



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών υπολογιστών

Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων Και Συστημάτων Αποφάσεων

Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης

Στρατηγική Συμβουλευτική με Τεχνολογική Ενίσχυση: Αξιολόγηση του Ρόλου της
Τεχνολογίας στις Σύγχρονες Συμβουλευτικές Πρακτικές

Διπλωματική Εργασία

Στέρπης Φίλιππος

Επιβλέπων: Δημήτριος Ασκούνης

Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος 2025



Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών
υπολογιστών
Τομέας Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων Και
Συστημάτων Αποφάσεων
Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης

Στρατηγική Συμβουλευτική με Τεχνολογική Ενίσχυση: Αξιολόγηση του Ρόλου της
Τεχνολογίας στις Σύγχρονες Συμβουλευτικές Πρακτικές

Διπλωματική Εργασία
Στέρπης Φίλιππος

Επιβλέπων: Δημήτριος Ασκούνης
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 16^η Οκτωβρίου 2025.

.....

Δημήτριος Ασκούνης
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....

Ιωάννης Ψαρράς
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

.....

Ευάγγελος Μαρινάκης
Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Οκτώβριος 2025

.....
Φίλιππος Ι. Στέρπης

Διπλωματούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός και Μηχανικός Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Φίλιππος Στέρπης, 2025. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού στη στρατηγική συμβουλευτική, με έμφαση στην αξιοποίηση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα Big Data Analytics και το υπολογιστικό νέφος. Στόχος είναι να διερευνηθεί πώς οι σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις αναδιαμορφώνουν τις πρακτικές, τις δεξιότητες και τα επιχειρησιακά μοντέλα των συμβουλευτικών οργανισμών, ενισχύοντας παράλληλα την ικανότητά τους να δημιουργούν αξία για τους πελάτες. Η μεθοδολογία της μελέτης βασίστηκε σε συνδυασμό εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ποιοτικών δεδομένων μέσω συνεντεύξεων με επαγγελματίες του χώρου. Στο πλαίσιο αυτό, εξετάστηκαν θεωρητικά μοντέλα λήψης αποφάσεων, εργαλεία big data, πλαίσια cloud computing και αναδυόμενες τεχνολογίες, ενώ αξιολογήθηκε η εφαρμογή τους μέσα από μελέτες περιπτώσεων και εμπειρικά δεδομένα. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η επιτυχής ενσωμάτωση των τεχνολογιών απαιτεί όχι μόνο τεχνικές υποδομές, αλλά και οργανωσιακή αλλαγή, ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ηγετική δέσμευση. Παράλληλα, αναδεικνύονται οι προκλήσεις που σχετίζονται με ζητήματα ηθικής, διαφάνειας, ασφάλειας δεδομένων και εξάρτησης από παρόχους τεχνολογίας. Η έρευνα έδειξε επίσης ότι η ανθρώπινη κρίση παραμένει αναντικατάστατη, λειτουργώντας συμπληρωματικά προς τα τεχνολογικά εργαλεία. Η συνεισφορά της εργασίας εντοπίζεται σε τρία επίπεδα: (α) παρέχει μια συστηματική αποτύπωση του θεωρητικού και πρακτικού πλαισίου γύρω από τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη συμβουλευτική, (β) αναδεικνύει τα κενά και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην τρέχουσα πρακτική και (γ) προτείνει κατευθύνσεις για εταιρείες, συμβούλους και ακαδημαϊκούς, ώστε να ενισχύσουν την ετοιμότητα, την προσαρμοστικότητα και την ηθική διάσταση της ψηφιακής στρατηγικής.

Λέξεις - Κλειδιά: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Στρατηγική Συμβουλευτική, Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), Ανάλυση Μεγάλων Δεδομένων (Big Data Analytics), Υπολογιστικό Νέφος (Cloud Computing), Οργανωσιακή Αλλαγή, Δεξιότητες Συμβούλων, Δημιουργία Αξίας για τον Πελάτη, Ασφάλεια Δεδομένων, Ηθική και Διαφάνεια.

Abstract

This thesis examines the role of digital transformation in strategy consulting, with a particular focus on the utilization of technologies such as Artificial Intelligence, Big Data Analytics, and Cloud Computing. The aim is to explore how contemporary technological advancements reshape consulting practices, skills, and business models, while simultaneously enhancing the ability of consulting firms to generate value for their clients. The research methodology combined an extensive literature review with qualitative data collected through interviews with professionals in the field. Within this framework, theoretical decision-making models, big data tools, cloud computing frameworks, and emerging technologies were investigated, while their implementation was assessed through case studies and empirical evidence. The findings indicate that successful technology integration requires not only technical infrastructure but also organizational change, the development of new skills, and leadership commitment. At the same time, challenges emerge in relation to ethics, transparency, data security, and dependency on technology providers. The research further highlights that human judgment remains irreplaceable, acting in a complementary manner to technological tools. The contribution of this thesis can be identified at three levels: (a) it provides a systematic overview of the theoretical and practical framework of digital transformation in consulting, (b) it highlights existing gaps and opportunities in current practice, and (c) it proposes directions for firms, consultants, and academics to strengthen readiness, adaptability, and the ethical dimension of digital strategy.

Keywords: Digital Transformation, Strategy Consulting, Artificial Intelligence (AI), Big Data Analytics, Cloud Computing, Organizational Change, Consulting Skills, Client Value Creation, Data Security, Ethics and Transparency.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να αφιερώσω τη διπλωματική αυτή εργασία σε όλους τους ανθρώπους που με βοήθησαν, είτε άμεσα είτε έμμεσα, σε όλη τη διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Δημήτριο Ασκούνη, για την ανάθεση του θέματος και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον Dr. Χρήστο Κοντζίνο, για την καθοδήγηση, τη βοήθεια και την αμέριστη υποστήριξή του. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική, και χωρίς αυτήν δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Κατά τη διάρκεια των πέντε ετών των σπουδών μου, είχα την τύχη να γνωρίσω και να συνεργαστώ με ανθρώπους που με βοήθησαν με τον δικό τους τρόπο να εξελιχθώ και να γίνω καλύτερος.

Τέλος, ευχαριστώ απο καρδιάς την οικογένειά μου και τους φίλους μου, που με στήριζαν σε κάθε βήμα, με ενθάρρυναν στις δυσκολίες και στάθηκαν δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια.

Αθήνα, Οκτώβριος 2025

Στέρπης Φίλιππος

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract	7
Ευχαριστίες	9
Περιεχόμενα	11
Λίστα Πινάκων	14
Λίστα Εικόνων	15
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	17
1.1 Αντικείμενο και Σκοπός	17
1.2 Μεθοδολογία Διπλωματικής	18
1.2.1 Συνεισφορά στην Έρευνα	18
1.3 Οργάνωση Κειμένου	19
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	20
2.1 Εισαγωγή στη Στρατηγική Συμβουλευτική.....	20
2.2 Παραδοσιακές Μέθοδοι Στρατηγικής Συμβουλευτικής.....	22
2.2.1 SWOT Ανάλυση.....	22
2.2.2 Οι πέντε δυνάμεις κατά Porter.....	23
2.2.3 BCG Matrix.....	24
2.2.4 Ανάλυση PESTEL.....	25
2.2.5 Scenario Planning.....	27
2.3 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη στρατηγική συμβουλευτική.....	28
2.4 Θεωρητικά Πλαίσια.....	31
2.5 Αναδυόμενες Τεχνολογίες στο Επιχειρείν.....	34
Κεφάλαιο 3: Νέες τεχνολογίες στη στρατηγική συμβουλευτική.....	37
3.1 Τεχνητή Νοημοσύνη και Μηχανική Μάθηση.....	37
3.1.1 Υιοθέτηση Τεχνητής Νοημοσύνης στη Συμβουλευτική Πρακτική.....	38
3.1.2 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων.....	39
3.1.3 Προσωποποιημένες Στρατηγικές.....	39
3.1.4 Διαχείριση Ρίσκου.....	41
3.2 Ανάλυση Δεδομένων & Οπτικοποίηση.....	43

3.2.1 Πλαίσιο B-DAD και Φάσεις Ανάλυσης Μεγάλων Δεδομένων.....	44
3.2.2 Ευρήματα & Βελτιώσεις του Πλαισίου B-DAD.....	47
3.3 Cloud Computing στη Στρατηγική Συμβουλευτική.....	49
3.3.1 Έννοια και Τεχνολογική Βάση.....	49
3.3.2 Επιπέδα Υπηρεσιών: SaaS, PaaS, IaaS.....	49
3.3.3 Υλοποίηση Υποδομών: Δημόσιο, Ιδιωτικό και Υβριδικό Cloud.....	50
3.3.4 Επιπτώσεις στην Παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.....	50
3.3.5 Ζητήματα Ασφάλειας και Διακυβέρνησης.....	51
Κεφάλαιο 4: Case Studies Συμβουλευτικής Στρατηγικής.....	52
4.1 Εφαρμογή Τεχνολογιών σε Πραγματικά Έργα.....	52
4.1.1 Use Case A: Εσωτερικό Chatbot Πωλήσεων.....	52
4.1.2 Use Case B: Εντοπισμός Πελατών για Λογισμικό PayTech.....	53
4.1.3 Use Case C: Ανάλυση Ενεργειακών Δεδομένων μέσω Big Data και Cloud.....	55
4.1.4 Use Case D: AI-Driven Ανάλυση Ανταγωνιστικών Εταιρειών.....	56
4.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	58
4.2.1 Εισαγωγή.....	58
4.2.2 Χρήση τεχνολογιών.....	60
4.2.3 Δεδομένα, μέθοδοι και πλατφόρμες.....	61
4.2.4 Δυσκολίες και στρατηγικές αντιμετώπισης.....	62
4.2.5 Επιπτώσεις και αποτελέσματα.....	62
4.2.6 Μαθήματα και μελλοντικές προοπτικές.....	64
Κεφάλαιο 5: Επιπτώσεις στη Στρατηγική Συμβουλευτική.....	65
5.1 Αλλαγές στα Προσόντα και τις Δεξιότητες των Συμβούλων.....	65
5.1.1 Παραδοσιακά προσόντα και ο ρόλος τους σήμερα.....	65
5.1.2 Η ανάδυση τεχνολογικών δεξιοτήτων.....	65
5.1.3 Συνεργασίες, δίκτυα και διαχείριση γνώσης.....	65
5.1.4 Μετασχηματισμός καθημερινών δραστηριοτήτων.....	66
5.1.5 Συνεχής μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη.....	66
5.1.6 Συμπεράσματα.....	66
5.2 Ετοιμότητα Οργανισμών και Διαχείριση Αλλαγής.....	67
5.3 Αντιλήψεις Πελατών & Προστιθέμενη Αξία.....	68
5.3.1. Μεταβαλλόμενες Αντιλήψεις και Προσδοκίες Πελατών.....	69
5.3.2. Προστιθέμενη Αξία και Απόδοση Επένδυσης (ROI).....	69

5.3.3. Συν-δημιουργία και Συμμετοχική Προσέγγιση.....	70
5.3.4. Καινοτομία και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	70
5.3.5. Εμπιστοσύνη και Μακροχρόνια Αξία.....	70
5.3.6. Προκλήσεις στη Δημιουργία Αξίας.....	71
5.4 Ηθικά, Νομικά & Ζητήματα Δεδομένων.....	71
5.4.1. Ηθικές Προκλήσεις.....	71
5.4.2. Νομικές Διαστάσεις.....	72
5.4.3. Ζητήματα Διακυβέρνησης Δεδομένων.....	73
5.4.4. Επιπτώσεις στη Στρατηγική Συμβουλευτική.....	73
Κεφάλαιο 6: Συγκριτική Ανάλυση.....	75
6.1 Παραδοσιακή vs Τεχνολογικά Ενισχυμένη Συμβουλευτική.....	75
6.1.1 Η ιστορική βάση της παραδοσιακής συμβουλευτικής.....	75
6.1.2 Η άνοδος της τεχνολογικά ενισχυμένης συμβουλευτικής.....	76
6.1.3 Οφέλη και δυσκολίες της τεχνολογικής μετάβασης.....	76
6.1.4 Η μεταβολή της αντίληψης των πελατών και το υβριδικό μέλλον.....	76
6.2 SWOT Ανάλυση για την ψηφιακή μετάβαση στο strategy consulting.....	77
6.2.1 Δυνάμεις (Strengths).....	78
6.2.2 Αδυναμίες (Weaknesses).....	78
6.2.3 Ευκαιρίες (Opportunities).....	79
6.2.4 Απειλές (Threats).....	80
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και μελλοντικές προοπτικές.....	82
7.1 Προτάσεις για Εταιρείες, Συμβούλους και Ακαδημαϊκούς.....	82
7.1.1 Συνοπτική Ανακεφαλαίωση.....	82
7.1.2 Κατευθυντήριες Οδηγίες βάσει PESTL.....	82
7.2 Μελλοντική Έρευνα.....	84
7.2.1 Αξιολόγηση της Απόδοσης Έργων με AI και Big Data.....	84
7.2.2 Σύγκριση Μικρών και Μεγάλων Συμβουλευτικών Οργανισμών.....	84
7.2.3 Νέα Μοντέλα Δεξιοτήτων Συμβούλων.....	85
7.2.4 Ηθικές Προσεγγίσεις.....	86
7.2.5 Διαθεματικές Συνεργασίες.....	87
Βιβλιογραφία.....	88

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Συγκριτικός Πίνακας Παραδοσιακών vs Καινοτόμων.....	31
Πίνακας 2: Ανάλυση Πριν-ΑΙ και Μετά-ΑΙ σε Χρονοδιαγράμματα και Επίπεδα Ακρίβειας.....	38
Πίνακας 3: Τεχνητή Νοημοσύνη για Προηγμένες Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	40
Πίνακας 4: Τεχνολογίες και Ηθικές Προκλήσεις.....	72
Πίνακας 5: Προκλήσεις και Στρατηγικές επίλυσης τους.....	83

Λίστα Εικόνων

Εικόνα 1: Ιστορική Εξέλιξη Στρατηγικής Συμβουλευτικής.....	21
Εικόνα 2: Χρονολογική Εξέλιξη Τεχνολογιών Στρατηγικής Συμβουλευτικής.....	28
Εικόνα 3: Δεξιότητες Συμβούλου: Παλιό vs Νέο Μοντέλο.....	33
Εικόνα 4: Τεχνολογίες και Στρατηγική Αξία.....	36
Εικόνα 5: TN στη Διαχείριση Κινδύνων: Χάρτης Επίδρασης (Heatmap).....	42
Εικόνα 6: B-DAD Framework.....	46
Εικόνα 7: Νέο B-DAD Framework.....	48
Εικόνα 8: Εταιρείες προέλευσης συμμετεχόντων.....	59
Εικόνα 9: Χρόνια Εμπειρίας συμμετεχόντων.....	59
Εικόνα 10: Κατανομή Συμμετεχόντων ανά τομέα εξειδίκευσης.....	59
Εικόνα 11: Τεχνολογίες που αξιοποιήθηκαν.....	60
Εικόνα 12: Πλατφόρμες και Εργαλεία που Χρησιμοποιήθηκαν.....	61
Εικόνα 13: Δυσκολίες που Αντιμετωπίστηκαν.....	62
Εικόνα 14: Διαγράμματα Αποτελεσμάτων.....	63
Εικόνα 15: Διάγραμμα ροής της συμβουλευτικής διαδικασίας με έμφαση στη συμμετοχή του πελάτη [78].....	69
Εικόνα 16: Heatmap Σύγκρισης δεξιοτήτων Συμβούλων: Παραδοσιακών και Μοντέρνων.....	85
Εικόνα 17: Ηθικές Διαστάσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στην στρατηγική συμβουλευτική.....	86

❖ **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

Η στρατηγική συμβουλευτική έχει διαχρονικά διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών στρατηγικών και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας οργανισμών και επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας έχουν ανατρέψει τα καθιερωμένα μοντέλα λειτουργίας του κλάδου, επιβάλλοντας νέες πρακτικές και απαιτήσεις. Η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα big data και το cloud computing, έχει αναδείξει νέες δυνατότητες για την παροχή υπηρεσιών που είναι περισσότερο ακριβείς, ταχείες και προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη. Παράλληλα, έχουν δημιουργηθεί νέες προκλήσεις που σχετίζονται με την ηθική χρήση των δεδομένων, την ανάγκη εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωτική ετοιμότητα για την υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών. Η ανάγκη για συστηματική μελέτη του φαινομένου είναι κρίσιμη, καθώς παρά τη συχνή αναφορά στον όρο «ψηφιακός μετασχηματισμός» στη βιβλιογραφία και στον επιχειρηματικό λόγο, παρατηρείται σημαντικό κενό όσον αφορά την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι συμβουλευτικές εταιρείες εντάσσουν τις τεχνολογίες στην καθημερινή πρακτική τους. Επιπλέον, περιορισμένη είναι και η αποτύπωση του βαθμού ετοιμότητας των οργανισμών να ανταποκριθούν σε αυτήν τη μετάβαση, αλλά και του χάσματος που υπάρχει μεταξύ των παραδοσιακών μεθοδολογιών και των τεχνολογικά ενισχυμένων λύσεων. Η έρευνα αυτή φιλοδοξεί να καλύψει αυτό το κενό, προσφέροντας τόσο θεωρητική όσο και πρακτική οπτική στο ζήτημα.

1.1 Αντικείμενο και Σκοπός

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του ψηφιακού μετασχηματισμού στον χώρο της στρατηγικής συμβουλευτικής, με στόχο να αναδειχθούν οι αλλαγές που επιφέρει στον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας και παροχής αξίας στους πελάτες. Ο σκοπός της εργασίας εστιάζει όχι μόνο στην ανάλυση των τεχνολογιών που επηρεάζουν τον κλάδο, αλλά και στην κατανόηση των κενών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και την πράξη. Συγκεκριμένα, επιδιώκεται να εξεταστεί πώς διαμορφώνεται η τρέχουσα κατάσταση, ποιο είναι το χάσμα ανάμεσα στην προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών και στις νέες απαιτήσεις της αγοράς, καθώς και σε ποιο βαθμό οι εταιρείες είναι έτοιμες να υιοθετήσουν τις αναδυόμενες τεχνολογίες. Η σημασία αυτής της μελέτης έγκειται στο ότι επιτρέπει την αποτύπωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας του τοπίου, γεφυρώνοντας τη θεωρητική προσέγγιση με πρακτικές εφαρμογές μέσω της ανάλυσης συγκεκριμένων περιπτώσεων χρήσης.

1.2 Μεθοδολογία Διπλωματικής

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στηρίζεται σε συνδυασμό βιβλιογραφικής επισκόπησης και εμπειρικής έρευνας. Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε εκτενής μελέτη της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, διεθνών εκθέσεων, αναφορών συμβουλευτικών εταιρειών και οργανισμών, καθώς και γκρίζας βιβλιογραφίας, με στόχο τη συστηματική αποτύπωση της υπάρχουσας γνώσης. Παράλληλα, για την ενίσχυση της ανάλυσης, υλοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις με συμβούλους και ειδικούς του τομέα, οι οποίοι προσέφεραν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τις τρέχουσες πρακτικές, τις προκλήσεις και τις προοπτικές εφαρμογής των τεχνολογιών στον χώρο. Η συνδυαστική αξιοποίηση θεωρητικών πηγών και εμπειρικών δεδομένων επέτρεψε την ολιστική προσέγγιση του ζητήματος, καλύπτοντας τόσο το επίπεδο της θεωρητικής κατανόησης όσο και την πρακτική διάσταση.

1.2.1 Συνεισφορά στην Έρευνα

Η ερευνητική διαδικασία στηρίχθηκε σε μια σειρά ερευνητικών ερωτημάτων που καθόρισαν την πορεία και τη στόχευση της μελέτης. Καταρχάς, διερευνήθηκε ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση της στρατηγικής συμβουλευτικής σε σχέση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με στόχο να αποτυπωθεί το επίπεδο ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στην καθημερινή πρακτική του κλάδου. Στη συνέχεια, εξετάστηκε το χάσμα που υφίσταται ανάμεσα στην παραδοσιακή προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών και στις αυξημένες ανάγκες που δημιουργεί το ψηφιακό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί μεγαλύτερη ταχύτητα, ευελιξία και ακρίβεια στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, αναλύθηκε το επίπεδο ετοιμότητας των ίδιων των εταιρειών να ανταποκριθούν στις αλλαγές, τόσο σε οργανωτικό όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αποτύπωση συγκεκριμένων παραδειγμάτων χρήσης (use cases), τα οποία προσφέρουν χειροπιαστές ενδείξεις για το πώς οι τεχνολογίες αξιοποιούνται στην πράξη και ποια εμπόδια ή ευκαιρίες αναδεικνύονται μέσα από αυτές τις εφαρμογές.

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας είναι τριπλή. Πρώτον, πραγματοποιήθηκε μια λεπτομερής βιβλιογραφική ανασκόπηση που συγκέντρωσε, οργάνωσε και αξιολόγησε την υφιστάμενη γνώση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη στρατηγική συμβουλευτική, εντοπίζοντας τα σημεία όπου η διεθνής βιβλιογραφία παραμένει ελλιπής ή αποσπασματική. Δεύτερον, το θεωρητικό πλαίσιο εμπλουτίστηκε με την ένταξη πρακτικών περιπτώσεων χρήσης, οι οποίες φωτίζουν πώς οι θεωρητικές έννοιες αποκτούν εφαρμογή σε πραγματικά έργα και τι διδάγματα μπορούν να εξαχθούν από αυτά. Τα use cases λειτουργούν ως συνδετικοί κρίκοι ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη, επιτρέποντας την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τον τρόπο με τον οποίο ο κλάδος ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του ψηφιακού περιβάλλοντος. Τρίτον, αναπτύχθηκε μια

μεθοδολογική αποτύπωση που επιδιώκει να γεφυρώσει τη θεωρητική και την πρακτική διάσταση της έρευνας, παρουσιάζοντας τα «μαθήματα» που αντλήθηκαν τόσο από τη μελέτη της βιβλιογραφίας όσο και από την ανάλυση των συνεντεύξεων και των παραδειγμάτων. Η τριπλή αυτή συμβολή ενισχύει την κατανόηση του θέματος και προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα που μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και από τους επαγγελματίες του κλάδου.

1.3 Οργάνωση Κειμένου

Η εργασία δομείται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή, όπου παρουσιάζονται το αντικείμενο, ο σκοπός και η μεθοδολογία. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στα θεωρητικά πλαίσια που συνδέουν τη στρατηγική συμβουλευτική με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τις βασικές τεχνολογίες και τις εφαρμογές τους στον κλάδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού σε επιχειρήσεις, συμβούλους και πελάτες. Το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στις δεξιότητες που απαιτούνται, στην οργανωτική ετοιμότητα και στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει ανάλυση SWOT και συγκρίνει παραδοσιακές και καινοτόμες μεθοδολογίες. Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει προτάσεις για εταιρείες, συμβούλους και ακαδημαϊκούς, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

❖ Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή στη Στρατηγική Συμβουλευτική

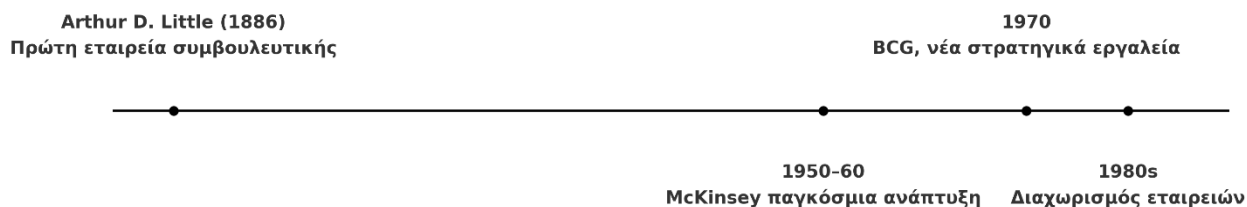
Η στρατηγική συμβουλευτική προέκυψε ως απάντηση στην αυξανόμενη ανάγκη των επιχειρήσεων να διαχειριστούν τις σημαντικές προκλήσεις που εμφανίστηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, όπως ο πληθωρισμός, η ύφεση, η εταιρική αβεβαιότητα και η ανάγκη υιοθέτησης μιας παγκόσμιας προοπτικής. Οι εταιρείες, αντιμετωπίζοντας αυτά τα σύνθετα ζητήματα, στράφηκαν προς εξειδικευμένες υπηρεσίες συμβουλευτικής με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους και την ενίσχυση των στρατηγικών τους ικανοτήτων [1][2].

Η στρατηγική συμβουλευτική αποτελεί σήμερα έναν ιδιαίτερα σημαντικό τομέα του ευρύτερου χώρου της συμβουλευτικής επιχειρήσεων, ο οποίος εστιάζει στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων που καθορίζουν την πορεία των οργανισμών. Σκοπός της είναι να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα, να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις της αγοράς [1].

Ο κλάδος της συμβουλευτικής εμφανίστηκε αρχικά στα τέλη του 19ου αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες, με εταιρείες όπως η Arthur D. Little (1886) που ξεκίνησαν παρέχοντας τεχνικές συμβουλευτικές υπηρεσίες και σταδιακά διεύρυναν το πεδίο τους στη γενική συμβουλευτική διαχείρισης. Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, ο τομέας γνώρισε έντονη ανάπτυξη, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την McKinsey & Company, η οποία καθιερώθηκε ως μία από τις κορυφαίες εταιρείες συμβουλευτικής, επεκτείνοντας σημαντικά τη δραστηριότητά της παγκοσμίως [1].

Η δεκαετία του 1970 σηματοδότησε μια ουσιαστική αλλαγή με την εμφάνιση εταιρειών εξειδικευμένων αποκλειστικά στον τομέα της στρατηγικής συμβουλευτικής, όπως η Boston Consulting Group (BCG), που εισήγαγε καινοτόμα στρατηγικά εργαλεία, μεταξύ των οποίων η «καμπύλη εμπειρίας» (experience curve) και ο «πίνακας χαρτοφυλακίου (portfolio matrix)», συμβάλλοντας αποφασιστικά στην ανάπτυξη στρατηγικών μοντέλων που έγιναν ευρέως αποδεκτά και εφαρμοζόμενα από μεγάλες επιχειρήσεις [1]. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο κλάδος είχε διαχωριστεί σε δύο κύριες ομάδες συμβούλων: στις μεγάλες εταιρείες γενικής συμβουλευτικής που διατηρούσαν ισχυρά τμήματα στρατηγικής (π.χ. McKinsey & Company και Arthur D. Little) και στις εταιρείες που εξειδικεύονταν σχεδόν αποκλειστικά στη στρατηγική συμβουλευτική (π.χ. BCG και Bain & Company). Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών εντοπίζεται στο εύρος των υπηρεσιών: οι πρώτες παρέχουν ένα ευρύ φάσμα συμβουλευτικών λύσεων με ενσωματωμένη

στρατηγική καθοδήγηση, ενώ οι δεύτερες εστιάζουν αποκλειστικά στον σχεδιασμό και τη βελτιστοποίηση στρατηγικής.



Εικόνα 1: Ιστορική Εξέλιξη Στρατηγικής Συμβουλευτικής

Οι μεγάλες εταιρείες στρατηγικής συμβουλευτικής, όπως οι Bain & Company, Arthur D. Little, και Booz-Allen & Hamilton, έχουν επηρεάσει σημαντικά τις στρατηγικές αποφάσεις κορυφαίων οργανισμών τόσο στις ΗΠΑ όσο και διεθνώς, διαδίδοντας τεχνικές και εργαλεία που έχουν ενσωματωθεί βαθιά στη διοικητική πρακτική πολλών εταιρειών [1].

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικής παρέμβασης είναι η περίπτωση ομάδας ινδικών υφαντουργιών που συμμετείχαν σε πειραματικό πρόγραμμα συμβουλευτικής. Μέσω της εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης, οι εταιρείες αυτές βελτίωσαν την παραγωγικότητά τους κατά 11%, ενώ η ετήσια κερδοφορία αυξήθηκε σημαντικά. Η παρέμβαση περιλάμβανε αλλαγές σε πρότυπα ποιότητας, έλεγχο αποθεμάτων και εκπαίδευση προσωπικού, δείχνοντας πώς η στρατηγική συμβουλευτική μπορεί να φέρει μετρήσιμα αποτελέσματα [3].

Ωστόσο, η εξέλιξη της στρατηγικής συμβουλευτικής δεν ήταν χωρίς προκλήσεις. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η ανάγκη για ουσιαστική υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων οδήγησαν στη μετατόπιση της έμφασης από τον απλό σχεδιασμό στην εφαρμογή και παρακολούθηση των στρατηγικών. Επιπλέον, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση για ανάπτυξη εσωτερικών στρατηγικών ικανοτήτων στις επιχειρήσεις, αλλά και για υιοθέτηση πιο ολιστικών προσεγγίσεων που συνυπολογίζουν την εταιρική κουλτούρα και τη γενικότερη στρατηγική συνοχή [1].

Συνολικά, η στρατηγική συμβουλευτική εξακολουθεί να παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιχειρηματική ανάπτυξη, παρέχοντας πολύτιμη τεχνογνωσία και μεθοδολογίες που βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τους πόρους τους.

2.2 Παραδοσιακές Μέθοδοι Στρατηγικής Συμβουλευτικής

Οι παραδοσιακές μέθοδοι στρατηγικής συμβουλευτικής συνιστούν το ιστορικό θεμέλιο της στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού, καθώς αναπτύχθηκαν και εδραιώθηκαν από τις δεκαετίες του 1960 και 1970 από κορυφαίες συμβουλευτικές εταιρείες. Βασίζονται σε σταθερά, συστηματικά και γενικά αποδεκτά πλαίσια σκέψης, τα οποία επιτρέπουν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και τη λήψη τεκμηριωμένων στρατηγικών αποφάσεων. Η SWOT, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, η BCG Matrix, η PESTEL και το Scenario Planning εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία, καθώς εστιάζουν στη δομημένη αξιολόγηση παραμέτρων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και τη στρατηγική τοποθέτηση ενός οργανισμού. Σε αντίθεση με τις νεότερες μεθόδους που αξιοποιούν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης ή θεωρίες οικοσυστημάτων, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις διατηρούν τη χρηστικότητά τους λόγω της απλότητας, της καθολικότητας και της ευκολίας εφαρμογής τους σε ποικίλα περιβάλλοντα και φάσεις του στρατηγικού κύκλου.

2.2.1 SWOT Ανάλυση

Η μέθοδος SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί μία από τις παλαιότερες και πλέον εδραιωμένες τεχνικές ανάλυσης στο πλαίσιο της στρατηγικής συμβουλευτικής. Χρησιμοποιείται συστηματικά από συμβουλευτικές εταιρείες για την αξιολόγηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού, ενός έργου ή ενός προϊόντος, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του. Σύμφωνα με τη μελέτη των Gürel και Emet [4], η SWOT Analysis είναι μια μεθοδολογία που στηρίζεται στη συστημική προσέγγιση και εξετάζει έναν οργανισμό ως ένα σύνολο που αλληλεπιδρά με το εξωτερικό του περιβάλλον. Διαχωρίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις: η εσωτερική ανάλυση που εντοπίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του οργανισμού και η εξωτερική ανάλυση που αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το περιβάλλον. Η SWOT αποτελεί θεμελιώδες βήμα στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και επιτρέπει στους συμβούλους να βοηθήσουν τους οργανισμούς στην αντιστοίχιση των πόρων τους με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Η SWOT Analysis έκανε την εμφάνισή της στη δεκαετία του 1960, κυρίως μέσα από τις σχολές του Harvard Business School και του Stanford Research Institute. Εξελίχθηκε στο πλαίσιο της Design School του Henry Mintzberg [4] και αποτέλεσε ένα από τα βασικά εργαλεία του στρατηγικού management. Η ιστορική της πορεία επιβεβαιώνει τη σημασία της στη διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης ήδη από τις πρώτες απόπειρες επιστημονικής προσέγγισης της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η SWOT προσφέρει πληθώρα ωφελειών στους στρατηγικούς συμβούλους. Αποτελεί απλή και ευέλικτη τεχνική, με δυνατότητα εφαρμογής σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης, από οργανισμούς μέχρι

άτομα και έργα. Ενισχύει τη συλλογική σκέψη και τον στρατηγικό διάλογο, ενώ συχνά λειτουργεί ως εφαλτήριο για την εφαρμογή πιο σύνθετων αναλυτικών εργαλείων.

Ωστόσο, η SWOT έχει δεχθεί και σημαντική κριτική. Ένα από τα βασικά της μειονεκτήματα είναι η στατική της φύση, καθώς αποτυπώνει τη στρατηγική κατάσταση σε μια δεδομένη χρονική στιγμή χωρίς να λαμβάνει υπόψη τη δυναμική του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, βασίζεται σε υποκειμενικές αξιολογήσεις και παρουσιάζει ελλείψεις ως προς την ιεράρχηση των παραγόντων ή την ποσοτική τους αξιολόγηση. Σε πολλές περιπτώσεις, η αδυναμία αποτύπωσης του πραγματικού ανταγωνιστικού πλαισίου οδηγεί σε υπεραπλουστευμένες ή και εσφαλμένες στρατηγικές επιλογές. Χρησιμοποιείται συχνά στα πρώτα στάδια μιας στρατηγικής μελέτης, όταν απαιτείται συνοπτική αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και αρχική κατανόηση των κρίσιμων ζητημάτων που απασχολούν τον οργανισμό. Παρέχει μια χρήσιμη, έστω και εισαγωγική, πλατφόρμα ανάλυσης και προετοιμάζει το έδαφος για τη μελλοντική διατύπωση εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών. Ενταγμένη στη λογική των παραδοσιακών μεθόδων στρατηγικής συμβουλευτικής, η SWOT εξακολουθεί να κατέχει περίοπτη θέση, εφόσον χρησιμοποιείται με επίγνωση των περιορισμών της και σε συνδυασμό με συμπληρωματικές μεθόδους.

2.2.2 Οι πέντε δυνάμεις κατά Porter

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter συγκαταλέγεται στις πιο θεμελιώδεις και ευρέως αποδεκτές προσεγγίσεις στο πλαίσιο της παραδοσιακής στρατηγικής συμβουλευτικής [5]. Αναπτύχθηκε από τον Michael Porter το 1979, με στόχο να προσφέρει ένα ερμηνευτικό εργαλείο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται και να αξιολογήσουν την ένταση του ανταγωνισμού. Η μέθοδος βασίζεται στη λογική της εξωτερικής προσέγγισης (outside-in), όπου η στρατηγική συγκροτείται όχι με βάση τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, αλλά με γνώμονα τις εξωτερικές δυνάμεις που διαμορφώνουν το περιβάλλον.

Οι πέντε δυνάμεις που περιλαμβάνει το μοντέλο —ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, η απειλή νέων εισόδων, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών, η ισχύς των αγοραστών και η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών— αποτελούν κρίσιμους παράγοντες που προσδιορίζουν τη δυνατότητα κερδοφορίας σε έναν κλάδο. Η δομημένη εξέταση αυτών των δυνάμεων επιτρέπει στον σύμβουλο στρατηγικής να κατανοήσει όχι μόνο την τρέχουσα ισορροπία ισχύος μεταξύ των παικτών της αγοράς, αλλά και τις δυνητικές μεταβολές που ενδέχεται να επέλθουν στο μέλλον. Ειδικότερα, η είσοδος νέων ανταγωνιστών μπορεί να συμπίεσει τα περιθώρια κέρδους, η εξάρτηση από ισχυρούς προμηθευτές μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους και η ύπαρξη ισχυρών πελατών ενδέχεται να περιορίσει τη δυνατότητα τιμολόγησης. Παράλληλα, η εμφάνιση

υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να απειλήσει την εμπορική βιωσιμότητα υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων.

Η διαχρονική αξία της μεθόδου ως εργαλείο στρατηγικής συμβουλευτικής επιβεβαιώνεται από τη συνεχή χρήση της σε πλήθος περιπτώσεων, ωστόσο η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει και τους περιορισμούς της. Όπως αναφέρει ο Bruijl (2018), η ανάλυση των πέντε δυνάμεων συχνά προσεγγίζεται με τρόπο στατικό, γεγονός που την καθιστά λιγότερο αποτελεσματική σε περιβάλλοντα ταχείας τεχνολογικής μεταβολής και καινοτομίας. Επιπλέον, δέχεται κριτική για τον περιορισμένο βαθμό εφαρμοσιμότητας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αγορές με έντονη τοπική ή προσωποκεντρική διάσταση. Η μέθοδος έχει σχεδιαστεί κυρίως για μεγάλες επιχειρήσεις σε σταθερές βιομηχανικές δομές, γεγονός που δυσχεραίνει την ευελιξία της σε πιο δυναμικά περιβάλλοντα ή σε κλάδους που λειτουργούν περισσότερο ως οικοσυστήματα παρά ως γραμμικές αλυσίδες αξίας.

Η δύναμή της έγκειται στη δυνατότητα συστηματικής χαρτογράφησης των εξωτερικών πιέσεων που ασκούνται σε έναν οργανισμό και στην εστίαση σε κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα. Χρησιμοποιούμενη είτε αυτοτελώς είτε σε συνδυασμό με εναλλακτικά ή συμπληρωματικά εργαλεία, όπως η SWOT ή η PESTEL ανάλυση, η μέθοδος του Porter εξακολουθεί να αποτελεί αφετηρία για τη χάραξη τεκμηριωμένης στρατηγικής. Στην πράξη, πολλοί στρατηγικοί σύμβουλοι τη χρησιμοποιούν ως βασικό πλαίσιο για την πρώτη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού, προτού εξετάσουν εναλλακτικά μοντέλα ή υιοθετήσουν προσαρμογές που αντανακλούν τις συνθήκες των αγορών της νέας εποχής.

2.2.3 BCG Matrix

Η BCG Matrix αποτελεί μία από τις πιο χαρακτηριστικές και διαδεδομένες μεθόδους στρατηγικής ανάλυσης στο πλαίσιο της παραδοσιακής συμβουλευτικής. Σχεδιάστηκε το 1970 από τον Bruce D. Henderson για λογαριασμό της Boston Consulting Group [6], με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανεύουν αποτελεσματικά τους πόρους τους μεταξύ διαφορετικών στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων. Η μεθοδολογία εστιάζει σε δύο κρίσιμες παραμέτρους: το μερίδιο αγοράς που κατέχει ένα προϊόν ή μονάδα σε σχέση με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή και τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου στον οποίο ανήκει. Με βάση αυτές τις διαστάσεις, ολόκληρο το επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο ταξινομείται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: «Stars», «Cash Cows», «Question Marks» και «Dogs».

Η λογική της BCG Matrix προϋποθέτει ότι ένα υγιές χαρτοφυλάκιο προϊόντων θα πρέπει να περιλαμβάνει ισορροπία μεταξύ αυτών των κατηγοριών. Τα «Stars» είναι μονάδες με υψηλό μερίδιο αγοράς και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, δηλαδή επιχειρήσεις με ισχυρές προοπτικές αλλά και υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίου. Αντίθετα, οι «Cash Cows» χαρακτηρίζονται από σταθερή κερδοφορία λόγω υψηλού μεριδίου αγοράς σε ώριμες αγορές με χαμηλή ανάπτυξη. Τα «Question Marks»

αντιπροσωπεύουν την αβεβαιότητα, αφού συνδυάζουν χαμηλό μερίδιο με υψηλή ανάπτυξη και απαιτούν στρατηγικές αποφάσεις για το αν αξίζει να ενισχυθούν ή να αποσυρθούν. Τέλος, τα «Dogs» περιγράφουν μονάδες που δεν παρουσιάζουν προοπτικές ούτε από πλευράς μεριδίου, ούτε από άποψη ανάπτυξης, και συχνά προτείνεται η αποεπένδυση από αυτές.

Η BCG Matrix έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως από στρατηγικούς συμβούλους για να εντοπίσουν ποιες μονάδες ή προϊόντα πρέπει να ενισχυθούν, να διατηρηθούν ή να εγκαταλειφθούν, προκειμένου να επιτευχθεί βέλτιστη κατανομή κεφαλαίων. Στο επίπεδο της συμβουλευτικής πρακτικής, η απλότητα και η ευκολία ερμηνείας της προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, ιδίως κατά τα αρχικά στάδια σχεδιασμού στρατηγικής χαρτοφυλακίου. Η δυνατότητά της να απεικονίζει με τρόπο γραφικό και κατανοητό την τοποθέτηση των επιχειρησιακών μονάδων καθιστά τη μέθοδο χρήσιμη και για την επικοινωνία στρατηγικών επιλογών προς τη διοίκηση.

Ωστόσο, παρά την ιστορική της σημασία, η BCG Matrix δεν στερείται περιορισμών. Σύμφωνα με τον Mohajan (2018), η μέθοδος βασίζεται σε ένα υπεραπλουστευτικό μοντέλο τεσσάρων μόνο κατηγοριών, το οποίο αγνοεί την ενδιάμεση πραγματικότητα μεταξύ υψηλού και χαμηλού μεριδίου ή ανάπτυξης. Επιπλέον, δεν λαμβάνει υπόψη εξωτερικούς παράγοντες, ούτε εσωτερικές συνέργειες μεταξύ μονάδων. Η υπόθεση ότι το υψηλό μερίδιο αγοράς οδηγεί αυτόματα σε υψηλή κερδοφορία δεν επαληθεύεται πάντα, ιδιαίτερα σε αγορές έντονου ανταγωνισμού ή με υψηλό κόστος διατήρησης του μεριδίου. Επίσης, το μοντέλο υποθέτει ότι οι επιχειρησιακές μονάδες λειτουργούν ανεξάρτητα, παραβλέποντας πιθανές διασυνδέσεις ή στρατηγικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη συνδυαστική τους παρουσία.

Χρησιμοποιείται ευρέως σε περιβάλλοντα που απαιτούν άμεση αποτύπωση του επιχειρησιακού δυναμικού και γρήγορη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο χαρτοφυλακίου. Όταν συνδυάζεται με πιο ποσοτικά εργαλεία ή εμβαθύνει σε συσχετισμούς μεταξύ προϊόντων, αποκτά μεγαλύτερη αναλυτική ισχύ. Εν τέλει, η αξία της δεν έγκειται τόσο στην προβλεπτική της ικανότητα, όσο στην ικανότητά της να οργανώνει την σκέψη και να ενισχύει τη στρατηγική κρίση του συμβούλου.

2.2.4 Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTEL αποτελεί καθιερωμένο εργαλείο της στρατηγικής συμβουλευτικής, το οποίο αξιοποιείται για τη συστηματική αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η μέθοδος στηρίζεται στη θεώρηση ότι η στρατηγική συμβουλευτική μπορεί να λαμβάνει υπόψη δυνάμεις που δεν ελέγχονται από την επιχείρηση, αλλά την επηρεάζουν καθοριστικά, καθιστώντας αναγκαία την κατανόηση και προσαρμογή της σε αυτές. Το ακρωνύμιο PESTEL προέρχεται από τις έξι βασικές κατηγορίες παραγόντων που εξετάζονται: Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Περιβαλλοντικοί και Νομικοί.

Η μεθοδολογία της PESTEL ανάλυσης τοποθετείται στο πλαίσιο της εξωτερικής περιβαλλοντικής διερεύνησης και εφαρμόζεται ως προσέγγιση top-down. Αν και συχνά θεωρείται προπαρασκευαστικό βήμα για τη στρατηγική τοποθέτηση ενός οργανισμού, η σημασία της εστιάζεται στη δυνατότητα εντοπισμού κρίσιμων εξωτερικών παραμέτρων που μπορούν να επιδράσουν θετικά ή αρνητικά στις μελλοντικές του επιδόσεις. Η πολιτική διάσταση περιλαμβάνει στοιχεία όπως η σταθερότητα του κράτους, οι φορολογικές πολιτικές και οι εμπορικοί περιορισμοί. Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με τη νομισματική και δημοσιονομική πολιτική, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τον πληθωρισμό και τη συναλλαγματική ισοτιμία. Οι κοινωνικοί παράγοντες αναφέρονται στις δημογραφικές τάσεις, στις κοινωνικές δομές και στις πολιτισμικές αξίες, ενώ οι τεχνολογικοί περιλαμβάνουν την καινοτομία, τις υποδομές πληροφορικής και την τεχνολογική ωριμότητα. Η περιβαλλοντική διάσταση αφορά ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή και η διαχείριση φυσικών πόρων, ενώ η νομική περιλαμβάνει το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η σημασία της PESTEL στην παραδοσιακή στρατηγική συμβουλευτική έγκειται στην ικανότητά της να εντοπίζει τις μακροοικονομικές και θεσμικές συνθήκες που μπορεί να μεταβάλουν το πεδίο δράσης ενός οργανισμού. Η ανάλυση δεν επιχειρεί να προβλέψει με ακρίβεια τις εξελίξεις, αλλά να χαρτογραφήσει το εύρος και τη φύση των εξωτερικών επιρροών. Λειτουργεί συχνά σε συνδυασμό με εργαλεία όπως η SWOT, προκειμένου να προσδιοριστεί πώς οι εξωτερικοί παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) επηρεάζουν τις εσωτερικές ικανότητες και αδυναμίες της επιχείρησης.

Όπως αναδεικνύεται στη μελέτη των Çitilci και Akbalık [7], η PESTEL συμβάλλει στην περιβαλλοντική ανίχνευση, επιτρέποντας την έγκαιρη αναγνώριση σημάτων αλλαγής. Αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο σε δυναμικά και παγκοσμιοποιημένα περιβάλλοντα, όπου η αδυναμία κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος ισοδυναμεί με στρατηγική τύφλωση. Η δομημένη προσέγγιση της PESTEL καθιστά δυνατή τη συγκριτική αξιολόγηση κλάδων ή γεωγραφικών αγορών, προσφέροντας ένα εργαλείο χαμηλού κόστους και υψηλής χρησιμότητας για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Ωστόσο, η μέθοδος δεν είναι απαλλαγμένη περιορισμών. Ο βαθμός υποκειμενικότητας στην επιλογή των παραμέτρων, η απουσία ποσοτικοποίησης, καθώς και η δυναμική φύση των εξωτερικών μεταβλητών, καθιστούν την ανάλυση ευάλωτη σε σφάλματα ερμηνείας. Επιπλέον, η χρήση της χωρίς σύνδεση με εσωτερικά δεδομένα ή χωρίς ενσωμάτωση σε ένα ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο, ενδέχεται να οδηγήσει σε αποσπασματικές ή μη εφαρμόσιμες προσεγγίσεις.

Η PESTEL ανάλυση παραμένει σταθερά ενταγμένη στις βασικές πρακτικές στρατηγικής συμβουλευτικής, λόγω της ικανότητάς της να παρέχει μια σφαιρική θεώρηση του μακροπεριβάλλοντος. Αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την κατανόηση των εξωτερικών διακυμάνσεων και την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού, ιδίως όταν ενσωματώνεται σε ένα διαρθρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό.

2.2.5 Scenario Planning

Η μέθοδος του Scenario Planning εντάσσεται στις παραδοσιακές τεχνικές στρατηγικής σκέψης που αποσκοπούν στην ενίσχυση της προετοιμασίας των οργανισμών απέναντι σε περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Δεν περιορίζεται στη γραμμική πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων αλλά στη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων, τα οποία στηρίζονται σε κρίσιμες και αβέβαιες μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όπως επισημαίνει ο Schoemaker [8], το Scenario Planning αποτελεί μέσο για να αναγνωρίσει ο οργανισμός πιθανά μελλοντικά περιβάλλοντα λειτουργίας, να αξιολογήσει τις στρατηγικές του επιλογές υπό διαφορετικές συνθήκες και να ενισχύσει την οργανωσιακή του ευελιξία.

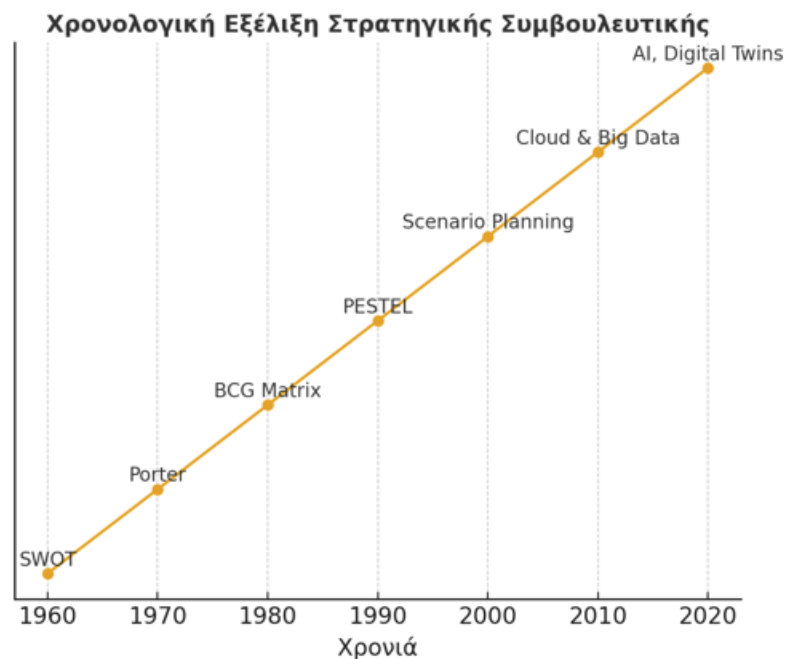
Η διαδικασία σχεδιασμού σεναρίων δεν αποσκοπεί στον εντοπισμό της «σωστής» πρόβλεψης, αλλά στην ανάπτυξη μιας γκάμας εναλλακτικών δυνατοτήτων που επιτρέπουν τη στρατηγική ετοιμότητα. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ποσοτικές προβλέψεις που προϋποθέτουν σταθερότητα και προβλεψιμότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος, το Scenario Planning δίνει έμφαση στη δομική αβεβαιότητα και την ασάφεια, προσφέροντας ένα εργαλείο που ανταποκρίνεται σε συνθήκες ραγδαίων αλλαγών, όπως αυτές που χαρακτηρίζουν τα σύγχρονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα.

Η μέθοδος περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια: τον εντοπισμό των βασικών δυνάμεων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού, την αποσαφήνιση των αβέβαιων μεταβλητών υψηλής επίδρασης, τη διαμόρφωση μιας λογικής δομής για τον συνδυασμό αυτών των μεταβλητών σε συνεπή σενάρια και την αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών εντός αυτών των υποθετικών περιβαλλόντων. Η εφαρμογή της μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της στρατηγικής κρίσης, στην ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης και στην ενσωμάτωση της προνοητικότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο Schoemaker [8] επισημαίνει ότι το Scenario Planning είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιπτώσεις όπου οι μελλοντικές εξελίξεις επηρεάζονται από αλληλοεξαρτώμενες και δύσκολα προβλέψιμες δυνάμεις, όπως τεχνολογικές καινοτομίες, ρυθμιστικές μεταβολές ή γεωπολιτικές αναταράξεις. Η αποτελεσματικότητά του ενισχύεται όταν ενσωματώνεται σε μια διαδικασία στρατηγικού διαλόγου που περιλαμβάνει την ανώτατη διοίκηση, προάγοντας έτσι τη στρατηγική σκέψη και την ευθυγράμμιση σε επίπεδο ηγεσίας.

Παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα, η μέθοδος ενέχει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η διαμόρφωση αξιόπιστων και συνεκτικών σεναρίων απαιτεί εντατική αναλυτική προσπάθεια και σε βάθος κατανόηση του περιβάλλοντος, ενώ ελλοχεύει ο κίνδυνος υπεραπλούστευσης ή επιλογής σεναρίων που ενισχύουν προκατειλημμένες αντιλήψεις. Επιπλέον, η μετάφραση των σεναρίων σε απτές στρατηγικές ενέργειες δεν είναι πάντοτε προφανής και προϋποθέτει υψηλό βαθμό εσωτερικής συνεργασίας και συντονισμού.

Συνολικά, το Scenario Planning αποτελεί εργαλείο υψηλής στρατηγικής αξίας στο πλαίσιο της συμβουλευτικής πρακτικής, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπου η αβεβαιότητα και η ασυνέχεια αποτελούν σταθερά χαρακτηριστικά. Η χρήση του συνεισφέρει στη διεύρυνση της οπτικής των οργανισμών και στην ενίσχυση της ικανότητας προσαρμογής τους, στοιχεία που αναγνωρίζονται ως κρίσιμα για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες ασταθούς περιβάλλοντος.



Εικόνα 2: Χρονολογική Εξέλιξη Τεχνολογιών Στρατηγικής Συμβουλευτικής

2.3. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη στρατηγική συμβουλευτική

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επανακαθορίσει τις βασικές αρχές και τις μεθόδους που διέπουν τη στρατηγική συμβουλευτική, επιφέροντας βαθιές αλλαγές στη φύση, τον ρόλο και την προστιθέμενη αξία του συμβούλου στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα, η σταδιακή ενσωμάτωση τεχνολογιών – από τον προσωπικό υπολογιστή και τις πρώτες γλώσσες προγραμματισμού έως την τεχνητή νοημοσύνη, τα big data και τις cloud πλατφόρμες – οδήγησε σε ριζικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται, αναλύονται και αξιοποιούνται τα δεδομένα στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Παρά το γεγονός ότι οι σύμβουλοι είναι συχνά πρωτοπόροι στην παροχή καινοτόμων λύσεων προς τους πελάτες τους και συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση ψηφιακών στρατηγικών, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι ίδιες οι συμβουλευτικές εταιρείες να συνεχίζουν να βασίζονται σε παραδοσιακά μοντέλα παροχής υπηρεσιών, κυρίως μέσω διαπροσωπικών επαφών [9]. Το ίδιο το επάγγελμα της συμβουλευτικής,

βρίσκεται σήμερα ενώπιον μετασχηματιστικών πιέσεων, παρόμοιων με εκείνες που έχουν ήδη αναδιαμορφώσει άλλους κλάδους [10]. Η τεχνολογία δεν περιορίστηκε στην απλή υποστήριξη των καθιερωμένων πρακτικών, αλλά διαμόρφωσε νέα μοντέλα σκέψης και πρακτικής, αναδιαμορφώνοντας τη σχέση μεταξύ συμβούλου και πελάτη. Η πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη στρατηγική συμβουλευτική μπορεί να αναλυθεί σε δύο χρονικές φάσεις, καθεμία από τις οποίες ανέδειξε δομικές αδυναμίες που σταδιακά ξεπεράστηκαν μέσω της υιοθέτησης καινοτόμων τεχνολογικών και μεθοδολογικών εργαλείων.

Η πρώτη φάση, που εκτείνεται από τη δεκαετία του 1980 έως περίπου το 2010, χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία των παραδοσιακών εργαλείων και της αναλογικής λογικής στη συμβουλευτική πρακτική. Η εισαγωγή του προσωπικού υπολογιστή αποτέλεσε μεν σημαντικό ορόσημο, ωστόσο η αξιοποίησή του περιοριζόταν σε βασικές λειτουργίες γραφείου. Οι σύμβουλοι βασίζονταν κατά κύριο λόγο σε συνεντεύξεις με στελέχη, reports και εσωτερικά έγγραφα των οργανισμών για να αντλήσουν πληροφορίες. Η πρόσβαση σε μαζικά δεδομένα ήταν σχεδόν ανύπαρκτη, ενώ η ανάλυση βασιζόταν σε μικρά, στατικά δείγματα ή συγκριτικά benchmarks που συγκροτούνταν χειροκίνητα. Οι παρουσιάσεις των πορισμάτων γίνονταν κυρίως μέσω PowerPoint, ενώ η επεξεργασία δεδομένων βασιζόταν σε λογιστικά φύλλα του Excel, χωρίς αυτοματισμούς ή προηγμένες μακροεντολές. Οι εργασίες απαιτούσαν αρκετές εβδομάδες ή και μήνες για να ολοκληρωθούν, καθώς η συλλογή δεδομένων, η τυποποίηση, η ερμηνεία και η διαμόρφωση προτάσεων πραγματοποιούνταν μέσω διαδοχικών, ανεξάρτητων σταδίων. Η έννοια της επαναληψιμότητας ήταν σχεδόν άγνωστη: κάθε έργο ξεκινούσε από την αρχή, χωρίς να αξιοποιούνται πρότυπα κώδικα ή έτοιμες βάσεις δεδομένων. Επιπλέον, οι περισσότερες στρατηγικές προσεγγίσεις δεν ενσωμάτωναν προβλέψεις ή προσομοιώσεις. Η τεχνολογία, όπου υπήρχε, λειτουργούσε αποκλειστικά ως εργαλείο παρουσίασης και όχι ως εργαλείο ανάλυσης.

Παρ' όλα αυτά, η εποχή αυτή αποτέλεσε τη βάση για τις μετέπειτα εξελίξεις. Η εξάπλωση γλωσσών scripting όπως η Python, η R και η VBA επέτρεψε σε πιο τεχνολογικά καταρτισμένους συμβούλους να δημιουργήσουν αυτοματοποιημένα υπολογιστικά φύλλα, διαγράμματα και μοντέλα στατιστικής ανάλυσης. Παράλληλα, λογισμικά όπως το SPSS και το SAS έδωσαν τη δυνατότητα για εφαρμογή βασικών τεχνικών ποσοτικής ανάλυσης, ιδίως σε τομείς όπως η αποδοτικότητα λειτουργιών ή η καταναλωτική συμπεριφορά [11]. Εμφανίστηκαν επίσης πρώτες προσπάθειες διασύνδεσης εργαλείων, όπως η σύνδεση Excel με βάσεις δεδομένων SQL ή η εισαγωγή Python scripts σε παρουσιάσεις. Επιπλέον, η τυποποίηση στρατηγικών πλαισίων (π.χ. SWOT, BCG Matrix, Ansoff Matrix) ενίσχυσε τη δομή των μεθοδολογικών προσεγγίσεων, δημιουργώντας τη βάση για την αναπαραγωγή μοντέλων και την ανάπτυξη templates. Παρά τις επιμέρους αυτές βελτιώσεις, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της περιόδου ήταν αποσπασματικός, συμπτωματικός και περιορισμένος στο επίπεδο των εργαλείων και όχι του επιχειρησιακού ή συμβουλευτικού μοντέλου συνολικά.

Επιπρόσθετα, η τεχνολογία κατανάλωσης υπηρεσιών βρισκόταν ακόμη σε αρχικό στάδιο: η διάδοση των κινητών συσκευών και των ψηφιακών βοηθών (Virtual Personal Assistants), που αργότερα θα άλλαζαν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες επιθυμούν να αλληλεπιδρούν με υπηρεσίες, μόλις ξεκινούσε [12]. Παράλληλα, οι πρώτες προσπάθειες μεγάλων παρόχων λογισμικού, όπως η SAP, να προσφέρουν προτυποποιημένες λύσεις Software-as-a-Service (SaaS), αποτελούν ενδείξεις της μετάβασης προς περισσότερο ψηφιακά ενσωματωμένες μορφές συμβουλευτικής [13][14].

Από τη δεκαετία του 2010 και εξής, η στρατηγική συμβουλευτική εισέρχεται σε μια νέα περίοδο που επανακαθορίζει τον ίδιο της τον χαρακτήρα. Η ευρεία εξάπλωση των υποδομών cloud, η ραγδαία πρόοδος στην τεχνητή νοημοσύνη και την μηχανική μάθηση, καθώς και η συστηματική αξιοποίηση των big data, μετασχηματίζουν την πληροφορία από στατικό τεκμήριο σε δυναμική ροή γνώσης. Παρότι πολλές από τις αδυναμίες της προηγούμενης περιόδου εξακολουθούσαν να εμφανίζονται — όπως η υπερβολική εξάρτηση από την κρίση του συμβούλου ή η κατακερματισμένη αποθήκευση δεδομένων σε ασύνδετα πληροφοριακά συστήματα— τα τεχνολογικά εργαλεία της νέας εποχής προσφέρουν ουσιαστικές δυνατότητες υπέρβασής τους. Πλατφόρμες cloud επιτρέπουν τη σύνδεση και συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πηγών δεδομένων, μειώνοντας τη χρονική καθυστέρηση και το κόστος πρόσβασης. Παράλληλα, η ενσωμάτωση μεγάλων και ετερογενών συνόλων δεδομένων, από διαφορετικές πηγές και μορφότυπα, επιτρέπει την ανακάλυψη νέων προτύπων και την υποστήριξη της καινοτομίας [15]. Οι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης επιτρέπουν πλέον την πρόβλεψη κρίσιμων μεταβλητών —όπως η συμπεριφορά των καταναλωτών, η ελαστικότητα τιμής ή η ροή προϊόντων σε εφοδιαστικές αλυσίδες— ενώ η εφαρμογή τους στη συμβουλευτική πρακτική δεν περιορίζεται μόνο στην ανάλυση, αλλά επεκτείνεται και στην πρόταση στρατηγικών ενεργειών. Σύμφωνα με εκτιμήσεις του McKinsey Global Institute, η πλειονότητα των επιχειρήσεων αξιοποιεί μόνο ένα μικρό μέρος της δυνητικής αξίας των δεδομένων που διαθέτει, γεγονός που δημιουργεί πεδίο ανάπτυξης για τους συμβούλους που μπορούν να ενσωματώσουν αναλυτικές ικανότητες στις υπηρεσίες τους [16].

Ιδιαίτερη σημασία αποκτούν τα διαδραστικά dashboards, όπως αυτά που προσφέρουν οι πλατφόρμες Power BI και Tableau, τα οποία επιτρέπουν την άμεση εξερεύνηση εναλλακτικών σεναρίων από τον ίδιο τον πελάτη, καθιστώντας τη συμβουλευτική διαδικασία πιο συμμετοχική και διαφανή [17]. Η χρήση τεχνολογιών όπως τα digital twins επιτρέπει τη μοντελοποίηση ολόκληρων επιχειρησιακών μονάδων, οι οποίες μπορούν να υποβληθούν σε stress testing σε εικονικά περιβάλλοντα. Έτσι, οι στρατηγικές μπορούν να δοκιμαστούν προτού εφαρμοστούν, μειώνοντας δραστικά το ρίσκο και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, νέες τεχνολογίες όπως οι συνομιλιακοί αλγόριθμοι (chatbots), το natural language processing (NLP) και τα εργαλεία εικονικής συνεργασίας (π.χ. virtual workspaces, instant messaging, κοινά repositories) επιτρέπουν τη μετατροπή της συμβουλευτικής σε ένα "εικονικοποιημένο" μοντέλο (process virtualization), όπου η

φυσική παρουσία του συμβούλου δεν είναι πλέον αναγκαία [15][18]. Οι υπηρεσίες μπορούν πλέον να προσφέρονται είτε αυτόνομα μέσω λογισμικού είτε υβριδικά, γεγονός που δημιουργεί νέες μορφές τιμολόγησης και επιτρέπει την κλιμάκωση των υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο [19]. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η πλατφόρμα Celonis Pi, η οποία, αξιοποιώντας τεχνικές process mining και machine learning, προσφέρει αυτόματη ανάλυση επιχειρησιακών διαδικασιών βάσει πραγματικών δεδομένων ERP, παρέχοντας οπτική αναπαράσταση όλων των αποκλίσεων και προτάσεις βελτιστοποίησης, αντικαθιστώντας σε μεγάλο βαθμό την παραδοσιακή διαδικασία χαρτογράφησης από σύμβουλο [20][21]. Επιπλέον, η υιοθέτηση μεθοδολογιών design thinking και agile μετασχηματίζει τον ρόλο του συμβούλου: από αποστασιοποιημένος αναλυτής γίνεται διαμεσολαβητής αλλαγής, εργάζεται με μικρούς επαναληπτικούς κύκλους, ενσωματώνει συνεχώς νέα δεδομένα και προσαρμόζει δυναμικά τις λύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η συμβουλευτική μετατρέπεται από ένα αμιγώς ανθρωποκεντρικό επάγγελμα σε ένα ψηφιακά υποστηριζόμενο οικοσύστημα παραγωγής και διάχυσης γνώσης.

Συνεπώς, η μετάβαση από την παραδοσιακή στη σύγχρονη στρατηγική συμβουλευτική δεν συνιστά απλώς τεχνολογική πρόοδο, αλλά βαθιά μεταβολή στον τρόπο σκέψης, δράσης και συνεργασίας με τον πελάτη. Η τεχνολογία δεν είναι πλέον εργαλείο διευκόλυνσης· έχει γίνει καθοριστικός συντελεστής διαμόρφωσης της στρατηγικής. Οι σύμβουλοι καλούνται πλέον να κατανοούν πολύπλοκα συστήματα δεδομένων, να τα μεταφράζουν σε χρήσιμα διοικητικά ευρήματα και να λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ των τεχνικών εργαλείων και των επιχειρησιακών στόχων. Το επάγγελμα του στρατηγικού συμβούλου, όπως διαμορφώνεται στο πλαίσιο της ψηφιακής εποχής, απαιτεί ταυτόχρονα τεχνολογική επάρκεια, αναλυτική σκέψη, διαπραγματευτική δεξιότητα και προσαρμοστικότητα σε ένα περιβάλλον διαρκούς μεταβολής.

Παραδοσιακές Πρακτικές	Καινοτόμες Πρακτικές
SWOT, BCG Matrix, PESTEL	AI-driven Analytics, Big Data
Porter’s Five Forces	Cloud platforms, Digital Twins
Scenario Planning	Generative AI, NLP & Chatbots
PowerPoint, Excel	Interactive Dashboards (Power BI, Tableau)

Πίνακας 1: Συγκριτικός Πίνακας Παραδοσιακών vs Καινοτόμων

2.4 Θεωρητικά Πλαίσια

Η στρατηγική συμβουλευτική, όπως διαμορφώθηκε και εδραιώθηκε από τις δεκαετίες του 1960 και 1970, στηρίχθηκε σε ένα σύνολο θεωρητικών υποθέσεων και εργαλείων που αντανάκλασαν την

εποχή της βιομηχανικής σταθερότητας και της ορθολογικής λήψης αποφάσεων. Οι μέθοδοι ανάλυσης βασίζονταν στη συλλογή δομημένων δεδομένων, στην επεξεργασία τους με στατικά λογιστικά εργαλεία όπως το Excel και στην παρουσίαση ευρημάτων μέσω εργαλείων όπως το PowerPoint. Η λογική ήταν γραμμική, συγκεντρωτική και βασιζόταν σε μοντέλα όπως η SWOT, η BCG Matrix και η PESTEL, με έντονο θεωρητικό υπόβαθρο από τη λεγόμενη ορθολογική σχολή στρατηγικής. Οι σύμβουλοι λειτουργούσαν ως φορείς γνώσης που εισέρχονταν στον οργανισμό-πελάτη με σκοπό να εφαρμόσουν εξωτερικά πρότυπα ανάλυσης, στηριζόμενοι στην υπόθεση ότι υπάρχει αντικειμενικά “βέλτιστη” στρατηγική απόφαση.

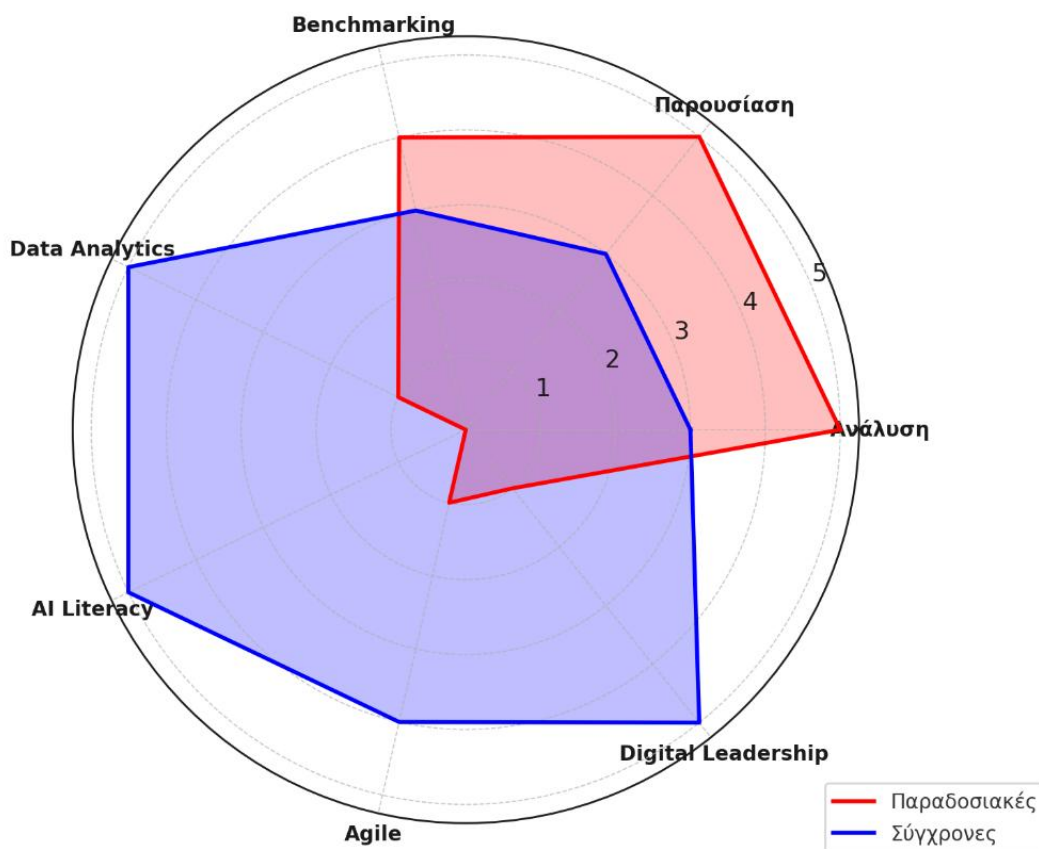
Στο πλαίσιο αυτό, κυρίαρχες θεωρίες όπως η ορθολογική λήψη αποφάσεων και η contingency theory (θεωρία εξαρτώμενων μεταβλητών) προσέφεραν την αναγκαία επιστημονική βάση. Η πρώτη θεμελιώνει τη χρήση εργαλείων όπως τα spreadsheets, στα οποία βασίζονταν προβλέψεις, αριθμητικές συγκρίσεις και υπολογιστικά μοντέλα, ενώ η δεύτερη έθετε τη βάση για την προσαρμογή αυτών των μοντέλων στις εκάστοτε συνθήκες του πελάτη [22]. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση λειτουργούσε σε ένα περιβάλλον όπου οι ροές πληροφορίας ήταν στατικές, οι δομές σχετικά σταθερές και η τεχνολογία εργαλειακή και υποστηρικτική.

Η έλευση των ψηφιακών τεχνολογιών και ειδικότερα της τεχνητής νοημοσύνης, της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, των cloud-based συστημάτων και των εργαλείων συνεργατικής εργασίας σε πραγματικό χρόνο έχει σταδιακά μεταβάλει τόσο το περιβάλλον εντός του οποίου δρα η στρατηγική συμβουλευτική, όσο και τα ίδια τα θεωρητικά της θεμέλια. Πλέον, τα δεδομένα δεν είναι στατικά αλλά δυναμικά, τα εργαλεία δεν είναι απλώς υποστηρικτικά αλλά δομικά, και οι συμβουλευτικές παρεμβάσεις δεν είναι μονοσήμαντες αλλά διαδραστικές και διαρκώς αναπροσαρμοζόμενες.

Σε αυτό το νέο πλαίσιο, πιο σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις καθίστανται απαραίτητες για την κατανόηση της αλλαγής. Η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (Dynamic Capabilities Theory) έρχεται να αντικαταστήσει την παραδοσιακή στατικότητα με την έννοια της οργανωσιακής ευελιξίας, υποστηρίζοντας ότι οι οργανισμοί πρέπει να ανασυνθέτουν συνεχώς τους πόρους και τις ικανότητές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί [23][24]. Παράλληλα, η Resource-Based View (RBV) αποκτά νέα διάσταση, καθώς οι ψηφιακοί πόροι (π.χ. data analytics, AI υποδομές, πλατφόρμες διαχείρισης γνώσης) δεν είναι απλώς υποστηρικτικά εργαλεία αλλά κρίσιμα στρατηγικά πλεονεκτήματα — υπό την προϋπόθεση ότι πληρούν τα κριτήρια της αξίας, της σπανιότητας και της μη-αντιγραψιμότητας [25]. Η αυξανόμενη διαθεσιμότητα δεδομένων και η εκθετική πρόοδος της υπολογιστικής ισχύος καθιστούν την τεχνητή νοημοσύνη καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης [26]. Ωστόσο, η απλή κατοχή ψηφιακών πόρων δεν επαρκεί αλλά πρέπει να μετασχηματιστούν σε λειτουργικές ικανότητες. Η έννοια του “AI capability” αφορά ακριβώς αυτή την ικανότητα ενός οργανισμού να επιλέγει, να συντονίζει και να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους ψηφιακούς του πόρους, ώστε να επιτυγχάνει βέλτιστα αποτελέσματα [27].

Επιπλέον, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνική τους επάρκεια, αλλά και από την αντίληψη των χρηστών εντός των συμβουλευτικών οργανισμών και των πελατών τους. Το Technology Acceptance Model (TAM) εξηγεί πώς η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η ευκολία χρήσης επηρεάζουν τη διάχυση της καινοτομίας [28]. Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (perceived usefulness) αναφέρεται στον βαθμό που ένας χρήστης πιστεύει ότι η χρήση της τεχνολογίας θα βελτιώσει την εργασιακή του απόδοση, ενώ η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης (perceived ease of use) σχετίζεται με το πόσο αβίαστη θεωρεί τη διαδικασία χρήσης της τεχνολογίας [29]. Οι δύο αυτοί παράγοντες είναι θεωρητικά διακριτοί, αλλά συνδέονται λειτουργικά, καθώς η ευκολία χρήσης επηρεάζει έμμεσα και την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, διαμορφώνοντας τη στάση του χρήστη απέναντι στην τεχνολογία και τελικά την πρόθεση και την πραγματική χρήση. Συνολικά, η μετάβαση από τα παραδοσιακά εργαλεία στρατηγικής συμβουλευτικής προς ένα ψηφιακό, δυναμικό και συνεργατικό μοντέλο δεν είναι απλώς τεχνική εξέλιξη αλλά και θεωρητική μετατόπιση. Η κατανόηση αυτής της μετάβασης απαιτεί ενσωμάτωση παλαιότερων θεωρητικών πλαισίων με νέες προσεγγίσεις, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εποχής του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Δεξιότητες Συμβούλου: Παλιό vs Νέο Μοντέλο



Εικόνα 3: Δεξιότητες Συμβούλου: Παλιό vs Νέο Μοντέλο

2.5 Αναδυόμενες Τεχνολογίες στο Επιχειρείν

Η τεχνολογική πρόοδος αποτελεί έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες διαμόρφωσης του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου. Καθώς οι οργανισμοί επιχειρούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις ενός δυναμικά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, η ενσωμάτωση αναδυόμενων τεχνολογιών καθίσταται όχι απλώς επιθυμητή αλλά στρατηγικά αναγκαία. Τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI), η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data Analytics), το υπολογιστικό νέφος (Cloud Computing), η τεχνολογία blockchain, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things – IoT) και η ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών (Robotic Process Automation – RPA) έχουν ήδη διεισδύσει σε σημαντικό βαθμό στις επιχειρησιακές λειτουργίες, προσφέροντας δυνατότητες αυτοματοποίησης, αποδοτικότερης διαχείρισης πληροφοριών και δημιουργίας αξίας σε πολλαπλά επίπεδα.

Η τεχνητή νοημοσύνη, ιδιαίτερα, έχει αναδειχθεί σε πυλώνα επιχειρησιακού μετασχηματισμού, καθώς ενισχύει την ικανότητα πρόβλεψης, τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τη βελτιστοποίηση εσωτερικών διαδικασιών [30]. Η αποτελεσματική αξιοποίησή της συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή καινοτομία και την απόδοση, ενώ δημιουργεί νέες μορφές αλληλεπίδρασης με πελάτες, όπως μέσω έξυπνων συνομιλιακών πρακτόρων και προσωποποιημένων εμπειριών. Παράλληλα, εργαλεία βασισμένα στην AI, όπως το ChatGPT, μεταβάλλουν σταδιακά τη στρατηγική πρόταση αξίας των συμβουλευτικών εταιρειών, επιτρέποντας την ανάλυση τεράστιων όγκων δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα απαιτούσαν εβδομάδες ή και μήνες ανθρώπινης ανάλυσης [31]. Ως αποτέλεσμα, ο ρόλος των συμβούλων αναμένεται να μετατοπιστεί από την επεξεργασία δεδομένων προς την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και την εφαρμογή στρατηγικής και δημιουργικής σκέψης σε πολύπλοκα προβλήματα [32]. Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους καλούνται να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους στους τομείς της AI και της ανάλυσης δεδομένων [33]. Η σημασία της τεχνολογίας αυτής αντικατοπτρίζεται και στις πρόσφατες εξαγορές που έχουν πραγματοποιηθεί από μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες, όπως η εξαγορά της QuantumBlack από τη McKinsey, της ALBERT από την Accenture και της SFL Scientific από τη Deloitte, καθώς και η ίδρυση της μονάδας Gamma από την BCG [31][34].

Αντίστοιχα, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων αποτελεί σήμερα ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Ο όρος Big Data αναφέρεται σε τεράστιους όγκους δεδομένων, προερχόμενους τόσο από παραδοσιακές όσο και από ψηφιακές πηγές, οι οποίοι είναι υπερβολικά μεγάλοι ή πολύπλοκοι για να τύχουν αποτελεσματικής επεξεργασίας από συμβατικά εργαλεία [35][36]. Αυτά τα δεδομένα μπορεί να είναι δομημένα (αριθμοί, ημερομηνίες), αλλά και αδόμητα (κείμενο, εικόνες, βίντεο), καθιστώντας απαραίτητη την ανάπτυξη προηγμένων τεχνικών ανάλυσης. Η σημασία τους

έγκειται στη δυνατότητα αποκάλυψης προτύπων, τάσεων και συσχετίσεων που στο παρελθόν παρέμεναν αθέατες, προσφέροντας ένα σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις [37]. Ιδίως σε ένα πλαίσιο αυξημένου ανταγωνισμού, η ικανότητα λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων μπορεί να διαφοροποιήσει κρίσιμα τη θέση μιας εταιρείας στην αγορά.

Το υπολογιστικό νέφος επιτρέπει την αποκέντρωση υπολογιστικών πόρων, μειώνοντας το κόστος υποδομών και ενισχύοντας την ευελιξία πρόσβασης και την επεκτασιμότητα, ενώ η τεχνολογία blockchain προσφέρει νέες δυνατότητες ασφάλειας, διαφάνειας και ιχνηλασιμότητας – ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα εφοδιαστικής αλυσίδας και χρηματοοικονομικών συναλλαγών [38]. Επιπλέον, το IoT συμβάλλει στη δημιουργία «έξυπνων» επιχειρησιακών περιβαλλόντων μέσω της σύνδεσης φυσικών συσκευών με ψηφιακά δίκτυα, ενισχύοντας την παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη βελτιστοποίηση παραγωγικών και λειτουργικών διαδικασιών.

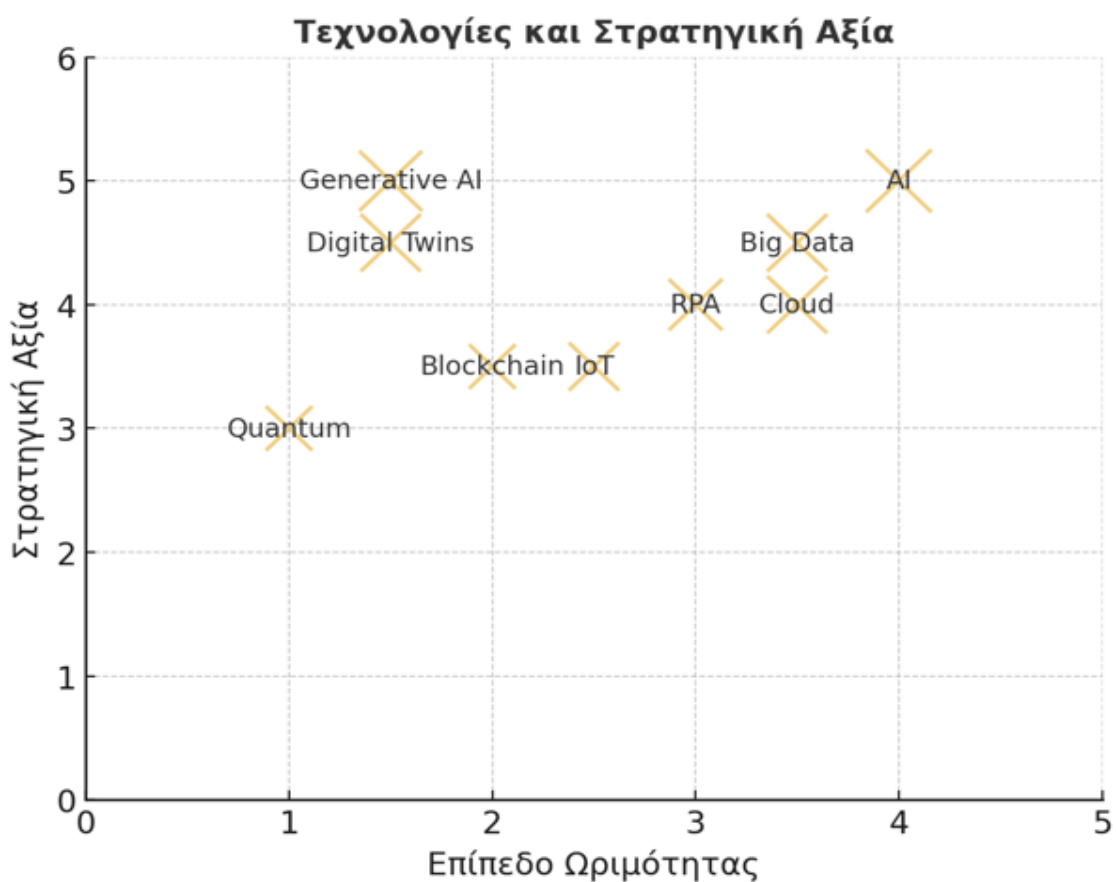
Πέρα από τις τεχνολογίες που ήδη εφαρμόζονται ευρέως, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και εκείνες που βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης αλλά αναμένεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο άμεσο μέλλον. Ενδεικτικά, η γενετική τεχνητή νοημοσύνη (Generative AI), με εφαρμογές στη δημιουργία περιεχομένου, κώδικα και στρατηγικών σεναρίων, προβλέπεται να ενισχύσει ριζικά τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα επιχειρήσεων σε πολλούς κλάδους. Η υπολογιστική αιχμής (Edge Computing) επιτρέπει την άμεση επεξεργασία δεδομένων κοντά στην πηγή παραγωγής τους, μειώνοντας τον χρόνο απόκρισης σε κρίσιμες εφαρμογές όπως τα αυτόνομα οχήματα ή οι βιομηχανικοί αισθητήρες, ενώ η τεχνολογία των digital twins παρέχει δυνατότητες εικονικής αναπαράστασης και δοκιμής πραγματικών συστημάτων σε βιομηχανικά ή πολύπλοκότερα περιβάλλοντα. Παράλληλα, η κβαντικοί υπολογιστές, αν και σε πρώιμο πειραματικό στάδιο, συγκεντρώνουν έντονο ερευνητικό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον, καθώς υπόσχονται σημαντικές επιδόσεις σε τομείς όπως η βελτιστοποίηση και η ασφάλεια δεδομένων.

Η υιοθέτηση των ανωτέρω τεχνολογιών ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο, το μέγεθος και την τεχνολογική ωριμότητα κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, τεχνολογίες όπως το cloud computing, η RPA και το big data analytics κατατάσσονται πλέον σε στάδιο ευρείας εφαρμογής, ενώ τεχνολογίες όπως το generative AI, τα digital twins και το quantum computing βρίσκονται σε στάδιο ανάδυσης, αλλά με υψηλές προοπτικές στρατηγικής αξιοποίησης [39]. Η κατάταξη αυτή αναδεικνύει όχι μόνο το επίπεδο τεχνολογικής ετοιμότητας, αλλά και τη δυνητική συμβολή κάθε τεχνολογίας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ωστόσο, η επιτυχής ενσωμάτωση αναδυόμενων τεχνολογιών δεν περιορίζεται στην απόκτηση των απαραίτητων υποδομών ή εργαλείων. Αντιθέτως, προϋποθέτει έναν ευρύτερο οργανωσιακό μετασχηματισμό που περιλαμβάνει την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας, και – πάνω απ' όλα – την ανάληψη ηγετικού ρόλου από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στην υιοθέτηση της ψηφιακής στρατηγικής. Η έννοια της ψηφιακής

ηγεσίας (digital leadership) αποκτά κρίσιμη σημασία, καθώς συχνά παρατηρείται η απουσία στρατηγικού οράματος, παρά την τεχνολογική επάρκεια [40]. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι αυτή που επιτρέπει τον πειραματισμό, την αποδοχή της αποτυχίας και την ευθυγράμμιση της τεχνολογικής καινοτομίας με τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Υπό αυτό το πρίσμα, η στρατηγική συμβουλευτική καλείται να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο, καθοδηγώντας τις επιχειρήσεις στον εντοπισμό τεχνολογικών ευκαιριών, στον σχεδιασμό βιώσιμων ψηφιακών στρατηγικών και στην επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων σε επίπεδο επιχειρησιακού μοντέλου και ανταγωνιστικής θέσης.



Εικόνα 4: Τεχνολογίες και Στρατηγική Αξία

❖ **Κεφάλαιο 3: Νέες τεχνολογίες στη στρατηγική συμβουλευτική**

3.1 Τεχνητή Νοημοσύνη και Μηχανική Μάθηση

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) και η Μηχανική Μάθηση (MM) συνιστούν τις δύο πλέον ριζοσπαστικές τεχνολογικές εξελίξεις που αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναλύουν δεδομένα, λαμβάνουν αποφάσεις και διαμορφώνουν στρατηγική. Ως σύνολο μεθόδων και τεχνικών που επιτρέπουν σε συστήματα να μιμούνται ανθρώπινες λειτουργίες ή να μαθαίνουν από δεδομένα, η TN έχει πλέον ξεπεράσει τα όρια των εργαστηρίων έρευνας και έχει ενσωματωθεί ενεργά σε πολλαπλούς κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Ειδικά στον χώρο της στρατηγικής συμβουλευτικής, η TN προσφέρει τη δυνατότητα επεξεργασίας τεράστιων όγκων πληροφοριών με στόχο την εξαγωγή επιχειρησιακά χρήσιμων συμπερασμάτων, τη βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων και τη διαμόρφωση προσαρμοσμένων στρατηγικών παρεμβάσεων [41].

Η Μηχανική Μάθηση, ως υποπεδίο της TN, παρέχει εργαλεία για την αναγνώριση προτύπων, την ταξινόμηση και την πρόβλεψη, βασιζόμενη στην ανάλυση ιστορικών δεδομένων. Τα μοντέλα της κατηγορίας supervised learning, όπως οι αλγόριθμοι παλινδρόμησης ή ταξινόμησης, και τα μοντέλα unsupervised learning, όπως οι τεχνικές ομαδοποίησης (clustering), εφαρμόζονται ευρέως για την κατανόηση πελατειακής συμπεριφοράς, την πρόβλεψη τάσεων της αγοράς και τη βελτιστοποίηση εφοδιαστικών αλυσίδων. Επιπλέον, τα νέα κύματα εξέλιξης στον χώρο της τεχνητής νοημοσύνης, όπως τα γλωσσικά μοντέλα μεγάλης κλίμακας (Large Language Models), εισάγουν νέες δυνατότητες ανάλυσης εγγράφων, εξαγωγής πληροφοριών και αυτόματης παραγωγής περιεχομένου.

Οι κορυφαίες εταιρείες στρατηγικής συμβουλευτικής έχουν ήδη ενσωματώσει αυτές τις τεχνολογίες σε διάφορα στάδια της επιχειρησιακής ανάλυσης και του σχεδιασμού λύσεων [42][43]. Η McKinsey & Company, για παράδειγμα, μέσω της θυγατρικής της QuantumBlack, χρησιμοποιεί εργαλεία μηχανικής μάθησης για την πρόβλεψη ζήτησης, τη βελτιστοποίηση logistics και την ανάλυση πελατών σε σύνθετα περιβάλλοντα αγοράς. Αντίστοιχα, η Boston Consulting Group (BCG) έχει αναπτύξει το BCG GAMMA, ένα εξειδικευμένο τμήμα που εφαρμόζει προηγμένα μοντέλα ανάλυσης δεδομένων για την αυτοματοποίηση διαδικασιών παραγωγής, την ανάπτυξη τιμολογιακών στρατηγικών και την υποστήριξη δυναμικών παρεμβάσεων marketing. Η Accenture χρησιμοποιεί εργαλεία TN για την υποστήριξη έργων ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως είναι η προγνωστική συντήρηση εξοπλισμού ή η διαμόρφωση προσωποποιημένων εμπειριών πελατών με βάση αλγοριθμική ανάλυση προτιμήσεων [44][45]. Παράλληλα, εταιρείες με αποκλειστικό προσανατολισμό στην τεχνητή νοημοσύνη, όπως οι SparkCognition και Fractal Analytics,

εξειδικεύονται σε τομείς όπως η διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων, η προγνωστική αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας και η λειτουργική βελτιστοποίηση.

3.1.1 Υιοθέτηση Τεχνητής Νοημοσύνης στη Συμβουλευτική Πρακτική

Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στη στρατηγική συμβουλευτική έχει προχωρήσει πέραν της απλής υποστήριξης εργαλείων ανάλυσης· συνιστά πλέον βασικό πυλώνα της προστιθέμενης αξίας που προσφέρουν οι σύγχρονες συμβουλευτικές εταιρείες. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται σε κάθε στάδιο ενός έργου, από την προκαταρκτική ανάλυση της αγοράς και των ανταγωνιστικών δυνάμεων έως τη μοντελοποίηση στρατηγικών επιλογών και την αξιολόγηση σεναρίων. Μέσω της χρήσης προηγμένων μοντέλων προβλεπτικής ανάλυσης, οι σύμβουλοι μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες, να προσδιορίσουν ρίσκα και να διαμορφώσουν εξατομικευμένες παρεμβάσεις με βάση πραγματικά δεδομένα, και όχι μόνο υποθέσεις ή εμπειρική γνώση.

Μετρική	Πριν-ΑΙ	Μετά-ΑΙ	Επίδραση
Χρονοδιάγραμμα Ανάλυσης	Εβδομάδες έως μήνες για ολοκληρωμένη ανάλυση.	Ημέρες έως εβδομάδες για παρόμοια ανάλυση.	Σημαντική μείωση στον χρόνο ολοκλήρωσης.
Επίπεδα Ακρίβειας	70-80%, εξαρτώμενο από ανθρώπινη εμπειρία.	90-95%, αξιοποιώντας προηγμένους αλγορίθμους.	Βελτιωμένη αξιοπιστία αποφάσεων.
Λειτουργικό Κόστος	Υψηλό λόγω εκτεταμένης ανθρώπινης εργασίας και χειροκίνητων διαδικασιών.	Χαμηλότερο λόγω αυτοματοποίησης και αποδοτικότητας της ΑΙ.	Μειωμένη δαπάνη σε πόρους.
Όγκος Επεξεργασίας Δεδομένων	Περιορισμένος λόγω χειροκίνητου χειρισμού δεδομένων.	Τεράστια σύνολα δεδομένων επεξεργάζονται ταυτόχρονα.	Διευρυμένο εύρος γνώσεων/συμπερασμάτων.

Πίνακας 2: Ανάλυση Πριν-ΑΙ και Μετά-ΑΙ σε Χρονοδιαγράμματα και Επίπεδα Ακρίβειας

3.1.2 Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων

Ένα από τα σημαντικότερα πεδία εφαρμογής της TN στη στρατηγική συμβουλευτική είναι τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, τα οποία επιτρέπουν τη βελτιστοποιημένη λήψη στρατηγικών επιλογών με βάση δεδομένα. Τα συστήματα αυτά αξιοποιούν τεχνικές μηχανικής μάθησης και προβλεπτικής ανάλυσης για να επεξεργαστούν μεγάλους όγκους πληροφοριών, να εντοπίσουν πρότυπα και να προτείνουν εναλλακτικά σενάρια δράσης. Η χρήση τους ενισχύει τη δυνατότητα των συμβούλων να κατανοούν τις δυναμικές μιας αγοράς ή ενός οργανισμού, αλλά και να προσομοιώνουν τις συνέπειες διαφόρων στρατηγικών παρεμβάσεων σε πραγματικό χρόνο.

Στην πράξη, τα AI-based decision support systems εφαρμόζονται στην ανάλυση ιστορικών οικονομικών στοιχείων και τη δημιουργία δυναμικών προϋπολογισμών, οι οποίοι προσαρμόζονται αυτόματα σε μεταβαλλόμενες παραμέτρους, όπως η κατανάλωση πόρων ή οι μεταβολές στη ζήτηση. Επίσης, χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη χρηματορροών, εσόδων και λειτουργικών εξόδων, ενσωματώνοντας εξωτερικά δεδομένα όπως συναλλαγματικές διακυμάνσεις ή γεωπολιτικές εξελίξεις. Επιπρόσθετα, συμβάλλουν στη διαμόρφωση μακροπρόθεσμων σχεδίων επενδύσεων, εξετάζοντας μέσω προσομοιώσεων τις επιπτώσεις εναλλακτικών επιλογών, όπως η επέκταση σε νέες αγορές ή η εισαγωγή νέων προϊόντων [46][47].

Το πλεονέκτημα αυτών των συστημάτων δεν έγκειται μόνο στην ταχύτητα με την οποία επεξεργάζονται δεδομένα, αλλά και στην ικανότητά τους να ενσωματώνουν στοιχεία αβεβαιότητας και να επαναπροσαρμόζονται συνεχώς, παρέχοντας έτσι στους συμβούλους ένα δυναμικό εργαλείο υψηλής προγνωστικής ακρίβειας.

3.1.3 Προσωποποιημένες Στρατηγικές

Η ενσωμάτωση τεχνητής νοημοσύνης στις στρατηγικές επιχειρηματικής διοίκησης σηματοδοτεί μια θεμελιώδη μεταβολή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την επιχειρησιακή αποδοτικότητα. Σύγχρονες μελέτες προσεγγίζουν πολυδιάστατα τη συμβολή της TN σε τομείς όπως η αξιολόγηση εταιρικού κινδύνου, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και η περιβαλλοντικά βιώσιμη στρατηγική. Οι Lin, Lin και Yang [48] προτείνουν ένα καινοτόμο μοντέλο που συνδυάζει random projection και data envelopment analysis με τεχνικές πρόβλεψης από την TN για την κατάταξη της απόδοσης επιχειρήσεων, αποδεικνύοντας την αποτελεσματικότητα της TN σε περιβάλλοντα υψηλής αβεβαιότητας. Αντίστοιχα, οι Belhadi et al. [49] προτείνουν ένα πολυκριτηριακό μοντέλο απόφασης, ενσωματωμένο με τεχνικές μηχανικής μάθησης, για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τέλος, οι Vagin et al. [50] εξετάζουν τον ρόλο της TN και των Big Data στη βελτιστοποίηση επιχειρηματικών αποφάσεων που ισορροπούν μεταξύ οικονομικής και περιβαλλοντικής απόδοσης, αναδεικνύοντας έτσι τη συμβολή της TN στη βιώσιμη στρατηγική.

Τα παραδείγματα αυτά καταδεικνύουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη δεν περιορίζεται στην ανάλυση δεδομένων αλλά αναδεικνύεται σε δομικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσα από τεχνικές που ενσωματώνουν fuzzy logic, agent-based modeling και adaptive learning, η TN επιτρέπει στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν, να δοκιμάζουν και να προσαρμόζουν στρατηγικές σε πραγματικό χρόνο, με βάση προγνωστικά μοντέλα υψηλής αξιοπιστίας. Αυτό μεταφράζεται σε μεγαλύτερη ευελιξία, ταχύτερη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και ενίσχυση της στρατηγικής ανθεκτικότητας.

Πτυχή	Περιγραφή	Παραδείγματα/Εφαρμογές
Προγνωστική Ανάλυση	Χρήση τεχνικών TN για πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων, συμπεριφορών πελατών και δυναμικής αγοράς.	Πρόβλεψη πωλήσεων, εκτίμηση ζήτησης, ανάλυση απώλειας πελατών.
Εξατομίκευση και Εμπειρία Πελάτη	Αξιοποίηση της TN για βελτίωση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες μέσω εξατομικευμένων εμπειριών και προσαρμοσμένων συστάσεων.	Εξατομικευμένο μάρκετινγκ, συστήματα συστάσεων, chatbots υποστήριξης πελατών με TN.
Αυτοματοποίηση και Βελτιστοποίηση Διαδικασιών	Εφαρμογή TN για την αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων εργασιών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας στις επιχειρησιακές διαδικασίες.	Ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών (RPA), βελτιστοποίηση εφοδιαστικών αλυσίδων, απλοποίηση ροών εργασίας.
Προηγμένη Λήψη Αποφάσεων	Αξιοποίηση της TN για λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα, με στόχο τη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού και της λειτουργικής αποδοτικότητας.	Εργαλεία επιχειρηματικής ευφυΐας με TN, συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, σεναριακός σχεδιασμός.
Ανάλυση Συναισθήματος και Έρευνα Αγοράς	Χρήση TN για ανάλυση συναισθημάτων καταναλωτών και διεξαγωγή έρευνας αγοράς ώστε να εξαχθούν πληροφορίες για ανάγκες πελατών και τάσεις αγοράς.	Ανάλυση συναισθήματος στα social media, αξιολόγηση σχολίων πελατών, πρόβλεψη τάσεων.
Ανίχνευση Απάτης και Διαχείριση Κινδύνων	Χρήση TN για αναγνώριση και μετριασμό κινδύνων, εντοπισμό δόλιων ενεργειών και διασφάλιση κανονιστικής συμμόρφωσης.	Συστήματα ανίχνευσης απάτης, μοντέλα εκτίμησης κινδύνου, εργαλεία παρακολούθησης συμμόρφωσης.
Στρατηγικές Μάρκετινγκ με TN	Αξιοποίηση TN για στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ, βελτιστοποίηση διαφημίσεων και	Προγραμματιστική διαφήμιση, προγνωστική αξιολόγηση leads, δυναμικά μοντέλα τιμολόγησης.

	τμηματοποίηση πελατών για πιο αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ.	
Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας και Logistics	Χρήση TN για βελτίωση της αποδοτικότητας στις εφοδιαστικές αλυσίδες, μείωση λειτουργικού κόστους και ενίσχυση της διαχείρισης logistics.	Πρόβλεψη ζήτησης, βελτιστοποίηση αποθεμάτων, σχεδιασμός δρομολογίων.
Χρηματοοικονομική Πρόβλεψη και Διαχείριση	Χρήση TN για ακριβείς χρηματοοικονομικές προβλέψεις, ανάλυση επενδύσεων και διαχείριση χαρτοφυλακίου.	Εργαλεία χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, συστήματα επενδυτικών συμβουλών, αυτοματοποιημένες πλατφόρμες συναλλαγών.
Ανθρώπινοι Πόροι και Διαχείριση Ταλέντου	Εφαρμογή TN για βελτίωση των διαδικασιών HR, όπως πρόσληψη, δέσμευση εργαζομένων και διαχείριση απόδοσης.	Εργαλεία πρόσληψης με TN, ανάλυση συναισθήματος εργαζομένων, διαχείριση ταλέντου.
Ανάπτυξη Προϊόντων και Καινοτομία	Αξιοποίηση της TN για βελτίωση των διαδικασιών σχεδιασμού προϊόντων, ανάπτυξης και καινοτομίας.	Εργαλεία σχεδιασμού με TN, διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντων, συστήματα διαχείρισης καινοτομίας.
Βιωσιμότητα και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	Χρήση TN για υποστήριξη βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών και εταιρικών πρωτοβουλιών κοινωνικής ευθύνης.	Συστήματα διαχείρισης ενέργειας, ανάλυση ανθρακικού αποτυπώματος, βιώσιμη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας.

Πίνακας 3: Τεχνητή Νοημοσύνη για Προηγμένες Επιχειρηματικές Στρατηγικές.

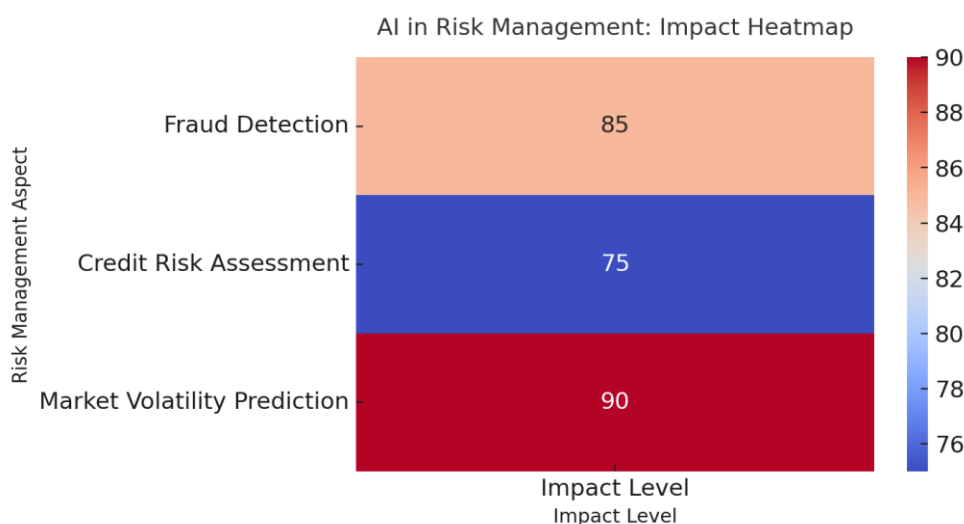
3.1.4 Διαχείριση Ρίσκου

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία τόσο στη χρηματοοικονομική στρατηγική όσο και στη συμβουλευτική πρακτική, καθώς αφορά την αναγνώριση, αξιολόγηση και υπολογισμού των κινδύνων που απειλούν τη σταθερότητα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN) έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο εργαλείο στον τομέα αυτό, επιτρέποντας την έγκαιρη πρόβλεψη και αποτροπή ρίσκων με μεγαλύτερη ακρίβεια, ταχύτητα και προσαρμοστικότητα σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της TN είναι η ικανότητά της να επεξεργάζεται τόσο δομημένα όσο και αδόμητα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο. Μέσω αλγορίθμων μηχανικής μάθησης, τα συστήματα TN μπορούν να εντοπίζουν αναδυόμενους κινδύνους και να προτείνουν κατάλληλες στρατηγικές μετριασμού. Στο πλαίσιο της πιστοληπτικής αξιολόγησης, για παράδειγμα, τα μοντέλα TN αναλύουν οικονομικές καταστάσεις, ιστορικά συναλλαγών και εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι

συνθήκες της αγοράς, προκειμένου να εκτιμήσουν την πιστοληπτική ικανότητα πελατών ή συνεργατών. Με αυτόν τον τρόπο, βελτιώνεται η ακρίβεια της αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου και η αποδοτικότητα των διαδικασιών χορήγησης δανείων ή πιστωτικών score [51] [52].

Παράλληλα, η TN αξιοποιείται αποτελεσματικά και στην ανάλυση κινδύνων αγοράς. Οι αλγόριθμοι μαθαίνουν από ιστορικά δεδομένα και προβλέπουν μελλοντικές μεταβολές σε κρίσιμες μεταβλητές, όπως οι τιμές περιουσιακών στοιχείων, τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες. Οι προβλεπτικές αυτές δυνατότητες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν στρατηγικές αντιστάθμισης κινδύνου (hedging) και να προστατεύονται από αστάθειες των αγορών. Επιπροσθέτως, τα συστήματα TN συμβάλλουν στη διαχείριση λειτουργικών κινδύνων, εντοπίζοντας απειλές όπως διακοπές στην εφοδιαστική αλυσίδα, κυβερνοεπιθέσεις ή παραβιάσεις κανονιστικών απαιτήσεων. Μέσω εξελιγμένων εργαλείων ανάλυσης, οι κίνδυνοι αυτοί ιεραρχούνται βάσει της δυνητικής τους επίπτωσης, διευκολύνοντας την κατανομή πόρων με βάση την κρισιμότητα [53][54]. Η συμβολή της TN επεκτείνεται και στη στρατηγική συμβουλευτική, ενισχύοντας ουσιαστικά την ικανότητα των συμβούλων να αναλύουν και να διαχειρίζονται κινδύνους που σχετίζονται με τις στρατηγικές αποφάσεις των πελατών τους. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων που σχετίζονται με τη λειτουργία, τον ανταγωνισμό και τις αγορές στόχου, οι σύμβουλοι είναι σε θέση να εντοπίζουν ευκαιρίες και απειλές, και να προτείνουν στρατηγικές που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού [55][56].



Εικόνα 5: TN στη Διαχείριση Κινδύνων: Χάρτης Επίδρασης (Heatmap)

Ειδικότερα, τα εργαλεία TN υποστηρίζουν τη μοντελοποίηση σεναρίων με υψηλό βαθμό λεπτομέρειας, επιτρέποντας την εκτίμηση των πιθανών κινδύνων και αποδόσεων κάθε στρατηγικής επιλογής. Μέσω της προσομοίωσης των συνεπειών μιας νέας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, όπως

η είσοδος σε νέα αγορά ή το λανσάρισμα νέου προϊόντος, οι πελάτες μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις με μεγαλύτερη βεβαιότητα. Επιπλέον, οι συμβουλευτικές ομάδες ενισχύονται από διαδραστικούς πίνακες ελέγχου και οπτικοποιήσεις δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, τα οποία επιτρέπουν τη συνεχή παρακολούθηση της επιχειρησιακής απόδοσης και την ταχεία αναπροσαρμογή της στρατηγικής [57][58].

Συνολικά, η TN προσφέρει μια νέα διάσταση στη διαχείριση ρίσκου, διευκολύνοντας τη μετάβαση από την αντιδραστική στην προληπτική προσέγγιση, και μετατρέποντας τη διαχείριση κινδύνου σε αναπόσπαστο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού.

3.2 Ανάλυση Δεδομένων & Οπτικοποίηση

Η ανάλυση δεδομένων και η οπτικοποίησή τους αποτελούν δύο αλληλένδετες διεργασίες στρατηγικής σημασίας για τον σύγχρονο χώρο της στρατηγικής συμβουλευτικής. Καθώς οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν σε όλο και πιο πολύπλοκες προκλήσεις, η ικανότητα αξιοποίησης μεγάλων και ετερογενών συνόλων δεδομένων μετατρέπεται σε κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος “Big Data” χρησιμοποιείται για να περιγράψει σύνολα δεδομένων τόσο εκτεταμένα και σύνθετα, που καθίστανται δυσλειτουργικά για επεξεργασία με παραδοσιακά εργαλεία διαχείρισης βάσεων δεδομένων. Η ανάπτυξη των Big Data έχει επιταχυνθεί από τη διάδοση λογισμικού και υποδομών αποθήκευσης, τα οποία επιτρέπουν τη συλλογή, διαχείριση και ανάλυση των δεδομένων εντός αποδεκτών χρονικών ορίων [59].

Η επιστημονική βιβλιογραφία καταγράφει πέντε βασικά χαρακτηριστικά των Big Data, γνωστά ως τα πέντε «V»: ο όγκος (volume), η ταχύτητα (velocity), η ποικιλία (variety), η αξιοπιστία (veracity) και η αξία (value) [60]. Ο όγκος σχετίζεται με το μέγεθος των δεδομένων, η ταχύτητα με τον ρυθμό δημιουργίας και μεταβολής τους, ενώ η ποικιλία αφορά τις διαφορετικές μορφές και πηγές προέλευσης. Η αξιοπιστία αποτυπώνει την ακρίβεια και συνέπεια των δεδομένων, και η αξία αντικατοπτρίζει το επιχειρηματικό ή στρατηγικό όφελος που μπορεί να προκύψει από την ανάλυσή τους.

Η ανάλυση Big Data (Big Data Analytics) αφορά την εφαρμογή προηγμένων αναλυτικών τεχνικών σε ευρείας κλίμακας δεδομένα, με στόχο την αποκάλυψη μοτίβων, συσχετίσεων και στρατηγικά σημαντικών τάσεων που δεν θα ήταν δυνατόν να ανιχνευθούν με μικρότερα δείγματα ή συμβατικά εργαλεία [61]. Οι τεχνικές αυτές ενισχύουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μειώνουν τους κινδύνους και αποκαλύπτουν κρυμμένες επιχειρησιακές ευκαιρίες. Δεν αντικαθιστούν απαραίτητα την ανθρώπινη κρίση, αλλά τη συμπληρώνουν με συστηματική ανάλυση δεδομένων σε πλήρη

κλίμακα [62]. Ως εκ τούτου, η ανάλυση δεδομένων καθίσταται οργανικό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης, διευκολύνοντας τη διατύπωση τεκμηριωμένων επιχειρηματικών σεναρίων.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αλυσίδα ανάλυσης δεδομένων, η οποία περιλαμβάνει στάδια όπως η συλλογή, ο καθαρισμός, η ενοποίηση και η μοντελοποίηση των δεδομένων, πριν αυτά οπτικοποιηθούν και χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων. Σε αυτό το σημείο, η οπτικοποίηση παίζει κρίσιμο ρόλο, καθώς καθιστά τα αποτελέσματα πιο προσβάσιμα και κατανοητά στα στελέχη που καλούνται να τα ερμηνεύσουν. Μέσω διαδραστικών εργαλείων όπως τα Power BI και Tableau, είναι δυνατή η άμεση διερεύνηση και παρουσίαση τάσεων, εξαιρέσεων και επιδόσεων μέσω γραφημάτων, dashboards και χαρτών, μειώνοντας τη γνωστική φόρτιση και ενισχύοντας τη λήψη διορατικών αποφάσεων [63].

Η ενσωμάτωση της ανάλυσης δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συνδέεται με το καθιερωμένο μοντέλο του Herbert Simon, το οποίο περιγράφει τις φάσεις της διοικητικής απόφασης: αναγνώριση (intelligence), σχεδιασμό (design), επιλογή (choice) και υλοποίηση (implementation). Το μοντέλο αυτό, ευρέως αποδεκτό σε πλήθος κλάδων, αποκτά νέα διάσταση όταν συνδυάζεται με τεχνικές Big Data, καθώς κάθε φάση εμπλουτίζεται με συστηματικά παραγόμενες πληροφορίες και προβλέψεις [64]. Επιπλέον, όπως επισημαίνεται από τον Jagadish [60], κάθε στάδιο της ανάλυσης φέρει τις δικές του προκλήσεις, από την επιλογή και την καθαρότητα των δεδομένων έως την αναπαράσταση και την αξιοποίησή τους στο πλαίσιο συγκεκριμένων στρατηγικών σεναρίων.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής συμβουλευτικής, η σύνθεση ανάλυσης δεδομένων και οπτικοποίησης δεν αποτελεί απλώς τεχνική διαδικασία, αλλά στρατηγική ικανότητα. Επιτρέπει στις συμβουλευτικές εταιρείες να προσφέρουν υψηλής αξίας υπηρεσίες στους πελάτες τους, υποστηρίζοντας τη λήψη αποφάσεων με τεκμηριωμένα, διαφανή και προσαρμόσιμα επιχειρησιακά ευρήματα. Οι Αποφασίζοντες αναζητούν συνεχώς τρόπους να βελτιώσουν την ακρίβεια των αποφάσεών τους, και η αξιοποίηση των εργαλείων Big Data αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης. Κατά συνέπεια, η ακαδημαϊκή και επαγγελματική ενασχόληση με τη σύνδεση της ανάλυσης δεδομένων και των μεθόδων λήψης αποφάσεων αποτελεί πεδίο αυξανόμενης σημασίας και συνεχούς εξέλιξης.

3.2.1 Πλαίσιο B-DAD και Φάσεις Ανάλυσης Μεγάλων Δεδομένων

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά εννοιολογικά πλαίσια που αναδεικνύουν τη σύνδεση μεταξύ ανάλυσης δεδομένων και λήψης αποφάσεων είναι το B-DAD (Big – Data, Analytics, and Decisions). Το πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε με σκοπό τη χαρτογράφηση τεχνικών, εργαλείων και αρχιτεκτονικών Big Data στις επιμέρους φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η έννοια του “Big” στο ακρωνύμιο αφορά όχι μόνο το μέγεθος των δεδομένων, αλλά και την πολυπλοκότητα των αναλυτικών τεχνικών που χρησιμοποιούνται και τη σημασία των αποφάσεων που προκύπτουν.

Συνεπώς, τόσο τα δεδομένα, όσο και οι αναλύσεις και οι αποφάσεις είναι «μεγάλες» σε σημασία και αντίκτυπο.

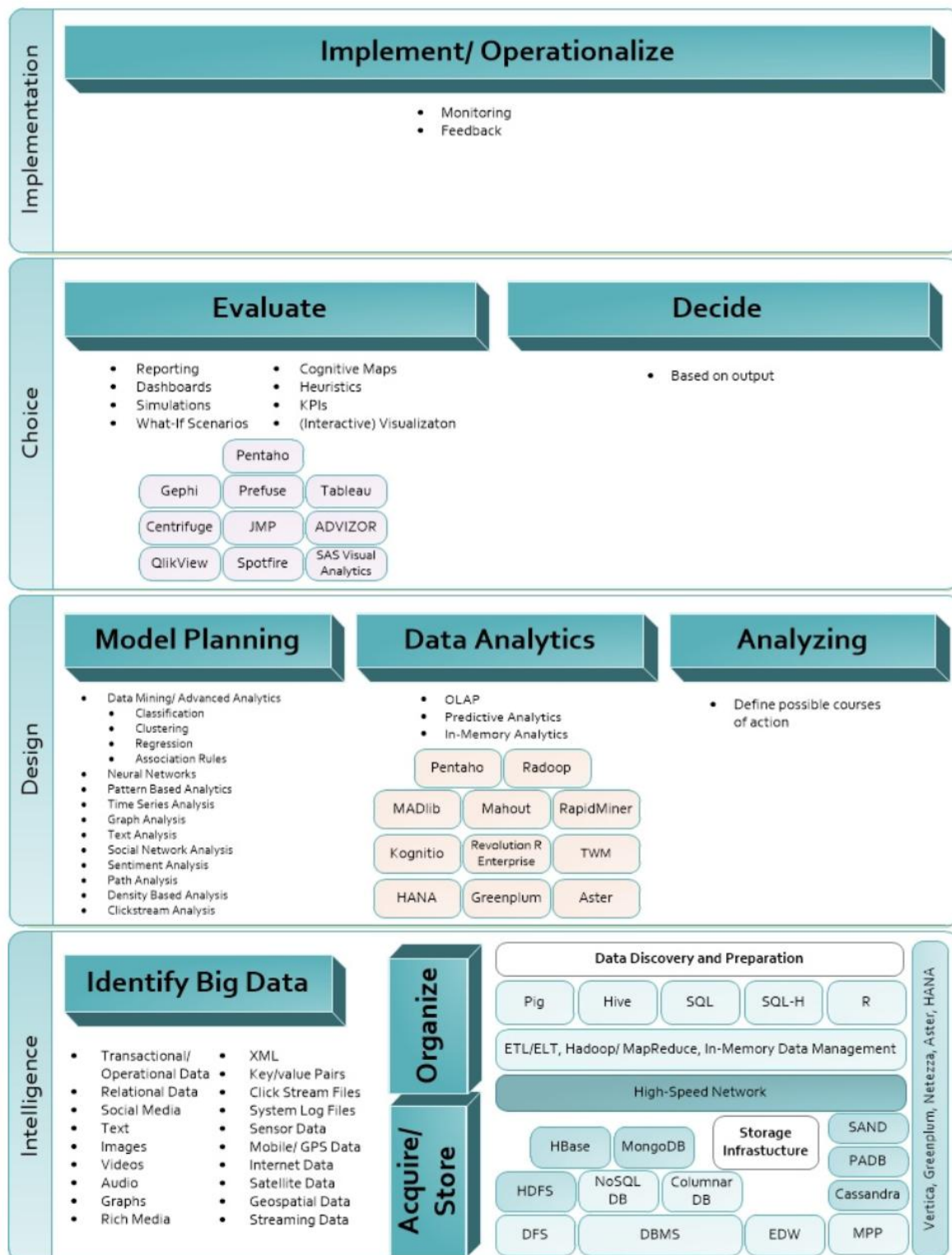
Το πλαίσιο B-DAD βασίζεται στη διαχρονική θεωρητική διάκριση της λήψης αποφάσεων στις φάσεις intelligence, design, choice και implementation, εμπλουτισμένες με σύγχρονα εργαλεία και τεχνολογίες. Στην πρώτη φάση (intelligence), τα δεδομένα συλλέγονται από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές πηγές και ταξινομούνται ανά τύπο: σχεσιακά δεδομένα, συναλλακτικά δεδομένα, κοινωνικά δίκτυα, εικόνες, κείμενο, ήχος, αρχεία καταγραφής συστημάτων, δεδομένα αισθητήρων, γεωχωρικά δεδομένα και δεδομένα από συσκευές GPS. Η επιλογή και αποθήκευση των κατάλληλων δεδομένων γίνεται με εργαλεία όπως τα MySQL, PostgreSQL, Cassandra, MongoDB, καθώς και με κατακευκτικά συστήματα αρχείων τύπου HDFS.

Ακολουθεί η φάση της επεξεργασίας και προετοιμασίας, στην οποία τα δεδομένα οργανώνονται, καθαρίζονται και μετασχηματίζονται. Η διαδικασία αυτή βασίζεται σε αρχιτεκτονικές τύπου ETL/ELT και συστήματα όπως Hadoop και MapReduce, ενώ αξιοποιούνται γλώσσες όπως Pig, Hive και R για στατιστική ανάλυση και προετοιμασία δεδομένων. Ορισμένες εμπορικές πλατφόρμες (π.χ. Vertica, Greenplum, SAP HANA) παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις για αποθήκευση, οργάνωση και ανάλυση μεγάλων δεδομένων [65][66].

Στην επόμενη φάση (design), αναπτύσσονται υποθετικά σενάρια, μοντέλα και στρατηγικές αναλύσεις. Η φάση αυτή διακρίνεται σε τρία στάδια: σχεδιασμός μοντέλου (model planning), ανάλυση δεδομένων (data analytics) και εφαρμογή του μοντέλου (model application). Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν τεχνικές όπως ταξινόμηση, συσταδοποίηση, παλινδρόμηση, ανάλυση συσχετίσεων, νευρωνικά δίκτυα, αναλύσεις χρόνου, ανάλυση συναισθήματος, αναλύσεις γράφων, χωρική και geospatial ανάλυση, και clickstream ανάλυση. Πλατφόρμες όπως οι RapidMiner, Mahout, Gephi, Tableau και QlikView ενισχύουν σημαντικά τη φάση αυτή [66][67].

Η φάση της επιλογής (choice) περιλαμβάνει την αξιολόγηση των σεναρίων που δημιουργήθηκαν στην προηγούμενη φάση και τη λήψη τελικής απόφασης. Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει χρήση KPIs, χαρτών στρατηγικής, προσομοιώσεων και διαδραστικών visualizations, με στόχο την υποστήριξη πολυκριτηριακής απόφασης [66]. Τέλος, στη φάση της υλοποίησης (implementation), η επιλεγμένη λύση τίθεται σε εφαρμογή, με παράλληλη χρήση εργαλείων real-time monitoring και ανατροφοδότησης. Η χρήση big data τεχνολογιών επιτρέπει τη συνεχή παρακολούθηση των επιπτώσεων των αποφάσεων και την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης [67].

Το πλαίσιο B-DAD προσφέρει ένα συνεκτικό μοντέλο κατανόησης του τρόπου με τον οποίο τα Big Data και η ανάλυσή τους μπορούν να ενσωματωθούν λειτουργικά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, επιτρέποντας στις συμβουλευτικές εταιρείες να ενισχύσουν το εύρος, την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεών τους.



Εικόνα 6: B-DAD Framework

3.2.2 Ευρήματα & Βελτιώσεις του Πλαισίου B-DAD

Από την πειραματική εφαρμογή του πλαισίου B-DAD αναδείχθηκαν σημαντικές παρατηρήσεις και προτάσεις βελτιστοποίησης. Το πλαίσιο, όπως είχε ήδη διευκρινιστεί στο θεωρητικό του υπόβαθρο, λειτουργεί ως εννοιολογικός χάρτης που απεικονίζει πιθανούς τρόπους ενσωμάτωσης τεχνολογιών και τεχνικών ανάλυσης μεγάλων δεδομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δεν φιλοδοξεί να καλύψει το σύνολο των διαθέσιμων εργαλείων big data, τα οποία συνεχώς πολλαπλασιάζονται, αλλά να αποτελέσει πρακτικό οδηγό για την αξιοποίηση επιλεγμένων τεχνολογιών σε συγκεκριμένα στάδια [68].

Κατά την πειραματική διαδικασία, χρησιμοποιήθηκαν επιπλέον εργαλεία που τυπικά δεν εντάσσονται στις big data πλατφόρμες, όπως το Weka, ένα ανοικτού κώδικα εργαλείο μηχανικής μάθησης. Αν και δεν πληροί αυστηρά τα χαρακτηριστικά ενός εργαλείου big data, το Weka αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο για ανάλυση, πειραματισμό και απεικόνιση αποτελεσμάτων, ενισχύοντας την κατανόηση του πλαισίου από ποικίλες οπτικές.

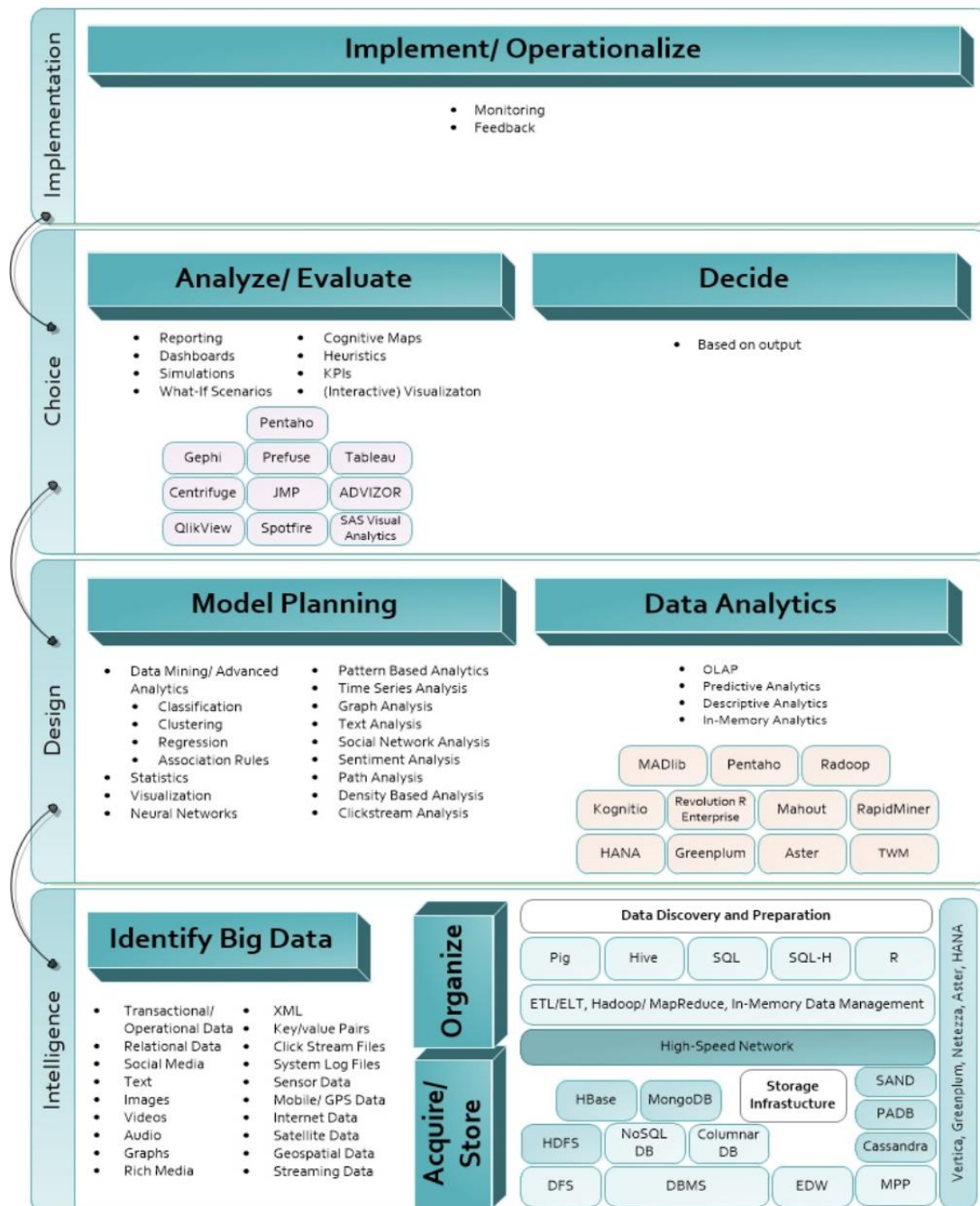
Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη χρήση της οπτικοποίησης δεδομένων, η οποία αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμη όχι μόνο στη φάση της ανακάλυψης (intelligence), αλλά και στη φάση αξιολόγησης (choice) των σεναρίων δράσης. Μάλιστα, προέκυψε ότι η οπτικοποίηση μπορεί να λειτουργεί αυτόνομα ως αναλυτικό εργαλείο εντός της φάσης σχεδιασμού (design), αποκαλύπτοντας κρίσιμες συσχετίσεις και σχέσεις μεταξύ μεταβλητών προτού καν υλοποιηθούν πιο περίπλοκες στατιστικές ή προβλεπτικές αναλύσεις.

Επιπλέον, επισημάνθηκε ότι η ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μπορούν να συνενωθούν σε ενιαίο στάδιο, καθώς ο διαχωρισμός τους δεν είναι πάντα αναγκαίος ή παραγωγικός. Το περιβάλλον big data ευνοεί μια λιγότερο γραμμική και περισσότερο ευέλικτη και επαναληπτική προσέγγιση, όπου οι φάσεις δεν εκτελούνται πάντοτε με αυστηρή αλληλουχία, αλλά ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε προβλήματος και της πληροφορίας που αναδύεται κατά την ανάλυση. Σε πολλές περιπτώσεις, η απόφαση που πρόκειται να ληφθεί δεν είναι γνωστή εκ των προτέρων, και η αναλυτική διερεύνηση προηγείται της διατύπωσης εναλλακτικών λύσεων. Αυτό καθιστά αναγκαία τη συγχώνευση φάσεων, την επιστροφή σε προηγούμενα βήματα και την ενσωμάτωση εργαλείων που υποστηρίζουν έναν μη-γραμμικό κύκλο λήψης απόφασης [68].

Ως εκ τούτου, η ανανεωμένη εκδοχή του πλαισίου B-DAD προσαρμόστηκε αναλόγως. Η φάση intelligence παρέμεινε αμετάβλητη, ενώ στη φάση design περιλαμβάνεται πλέον τόσο ο σχεδιασμός του μοντέλου όσο και η αναλυτική επεξεργασία. Εργαλεία οπτικοποίησης και περιγραφικής στατιστικής εντάχθηκαν σε αυτό το στάδιο, προκειμένου να εμπλουτιστεί η φάση με πιο διαισθητικά και προσιτά μέσα κατανόησης. Παράλληλα, οι φάσεις ανάλυσης και αξιολόγησης συγχωνεύθηκαν σε ενιαίο στάδιο εντός της φάσης choice, με στόχο την άμεση συσχέτιση των αποτελεσμάτων με την επιλογή της κατάλληλης δράσης. Η τελική φάση implementation, κατά την οποία υλοποιείται η

επιλεγμένη λύση και παρακολουθούνται τα αποτελέσματά της, συμπληρώνει την κυκλική και ανατροφοδοτούμενη αρχιτεκτονική του πλαισίου [68].

Συνολικά, το πειραματικό σκέλος επιβεβαίωσε τη χρησιμότητα του B-DAD όχι ως αυστηρά τεχνικό πρότυπο, αλλά ως δυναμικό μοντέλο ενσωμάτωσης τεχνολογιών big data στην υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων. Το τροποποιημένο πλαίσιο ενσωματώνει την ανάγκη για ευελιξία, σταδιακή αποκάλυψη πληροφορίας, και διαρκή ανατροφοδότηση, αντανακλώντας έτσι τις απαιτήσεις της πραγματικής επιχειρηματικής πράξης.



Εικόνα 7: Νέο B-DAD Framework

3.3 Cloud Computing στη Στρατηγική Συμβουλευτική

Η εισαγωγή του Cloud Computing στην επιχειρησιακή πραγματικότητα έχει αποτελέσει έναν από τους σημαντικότερους μοχλούς τεχνολογικού μετασχηματισμού των τελευταίων δύο δεκαετιών. Ιδιαίτερα στον τομέα της στρατηγικής συμβουλευτικής, η αξιοποίηση υπολογιστικών πόρων μέσω του νέφους προσφέρει νέες δυνατότητες στη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων, στην ταχύτερη υλοποίηση λύσεων και στη μείωση του κόστους των υπηρεσιών. Το cloud επιτρέπει στους συμβούλους να αξιοποιούν εικονικές πλατφόρμες, να εργάζονται σε πραγματικό χρόνο από απομακρυσμένες τοποθεσίες και να ενσωματώνουν σύγχρονα εργαλεία λήψης αποφάσεων, χωρίς να απαιτούνται βαριές επενδύσεις σε τοπικές υποδομές.

3.3.1 Έννοια και Τεχνολογική Βάση

Το cloud computing αποτελεί μοντέλο πρόσβασης σε ένα δίκτυο κοινών και παραμετροποιήσιμων υπολογιστικών πόρων (όπως διακομιστές, αποθηκευτικά συστήματα και εφαρμογές) μέσω του διαδικτύου, ανάλογα με τη ζήτηση. Οι τεχνολογίες εικονικοποίησης (virtualization) βρίσκονται στον πυρήνα του μοντέλου αυτού, επιτρέποντας την αποδοτική χρήση φυσικών πόρων από πολλαπλούς χρήστες με ασφάλεια και απομόνωση. Το cloud εκμεταλλεύεται την αυξημένη διαθεσιμότητα ταχείας σύνδεσης στο διαδίκτυο για να παρέχει υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο, ακόμη και μέσω ενός απλού browser [69].

Η δυνατότητα αυτή έχει οδηγήσει σε ένα νέο είδος συμβουλευτικής προσέγγισης, όπου οι λύσεις είναι πιο ευέλικτες, επεκτάσιμες και γρήγορα αναπτύξιμες, χωρίς την ανάγκη πολύπλοκων και κοστοβόρων εγκαταστάσεων. Παράλληλα, η δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης επιτρέπει στους συμβούλους να αλληλεπιδρούν σε διεθνές επίπεδο, διευκολύνοντας τη συνεργασία με πελάτες, εταίρους και ομάδες έργου σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές.

3.3.2 Επιπέδα Υπηρεσιών: SaaS, PaaS, IaaS

Το cloud οργανώνεται σε τρία βασικά επίπεδα υπηρεσιών: Software-as-a-Service (SaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) και Infrastructure-as-a-Service (IaaS), τα οποία καθορίζουν διαφορετικά επίπεδα ευθύνης και ελέγχου μεταξύ παρόχου και χρήστη.

Το SaaS αποτελεί το ανώτερο επίπεδο, παρέχοντας πλήρως ανεπτυγμένες εφαρμογές που είναι προσβάσιμες μέσω του διαδικτύου, χωρίς απαίτηση τοπικής εγκατάστασης ή συντήρησης. Οι χρήστες αλληλεπιδρούν με τις εφαρμογές μέσω browser, ενώ οι πάροχοι αναλαμβάνουν την ασφάλεια, την αναβάθμιση και τη διαθεσιμότητα. Τέτοια παραδείγματα είναι το Salesforce, το Google Workspace και πλήθος εργαλείων Business Intelligence που βασίζονται στο cloud [70].

Το PaaS παρέχει ένα ενοποιημένο περιβάλλον για την ανάπτυξη, δοκιμή και συντήρηση εφαρμογών. Περιλαμβάνει πλατφόρμες που προσφέρουν δυνατότητες βάσεων δεδομένων, storage, testing environments και APIs, διευκολύνοντας τις ομάδες ανάπτυξης να δημιουργούν υπηρεσίες χωρίς να διαχειρίζονται την υποκείμενη υποδομή. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι το Google App Engine [69]. Το IaaS είναι το κατώτερο επίπεδο και αναφέρεται στην παροχή βασικών υποδομών πληροφορικής – όπως εικονικοί διακομιστές, δίσκοι αποθήκευσης και δίκτυα – με δυνατότητα πλήρους ελέγχου από τον χρήστη. Παρέχει τη μέγιστη ευελιξία, αλλά απαιτεί και αυξημένη τεχνική ικανότητα. Κορυφαίος πάροχος αυτής της υπηρεσίας είναι το Amazon Web Services (AWS) [70].

3.3.3 Υλοποίηση Υποδομών: Δημόσιο, Ιδιωτικό και Υβριδικό Cloud

Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και τις απαιτήσεις ασφάλειας ή απόδοσης, οι υπηρεσίες cloud μπορούν να υλοποιηθούν ως δημόσιες, ιδιωτικές ή υβριδικές. Οι δημόσιες υποδομές (public cloud) ανήκουν και διαχειρίζονται από τρίτους παρόχους και χρησιμοποιούνται από πολλούς πελάτες, διαμοιράζοντας τους φυσικούς πόρους. Οι ιδιωτικές υποδομές (private cloud) προορίζονται για έναν οργανισμό και παρέχουν μεγαλύτερο έλεγχο, ασφάλεια και δυνατότητα παραμετροποίησης.

Τα υβριδικά μοντέλα (hybrid cloud) ενσωματώνουν και τα δύο, επιτρέποντας τη διανομή εφαρμογών και δεδομένων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών πόρων. Η επιλογή της κατάλληλης υποδομής εξαρτάται από τη στρατηγική της εταιρείας, την ωριμότητα των ψηφιακών της δομών και τις απαιτήσεις συμμόρφωσης [69].

3.3.4 Επιπτώσεις στην Παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Η επίδραση του cloud στη στρατηγική συμβουλευτική είναι πολυδιάστατη. Πρώτον, επαναπροσδιορίζει το λειτουργικό μοντέλο των συμβουλευτικών εταιρειών, επιτρέποντας την παροχή εξατομικευμένων λύσεων χωρίς φυσική παρουσία. Παράλληλα, η χρήση cloud εργαλείων μειώνει τα σταθερά κόστη και καθιστά δυνατή τη γρήγορη ανάπτυξη, τη διαρκή υποστήριξη και την ευκολότερη ενσωμάτωση με τα συστήματα του πελάτη [71].

Η στροφή μεγάλων προμηθευτών λογισμικού όπως η SAP σε SaaS λύσεις, όπως το S/4HANA Cloud, έχει επίσης επηρεάσει τον ρόλο των IT συμβούλων. Ενώ παλαιότερα επικεντρώνονταν σε μεγάλες εγκαταστάσεις on-premise και παραμετροποιήσεις, πλέον καλούνται να διαχειριστούν μικρότερα έργα, με στόχο τη βελτιστοποίηση χρήσης προτυποποιημένων cloud λύσεων και την υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής [72], [73].

Επιπλέον, όπως επισημαίνει η Forrester, η νέα γενιά cloud εφαρμογών απαιτεί λιγότερη τεχνική εξειδίκευση, αλλά περισσότερο στρατηγικό σχεδιασμό και κατανόηση των επιχειρηματικών διαδικασιών [74].

3.3.5 Ζητήματα Ασφάλειας και Διακυβέρνησης

Παρά τα προφανή οφέλη, η υιοθέτηση του cloud δημιουργεί προκλήσεις στον τομέα της ασφάλειας, της ιδιωτικότητας και της διακυβέρνησης των δεδομένων. Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία για την Ασφάλεια Δικτύων και Πληροφοριών (ENISA) αναγνωρίζει πλεονεκτήματα όπως η οικονομία κλίμακας στην εφαρμογή μέτρων ασφαλείας, η ευκολία monitoring και η δυναμική κατανομή πόρων για άμυνες σε πραγματικό χρόνο [75].

Ωστόσο, επισημαίνει και σοβαρούς κινδύνους: η απώλεια διακυβέρνησης (loss of governance), η αδυναμία πλήρους διαγραφής δεδομένων (incomplete deletion), η πιθανότητα κακόβουλων εσωτερικών χρηστών (malicious insiders), η αποτυχία απομόνωσης μεταξύ πελατών σε shared υποδομές (isolation failure), αλλά και η δυσκολία μεταφοράς δεδομένων και εφαρμογών σε άλλες πλατφόρμες (vendor lock-in) [75].

Η επιλογή cloud λύσεων στη στρατηγική συμβουλευτική οφείλει να συνδυάζει τεχνολογική αρτιότητα με ισχυρή διακυβέρνηση, προληπτικά μέτρα συμμόρφωσης και συνεχή έλεγχο κινδύνων.

❖ **Κεφάλαιο 4: Case studies Συμβουλευτικής Στρατηγικής**

4.1 Εφαρμογή τεχνολογιών σε πραγματικά έργα

4.1.1 Use Case A: Εσωτερικό Chatbot Πωλήσεων

Ο σύμβουλος που περιέγραψε αυτό το έργο διαθέτει πολυετή εμπειρία στη στρατηγική συμβουλευτική, με εξειδίκευση σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού που αφορούν μεγάλους πολυεθνικούς οργανισμούς. Μέσα από τη συμμετοχή του σε πολλαπλά projects που σχετίζονται με τεχνητή νοημοσύνη, big data και cloud computing, έχει αποκτήσει σφαιρική εικόνα για τις ευκαιρίες αλλά και τις προκλήσεις που συνοδεύουν την εισαγωγή αυτών των τεχνολογιών στην επιχειρησιακή πρακτική. Στο πλαίσιο της συνέντευξης μοιράστηκε την εμπειρία του από την ανάπτυξη ενός εσωτερικού chatbot σε μεγάλη εταιρεία, το οποίο σχεδιάστηκε για να υποστηρίξει τους πωλητές στην καθημερινή τους εργασία.

Το επιχειρησιακό πρόβλημα που οδήγησε στην ανάπτυξη της λύσης σχετιζόταν με τη δυσκολία των πωλητών να έχουν άμεση και εύκολη πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες. Η εταιρεία διέθετε πλούσιο υλικό σε πολιτικές, διαδικασίες και οδηγίες, το οποίο όμως ήταν διάσπαρτο σε έγγραφα PDF και Word και συχνά μη εύκολα αναζητήσιμο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος και να λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς πάντα την πληρέστερη πληροφόρηση. Στόχος του έργου ήταν η δημιουργία ενός εργαλείου που θα παρείχε άμεση και αξιόπιστη απάντηση σε ερωτήματα πωλήσεων, μειώνοντας την εξάρτηση από ad hoc αναζητήσεις ή προσωπικές επαφές με ανώτερα στελέχη.

Η λύση που επιλέχθηκε βασίστηκε σε τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης και cloud computing, με το chatbot να λειτουργεί με τρόπο παρόμοιο με το ChatGPT, ώστε να είναι οικείο και εύχρηστο για τους τελικούς χρήστες. Τα δεδομένα που τροφοδότησαν το σύστημα προέρχονταν από την ίδια την εταιρεία και περιλάμβαναν οδηγούς, κανονισμούς και πρακτικά εγχειρίδια. Η αρχιτεκτονική υλοποίησης στηρίχθηκε σε πλατφόρμες όπως το AWS και το Microsoft Azure, που παρείχαν την απαραίτητη υποδομή για την αποθήκευση, επεξεργασία και κλιμάκωση των δεδομένων. Αν και ο συγκεκριμένος σύμβουλος δεν συμμετείχε στην ανάπτυξη κώδικα, τόνισε ότι το έργο σχεδιάστηκε με βάση την ανάγκη να αναπαραχθεί η εμπειρία ενός έξυπνου διαλόγου, προσφέροντας ταυτόχρονα πρόσβαση σε εσωτερικά δεδομένα με ασφαλή και διαφανή τρόπο.

Παρά την επιτυχή τεχνολογική προσέγγιση, το έργο συνάντησε σημαντικές δυσκολίες, κυρίως σε σχέση με την ποιότητα των δεδομένων. Η έλλειψη προηγούμενης συστηματικής διαχείρισης των εσωτερικών αρχείων είχε ως συνέπεια τα δεδομένα να είναι ανομοιογενή, ελλιπώς κατηγοριοποιημένα και δύσκολα αξιοποιήσιμα. Η διαδικασία data cleansing και data labelling

αποτέλεσε τον πιο χρονοβόρο και απαιτητικό παράγοντα, επιβεβαιώνοντας την ευρέως αναγνωρισμένη παραδοχή ότι «χωρίς καθαρά και καλά οργανωμένα δεδομένα, καμία λύση ΑΙ δεν μπορεί να αποδώσει». Η πρόκληση αυτή δεν ήταν μόνο τεχνική, αλλά και οργανωτική, καθώς η εταιρεία χρειάστηκε να θεσπίσει νέες πρακτικές διαχείρισης γνώσης, ώστε να διασφαλιστεί ότι μελλοντικά τα δεδομένα θα είναι πιο κατάλληλα για χρήση.

Από πλευράς δεοντολογίας και προστασίας δεδομένων, η λύση απαιτούσε προσεκτική προσέγγιση, καθώς, αν και δεν επρόκειτο για προσωπικά δεδομένα πελατών, τα εσωτερικά έγγραφα της εταιρείας θεωρούνται ευαίσθητα και στρατηγικής σημασίας. Έτσι, υιοθετήθηκαν μέτρα ασφάλειας και πρόσβασης, ώστε το chatbot να είναι διαθέσιμο μόνο σε εξουσιοδοτημένα στελέχη πωλήσεων. Η ευαισθητοποίηση των χρηστών σε ζητήματα εμπιστευτικότητας αποτέλεσε αναγκαία παράμετρο για την επιτυχία του έργου.

Τα αποτελέσματα υπήρξαν θετικά και μετρήσιμα. Το chatbot μείωσε σημαντικά τον χρόνο που απαιτούνταν για την αναζήτηση πληροφοριών, βελτίωσε την ταχύτητα λήψης αποφάσεων και συνέβαλε στη μείωση του λειτουργικού κόστους που σχετιζόταν με την εκπαίδευση και την υποστήριξη των πωλητών. Παρόλο που δεν αναφέρθηκαν συγκεκριμένα ποσοτικά στοιχεία, η ποιοτική αποτίμηση έδειξε αύξηση της αποδοτικότητας και βελτίωση της συνολικής εμπειρίας των εργαζομένων. Το σημαντικότερο μάθημα που αναδείχθηκε ήταν η ανάγκη να προηγείται συστηματική μέριμνα για την ποιότητα και την οργάνωση των δεδομένων, πριν την υλοποίηση λύσεων που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η εμπειρία αυτή αποκαλύπτει μια ευρύτερη δυναμική στον χώρο της συμβουλευτικής. Όπως τόνισε ο σύμβουλος, ένα ολοένα και μεγαλύτερο μέρος των αμοιβών των εταιρειών συμβούλων ήδη συνδέεται με έργα που περιλαμβάνουν την υλοποίηση λύσεων ΑΙ και big data, ενώ διαφαίνεται μια τάση μεταστροφής προς outcome-based μοντέλα αμοιβής. Σε αυτά, η αμοιβή του συμβούλου δεν καθορίζεται μόνο από τον χρόνο και τους πόρους που επενδύθηκαν, αλλά από τα μετρήσιμα οφέλη που παράγει η λύση, όπως μείωση κόστους ή αύξηση παραγωγικότητας. Αυτή η εξέλιξη αναμένεται να επηρεάσει ουσιαστικά τον τρόπο που θα οργανώνονται και θα αποτιμώνται τα έργα συμβουλευτικής στο μέλλον.

4.1.2 Use Case B: Εντοπισμός Πελατών για Λογισμικό PayTech

Ο δεύτερος σύμβουλος που συμμετείχε στην έρευνα δραστηριοποιείται στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και διαθέτει πολυετή εμπειρία σε έργα στρατηγικής ανάλυσης και επιχειρηματικής ανάπτυξης. Στην αφήγησή του παρουσίασε ένα έργο που αφορούσε τον εντοπισμό δυνητικών πελατών για λογισμικό πληρωμών (paytech) σε αγορές της Ευρώπης και του Κόλπου (GCC). Το έργο είχε στόχο να χαρτογραφήσει οργανισμούς με πιθανό ενδιαφέρον για την υιοθέτηση

μιας εξειδικευμένης τεχνολογικής λύσης στον χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αξιοποιώντας σύγχρονα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και τεχνητής νοημοσύνης.

Η βασική πρόκληση που αντιμετώπισε ο σύμβουλος ήταν η ανάγκη για ταχεία και αξιόπιστη συλλογή στοιχείων σχετικά με εταιρείες, τους τομείς δραστηριότητάς τους, τα οικονομικά τους δεδομένα και τις στρατηγικές τους κατευθύνσεις. Παραδοσιακές μέθοδοι desk research, αν και αποτελεσματικές, απαιτούσαν σημαντικό χρόνο και ανθρώπινη προσπάθεια. Για τον λόγο αυτό επελέγη η χρήση του ChatGPT ως εργαλείου αναζήτησης και πρώτης επεξεργασίας δεδομένων, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του χρόνου που απαιτούνταν για τη συγκέντρωση και την οργάνωση των πληροφοριών. Η επιλογή αυτή αντανακλά τη γενικότερη στροφή της συμβουλευτικής προς την αξιοποίηση συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης που μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά στις παραδοσιακές μεθόδους συλλογής και ελέγχου δεδομένων.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε συνδύασε την αρχική χρήση του ChatGPT με ανεξάρτητη desktop έρευνα, η οποία χρησίμευσε ως εργαλείο επαλήθευσης. Το ChatGPT αξιοποιήθηκε για να εντοπίσει δυνητικούς πελάτες και να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά τους στοιχεία και τα στρατηγικά τους σχέδια, ενώ η ομάδα στη συνέχεια διενήργησε ανεξάρτητο έλεγχο για να επιβεβαιώσει την ακρίβεια και την εγκυρότητα των παραγόμενων δεδομένων. Με αυτόν τον τρόπο μειώθηκε σημαντικά ο χρόνος της αρχικής χαρτογράφησης, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίστηκε ότι τα τελικά αποτελέσματα ήταν αξιόπιστα και εφαρμόσιμα.

Ωστόσο, το έργο ανέδειξε και μια σειρά από προβλήματα και περιορισμούς. Το σημαντικότερο ήταν το γνωστό «hallucination effect» των γλωσσικών μοντέλων, δηλαδή η παραγωγή δεδομένων που ενδέχεται να μην είναι ακριβή ή να βασίζονται σε ελλιπείς πηγές. Επιπλέον, όπως σημείωσε ο σύμβουλος, η ομάδα δεν μπορούσε να εισάγει στο ChatGPT ευαίσθητα ή εμπιστευτικά δεδομένα πελατών, γεγονός που επέβαλε την αυστηρή τήρηση κανόνων προστασίας δεδομένων. Αυτή η διάσταση ανέδειξε την ανάγκη για σαφές πλαίσιο δεοντολογίας και ασφάλειας, ιδίως όταν οι τεχνολογίες AI χρησιμοποιούνται σε περιβάλλοντα που σχετίζονται με χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Παρά τις προκλήσεις, τα αποτελέσματα του έργου ήταν θετικά. Το ChatGPT αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο ως εργαλείο ταχείας αναζήτησης και συγκέντρωσης πληροφοριών, εξοικονομώντας σημαντικό χρόνο σε σχέση με την αποκλειστική χρήση παραδοσιακών μεθόδων. Αν και σε ορισμένες περιπτώσεις η ανεξάρτητη έρευνα αποκάλυψε πιο ενημερωμένα ή ακριβέστερα δεδομένα, η συνολική εμπειρία έδειξε ότι ο συνδυασμός AI και ανθρώπινης επαλήθευσης μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη σε όρους αποτελεσματικότητας και αξιοπιστίας. Η βελτίωση της αποδοτικότητας θεωρήθηκε το σημαντικότερο όφελος, ενώ καταγράφηκαν επίσης θετικές επιδράσεις στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι σύμβουλοι είχαν ταχύτερα στη διάθεσή τους μια βάση δεδομένων με πιθανές εταιρείες-στόχους.

Το βασικό μάθημα που αναδείχθηκε ήταν ότι η χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης δεν μπορεί να υποκαταστήσει πλήρως την ανθρώπινη κρίση και την κλασική ερευνητική μεθοδολογία, αλλά μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης που ενισχύει την ταχύτητα και την κλίμακα της ανάλυσης. Η εμπειρία αυτή υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της θέσπισης διαδικασιών για την επαλήθευση και τη διασταύρωση των δεδομένων, καθώς και για τη διαχείριση θεμάτων ηθικής και προστασίας της ιδιωτικότητας. Σε στρατηγικό επίπεδο, η πρακτική αυτή δείχνει πώς οι εταιρείες συμβούλων μπορούν να ενσωματώσουν εργαλεία γενετικής τεχνητής νοημοσύνης στην καθημερινή τους εργασία, υιοθετώντας ένα μοντέλο συνεργασίας ανθρώπου και μηχανής που οδηγεί σε πιο αποδοτικές και τεκμηριωμένες αποφάσεις.

4.1.3 Use Case C: Ανάλυση Ενεργειακών Δεδομένων μέσω Big Data και Cloud

Ο τρίτος σύμβουλος που συμμετείχε στην έρευνα διαθέτει εμπειρία στον τομέα της ενέργειας, έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητα των δεδομένων, τις έντονες ρυθμιστικές απαιτήσεις και τις συχνές μεταβολές στις αγορές. Η συμμετοχή του σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού είχε στόχο την αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης και των τεχνολογιών big data προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων.

Το συγκεκριμένο έργο σχετιζόταν με την ανάλυση μεγάλου όγκου ενεργειακών δεδομένων, τα οποία συλλέγονταν κυρίως από δημόσιες πηγές στο διαδίκτυο, σε μορφή PDF και άλλων εγγράφων. Το πρόβλημα που οδήγησε στην ανάπτυξη της λύσης ήταν η δυσκολία των εταιρειών να παρακολουθήσουν και να επεξεργαστούν γρήγορα και αξιόπιστα τις εξελίξεις στις αγορές ενέργειας. Οι πληροφορίες για τιμές, κανονισμούς, πολιτικές και επενδυτικά σχέδια ήταν διάσπαρτες και συχνά δύσχρηστες, γεγονός που επιβράδυνε τη λήψη αποφάσεων και δημιουργούσε κίνδυνο ελλιπούς προσαρμογής σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά.

Η τεχνολογική λύση που επιλέχθηκε συνδύαζε Big Data ανάλυση και cloud υποδομές, με τη χρήση εργαλείων όπως το Power Query και πλατφορμών όπως το Power BI για την οπτικοποίηση των δεδομένων. Η αξιοποίηση cloud υπηρεσιών, όπως το AWS και το Microsoft Azure, παρείχε την απαιτούμενη υπολογιστική ισχύ και δυνατότητα αποθήκευσης, ενώ επέτρεψε την κλιμάκωση της λύσης χωρίς την ανάγκη σημαντικών επενδύσεων σε τοπική υποδομή. Η τεχνητή νοημοσύνη αξιοποιήθηκε κυρίως για την κατηγοριοποίηση και την αυτόματη επεξεργασία των δεδομένων, ώστε να μειωθεί ο χρόνος που απαιτούνταν για τον εντοπισμό κρίσιμων πληροφοριών.

Κατά την υλοποίηση του έργου παρουσιάστηκαν αρκετές προκλήσεις. Η βασικότερη αφορούσε τον τεράστιο όγκο των δεδομένων, την ανομοιογένειά τους και το γεγονός ότι πολλές φορές βρίσκονταν σε μη δομημένες μορφές, όπως PDF. Αυτό απαιτούσε εκτεταμένες διαδικασίες καθαρισμού και προετοιμασίας δεδομένων, ενώ η διαχείριση τους προϋπέθετε σημαντικό ανθρώπινο χρόνο και εξειδίκευση. Ο ίδιος ο σύμβουλος τόνισε ότι οι μεγάλες ώρες εργασίας και η ανάγκη συνεχούς

έρευνας αποτέλεσαν έναν από τους πιο κρίσιμους περιορισμούς του έργου. Παράλληλα, έπρεπε να ληφθούν υπόψη ζητήματα δεοντολογίας και προστασίας δεδομένων, κυρίως ως προς τη χρήση και την επεξεργασία δημοσίως διαθέσιμων πληροφοριών, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν παραβιάζονταν ρυθμιστικά πλαίσια.

Τα αποτελέσματα του έργου υπήρξαν σημαντικά. Η χρήση cloud τεχνολογιών και big data εργαλείων επέτρεψε τη μείωση του χρόνου ανάλυσης, ενώ η δημιουργία dashboards σε Power BI παρείχε μια πιο διαφανή και ευέλικτη εικόνα για τις εξελίξεις στην αγορά ενέργειας. Αν και δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ποσοτικές μετρήσεις, ο σύμβουλος υπογράμμισε ότι βελτιώθηκε η αποδοτικότητα της ομάδας, μειώθηκε το λειτουργικό κόστος και επιταχύνθηκε η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το σημαντικότερο μάθημα που αναδείχθηκε ήταν η αναγνώριση ότι τα στρατηγικά σχέδια μπορούν να αλλάξουν δραστικά κατά τη διάρκεια ενός έργου, καθώς νέα δεδομένα και εξελίξεις στην αγορά ενδέχεται να ανατρέψουν τις αρχικές υποθέσεις.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η εμπειρία αυτή δείχνει ότι η ενσωμάτωση τεχνολογιών big data και cloud computing αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ευελιξία και την ανθεκτικότητα των εταιρειών του ενεργειακού τομέα. Παράλληλα, αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο των συμβούλων στο να γεφυρώσουν το χάσμα ανάμεσα στις τεχνολογικές δυνατότητες και τις επιχειρησιακές ανάγκες. Το έργο υπογραμμίζει ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν επαρκεί· απαιτείται συνδυασμός μεθοδικής οργάνωσης, σωστής ερμηνείας των δεδομένων και προσαρμοστικότητας, προκειμένου να επιτευχθούν βιώσιμα αποτελέσματα.

4.1.4 Use Case D: AI-Driven Ανάλυση Ανταγωνιστικών Εταιρειών

Ο τέταρτος σύμβουλος που συμμετείχε στην έρευνα κατέχει ανώτερη θέση στον χώρο της στρατηγικής συμβουλευτικής και διαθέτει εμπειρία σε πολλούς κλάδους, μεταξύ των οποίων οι φαρμακευτικές εταιρείες, οι τηλεπικοινωνίες, τα μέσα ενημέρωσης και τεχνολογίας (TMT), καθώς και ο δημόσιος τομέας. Το έργο που παρουσίασε είχε ως στόχο την παροχή μιας συνοπτικής εικόνας (overview) εμπορικών και χρηματοοικονομικών στοιχείων μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών, ώστε να διευκολυνθεί η συγκριτική αξιολόγηση και η στρατηγική λήψη αποφάσεων από τους πελάτες.

Το επιχειρησιακό πρόβλημα που ανέκυψε ήταν η δυσκολία συγκέντρωσης και αντιπαράθεσης δεδομένων από πολλαπλές πηγές. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα χρειάζονται γρήγορη πρόσβαση σε ακριβείς και επικαιροποιημένες πληροφορίες για τους ανταγωνιστές τους, ώστε να εντοπίζουν έγκαιρα ευκαιρίες, κινδύνους και στρατηγικά κενά. Η παραδοσιακή συλλογή δεδομένων μέσα από χειροκίνητη έρευνα ήταν χρονοβόρα και επιβάρυνε το έργο των συμβούλων με αυξημένο κόστος και χρόνο.

Η τεχνολογία που αξιοποιήθηκε συνδύαζε στοιχεία Big Data Analysis και AI-driven ανάλυσης, βασισμένα σε cloud υποδομές. Συγκεκριμένα, το έργο χρησιμοποίησε εμπορικές βάσεις δεδομένων

επί πληρωμή, οι οποίες παρείχαν πληροφορίες για οικονομικά στοιχεία, στρατηγικά σχέδια και εμπορικά δεδομένα ανταγωνιστικών εταιρειών. Η επεξεργασία και η συνδυαστική ανάλυση αυτών των στοιχείων έγινε μέσω ενός εργαλείου που συνδυάζε τεχνικές big data και μοντέλα GPT για την παραγωγή συγκριτικών αναφορών. Ο σύμβουλος ανέφερε ότι η επιλογή αυτής της προσέγγισης έγινε επειδή μπορούσε να συνδυάσει δεδομένα από ετερογενείς πηγές και να αντιπαραθέσει συγκεκριμένα metrics ανταγωνιστικών επιχειρήσεων με τρόπο πιο ταχύ και αποδοτικό από την κλασική desktop έρευνα.

Η λύση στηρίχθηκε σε cloud πλατφόρμες όπως το AWS και το Microsoft Azure, καθώς και σε εξειδικευμένο εργαλείο που αναπτύχθηκε εντός του συμβουλευτικού οργανισμού (EY Competitive Edge). Μέσω αυτών, έγινε εφικτός ο συγκερασμός διαφορετικών δεδομένων, ενώ το Power BI χρησιμοποιήθηκε για την απεικόνιση των αποτελεσμάτων σε μορφή dashboards. Η χρήση γλωσσικών μοντέλων επέτρεψε τη δημιουργία αυτοματοποιημένων περιλήψεων και την ανάδειξη βασικών σημείων διαφοροποίησης ανάμεσα στις εταιρείες.

Οι προκλήσεις που παρουσιάστηκαν σχετίζονταν κυρίως με την αυξημένη απαίτηση χρόνου για τη συγκέντρωση και διασταύρωση δεδομένων, καθώς και με την ανάγκη να αξιολογηθεί κριτικά η ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Όπως επισήμανε ο σύμβουλος, τα AI μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται ακόμα σε σχετικά πρώιμο στάδιο, ιδίως σε ό,τι αφορά την παροχή αξιόπιστων και πλήρως επαληθευμένων στοιχείων. Ως εκ τούτου, η χρήση τους περιορίστηκε περισσότερο σε επίπεδο “brainstorming” και “food for thought”, δηλαδή ως εργαλείο που τροφοδοτεί με ιδέες και αναδεικνύει σημεία για περαιτέρω διερεύνηση, παρά ως τελικό προϊόν προς άμεση χρήση.

Η ηθική διάσταση του έργου ήταν επίσης σημαντική, καθώς τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν, αν και προέρχονταν από εμπορικές βάσεις επί πληρωμή, έπρεπε να επεξεργαστούν με τρόπο που να σέβεται την εμπιστευτικότητα και τους όρους χρήσης. Το γεγονός ότι οι πληροφορίες αφορούσαν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις επέβαλε προσοχή στη διαχείριση και την παρουσίασή τους, ώστε να αποφευχθούν παρανοήσεις ή παραβίαση κανονισμών.

Τα αποτελέσματα του έργου υπήρξαν μικτά. Από τη μία πλευρά, η λύση συνέβαλε σε σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας της ομάδας συμβούλων, καθώς περιόρισε τον χρόνο που χρειαζόταν για να σχηματιστεί μια πρώτη εικόνα της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, η ακρίβεια και η πληρότητα των AI-driven αναλύσεων δεν κρίθηκε ακόμη επαρκής για να στηρίξει πλήρως στρατηγικές αποφάσεις υψηλού επιπέδου. Έτσι, το εργαλείο χρησιμοποιήθηκε περισσότερο ως υποστηρικτικό μέσο για την ταχύτερη ανάλυση, παρά ως κύρια πηγή δεδομένων. Παράλληλα, η χρήση διαδραστικών dashboards ενίσχυσε την κατανόηση των δεδομένων από τους πελάτες και βοήθησε στην καλύτερη οπτικοποίηση των διαφορών μεταξύ ανταγωνιστών.

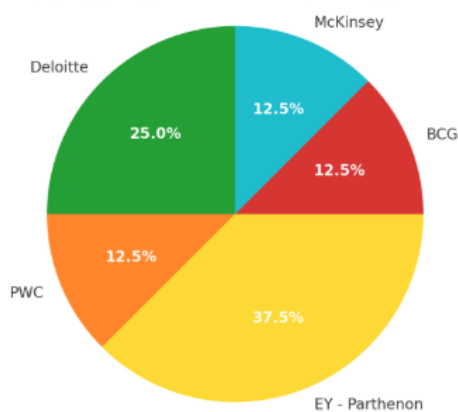
Το βασικό μάθημα που αποκομίστηκε ήταν ότι, παρότι η τεχνητή νοημοσύνη και τα big data παρέχουν νέες δυνατότητες στη συμβουλευτική, η αξιοποίησή τους σε πιο περίπλοκα πεδία, όπως η

ανάλυση ανταγωνισμού, βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Για τον λόγο αυτό, οι σύμβουλοι χρειάζεται να διατηρούν κριτική στάση απέναντι στα αποτελέσματα, να τα επαληθεύουν με συμπληρωματική έρευνα και να τα εντάσσουν σε μια ευρύτερη στρατηγική ανάλυσης. Η εμπειρία αυτή αναδεικνύει τον διττό ρόλο της τεχνολογίας: ως εργαλείο επιτάχυνσης και εμπλουτισμού της πληροφορίας, αλλά όχι ακόμη ως πλήρη αντικαταστάτη της παραδοσιακής ερευνητικής διαδικασίας. Σε στρατηγικό επίπεδο, το έργο αυτό αποτυπώνει την τάση των μεγάλων συμβουλευτικών οργανισμών να επενδύουν σε ιδιόκτητα ΑΙ εργαλεία, τα οποία προσφέρουν διαφοροποίηση και προστιθέμενη αξία απέναντι στον ανταγωνισμό. Ενώ σήμερα χρησιμοποιούνται κυρίως για την ταχύτερη χαρτογράφηση αγορών και την υποστήριξη του brainstorming, στο μέλλον αναμένεται να εξελιχθούν σε πιο ώριμες λύσεις που θα μπορούν να παρέχουν υψηλότερη ακρίβεια και αξιοπιστία. Αυτό ενισχύει την προοπτική ότι η τεχνητή νοημοσύνη θα αποτελέσει βασικό πυλώνα στη στρατηγική συμβουλευτική, με όλο και πιο καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

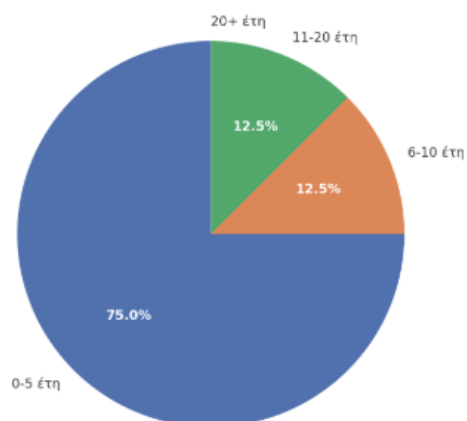
4.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

4.2.1 Εισαγωγή

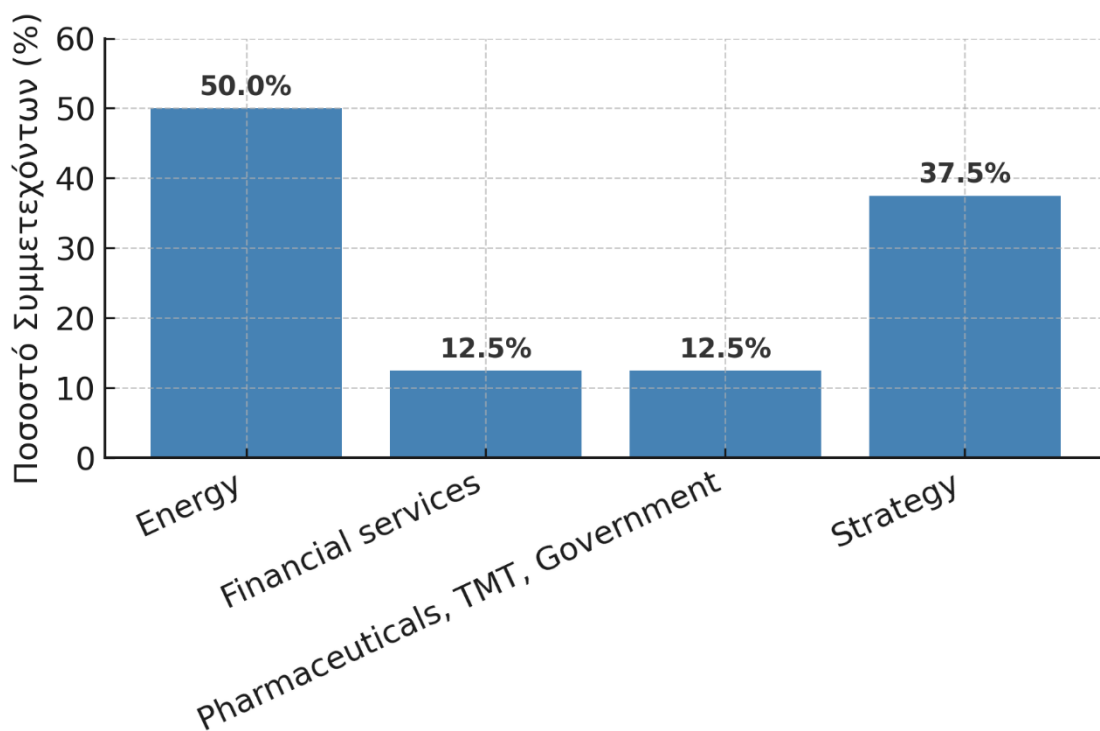
Η παρούσα ενότητα εξετάζει τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη χρήση τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης, Big Data και Cloud στη στρατηγική συμβουλευτική. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου στο οποίο ανταποκρίθηκαν σύμβουλοι στρατηγικής, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε κορυφαίες διεθνείς εταιρείες, όπως οι EY-Parthenon, Deloitte, PwC, BCG και McKinsey. Το δείγμα περιλαμβάνει τόσο νέους επαγγελματίες με εμπειρία έως πέντε έτη όσο και στελέχη με πολυετή παρουσία στον κλάδο, φτάνοντας έως και τα είκοσι χρόνια. Με τον τρόπο αυτό η έρευνα καταγράφει απόψεις που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εμπειρίας και ιεραρχικών θέσεων, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία και τη γενικευσιμότητα των ευρημάτων. Οι τομείς εξειδίκευσης των συμμετεχόντων ήταν ποικίλοι, με αναφορές σε ενέργεια, φαρμακευτικά προϊόντα, τεχνολογία, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και στρατηγικό σχεδιασμό, επιτρέποντας τη διασταύρωση των τεχνολογικών πρακτικών σε διαφορετικά περιβάλλοντα.



Εικόνα 8: Εταιρείες προέλευσης συμμετεχόντων



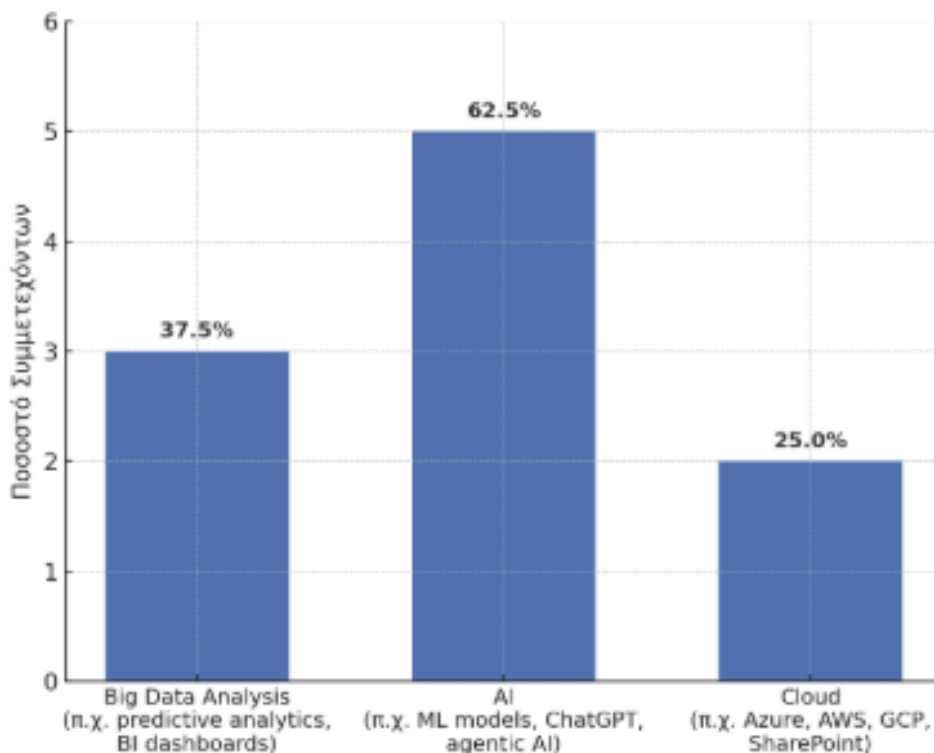
Εικόνα 9: Χρόνια Εμπειρίας συμμετεχόντων



Εικόνα 10: Κατανομή Συμμετεχόντων ανά τομέα εξειδίκευσης

4.2.2 Χρήση τεχνολογιών

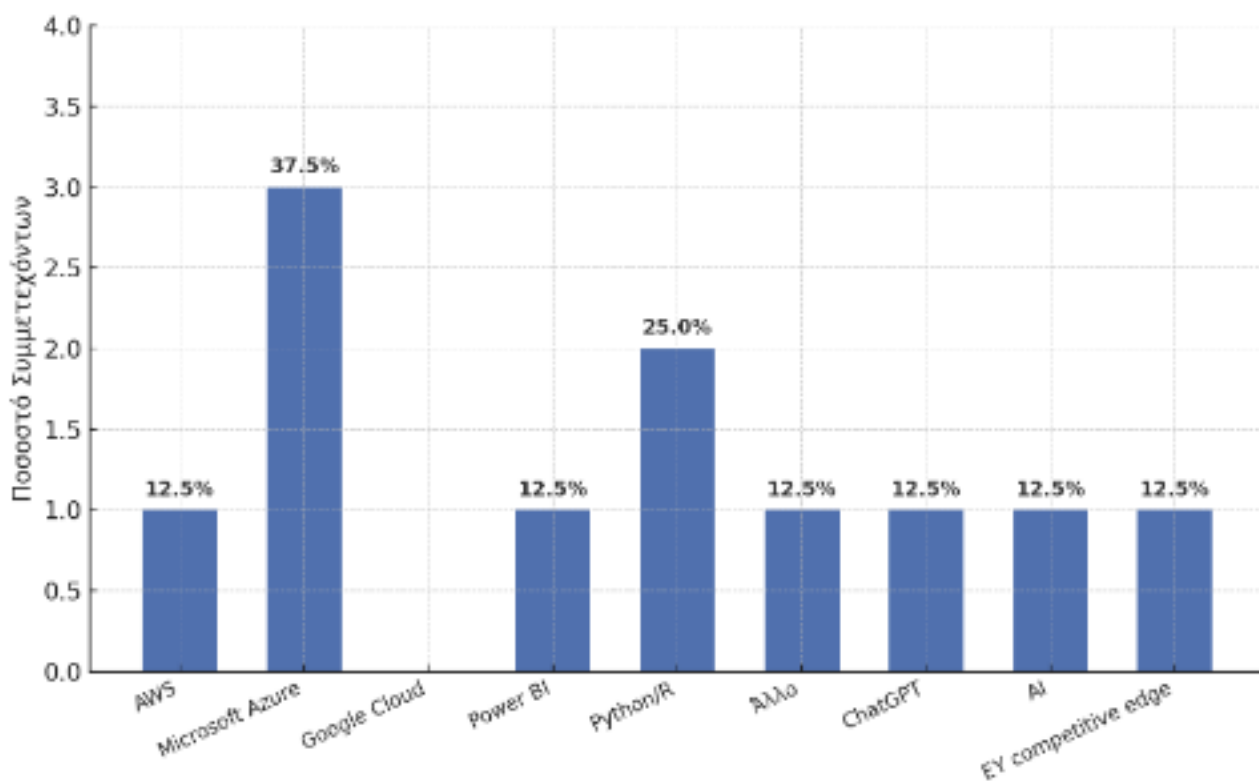
Η ανάλυση ανέδειξε ότι η Τεχνητή Νοημοσύνη εξακολουθεί να κατέχει κεντρική θέση στα έργα στρατηγικής, κυρίως μέσω της αξιοποίησης μοντέλων μηχανικής μάθησης, εργαλείων επεξεργασίας φυσικής γλώσσας και συστημάτων τύπου agentic AI. Τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων, τη δημιουργία εσωτερικών chatbot που υποστηρίζουν διαδικασίες πωλήσεων και την επιτάχυνση της αναζήτησης πληροφοριών. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι τεχνικές Big Data Analytics έχουν ισχυρή παρουσία και εφαρμόζονται σε περιπτώσεις που απαιτείται πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων ή δημιουργία συνολικών εικόνων της αγοράς και του ανταγωνισμού. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η στρατηγική συμβουλευτική μεταβαίνει από αποσπασματική σε πιο ολοκληρωμένη χρήση προηγμένων τεχνολογιών, όπου η Τεχνητή Νοημοσύνη και τα Big Data λειτουργούν συμπληρωματικά. Η διαπίστωση αυτή ευθυγραμμίζεται με το θεωρητικό μοντέλο Technology Acceptance Model, καθώς η ευρεία υιοθέτηση των εργαλείων δείχνει ότι οι επαγγελματίες τα θεωρούν ταυτόχρονα χρήσιμα και εύκολα στην εφαρμογή τους, γεγονός που επιταχύνει την ενσωμάτωσή τους σε διαφορετικά έργα.



Εικόνα 11: Τεχνολογίες που αξιοποιήθηκαν

4.2.3 Δεδομένα, μέθοδοι και πλατφόρμες

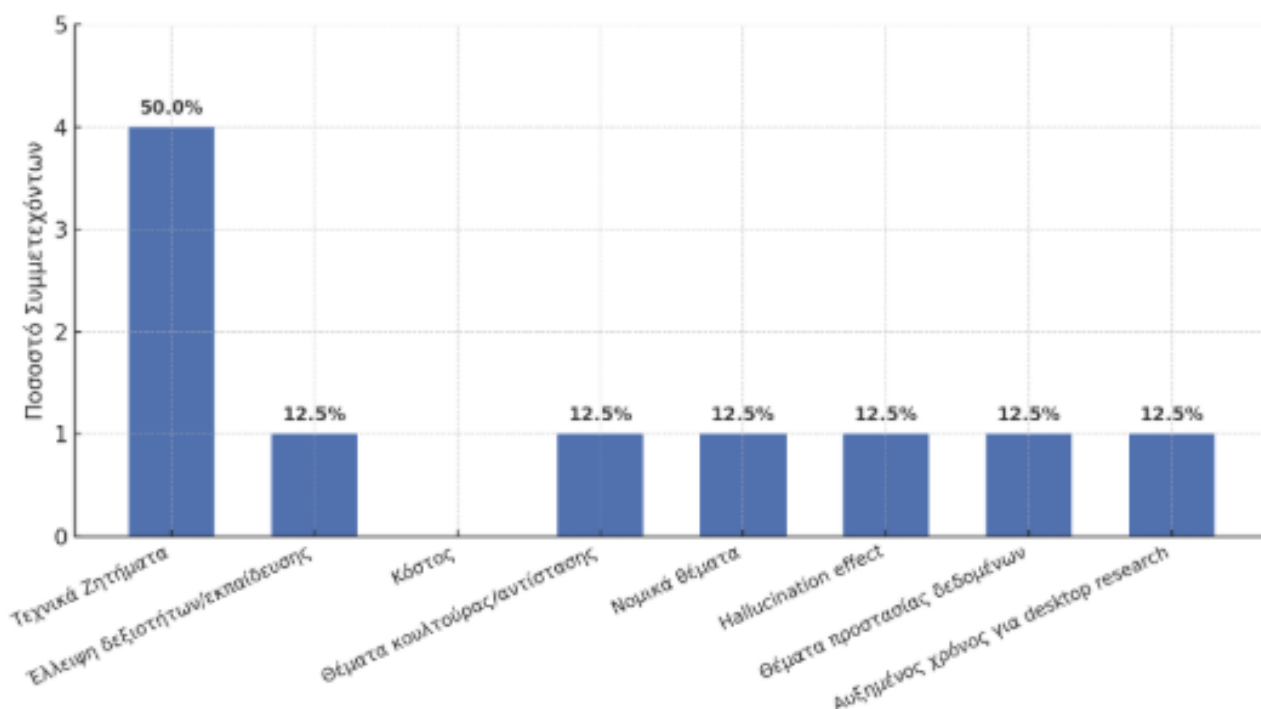
Η χρήση δεδομένων αποδείχθηκε πολυδιάστατη. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν αξιοποίηση εσωτερικών εταιρικών αρχείων και πολιτικών, καθώς και εξωτερικών πηγών όπως βάσεις δεδομένων, οικονομικές αναλύσεις και διαδικτυακές πληροφορίες. Η ύπαρξη τόσο δομημένων όσο και αδόμητων δεδομένων οδήγησε στην ανάγκη εφαρμογής ποικίλων μεθόδων επεξεργασίας, που περιλάμβαναν μηχανική μάθηση, αλγορίθμους πρόβλεψης και τεχνικές καθαρισμού δεδομένων. Η υλοποίηση πραγματοποιήθηκε άλλοτε μέσω εσωτερικών εργαλείων που αναπτύχθηκαν από τις ίδιες τις συμβουλευτικές εταιρείες και άλλοτε με χρήση διεθνών cloud πλατφορμών. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τη σημασία του υβριδικού μοντέλου, όπου οι τεχνολογίες δεν λειτουργούν ως ανεξάρτητες λύσεις, αλλά συνδυάζονται για να ενισχύσουν την αξία που δημιουργείται για τον πελάτη. Από θεωρητική σκοπιά, η πρακτική αυτή συνδέεται με τη θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων, καθώς καταδεικνύει την ικανότητα των οργανισμών να επανασυνδυάζουν τους πόρους τους και να προσαρμόζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.



Εικόνα 12: Πλατφόρμες και Εργαλεία που Χρησιμοποιήθηκαν

4.2.4 Δυσκολίες και στρατηγικές αντιμετώπισης

Οι δυσκολίες που καταγράφηκαν σχετίζονται πρωτίστως με την ποιότητα των δεδομένων. Οι ερωτηθέντες τόνισαν την ανάγκη για διασταύρωση των αποτελεσμάτων, καθώς τα εργαλεία Τεχνητής Νοημοσύνης ενδέχεται να παράγουν ανακριβείς ή μη επαληθεύσιμες πληροφορίες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι διατυπώθηκαν ανησυχίες για ζητήματα δεοντολογίας και προστασίας δεδομένων. Δύο συμμετέχοντες αναφέρθηκαν ρητά σε περιορισμούς που επέβαλαν την αποφυγή εισαγωγής ευαίσθητων πληροφοριών πελατών σε εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης, γεγονός που υπογραμμίζει την αυξανόμενη σημασία της συμμόρφωσης με κανονιστικά πλαίσια. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων εφαρμόστηκαν πρακτικές όπως ο συνεχής καθαρισμός και η επισημείωση δεδομένων, η ανάπτυξη ειδικών εσωτερικών εργαλείων και η χρήση ανεξάρτητης έρευνας για την επαλήθευση των αποτελεσμάτων. Το εύρημα αυτό ευθυγραμμίζεται με τη Resource-Based View, η οποία αναγνωρίζει τα δεδομένα ως κρίσιμο οργανωσιακό πόρο που μπορεί να αποτελέσει πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφόσον είναι ποιοτικά, σπάνια και κατάλληλα διαχειρισμένα.

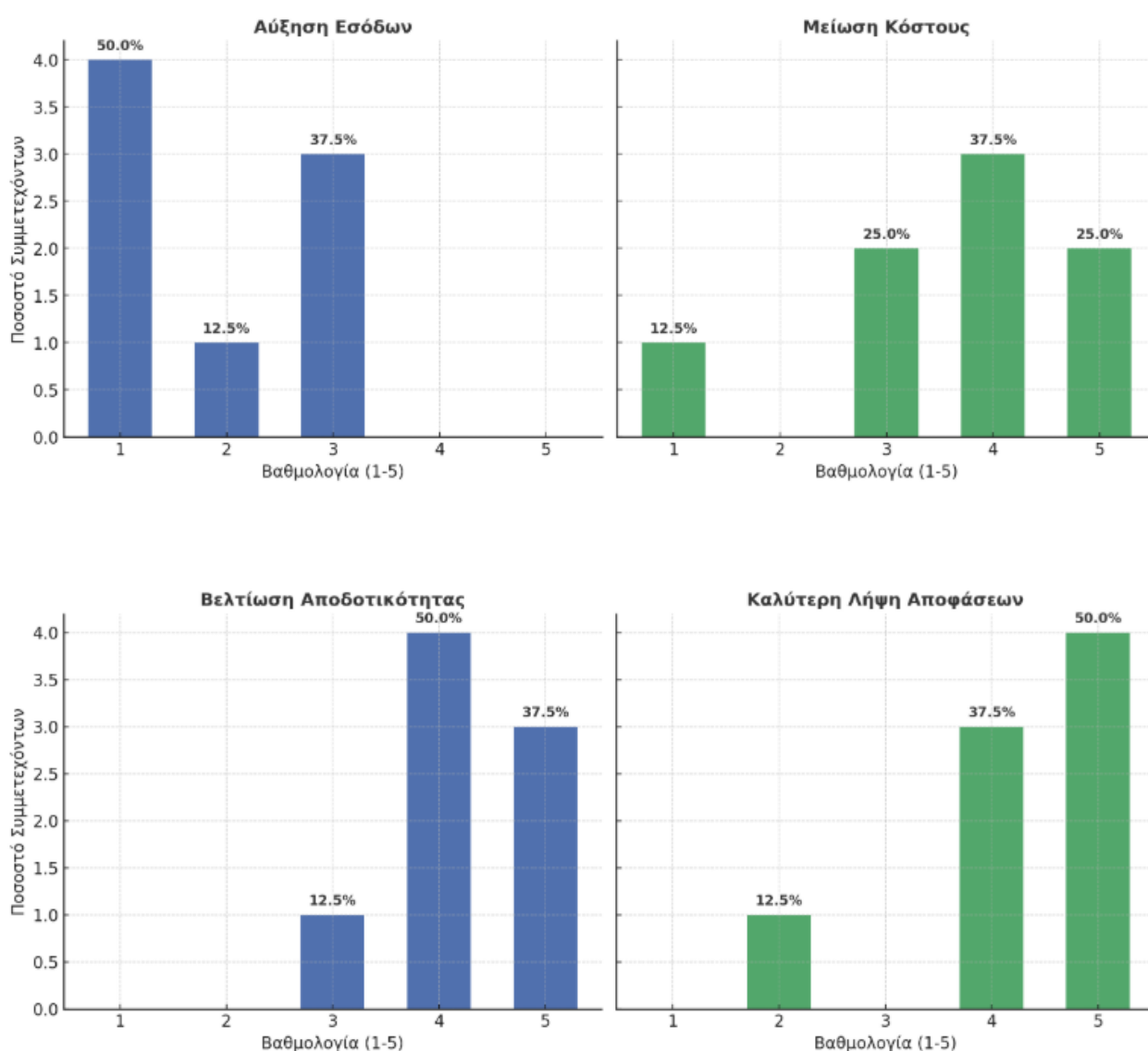


Εικόνα 13: Δυσκολίες που Αντιμετωπίστηκαν

4.2.5 Επιπτώσεις και αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη χρήση των τεχνολογιών αυτών ήταν πολλαπλά. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών, η οποία αποτυπώθηκε με υψηλές βαθμολογίες στην κλίμακα αξιολόγησης. Παράλληλα, η λήψη αποφάσεων θεωρήθηκε ότι έγινε πιο αξιόπιστη και τεκμηριωμένη, καθώς οι σύμβουλοι είχαν

πλέον πρόσβαση σε πιο ολοκληρωμένα και επικαιροποιημένα δεδομένα. Η μείωση του κόστους καταγράφηκε ως σημαντικό όφελος, κυρίως στις περιπτώσεις όπου οι τεχνολογίες χρησιμοποιήθηκαν για αυτοματοποίηση και εξοικονόμηση πόρων. Αντιθέτως, η αύξηση εσόδων εμφανίστηκε πιο περιορισμένα, γεγονός που εξηγείται από το ότι η συνεισφορά των τεχνολογιών στην παραγωγή νέων εισοδηματικών ροών είναι έμμεση και συχνά εξαρτάται από εξωτερικούς παράγοντες. Η συνολική αξιολόγηση της επίδρασης των τεχνολογιών στη στρατηγική συμβουλευτική κυμάνθηκε από τέσσερα έως πέντε στην πενταβάθμια κλίμακα, στοιχείο που καταδεικνύει την ύπαρξη σχεδόν καθολικής αποδοχής του μετασχηματιστικού τους ρόλου.



Εικόνα 14: Διαγράμματα Αποτελεσμάτων

4.2.6 Μαθήματα και μελλοντικές προοπτικές

Τα διδάγματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την περαιτέρω αξιοποίηση των τεχνολογιών στη στρατηγική συμβουλευτική. Οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν ότι η ποιότητα των δεδομένων παραμένει καθοριστική και ότι η επένδυση σε διαδικασίες διαχείρισης και ελέγχου τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε έργου. Παράλληλα, διατυπώθηκε η άποψη ότι η ανθρώπινη κρίση δεν μπορεί να αντικατασταθεί, αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά με τα τεχνολογικά εργαλεία, εξασφαλίζοντας την εγκυρότητα και τη στρατηγική διάσταση των προτάσεων. Εξίσου σημαντική θεωρήθηκε η ανάγκη για ευελιξία και προσαρμοστικότητα, καθώς τα έργα συχνά μεταβάλλονται ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη και τις δυναμικές της αγοράς. Σε ό,τι αφορά τις προοπτικές, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι στο άμεσο μέλλον η στρατηγική συμβουλευτική θα εξαρτάται σε αυξανόμενο βαθμό από λύσεις που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και τα Big Data. Ωστόσο, κατέστη σαφές ότι οι τεχνολογίες δεν πρόκειται να υποκαταστήσουν την εμπειρία και τη στρατηγική σκέψη του συμβούλου, αλλά να λειτουργήσουν ως επιταχυντές και πολλαπλασιαστές αξίας. Η διαπίστωση αυτή συνάδει με το πλαίσιο των δυναμικών ικανοτήτων, καθώς καταδεικνύει ότι ο πραγματικός μετασχηματισμός προκύπτει όταν η τεχνολογική υιοθέτηση συνδυάζεται με την οργανωσιακή ικανότητα προσαρμογής.

❖ **Κεφάλαιο 5: Επιπτώσεις Των Νέων τεχνολογιών**

5.1. Αλλαγές στα Προσόντα και τις Δεξιότητες των Συμβούλων

5.1.1 Παραδοσιακά προσόντα και ο ρόλος τους σήμερα

Η στρατηγική συμβουλευτική στηρίχθηκε ιστορικά σε δεξιότητες που σχετίζονται με την αναλυτική ικανότητα, τη μεθοδολογική συνέπεια και την ικανότητα επικοινωνίας. Ο σύμβουλος όφειλε να μπορεί να αποδομήσει περίπλοκα επιχειρηματικά ζητήματα, να εντοπίσει τα κρίσιμα σημεία και να διατυπώσει εφαρμόσιμες λύσεις. Η γνώση χρηματοοικονομικών εργαλείων, οι δεξιότητες παρουσίασης και η ικανότητα κατανόησης διαφορετικών κλάδων αποτέλεσαν επί μακρόν τον βασικό κορμό των απαιτήσεων. Αυτά τα προσόντα εξακολουθούν να είναι αναγκαία, καθώς η πειστική τεκμηρίωση και η σαφής στρατηγική αφήγηση παραμένουν κομβικά στοιχεία της συμβουλευτικής πρακτικής. Παρόλα αυτά, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον καθιστά σαφές ότι οι παραδοσιακές δεξιότητες δεν επαρκούν πλέον από μόνες τους, αλλά πρέπει να εμπλουτιστούν με νέες ικανότητες που αντανακλούν την ψηφιοποίηση και τη δυναμική της τεχνητής νοημοσύνης.

5.1.2 Η ανάδυση τεχνολογικών δεξιοτήτων

Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης στις στρατηγικές συμβουλευτικές εταιρείες έχει μεταβάλει ριζικά το προφίλ των απαιτούμενων προσόντων. Η χρήση εργαλείων ΑΙ τόσο στις βασικές όσο και στις υποστηρικτικές υπηρεσίες καθιστά αναγκαία τη γνώση των μεθόδων μηχανικής μάθησης, της στατιστικής ανάλυσης και της διαχείρισης δεδομένων. Ο «παραδοσιακός» αναλυτής εξελίσσεται σε «υβριδικό» επαγγελματία που συνδυάζει στρατηγική σκέψη με τεχνολογική παιδεία. Η δυνατότητα αξιοποίησης μοντέλων πρόβλεψης, η κατανόηση θεμάτων όπως η ποιότητα δεδομένων και η ασφάλεια πληροφοριών, καθώς και η ικανότητα μετάφρασης τεχνικών αποτελεσμάτων σε στρατηγικές συστάσεις, αποτελούν νέα θεμέλια του επαγγελματικού ρόλου [76]. Ο ψηφιακός γραμματισμός και η ευχέρεια στη χρήση εξελιγμένων αναλυτικών εργαλείων είναι προϋποθέσεις για να ανταγωνιστούν οι σύμβουλοι σε μια αγορά που ολοένα και περισσότερο κινείται από τα δεδομένα.

5.1.3 Συνεργασίες, δίκτυα και διαχείριση γνώσης

Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης δεν περιορίζεται στο επίπεδο των ατομικών δεξιοτήτων αλλά απαιτεί και νέες μορφές συνεργασίας. Οι εταιρείες συμβουλευτικής καλούνται να επιλέξουν μεταξύ της πρόσληψης νέων συμβούλων με εξειδικευμένη τεχνογνωσία ή της ανάπτυξης συνεργασιών με εταιρείες που ήδη διαθέτουν αυτήν τη γνώση. Σε αρκετές περιπτώσεις, η στρατηγική επιλογή είναι η εξαγορά ή η δημιουργία δικτύων συνεργασίας με νεοφυείς επιχειρήσεις που

εξειδικεύονται σε αλγοριθμικές λύσεις. Αυτή η αλλαγή οδηγεί σε μια νέα απαίτηση: οι σύμβουλοι δεν αρκεί να είναι καλοί αναλυτές, αλλά πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες διαπραγμάτευσης, οικοδόμησης εμπιστοσύνης και διαχείρισης συνεργατικών σχέσεων. Παράλληλα, οι συνεργασίες φέρνουν και κινδύνους· οι εταιρείες τεχνολογίας μπορούν να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές, γεγονός που απαιτεί στρατηγική προνοητικότητα και ικανότητα προστασίας της θέσης της συμβουλευτικής εταιρείας στην αλυσίδα αξίας [77].

5.1.4 Μετασχηματισμός καθημερινών δραστηριοτήτων

Η τεχνολογία δεν αλλάζει μόνο το «ποιος» πρέπει να είναι ο σύμβουλος, αλλά και το «τι» κάνει σε καθημερινό επίπεδο. Εργασίες που παραδοσιακά απαιτούσαν ώρες ανθρώπινης ανάλυσης, όπως η συλλογή, η επεξεργασία και η σύγκριση δεδομένων, αυτοματοποιούνται μέσω αλγοριθμικών εργαλείων. Ο ρόλος του συμβούλου μετατοπίζεται από την εκτέλεση τεχνικών διαδικασιών στην ερμηνεία και στην στρατηγική αξιοποίησή τους. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη για δεξιότητες υψηλής τάξης, όπως η ικανότητα διατύπωσης στρατηγικών αφηγήσεων βασισμένων σε δεδομένα, η αξιολόγηση των ηθικών και νομικών προεκτάσεων της ΤΝ και η προσαρμοστικότητα σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών [76]. Η εστίαση μετακινείται από τον «τεχνικό» ρόλο στον ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ τεχνολογίας και επιχειρηματικής στρατηγικής.

5.1.5 Συνεχής μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη

Η ταχύτητα με την οποία εξελίσσονται οι τεχνολογίες καθιστά την έννοια της δια βίου μάθησης κεντρική στο επάγγελμα. Ένας σύμβουλος που δεν ανανεώνει διαρκώς τις γνώσεις του κινδυνεύει να μείνει εκτός ανταγωνισμού. Οι συνεχείς πιστοποιήσεις, η εκπαίδευση σε νέες μεθοδολογίες όπως το design thinking ή το agile project management, καθώς και η διαρκής παρακολούθηση των εξελίξεων στην τεχνητή νοημοσύνη, αποτελούν απαραίτητα στοιχεία επαγγελματικής εξέλιξης [77]. Η επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από το αρχικό γνωστικό υπόβαθρο, αλλά κυρίως από την ικανότητα του συμβούλου να προσαρμόζεται, να αναβαθμίζει τις δεξιότητές του και να διευρύνει συνεχώς το γνωστικό του οπλοστάσιο. Η κουλτούρα της συνεχούς μάθησης ενισχύει την ατομική απόδοση αλλά και τη συλλογική δυναμική της συμβουλευτικής εταιρείας, προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

5.1.6 Συμπεράσματα

Η ψηφιοποίηση και η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης διαμορφώνουν ένα νέο επαγγελματικό προφίλ συμβούλου. Οι τεχνολογικές δεξιότητες, η ικανότητα συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς, η στρατηγική ερμηνεία των δεδομένων και η συνεχής μάθηση καταλαμβάνουν κεντρική θέση. Αν στο παρελθόν η επιτυχία ενός συμβούλου συνδεόταν κυρίως με την αναλυτική του οξύνοια και την

πειστική επικοινωνία, σήμερα καθορίζεται από την ικανότητά του να ενσωματώνει προηγμένα εργαλεία, να τα συνδυάζει με στρατηγική σκέψη και να τα μετατρέπει σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον πελάτη. Το επάγγελμα του συμβούλου μετασχηματίζεται από έναν ρόλο που βασιζόταν αποκλειστικά στη μεθοδολογική ανάλυση σε έναν ρόλο που απαιτεί τεχνολογική κατανόηση, στρατηγική ευελιξία και διαρκή επαγρύπνηση.

5.2 Ετοιμότητα Οργανισμών και Διαχείριση Αλλαγής

Η ετοιμότητα των οργανισμών στον 21ο αιώνα συνδέεται στενά με την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που δημιουργεί η ψηφιακή εποχή. Η κατεύθυνση της συμβουλευτικής έχει στραφεί προς τον ψηφιακό χώρο, δίνοντας έμφαση στην ανάγκη των επιχειρήσεων να κατανοήσουν και να διαχειριστούν τον αντίκτυπο της τεχνολογίας, των δεδομένων, της ανάλυσης και της αυτοματοποίησης. Οι σύμβουλοι καλούνται σήμερα να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις ώστε να πλοηγηθούν στον «ταραγμένο ωκεανό» του ψηφιακού μετασχηματισμού, υιοθετώντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα που στηρίζονται σε αναδυόμενες τεχνολογίες όπως το cloud computing, η τεχνητή νοημοσύνη και τα big data. Αυτές οι τεχνολογίες δεν αλλάζουν απλώς τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αλλά επιβάλλουν και νέες μορφές οργανωσιακής προσαρμογής, απαιτώντας από τις εταιρείες να επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική τους και τις δομές τους.

Ωστόσο, η ίδια η βιομηχανία της συμβουλευτικής αντιμετωπίζει πρωτόγνωρες προκλήσεις. Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα είναι η διάβρωση της ασυμμετρίας πληροφορίας. Στο παρελθόν, οι σύμβουλοι διατηρούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της αποκλειστικής πρόσβασης σε εξειδικευμένες γνώσεις και δεδομένα. Σήμερα, όμως, η εύκολη διαθεσιμότητα πληθώρας πόρων, εργαλείων και ακαδημαϊκών αναλύσεων μέσω διαδικτύου έχει περιορίσει σε μεγάλο βαθμό το πλεονέκτημα αυτό. Αυτό αναγκάζει τις εταιρείες συμβούλων να εστιάσουν περισσότερο στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας, παρέχοντας όχι απλώς δεδομένα αλλά βαθύτερη κατανόηση, πιο εκλεπτυσμένη ανάλυση και προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού-πελάτη. Ο ρόλος του συμβούλου μετατοπίζεται έτσι από απλός «φορέας γνώσης» σε στρατηγικό συνεργάτη, ο οποίος συνδυάζει τεχνική τεχνογνωσία, εμπειρία αγοράς και ικανότητα ερμηνείας πολύπλοκων δεδομένων [77].

Παράλληλα, εμφανίζεται το φαινόμενο του deskilling των συμβουλευτικών υπηρεσιών, όπου τυποποιημένες διαδικασίες και αυτοματοποιημένα εργαλεία μειώνουν τη σημασία παραδοσιακών δεξιοτήτων. Αν και η αυτοματοποίηση μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα και να επιτρέψει την εξοικονόμηση πόρων, δημιουργεί ταυτόχρονα τον κίνδυνο οι υπηρεσίες να θεωρηθούν εμπορεύσιμες και λιγότερο διαφοροποιημένες. Η πρόκληση είναι διπλή: οι οργανισμοί οφείλουν να καλλιεργήσουν

νέες δεξιότητες που σχετίζονται με την αξιοποίηση προηγμένων τεχνολογιών, ενώ οι σύμβουλοι πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους ως καθοδηγητές στρατηγικής καινοτομίας και όχι απλώς ως πάροχοι τυποποιημένων λύσεων. Η ικανότητα διαχείρισης αλλαγής, επομένως, γίνεται θεμελιώδης, καθώς επιτρέπει την προσαρμογή σε ένα τοπίο όπου οι ίδιες οι συμβουλευτικές πρακτικές μετασχηματίζονται.

Ένας άλλος κρίσιμος άξονας είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εταιρείες συμβούλων αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στη διατήρηση ταλέντων, καθώς ο ανταγωνισμός από εταιρείες πληροφορικής και άλλους δυναμικούς κλάδους για την προσέλκυση εξειδικευμένων στελεχών είναι ιδιαίτερα έντονος. Η προσφορά υψηλότερων απολαβών, καλύτερης ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ελκυστικότερων προοπτικών εξέλιξης από τον χώρο της τεχνολογίας οδηγεί πολλά ικανά στελέχη να αποχωρούν από τον χώρο της συμβουλευτικής [78]. Έτσι, η επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση, η καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης και η ενίσχυση της δέσμευσης του προσωπικού αποτελούν πλέον στρατηγικές προτεραιότητες. Μόνο οι οργανισμοί που διαθέτουν ισχυρά προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να ανταποκριθούν με επιτυχία στις πιέσεις της αγοράς και να υποστηρίξουν μεγάλης κλίμακας έργα αλλαγής.

Τέλος, οι τεχνολογικές εξελίξεις αυξάνουν με ραγδαίο ρυθμό την ταχύτητα αλλαγής, αναγκάζοντας τους συμβούλους να προσαρμόζονται συνεχώς. Η ανάγκη διαρκούς εκμάθησης και αναβάθμισης δεξιοτήτων καθίσταται πιο επιτακτική από ποτέ, καθώς κάθε νέα τεχνολογική ανακάλυψη μπορεί να μεταβάλει άρδην το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό καθιστά τη διαχείριση αλλαγής μια συνεχόμενη διαδικασία και όχι μια εφάπαξ παρέμβαση. Δεν αφορά απλώς την υλοποίηση μεμονωμένων έργων, αλλά τη δημιουργία μιας κουλτούρας οργανωσιακής ανθεκτικότητας και προσαρμοστικότητας, όπου η αλλαγή γίνεται αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας. Συνολικά, η ετοιμότητα οργανισμών και η διαχείριση αλλαγής στον 21ο αιώνα ξεπερνούν τα στενά όρια της βελτίωσης διαδικασιών ή της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών. Απαιτούν έναν ολιστικό προσανατολισμό που συνδυάζει τεχνολογική καινοτομία, στρατηγική διορατικότητα, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και κουλτούρα μάθησης. Μέσα από αυτήν την ισορροπημένη προσέγγιση, οι επιχειρήσεις μπορούν όχι μόνο να αντέξουν τις πιέσεις της ψηφιακής εποχής αλλά και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές της προς όφελος της βιώσιμης ανάπτυξης.

5.3. Αντιλήψεις Πελατών & Προστιθέμενη Αξία

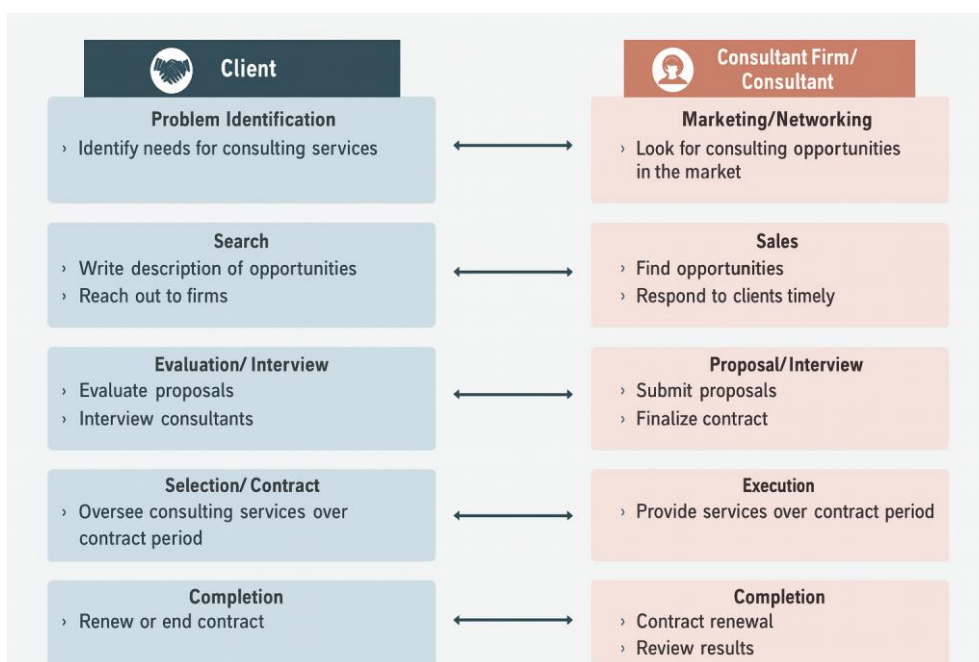
Η στρατηγική συμβουλευτική αποτελεί έναν τομέα που χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα και έντονο ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, η αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην επιτυχία ενός έργου, αλλά και στη διαμόρφωση μακροχρόνιων συνεργασιών. Οι αντιλήψεις αυτές δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από την τεχνική ποιότητα των παραδοτέων, αλλά και από την εμπειρία μιας συνεργασίας, την

αίσθηση εμπιστοσύνης, καθώς και τον βαθμό στον οποίο η παρέμβαση του συμβούλου δημιουργεί προστιθέμενη αξία.

5.3.1. Μεταβαλλόμενες Αντιλήψεις και Προσδοκίες Πελατών

Τα τελευταία χρόνια, οι προσδοκίες των πελατών έχουν μεταβληθεί σημαντικά, κυρίως λόγω της αυξημένης πρόσβασης στην πληροφόρηση, της ταχύτητας των τεχνολογικών εξελίξεων και της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει το επιχειρηματικό περιβάλλον. Το παραδοσιακό μοντέλο της «καθολικής λύσης» έχει αντικατασταθεί από την απαίτηση για εξατομικευμένες παρεμβάσεις που λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους έχουν διαφορετικές ανάγκες και ως εκ τούτου, οι γενικές συμβουλές χωρίς προσαρμογή θεωρούνται πλέον ανεπαρκείς.

Παράλληλα, η ταχύτητα και η ευελιξία έχουν αναδειχθεί σε κρίσιμες παραμέτρους. Οι πελάτες αναμένουν από τους συμβούλους να είναι σε θέση να παρέχουν έγκαιρες, πρακτικές και υλοποιήσιμες προτάσεις, ικανές να ανταποκριθούν στον επιταχυνόμενο ρυθμό των αλλαγών. Η ικανότητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα και αβεβαιότητες θεωρείται σήμερα βασικό στοιχείο αξιοπιστίας.



Εικόνα 15: Διάγραμμα ροής της συμβουλευτικής διαδικασίας με έμφαση στη συμμετοχή του πελάτη [78]

5.3.2. Προστιθέμενη Αξία και Απόδοση Επένδυσης (ROI)

Η έννοια της προστιθέμενης αξίας αποτελεί κεντρικό άξονα αξιολόγησης της συμβουλευτικής. Οι πελάτες επιζητούν πλέον μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως βελτίωση αποδοτικότητας, αύξηση

εσόδων, μείωση κόστους ή ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Αυτή η στροφή προς την ποσοτικοποίηση έχει καταστήσει το ROI βασικό κριτήριο επιτυχίας. Ωστόσο, η μέτρηση δεν είναι πάντοτε εύκολη· πολλές φορές η συμβουλευτική οδηγεί σε άυλα αποτελέσματα, όπως η ενδυνάμωση της οργανωσιακής κουλτούρας ή η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, τα οποία δύσκολα αποτυπώνονται σε αριθμητικούς δείκτες.

Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις, οι σύμβουλοι υιοθετούν δεδομενοκεντρικές προσεγγίσεις που αξιοποιούν big data, predictive analytics και τεχνητή νοημοσύνη. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να αποδεικνύουν με μεγαλύτερη σαφήνεια την αξία των παρεμβάσεών τους. Η τεχνολογία επιτρέπει, για παράδειγμα, την ανάλυση αγοραστικών συμπεριφορών ή την προσομοίωση σεναρίων στρατηγικής, με άμεσα μετρήσιμα οφέλη για τον πελάτη.

5.3.3. Συν-δημιουργία και Συμμετοχική Προσέγγιση

Μία από τις πιο αξιοσημείωτες εξελίξεις αφορά την τάση για συν-δημιουργία λύσεων. Οι πελάτες δεν επιθυμούν πλέον να διαδραματίζουν παθητικό ρόλο κατά τη διάρκεια μιας συνεργασίας· αντίθετα, αναμένουν ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία ανάλυσης και σχεδιασμού. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση ενισχύει τη μεταφορά γνώσης και δημιουργεί μακροχρόνιες ικανότητες εντός του οργανισμού, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει μελλοντικές προκλήσεις με μεγαλύτερη αυτονομία.

Η συν-δημιουργία δεν ενισχύει μόνο την αντιλαμβανόμενη αξία, αλλά και το επίπεδο εμπιστοσύνης στη σχέση συμβούλου–πελάτη. Ο πελάτης νιώθει ότι οι λύσεις δεν του «επιβάλλονται» εξωτερικά, αλλά ότι συνδιαμορφώνονται, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχούς υλοποίησης.

5.3.4. Καινοτομία και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Οι επιχειρήσεις επιζητούν από τους συμβούλους καινοτόμες και προνοητικές λύσεις που δεν περιορίζονται στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών, αλλά δημιουργούν πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σύγχρονη συμβουλευτική καλείται να λειτουργήσει ως μοχλός ψηφιακού μετασχηματισμού, εισάγοντας τεχνολογίες όπως cloud computing, blockchain και machine learning, ώστε να προσφέρει νέες μορφές αξίας.

Η καινοτομία δεν αφορά μόνο τα εργαλεία αλλά και τον τρόπο προσέγγισης: από τη χρήση design thinking μέχρι την ανάπτυξη agile μεθοδολογιών. Έτσι, η προστιθέμενη αξία γίνεται αντιληπτή όχι μόνο ως τελικό αποτέλεσμα, αλλά και ως η διαδικασία που οδηγεί σε αυτό [78].

5.3.5. Εμπιστοσύνη και Μακροχρόνια Αξία

Η εμπιστοσύνη παραμένει θεμελιώδης παράμετρος στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των πελατών. Ακόμα και η πιο τεχνοκρατική λύση δεν μπορεί να αποδώσει εάν ο πελάτης δεν πειστεί για την

ακεραιότητα και την αφοσίωση του συμβούλου. Οι έρευνες δείχνουν ότι η αντίληψη της αξίας συνδέεται συχνά με την ποιότητα της σχέσης συνεργασίας: τη συχνότητα και τη διαφάνεια στην επικοινωνία, τον σεβασμό στην κουλτούρα του οργανισμού και την ικανότητα του συμβούλου να λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος.

Η θετική εμπειρία συνεργασίας έχει άμεσο αντίκτυπο στην πρόθεση του πελάτη να συνεχίσει τη συνεργασία ή να προχωρήσει σε συστάσεις. Στον χώρο της συμβουλευτικής, όπου η φήμη και το word-of-mouth αποτελούν κρίσιμους παράγοντες διαφοροποίησης, η ικανοποίηση του πελάτη λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής αξίας.

5.3.6. Προκλήσεις στη Δημιουργία Αξίας

Παρά τις δυνατότητες, η δημιουργία αξίας δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Η ανάγκη για εξατομίκευση συγκρούεται συχνά με την απαίτηση για λειτουργική κλιμάκωση, καθώς η ανάπτυξη ιδιαίτερα προσαρμοσμένων λύσεων απαιτεί σημαντικούς πόρους. Η τεκμηρίωση του ROI είναι επίσης δύσκολη, ειδικά όταν το όφελος εκδηλώνεται μακροπρόθεσμα ή αφορά άυλες πτυχές.

Επιπλέον, οι σύμβουλοι οφείλουν να επενδύουν διαρκώς στη δική τους μάθηση. Η ταχεία πρόοδος της τεχνολογίας επιβάλλει συνεχή ανανέωση δεξιοτήτων, προκειμένου να παραμένουν σε θέση να παρέχουν λύσεις αιχμής και να ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών. Το στοιχείο αυτό υπογραμμίζει ότι η προστιθέμενη αξία δεν αφορά μόνο την τελική υπηρεσία αλλά και την ικανότητα του συμβούλου να αναπτύσσεται μαζί με τον πελάτη.

5.4. Ηθικά, Νομικά & Ζητήματα Δεδομένων

Η αυξανόμενη ενσωμάτωση της Τεχνητής Νοημοσύνης (TN), των big data και των τεχνολογιών cloud στις επαγγελματικές υπηρεσίες έχει αναδείξει μια σειρά από ηθικά, νομικά και πρακτικά ζητήματα που δεν μπορούν πλέον να αγνοηθούν. Στον χώρο της στρατηγικής συμβουλευτικής, οι τεχνολογίες αυτές επιταχύνουν τη λήψη αποφάσεων, ενισχύουν την αναλυτική ικανότητα και προσφέρουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Ωστόσο, η ίδια τους η χρήση δημιουργεί προκλήσεις που σχετίζονται με την προστασία δεδομένων, τη διαφάνεια των αλγορίθμων, την ευθύνη για πιθανές επιπτώσεις και την ηθική διάσταση των επιχειρηματικών αποφάσεων.

5.4.1. Ηθικές Προκλήσεις

Καθώς η TN γίνεται πιο διαδεδομένη στις συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι ηθικές ανησυχίες βρίσκονται στο επίκεντρο. Ένα από τα βασικά ζητήματα είναι η διαφάνεια και η εξηγησιμότητα των συστημάτων. Πολλά μοντέλα, ιδιαίτερα εκείνα που βασίζονται σε deep learning, λειτουργούν ως «μαύρα κουτιά» (black boxes), καθιστώντας δύσκολο να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο

παράγονται οι συστάσεις ή τα αποτελέσματα. Η έλλειψη εξηγήσιμων μηχανισμών δημιουργεί αβεβαιότητα σε περιβάλλοντα όπου οι αποφάσεις έχουν υψηλό ρίσκο, καθώς οι πελάτες απαιτούν σαφείς και κατανοητές αιτιολογήσεις για τις προτάσεις που λαμβάνουν [79].

Εξίσου σημαντικό είναι το ζήτημα της μεροληψίας και της δικαιοσύνης. Οι αλγόριθμοι TN τείνουν να αναπαράγουν ή ακόμη και να ενισχύουν προκαταλήψεις που υπάρχουν στα δεδομένα εκπαίδευσής τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άδικες ή διακριτικές αποφάσεις, επηρεάζοντας, για παράδειγμα, διαδικασίες πρόσληψης ή αξιολόγησης επενδυτικών ευκαιριών [80]. Η εξασφάλιση δικαιοσύνης απαιτεί τη συμμετοχή διαφορετικών κοινωνικών και πολιτισμικών προοπτικών στην ανάπτυξη της TN και την εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων ελέγχου πριν την υιοθέτηση των συστημάτων.

Η προστασία ιδιωτικότητας και η ασφάλεια δεδομένων αποτελούν επίσης κρίσιμες ηθικές παραμέτρους. Η αξιοποίηση μεγάλου όγκου δεδομένων –συχνά ευαίσθητων– για την εκπαίδευση ή τη χρήση αλγορίθμων TN εγείρει ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο συλλογής, αποθήκευσης και διαμοιρασμού τους. Οι σύμβουλοι οφείλουν να διασφαλίζουν την πλήρη συμμόρφωση με κανονιστικά πλαίσια και να εφαρμόζουν πρακτικές κυβερνοασφάλειας που ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο παραβιάσεων [81].

Ένα ακόμη ζήτημα είναι η επίδραση της αυτοματοποίησης στην απασχόληση. Η TN έχει τη δυνατότητα να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα και να μειώσει το κόστος, αλλά ταυτόχρονα ενέχει τον κίνδυνο εκτοπισμού ανθρώπινου δυναμικού από καθήκοντα ρουτίνας. Αυτό δημιουργεί ηθικά διλήμματα για τους συμβούλους που καλούνται να προτείνουν λύσεις οι οποίες μπορεί να μειώσουν θέσεις εργασίας. Η υπεύθυνη στάση προϋποθέτει την ενσωμάτωση στρατηγικών αναβάθμισης δεξιοτήτων και προγραμμάτων επανεκπαίδευσης (reskilling) [82].

Τεχνολογία	Ηθική Πρόκληση
Τεχνητή Νοημοσύνη	Μεροληψία, Black Box, Επιπτώσεις στην Απασχόληση
Big Data	Ιδιωτικότητα, GDPR, Ασφάλεια Δεδομένων
Cloud	Κυριότητα Δεδομένων, Κυβερνοασφάλεια

Πίνακας 4: Τεχνολογίες και Ηθικές Προκλήσεις

5.4.2. Νομικές Διαστάσεις

Οι νομικές προεκτάσεις της χρήσης TN και δεδομένων στη συμβουλευτική είναι πολυδιάστατες. Πρώτον, σε επίπεδο προστασίας δεδομένων, το Γενικό Κανονιστικό Πλαίσιο Προστασίας Δεδομένων (GDPR) της Ευρωπαϊκής Ένωσης θέτει αυστηρές απαιτήσεις για τη συγκατάθεση, τη διαφάνεια και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων [83]. Ομοίως, στις ΗΠΑ η California

Consumer Privacy Act (CCPA) προβλέπει αντίστοιχα δικαιώματα για τους καταναλωτές, αν και με διαφορετικό εύρος και φιλοσοφία [84]. Η διαφοροποίηση της νομοθεσίας ανά γεωγραφική περιοχή δυσκολεύει τις πολυεθνικές συμβουλευτικές εταιρείες, οι οποίες πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με πολλαπλά κανονιστικά πλαίσια.

Δεύτερον, τα ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας είναι καθοριστικά. Τα δεδομένα που παρέχονται από τον πελάτη, οι αλγόριθμοι που αναπτύσσονται και τα αποτελέσματα που παράγονται εγείρουν ερωτήματα σχετικά με το ποιος έχει τον έλεγχο ή την ιδιοκτησία τους. Στη συμβουλευτική, αυτό δημιουργεί την ανάγκη για ξεκάθαρες συμβάσεις που καθορίζουν την κυριότητα, τη χρήση και την προστασία αυτών των στοιχείων [85].

Τρίτον, υπάρχει το ζήτημα της νομικής ευθύνης (liability). Σε περιπτώσεις όπου η συμβουλευτική βασισμένη σε ΤΝ οδηγεί σε λανθασμένες ή ζημιογόνες αποφάσεις, είναι ασαφές αν την ευθύνη φέρει ο αλγόριθμος, ο σύμβουλος που τον εφάρμοσε ή ο πελάτης που τον υιοθέτησε. Αυτό το «νομικό κενό» αποτελεί αντικείμενο εντεινόμενων συζητήσεων, τόσο στον νομικό όσο και στον επιχειρηματικό κόσμο [86].

5.4.3. Ζητήματα Διακυβέρνησης Δεδομένων

Η αποτελεσματική και ασφαλής χρήση δεδομένων στη στρατηγική συμβουλευτική εξαρτάται από την εφαρμογή ολοκληρωμένων πλαισίων διακυβέρνησης. Ένα κρίσιμο θέμα είναι η κυριότητα των δεδομένων (data ownership): ανήκουν στον πελάτη που τα παρείχε, στον σύμβουλο που τα ανέλυσε ή στην πλατφόρμα που τα αποθήκευσε; Η σαφήνεια σε αυτό το σημείο είναι θεμελιώδης για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης [87].

Επιπλέον, η ασφάλεια δεδομένων είναι καίρια. Οι σύμβουλοι οφείλουν να διασφαλίζουν ότι τα δεδομένα φυλάσσονται σε υποδομές cloud με υψηλά πρότυπα ασφάλειας, προστατευμένα από κυβερνοεπιθέσεις και μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση. Η αύξηση των περιστατικών παραβίασης δεδομένων καθιστά αναγκαία την εφαρμογή συνεχών ελέγχων και την υιοθέτηση προτύπων όπως το ISO/IEC 27001 [88].

Η πολιτική διαμοιρασμού δεδομένων (data sharing), τέλος, πρέπει να είναι ξεκάθαρη. Εταιρείες συμβουλευτικής που εφαρμόζουν πολιτικές διαφανούς διαμοιρασμού, βασισμένες σε «data trust models», έχουν περισσότερες πιθανότητες να edραιώσουν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

5.4.4. Επιπτώσεις στη Στρατηγική Συμβουλευτική

Η συστηματική ενσωμάτωση ηθικών, νομικών και διακυβέρνησης δεδομένων θεμάτων έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη στρατηγική συμβουλευτική. Οι εταιρείες συμβουλευτικής καλούνται να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους ώστε να περιλαμβάνουν ειδικούς στη συμμόρφωση με τον

GDPR, στελέχη που ασχολούνται με την κυβερνοασφάλεια, αλλά και νέους ρόλους, όπως auditors αλγορίθμων και ethics officers. Παράλληλα, η δυνατότητα να διασφαλίσουν τον πελάτη ότι οι λύσεις που προτείνουν είναι όχι μόνο αποδοτικές αλλά και δίκαιες, ασφαλείς και συμβατές με τη νομοθεσία, προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά [89].

Τέλος, η στρατηγική συμβουλευτική μεταβαίνει από μια προσέγγιση «data-driven» σε μια προσέγγιση «ethically data-driven», όπου η αξία για τον πελάτη δεν μετριέται μόνο σε οικονομικούς δείκτες αλλά και σε επίπεδο εμπιστοσύνης, κοινωνικής υπευθυνότητας και βιωσιμότητας.

❖ **Κεφάλαιο 6: Συγκριτική Ανάλυση**

6.1 Παραδοσιακή vs Τεχνολογικά Ενισχυμένη Συμβουλευτική

6.1.1 Η ιστορική βάση της παραδοσιακής συμβουλευτικής

Η στρατηγική συμβουλευτική στην παραδοσιακή της μορφή αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1960 και αποτέλεσε το κυρίαρχο μοντέλο για πολλές δεκαετίες. Στηριζόταν κυρίως στη μεθοδολογική συνέπεια, στην αναλυτική ικανότητα και στην πρόσβαση σε εξειδικευμένες γνώσεις και πληροφορίες, οι οποίες δεν ήταν διαθέσιμες στους περισσότερους οργανισμούς. Το στοιχείο της ασυμμετρίας πληροφορίας υπήρξε καθοριστικό, καθώς προσέδιδε στους συμβούλους ένα συγκριτικό πλεονέκτημα που τους καθιστούσε θεματοφύλακες στρατηγικής γνώσης και πηγές εμπιστοσύνης για τους πελάτες τους [90]. Τα εργαλεία που επικράτησαν, όπως το SWOT Analysis, το BCG Matrix και το πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, έθεσαν τις βάσεις για την ερμηνεία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Εντούτοις, η συλλογή και η επεξεργασία δεδομένων ήταν επίπονες και χρονοβόρες διαδικασίες, που απαιτούσαν εβδομάδες ή μήνες για να αποδώσουν αποτελέσματα, ενώ η εγκυρότητα και η ακρίβεια τους συχνά εξαρτώνταν από την προσωπική κρίση και εμπειρία του συμβούλου [91]. Η αξία της συμβουλευτικής δεν μετριοτάταν κυρίως με δείκτες απόδοσης, αλλά με την ικανότητα του συμβούλου να διατυπώνει πειστικές στρατηγικές αφηγήσεις και να καλλιεργεί σχέσεις εμπιστοσύνης.

6.1.2 Η άνοδος της τεχνολογικά ενισχυμένης συμβουλευτικής

Η εμφάνιση τεχνολογιών όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, τα Big Data και το Cloud Computing μετέβαλε ριζικά την εικόνα της στρατηγικής συμβουλευτικής. Η δυνατότητα επεξεργασίας τεράστιων όγκων δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, η αναγνώριση μοτίβων και η πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων με ακρίβεια που ξεπερνά το 90% καθιστούν τις διαδικασίες ταχύτερες και πιο αξιόπιστες [92]. Οι συμβουλευτικές εταιρείες αξιοποιούν πλέον predictive analytics, machine learning και cloud-based dashboards για να παράγουν αναλύσεις που ολοκληρώνονται σε λίγες ημέρες αντί για μήνες, ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν στους πελάτες τη δυνατότητα άμεσης οπτικοποίησης και καλύτερης κατανόησης των αποτελεσμάτων [93]. Η McKinsey, μέσω της QuantumBlack, και η BCG, μέσω της BCG GAMMA, έχουν επενδύσει σε εξειδικευμένες μονάδες, αποδεικνύοντας ότι η τεχνολογία δεν αποτελεί πλέον επικουρικό εργαλείο, αλλά κεντρικό άξονα της στρατηγικής πρακτικής [94]. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, ο ρόλος του συμβούλου μετατοπίζεται από τη συλλογή και την πρωτογενή ανάλυση δεδομένων προς την κριτική ερμηνεία των αλγοριθμικών αποτελεσμάτων και την προσαρμογή τους στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού.

6.1.3 Οφέλη και δυσκολίες της τεχνολογικής μετάβασης

Η τεχνολογικά ενισχυμένη συμβουλευτική προσφέρει πολλαπλά οφέλη. Βελτιώνει την ταχύτητα ανάλυσης, μειώνει το λειτουργικό κόστος μέσω αυτοματοποίησης, αυξάνει την ακρίβεια και καθιστά δυνατή τη διαχείριση πολύπλοκων και ετερογενών δεδομένων. Επιπλέον, επιτρέπει την ποσοτικοποίηση της αξίας που δημιουργείται, διευκολύνοντας την υιοθέτηση outcome-based μοντέλων, όπου η αμοιβή του συμβούλου συνδέεται άμεσα με μετρήσιμα αποτελέσματα όπως η μείωση κόστους ή η αύξηση της αποδοτικότητας [95]. Παρά ταύτα, η υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών συνοδεύεται από σοβαρές προκλήσεις. Η Deloitte [96] εντοπίζει ως κρίσιμα ζητήματα την ακεραιότητα των δεδομένων, την εξηγησιμότητα των αλγορίθμων, τη διαχείριση πολυτροπικών δεδομένων και την ανάγκη για ισχυρά πλαίσια διακυβέρνησης. Τα γλωσσικά μοντέλα εμφανίζουν συχνά το φαινόμενο της παραγωγής ανακριβών αποτελεσμάτων (hallucination), γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη συμπληρωματική ανθρώπινη επαλήθευση [97]. Εξίσου σημαντικά είναι τα νομικά και ηθικά ζητήματα. Ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) στην Ευρώπη και αντίστοιχα πλαίσια όπως το CCPA στις ΗΠΑ επιβάλλουν αυστηρούς κανόνες στη συλλογή και χρήση δεδομένων, ενώ παραμένει ανοιχτό το ερώτημα της λογοδοσίας σε περιπτώσεις εσφαλμένων αποφάσεων που βασίζονται σε συστήματα TN [98]. Η σύγχρονη βιβλιογραφία υπογραμμίζει την ανάγκη μετάβασης σε μοντέλα «ethically data-driven consulting», όπου η αξία μετριέται όχι μόνο σε οικονομικούς δείκτες αλλά και σε όρους διαφάνειας, εμπιστοσύνης και κοινωνικής υπευθυνότητας [99].

6.1.4 Η μεταβολή της αντίληψης των πελατών και το υβριδικό μέλλον

Η μεταβολή αυτή δεν περιορίζεται στον τρόπο λειτουργίας των συμβούλων, αλλά αντανακλάται και στις αντιλήψεις των πελατών για την αξία. Στην παραδοσιακή συμβουλευτική, η αξία συνδεόταν με την αποκλειστική γνώση και το κύρος του συμβούλου. Σήμερα, οι πελάτες απαιτούν μετρήσιμα αποτελέσματα και επιθυμούν να διασφαλίσουν απόδοση επένδυσης (ROI) από κάθε συνεργασία. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει στη σταδιακή υιοθέτηση outcome-based μοντέλων αμοιβής, όπου η σχέση κόστους-οφέλους γίνεται πιο εμφανής και αξιολογήσιμη [100]. Παράλληλα, η αξιοποίηση των big data και της τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει την ποσοτικοποίηση ακόμη και παραδοσιακά «άυλων» παραμέτρων, όπως η βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας ή η ενίσχυση της ανθεκτικότητας [101]. Η διεθνής βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι το μέλλον ανήκει στα υβριδικά μοντέλα συμβουλευτικής, όπου η τεχνολογία προσφέρει ταχύτητα και ακρίβεια, ενώ η ανθρώπινη κρίση εγγυάται την ερμηνεία, την ηθική διάσταση και τη στρατηγική συνάφεια [102]. Η πρόκληση για τις συμβουλευτικές εταιρείες δεν είναι μόνο να υιοθετήσουν γρήγορα τις τεχνολογίες, αλλά και να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο τους ως στρατηγικών εταίρων σε μια αγορά όπου η πληροφορία είναι πιο άμεσα διαθέσιμη από ποτέ.

Συνολικά, η σύγκριση παραδοσιακής και τεχνολογικά ενισχυμένης συμβουλευτικής δείχνει ότι ο κλάδος εισέρχεται σε μια νέα εποχή. Η ανθρώπινη σκέψη, η στρατηγική διορατικότητα και η σχέση εμπιστοσύνης παραμένουν αναγκαία συστατικά, αλλά ενισχύονται και πολλαπλασιάζονται μέσω των ψηφιακών εργαλείων. Ο πραγματικός μετασχηματισμός δεν είναι η αντικατάσταση του συμβούλου από αλγορίθμους, αλλά η δημιουργία συνεργασιών όπου η τεχνολογία λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής αξίας και η ανθρώπινη κρίση ως εγγυητής ποιότητας, ηθικής και βιωσιμότητας. Με αυτόν τον τρόπο, η στρατηγική συμβουλευτική περνά από την εποχή της γνώσης στην εποχή της σύνθεσης ανθρώπινης και τεχνολογικής ευφυΐας, αναδεικνύοντας ένα υβριδικό μοντέλο που θα καθορίσει το μέλλον του κλάδου.

6.2 SWOT Ανάλυση για την ψηφιακή μετάβαση στο strategy consulting

Δυνάμεις	Αδυναμίες
1. Αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης και big data για ταχύτερη και ακριβέστερη ανάλυση 2. Ενίσχυση της στρατηγικής ερμηνείας μέσω τεχνολογικών εργαλείων 3. Outcome-based μοντέλα αμοιβής που ενισχύουν τη διαφάνεια 4. Παροχή εξατομικευμένων λύσεων σε πραγματικό χρόνο	1. Έλλειψη εξειδικευμένων δεξιοτήτων των εργαζομένων σε AI, analytics και data governance 2. Υψηλό κόστος επενδύσεων σε ψηφιακές υποδομές 3. Δυσκολία προσαρμογής παραδοσιακών ιεραρχιών και οργανωτικών κουλτουρών 4. Κίνδυνος υπερβολικής εξάρτησης από τεχνολογία
Ευκαιρίες	Απειλές
1. Δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών (π.χ. ψηφιακές πλατφόρμες συμβουλευτικής, αυτοματοποιημένα insights) 2. Δυνατότητα παγκόσμιας κλιμάκωσης μέσω cloud και AI 3. Συνεχής παρακολούθηση και προσαρμογή στρατηγικών 4. Νέες πηγές εσόδων και διαφοροποίηση επιχειρηματικών μοντέλων	1. Ρυθμιστική πίεση και αυστηρά νομικά πλαίσια (GDPR, CCPA) 2. Κυβερνοαπειλές και κίνδυνοι ασφάλειας δεδομένων 3. Μείωση παραδοσιακού πλεονεκτήματος λόγω αυξημένης διαθεσιμότητας πληροφοριών 4. Είσοδος νέων ανταγωνιστών από τον χώρο της τεχνολογίας (big tech firms)

6.2.1 Δυνάμεις (Strengths)

Η βασική δύναμη που προσφέρει η ψηφιακή μετάβαση στον χώρο της στρατηγικής συμβουλευτικής είναι η δυνατότητα αξιοποίησης προηγμένων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα big data και το cloud computing, οι οποίες επιτρέπουν την παραγωγή γνώσης με ταχύτητα και ακρίβεια που δεν ήταν εφικτές στο παρελθόν. Στο παραδοσιακό μοντέλο, η ανάλυση δεδομένων ήταν χρονοβόρα, περιορισμένη σε μικρά δείγματα και εξαρτώμενη σε μεγάλο βαθμό από την ανθρώπινη κρίση. Στη σύγχρονη εκδοχή, η επεξεργασία τεράστιων όγκων δεδομένων σε πραγματικό χρόνο παρέχει στους συμβούλους τη δυνατότητα να διαμορφώνουν προτάσεις στρατηγικής που βασίζονται σε στέρεα εμπειρικά στοιχεία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις-πελάτες αποκτούν πρόσβαση σε βαθύτερες και πιο ακριβείς γνώσεις, γεγονός που ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη στη συμβουλευτική διαδικασία [103]. Η τεχνολογία επιτρέπει επίσης την ενίσχυση της στρατηγικής ερμηνείας. Οι σύμβουλοι δεν περιορίζονται πλέον στη συλλογή στοιχείων και στην εφαρμογή παραδοσιακών μοντέλων ανάλυσης, αλλά μπορούν να αξιοποιούν προηγμένους αλγορίθμους πρόβλεψης και οπτικοποίησης, οι οποίοι αναδεικνύουν κρίσιμες τάσεις και σχέσεις που δεν είναι άμεσα ορατές. Για παράδειγμα, οι αναλύσεις predictive analytics σε κλάδους όπως η ενέργεια ή η λιανική μπορούν να αποκαλύψουν μεταβολές στη συμπεριφορά καταναλωτών ή στη διακύμανση της ζήτησης, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν άμεσα τη στρατηγική τους. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα αφορά τη δυνατότητα υιοθέτησης outcome-based μοντέλων αμοιβής. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο χρέωσης, όπου η αμοιβή υπολογιζόταν κυρίως με βάση τον χρόνο ή την πολυπλοκότητα του έργου, η σύγχρονη συμβουλευτική συνδέει την αξία με συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η αύξηση κερδοφορίας ή η βελτίωση λειτουργικών δεικτών [104]. Αυτή η μετατόπιση ενισχύει τη διαφάνεια και τη σχέση εμπιστοσύνης με τον πελάτη, καθώς μειώνει την αβεβαιότητα σχετικά με την απόδοση της επένδυσης στη συμβουλευτική συνεργασία. Τέλος, η ψηφιακή μετάβαση παρέχει τη δυνατότητα παροχής εξατομικευμένων λύσεων σε πραγματικό χρόνο. Μέσω των cloud-based εργαλείων και των συστημάτων ανάλυσης σε συνεχή βάση, οι συμβουλευτικές εταιρείες μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες όχι απλώς μια στρατηγική πρόταση σε μορφή τελικής έκθεσης, αλλά μια δυναμική πλατφόρμα λήψης αποφάσεων που ανανεώνεται με βάση τα τελευταία δεδομένα. Αυτό διαφοροποιεί τον ρόλο του συμβούλου, μετατρέποντάς τον σε διαρκή στρατηγικό εταίρο και όχι μόνο σε πάροχο έργων με συγκεκριμένη αρχή και τέλος [103].

6.2.2 Αδυναμίες (Weaknesses)

Παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα, η μετάβαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό συνοδεύεται από εσωτερικές αδυναμίες. Η πιο έντονη αφορά την έλλειψη εξειδικευμένων δεξιοτήτων. Οι παραδοσιακοί σύμβουλοι είχαν διαμορφώσει την καριέρα τους γύρω από στρατηγικά frameworks

και αναλυτικά εργαλεία που βασίζονταν περισσότερο στη θεωρητική ερμηνεία παρά στη διαχείριση δεδομένων μεγάλης κλίμακας. Σήμερα, η ανάγκη για γνώση σε machine learning, data governance και cloud architectures είναι μεγαλύτερη από ποτέ, αλλά οι διαθέσιμοι επαγγελματίες που συνδυάζουν στρατηγική διορατικότητα με τεχνική εξειδίκευση παραμένουν λίγοι [107]. Αυτό δημιουργεί ένα κενό που καλύπτεται συχνά μέσω συνεργασιών με τεχνολογικές εταιρείες ή μέσω πρόσληψης data scientists, γεγονός που όμως ανεβάζει το κόστος και δημιουργεί ζητήματα εσωτερικής συνοχής. Η υψηλή δαπάνη για την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών υποδομών αποτελεί ένα δεύτερο σημαντικό εμπόδιο. Οι μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες όπως η Deloitte και η Accenture έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν σε δικές τους πλατφόρμες AI, αλλά οι μικρότερες εταιρείες δυσκολεύονται να αντεπεξέλθουν στα υψηλά κόστη [106]. Αυτό ενδέχεται να οδηγήσει σε περαιτέρω συγκέντρωση της αγοράς, όπου μόνο οι μεγάλοι παίκτες θα έχουν τη δυνατότητα πλήρους ψηφιακής ενσωμάτωσης. Μια ακόμη αδυναμία αφορά την κουλτούρα και τις οργανωσιακές δομές. Οι συμβουλευτικές εταιρείες έχουν ιστορικά χτιστεί γύρω από ιεραρχικά μοντέλα, όπου οι νεότεροι σύμβουλοι εκτελούν τις αναλύσεις και οι ανώτεροι συνεργάτες συνθέτουν τα συμπεράσματα. Με την είσοδο της τεχνητής νοημοσύνης, μεγάλο μέρος της αναλυτικής εργασίας αυτοματοποιείται, γεγονός που διαταράσσει αυτήν την ιεραρχία και μειώνει τον ρόλο των junior consultants. Η HBR έχει ήδη αναδείξει ότι η δομή των συμβουλευτικών οργανισμών αλλάζει ριζικά, με αποτέλεσμα να απαιτείται επαναπροσδιορισμός της επαγγελματικής ταυτότητας σε όλα τα επίπεδα [107]. Τέλος, η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να καταστεί αδυναμία, εφόσον η τεχνολογία δεν υποστηρίζεται από την ανθρώπινη κρίση. Το φαινόμενο του vendor lock-in, που έχει αναδειχθεί ως ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στη μετάβαση στο cloud, περιορίζει την ευελιξία και την ανθεκτικότητα των οργανισμών [104], [108].

6.2.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες που δημιουργεί η ψηφιακή μετάβαση είναι πολυάριθμες και καθιστούν τη στρατηγική συμβουλευτική έναν κλάδο με μεγάλες δυνατότητες εξέλιξης. Η πρώτη και σημαντικότερη αφορά την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών που διαφοροποιούν το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο. Οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους συνεχείς υπηρεσίες παρακολούθησης και ανάλυσης μέσω ψηφιακών πλατφορμών, αντί για αποσπασματικά έργα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Accenture, η οποία έχει αναπτύξει ολοκληρωμένα ψηφιακά οικοσυστήματα που επιτρέπουν στους πελάτες να έχουν συνεχή πρόσβαση σε δεδομένα και συστάσεις, μετατρέποντας την παραδοσιακή συμβουλευτική σε μια μορφή «συνδρομητικής υπηρεσίας» [103]. Μια δεύτερη ευκαιρία είναι η παγκόσμια κλιμάκωση μέσω cloud υποδομών. Ενώ στο παρελθόν οι συμβουλευτικές εταιρείες λειτουργούσαν κυρίως σε φυσική εγγύτητα με τον πελάτη, σήμερα μπορούν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε παγκόσμιο επίπεδο με χαμηλό οριακό κόστος. Αυτό

ενισχύει ιδιαίτερα τις μικρομεσαίες εταιρείες που αποκτούν πρόσβαση σε διεθνείς αγορές, ενώ διευκολύνει και τις μεγάλες εταιρείες να ενοποιούν δεδομένα και πρακτικές από διαφορετικές χώρες σε ενιαία πλαίσια ανάλυσης [104], [106]. Η συνεχής προσαρμογή στρατηγικών αποτελεί επίσης σημαντική ευκαιρία. Με την παραδοσιακή συμβουλευτική, η στρατηγική πρόταση αποτελούσε συνήθως ένα «στατικό» έγγραφο που παραδιδόταν στο τέλος του έργου. Σήμερα, με τα διαδραστικά dashboards και τις πλατφόρμες παρακολούθησης, οι στρατηγικές μπορούν να επικαιροποιούνται σε πραγματικό χρόνο, προσφέροντας στους πελάτες μεγαλύτερη ευελιξία και καλύτερη ανταπόκριση σε απρόβλεπτες μεταβολές του περιβάλλοντος [105]. Τέλος, η δυνατότητα δημιουργίας νέων πηγών εσόδων είναι εξαιρετικά σημαντική. Μέσω της αξιοποίησης των big data, οι συμβουλευτικές εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν προϊόντα δεδομένων και αναλύσεων που θα πωλούνται σε πολλαπλούς πελάτες, μειώνοντας έτσι την εξάρτησή τους από την αμοιβή ανά έργο και ενισχύοντας τη σταθερότητα των εσόδων τους [107].

6.2.4 Απειλές (Threats)

Οι απειλές που συνοδεύουν την ψηφιακή μετάβαση σχετίζονται κυρίως με το εξωτερικό περιβάλλον και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η αυξανόμενη ρυθμιστική πίεση είναι από τις πιο σημαντικές, καθώς η εφαρμογή πλαισίων όπως ο GDPR στην Ευρώπη και το CCPA στις Ηνωμένες Πολιτείες απαιτεί από τις συμβουλευτικές εταιρείες να επενδύσουν σημαντικά ποσά σε μηχανισμούς συμμόρφωσης και ασφάλειας δεδομένων. Η παραβίαση αυτών των κανόνων μπορεί να οδηγήσει σε βαριές κυρώσεις και απώλεια εμπιστοσύνης [106]. Παράλληλα, οι κυβερνοαπειλές αυξάνονται δραματικά. Οι συμβουλευτικές εταιρείες διαχειρίζονται κρίσιμα δεδομένα πελατών και επομένως αποτελούν ελκυστικούς στόχους για επιθέσεις. Η πιθανότητα παραβίασης δεδομένων μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο για τους ίδιους τους συμβούλους όσο και για τους πελάτες τους, καθώς πλήττει την αξιοπιστία και τη φήμη τους [105], [109]. Η Gartner τονίζει ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να υιοθετούν risk-based προσεγγίσεις και να ενσωματώνουν την κυβερνοασφάλεια στη στρατηγική τους [110]. Η αυξημένη διαθεσιμότητα πληροφοριών μειώνει επίσης το παραδοσιακό πλεονέκτημα της συμβουλευτικής. Οι πελάτες έχουν πλέον πρόσβαση σε πολλά εργαλεία και πλατφόρμες ανάλυσης χωρίς να χρειάζονται απαραίτητα την καθοδήγηση ενός συμβούλου. Αυτό δεν σημαίνει ότι η συμβουλευτική καθίσταται περιττή, αλλά ότι οι εταιρείες οφείλουν να αναδιαμορφώσουν τον ρόλο τους, ώστε να προσφέρουν προστιθέμενη αξία πέρα από την απλή πρόσβαση σε πληροφορίες. Τέλος, η είσοδος νέων ανταγωνιστών από τον χώρο της τεχνολογίας, όπως οι μεγάλες εταιρείες λογισμικού, δεδομένων και cloud, δημιουργεί σημαντική πίεση. Οι εταιρείες αυτές διαθέτουν τεράστιους πόρους και προηγμένες τεχνολογίες, γεγονός που τους επιτρέπει να εισέρχονται δυναμικά στον χώρο της συμβουλευτικής, αμφισβητώντας την κυριαρχία των παραδοσιακών παικτών [107]. Ο κίνδυνος εξάρτησης από συγκεκριμένους τεχνολογικούς παρόχους (vendor lock-in) εντείνει

περαιτέρω την απειλή, καθώς περιορίζει την ευελιξία των συμβουλευτικών οργανισμών να διαφοροποιούν τις λύσεις τους [108], ενώ οι έρευνες των Schmitt και Koutroumpis [111] και Sarker et al. [112] δείχνουν ότι μόνο με συνδυασμό τεχνητής νοημοσύνης και πολιτικών παρεμβάσεων μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματική θωράκιση έναντι των συνεχώς εξελισσόμενων κυβερνοαπειλών.

❖ **Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και μελλοντικές προοπτικές**

7.1 Προτάσεις για Εταιρείες, Συμβούλους και Ακαδημαϊκούς

7.1.1 Συνοπτική Ανακεφαλαίωση

Η ανάλυση που προηγήθηκε έδειξε ότι ο χώρος της στρατηγικής συμβουλευτικής βρίσκεται σε ένα καίριο σημείο καμπής. Οι παραδοσιακές μορφές παροχής υπηρεσιών, οι οποίες στηρίζονταν σε εμπειρικές μεθόδους, χειρωνακτική συλλογή δεδομένων και την καθοριστική αξία της ανθρώπινης κρίσης, μεταβάλλονται υπό το βάρος της τεχνολογικής προόδου. Η ανάπτυξη και ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης, των big data και του cloud computing μετασχηματίζουν τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται, εκτελούνται και αξιολογούνται τα έργα. Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η επεξεργασία μεγάλων όγκων πληροφοριών και η δυνατότητα εξαγωγής ασφαλών και άμεσων συμπερασμάτων αποτελούν πια απαραίτητες προϋποθέσεις για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι εταιρείες βρίσκονται μπροστά στην ανάγκη να επενδύσουν όχι μόνο σε τεχνολογικά εργαλεία αλλά και σε οργανωσιακές αλλαγές που ενισχύουν την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία. Οι σύμβουλοι καλούνται να συνδυάσουν την ακριβή ανάλυση δεδομένων με την κρίσιμη ανθρώπινη διάσταση που παραμένει αναντικατάστατη, ενώ ταυτόχρονα να καλλιεργήσουν επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες στρατηγικής σκέψης. Από την πλευρά τους, οι πελάτες παρουσιάζονται πιο απαιτητικοί και ενημερωμένοι, αναμένοντας εξατομικευμένες λύσεις, διαφάνεια στη μεθοδολογία και αποδείξιμη αξία των προτάσεων που τους προσφέρονται. Τέλος, η ακαδημαϊκή κοινότητα παίζει καίριο ρόλο ως θεωρητικός και ερευνητικός συνοδοιπόρος, παρέχοντας μεθοδολογικά πλαίσια, εμπειρικές μελέτες και κριτική αποτίμηση της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στη συμβουλευτική πρακτική.

7.1.2 Κατευθυντήριες Οδηγίες βάσει PESTL

Για να επιτευχθεί μια ισορροπημένη και βιώσιμη προσαρμογή, οι εταιρείες χρειάζεται να λάβουν υπόψη τους το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την στρατηγική τους, όπως αποτυπώνεται σε μια ανάλυση PESTL. Σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, η σταθερότητα του φορολογικού πλαισίου και η ύπαρξη επενδυτικών κινήτρων για την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες. Παράλληλα, η γεωπολιτική αβεβαιότητα και οι αναταράξεις στις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες αναγκάζουν τις εταιρείες να αναπτύσσουν στρατηγικές ανθεκτικότητας και να ενσωματώνουν στην ανάλυσή τους ζητήματα που σχετίζονται με

την ασφάλεια δεδομένων και τη διαχείριση κρίσεων. Η ενίσχυση των πολιτικών ESG, που δίνουν έμφαση στη βιωσιμότητα, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία, δημιουργεί νέες υποχρεώσεις αλλά και ευκαιρίες διαφοροποίησης.

Στο τεχνολογικό πεδίο, η επένδυση σε τεχνητή νοημοσύνη, predictive analytics, cloud υποδομές και αυτοματοποιημένα εργαλεία αναδεικνύεται σε κρίσιμη προτεραιότητα. Η δυνατότητα συνεργασίας με start-ups και ερευνητικά ιδρύματα αποτελεί στρατηγικό βήμα που μπορεί να εξασφαλίσει πρόσβαση σε καινοτόμες λύσεις και νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Η είσοδος εργαλείων generative AI προσδίδει νέα διάσταση στην προετοιμασία και παρουσίαση προτάσεων, δημιουργώντας συνθήκες ταχύτερης παραγωγής υλικού αλλά και αυξημένων απαιτήσεων για ποιοτικό έλεγχο.

Η κοινωνική διάσταση της ανάλυσης δείχνει ότι οι εταιρείες χρειάζεται να καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, προάγοντας την ποικιλομορφία και εξασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη των πελατών. Η ζήτηση για διαφάνεια στη λειτουργία των αλγορίθμων, η απαίτηση για δικαιοσύνη στις προτάσεις και η ανησυχία για το bias στην ανάλυση δεδομένων αποτελούν πλέον πάγιες κοινωνικές πιέσεις. Οι εργαζόμενοι επιζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων και ενσωμάτωσης σε περιβάλλοντα που προάγουν την ισότητα και την αξιοκρατία.

Σε νομικό επίπεδο, η συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων και τις αυξανόμενες ρυθμίσεις που αφορούν την ηθική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης είναι απαραίτητη. Οι εταιρείες χρειάζεται να αναπτύξουν μηχανισμούς συνεχούς παρακολούθησης των κανονιστικών εξελίξεων, ώστε να μειώσουν τον κίνδυνο κυρώσεων και να ενισχύσουν τη φήμη τους ως υπεύθυνοι παίκτες στην αγορά. Η σταδιακή ενσωμάτωση των προτύπων ESG στην κανονιστική συμμόρφωση ενισχύει ακόμη περισσότερο την ανάγκη για συστηματική εταιρική διακυβέρνηση.

Προκλήσεις	Στρατηγικές
Νομική αβεβαιότητα	Συνεχής παρακολούθηση συμμόρφωσης
Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές	Επένδυση σε TN και Cloud Computing
Εμπιστοσύνη πελάτη	Διαφάνεια στις μεθόδους και επεξήγηση των μοντέλων Τεχνητής Νοημοσύνης
Γεωπολιτικοί κίνδυνοι	Σχεδιασμός σεναρίων

Πίνακας 5: Προκλήσεις και Στρατηγικές επίλυσης τους

7.2 Μελλοντική Έρευνα

Η εργασία αυτή ανέδειξε την έντονη δυναμική που χαρακτηρίζει τον χώρο της στρατηγικής συμβουλευτικής, καθώς η ψηφιακή μετάβαση μετασχηματίζει σε βάθος τόσο τις μεθόδους όσο και τα αποτελέσματα των συμβουλευτικών πρακτικών. Παρά τα σημαντικά ευρήματα, οι εξελίξεις στον κλάδο είναι τόσο ραγδαίες ώστε καθιστούν αναγκαία την περαιτέρω ερευνητική εμβάθυνση. Το παρόν κεφάλαιο προτείνει πέντε βασικές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα: την αξιολόγηση της απόδοσης έργων που ενσωματώνουν ψηφιακές τεχνολογίες, τη σύγκριση διαφορετικών τύπων συμβουλευτικών οργανισμών, τη διαμόρφωση νέων μοντέλων δεξιοτήτων για τους συμβούλους, τη μελέτη των ηθικών και κανονιστικών πτυχών της χρήσης τεχνητής νοημοσύνης και τέλος τη διερεύνηση των δυνατοτήτων διαθεματικών συνεργασιών.

7.2.1 Αξιολόγηση της Απόδοσης Έργων με AI και Big Data

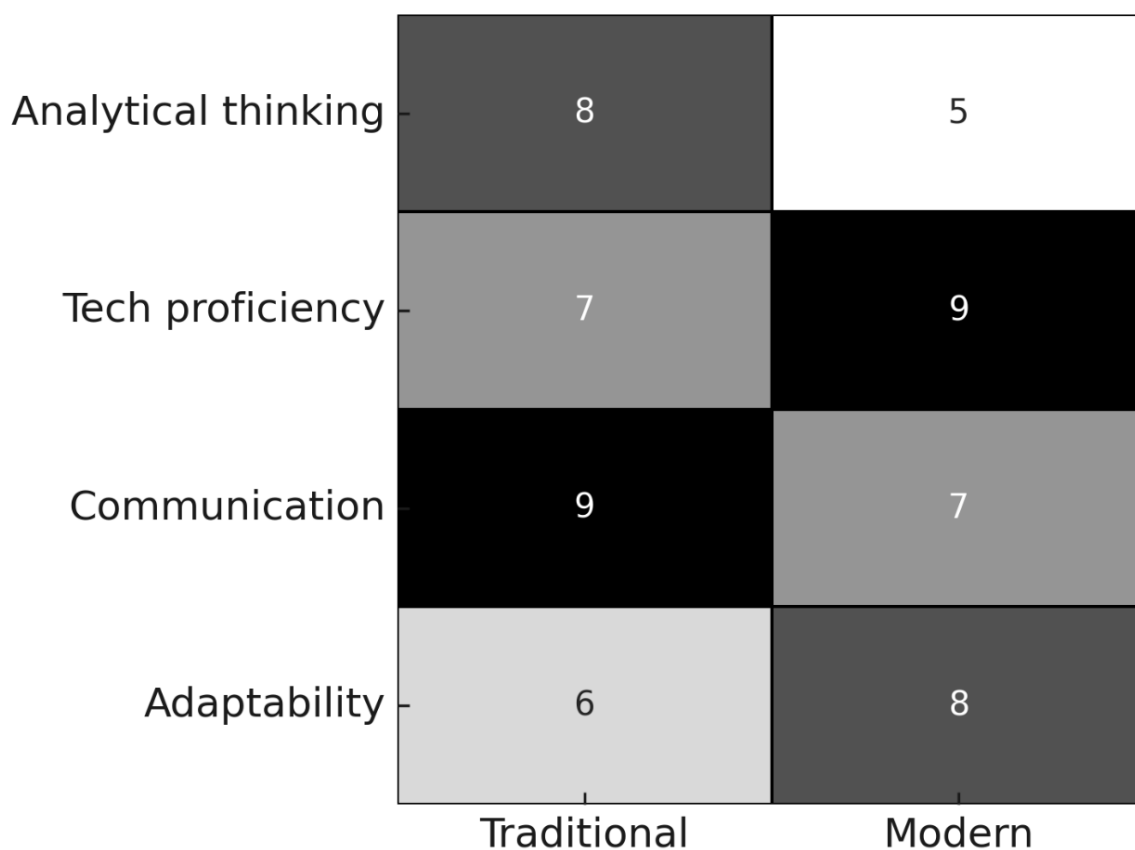
Μια πρώτη κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα αφορά την ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση της απόδοσης έργων στρατηγικής συμβουλευτικής που αξιοποιούν τεχνητή νοημοσύνη και big data, σε αντιπαραβολή με παραδοσιακά έργα. Στόχος είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στη βελτίωση βασικών δεικτών, όπως η ταχύτητα ολοκλήρωσης των έργων, το κόστος υλοποίησης, η ακρίβεια των προτάσεων και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Η ανάπτυξη ενός πλαισίου μέτρησης του ROI της ψηφιακής μετάβασης στη συμβουλευτική θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη για την τεκμηρίωση στρατηγικών αποφάσεων από πλευράς εταιρειών. Επιπλέον, μια τέτοια ανάλυση μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία συγκριτικών δεικτών που θα καταγράφουν την αποτελεσματικότητα διαφορετικών τεχνολογικών λύσεων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να επιλέγουν στοχευμένα τις επενδύσεις που αποδίδουν τα περισσότερα οφέλη.

7.2.2 Σύγκριση Μικρών και Μεγάλων Συμβουλευτικών Οργανισμών

Ένας δεύτερος ερευνητικός άξονας αφορά τη συγκριτική μελέτη μικρών και μεσαίων συμβουλευτικών εταιρειών έναντι μεγάλων πολυεθνικών οργανισμών. Οι πρώτες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ευελιξία και ικανότητα ταχείας προσαρμογής, αλλά συχνά στερούνται πόρων για μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Οι δεύτεροι διαθέτουν ευρεία επενδυτική ικανότητα και πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα γνώσης, αλλά η γραφειοκρατία και η αδράνεια αλλαγής μπορεί να περιορίσουν την ταχύτητα προσαρμογής. Η μελέτη των διαφορών αυτών θα μπορούσε να αποκαλύψει κρίσιμες βέλτιστες πρακτικές που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα ανάλογα με το μέγεθος και τη δομή κάθε οργανισμού. Ειδικότερα, μπορεί να εξεταστεί αν οι μικρές εταιρείες αξιοποιούν περισσότερο εξωτερικές συνεργασίες και αν οι μεγάλες δημιουργούν in-house ομάδες R&D για να ενισχύσουν την καινοτομία.

7.2.3 Νέα Μοντέλα Δεξιοτήτων Συμβούλων

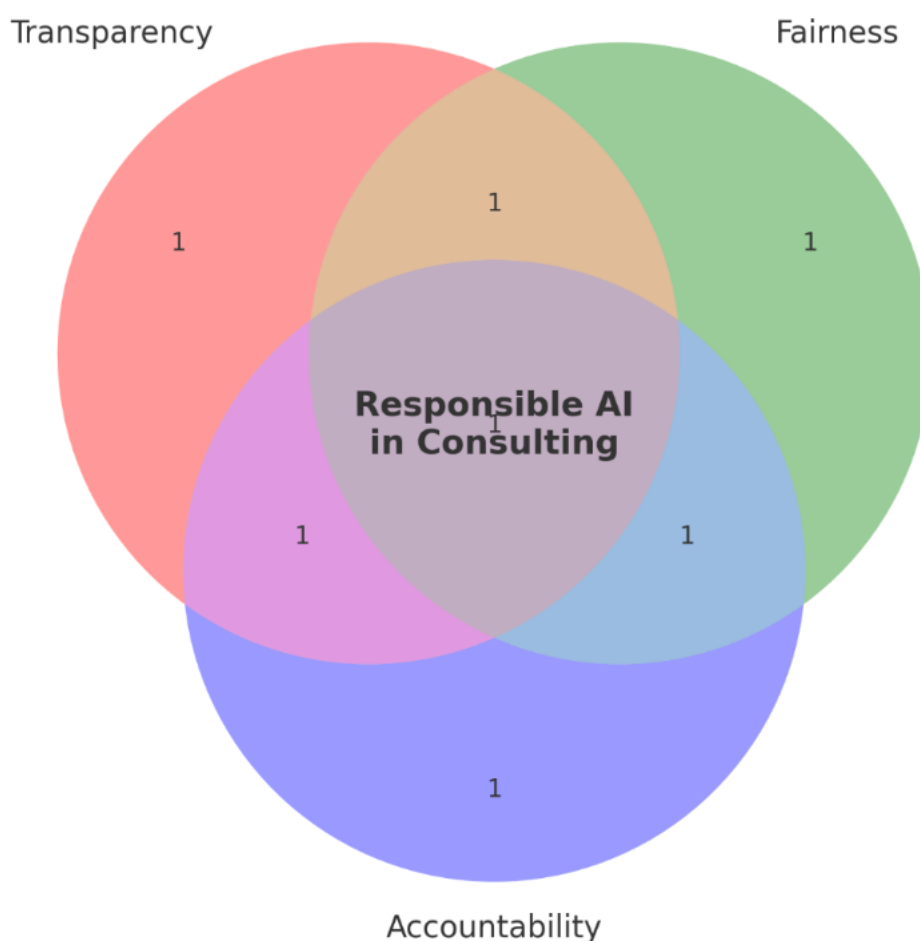
Ένα τρίτο κρίσιμο πεδίο μελλοντικής έρευνας αφορά τη διαμόρφωση νέων μοντέλων δεξιοτήτων για τους συμβούλους. Η στρατηγική συμβουλευτική πλέον απαιτεί συνδυασμό γνώσεων από διαφορετικούς τομείς: στρατηγική διοίκηση, ψηφιακή τεχνολογία, ανάλυση δεδομένων, επικοινωνία και διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής. Η δημιουργία ενός «Δείκτη Ψηφιακής Ετοιμότητας Συμβούλων» θα μπορούσε να αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο ένας επαγγελματίας είναι κατάλληλα προετοιμασμένος να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες. Ο δείκτης θα μπορούσε να συνδυάζει αντικειμενικά κριτήρια, όπως η απόκτηση πιστοποιήσεων σε τεχνολογίες cloud ή AI, με ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η ικανότητα ενσυναίσθησης και η οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης και πανεπιστημιακών μαθημάτων που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς.



Εικόνα 16: Heatmap Σύγκρισης δεξιοτήτων Συμβούλων: Παραδοσιακών και Μοντέρνων

7.2.4 Ηθικές Προσεγγίσεις

Η τέταρτη κατεύθυνση μελλοντικής έρευνας αφορά τις ηθικές πτυχές της ενσωμάτωσης τεχνητής νοημοσύνης στη στρατηγική συμβουλευτική. Οι αλγόριθμοι που λειτουργούν ως «μαύρα κουτιά» δημιουργούν προβλήματα διαφάνειας και επεξηγησιμότητας, ιδίως όταν χρησιμοποιούνται σε αποφάσεις υψηλού οικονομικού ρίσκου. Η μελέτη των τρόπων με τους οποίους μπορεί να διασφαλιστεί η υπεύθυνη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, η ανάπτυξη μηχανισμών για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση του bias και η δημιουργία διεθνών προτύπων πιστοποίησης συνιστούν κρίσιμες κατευθύνσεις. Παράλληλα, η διερεύνηση του πώς οι εθνικές και υπερεθνικές αρχές (όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση) σχεδιάζουν νέες ρυθμίσεις για την ηθική χρήση της ΑΙ θα προσφέρει χρήσιμες ενδείξεις για την πορεία του κλάδου. Η κατανόηση αυτών των ζητημάτων είναι απαραίτητη για να εδραιωθεί ένα συμβουλευτικό οικοσύστημα που λειτουργεί με υπευθυνότητα και εμπιστοσύνη.



Εικόνα 17: Ηθικές Διαστάσεις της Τεχνητής Νοημοσύνης στην στρατηγική συμβουλευτική

7.2.5 Διαθεματικές Συνεργασίες

Τέλος, η μελλοντική έρευνα δεν πρέπει να περιορίζεται εντός του πεδίου της διοίκησης επιχειρήσεων. Η στρατηγική συμβουλευτική αποτελεί κατεξοχήν διεπιστημονικό αντικείμενο και η αξιοποίηση γνώσεων από την πληροφορική, το δίκαιο, την κοινωνιολογία και τις πολιτικές επιστήμες μπορεί να οδηγήσει σε πολύ πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα. Η ανάλυση των κοινωνικών επιπτώσεων της χρήσης ΑΙ, η διερεύνηση της αποδοχής των πελατών, αλλά και η μελέτη των συνεπειών στην αγορά εργασίας συνιστούν πεδία που απαιτούν συνδυασμό θεωρητικών και εμπειρικών μεθόδων. Η συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων και εταιρειών θα μπορούσε να οδηγήσει στη δημιουργία ερευνητικών κοινοπραξιών που θα ενισχύσουν την παραγωγή γνώσης και την εφαρμογή της στην πράξη.

Βιβλιογραφία

- [1] A. F. T. Payne, “New trends in the strategy consulting industry,” *Journal of Business Strategy*, vol. 7, no. 1, pp. 43–54, 1986, doi: 10.1108/eb039141.
- [2] A. C. Gross and J. Poór, “The global management consulting sector,” *Business Economics*, vol. 43, no. 4, pp. 59–68, 2008, doi: 10.2145/20080408.
- [3] N. Bloom, B. Eifert, A. Mahajan, D. McKenzie, and J. Roberts, “Does management matter? Evidence from India,” *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, no. 1, pp. 1–51, 2013, doi: 10.1093/qje/qjs044.
- [4] E. Gürel and M. Emet, “SWOT analysis: A theoretical review,” *The Journal of International Social Research*, vol. 10, no. 51, pp. 994–1006, 2017.
- [5] G. H. T. Bruijl, “The relevance of Porter’s Five Forces in today’s innovative and changing business environment,” *SSRN Electronic Journal*, 2018, doi: 10.2139/ssrn.3192207.
- [6] M. I. Ali and M. A. Shafi, “Strategic business units evaluation using BCG matrix,” *National Journal of Business Management*, vol. 6, no. 2, pp. 21–25, 2012.
- [7] T. Çitilci and M. Akbalık, “The importance of PESTEL analysis for environmental scanning process,” in *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems*, IGI Global, 2019, doi: 10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016.
- [8] P. J. H. Schoemaker, “Scenario planning: A tool for strategic thinking,” *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 25–40, Winter 1995.
- [9] H.-W. Wurzel and K. Haake, “Vorwort,” in *Virtualisierung in der Unternehmensberatung. Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt*, H. Seifert, Ed. Bonn: BDU, 2016.
- [10] K. Parakala, *Global consulting and IT service providers trends, an industry perspective*. Technova, 2015.
- [11] IBM, “IBM SPSS Statistics,” [Online]. Available: <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>. [Accessed: 15-Jul-2025].
- [12] V. Nissen, J. Kuhl, H. Kraeft, H. Seifert, J. Reiter, and J. Eidmann, “ProMAT—a project management assessment tool for virtual consulting,” in *Digital Transformation of the Consulting Industry*, V. Nissen, Ed., Springer, 2017.

- [13] S. Denecken, "SAP S/4HANA Cloud: Revolutionizing the Next Generation of Cloud ERP," SAP Blog, 13-Feb-2017. [Online]. Available: <https://blogs.saphana.com/2017/02/13/sap-s4hana-cloud-revolutionizing-the-next-generation-of-cloud-erp/>. [Accessed: 16-Aug-2017].
- [14] A. Schmitz and J. Bischoff, "11 Fragen zu SAP S/4HANA Cloud," SAP News, 2017. [Online]. Available: <http://news.sap.com/germany/11-fragen-zu-sap-s4hana-cloud/>. [Accessed: 16-Aug-2017].
- [15] V. Nissen, "Digital Transformation of the Consulting Industry – Requirements for the Recruitment of Management Consultants," in *Digital Transformation of the Consulting Industry*, V. Nissen, Ed., Springer, 2017, pp. 1–32.
- [16] McKinsey Global Institute, *The age of analytics: Competing in a data-driven world*. McKinsey & Company, 2016.
- [17] Microsoft, "Power BI," Microsoft Power Platform, [Online]. Available: <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi>. [Accessed: 15-Jul-2025].
- [18] E. Overby, "Process virtualization theory and the impact of information technology," *Organization Science*, vol. 19, no. 2, pp. 277–291, 2008.
- [19] A. Nowak, *Consulting 4.0 – Digital Transformation of the Professional Services*. White Paper, Fraunhofer IAO, 2015.
- [20] Celonis, *The Intelligent Business Cloud*, 2017. [Online]. Available: <https://www.celonis.com>
- [21] W. M. van der Aalst, *Process Mining: Data Science in Action*, 2nd ed. Springer, 2016.
- [22] A. G. Hopwood, "Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation," *Accounting Review*, vol. 49, no. 3, pp. 485–495, 1974.
- [23] D. J. Teece, "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350, 2007.
- [24] D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, 1997.
- [25] T. H. Davenport and D. D. D'Ignazio, "Artificial intelligence for the real world," *Harvard Business Review*, vol. 96, no. 1, pp. 108–116, 2018.

- [26] P. Mikalef and M. Gupta, "Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance," *Information & Management*, vol. 58, no. 3, Art. no. 103434, 2021.
- [27] P. Mikalef, S. O. Fjørtoft, and H. Y. Torvatn, "Developing an artificial intelligence capability: A theoretical framework for business value," in *Business Information Systems Workshops*, Springer, 2019, pp. 409–416.
- [28] F. D. Davis, "Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology," *MIS Quarterly*, vol. 13, no. 3, pp. 319–339, 1989.
- [29] M. Masrom, "Technology Acceptance Model and E-learning," in *Proc. 12th Int. Conf. on Education*, Sultan Hassanah Bolkiah Institute of Education, Universiti Brunei Darussalam, May 21–24, 2007.
- [30] T. H. Davenport and D. D. D'Ignazio, "Artificial intelligence for the real world," *Harvard Business Review*, vol. 96, no. 1, pp. 108–116, Jan.–Feb. 2018.
- [31] H. Laffitte, "Is AI going to impact the consulting industry in 2023?," *Consulting Quest*, 2023. [Online]. Available: <https://consultingquest.com/insights/is-ai-going-to-impact-consulting/>. [Accessed: Sep. 24, 2023].
- [32] R. Nagarajan, "The future of consulting," *CIO*, 2022. [Online]. Available: <https://www.cio.com/article/413101/the-future-of-consulting.html>. [Accessed: Sep. 25, 2023].
- [33] Consultport, "2022 and Beyond: How does management consulting future look like?," Consultport, 2022. [Online]. Available: <https://consultport.com/for-consultants-2022-and-beyond-how-does-management-consulting-future-looks-like/>. [Accessed: Sep. 25, 2023].
- [34] C. Dilmegani, "The future of consulting in the age of Generative AI," *EY US*, 2023. [Online]. Available: https://www.ey.com/en_in/consulting/the-future-of-consulting-in-the-age-of-generative-ai. [Accessed: Sep. 24, 2023].
- [35] A. A. Gad-Elrab, "Modern business intelligence: Big data analytics and artificial intelligence for creating the data-driven value," in *E-Business - Higher Education and Intelligence Applications*, IntechOpen, 2021, p. 135. doi: 10.5772/intechopen.97374.

- [36] W. Qi, M. Sun and S. R. A. Hosseini, "Facilitating big-data management in modern business and organizations using cloud computing: a comprehensive study," *Journal of Management & Organization*, vol. 29, no. 4, pp. 697–723, 2023. doi: 10.1017/jmo.2022.17.
- [37] P. C. Neves and J. R. Bernardino, "The role of big data and business analytics in decision making," in *Human-Computer Interaction and Technology Integration in Modern Society*, IGI Global, 2021, pp. 226–257. doi: 10.4018/978-1-7998-5849-2.ch010.
- [38] H. Treiblmaier, "The impact of the blockchain on the supply chain: a theory-based research framework and a call for action," *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 23, no. 6, pp. 545–559, 2018. doi: 10.1108/SCM-01-2018-0029.
- [39] McKinsey & Company, "What is AI?," McKinsey & Company, 2023. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-ai>. [Accessed: Sep. 24, 2023].
- [40] Petry, T. (2018). Digital Leadership. In: North, K., Maier, R., Haas, O. (eds) *Knowledge Management in Digital Change*. Progress in IS. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73546-7_12
- [41] O. M. Odewuyi, O. A. Shodimu, O. Kazeem, A. P. Phillips, S. A. Okpo, and A. O. Ogundipe, "Harnessing artificial intelligence to revolutionize corporate finance and financial decisions in strategic consulting for businesses," *International Journal of Science and Research Archive*, vol. 14, no. 2, pp. 205–218, 2025. doi: [10.30574/ijrsra.2025.14.2.0353](https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.14.2.0353)
- [42] H. D. Kurzhals, *Exploring the Influence of Artificial Intelligence on Consultant's Professional Identity: A Qualitative Study*, M.S. thesis, University of Twente, Netherlands, 2023.
- [43] E. Gromulski and J. Ericson, *Maneuvering the AI Frontier – An In-depth Exploration of Generative Language Models in Contemporary Management Consulting*, 2023. [Online]
- [44] D. Mazzei and R. Ramjattan, "Machine learning for Industry 4.0: A systematic review using deep learning-based topic modelling," *Sensors*, vol. 22, no. 22, p. 8641, Nov. 2022. doi: 10.3390/s22228641.
- [45] R. D. Francisco, *From Data to Innovation: Empowering Sustainable New Product Development with AI and Data Science – Insights from Portuguese Industries*, Doctoral dissertation, 2022.

- [46] Y. Sanjalawe, "The role of artificial intelligence in enhancing financial decision-making and administrative efficiency: A systematic review," *Al-Basaer Journal of Business Research*, vol. 1, no. 1, Jan. 2025.
- [47] A. S. George, "Robo-revolution: Exploring the rise of automated financial advising systems and their impacts on management practices," *Partners Universal Multidisciplinary Research Journal*, vol. 1, no. 4, pp. 1–6, Nov. 2024.
- [48] W.-K. Lin, S.-J. Lin, and T.-N. Yang, "Integrated business prestige and artificial intelligence for corporate decision making in dynamic environments," *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 24, no. 1, pp. 23–42, 2017. doi: 10.1080/01969722.2017.1284533.
- [49] A. Belhadi, S. Kamble, S. F. Wamba, and M. M. Queiroz, "Building supply-chain resilience: An artificial intelligence-based technique and decision-making framework," *International Journal of Production Research*, vol. 60, no. 14, pp. 4487–4507, 2022. doi: 10.1080/00207543.2021.1950935.
- [50] S. G. Vagin, V. A. Klimenko, Z. A. Telegina, and T. V. Aleksashina, "Improving environmental decision-making in environmental business-management using big data and AI," *Frontiers in Environmental Science*, vol. 10, p. 951306, 2022. doi: 10.3389/fenvs.2022.951306.
- [51] N. L. Rane, S. P. Choudhary, and J. Rane, "Artificial intelligence-driven corporate finance: Enhancing efficiency and decision-making through machine learning, natural language processing, and robotic process automation in corporate governance and sustainability," *Studies in Economics and Business Relations*, vol. 5, no. 2, pp. 1–22, Jun. 2024.
- [52] A. K. Mishra, S. Anand, N. C. Debnath, P. Pokhariyal, and A. Patel, Eds., *Artificial Intelligence for Risk Mitigation in the Financial Industry*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, May 2024.
- [53] H. M. Shah, B. B. Gardas, V. S. Narwane, and H. S. Mehta, "The contemporary state of big data analytics and artificial intelligence towards intelligent supply chain risk management: A comprehensive review," *Kybernetes*, vol. 52, no. 5, pp. 1643–1697, May 2023.
- [54] M. Nweze, E. K. Avickson, and G. Ekechukwu, "The role of AI and machine learning in fraud detection: Enhancing risk management in corporate finance," Unpublished manuscript or institutional report, [publisher or affiliation if known].

- [55] A. Amirnia, From Concept to Reality: Integrating AI-Powered Tools and Database Technology in a Renewable Energy Consultancy Company, 2023. [Online]. Available: [προσθήκη URL ή φορέα αν υπάρχει]
- [56] D. Kalishina, Generative Adversarial Networks in Business Analytics: Simulating Market Dynamics for Strategic Consulting, 2023. [Online]. Available: [προσθήκη URL ή φορέα αν υπάρχει]
- [57] S. Narne, T. Adedaja, M. Mohan, and T. Ayyalasomayajula, "AI-driven decision support systems in management: Enhancing strategic planning and execution," International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication, vol. 12, no. 1, pp. 268–276, Mar. 2024.
- [58] G. Baryannis, S. Validi, S. Dani, and G. Antoniou, "Supply chain risk management and artificial intelligence: State of the art and future research directions," International Journal of Production Research, vol. 57, no. 7, pp. 2179–2202, Apr. 2019.
- [59] W. R. Kubick, "Big Data, Information and Meaning," Clinical Trial Insights, pp. 26–28, 2012.
- [60] H. V. Jagadish, "Big Data and Science: Myths and Reality," Big Data Research, vol. 2, pp. 49–52, 2015.
- [61] P. Russom, Big Data Analytics, TDWI Best Practices Report, 2011, pp. 1–40.
- [62] J. Manyika et al., Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity, McKinsey Global Institute, 2011, pp. 1–156.
- [63] Kirk, Andy, et al. Data Visualization: Representing Information on Modern Web. Packt Publishing Ltd, 2016.
- [64] E. Turban, J. E. Aronson, T.-P. Liang, and R. Sharda, Decision Support and Business Intelligence Systems, 8th ed., Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2007.
- [65] D. Fisher, R. DeLine, M. Czerwinski, and S. Drucker, "Interactions with Big Data Analytics," ACM Interactions, vol. 19, no. 3, pp. 50–59, 2012.
- [66] Oracle, An Enterprise Architect's Guide to Big Data: Reference Architecture Overview, Oracle White Papers in Enterprise Architecture, 2015, pp. 1–54.

- [67] EMC, Data Science and Big Data Analytics, EMC Education Services, 2012, pp. 1–508.
- [68] N. Elgendy and A. Elragal, "Big Data Analytics in Support of the Decision Making Process," *Procedia Computer Science*, vol. 100, pp. 1071–1084, 2016, doi: 10.1016/j.procs.2016.09.251.
- [69] Sun Microsystems, Introduction to Cloud Computing Architecture, 1st ed., June 2009.
- [70] M. Armbrust et al., "A View of Cloud Computing," *Communications of the ACM*, vol. 53, no. 4, pp. 50–58, Apr. 2010.
- [71] M. Urbach and F. Ahlemann, "Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares," *JITTA*, vol. 11, no. 2, pp. 5–40, 2017.
- [72] S. Denecken, "SAP S/4HANA Cloud: Delivering the Intelligent Enterprise," SAP TechEd, 2017.
- [73] C. Schmitz and A. Bischoff, "Digital Business Transformation Through SaaS," *Technology Review*, vol. 15, no. 4, pp. 32–38, 2017.
- [74] Forrester Research, Cloud Applications: Redefining IT's Role, Executive Brief, 2016.
- [75] ENISA, "Cloud Computing: Benefits, Risks and Recommendations for Information Security," European Network and Information Security Agency, Nov. 2009.
- [76] R. Lopes, "AI Meets Strategic Management Consulting: the Effects of AI on the Business Model & Value Proposition of SMC firms," M.S. thesis, Universidade Católica Portuguesa, Lisbon, Portugal, 2021.
- [77] Man, A., Man, M. & Stoppelenburg A., 2015. Business model mixer for consulting [online]. Sioo. Available at: <https://pt2.slideshare.net/ardpieter/business-model-mixer-for-consulting> [Accessed 2 December 2020].
- [78] S. K. Pattanayak, "The Impact of Generative AI on Business Consulting Engagements: A New Paradigm for Client Interaction and Value Creation," 2024. [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/385859257>
- [79] L. Floridi and J. Cowls, "A Unified Framework of Five Principles for AI in Society," *Harvard Data Science Review*, 2019.

- [80] K. Martin, "Ethical implications and accountability of algorithms," *Journal of Business Ethics*, vol. 160, no. 4, pp. 835–850, 2019.
- [81] European Commission, "Ethics Guidelines for Trustworthy AI," 2019.
- [82] H. M. Shah, B. B. Gardas, V. S. Narwane, and H. S. Mehta, "The contemporary role of AI in workforce transformation," *Journal of Management Development*, vol. 39, no. 7, pp. 863–881, 2020.
- [83] P. Voigt and A. Von dem Bussche, *The EU General Data Protection Regulation (GDPR)*, Springer, 2017.
- [84] California Legislature, "California Consumer Privacy Act (CCPA)," 2018.
- [85] A. Kaminski, "Intellectual Property Rights in AI and Data Analytics," *Stanford Technology Law Review*, vol. 24, no. 2, pp. 341–376, 2021.
- [86] A. Mittelstadt, "AI Ethics—Too Principled to Fail?," *Philosophy & Technology*, vol. 32, no. 3, pp. 489–512, 2019.
- [87] B. Custers and E. Uršič, "Big Data and Data Reuse: A Taxonomy of Data Reuse for Balancing Big Data Benefits and Personal Data Protection," *International Data Privacy Law*, vol. 6, no. 1, pp. 4–15, 2016.
- [88] International Organization for Standardization, *ISO/IEC 27001: Information Security Management Systems*, 2013.
- [89] A. Belhadi, S. Kamble, S. Fosso Wamba, and M. M. Queiroz, "Building supply-chain resilience: an AI-based technique and decision-making framework," *International Journal of Production Research*, vol. 60, no. 14, pp. 4487–4507, 2022.
- [90] H. A. Lari and M. K. S. Manu, "AI in Consulting Services: Applications, Challenges, and Ethical Insights," *Indian Journal of Computer Science*, vol. 9, no. 2, pp. 1–12, 2024.
- [91] M. Ruokonen, A. Hakanen, and R. Seppänen, "Managing Generative AI for Strategic Advantage," *Research-Technology Management*, vol. 68, no. 3, pp. 12–22, 2025.
- [92] D. Teng, Z. Wang, and Y. Zhao, "Gen-AI's Effects on New Value Propositions in Business Model Innovation," *Technovation*, vol. 132, pp. 1–15, 2025.

- [93] McKinsey & Company, “From Potential to Profit: Closing the AI Impact Gap,” McKinsey Global Institute Report, Jan. 2025.
- [94] Harvard Business Review, “AI Is Changing the Structure of Consulting Firms,” Harvard Business Review, Sep. 2025.
- [95] NTM Advisory, “Is Consulting Disruption Here? Navigating the AI-Driven Transformation of Consulting,” NTM Advisory Insights, Aug. 2025.
- [96] Deloitte, “Four Data and Model Quality Challenges Tied to Generative AI,” Deloitte Insights, Feb. 2025.
- [97] S. Pattanayak, “The Impact of Generative AI on Business Consulting Engagements: A New Paradigm for Client Interaction and Value Creation,” ResearchGate Preprint, 2023.
- [98] European Union, “General Data Protection Regulation (GDPR),” Official Journal of the European Union, 2018.
- [99] H. A. Lari, “Ethically Data-Driven Consulting Models in the Age of AI,” *Journal of Business Ethics*, vol. 182, no. 4, pp. 912–930, 2024.
- [100] BCG, “Closing the AI Impact Gap: Turning Potential into Measurable Results,” Boston Consulting Group Publications, 2025.
- [101] Forrester Research, “AI in Consulting: Redefining Client Value,” Forrester Reports, 2025.
- [102] D. Teng and Z. Wang, “Strategic Transformation through Generative AI: Opportunities and Risks,” *International Journal of Management Studies*, vol. 57, no. 1, pp. 45–62, 2025.
- [103] Deloitte, “Digital Maturity: Navigating Digital Transformation Journey,” Deloitte Consulting – Risk Blog, 2025. [Online]. Available: <https://www.deloitte.com/be/en/services/consulting-risk/blogs/digital-maturity-navigating-digital-transformation-journey.html>
- [104] Deloitte, “Achieving the promise of cloud with a multi-cloud strategy,” Deloitte – Red Hat Alliance Article, 2025. [Online]. Available: <https://www.deloitte.com/us/en/alliances/articles/red-hat-alliance-multi-cloud-solutions.html>

Παράρτημα

Ερωτήσεις που έγιναν κατά την συνέντευξη με συμβούλους:

Έρευνα για τη Χρήση AI, Big Data & Cloud στη Στρατηγική Συμβουλευτική - Google Forms

<https://forms.gle/n8fkXrUrD7c3CgNt7>

Ενότητα 1: Στοιχεία Συμμετέχοντα

- Θέση / Ρόλος σας στην εταιρεία

- Εταιρεία

☐ Deloitte

☐ PWC

☐ KPMG

☐ EY - Parthenon

☐ BCG

☐ McKinsey

☐ Bain & Company

☐ Other: _____

- Χρόνια Εμπειρίας

☐ 0-5

☐ 6-10

☐ 11-20

☐ 20+

- Τομέας / Κλάδος Εξειδίκευσης

Ενότητα 2: Use Case

- Περιγράψτε σύντομα το επιχειρησιακό πρόβλημα/στόχο

- Ποια τεχνολογία αξιοποιήθηκε;

☐ Big Data Analysis (π.χ. predictive analytics, BI dashboards)

☐ AI (π.χ. ML models, ChatGPT, agentic AI)

☐ Cloud (π.χ. Azure, AWS, GCP, SharePoint)

- Γιατί επιλέχθηκε αυτή η τεχνολογία;

- Τι είδους δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν;

- Ποιους αλγορίθμους ή μεθόδους χρησιμοποιήσατε;

- Σε ποιες πλατφόρμες/εργαλεία βασίστηκε η λύση;

☐ AWS

☐ Microsoft Azure

☐ Google Cloud

☐ Power BI

☐ Python/R

☐ Other: _____

- Ποιες ήταν οι βασικές δυσκολίες;

☐ Τεχνικά Ζητήματα

☐ Ελλειψη δεξιοτήτων/εκπαίδευσης

☐ Κόστος

☐ Θέματα κουλτούρας/αντίστασης στην αλλαγή

☐ Νομικά θέματα

☐ Other: _____

- Υπήρξαν ζητήματα προστασίας δεδομένων / δεοντολογίας;

☐ Ναι

☐ Όχι

- Αν ναι, γιατί?

- Ποια ήταν τα κύρια αποτελέσματα; - Αύξηση εσόδων

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

- Ποια ήταν τα κύρια αποτελέσματα; - Μείωση κόστους

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

- Ποια ήταν τα κύρια αποτελέσματα; - Βελτίωση αποδοτικότητας

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

- Ποια ήταν τα κύρια αποτελέσματα; - Καλύτερη λήψη αποφάσεων

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

Ενότητα 3: Συνολικά

- Συνολικά, σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι τεχνολογίες AI/Big Data/Cloud αλλάζουν τη στρατηγική συμβουλευτική; (κλίμακα 1–5).

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

- Έχετε κάποια πρόβλεψη για το μέλλον;

Τέλος Παραρτήματος.