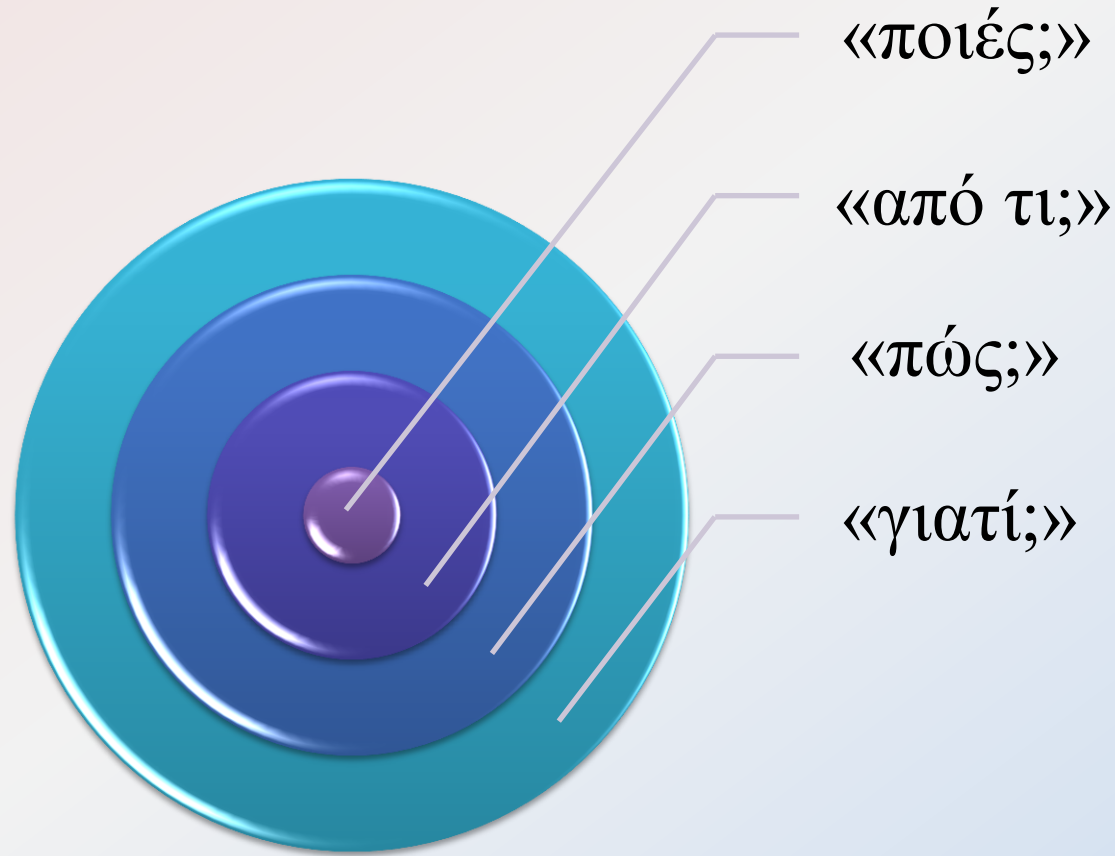


Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΩΣ ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Βαλσαμάκη Ξανθούλα
mai20007

Τριμελής Επιτροπή: Στειακάκης Εμμανουήλ
Κίτσιος Φώτιος
Φούσκας Κωνσταντίνος

Στόχος είναι η μελέτη της αλλαγής του επιχειρηματικού μοντέλου λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού.



Οι ψηφιακές τεχνολογίες λόγω των διευρυμένων δυνατοτήτων και εφαρμογών τους έχουν δυναμική παρουσία:

Στην εκπαίδευση



Στην υγεία



Στη ψυχαγωγία-Διαδικτυακό παιχνίδι



Στην τέχνη



Στις μεταφορές



Στην επικοινωνία



Δομούν νέες συνθήκες μέσω των οποίων οδηγούν κάθε τομέα στη δραστηριοποίηση εντός του «Ψηφιακού Περιβάλλοντος»

Το ψηφιακό περιβάλλον στις επιχειρήσεις

Τεχνητή
Νοημοσύνη

Μηχανική
Μάθηση

Big Data

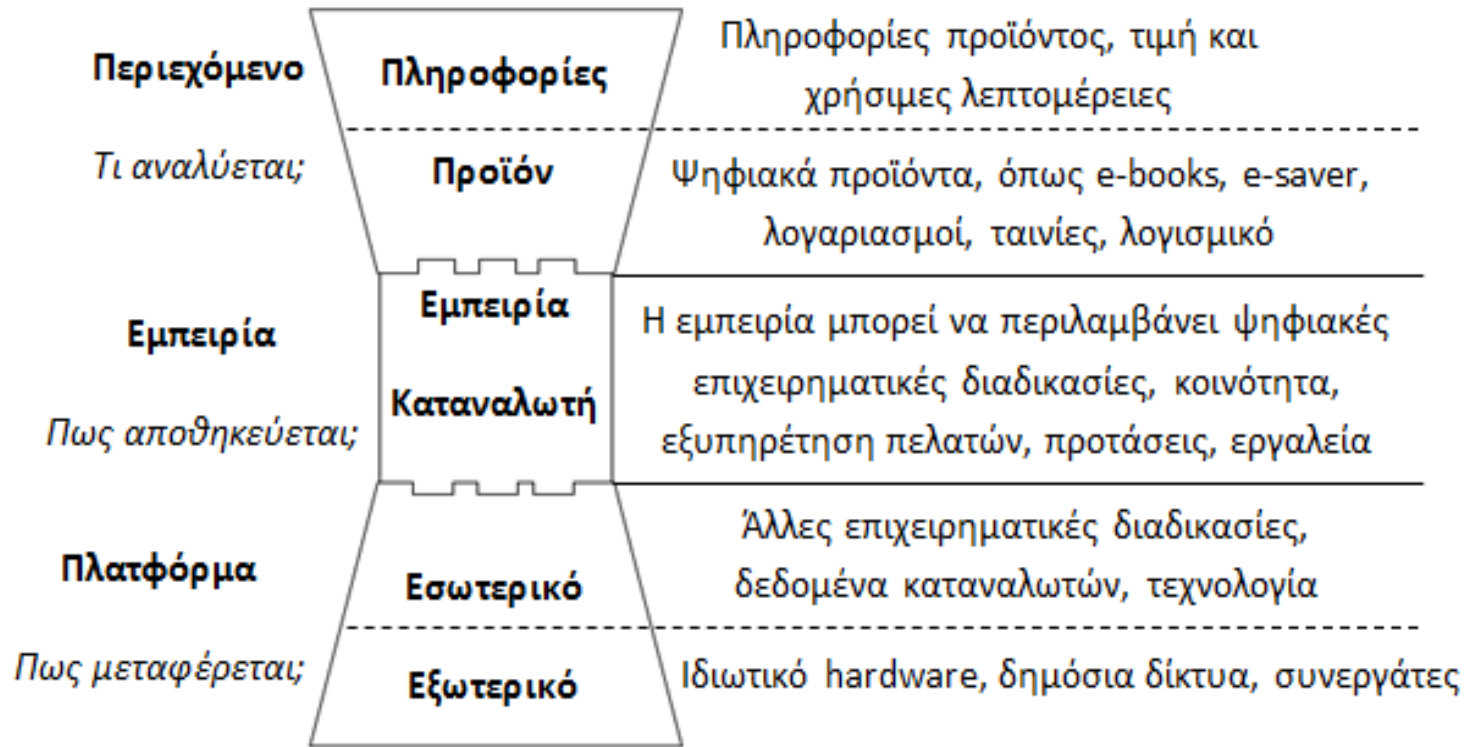
Αισθητήρες

Νανο-
τεχνολογία

Ρομποτικά
Συστήματα

Μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις διαδικασίες τους χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες του ψηφιακού περιβάλλοντος.

Κάθε επιχείρηση που αξιοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες χρειάζεται να δομήσει ένα ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο.



Τα στοιχεία ενός ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου (Weill & Woerner, 2013)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός σχετίζεται με την επίδραση που προκαλεί η εκτεταμένη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών στις διαδικασίες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων.

Έχει βασικά δομικά χαρακτηριστικά:

Βαθμός χρήσης τεχνολογιών



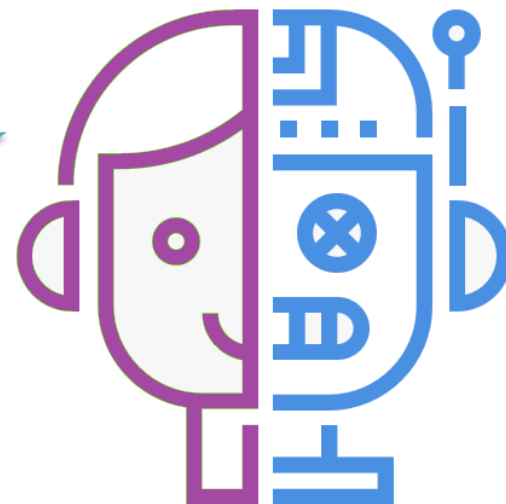
Αλλαγές στη δημιουργία αξίας



Δομικές αλλαγές στις διαδικασίες



Επιρροή στα οικονομικά θέματα



Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει την επιχείρηση...

Εξωτερικά

- Εμπειρία καταναλωτή
- Κύκλο ζωής προϊόντων

Εσωτερικά

- Λειτουργία
- Δομή

Ολιστικά

- Νέο επιχειρηματικό μοντέλο

1^ο Ερευνητικό ερώτημα

Κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό πραγματοποιούνται αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο;



Η επίδραση διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση
Σημαντικές αλλαγές παρατηρούνται σε επιχειρηματικά μοντέλα
που εξαρτώνται...

Τεχνολογικές εξελίξεις



Περιεχόμενο



Ανταγωνιστικό περιβάλλον



Οικονομική αστάθεια



2ο Ερευνητικό ερώτημα:

Εφόσον πραγματοποιούνται αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο, λόγω ψηφιακού μετασχηματισμού, από τι εξαρτώνται;



Σημαντικοί παράγοντες αλλαγής των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου είναι:

Οι αλλαγές στα προϊόντα

Οι αλλαγές στη διαδικασία παραγωγής

Η σύναψη συνεργασιών

Η συντήρηση και αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής

Η εκπαίδευση προσωπικού

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα:

Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου λόγω ψηφιακού μετασχηματισμού;



Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού καταγράφονται **αλλαγές στα στοιχεία** του επιχειρηματικού μοντέλου όπως:

Ενισχυμένη πρόταση αξίας

Εξειδικευμένο τμήμα πελατών

Αναπτυγμένη σχέση με τους καταναλωτές

Νέες ροές εσόδων

4^ο Ερευνητικό Ερώτημα:

Ποιες αλλαγές πραγματοποιούνται στα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου λόγω ψηφιακού μετασχηματισμού;





Μεθοδολογία Έρευνας

Μεθοδολογία Έρευνας

Περιγραφή
Ερμηνεία

«Πως»
«Γιατί»

Ποιοτική
Έρευνα

Μεθοδολογία Έρευνας

Συνεντεύξεις βάθους



Απόψεις, στάσεις αντιλήψεις



Άτομα σχετικά με το πεδίο της έρευνας



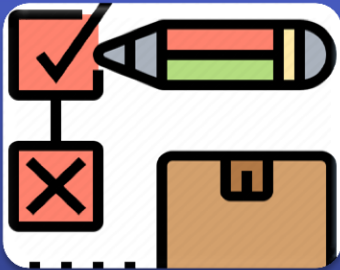
Ερωτήσεις ανοιχτού-κλειστού τύπου

Μεθοδολογία Έρευνας



18 Συνεντεύξεις

- Υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων
- Ιδιοκτήτες (μικρές επιχειρήσεις)



Κριτήρια

- Ψηφιοποίηση λειτουργίας
- Διάφοροι επιχειρηματικοί κλάδοι

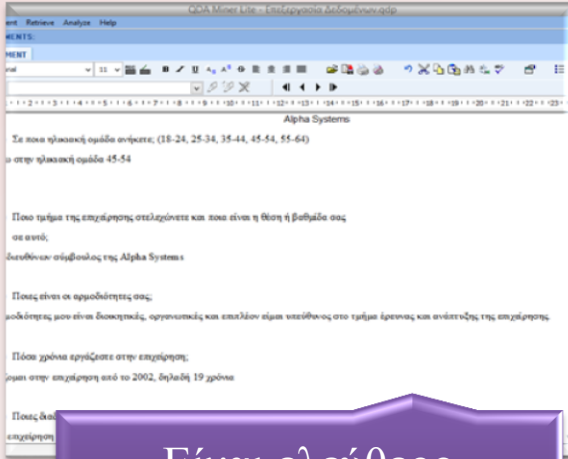


Χρόνος-Τρόπος

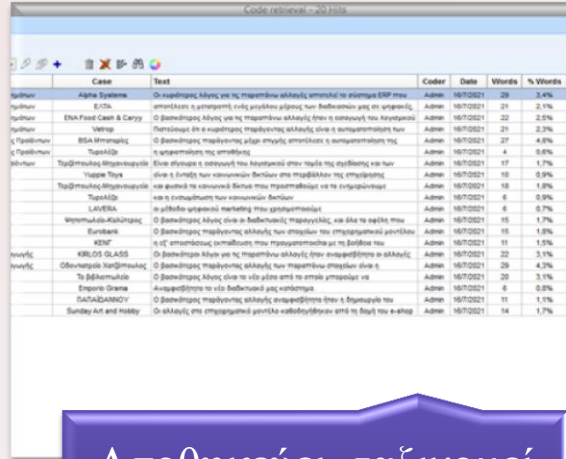
- Ιούνιος- Ιούλιος 2021
- Δια ζώσης-Τηλεδιάσκεψης

No	Επιχειρήσεις	Τομέας Δραστηριότητας
1	Alpha Systems S.A.	Αυτόματες πόρτες ανελκυστήρων
2	BSA Μπαταρίες-Αραμπατζής	Μπαταρίες, συσσωρευτές
3	Emporio Grama	Γυναικεία ένδυση
4	ENA Food Cash & Carry	Χονδρικό εμπόριο τροφίμων, ποτών, προσωπικής υγιεινής, καλλυντικών
5	Eurobank	Τράπεζα
6	Kirlos Glass	Τζάμια, κρύσταλλα, καθρέφτες
7	Lavera Naturkosmetik	Βιολογικά Καλλυντικά
8	Sunday Art and Hobby	Εμπορικό πολυκατάστημα, σχολικά, αναλώσιμα γραφείου, είδη hobby
9	Vetrop LTD	Χονδρικό εμπόριο τροφίμων και ποτών
10	Yuppie Toys- Δ.Γραμματικής & ΣΙΑ Ο.Ε.	Εμπόριο χονδρικής-λιανικής παιχνίδια, σχολικά, εποχιακά είδη, είδη δώρων, βρεφικά
11	ΕΛΤΑ	Ελληνικά Ταχυδρομεία
12	Κέντρο Ελληνικής Νοηματικής Γλώσσας	Εκπαιδευτικός οργανισμός εκμάθησης της Ελληνικής νοηματικής γλώσσας
13	Οδοντιατρείο Δ. Χατζόπουλος	Οδοντιατρείο
14	ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ Α.Ε.	Χρηστικά είδη, έπιπλα εσωτερικού- εξωτερικού χώρου, ηλεκτρικές μικροσυσκευές, διακοσμητικά, είδη σπιτιού
15	Τερζόπουλος-Μηχανουργείο	Μηχανουργείο γεωργικών μηχανημάτων, κατασκευή & συντήρηση μηχανημάτων & ανταλλακτικών
16	Το βιβλιοπωλείο- Δ. Μπογιάνου	Βιβλιοπωλείο, σχολικά, είδη διακόσμησης
17	Ορυζόμυλοι Τυρολέζα Α.Ε.	Παραγωγή, συλλογή και συσκευασία ρυζιού και οσπρίων
18	Ψητοπωλείο- Ο Καλύτερος	Εστίαση

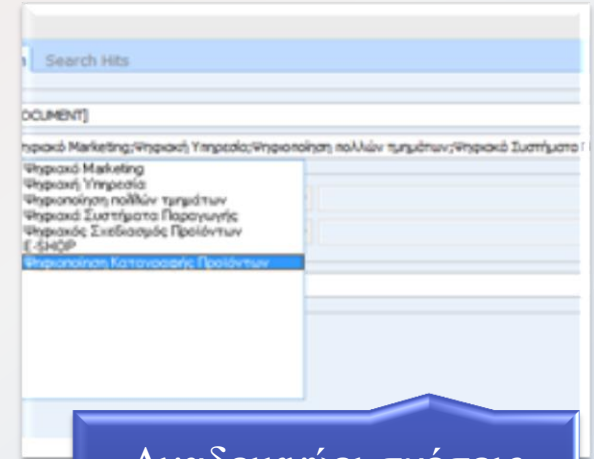
Το Λογισμικό QDA Miner Lite



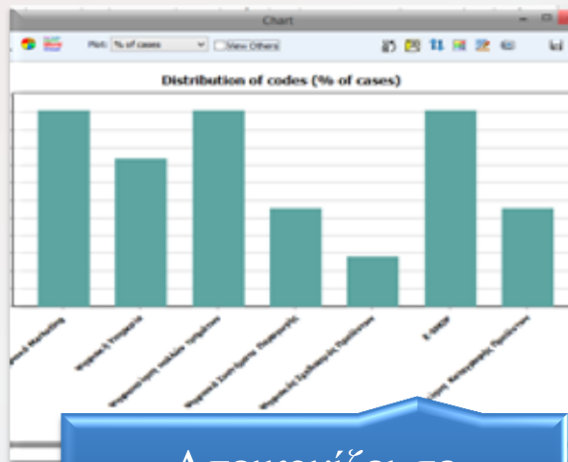
Είναι ελεύθερο λογισμικό



Αποθηκεύει, ταξινομεί μεγάλο όγκο δεδομένων



Αναδεικνύει σχέσεις μεταξύ των δεδομένων

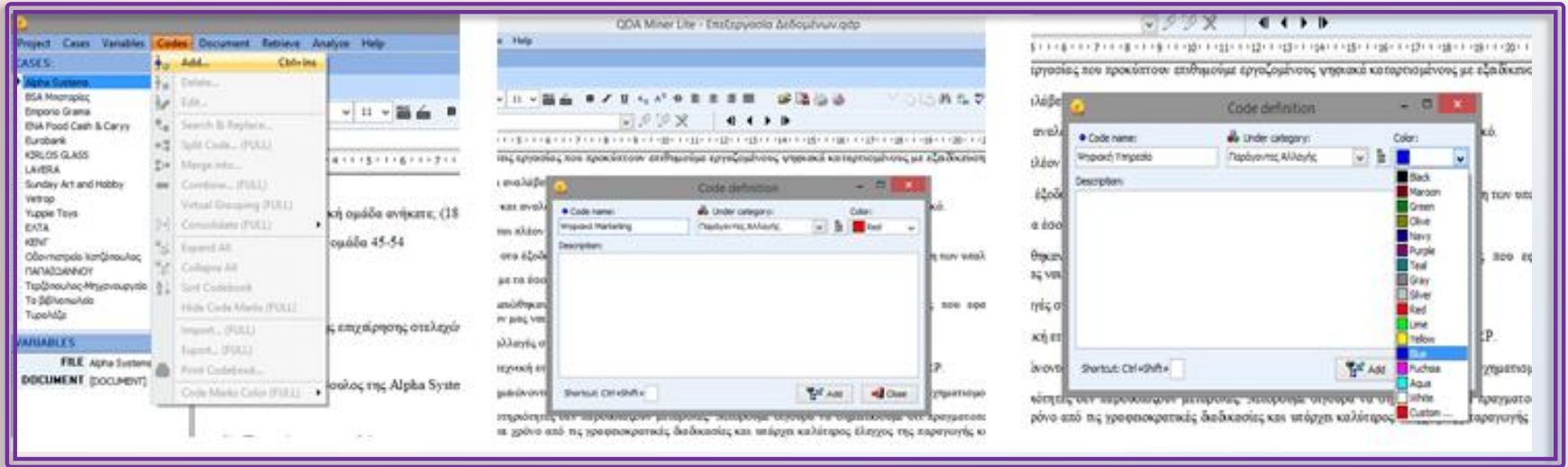


Απεικονίζει σε γραφήματα

	Count	% Codes	Cases	% Cases
Αλλοιως	4	20,0%	4	22,2%
Marketing	3	15,0%	3	16,7%
Υπηρεσια	4	20,0%	4	22,2%
Πωληση κολλων τημητων	2	10,0%	2	11,1%
Συστηματα Παραγωγης	1	5,0%	1	5,6%
Σχεδιασμος Προϊοντων	4	20,0%	4	22,2%
Πωληση Κατηγοριης Προϊοντων	2	10,0%	2	11,1%

Εισάγει και εξάγει αρχεία διαφόρων τύπων

Κωδικοποίηση δεδομένων



Τα **codes** είναι ετικέτες που δημιουργούνται από τον ερευνητή και βοηθούν στην οργάνωση των δεδομένων.



Εντάσσονται σε κατηγορίες (categories), είτε λόγω των ομοιοτήτων είτε λόγω των διαφορών.

Αποτελέσματα

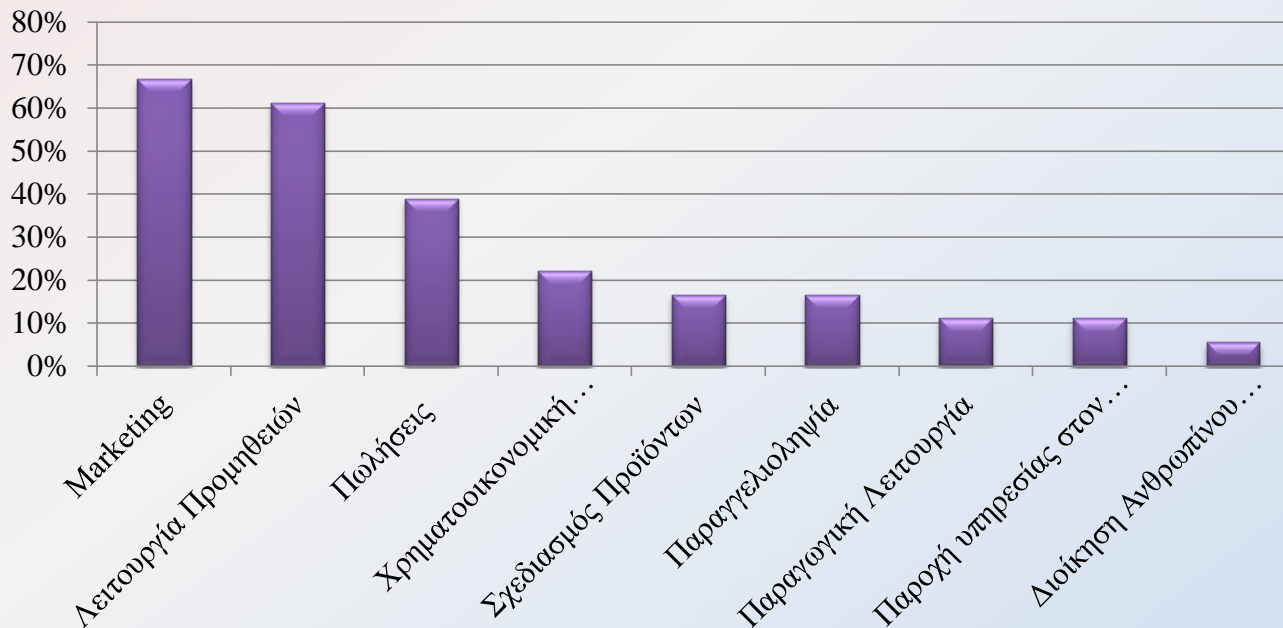


Λειτουργίες των επιχειρήσεων που ψηφιοποιήθηκαν

Marketing ➡ ανάπτυξη πελατολογίου

Λειτουργίες Προμηθειών ➡

- περιορισμός λαθών στις αποστολές, παραγγελίες
- μέγιστος έλεγχος διαθεσιμότητας
- ενίσχυση άλλων τμημάτων της επιχείρησης



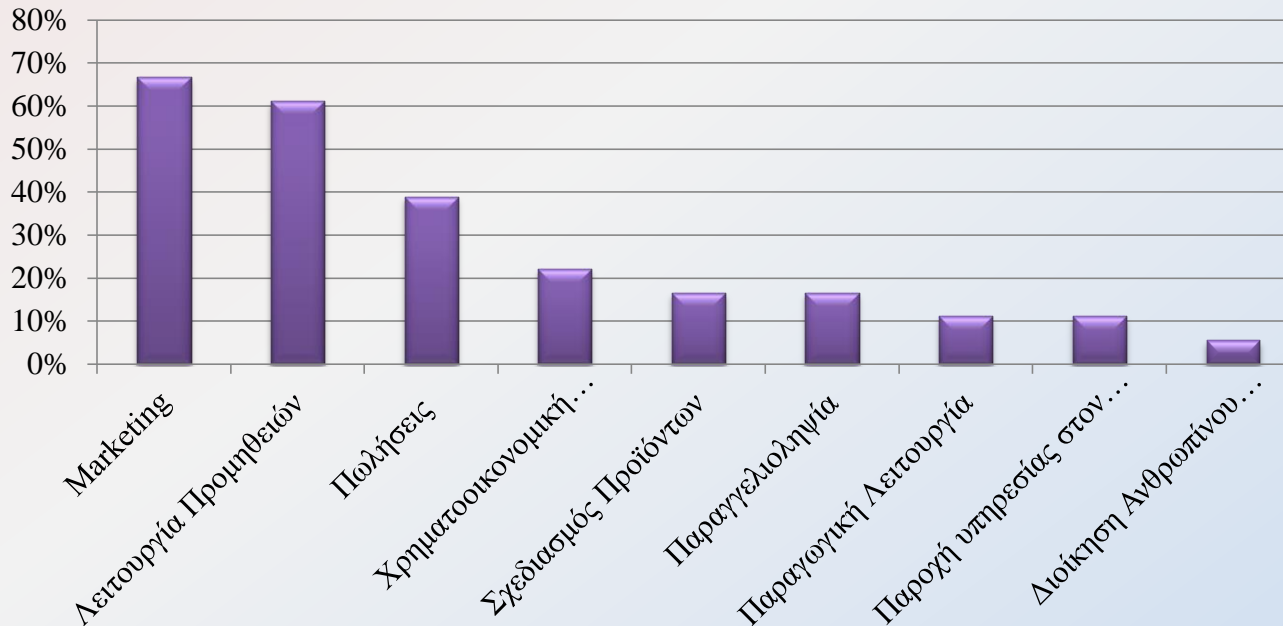
Λειτουργίες των επιχειρήσεων που ψηφιοποιήθηκαν

E-shop ➔ ανάπτυξη πελατολογίου, αγορές 24 ώρες

Χρηματοοικονομική διοίκηση ➔ αποφυγή λαθών ανθρώπινου παράγοντα

Σχεδιασμός Προϊόντων ➔ βέλτιστο αποτέλεσμα

Λήψη παραγγελιών ➔ άμεση εξυπηρέτηση, οργάνωση



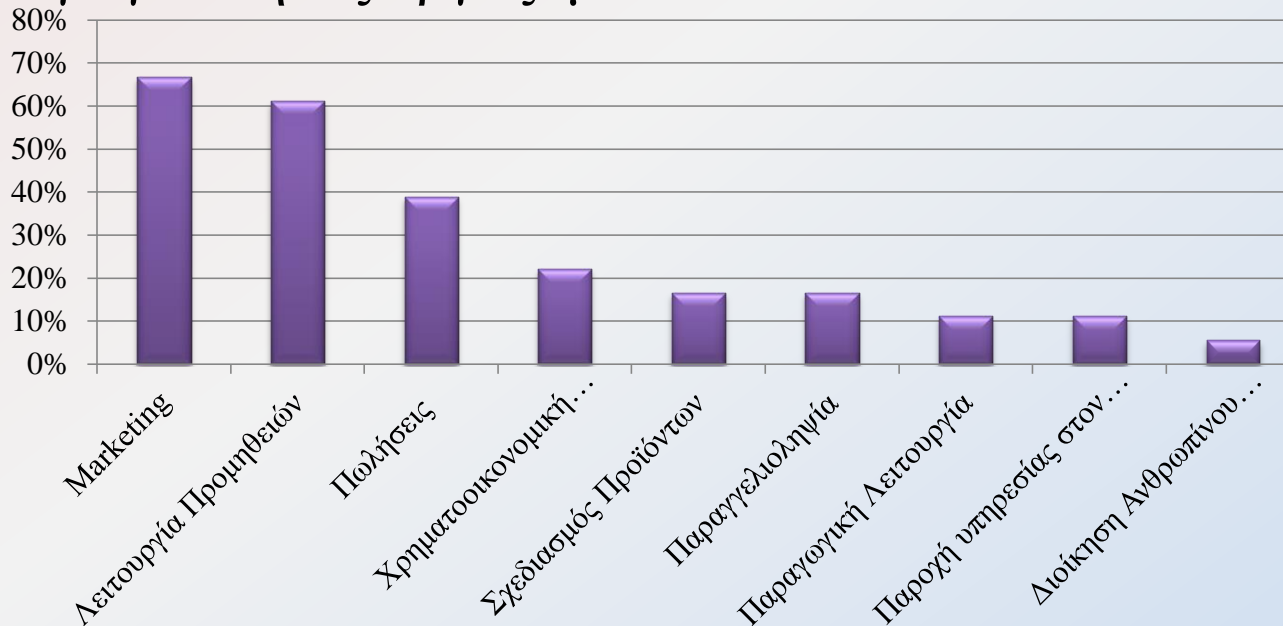
Λειτουργίες των επιχειρήσεων που ψηφιοποιήθηκαν

Παραγωγή ➡ αναβαθμισμένα προϊόντα

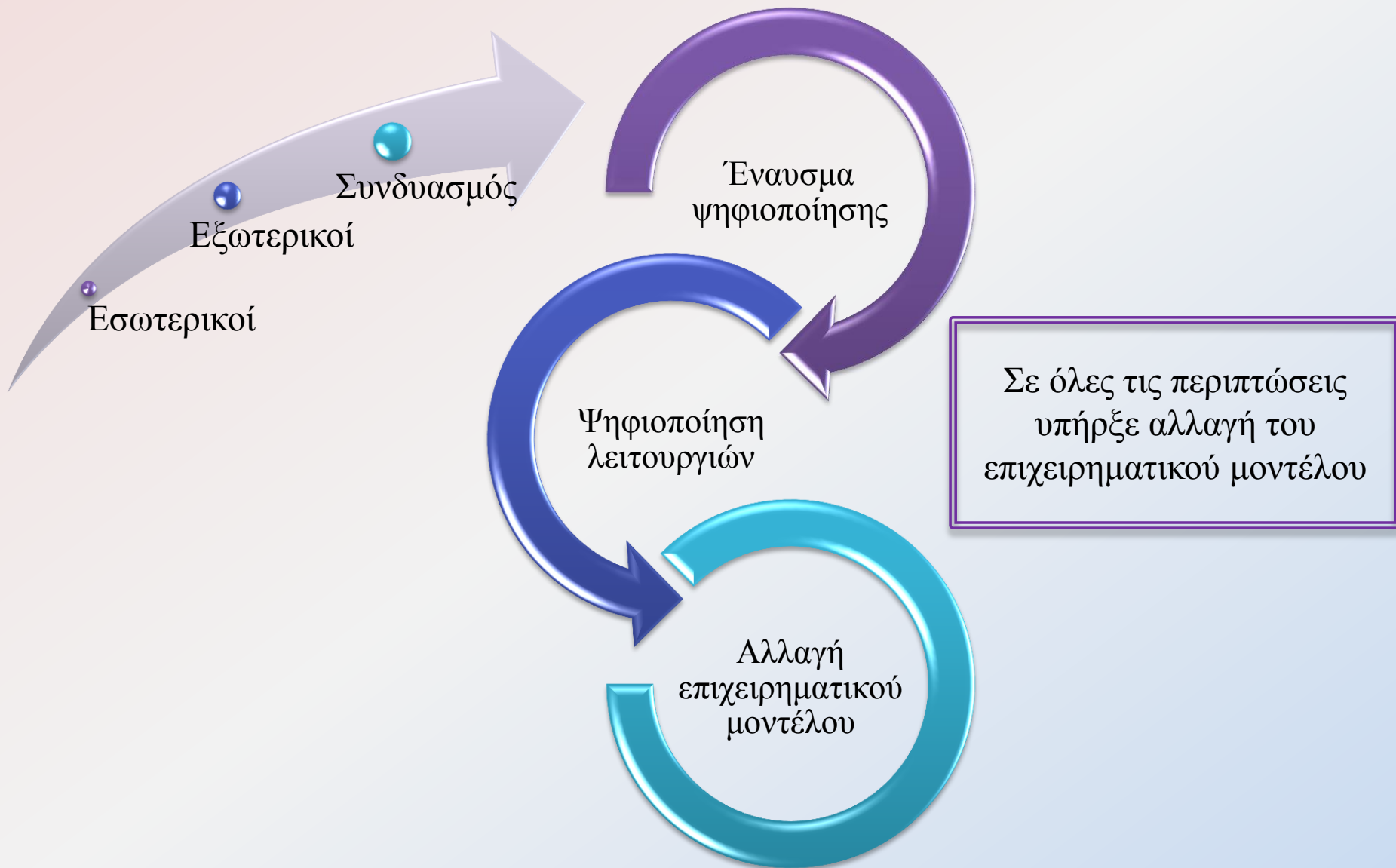
- πλήρης έλεγχος παραγωγής
- περισσότερα προϊόντα σε λιγότερο χρόνο

Ψηφιακές υπηρεσίες ➡ διευκόλυνση καταναλωτή

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ➡ έλεγχος παραγωγικότητας εργαζομένων



Άλλαξε το επιχειρηματικό μοντέλο;



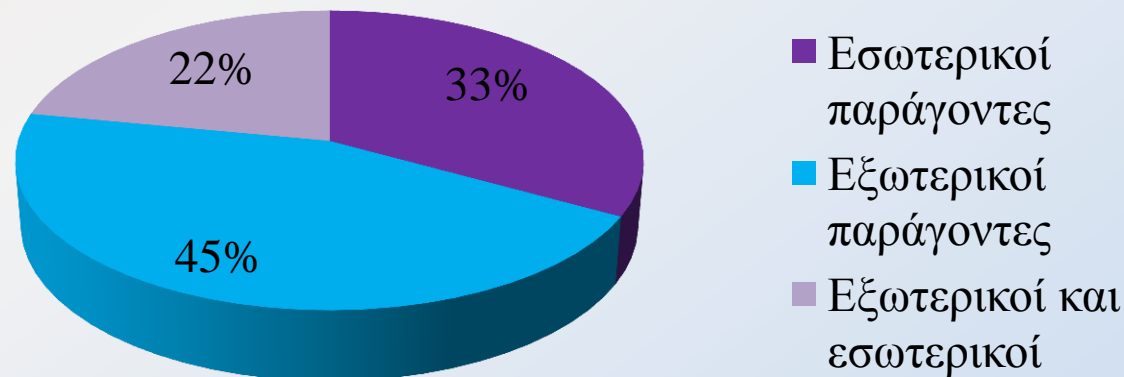
Άλλαξε το επιχειρηματικό μοντέλο;

Εσωτερικοί παράγοντες:

επιθυμία ενίσχυσης αποδοτικότητας και ευελιξίας.

Οι λειτουργίες που ψηφιοποίησαν είναι:

- Παραγωγή (Οδοντιατρείο Χατζόπουλος, Kirlos Glass)
- Σχεδίαση προϊόντων (Μηχανουργείο Τερζόπουλος)
- Ψηφιακή καταγραφή προϊόντων (Τυρολέζα, BSA Αραμπατζής)
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Alpha Systems)

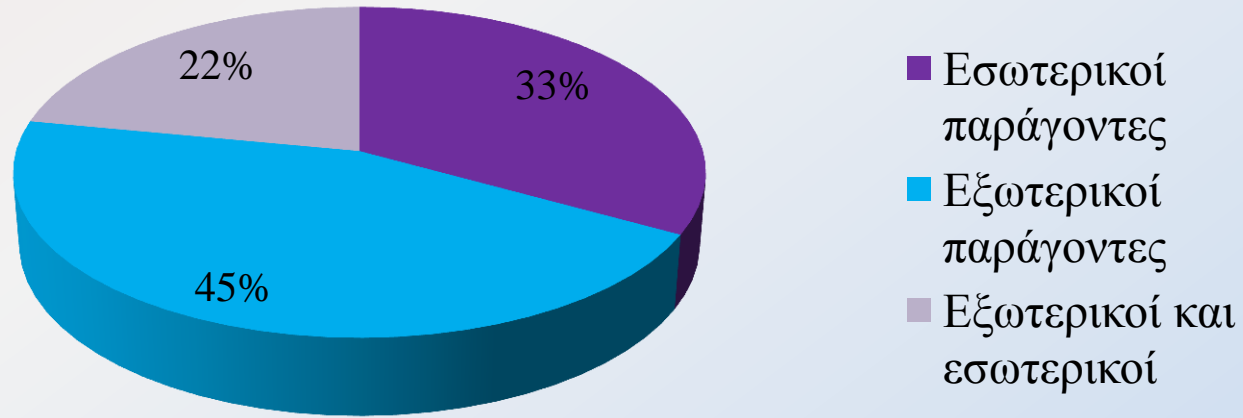


Άλλαξε το επιχειρηματικό μοντέλο;

Εξωτερικοί παράγοντες:

Οικονομικές συνθήκες και ανταγωνισμός .

- Ψηφιοποίησαν το marketing (*Lavera, Ψητοπωλείο Καλύτερος, κλπ*)
- Δημιούργησαν e-shop (*Yurpie Toys, Emporio Gramma, κλπ*)
- ή μια νέα ψηφιακή υπηρεσία (*KENI*)



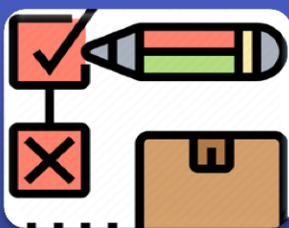
Σύγκριση με έρευνα Crișan & Stanca

«Πως οι εταιρείες συμβουλευτικής στη Ρουμανία διαχειρίζονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό; Ποιο το έναυσμα, και ποιο το αντίκτυπο στο επιχειρηματικό μοντέλο;»



30 Συνεντεύξεις

- Υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων
- Ποιοτική συγκριτική ανάλυση με ασαφή σύνολα



Κριτήρια

- Ψηφιοποίηση λειτουργίας
- Εταιρείες συμβουλευτικής



Χρόνος

- Δεκέμβριος 2019-Μάρτιος 2020

Σύγκριση με έρευνα Crişan & Stanca

Αποτελέσματα Crişan και Stanca		Αποτελέσματα Έρευνας	
ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΕΝ ΑΛΛΑΖΕΙ			
4/30	Παράδοξο	0/18	Σε όλες τις περιπτώσεις ψηφιακού μετασχηματισμού υπάρχουν αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο
7/30	Αναμένεται να υπάρξουν στο μέλλον		
4/30	Έχουν αλλάξει το επιχειρηματικό μοντέλο δεν αναμένουν άλλες		
ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΛΑΖΕΙ, Η ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ			
8/30	Σε εσωτερικούς παράγοντες	6/18	Σε εσωτερικούς παράγοντες
0/30	Σε εξωτερικούς παράγοντες	8/18	Σε εξωτερικούς παράγοντες
7/30	Συνδυασμό παραγόντων	4/18	Συνδυασμό παραγόντων

Από τι εξαρτώνται οι αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο;

- Τεχνολογικές εξελίξεις

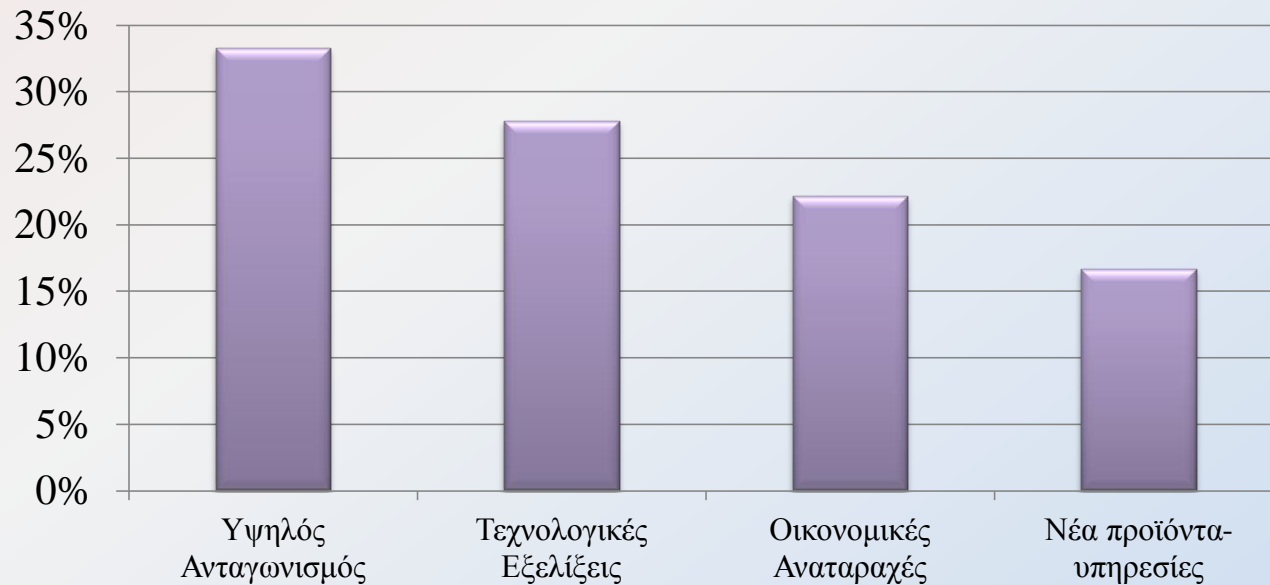
Βιβλιογραφία: οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο επιχειρηματικό μοντέλο λόγω ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτώνται άμεσα από τις τεχνολογικές εξελίξεις (Rachinger et al., 2019).



Από τι εξαρτώνται οι αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο;

- Υψηλός ανταγωνισμός
- Οικονομικές αναταραχές
- Παραγωγή νέων προϊόντων-παροχή νέων υπηρεσιών

Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται ως γενικότεροι παράγοντες αλλαγές και όχι ως βασικοί παράγοντες λόγω ψηφιακού μετασχηματισμού (Giesel et al., 2010).



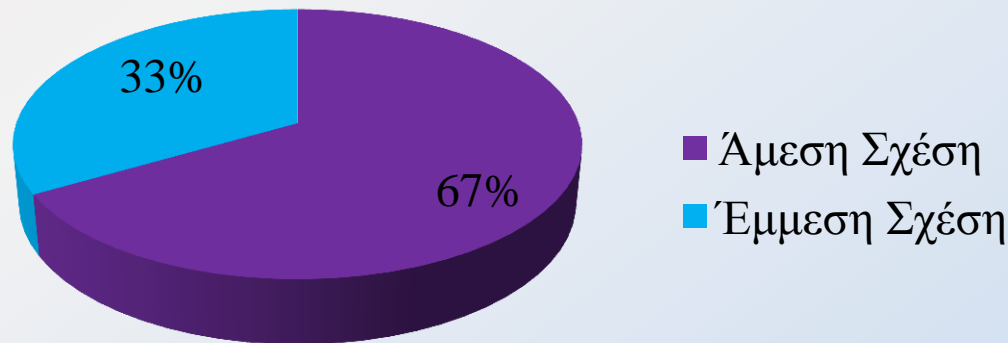
Σχέση επιχειρηματικού μοντέλου και τεχνολογικών εξελίξεων

Άμεση Σχέση

- Ενημερώνουν τακτικά τις τεχνολογίες
- Στόχος η αυτοματοποίηση των διαδικασιών

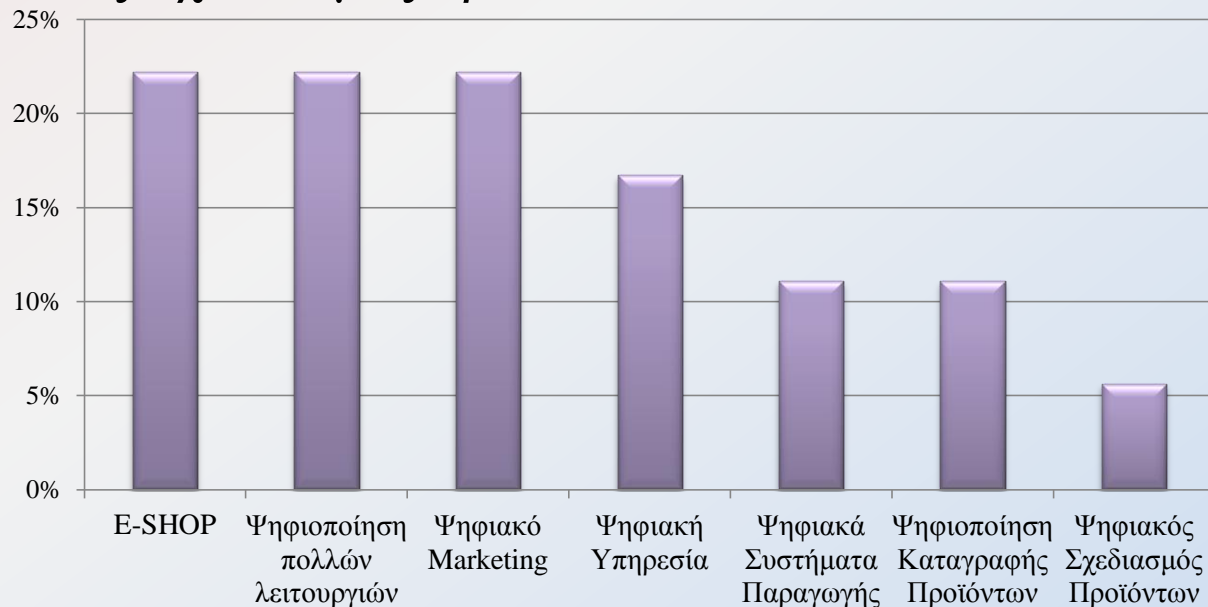
Έμμεση Σχέση

- Ενδιαφέρονται για τις νέες τεχνολογίες
- Δεν μπορούν να τις ακολουθούν πιστά λόγω μεγάλου κόστους



Βασικότεροι παράγοντες αλλαγής των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου

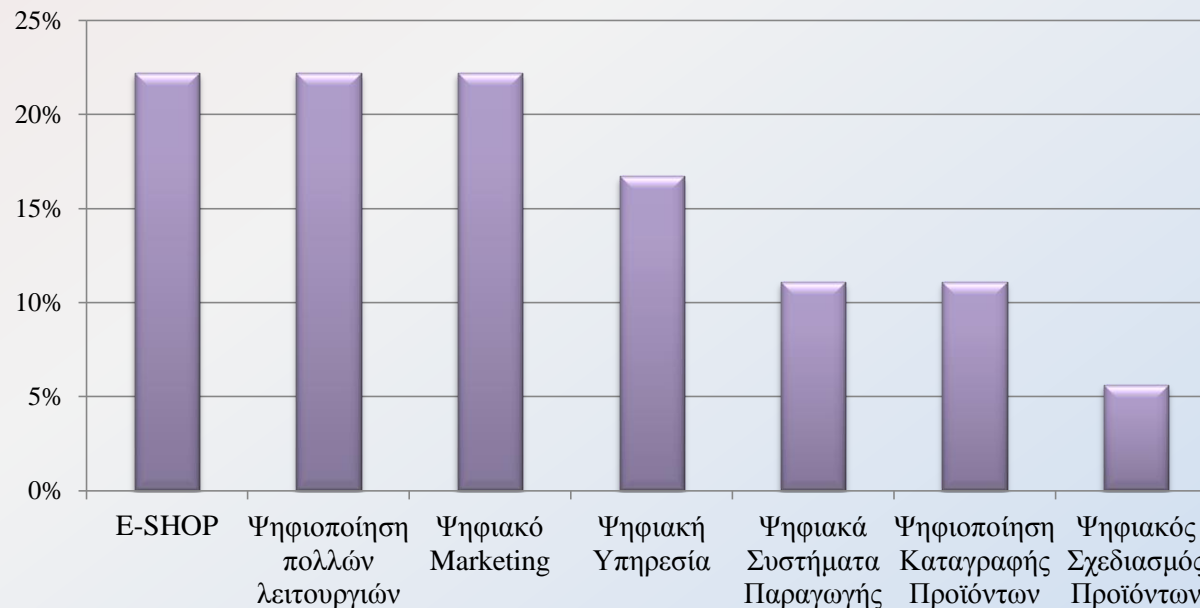
- Δημιουργία e-shop
- Ψηφιοποίηση πολλών λειτουργιών
- Τεχνικές ψηφιακού marketing
- Εισαγωγή ψηφιακής υπηρεσίας
- Ψηφιακά Συστήματα παραγωγής
- Ψηφιακή καταγραφή προϊόντων
- Ψηφιακός σχεδιασμός προϊόντων



Βασικότεροι παράγοντες αλλαγής των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου

Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τη βιβλιογραφία

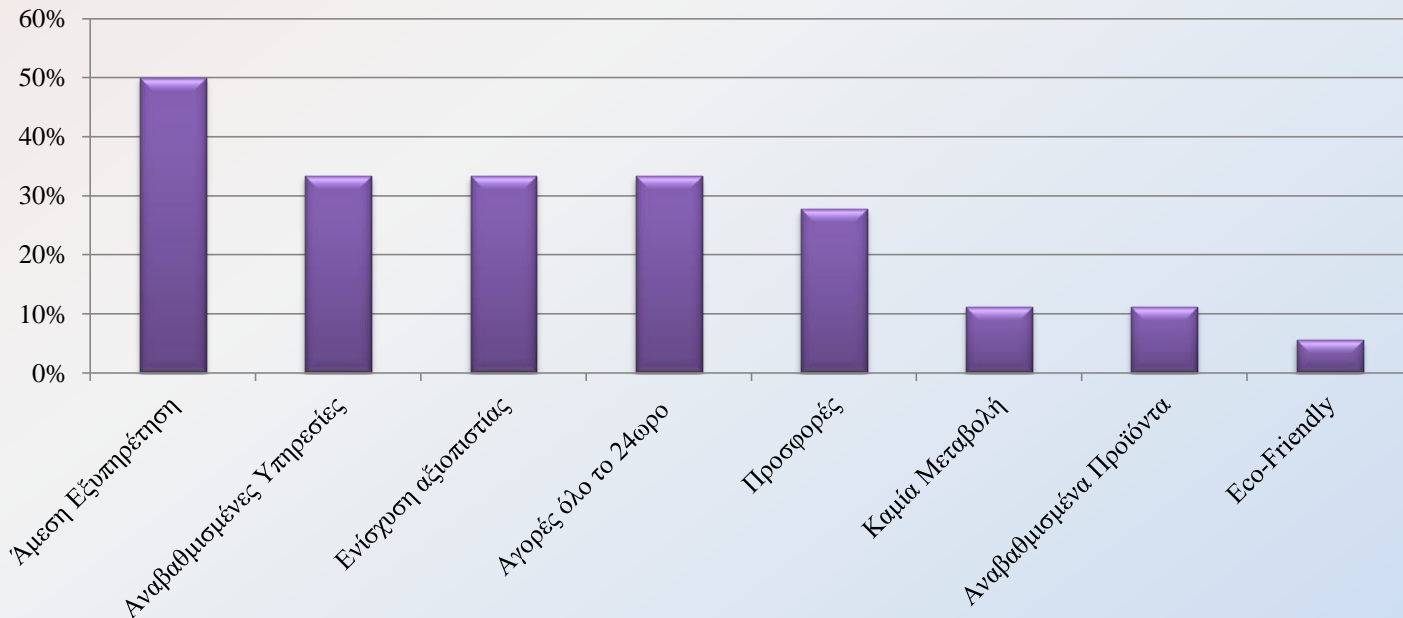
- μετατροπές στη διαδικασία παραγωγής
- η δυναμική παρουσία των επιχειρήσεων στα κοινωνικά δίκτυα
- η εκτεταμένη χρήση μεθόδων ψηφιακού Marketing
- η δημιουργία ιστοσελίδων, εφαρμογών, διαδικτυακών καταστημάτων
- η αυτοματοποίηση διαδικασιών ρουτίνας (Berman, 2012 ; Cigaina & Riss, 2017 ; Kotarba, 2018).



Οι αλλαγές στην Πρόταση Αξίας

Άμεση εξυπηρέτηση

- Ψηφιακά μέσα παραγωγής ➡ περισσότερα προϊόντα
- Ψηφιακή καταγραφή προϊόντων ➡ άμεσος εντοπισμός στην αποθήκη, επιτάχυνση αποστολών
- Αύξηση αποτελεσματικότητας, (λήψη παραγγελιών, διάγνωση σχέδιο θεραπείας ασθενούς)

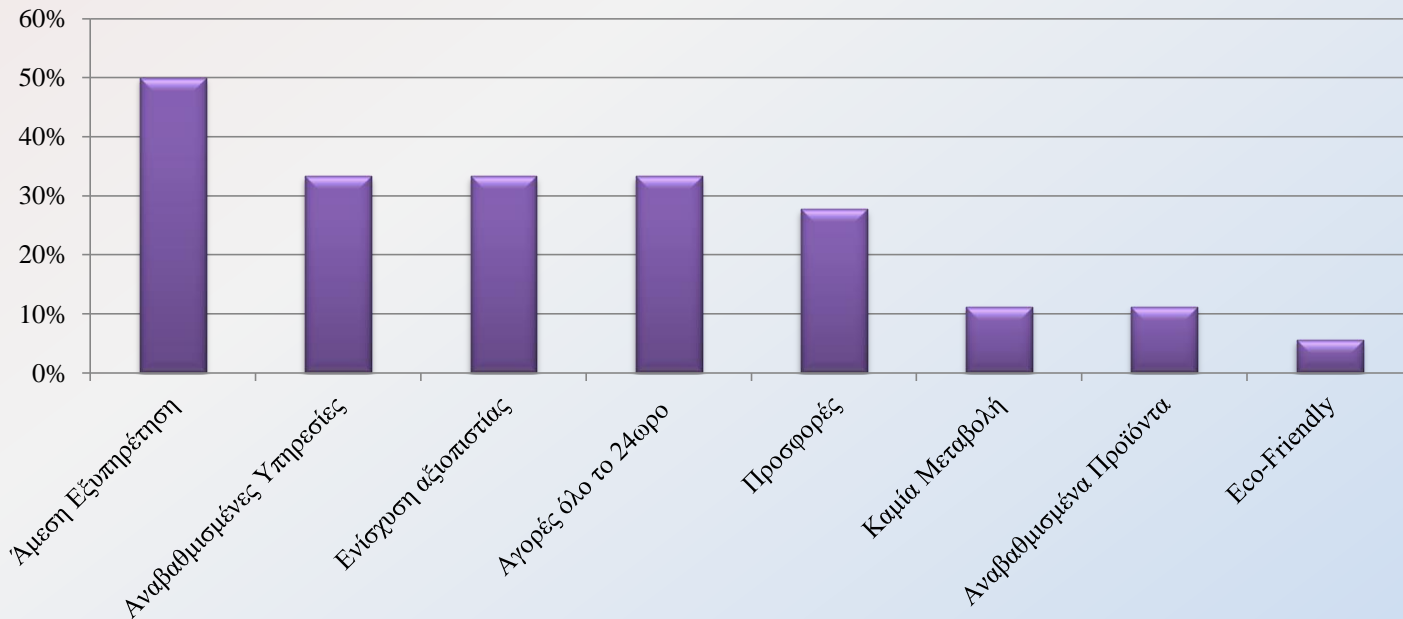


Οι αλλαγές στην Πρόταση Αξίας

Ενίσχυση αξιοπιστίας

- Μείωση λαθών στην καταγραφή παραγγελιών
- Άμεση αποστολή προϊόντος στον πελάτη
- Παραγωγή προσωποποιημένων προϊόντων
- Ασφάλεια ηλεκτρονικών συναλλαγών

Αναβαθμισμένες Υπηρεσίες



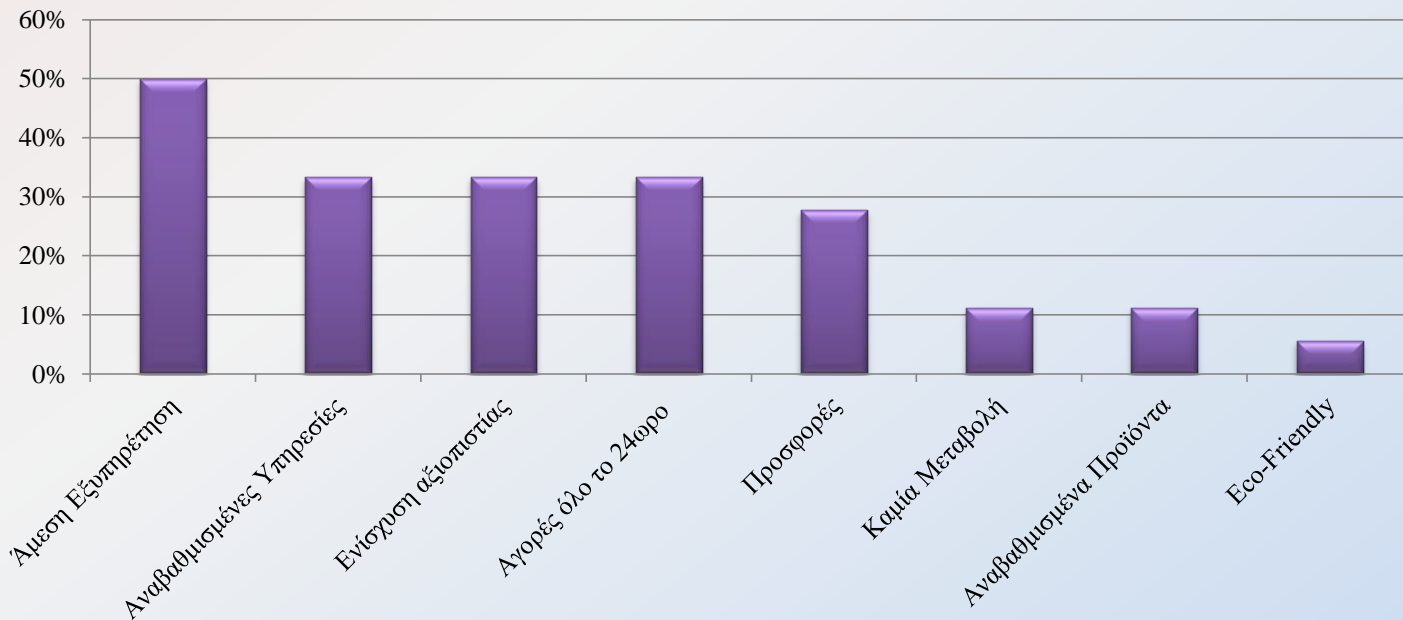
Οι αλλαγές στην Πρόταση Αξίας

Αγορές όλο το 24ωρο και Προσφορές σε επιχειρήσεις που δημιούργησαν e-shop

Καμία Μεταβολή, σε επιχειρήσεις που εστίασαν στην ψηφιακή καταγραφή προϊόντων

Αναβαθμισμένα Προϊόντα, σε επιχειρήσεις που ενσωμάτωσαν ψηφιακά συστήματα παραγωγής

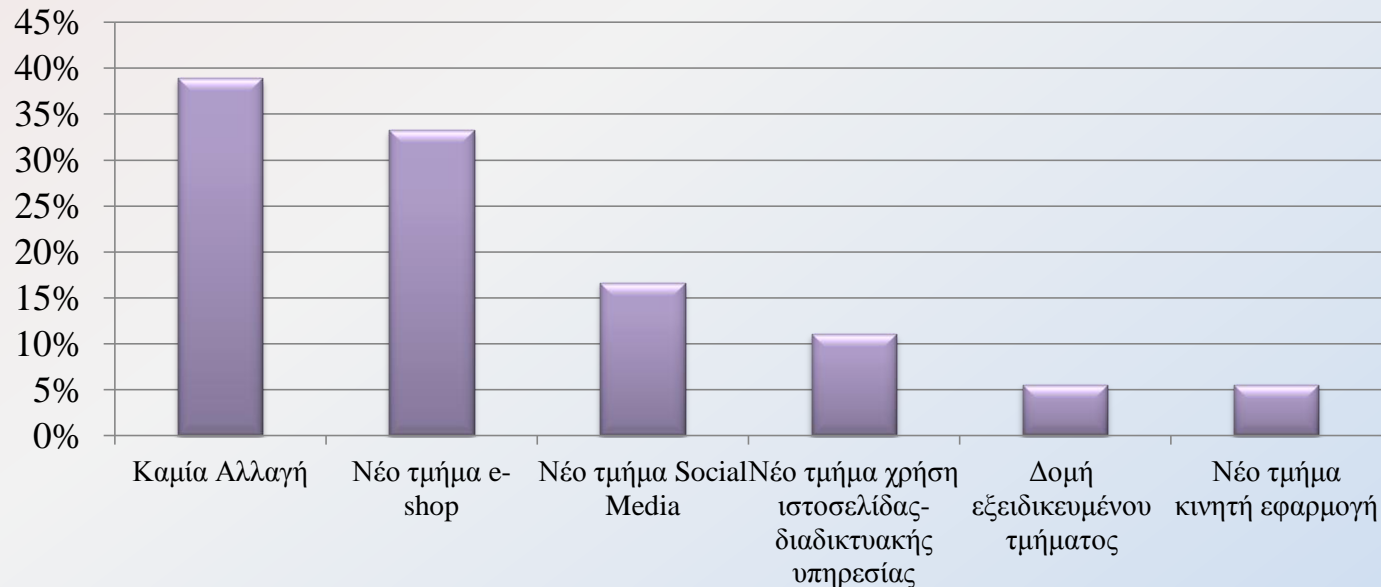
Eco friendly, από μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος



Οι αλλαγές στα Τμήματα Πελατών

Καμία αλλαγή

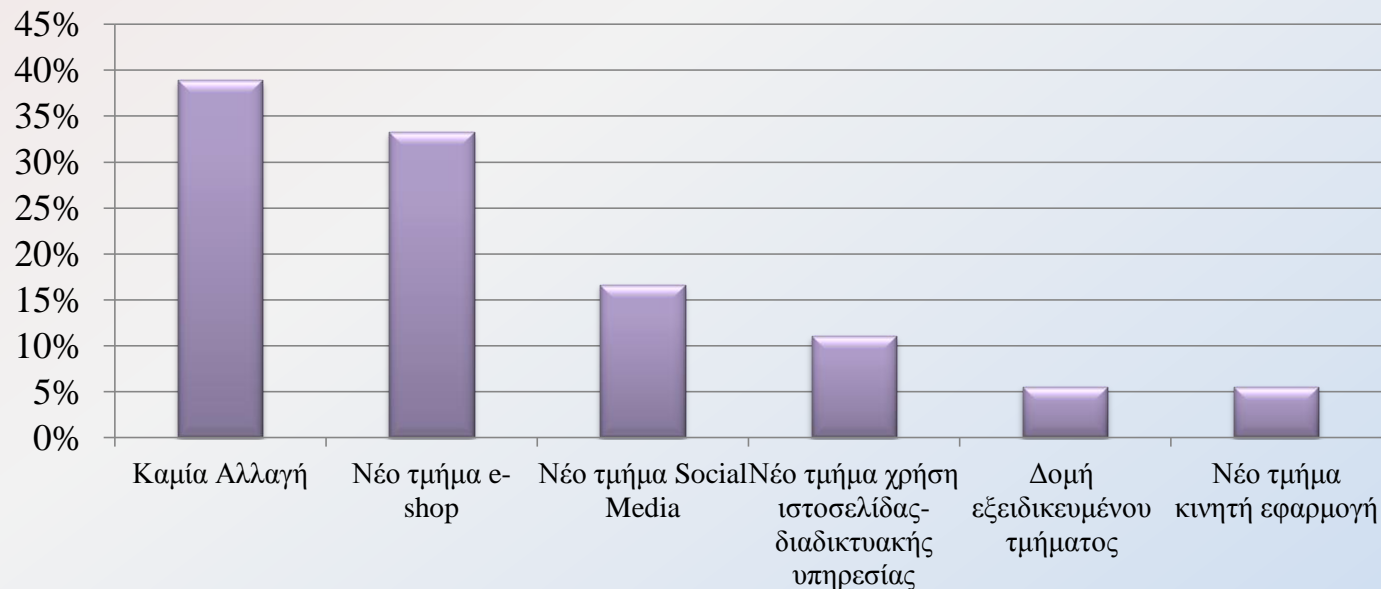
- Επηρέασε λειτουργίες που δεν σχετίζονται με την προσέλκυση πελατών (προμήθειες, σχεδιασμός προϊόντων)
- Δόμηση τμημάτων με γεωγραφική τοποθεσία
- Σταθερό πελατολόγιο με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά



Οι αλλαγές στα Τμήματα Πελατών

Νέα τμήματα με κριτήρια:

- Social media
- Κινητή εφαρμογή
- Αγορές από το e-shop
- Ψηφιακή υπηρεσία της επιχείρησης



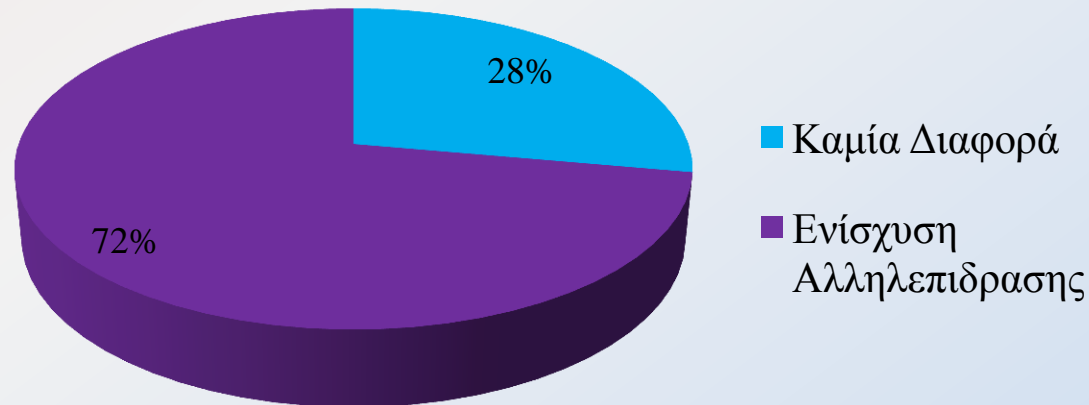
Οι αλλαγές στις Σχέσεις με τους Καταναλωτές

Ενίσχυση αλληλεπίδρασης

- Εκτεταμένη χρήση κοινωνικών δικτύων
- Ενίσχυση επικοινωνίας

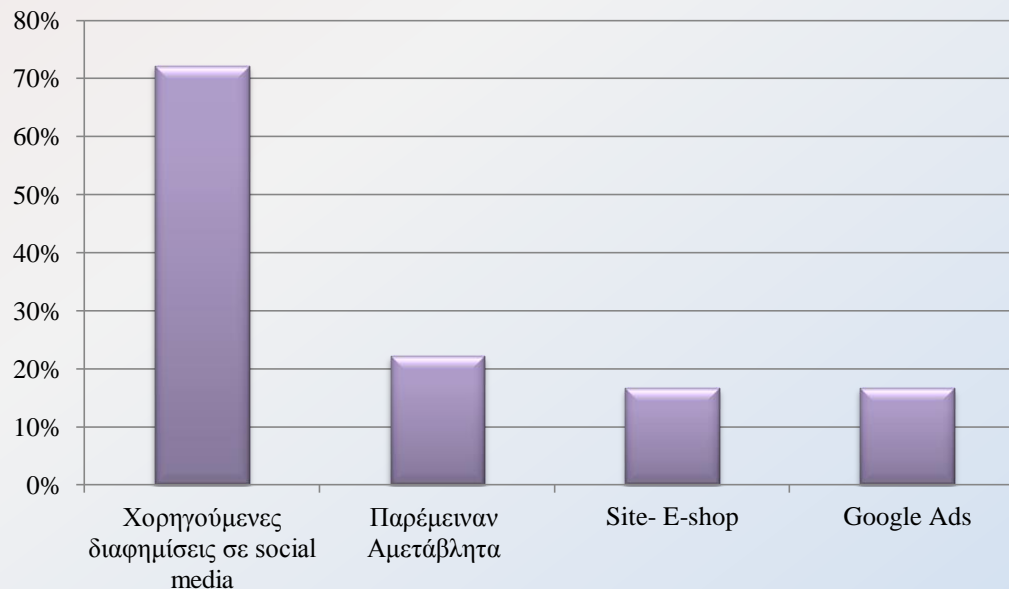
Καμία Διαφορά

- Παραδοσιακές μέθοδοι επικοινωνίας



Οι αλλαγές στα Κανάλια επικοινωνίας

- Χορηγούμενες Διαφημίσεις στα κοινωνικά δίκτυα
- Διαφημίσεις μέσω Google
- Ιστοσελίδα και το e-shop
- Καμία μεταβολή, δεν εστίασαν στην προώθηση της επιχείρησης



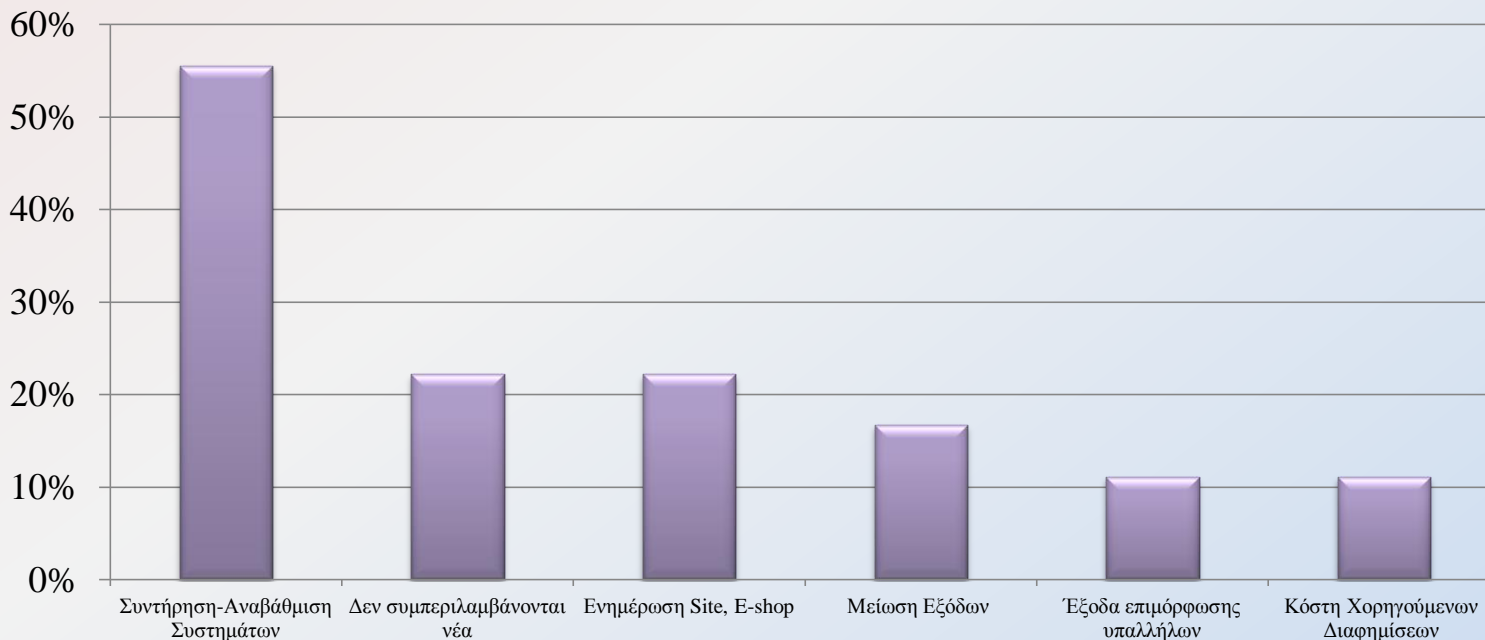
Οι αλλαγές στις Πηγές εσόδων

- Ίδια μέσα και πόρους
- Νέες θέσεις εργασίας- εξειδικευμένο προσωπικό, επιμόρφωση υπαλλήλων
- Λήψη δανείου
- Πρόγραμμα ΕΣΠΑ



Οι αλλαγές στη Δομή Κόστους

- Συντήρηση και αναβάθμιση ψηφιακών συστημάτων
- Κόστη επιμόρφωσης υπαλλήλων
- Χορηγούμενες διαφημίσεις
- Κόστη ενημέρωσης ιστοσελίδας, e-shop
- Σταδιακή μείωση κόστους (εθελούσιες αποχωρήσεις)
- Καμία μεταβολή (θεωρούνται αμελητέα τα έξοδα)

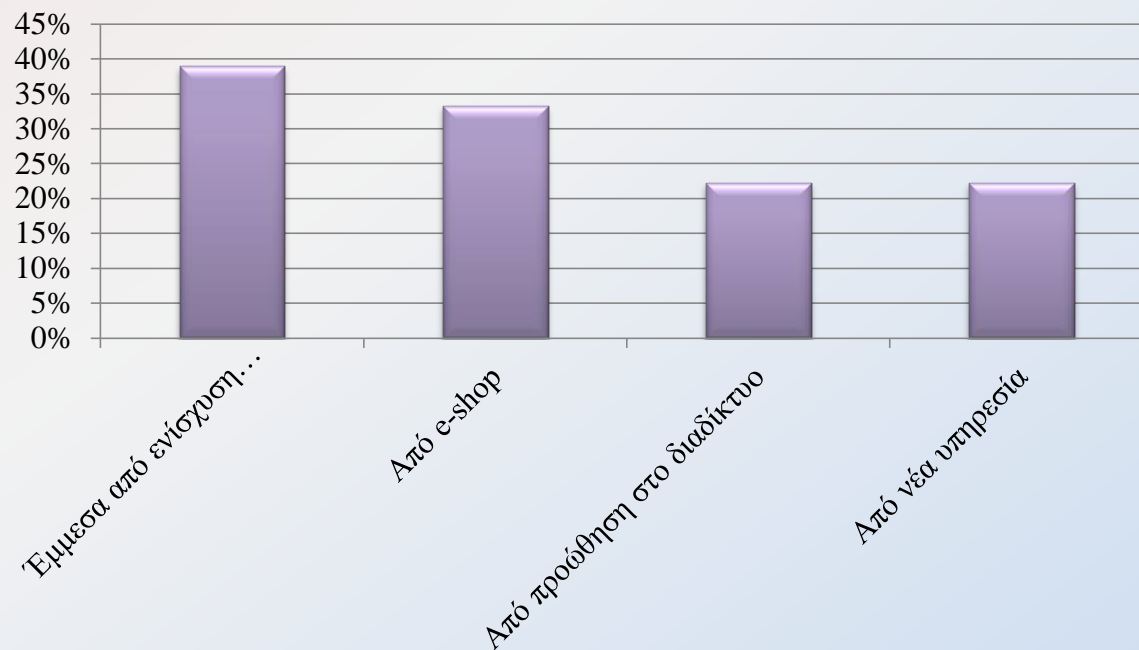


Οι αλλαγές στις Ροές Εσόδων

Σε όλες τις περιπτώσεις υπήρξαν νέες ροές εσόδων

Έμμεσα από:

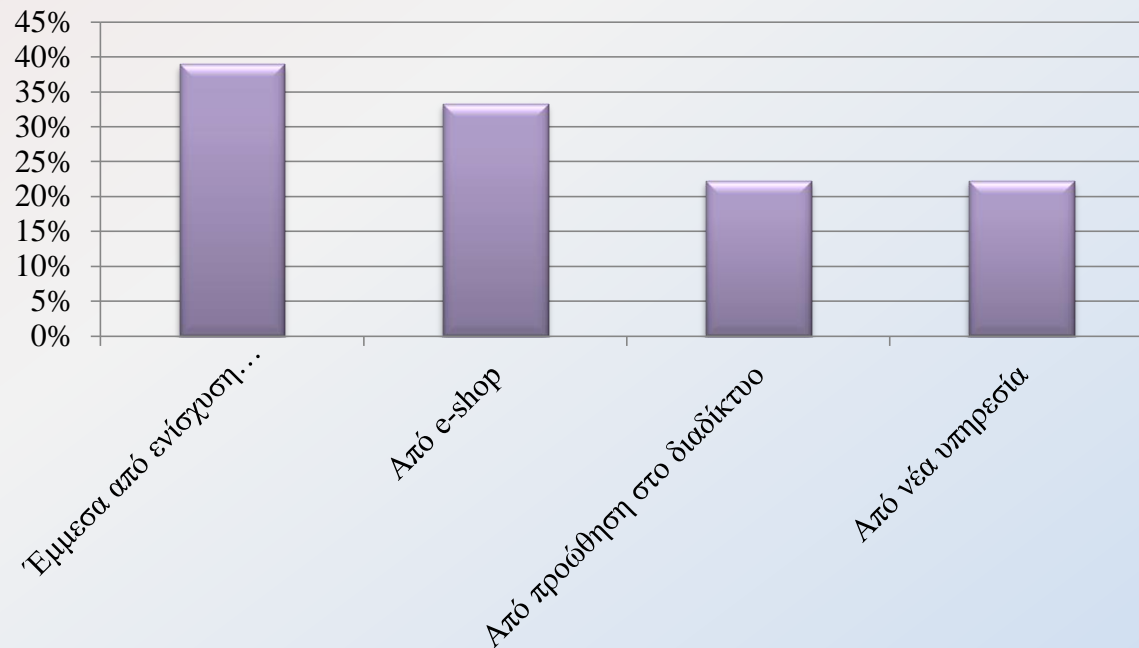
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Ενίσχυση αξιοπιστίας
- Εξοικονόμηση χρόνου από αυτοματοποίηση διαδικασιών και ενασχόληση με την ενίσχυση άλλων τμημάτων



Οι αλλαγές στις Ροές Εσόδων

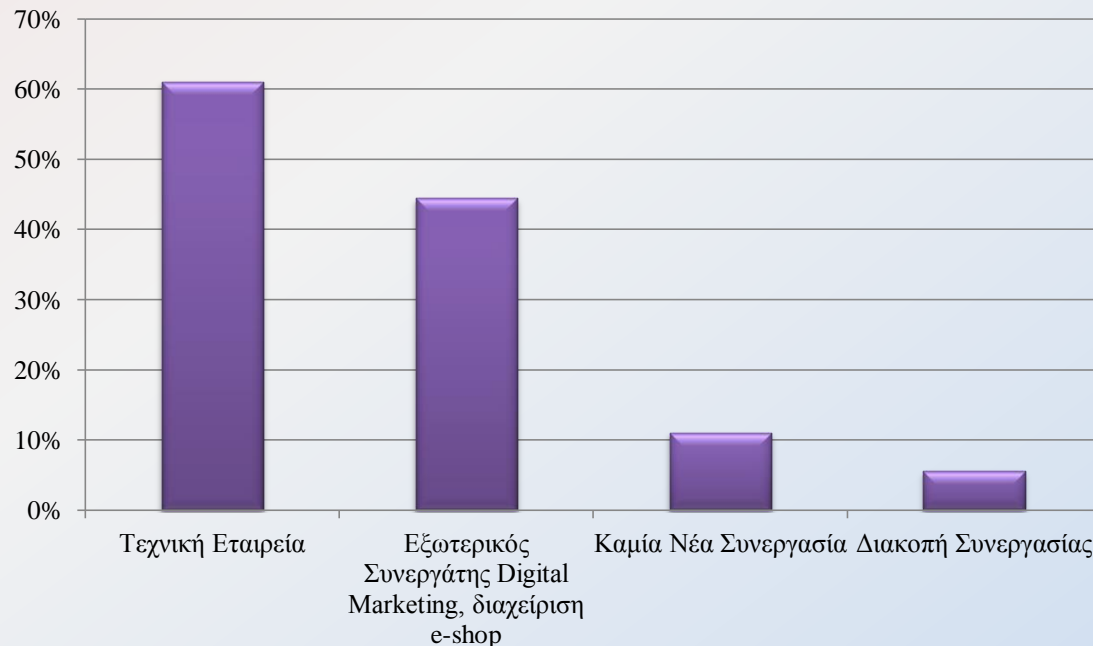
Άμεσα

- Από το e-shop
- Από την προώθηση στα κοινωνικά δίκτυα
- Από μια νέα ψηφιακή υπηρεσία



Οι αλλαγές στους Βασικούς Συνεργάτες

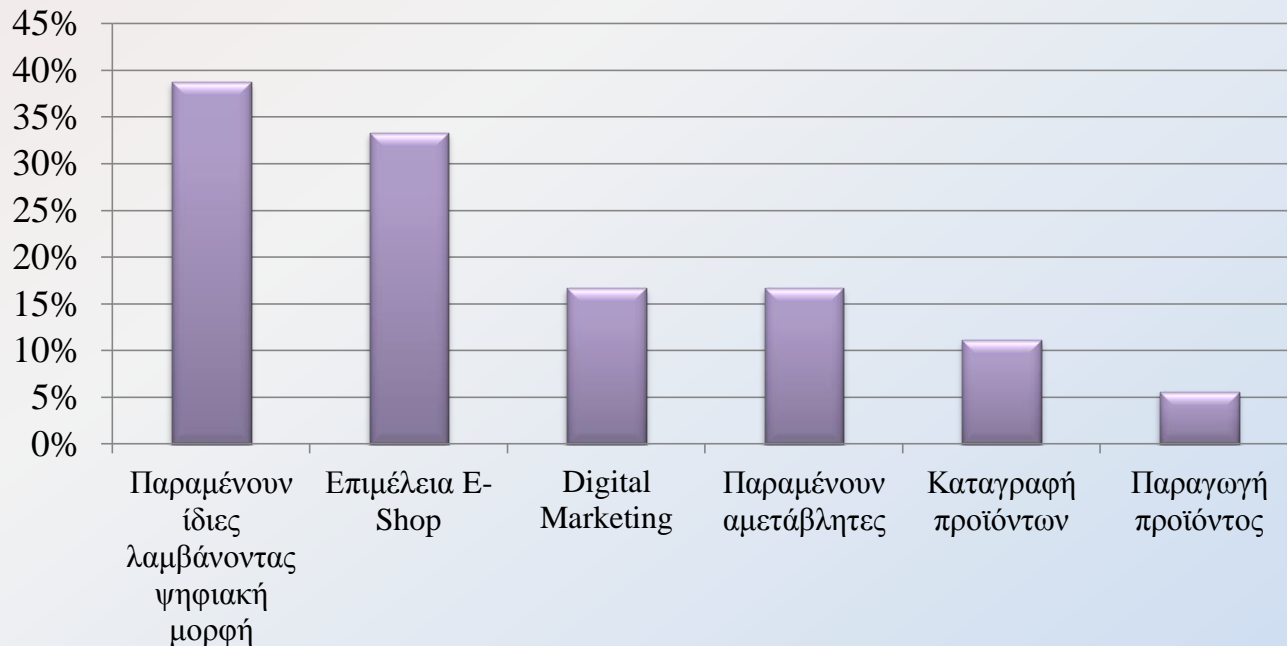
- **Τεχνική Εταιρεία** για έλεγχο και συντήρηση των ψηφιακών συστημάτων
- **Εξωτερικοί συνεργάτες** (marketing, διαχείριση e-shop)
- **Διακοπή συνεργασίας**, αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου την παραγωγή του προϊόντος
- **Καμία αλλαγή**



Οι αλλαγές στις Βασικές Δραστηριότητες

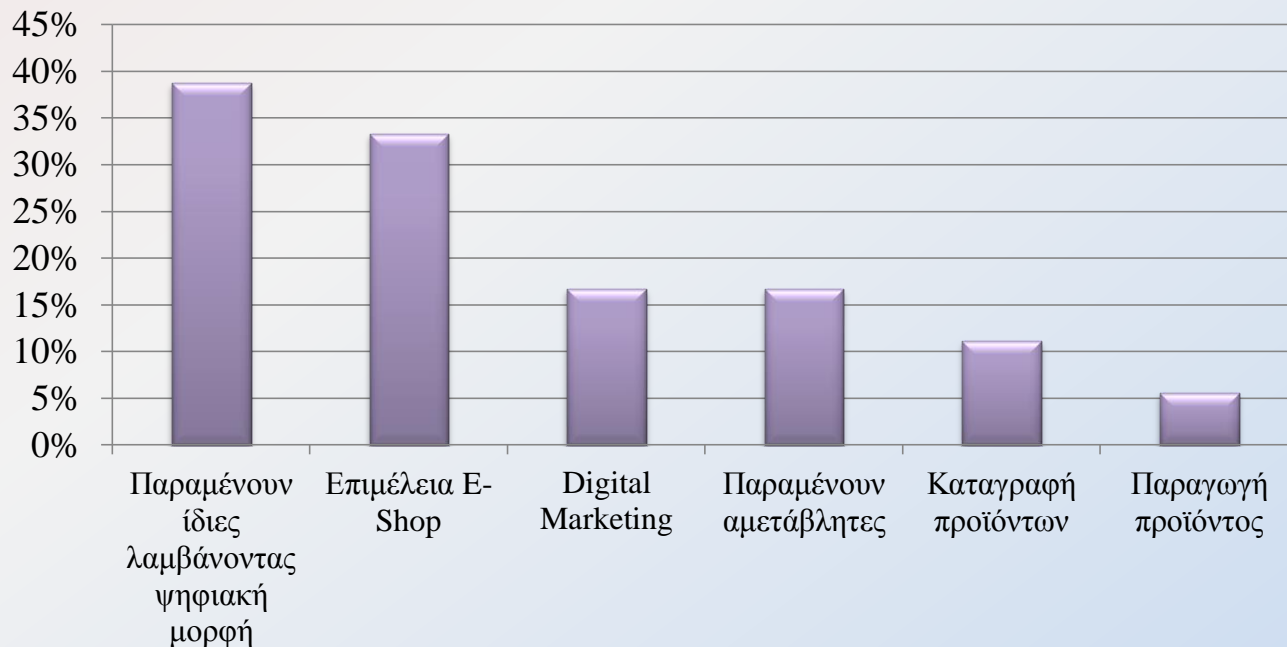
Παραμένουν ίδιες αλλάζοντας μορφή

- Εξυπηρέτηση πελατών
- Καταγραφή προϊόντων
- Σχεδίαση προϊόντων
- Λήψη παραγγελιών
- Τιμολόγηση
- Κλείσιμο ταμείου



Οι αλλαγές στις Βασικές Δραστηριότητες

- Επιμέλεια e-shop
- Τεχνικές ψηφιακού marketing
- Δεν συμπεριλαμβάνεται η καταγραφή προϊόντων
- Παραγωγική διαδικασία
- Παραμένουν αμετάβλητες





Συμπεράσματα
Όρια
Μελλοντικές επεκτάσεις

Συμπεράσματα

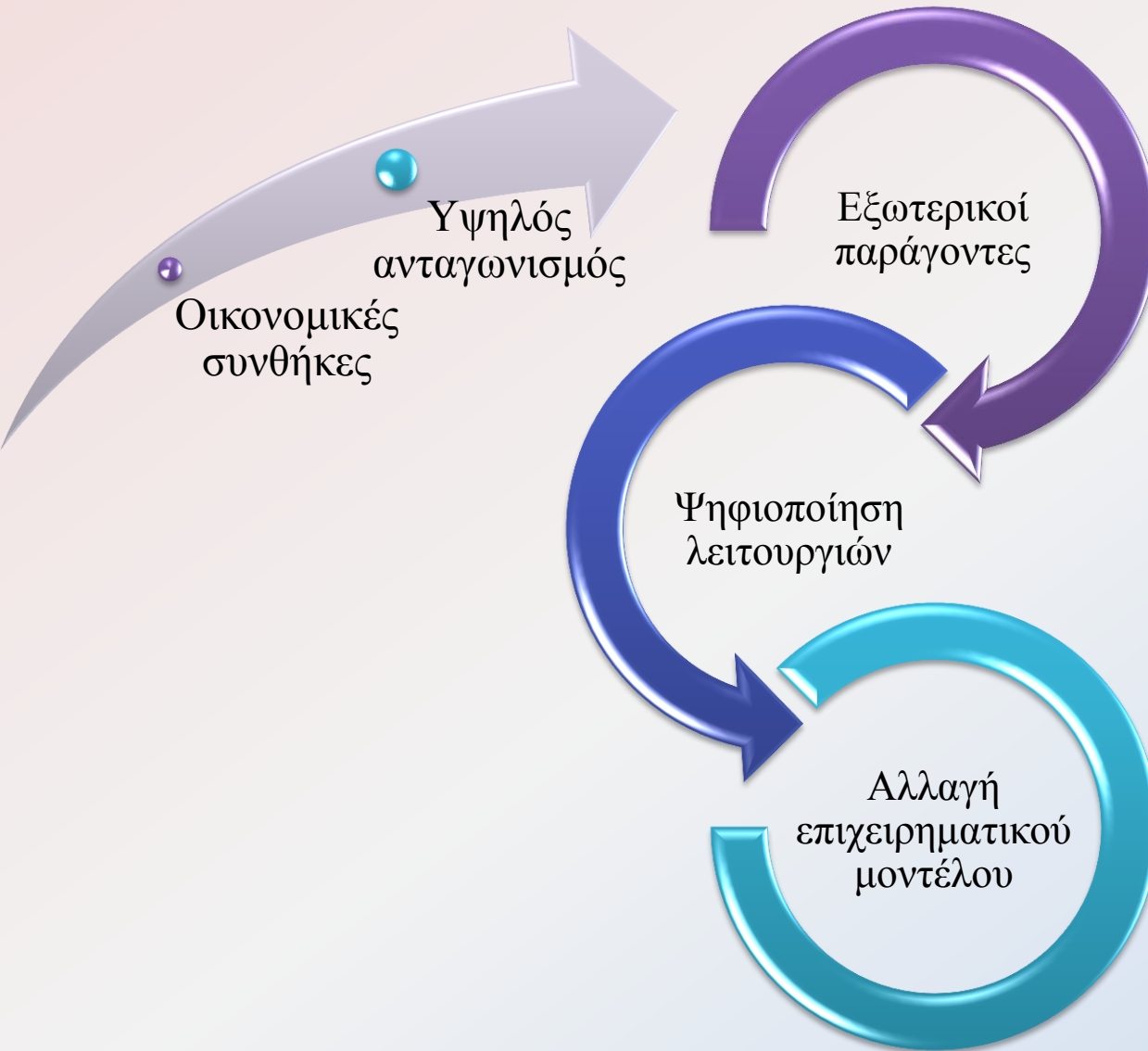
Ψηφιοποίηση Marketing

Ανάπτυξη πελατολογίου

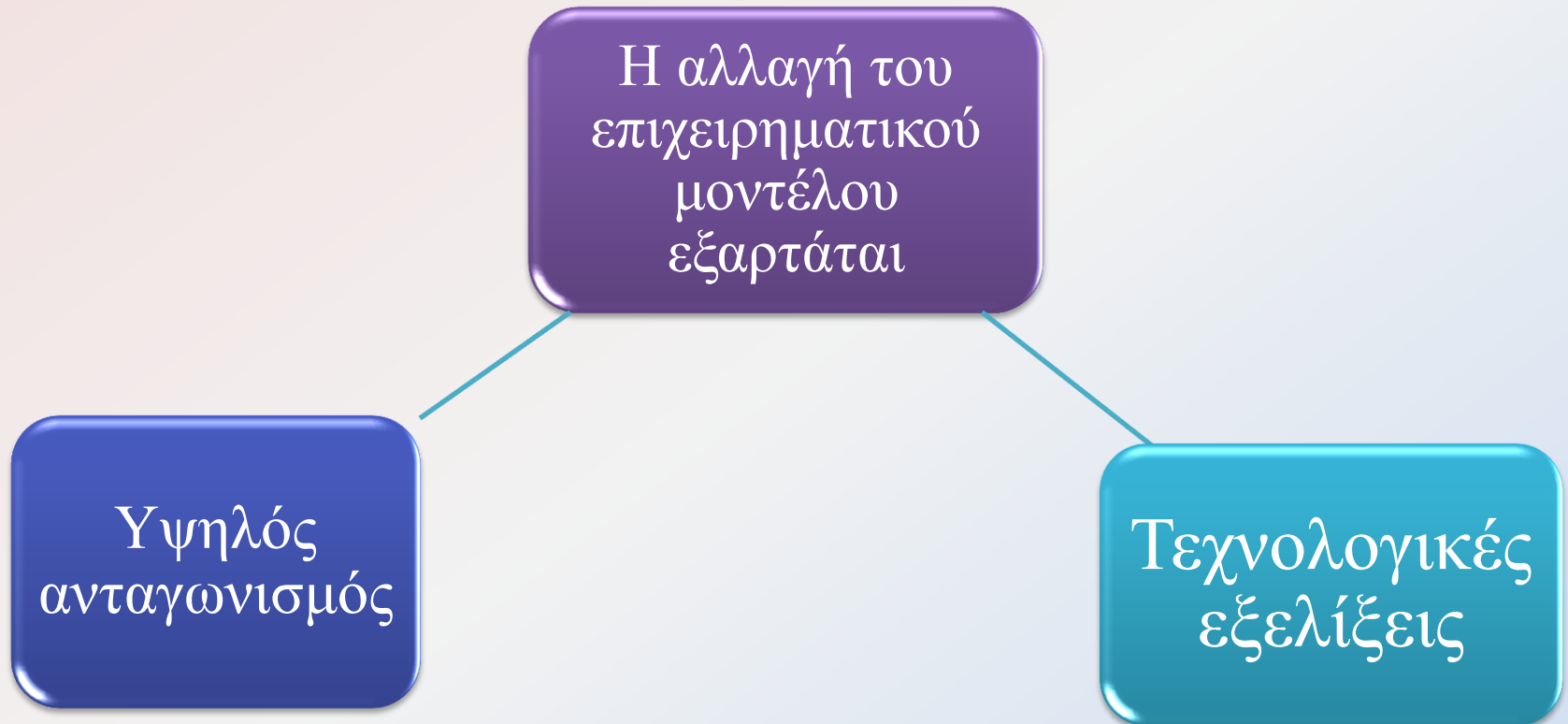
Ψηφιοποίηση Λειτουργιών που
σχετίζονται με τις προμήθειες

Ελαχιστοποίηση λαθών
Ενίσχυση άλλων τμημάτων

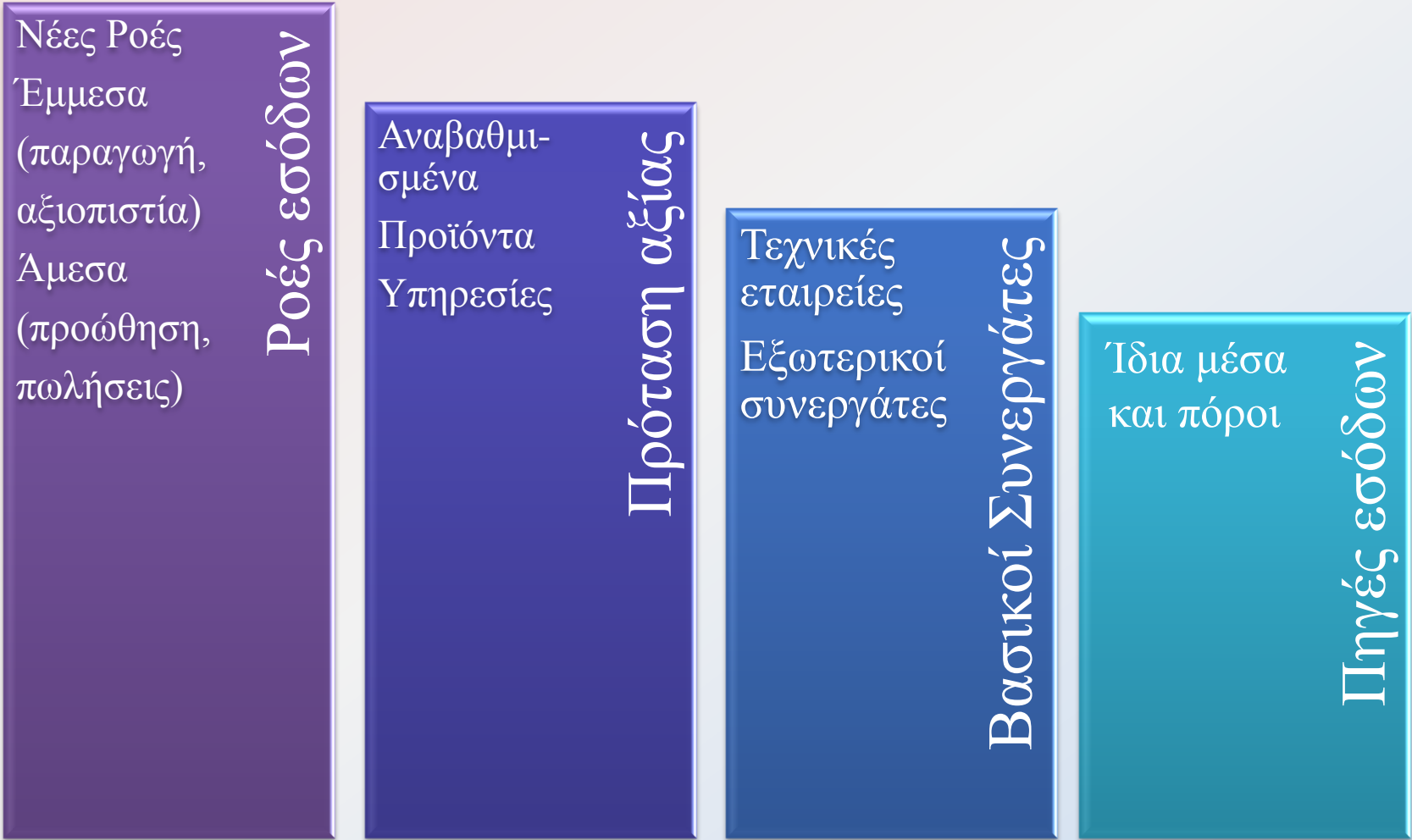
Συμπεράσματα



Συμπεράσματα



Συμπεράσματα



Συμπεράσματα



Συνεισφορά Μελέτης

Στη βιβλιογραφία

- Δεν υπάρχουν όμως συγκεντρωτικά σε μια μελέτη
- Εμπλουτίζεται η βιβλιογραφία

Στις επιχειρήσεις

- Μπορούν να εντοπίσουν επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά
- Να μάθουν πως επηρεάστηκε το επιχειρηματικό μοντέλο

Όρια και περιορισμοί

Δεν
εκπροσωπούνται
όλοι οι κλάδοι

Δεν συμμετέχουν
πολλές μεγάλες
επιχειρήσεις (>250
άτομα προσωπικό)

Δεν
συμπεριλαμβάνεται
επιχείρηση
πρωτογενή τομέα

Λόγω αρνητικής απόκρισης των επιχειρήσεων που ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες

Μελλοντικές Επεκτάσεις

Μεγαλύτερος
αριθμός
επιχειρήσεων με
στόχο τη
γενίκευση
αποτελεσμάτων

Ομαδοποίηση
σύμφωνα με τον
κλάδο

Ομαδοποίηση
σύμφωνα με το
μέγεθος της
επιχείρησης

Ομαδοποίηση
σύμφωνα με τις
ψηφιοποιημένες
λειτουργίες

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. (2020). Έκθεση ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ 2020 Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις [Ebook] (1st ed.).
- Berman, S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Cigaina, M., & Riss, U.V. (2017). Digital business modeling—A structural approach toward digital transformation. SAP White Paper—Digital Transformation.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26.
- Gsell, S., & Mette, J. (2017). The Impact of Digitalization on the Business Model of German Retail Banks (Postgraduate). Lund University School of Economics and Management.
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017), "Digital business transformation and strategy: What do we know so far, Cambridge Service Alliance, 10.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal Of Manufacturing Technology Management*, 30(8).
- Weill, P., & Woerner, S. (2015). Optimizing your digital business model. *IEEE Engineering Management Review*, 43(1), 123-131



Σας ευχαριστώ για
την προσοχή σας