πολύ μακριά από αληθές, ενώ μπορεί να κάνει και ζημιά, σε επένδυση πόρων κ.ά. Σκοπός της εργασίας είναι η παροχή ειλικρινών συμπερασμάτων, έπειτα από μια πλούσια, κριτική ανάγνωση της σχετικής βιβλιογραφίας.

Όπως τονίστηκε οι δύο έννοιες, έχουν αντιμετωπιστεί τελείως διαφορετικά, κάτι που επιδρά και στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, ή στο αν η οργανωσιακή ή η ψηφιακή καινοτομία επιδρούν περισσότερο στην απόδοση των επιχειρήσεων. Η καινοτομία έχει φανεί να επιδρά σίγουρα

σημαντικά στην οργανωσιακή απόδοση. Η ψηφιακή καινοτομία, έχει φανεί να επιδρά σημαντικά μόνο κυρίως έμμεσα (μέσω της ψηφιακής ικανότητας/ IT capability που επιδρά σημαντικά στην απόδοση ενός οργανισμού). Αυτό σημαίνει, ότι η παρούσα εργασία, προσπάθησε να κατανοήσει ένα «δύσβατο» φαινόμενο ή ένα πλέγμα εννοιών. Ελπίδα είναι, ότι κάτι σημαντικό τονίστηκε, μέσω της κριτικής ανάγνωσης. Σε σχέση με αυτά, προτείνεται η ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των παραπάνω σχέσεων, ώστε να υπάρξει μια πληρέστερη κατανόηση.

#### **Αυτά που προτείνονται στους οργανισμούς, είναι τα εξής:**

- η αποδοχή της ψηφιοποίησης, ως ένα μέσο σύμπλευσης με την σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα και χωρίς να υπάρχουν αυξημένες προσδοκίες. Μάλλον δε θα οδηγήσει σε νέες, ανεξερεύνητες αγορές, σε όλες τις χώρες του κόσμου, τόσο εύκολα καθώς δεν είναι κάτι μαγικό, αλλά μια τεχνολογική λύση
- η όσο το δυνατόν, ευθυγράμμιση των διαδικασιών που από τη μια ευνοούν την οργανωσιακή καινοτομία (σε επίπεδο κουλτούρας κ.ά.) με την ψηφιακή ολοκλήρωση (δεν είναι σίγουρο, ότι πάντοτε θα συμπίπτουν)
- η απόλυτη κατανόηση και επίγνωση της ψηφιακής επανάστασης και καινοτομίας. Πρόκειται μάλλον για μια επικράτηση του «αμερικάνικου μάνατζμεντ», σε αντιδιαστολή για παράδειγμα με την ιαπωνική σχολή, που έχει συμβάλλει στην κατανόηση της φύσης της οργανωσιακής γνώσης (ρητή και άρρητη/ σιωπηρή). Η σιωπηρή, που θεωρείται εξαιρετική σημαντική μάλλον δεν ευνοείται από την ψηφιακή καινοτομία και τις ψηφιακές λύσεις.

πρέπει να κατανοηθεί ότι πλέον απαιτείται η ανάπτυξη διατμηματικών ομάδων εντός οργανισμών, καθώς η συστημική περιπλοκότητα έχει αυξηθεί κατά πολύ. Χρειάζεται η ανταλλαγή επιστημονικών γνώσεων από πολλά πεδία, αλλά και η ανταλλαγή οπτικών από διαφορετικά «άτομα» (σε επίπεδο ρόλων, γνώσεων, θέσεων), που μπορεί να ανταλλάσσουν πληροφορίες με διαφορετικές ομάδες εκτός οργανισμού κ.ά.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση:

Abrell, T., Pihlajamaa, M., Kanto, L., Brocke, J., Uebernickel., F. (2016). The Role of Users and Customers in Digital Innovation: Insights from B2B Manufacturing Firms. *Information & Management*, (53:3), pp. 324-335.

Al-Ansari, Y., Altalib, M. and Sardoh, M. (2013). Technology orientation, innovation and business performance: a study of Dubai SMEs”, *The International Technology Management Review*, 3(1), pp. 1-11.

Anand, J., Oriani, R., and Vassolo, R. S. (2010). Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change. *Organization Science*, (21:6), pp. 1213-1232.

Aral, S., and Weill, P. (2007). IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. *Organization Sciences*, (18:5), pp. 763-780.

Avasilcai, S., & Bujor, A. (2018). *Open innovation in creative industries*. Part II: The case of Threadless. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 400(6), 062002.

<https://doi.org/10.1088/1757-899X/400/6/062002>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17:1), pp. 99-120.

Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, pp. 169-196.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., and Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, (37:2), pp. 471-482.



Benedetto, A.D., DeSarbo, W.S. and Song, M. (2008). Strategic capabilities and radical innovation: an empirical study in three countries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(3), pp. 420-433.

Bhatt, G. D., and Grover, V. (2005). Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study. *Journal of management information systems*, (22:2), pp. 253-277.

Birkinshaw, J. and Mol, M.J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), pp. 81-88.

Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), pp. 825-845, available at: <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>

Bughin, J. and Zeebroeck, N. (2017). The best response to digital disruption. *MIT Sloan Management Review*, 58, pp. 80-86, available at: <http://mitsmr.com/2oFIYgE>

Carr, N.G. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, (81:5), pp. 41.

Carcary, M., Doherty, E. and Conway, G. (2016). *A dynamic capability approach to digital transformation: a focus on key foundational themes*. Paper presented at the 20-28, available at: <https://search.proquest.com/docview/1949080140?accountid=14645>

Chae, H.C., Kohl, C.E. and Prybutok, V.R. (2014). Information technology capability and firm performance: contradictory findings and their possible causes. *MIS Quarterly*, 38(1), pp. 305-326

Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1): 43-76.

Choi, K.B., Moon, K.H. and Ko, W. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance: effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51(6), pp. 1250-1275.

Clemons, E. K., and Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: the role of structural differences. *MIS Quarterly*, pp. 275-292.

Crossan, M.M. and Apaydin, M. (2009). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Daft, R.L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), pp. 193-210, available at: <https://doi.org/10.2307/255754>

Damanpour, F. and Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag” Fariborz Damanpour”. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), pp. 392-409

Damanpour, F. and Evan, W.M. (1990). *The adoption of innovation overtime: structural characteristics and performance of organizations*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Decision Science Institute, San Diego.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a Meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590. Downloaded by 80.82.77.83 At 04:10 27 March 2018 (PT)

Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), pp. 1265-1285, available at: <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>

Damanpour, F. and Aravind, D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), pp. 423-454, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>

Damanpour, F., Walker, R.M. and Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*. 46(4), pp. 650-675, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-486.2008.00814.x>

Demircioglu, M. (2016). *Organizational Innovation*.

At:

[file:///C:/Users/User/Downloads/Demircioglu2016.OrganizationalInnovation.Springer%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Demircioglu2016.OrganizationalInnovation.Springer%20(1).pdf)

Dehning, B., and Richardson, V. J. (2002). Returns on investments in information technology: A research synthesis, *Journal of Information Systems*, (16:1), pp. 7-30.

Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., and Torrent-Sellens, J. (2015). ICT, innovation, and firm productivity: New evidence from small local firms. *Journal of Business Research*, (68:7), pp. 1439-1444.

Downs, G. and Mohr, L. (1979). Toward a theory of innovation. *Administration & Society*. 10(4), pp. 379-408.

Downs, G., Jr and Mohr, L. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), December

Eidhoff, A.T., Stief, S.E., Voeth, M. and Gundlach, S. (2016). Drivers of digital product innovation in firms: an empirical study of technological, organizational, and environmental factors. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 10(6), 1888-1892.

Eleam (2008). *Business Environment*. UK & USA: Routledge.

Fan, Y.-J.; Liu, S.-F.; Luh, D.-B.; Teng, P.-S. (2020). Corporate Sustainability: Impact Factors on Organizational Innovation in the Industrial Area. *Sustainability* 2021, 13, 1979. <https://doi.org/10.3390/su13041979>

Fichman, R. G. (2004). Going beyond the dominant paradigm for information technology innovation research: Emerging concepts and methods. *Journal of the Association for Information Systems*, (5:8), pp. 11.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2014). Embracing digital technology- a new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.

Forbes Insight Report. (2016). *How Digital Transformation Elevates Human Capital Management: Turning Talent into a Strategic Business Force*.

<http://www.forbes.com/forbesinsights>

Gitman, L, McDaniel, C., Shah, A., Reece, M., Koffel, L., Talsma, B. & Hyatt, J. (2018). *Introduction to Business*. USA: OpenStax College, Rice University.

Gatignon, H. and Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No. 1, pp. 77-90.

Gonzalo, M.-G., Arturo, G.-R.J., Yesenia, P.-C.S. and Vikas, K. (2018). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, available at: <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>

Häikiö, J. and Koivumäki, T. (2016). Exploring digital device innovation process through value creation. *Journal of Innovation Management*, 4(2), 96-124

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*. 84(2), pp. 72-84, 163.

Hamel, G., and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston, Mass: Harvard Business School Press

Henfridsson, O., Mathiassen, L., and Svahn, F. (2014). Managing technological change in the digital age: the role of architectural frames. *Journal of Information Technology*, (29:1), pp. 27-43.

Hirayama, M. (2019). Human Centric Marketing for Customer-Centric Innovation of Corporate Marketing Activities. *Fujitsu Scientific & Technical Journal*, 55(4), 9-16.

Hitt, L. M., and Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS Quarterly*, pp. 121-142.

Hollen, R.M.A., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: an inter-organizational perspective. *European Management Review*. 10(1), pp. 35-50, available at: <https://doi.org/10.1111/emre.12003>

Hortinha, P., Lages, C. and Lages, L.F. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*,. 19(3), pp. 36-58.

Innolytics, (2022). *Innovation and digitalization – What is the difference?* At: <https://innolytics-innovation.com/difference-between-innovation-and-digitalization/>

Junior, P., de Oliveira, A. & Fujihara, R. (2016). Driving Factors of Organizational Innovation. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(6), 330-343, doi: 10.17265/1548-6583/2016.06.004

Karimi, J., Somers, T. M., and Gupta, Y. P. (2001). Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service. *Journal of Management Information Systems*, (17:4), pp. 125-158.

Kimberly, J.R. and Evanisko, M.J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), pp. 689-713.

Khin, S., & Ho, T. C. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*. doi:10.1108/ijis-08-2018-0083

Khin, S., Ahmad, N.H. and Ramayah, T. (2012). The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of flexibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, pp. 743-748

King, A. (2022). *7 Benefits to Using Big Data for Small Businesses*. At: 7 Benefits to Using Big Data for Small Businesses

Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*. 40(4), pp. 478-496.

Kohli, R., and Grover, V. (2008). Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the Association for Information Systems*, (9:1), pp. 1.

Lam, A. (2006). *Organizational Innovation*. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0005>

Lam, A. (2004). *Organizational Innovation*, Working Paper No. 1 BRESE, School of Business and Management Brunel University.

Laforet, S. (2011). A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 17(4), pp. 380-408

Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability In Organizations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.

Lestari, E.R., Thoyib, A., Zain, D. and Santoso, I. (2013). Innovation as a mediating variable of the relationship between technological capability and firm performance. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(12), pp. 41-50.

Levallet, N. and Chan, Y. (2018). Role of digital capabilities in unleashing the power of managerial improvisation. *MIS Quarterly Executive*, 17(1).

Libert, B., Beck, M., and Wind, Y. (2016). 7 Questions to ask before your next digital transformation. *Harvard Business Review*, July 2016.

Liu, D.Y., Chen, S.W. and Chou, T.C. (2011). Resource fit in digital transformation: lessons learned from the CBC bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), pp. 1728-1742.

Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., and Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, (54:3), pp. 1452-1462

Lu, Y. and Ramamurthy, K.R. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), pp. 931-954.

Lyytinen, K., Yoo, Y.R. and Boland, J.B. Jr, (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, 26(1), 47-75.

Mahmood, M. A., and Mann, G. J. (2000). Special Issue: Impacts of Information Technology Investment on Organizational Performance. *Journal of Management Information Systems*, (16:4), pp. 3-10.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Malar, P. J. M. A. J. (2016). *Innovative digital marketing trends 2016*. In 2016 International Conference on Electrical, Electronics, and Optimization Techniques (ICEEOT) 4550-4556.

<https://doi.org/10.1109/ICEEOT.2016.7755648>

Markus, M. L., and Loebbecke, C. (2013). Commoditized digital processes and business community platforms: new opportunities and challenges for digital business strategies. *MIS Quarterly*, (37:2), pp. 649-654.

Masli, A., Richardson, V. J., Sanchez, J. M., and Smith, R. E. (2011). The business value of IT: A synthesis and framework of archival research. *Journal of Information Systems*, (25:2), pp. 81-116.

Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, (28:2), pp. 283-322.

Mithas, S., Ramasubbu, N., and Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*, (35:1), pp. 237.

Mithas, S., Tafti, A., and Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS Quarterly*, (37:2), pp. 511-536.

Montgomery, K.C., Chester, J., Grier, S.A., & Dorfman, L. (2012). The New Threat of Digital Marketing. *Pediatric Clinics of North America*, 59 (3), 659-675.

<https://doi.org/10.1016/j.pcl.2012.03.022>

Morais, E.P., Cunha, C.R., Sousa, J.P., & Dos Santos, A.C. (2016). *Information and communication technologies in tourism: Challenges and trends*. Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, 1381-1388

Moorman, C. and Slotegraaf, R.J. (1999). The contingency value of complementary capabilities in product development. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 36 No. 2, pp. 239-257.

Nonaka, I. (2007). *The Knowledge-Creating Company*. At: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Nylén, D., and Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, (58:1), pp. 57-67

Oklander, M., Oklander, T., Yashkina, O., Pedko, I., & Chaikovska, M. (2018). Analysis of technological innovations in digital marketing. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5(3), 80-91.



OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* [4th Edition]. Paris: OECD Publishing & Luxembourg: Eurostat.

Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, (37:2), pp. 617-632

Rai, A., and Tang, X. (2010). Leveraging IT capabilities and competitive process capabilities for the management of interorganizational relationship portfolios. *Information Systems Research*, (21:3), pp. 516-542.

Razavi, S. & Attarnezhad, O. (2013). Management of Organizational Innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1).

At: <https://www.zamaros.net/mgt%20reading%206%20-%20innovation.pdf>

Renko, M., Carsrud, A. and Brannback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 331-369.

Sainio, L., Ritala, P. and Hurmelinna-Laukkanen, (2012). Constituents of radical innovation exploring the role of strategic orientations and market uncertainty. *Technovation*, Vol. 32 No. 11, pp. 591-599.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, pp. 237- 263.

Santhanam, R., and Hartono, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS Quarterly*, pp. 125-153.

Sapprasert, K. and Clausen, T.H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*. 21(5), pp. 1283-1305, available at: <https://doi.org/10.1093/icc/dts023>

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Stoel, M. D., and Muhanna, W. A. (2009). IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type. *Information & Management*, (46:3), pp. 181-189.

Spanjol, J., Qualls, W.J. and Rosa, J.A. (2011). How many and what kind? the role of strategic orientation in new product ideation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 236-250.

Tacke, G., (2018). *5 Ways Digitalization Is Changing Innovation*. At: <https://www.simon-kucher.com/de/blog/5-ways-digitalization-changing-innovation>

Tan, M., and Teo, T. S. (2000). Factors influencing the adoption of Internet banking. *Journal of the Association for Information Systems*, (1:1), 5

Teece, D.J. (1998). *Design issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure* in A.D. Chandler, Jr., P. Hagstrom, and O. Solvell (eds.). *The Dynamic Firm*, Oxford: Oxford University Press.

Teece, D.J. and Pisano, G. (1994). The dynamic capability of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.

Teece, D. (2013). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, strategic. *Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533

Thefreedictionary, (2022). *gestalt*. At: <https://www.thefreedictionary.com/gestalt+phenomenon>

Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences. Series V*, 9(1), 51.

Wade, M., and Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, (28:1), pp. 107-142

Weill, P. and Woerner, S.L. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, pp. 27-34.

Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2012). The digital capabilities your company needs. *MIT Sloan Management Review*, available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-digitalcapabilities-your-company-needs/>

Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. and McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, pp. 5-62.

Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Press.

Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research direction. *Journal of Management Studies*. 31(3), pp. 405-431

Wroblewski, J. (2018). *Digitalization and firm performance: are digitally mature firms outperforming their peers?*. Masters, Lund University,

available at:  
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8945868&fileId=8945877>

Ussahawanitchakit, P. (2012). Administrative innovation, technical innovation, competitive advantage, competitive environment, and firm performance of electronics businesses in Thailand. *Review of Business Research*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-10.

Valmohammadi, C. (2017). Customer relationship management: innovation and performance. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 9 No. 4, pp. 374-395

Varnaliev, J., & Sarkanjac, S. J. (2016). Online marketing — the case of Macedonia. 2016 International Conference on Information Society (i-Society). pp. 53-56.

<https://doi.org/10.1109/i-Society.2016.7854173>

Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562-1566.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.017>

Yadav, M., Kamboj, S., & Rahman, Z. (2016). Customer co-creation through social media: The case of ‘Crash the Pepsi IPL 2015’. *Journal of Direct, Data, and Digital Marketing Practice*, 17(4), 259-271.

Yan, D., and Sengupta, J. (2011). Effects of construal level on the price–quality relationship. *Journal of Consumer Research*, 38, pp. 376–389.

Yang, Y., Wang, Q., Zhu, H. and Wu, G. (2012). What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? An empirical study of chinese businesses. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 166-179.

Yoo, Y., Henfridsson, O. and Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information Systems Research*, Vol. 21 No. 4, pp. 724-735.

Zhou, K.Z. and Li, C.B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 3, pp. 224-231.

Zhou, K.Z. and Wu, F. (2010). Technology capability, strategic flexibility and product innovation. *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 5-6, pp. 547-561.

Zhou, K.Z., Yim, C.K.B. and Tse, D.K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 2, pp. 42-60.

### ***Ελληνική βιβλιογραφία***

Λάλλας, Δ. (2020). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι*. At:

<https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf>