

ΓΝΩΜΗ

Του Χρήστου Ταραντίλη

AI και ψηφιακός μεταοχηματισμός: Αποφάσεις, ευθύνη και πραγματική αλλαγή

Η συζήτηση για την τεχνητή νοημοσύνη (AI) στις επιχειρήσεις αρχίζει συχνά από τις δυνατότητες της τεχνολογίας και καταλήγει στις προσδοκίες για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Ανάμεσα στα δύο, όμως, βρίσκονται κρίσιμες αποφάσεις για την οργάνωση της εργασίας, την κατανομή της ευθύνης και τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται η βελτίωση. Η ταχύτερη εκτέλεση των ίδιων εργασιών έχει αξία, αλλά δεν συνιστά από μόνη της μετασχηματισμό.

Η προηγούμενη φάση της ψηφιακής μετάβασης επικεντρώθηκε στην ψηφιοποίηση πληροφοριών, στη διασύνδεση συστημάτων και στην αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών. Η AI διευρύνει το πεδίο παρέμβασης. Ενα σύστημα που βασίζεται σε προκαθορισμένους κανόνες μπορεί να προωθεί ένα αίτημα στο αρμόδιο τμήμα, ανάλογα με την κατηγορία που επιλέγει ο πελάτης σε μια φόρμα επικοινωνίας. Ενα σύστημα AI μπορεί να αναλύει το ίδιο το κείμενο του αιτήματος, να εντοπίζει το πιθανό πρόβλημα, να αναζητά σχετικές οδηγίες και να προτείνει απάντηση. Η διαφορά δεν βρίσκεται μόνο στην ταχύτητα. Η AI μπορεί πλέον να συσχετίζει και να συνθέτει πληροφορίες που επηρεάζουν μια απόφαση. Η δυνατότητα παραγωγής μιας απάντησης, ωστόσο, δεν εγγυάται την ακρίβειά της. Ενα αποτέλεσμα που παράγει ένα σύστημα AI μπορεί να φαίνεται πειστικό και να είναι εσφαλμένο. Χρειάζεται, επομένως, έλεγχος των πηγών, των παραδοχών, των παραλείψεων και της καταλληλότητάς του για τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Το επενδυτικό ενδιαφέρον επιβεβαιώνει τη σημασία που αποδίδουν οι επιχειρήσεις στην AI. Στην παγκόσμια έρευνα CEO Outlook Survey 2026 της EY (Ernst and Young) σε 1.200 διευθύνοντες συμβούλους από 21 χώρες, το 80% δηλώνει ότι σκοπεύει να αυξήσει τις επενδύσεις σε AI. Παράλληλα, το 48% επιδιώκει εξαγορές ή αποεπενδύσεις για να αποκτήσει πρόσβαση σε τεχνολογία και δυνατότητες AI. Οι αριθμοί αποτυπώνουν έντονη επενδυτική κινητικότητα, δεν αποδεικνύουν όμως από μόνοι τους ότι συντελείται μετασχηματισμός.

Η επένδυση αποκτά ουσιαστικό αποτέλεσμα όταν μετατρέπεται σε διαρκή ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί καλύτερα. Αυτό σημαίνει αποτελεσματικότερες διαδικασίες, πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις, καλύτερη συνεργασία και μετρήσιμη αξία για τους πελάτες και τους εργαζομένους. Εδώ δοκιμάζεται η διοικητική ωριμότητα. Η εγκατάσταση μιας ψηφιακής εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης, δεν διορθώνει έναν κακώς σχεδιασμένο τρόπο εργασίας. Μπορεί, αντίθετα, να επιταχύνει τα λάθη και να διευρύνει τις συνέπειές τους. Οταν τα δεδομένα είναι αναξιόπιστα, οι αρμοδιότητες ασαφείς και οι στόχοι αντιφατικοί, η τεχνολογία δεν καλύπτει το διοικητικό έλλειμμα.

Η αφετηρία πρέπει να είναι το πρόβλημα που θέλουμε να επιλύσουμε και όχι η εφαρμογή ενός συστήματος AI. Η επιχείρηση χρειάζεται να προσδιορίσει τι θέλει να βελτιώσει, με ποια κριτήρια θα αξιολογήσει το αποτέλεσμα και ποιοι κίνδυνοι πρέπει να περιοριστούν. Στην εξυπηρέτηση πελατών, για παράδειγμα, η ταχύτερη απάντηση έχει περιορισμένη αξία αν αυξάνονται οι λανθασμένες οδηγίες, οι επαναλαμβανόμενες επικοινωνίες και τα αιτήματα που παραμένουν ανεπίλυτα. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται ανασχεδιασμός της διαδικασίας και επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων.

Ο χρόνος που εξοικονομείται μπορεί να αξιοποιηθεί για καλύτερη εξυπηρέτηση, ουσιαστικότερη συνεργασία, εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Μπορεί όμως και να απορροφηθεί απλώς με την αύξηση του όγκου εργασίας, χωρίς να δημιουργείται περιθώριο για έλεγχο, μάθηση ή βελτίωση. Το ποια κατεύθυνση θα επικρατήσει αποτελεί διοικητική επιλογή και επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της εργασίας.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων δεν πρέπει να περιορίζεται στη χρήση μιας εφαρμογής AI. Χρειάζεται να καλλιεργεί την ικανότητα διατύπωσης κατάλληλων ερωτημάτων, αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και αναγνώρισης πιθανών σφαλμάτων ή προκαταλήψεων. Ο εργαζόμενος που εντοπίζει μια λανθασμένη σύσταση ενός συστήματος AI πρέπει να έχει τόσο τη γνώση όσο και την αρμοδιότητα να την αμφισβητήσει. Η επιχείρηση μπορεί να αναθέτει εργασίες στην AI, αλλά δεν μπορεί να της εκχωρεί την ευθύνη. Μια πρόταση του συστήματος AI δεν αποτελεί επαρκή αιτιολόγηση μιας απόφασης, ιδιαίτερα όταν επηρεάζονται εργαζόμενοι, πελάτες ή συνεργάτες. Πρέπει να είναι σαφές ποιος εγκρίνει, ποιος ελέγχει και ποιος εξετάζει μια ένσταση.

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η αποτροπή διακρίσεων και η διαφύλαξη της επιχειρηματικής γνώσης πρέπει επίσης να ενσωματώνονται εξαρχής στον σχεδιασμό και την εφαρμογή κάθε συστήματος AI. Χρειάζεται να καθορίζονται τα δεδομένα που επιτρέπεται να εισάγονται, τα δικαιώματα πρόσβασης και οι διαδικασίες αντιμετώπισης περιστατικών ασφαλείας. Η αξιολόγηση δεν ολοκληρώνεται με την υλοποίηση ενός συστήματος AI. Οι έλεγχοι πρέπει να συνεχίζονται κατά την καθημερινή λειτουργία του, καθώς ανακριβείς απαντήσεις ή μεροληπτικές συστάσεις ενδέχεται να αναδειχθούν μόνο στην πράξη.

Στο άμεσο μέλλον, η AI αναμένεται να ενσωματωθεί βαθύτερα στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Τα συστήματα AI θα εκτελούν περισσότερα διαδοχικά βήματα με περιορισμένη ανθρώπινη παρέμβαση. Οσο αυξάνεται η αυτονομία των συστημάτων AI με πράκτορες (agentic AI), τόσο σημαντικότερα γίνονται τα όρια εξουσιοδότησης, η ανθρώπινη εποπτεία και οι μηχανισμοί διακοπής.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων δεν θα κρίνεται μόνο από την πρόσβαση στην τεχνολογία. Θα εξαρτάται από την ικανότητα κάθε επιχείρησης να τη συνδέει με σαφείς στόχους, αξιόπιστα δεδομένα, κατάλληλες διαδικασίες και λογοδοσία. Η πρόοδος δεν αγοράζεται μαζί με μια άδεια λογισμικού. Χτίζεται καθημερινά με μάθηση, έλεγχο, διόρθωση και ανάληψη ευθύνης.

Ο κ. Χρήστος Ταραντίλης είναι καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.



Η εκπαίδευση των εργαζομένων δεν πρέπει να περιορίζεται στη χρήση μιας εφαρμογής AI. Χρειάζεται να καλλιεργεί την ικανότητα διατύπωσης κατάλληλων ερωτημάτων, αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και αναγνώρισης πιθανών σφαλμάτων ή προκαταλήψεων