



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
EXECUTIVE MBA (E-MBA)

Διπλωματική Εργασία

**Η ηλεκτρονική τραπεζική ως βάση θεμελίωσης
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

της
Αθηνάς Συμμανάκη
Πτυχιούχου Ευρωπαϊκού Πολιτισμού Ε.Α.Π.

επιβλέπουσα
Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2016

Ευχαριστίες

Από το βήμα που μου δίνεται, με την παρούσα διπλωματική εργασία, θα ήθελα καταρχάς, να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, χωρίς τη βοήθεια και την αμέριστη συμπαράσταση της οποίας, δεν θα είχα καταφέρει να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα E-MBA.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερω, την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου, της οποίας η καθοδήγηση συνέβαλλε στη διαμόρφωση και στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του E-MBA, καθώς οι γνώσεις που αποκόμισα μέσα στο αμφιθέατρο, έγιναν η βάση για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θα ήταν μεγάλη παράλειψη να μην ευχαριστήσω το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών και την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, ιδιαίτερω τη Διεύθυνση Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και τον Διευθυντή και τους συναδέλφους μου, στο Κατάστημα Ε.Τ.Ε. Βύρωνα, για την συμπαράστασή τους και την πολύτιμη βοήθειά τους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία χρηματοδοτήθηκε από το Ι.Κ.Υ., στο πλαίσιο του προγράμματος χορήγησης υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές, πρώτου κύκλου (μάστερ), στην Ελλάδα, με ένταξη στην αγορά εργασίας, ακαδημαϊκού έτους 2014-2015. Ο συνδυασμός μεταπτυχιακών σπουδών και παράλληλης εργασίας βοήθησε, τόσο στην επιτυχή ολοκλήρωση των σπουδών μου, όσο και στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασιακής πρακτικής, του πρώτου μέρους του προγράμματος. Το εν λόγω πρόγραμμα, μού έδωσε μία δεύτερη ευκαιρία τόσο σε ακαδημαϊκό, όσο και σε εργασιακό επίπεδο.

Περίληψη

Η ηλεκτρονική τραπεζική συνίσταται από δύο διαστάσεις, οι οποίες θα αναλυθούν στην παρούσα εργασία. Η διάσταση της ηλεκτρονικής υπονοεί τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, οι οποίες έχουν καθορίσει την οικονομία και την κοινωνία τα τελευταία σαράντα χρόνια: αυτοματοποίηση, ψηφιοποίηση, διαδίκτυο και παγκόσμιος ιστός. Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, από τις επιχειρήσεις και τα κράτη, ενίσχυσε την επίδοσή τους και οδήγησε σε μία κυκλική σχέση, η οποία αρχικά περιλάμβανε την ενσωμάτωση τους στη λειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, αυτή η ενσωμάτωση οδηγούσε σε εξέλιξη των τεχνολογικών συστημάτων – εννοιολογήθηκε ο όρος της καινοτομίας – επηρεάζοντας και το εξωτερικό περιβάλλον, με οικονομικές και κοινωνικές προεκτάσεις: παγκοσμιοποίηση, διαδίκτυο, παγκόσμιος ιστός, οικονομία της γνώσης, ψηφιακή οικονομία, κοινωνικά δίκτυα, ηλεκτρονικό εμπόριο και ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα αναλυθεί ο τρόπος που έχουν αναπτύξει οι επιχειρήσεις, στο εσωτερικό τους, προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, στο νέο ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον, μέσω της έννοιας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Η ανάλυση θα εστιάσει περισσότερο, στο πρώτο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, στη Στρατηγική Ανάλυση, καθώς και στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει εκτεταμένη αναφορά στις επιδράσεις των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στην οικονομία και στην κοινωνία. Θα υπογραμμισθεί η σχέση τεχνολογίας και παγκοσμιοποίησης. Αποκορύφωμα αυτής της σχέσης αποτελεί η ανάπτυξη του διαδικτύου και στη συνέχεια, του παγκόσμιου ιστού και των νέων εφαρμογών, των οποίων η ενσωμάτωση αλλάζει τα παραδοσιακά μοντέλα επιχείρησης, καθώς αναδύεται το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς και στη διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος των εταιρειών, προκειμένου να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους στα νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, θα αποδοθεί η δεύτερη διάσταση του όρου ηλεκτρονική τραπεζική. Αρχικά, θα πραγματοποιηθεί μία αναφορά στις αλλαγές που έχουν επιφέρει οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών στον τραπεζικό κλάδο. Στη συνέχεια, θα επισημανθεί ο ρόλος του σημερινού οικονομικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει τον ανταγωνισμό, στον κλάδο της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Θα ακολουθήσει αναφορά στο παράδειγμα της ανταγωνιστικής στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο θα γίνει εκτεταμένη αναφορά στη λειτουργική αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Θα επισημανθούν οι πολιτικές των τραπεζών σε σχέση με τις διαδικασίες, την ασφάλεια, την πρόβλεψη, τη διαχείριση της γνώσης και την πελατειακή δέσμευση, ενώ θα γίνει λόγος για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ηλεκτρονικής τραπεζικής σε επιχειρησιακό και πελατειακό επίπεδο.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Κεφάλαιο 1ο Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου.....	7
Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον.....	7
Εισαγωγή 1 ^ο κεφαλαίου.....	7
1. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	7
Στρατηγική Ανάλυση.....	14
1.2. Η ανίχνευση του μάκρο – περιβάλλοντος (PEST).....	15
1.3 Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	17
1.4 Η εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	30
1.4.1 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	30
1.4.2 Η βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	33
1.4.3 Η αλυσίδα αξίας.....	35
1.4.4 Η ανάλυση SWOT.....	40
Σύνοψη 1 ^ο Κεφαλαίου.....	41
Βιβλιογραφία 1 ^ο κεφαλαίου.....	42
Κεφάλαιο 2 ^ο Η Ψηφιακή Οικονομία και το ηλεκτρονικό επιχειρείν.....	45
Εισαγωγή 2 ^ο Κεφαλαίου.....	45
2.1 Η ανάπτυξη της Πληροφορικής.....	45
2.2 Το διαδίκτυο και οι υπηρεσίες ιστού.....	48
2.3 Η Ψηφιακή Οικονομία.....	53
2.3.1 Μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.....	53
2.3.2 Η ηλεκτρονική ολοκλήρωση των οργανισμών.....	56
2.3.3 Το ηλεκτρονικό εμπόριο.....	60
2.3.4 Ο ρόλος υπηρεσιών υποστήριξης στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.....	67
2.4 Πηγή επιχειρηματικής αξίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	75
Σύνοψη 2 ^ο κεφαλαίου.....	77
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου.....	78
Κεφάλαιο 3ο Ο Τραπεζικός Κλάδος στο νέο περιβάλλον.....	81
3. Εισαγωγή.....	81
3.1 Η τεχνολογία αλλάζει το τραπεζικό τοπίο.....	82
3.2 Οι εξελίξεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.....	88
3.3 Η ηλεκτρονική τραπεζική στο ελληνικό τραπεζικό τοπίο.....	93
3.3.1 Νομοθετικές Ρυθμίσεις.....	95
3.3.2 Η συμβολή της ηλεκτρονικής τραπεζικής στην οικονομία.....	97

3.4 Η ένταση της ψηφιοποίησης.....	104
3.5 Το υπόδειγμα του Porter για την ηλεκτρονική τραπεζική και τον ανταγωνισμό στο retail banking.....	107
3.6 Η Στρατηγική Εναλλακτικών Δικτύων Εξυπηρέτησης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος – Ε.Τ.Ε. Α.Ε.	115
Σύνοψη 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	122
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου.....	123
Κεφάλαιο 4 ^ο Η ηλεκτρονική Τραπεζική.....	128
Εισαγωγή 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	128
4. Υπηρεσίες Τραπεζικής μέσω Διαδικτύου.....	128
4.1 Ηλεκτρονικές συναλλαγές.....	129
4.2 e-Investment.....	136
4.3 Λύσεις πληρωμών για τις επιχειρήσεις.....	137
4.4 Τρόποι Πληρωμής.....	140
4.5 Η ασφάλεια των συναλλαγών.....	143
4.6 Πλεονεκτήματα για την τράπεζα.....	146
4.7 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ηλεκτρονικής τραπεζικής για τους πελάτες και τις επιχειρήσεις.....	152
Σύνοψη 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	153
Σύνοψη.....	157
Βιβλιογραφία Εργασίας.....	159
Ελληνική.....	159
Ξενόγλωσση.....	162
Διαδικτυακές πηγές.....	165

Κεφάλαιο 1ο Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον

Εισαγωγή 1^{ου} κεφαλαίου

Οι εταιρείες έρχονται συχνά αντιμέτωπες, με προκλήσεις του εξωτερικού μακροοικονομικού περιβάλλοντος και με προκλήσεις που προκύπτουν μέσα από τον ανταγωνισμό του κλάδου που δραστηριοποιούνται. Στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η αλλαγή είναι η μόνη σταθερά και οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαβλέπουν γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να απειλήσουν την βιωσιμότητά τους. Εντούτοις, οφείλουν να διαθέτουν στο εσωτερικό τους περιβάλλον, όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, δηλαδή κατάλληλη οργάνωση και πόρους, ούτως ώστε να προσαρμοστούν στις εξωτερικές προκλήσεις.

Στο πρώτο μέρος, του παρόντος κεφαλαίου, θα γίνει μία εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα γίνει μία εκτεταμένη αναφορά στο πρώτο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, τη *στρατηγική ανάλυση*. Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο μέρος του παρόντος κεφαλαίου, θα αναλυθεί το μάκρο - περιβάλλον ή γενικευμένο (societal) περιβάλλον της επιχείρησης. Στο τρίτο μέρος, θα εξεταστεί το μικρο - περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τελευταίο κομμάτι του παρόντος κεφαλαίου, θα αποτελέσει η ανάλυση του εσωτερικού της επιχείρησης, και συγκεκριμένα, του τρόπου που η εταιρεία εντοπίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και πώς μπορεί να τις εκμεταλλευτεί, βάσει των ευκαιριών και των απειλών που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

1. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Κάθε εταιρεία θέτει στόχους και διαμορφώνει μία *στρατηγική*, δηλαδή χαράζει μία διαδρομή, μέσα από την οποία θα οδηγηθεί στην εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει. Σύμφωνα με τους Miller & Dess (1996), η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα ορθολογικού προγραμματισμού, κατά τον οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να τοποθετηθεί (positioning) στο περιβάλλον της και να εξασφαλίσει αυτή τη θέση. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο, η προσπάθεια εξισορρόπησης (fit) των δυνάμεων και

αδυναμιών στο εσωτερικό της επιχείρησης, με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού μάκρο και μικρο (κλαδικού) περιβάλλοντος, οδηγεί στην επιθυμητή στρατηγική. Η επιλογή ορθολογικών σκοπών και στόχων, μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ, θα οδηγήσει στη χάραξη της σωστής στρατηγικής και της υλοποίησής της. Προκειμένου να συμβεί αυτό, η διοίκηση μίας επιχείρησης καλείται να λάβει δύσκολες αποφάσεις που δεν θα είναι αρεστές σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων¹. Αυτή είναι η πιο ουσιαστική πρόκληση στο στρατηγικό μανάτζμεντ: Η διαχείριση της αλλαγής (Γεωργόπουλος, 2013:19, 22, 28, 31; Παπαδάκης, 2012: 35-36).

Το στρατηγικό μανάτζμεντ εξελίχθηκε λόγω των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος και αυτό το γεγονός υπογραμμίζεται από την ιστορία εξέλιξης του τα τελευταία χρόνια. Από τις αρχές της δεκαετίας του '50, το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβαλλόταν με πολύ αργούς ρυθμούς. Οι εταιρείες αντιμετώπιζαν την πρόκληση του ελέγχου των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δραστηριοτήτων τους, *βάσει ετήσιων προϋπολογισμών και επαναλαμβανόμενων χρηματοοικονομικών ελέγχων (Budgeting and Financial Control)*, βασισμένοι στα αποτελέσματα προηγούμενων ετών. Το κύριο ζητούμενο για το σχεδιασμό του προϋπολογισμού και χρηματοοικονομικού ελέγχου ήταν η επίτευξη του κέρδους. Η λογική τους ήταν ότι και με τη βεβαιότητα που παρείχε ένα σχετικά σταθερό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, μπορούσαν να ελέγξουν τους χρηματοοικονομικούς σκοπούς που είχαν θέσει. Το πρόβλημα αυτής της μεθόδου ήταν η προσκόλληση σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, εις βάρος μακροπρόθεσμων στόχων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας (Γεωργόπουλος, 2013: 66-67).

Από τα τέλη της δεκαετίας του '50 και ύστερα, επειδή οι οργανισμοί είχαν αρχίσει να αναπτύσσουν διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, προέκυψε η ανάγκη του *μακροπρόθεσμου σχεδιασμού (Long-Term Planning)*, τα αποτελέσματα

¹ Οι ομάδες ενδιαφερομένων γύρω από έναν οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο, είναι όλες εκείνες, οι οποίες συναλλάσσονται με τον οργανισμό και προσβλέπουν στην ευημερία του, επηρεάζουν τη δράση του, όπως οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι μέτοχοι και οι κοινωνικές ομάδες από τις οποίες προέρχονται (Γεωργόπουλος, 2013: 19)

του οποίου αποτιμούνταν ποσοτικά, βάσει στοχοθεσίας. Οι εταιρείες ξεκίνησαν, όχι μόνο να προβλέπουν τις πωλήσεις τους σε βάθος χρόνου, αλλά να θέτουν στόχους ανά τμήμα της διοίκησης (π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ), με τη βοήθεια συστημάτων επιχειρησιακού σχεδιασμού. Εντούτοις, το μοντέλο διοίκησης διαψευδόταν στην πραγματικότητα και τα στελέχη συνειδητοποίησαν ότι βασισμένοι στο παρελθόν, δεν μπορούν να προβλέψουν επιτυχώς το μέλλον (Γεωργόπουλος, 2013: 67-68).

Κατά τη διάρκεια του '70, αναπτύχθηκε ο *στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning)*. Τα στελέχη άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι στον βιομηχανικό κλάδο, η αγορά καθορίζει την παραγωγή και όχι το αντίθετο, για αυτό δόθηκε βάρος στο μάρκετινγκ. Το 1980, ύστερα από την έκδοση του συγγράμματος «*Ανταγωνιστική Στρατηγική*», του Porter, τα στελέχη κατανόησαν ότι η δυναμική των επιχειρήσεων, στον τρόπο που αντιμάχονται τον ανταγωνισμό, έχει επιπτώσεις στα κέρδη τους. Ζητούμενο, εκείνη τη χρονική περίοδο ήταν η ικανότητα των στελεχών να προσδιορίσουν την ένταση στο περιβάλλον του κλάδου τους. Ο σχεδιασμός μίας στρατηγικής που βοηθά την εταιρεία να βρει την κατάλληλη θέση στον κλάδο, ούτως ώστε να αμυνθεί τις δυνάμεις του ανταγωνισμού και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελούν συνοπτικά, τα χαρακτηριστικά του *στρατηγικού σχεδιασμού*. Ωστόσο, ο σχεδιασμός δεν είχε την ευελιξία προσαρμογής στο ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, καταδικάζοντας τα αρχικά επιχειρηματικά σχέδια (Γεωργόπουλος, 2013: 33, 69).

Άλλος ένας τρόπος αντιμετώπισης της μεταβλητότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ο προγραμματισμός με βάση τα σενάρια, με άλλα λόγια υποθέσεις για το πώς μπορεί να πράγματα να εξελιχθούν στο μέλλον και πώς η εταιρεία θα αντιμετωπίσει αυτές τις αλλαγές. Συνήθως επιλέγονται τρία σενάρια, ένα αισιόδοξο (30-50%), ένα απαισιόδοξο (30-50%) και ένα πιο πιθανό (50-70% πιθανότητες). Τα σενάρια της εταιρείας Shell διαμορφώνονται σε ορίζοντα πενήντα ετών, πάνω σε ενεργειακά θέματα και έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης. Τα διαμορφωμένα σενάρια βοηθούν τα στελέχη να επιλέγουν τις κινήσεις στο σήμερα, έχοντας στο μυαλό τους αυτό που πρόκειται να γίνει μακροπρόθεσμα. Η Shell λόγω του προγραμματισμού με βάση τα σενάρια, είχε καταφέρει να αντεπεξέλθει στην πετρελαϊκή κρίση του 1973, γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Το 1981, σε μία

ψυχροπολεμική ακόμα περίοδο, η Shell είχε διαμορφώσει ένα σενάριο, το οποίο προέβλεπε την πτώση του κομμουνισμού και την ανάπτυξη ελεύθερης αγοράς στη Ρωσία. Όταν το σενάριο έγινε πραγματικότητα, η Shell ήταν προετοιμασμένη να επενδύσει, σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013: 63, 65; Παπαδάκης, 2012: 105-106).

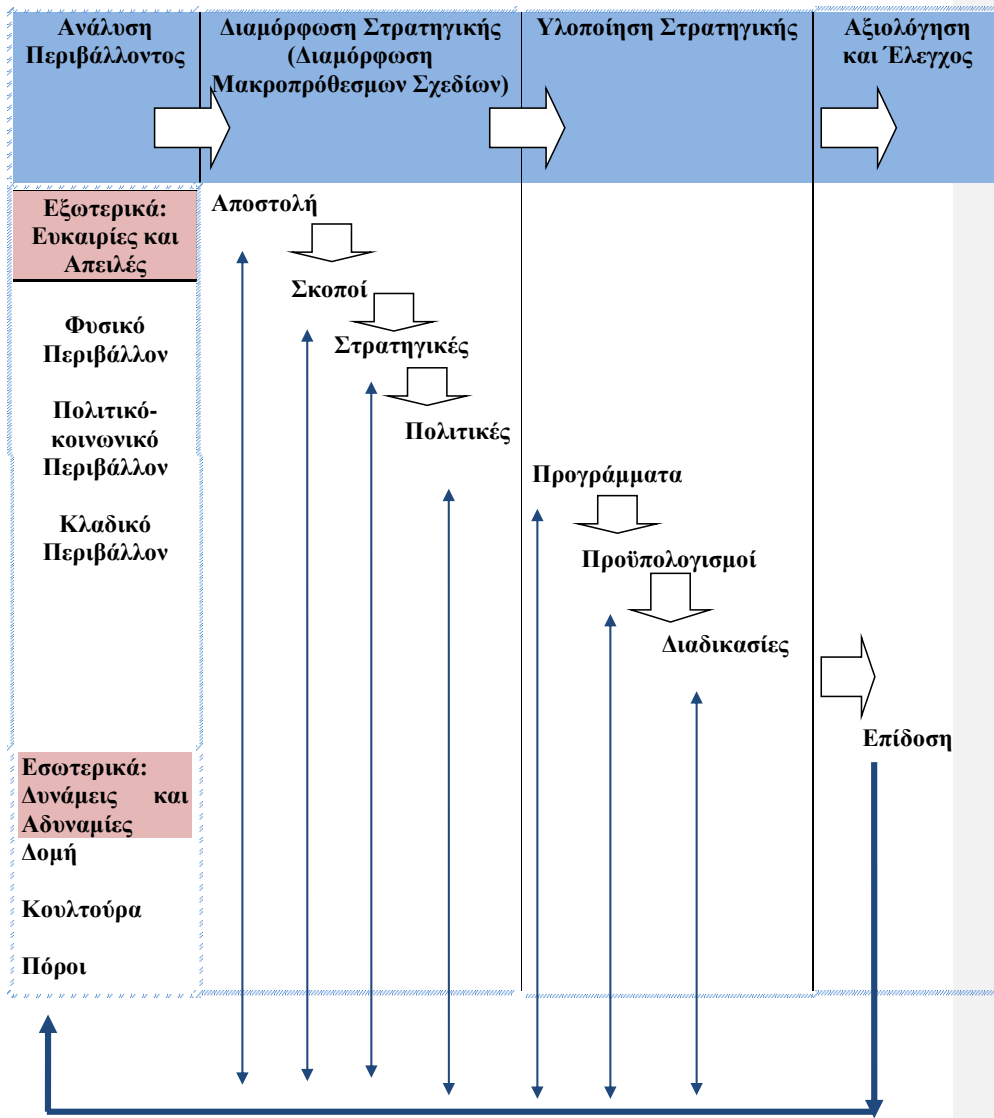
Formatted: Greek

Με την υιοθέτηση του υποδείγματος του Porter και του προγραμματισμού βάσει σεναρίων, αποδείχθηκε ότι η παρακολούθηση των αλλαγών του μακροοικονομικού σκηνικού και η ανάλυση του μικρο – ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι σημαντικές. Οι διοικήσεις κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι μείζον ζήτημα για την επιτυχία της επιχείρησης αποτελεί ο στρατηγικός τρόπος σκέψης, δηλαδή η ανάλυση μίας κατάστασης και η επιχειρηματική διαίσθηση, οδηγούν στη σωστή στρατηγική, η οποία οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ενσωμάτωση της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ονομάζεται *στρατηγικό μάνατζμεντ*.

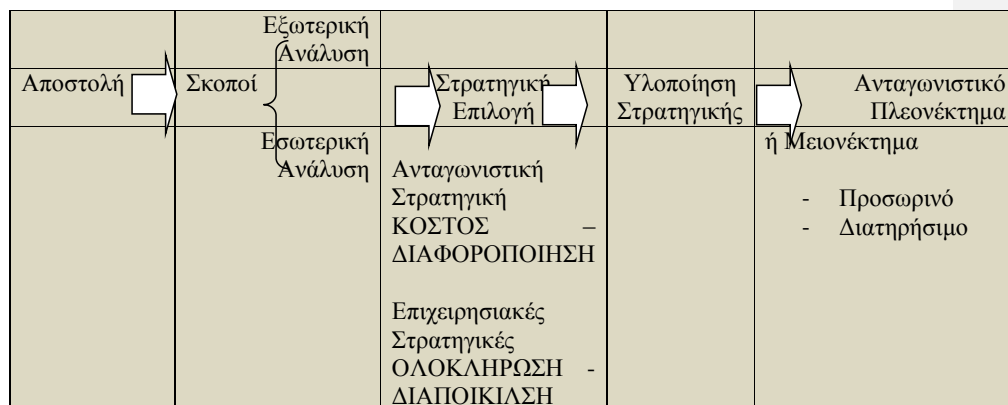
Σύμφωνα με τους Johnson & Scholes (2002) στο βιβλίο τους *Exploring Corporate Strategy*, το *στρατηγικό μάνατζμεντ* περιλαμβάνει τρία στάδια, τη *Στρατηγική Ανάλυση*, τη *Στρατηγική Επιλογή* και τη *Στρατηγική Εφαρμογή*. Σύμφωνα με το υπόδειγμα Wheelen – Hunger (Σχήμα 1.1), οι βασικές δραστηριότητες του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνουν:

✓ Την *ανίχνευση του περιβάλλοντος*, κατά την οποία η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο μακροοικονομικό περιβάλλον, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και στο εσωτερικό της εταιρείας. Συνεπώς, οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος υποδεικνύουν την ανάγκη χάραξης μίας νέας στρατηγικής, εναρμονίζοντας τις *ευκαιρίες και απειλές* του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις *δυνάμεις και τις αδυναμίες* στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT) αποτελεί βασικό δείκτη για την επιλογή της στρατηγικής, η οποία οδηγεί στη δεύτερη φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Formatted: Greek



Σχήμα 1.1 Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, Wheelen & Hunger
 Πηγή: Wheelen & Hunger (2012)



Σχήμα 1.2 Το μοντέλο Barney & Hesterly

Πήγη, Barney & Hesterly, 2006: 15

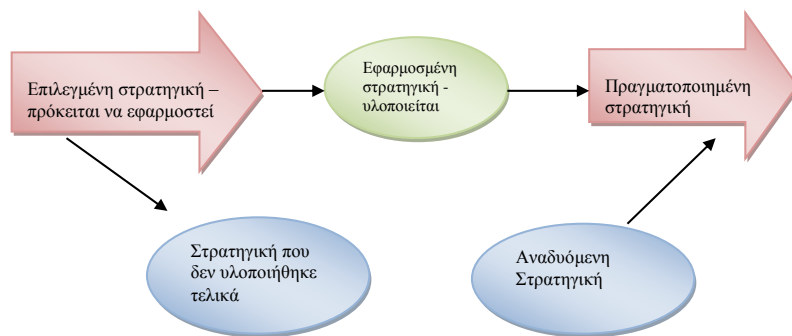
✓ Σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger (2012) – Σχήμα 1.1, το δεύτερο στάδιο, η *διαμόρφωση της στρατηγικής*, ξεκινά με τον ορισμό της *αποστολής* της επιχείρησης (*mission statement*), δηλαδή τον λόγο για τον οποίο η εταιρεία υπάρχει στον κλάδο και τους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει. Οι *σκοποί* (*objectives*) ορίζουν το **πόσο** και το **πότε** θα φτάσει ο οργανισμός τους στόχους που έχει θέσει, εάν υλοποιήσει το στρατηγικό σχεδιασμό. Η στρατηγική είναι η διαδρομή, το πώς οι εταιρείες θα εκπληρώσουν την αποστολή και τους σκοπούς τους. Σε επίπεδο ομίλου, οι επιχειρησιακές στρατηγικές ορίζουν σε ποιους κλάδους θα επεκτείνει ή θα αναστείλει τις δραστηριότητές του. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν στην ανταγωνιστική στρατηγική μίας επιχειρηματικής μονάδας. Τις τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές αποτελούν: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Οι πολιτικές (*policies*) είναι γενικοί κανόνες και λειτουργούν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ ανάλυσης και εφαρμογής της στρατηγικής.

Οι Barney & Hesterly (2006) (Σχήμα 1.2), σε αντίθεση με τους Wheelen & Hunger (2012) ξεκινούν από την αποστολή της εταιρείας, συνεχίζουν με τους σκοπούς και μετά προχωρούν στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της

εταιρείας. Και τα δύο υποδείγματα συνεχίζουν με την επιλογή της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής (ανταγωνιστικής) στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013: 75-78, Barney & Hesterly, 2006: 5-6).

✓ Στο τρίτο στάδιο, *την υλοποίηση της στρατηγικής*, εφαρμόζεται η στρατηγική, μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures), γίνεται η διανομή πόρων προκειμένου η επιχείρηση να διαμορφώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα προγράμματα είναι πλάνα για την πραγματοποίηση του σχεδιασμού, τα οποία διαχέονται σε όλα τα λειτουργικά τμήματα του οργανισμού, ενώ οι προϋπολογισμοί αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων. Οι διαδικασίες, απλές και επαναλαμβανόμενες ενέργειες, αποτελούν τις λειτουργίες της επιχείρησης. Τα τρία στάδια αλληλεπιδρούν και μπορεί το ένα να επικαλύπτει το άλλο, π.χ. μία στρατηγική που αξιολογείται και επαναπροσδιορίζεται εκ του αποτελέσματος, από το στάδιο υλοποίησής της, καθιστά περιττές τις φάσεις, της ανάλυσης και της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, η διοίκηση κρίνει εάν κάποιες από τις στρατηγικές πρέπει να αλλάξουν, επειδή δεν επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Μία επιτυχημένη στρατηγική μπορεί να είναι είτε προγραμματισμένη, είτε μπορεί να προέκυψε. Οι Mintzberg και Waters (1985) ορίζουν αυτήν τη στρατηγική ως αναδύμενη (Σχήμα, 1.3). Η διοίκηση σε αυτήν την περίπτωση είναι περισσότερο δεκτική στην αλλαγή, καθώς η αναδόμηση της καθορισμένης στρατηγικής επιβάλλεται από πραγματικούς παράγοντες. Ενδέχεται, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού να έλειπαν βασικές πληροφορίες, όπως ο τρόπος με τον οποίον αντέδρασε ο ανταγωνισμός. Για έναν οργανισμό, το γεγονός ότι οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις αναπροσαρμόζονται επιτυχώς, μέσα από πληροφοριακή ανατροφοδότηση, σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ, αποτελεί μία θεμελιώδη ικανότητα, η οποία έχει πιθανότητες να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Σχήμα 1.3 Mintzberg's Analysis of the Relationship Between Intended and Realized Strategies,

Πηγή: (Διαφοροποιημένο, Barney & Hesterly, 2006: 24; Mintzberg – McHugh, 1985)

Formatted: English (United States)

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ αποτελεί ο έλεγχος και η αξιολόγηση (evaluation & control) της επίδοσης της εταιρείας (performance), δηλαδή ο βαθμός που η στρατηγική έχει επιτύχει τους σκοπούς με αποτελεσματικότητα (effectiveness). Η αποτελεσματικότητα κρίνεται από την αποδοτικότητα (efficiency), από το κατά πόσο οι αποφάσεις έχουν οδηγήσει στην ορθολογική κατανομή των πόρων. Είναι το στάδιο που κρίνεται, εάν οι στρατηγικές έχουν πετύχει τους σκοπούς και εάν πρέπει να αναπροσαρμοστούν (Γεωργόπουλος, 2013: 73-81, Thompson, Strickland, Gamble, 2010: 3-4, Wheelen, Hunger, 2012: 14; Παπαδάκης, 2012:47-48; Barney & Hesterly, 2006: 23-25).

Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση αφορά στην προσπάθεια αναγνώρισης της θέσης της επιχείρησης, στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Εργαλεία για την αναγνώριση αποτελούν η ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

1.2. Η ανίχνευση του μάκρο - περιβάλλοντος (PEST)

Το μάκρο - περιβάλλον ή γενικευμένο (societal) περιβάλλον περιλαμβάνει πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικό-πολιτιστικές και τεχνολογικές καταστάσεις (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST) που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση:

Το *πολιτικό περιβάλλον* διαμορφώνεται από την πολιτική κατάσταση μίας χώρας, δηλαδή εάν επικρατούν δημοκρατικοί θεσμοί και εάν το κράτος διέπεται από κανόνες ορθολογισμού που χαρακτηρίζουν τις ανεπτυγμένες κοινωνίες (π.χ. μία δικτατορία μπορεί να απαλλοτριώσει περιουσία της επιχείρησης, θεοκρατικά μοντέλα διακυβέρνησης κ.α.). Η πολιτική κατάσταση σε τοπικό και σε επίπεδο ενώσεων (Ε.Ε.) επηρεάζεται, εάν η κυβερνητική πολιτική είναι ιδιαίτερα παρεμβατική στον τομέα της οικονομίας, εάν διέπεται από ρυθμιστικές τάσεις στην αγορά, όπως υπερβολική φορολογία, δασμούς, ποσοστώσεις, από τη νομισματική πολιτική που χαράζει και την πολιτική των αποκρατικοποιήσεων. Σε τοπικό επίπεδο, όλοι οι κλάδοι και οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις ίδιες συνθήκες. Όμως, σε διεθνές επίπεδο, πρέπει να υπάρχουν ικανά στελέχη, τα οποία είναι ενημερωμένα για την πολιτική κατάσταση στις χώρες που δραστηριοποιούνται, όπως για τις σχέσεις των κομμάτων και της κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις, καθώς και τις συμφωνίες που έχει συνάψει η χώρα σε διεθνές επίπεδο. Γεγονότα, όπως η πτώση των Δίδυμων Πύργων, είναι δυνατόν να επηρεάσουν αρνητικά τις αγορές, να προκαλέσουν πλήγμα στον τουρισμό και γενικότερα να αλλάξουν το τοπίο σε μεγάλο μέρος των κλάδων. Το πρόσφατο πραξικόπημα στην Τουρκία, πέρα την πολιτική και κοινωνική αποσταθεροποίηση, είχε ως αποτέλεσμα την πτώση της τουρκικής λίρας, έπληξε τον τουρκικό τουρισμό, ενώ οι επενδυτές αντιμετωπίζουν τη χώρα με σκεπτικισμό (Κέντρο Γεωπολιτικών Αναλύσεων, 21/10/2016). (Γεωργόπουλος, 2013: 114).

Σχετικά με το *οικονομικό περιβάλλον*, οι μακροοικονομικές εξελίξεις είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν, καθώς δεν αφορούν μόνο σε τοπικό επίπεδο, αλλά στο πολυδιάστατο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της ψηφιακής οικονομίας. Εκείνα που εξετάζονται είναι το ΑΕΠ, η νομισματική πολιτική, οι πρώτες ύλες, το διαθέσιμο εισόδημα, η συνεισφορά του κλάδου στο ΑΕΠ μίας χώρας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια δανεισμού, οι χρηματιστηριακοί δείκτες. Σε σχέση με την αγορά έχει

παρατηρηθεί ότι, σε περιόδους οικονομικής κρίσης, επειδή το διαθέσιμο εισόδημα συρρικνώνεται και η ανασφάλεια μεγαλώνει λόγω της ανεργίας, οι καταναλωτές ξοδεύουν μόνο στα απαραίτητα είδη πρώτης ανάγκης (Γεωργόπουλος, 2013: 116).

Το κοινωνικό πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει την κουλτούρα που διέπει τις πληθυσμιακές ομάδες, ακόμα και μέσα στην πολυφωνία της παγκοσμιοποίησης. Θρησκευτικές και πολιτισμικές αξίες, κώδικες επικοινωνίας που αναπτύσσονται, όπως ο τρόπος έκφρασης ενός λαού, δημιουργούν κοινωνικές νόρμες σχετικά με το αποδεκτό. Κάποια από αυτά τα ευαίσθητα θέματα αποτελούν ο σεβασμός σε μειονότητες, στον τρόπο ζωής, σε ηθικούς κανόνες και στην ηθική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Η μη συμμόρφωση σε αυτούς τους παράγοντες, ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα στις πωλήσεις, προβλήματα νομικής φύσεως ή ακόμα και σε αποκλεισμό των προϊόντων της εταιρείας, λόγω της ενεργοποίησης της κοινωνίας των πολιτών, που είναι ισχυρότερη από κάθε άλλη φορά, μέσω των social media. Η προσβολή των θρησκευτικών πεποιθήσεων στις μουσουλμανικές χώρες, μέσω μίας διαφημιστικής καμπάνιας, θα ήταν ολέθριο λάθος για μία εταιρεία. Άλλο ένα παράδειγμα προσαρμογής είναι ότι, επειδή οι νέες γενιές γεννιούνται ψηλότερες, οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι αεροπορικές και οι εταιρείες επίπλων μάνιου και κουζίνας αναγκάζονται να αναπροσαρμόζουν τις διαστάσεις των προϊόντων τους (Γεωργόπουλος, 2013: 117-118).

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον, είναι εκείνο που μεταβάλλεται ταχύτερα, από τους προηγούμενους παράγοντες, και πολλές φορές οι μεταβολές έχουν απρόβλεπτα αποτελέσματα. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, η ανακάλυψη του παγκόσμιου ιστού έφερε επανάσταση στον τρόπο που επικοινωνούν οι άνθρωποι, στη λειτουργία των εταιριών και επηρέασε την οικονομία και την κοινωνία γενικότερα, αφού σήμερα βιώνουμε το θαύμα της ψηφιακής οικονομίας. Η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων και των τεχνολογιών επικοινωνίας (Web 2.0, τεχνολογίες νέφους) σε συνδυασμό με την ενσωμάτωση καινοτομικών λύσεων έχουν μεταβάλει τον τρόπο διεξαγωγής του εμπορίου και τη φύση των οικονομικών συναλλαγών γενικότερα, βοηθούν τις εταιρίες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσουν την οικονομική τους επίδοση (Γεωργόπουλος, 2013: 120; Thompson et. al., 2010: 20).

1.3 Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον ή κλάδος είναι το πλαίσιο παράλληλης δραστηριότητας των επιχειρήσεων στο ίδιο ή παρόμοιο αντικείμενο. Στον κλάδο, οι εταιρείες συνυπάρχουν με τις ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders), οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από την εταιρεία: μέτοχοι, κυβέρνηση, εργαζόμενοι, πελάτες, ανταγωνιστές και κοινωνικές ομάδες. Στόχο των επιτυχημένων εταιριών αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των ομάδων αυτών, προκειμένου να μην διαταράσσεται η διαμορφωμένη ισορροπία στον κλάδο. Ο Porter (1980), στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» τονίζει ότι, ο βαθμός της έντασης του ανταγωνισμού, στον κλάδο που δραστηριοποιούνται, καθορίζεται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: *Την απειλή από τους νεοεισερχόμενους, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.* Τα στελέχη, πρωτίστως, έχουν την υποχρέωση να πραγματοποιήσουν έναν σαφή ορισμό του κλάδου. Ανεξάρτητα από το ποια εταιρεία διεξάγει την ανάλυση, η απεικόνιση του κλάδου πρέπει να είναι ίδια (ίδιο αντικείμενο δραστηριότητας, ίδιες επιχειρήσεις). Πρέπει να καταστεί σαφές ότι κέντρο της ανάλυσης δεν αποτελεί η εκάστοτε εταιρεία, αλλά ο βαθμός της έντασης και της ελκυστικότητας του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013: 123, 126-127).

Τα οικονομικά στοιχεία ενός κλάδου καθορίζονται από το μέγεθος, τον ρυθμό ανάπτυξης, τον αριθμό των αγοραστών και των πωλητών, τα γεωγραφικά όρια, τον ρυθμό της τεχνολογικής αλλαγής και τον βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης. Π.χ. ένας κλάδος με ψηφιακά προϊόντα, όπως τα κινητά τηλέφωνα, επενδύει σε Έρευνα και Τεχνολογία (R&D). Εάν ένας κλάδος έχει γνωρίσει πρόσφατα ταχεία ανάπτυξη, προσπαθεί να μειώσει το κόστος και να δημιουργήσει μία στρατηγική προσηλωμένη στην εξυπηρέτηση των πελατών. Σε έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από οικονομίες κλίμακας, τα μέλη του προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το μικρότερο μοναδιαίο κόστος και να αυξήσουν τον όγκο των συναλλαγών. Σε αυτόν τον κλάδο οι μικρότερες εταιρείες είναι πιο δύσκολο να επιβιώσουν, καθώς πρέπει να αυξήσουν τις πωλήσεις, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Thompson et. al., 2010: 76).

1.3.1 Η απειλή εισόδου των νέο- εισερχομένων

Σε έναν κλάδο, όπου το περιθώριο κέρδους είναι μεγάλο και υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι φυσικό να θέλουν να εισχωρήσουν, όλο και περισσότεροι νεοεισερχόμενοι, αποτελώντας όλο και μεγαλύτερη απειλή για τον κλάδο. Όταν η απειλή γίνει πραγματικότητα, με την είσοδο ενός νέο-εισερχομένου, αυξάνεται ο ανταγωνισμός και οι υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι φυσικό να αυξήσουν τα εμπόδια εισόδου σε υποψήφιους ανταγωνιστές (όσο πιο ισχυρά τα εμπόδια εισόδου, τόσο περισσότερο μειώνουν την ανταγωνιστική απειλή των νέο-εισερχομένων). Ως εμπόδια εισόδου χαρακτηρίζονται τα ακόλουθα:

- *Οι οικονομίες κλίμακας*, γιατί οι νέο-εισερχόμενες εταιρείες είναι πολύ δύσκολο να επιτύχουν το μοναδιαίο κόστος των εδραιωμένων.
- *Η διαφοροποίηση προϊόντος* – το κόστος αλλαγής από ένα καθιερωμένο, σε ένα πραγματικά ή αντιληπτά μοναδικό προϊόν είναι μεγάλο. Εάν υπάρχει προσκόλληση σε συγκεκριμένες μάρκες στον κλάδο, καθιστά την ενίσχυση της φήμης δυσβάσταχτη για τον νέο-εισερχόμενο.
- *Οι υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίου*, για εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, πατέντες, κεφάλαιο κίνησης, σε κλάδους όπως στη βιομηχανία, δεν αποδίδουν άμεσα. Οι νέο-εισερχόμενοι καλούνται να επενδύσουν υψηλά κεφάλαια για προώθηση, έρευνα και ανάπτυξη και δημιουργία δικτύου.
- *Τα κανάλια διανομής* - οι εδραιωμένες εταιρείες υψώνουν εμπόδια και δυσχεραίνουν την πρόσβαση στους νεοεισερχόμενους. Δημιουργούν κυρίως πρόβλημα στον κλάδο του λιανεμπορίου, μέσα από όρους αποκλειστικότητας.
- *Η κυβερνητική παρέμβαση με τη ρύθμιση της αγοράς* βασικών αγαθών, π.χ. ποσοτώσεις στην παραγωγή γάλακτος, έλεγχος στην ύδρευση, στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, στη λειτουργία ραδιοσυχνοτήτων κ.α.
- *Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα*, όπως διευκολύνσεις και καλύτερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, εδραίωση σε ευνοϊκότερες τοποθεσίες, χαμηλότερα πάγια (οι παλαιές εγκαταστάσεις είναι υποτιμημένες). Οι εδραιωμένες εταιρίες, έχουν στην κατοχή τους πατέντες ευρεσιτεχνίας, προμηθευτές με παγιωμένη σχέση, ένα προϊόν συμπληρωματικό ενός άλλου στον κλάδο, όπως π.χ. οι προσωπικοί υπολογιστές της IBM λειτουργούσαν αποκλειστικά με το λειτουργικό σύστημα MS-DOS της

Microsoft. Αυτή η συνεργασία, έδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδήγησε στην επικράτηση των Windows σε παγκόσμιο επίπεδο (Thompson et. al., 2010: 86-87; Γεωργόπουλος, 2013; 128-129).

1.3.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες αποτελούν σημαντικό ποσοστό του παραγόμενου προϊόντος. Η πιθανότητα αύξησης της τιμής της πρώτης ύλης, ενδέχεται να μειώσει την κερδοφορία, στην περίπτωση που η εταιρεία θα αδυνατεί να μετακυλήσει το κόστος στους καταναλωτές. Οι προμηθευτές αποτελούν σημαντική απειλή, καθώς, εάν αναπτύξουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό μπορούν να αιχμαλωτίσουν τους αγοραστές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- Είναι *λίγοι αριθμητικά και ισχυροί*, τόσο περισσότερο εξαρτημένοι είναι οι αγοραστές (π.χ. η βιομηχανία πετρελαίου)
- Όσο *μικρότερο το μέγεθός και η σημασία του αγοραστή*, τόσο περισσότερο αυξάνεται η δύναμη του προμηθευτή
- Ο *βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος* είναι ανάλογος του κόστους αλλαγής προμηθευτή, με άλλα λόγια, όσο πιο σπάνιο είναι το προϊόν τόσο πιο δύσκολο για τους αγοραστές να αλλάξουν προμηθευτές. Π.χ. είναι αρκετά δύσκολο ένας κατασκευαστής Η/Υ να αντικαταστήσει τα Windows με Linux.
- Δεν υπάρχουν *έτοιμα υποκατάστατα* των προμηθευτών, π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα.
- Οι *επιχειρήσεις του κλάδου* δεν αποτελούν *σημαντικό πελάτη* για τους προμηθευτές π.χ. για τους προμηθευτές ελαστικών, οι πωλήσεις σε ελαστικά αυτοκινήτων είναι πιο σημαντικές, από τις πωλήσεις ελαστικών για μηχανές γκαζόν.
- Οι προμηθευτές μπορούν να *καθετοποιηθούν προς τα εμπρός* και να ανταγωνιστούν άμεσα με τους μέχρι πρότινος πελάτες τους, π.χ. η Intel από κατασκευάστρια μικροεπεξεργαστών, προμηθευτής της IBM, μετατράπηκε σε κατασκευάστρια Η/Υ.

1.3.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να μειώσουν τις τιμές, να διεκδικήσουν καλύτερη ποιότητα ή υπηρεσίες και να αυξήσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφισταμένων εταιρειών. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μεγαλώνει:

- Από το μέγεθος του αγοραστή, καθώς ένας ισχυρός αγοραστής που διαπραγματεύεται μεγάλες ποσότητες από τον προμηθευτή, έχει μεγαλύτερη δύναμη από έναν λιγότερο ισχυρό (ευαισθησία του αγοραστή στην τιμή).
- Όταν ο αγοραστής μπορεί να ολοκληρωθεί κάθεται προς τα πίσω, όπως στην περίπτωση που γίνονται οι ίδιοι παραγωγοί ή εισαγωγείς.
- Όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος και το προϊόν αδιαφοροποίητο.
- Όταν ο αγοραστής έχει μικρό περιθώριο κέρδους, άρα πιέζει οι πρώτες ύλες να έχουν χαμηλές τιμές.
- Όταν οι αγοραστές είναι περιορισμένοι αριθμητικά.
- Συνήθως, στα μη διαφοροποιημένα προϊόντα, το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι μικρό, χωρίς να επηρεάζει την τελική τιμή ή την ποιότητα.
- Όταν το προϊόν – η πρώτη ύλη που πρόκειται να αγοράσουν αποτελεί υψηλό ποσοστό του κόστους (π.χ. οι αυτοκινητοβιομηχανίες όταν διαπραγματεύονται χάλυβα).
- Όταν λαμβάνουν την κατάλληλη πληροφόρηση, π.χ. έλεγχος των τιμών στο διαδίκτυο, με στόχο την πιο χαμηλή τιμή.

1.3.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με εταιρείες άλλων κλάδων, οι οποίες παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Υποκατάστατο θεωρείται ένα προϊόν όταν είναι διαφορετικό από ένα άλλο, όμως μπορεί να ικανοποιήσει περίπου την ίδια ανάγκη. Ο ορισμός ενός προϊόντος ή υπηρεσίας ως υποκατάστατου εξαρτάται από το πώς ορίζουμε τον κλάδο, π.χ. οι τράπεζες που παρέχουν μόνο ηλεκτρονικές υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν ως υποκατάστατα, εκείνων που παρέχουν τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά, αλλά και μέσω φυσικών υποκαταστημάτων (click and brick). Εάν όμως εξετάζαμε τον τραπεζικό κλάδο γενικότερα, τότε θα ήταν άμεσοι ανταγωνιστές. Οι περιπτώσεις που τα υποκατάστατα έχουν μεγάλη δύναμη είναι:

- Εκείνα που είναι περισσότερο ελκυστικά ως προς τη σχέση απόδοσης – τιμής, μπορούν να υποκαταστήσουν εντελώς ένα προϊόν
- Εκείνα που παράγονται από εταιρείες που ακολουθούν επιχειρησιακή στρατηγική διαπίκουλισης, δηλαδή με πλεόνασμα πόρων που θέλουν να το διοχετεύσουν και σε άλλη αγορά
- Εκείνα που χαρακτηρίζονται από μικρό κόστος μετακίνησης, π.χ. μία αύξηση στην τιμή της ζάχαρης, μπορεί να οδηγήσει στην κατανάλωση φρουκτόζης.
- Το πρόβλημα με τα υποκατάστατα είναι ότι τοποθετούν ένα ανώτατο όριο στις τιμές, με αποτέλεσμα να διατηρούν τα κέρδη για όλο τον κλάδο σε χαμηλά επίπεδα (Porter, 1980: 23; Γεωργόπουλος 138-140; Wheelen – Hunger, 2012: 112).

1.3.5 Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Αποτελεί την πιο σημαντική δύναμη, επειδή η ένταση του ανταγωνισμού επιφέρει αλλαγές στην στρατηγική των εταιρειών του κλάδου. Οι παράγοντες που εντείνουν τον ανταγωνισμό είναι:

- Μία αγορά με λίγες επιχειρήσεις που συγκλίνουν σε μέγεθος και δυνατότητες (ολιγοπώλια, όπως η αεροπορική βιομηχανία, η βιομηχανία προσωπικών υπολογιστών). Σε αυτήν την περίπτωση, οι εταιρείες αντιγράφουν ταχύτατα μία επιτυχημένη στρατηγική μεταξύ των ανταγωνιστών και ανταποδίδουν άμεσα με μία νέα στρατηγική. Όμως, ο έντονος ανταγωνισμός αποφέρει μείωση των τιμών των προϊόντων, είτε μέσω προσφορών, είτε μέσω εκπτώσεων (πόλεμος τιμών). Συνήθως, σε κλάδους που οι ανταγωνιστές είναι λιγότεροι από πέντε, κυριαρχεί μία λογική *περιστασιακών συρράξεων* μεταξύ των ανταγωνιστών, όπως στην περίπτωση της Coca Cola και της Pepsi. Επειδή, έχει γίνει κατανοητό ότι η αντίποινα σε μία στρατηγική έχει αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των κερδών, δημιουργείται μία προσέγγιση του τύπου «ζήσε και άσε και τους άλλους να ζήσουν». Αντιθέτως, όταν ο κλάδος αποτελείται από πολλούς αντιπάλους, ο αντίκτυπος των επιτυχημένων κινήσεων του ενός εξασθενεί, καθώς διαχέεται προς τους υπόλοιπους ανταγωνιστές (αυτού του τύπου η αγορά ταιριάζει περισσότερο με την

περίπτωση της τέλει αγοράς, με ομογενή προϊόντα, όπου τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι χαμηλά).

- *Η ποικιλομορφία των ανταγωνιστών* συνίσταται από τη διαφορετικότητα σε επίπεδο πολιτιστικό, κουλτούρας και πόρων, από την οποία προκύπτουν μη αναμενόμενες στρατηγικές.
- Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός ή όπου η αγοραστική ζήτηση μειώνεται αναπάντεχα, οι επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερη παραγωγή από αγοραστική ζήτηση, μειώνουν απότομα τις τιμές. Οι εταιρείες που θέλουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, διεκδικούν μερίδιο εις βάρος των μεριδίων των ανταγωνιστών (Οθόνες LCD), ρίχνοντας τις τιμές των προϊόντων.
- Το σταθερό κόστος, τα έξοδα αποθήκευσης ή το φθαρτό προϊόν, αναγκάζουν τις εταιρείες να παράγουν περισσότερο, προκειμένου να επιμερίσουν το κόστος. Σε αυτήν την περίπτωση, οι στρατηγικές των εταιρειών γίνονται πιο επιθετικές (πόλεμος τιμών) και η ένταση του ανταγωνισμού μεγαλώνει.
- Ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης, δίνουν στους αγοραστές λόγους να μην είναι πιστοί σε μία μάρκα. Εάν η στρατηγική διαφοροποίησης δεν είναι εφικτή, το μόνο που μένει είναι ο ανταγωνισμός των τιμών.
- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας προκαλεί πλεόνασμα σε μία αγορά που ζητάει λιγότερα, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι τιμές (προσφορές) και να διαταράσσεται η ισορροπία προσφοράς - ζήτησης στον κλάδο.
- Υψηλά εμπόδια εξόδου αποτελούν τα εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία, οι στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις, οι κυβερνητικοί περιορισμοί, οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια. Τα παραπάνω συνιστούν βασικούς λόγους, για τους οποίους, πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να ανταγωνίζονται στον κλάδο, ακόμα και αν η αποδοτικότητα των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί είναι αρνητική (Barney- Hesterly, 2005: 48; Thompson et. al. 2010: 78- 82; Wheelen – Hunger, 2012: 112).

Οι εταιρείες εφαρμόζουν το υπόδειγμα του Porter, με σκοπό να διαμορφώσουν μία ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία:

- θα απομονώσει την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις
- θα επηρεάσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις υπέρ της επιχείρησης
- θα προσφέρει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013: 144).

Η ισχυρή ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζεται από μία εταιρεία εντείνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις επί των αντιπάλων της, προκαλώντας την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών αντιδράσεων. Η μελέτη των κινήσεων των ανταγωνιστών είναι μία συνεχής διαδικασία και οι επιχειρήσεις συλλέγουν πληροφορίες, πολλές φορές με αθέμιτα μέσα (ανταγωνιστική πληροφορία – competitive intelligence) προκειμένου να ανακαλύψουν:

- Τι συμβαίνει στον κλάδο
- Την αντίδραση των ανταγωνιστών στις δικές τους στρατηγικές
- Πώς θα αντιδράσουν στη στρατηγική των ανταγωνιστών

(Thomspon et al. 2010: 85; Παπαπαδάκης, 2012: 89; Γεωργόπουλος, 2013: 173-174).

1.3.6 Η έκτη δύναμη

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο, εκείνοι που άσκησαν κριτική στον Porter, υποστήριξαν ότι είναι αδύνατο ο κλάδος να επηρεάζεται μόνο από πέντε δυνάμεις. Ως εκ τούτου, μελετητές του έργου του πρόσθεσαν και μία έκτη δύναμη, εκείνη των υπόλοιπων ενδιαφερομένων (other stakeholders), όπως η κυβέρνηση, τα σωματεία και τις λοιπές ομάδες, οι οποίες επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του κλάδου. Οι καθηγητές Brandenburger & Nalebuff, θεωρούν ως έκτη δύναμη, εκείνη των συμπληρωματικών προϊόντων (complementors). Εάν οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα της Α εταιρείας του κλάδου, αντί της Β, τότε η Α είναι ανταγωνίστρια της Β. Στην περίπτωση που επειδή θα προτιμήσουν την Α, συνεπάγεται ότι θα προτιμήσουν και τη Β, τότε πρόκειται για συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, τα χαρακτηριστικά που αυξάνουν αυτήν τη δύναμη είναι:

- Η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα, π.χ. όσο περισσότεροι υπολογιστές πωλούνται, θα πωλούνται τα αντίστοιχα λογισμικά.
- Η επίδραση της τεχνολογίας επιφέρει αλλαγές στη σχέση μεταξύ δύο προϊόντων, όπως π.χ. η συνεργασία Intel – Microsoft.

(Γεωργόπουλος, 2013: 128; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Barney & Hesterly, 2006: 53; Παπαδάκης, 2012: 93).

Formatted: English (United States)

1.3.7 Οι στρατηγικές ομάδες

Το υπόδειγμα του Porter δημιουργήθηκε για απλές δομές και όχι σύνθετους κλάδους με παράγωγα προϊόντα. Παρόλο ότι πολλές εταιρείες ανήκουν στον ίδιο κλάδο, διαφέρουν πολύ, τόσο στην στρατηγική όσο και στην επίδοσή τους, για αυτό και αναπτύχθηκαν οι *Στρατηγικές ομάδες*. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, έχουν συνήθως παρεμφερή μερίδια, παρόμοιους πόρους, αντιδρούν ή επηρεάζονται με τον ίδιο τρόπο στις κινήσεις των ανταγωνιστών, συνεπώς και ο μεταξύ τους ανταγωνισμός είναι εντονότερος.

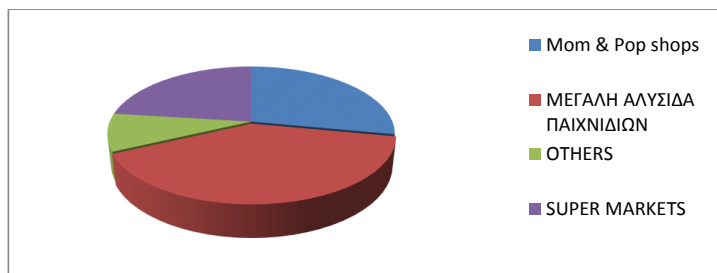
- ✓ Μία επιχείρηση που ανήκει σε μία στρατηγική ομάδα, θα προβεί σε ανάλυση κλάδου για την στρατηγική ομάδα, διευκολύνοντας τις επιχειρήσεις να επεξεργαστούν λιγότερα δεδομένα σχετικά με τον κλάδο.
- ✓ Μέσω της εφαρμογής του υποδείγματος σε στρατηγικές ομάδες, λαμβάνουμε πληροφορίες για τη δομή και την ελκυστικότητά του κλάδου, εντοπίζονται αναξιοποίητα τμήματα του κλάδου (white spaces), καθώς και μελλοντικές αλλαγές.
- ✓ Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει σαφή εικόνα σε πιθανούς επενδυτές, καθώς είναι σε θέση να γνωρίσουν με ποιον θα ανταγωνιστούν στον κλάδο, ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών.
- ✓ Μέσω του διαχωρισμού σε στρατηγικές ομάδες διαφαίνεται ποια επιχείρηση είναι πιθανό να μεταπηδήσει σε άλλη ομάδα, ποιοι είναι οι μακρινοί και ποιοι οι κοντινοί ανταγωνιστές (Thompson et al., 2010: 121-122).

Σύμφωνα με τον Porter, οι στρατηγικές μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις είναι:

- Εστίαση σε μικρότερα τμήματα της αγοράς
- Αναγνωρισιμότητα των προϊόντων
- Πολιτική πείσεως ή έλξης
- Τα κανάλια διανομής
- Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Είναι ηγέτης ή απλά ακολουθεί
- Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης

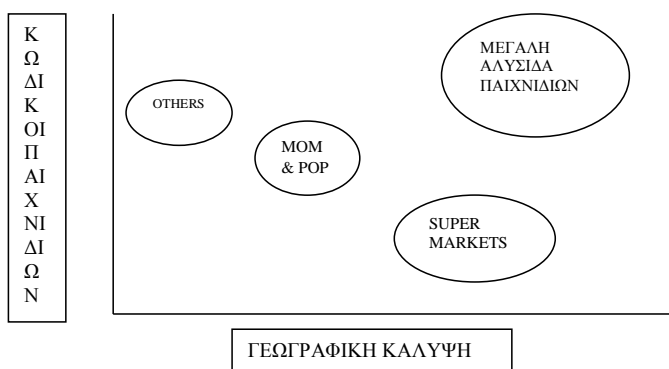
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η θέση του κόστους
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Ο αριθμός των προϊόντων που προσφέρει
- Το μέγεθος της επιχείρησης

Οι στρατηγικές ομάδες (Σχήμα 1.4) μπορούν να χαρτογραφηθούν σχεδιάζοντας τις θέσεις των εταιρειών του κλάδου, σε ένα σύστημα δύο αξόνων με δύο στρατηγικές μεταβλητές, οι οποίες θα πρέπει να είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους (Γεωργόπουλος, 2013: 163-171).



ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Πηγή: Κλαδική μελέτη της ICAP (2014)



Σχήμα 1.4 Στρατηγικός χάρτης του κλάδου των παιχνιδιών, βάσει του μεριδίου αγοράς

Στον κλάδο των παιχνιδιών, μεγάλη αλυσίδα παιχνιδιών αποτελεί ηγέτιδα του κλάδου, καθώς έχει το μεγαλύτερο μερίδιο, είναι ο ηγέτης κόστους, διαθέτει τους περισσότερους κωδικούς παιχνιδιών, δραστηριοποιείται στις περισσότερες περιοχές στην επικράτεια και σε χώρες του εξωτερικού. Τα super market έχουν μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, αλλά ελάχιστους κωδικούς παιχνιδιών. Αντιθέτως, τα mom & pops και τα αμιγώς καταστήματα παιχνιδιών έχουν πολλούς κωδικούς, αλλά περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη.

1.3.8 Ο κύκλος ζωής του κλάδου

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων αναπτύχθηκε για σχετικά στατικές κλαδικές δομές, κάτι που δεν ισχύει στις μέρες μας, λόγω της επιρροής του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και του διαδικτύου. Η εξέλιξη του κλάδου είναι σημαντική και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη χάραξη της στρατηγικής, καθώς συμβάλει στην ελκυστικότητα του κλάδου. Η ένταση των πέντε δυνάμεων διαφέρει ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται ο κάθε κλάδος (Σχήμα 1.5).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΣΤΑΔΙΑ	Συμπεριφορά Αγοραστών	Αλλαγή προϊόντος	Ανταγωνισμός	Κίνδυνος	Κέρδη
Εισαγωγή	Απροθυμία αγοράς	Σχεδιασμός προϊόντος	Ελάχιστος Ανταγωνισμός	Έντονος	Ελάχιστα
Ανάπτυξη	Ευρεία αποδοχή	Διαφοροποίηση προϊόντος	Αύξηση ανταγωνισμού	Εντονότερος	Σταθερή αύξηση
Ωρίμανση	Κορεσμός και επανάληψη	Μείωση διαφοροποίησης	Σταθεροποίηση ανάλογα με φραγμούς εισόδου	Μείωση υπαρχόντων, εμφάνιση νέων	Μείωση κερδών
Παρακμή	Μείωση αγορών	Ανύπαρκτη διαφοροποίηση	Μείωση ανταγωνισμού	Μείωση και εμφάνιση νέων	Μεγαλύτερη μείωση κερδών

Σχήμα 1.5, Κριτήρια αναγνώρισης του σταδίου που βρίσκεται ο κλάδος, Πηγή: (Γεωργόπουλος, 2013: 164)

- ✓ Στη φάση της εισαγωγής παρατηρείται απροθυμία από την πλευρά των αγοραστών.

- ✓ Στο στάδιο της ανάπτυξης υπάρχει αποδοχή, ανεξάρτητα από την τιμή, γιατί ικανοποιεί μία μοναδική ανάγκη τους.
- ✓ Όταν εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, οι τιμές μειώνονται.
- ✓ Στο στάδιο της ωρίμανσης χαρακτηριστικό είναι ότι, προκειμένου οι ανταγωνιστές να αποφύγουν τον πόλεμο των τιμών, προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους. Όμως στο στάδιο της ωρίμανσης τα προϊόντα γίνονται περισσότερο ομοιογενή (commodities). Ο κλάδος κυριαρχείται από λίγες και μεγάλες εταιρείες και οι αγοραστές γίνονται περισσότερο απαιτητικοί.
- ✓ Στο στάδιο της παρακμής, ο ρυθμός των πωλήσεων μειώνεται. Εάν οι φραγμοί εξόδου είναι χαμηλοί, τότε οι εταιρείες στρέφονται στην παραγωγή διαφορετικών προϊόντων.

1.3.9 Κριτική στο υπόδειγμα του Porter

Στις αρχές του 1980, εποχή κατά την οποία αναπτύχθηκε το υπόδειγμα του Porter, κύριος στόχος των εταιρειών ήταν η κερδοφορία, καθώς η οικονομία ήταν σε αναπτυξιακή πορεία. Η τεχνολογική πρόοδος που έχει συντελεστεί από τότε, έχει αλλάξει τα επιχειρηματικά μοντέλα και ταυτόχρονα τα όρια των κλάδων, τις σχέσεις με το δίκτυο εφοδιασμού και διανομέων, τη χαλάρωση των εμποδίων, λόγω της δομής του νέου οικονομικού περιβάλλοντος. Ο Downes, (Fall, 1997) θεωρεί ότι το υπόδειγμα του Porter χαρακτηρίζεται από περιορισμούς, σε σχέση με την εποχή μας, καθώς δεν μπορεί να λάβει υπόψη τα νέα μοντέλα του ηλεκτρονικού επιχειρείν και τη δυναμική της νέας οικονομίας από την εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Ο συγγραφέας προτείνει μία βελτιωμένη εκδοχή του υποδείγματος, προσθέτοντας επιπλέον δυνάμεις, όπως την ψηφιοποίηση, την παγκοσμιοποίηση και την απορρύθμιση της αγοράς, οι οποίες δημιουργούν την ανάγκη για νέα εργαλεία ανάλυσης της στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013: 144-149).

Επιπλέον, κατά τη δεκαετία του 1980, στις επιχειρήσεις επικρατούσε η λογική win – loose, ως εκ τούτου, το υπόδειγμα αποτυγχάνει να αναγνωρίσει τη δυνατότητα συμμαχιών, καθώς βασίζεται στον ανταγωνισμό και στην εξασφάλιση συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Για ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, ίσως δεν είναι δόκιμο να

εξετάζεται, εάν ανταγωνίζεται ως ηγέτης κόστους ή με διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Σε αυτήν την περίπτωση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τη δυνατότητα η επιχείρηση να διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και να διαχειρίζεται σημαντικά δίκτυα συνεργατών με στόχο την επίτευξη αμοιβαίων πλεονεκτημάτων (*win - win strategy*). Σήμερα στόχο των εταιρειών δεν αποτελεί μόνο η στρατηγική θέση στον κλάδο, αλλά η δημιουργία καινοτόμων ιδεών που θα μεγαλώσουν την αγοραστική πίτα και θα συμβάλλουν στην εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ των παραγόντων της αγοράς. Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μείζονος σημασίας, καθώς μειώνει το κόστος παραγωγής, εξασφαλίζει την πληροφόρηση σε σχέση με το κλαδικό περιβάλλον, προάγει την καινοτομία, οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013: 150, 160).

1.3.10 Η μέτρηση επίδοσης στον κλάδο

Σύμφωνα με τους Barney - Hesterly, το υπόδειγμα του Porter, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλέψουμε το μέσο όρο της επίδοσης των επιχειρήσεων στον κλάδο. Εάν το επίπεδο ανταγωνισμού είναι υψηλό, όπως στην περίπτωση του κλάδου I στο Σχήμα 1.6, τότε ο μέσος όρος της επίδοσης της εταιρείας θα είναι υψηλός. Το αντίθετο συμβαίνει στον κλάδο II. Στις περιπτώσεις III και IV πρέπει να υπολογιστεί ποιες από τις πέντε απειλές επηρεάζει περισσότερο τα κέρδη των επιχειρήσεων σε αυτόν τον κλάδο. Εάν μία ή περισσότερες απειλές, επηρεάζουν αρνητικά τα κέρδη της επιχείρησης, τότε σημαίνει ότι η αναμενόμενη μέση επίδοση της επιχείρησης θα είναι χαμηλή, εάν συμβαίνει το αντίθετο, τότε η αναμενόμενη μέση επίδοση θα είναι υψηλή (Barney – Hesterly, 2006: 53).

	Κλάδος I	Κλάδος II	Κλάδος III	Κλάδος IV
Απειλή Εισόδου	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
Απειλή Ανταγωνιστών	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή
Απειλή Υποκατάστατων	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
Απειλή των Προμηθευτών	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή
Απειλή των Αγοραστών	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
Αναμενόμενος Μέσος όρος επίδοσης της επιχείρησης	Υψηλός	Χαμηλός	;	;

*Σχήμα 1.6 Εκτιμώντας τον μέσο όρο της επίδοσης στον κλάδο
Πηγή (Barney – Hesterly, 2006: 53).*

Οι Wheelen- Hunger (2012), με τη μήτρα των βασικών δεικτών επιτυχίας (Key Success Factors - Σχήμα 1.7), δηλαδή των παραγόντων που είναι κριτικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης στον κλάδο, εστιάζουν περισσότερο στην ανάλυση της επίδοσης των ανταγωνιστών, σύμφωνα με το πόσο καλά ανταποκρίνονται στο κλαδικό περιβάλλον. Το υπόδειγμα λειτουργεί ως εξής: Στην στήλη 1 τοποθετούνται οι σημαντικότεροι οκτώ έως δέκα παράγοντες του κλάδου. Στη στήλη 2 βαθμολογείται ο βαθμός σημαντικότητας του παράγοντα, σε σχέση με τον κλάδο, από το μηδέν (0) έως το ένα (1). Στις στήλες 3 και 5 βαθμολογείται πόσο καλά ανταποκρίνονται οι εταιρείες Α και Β σε αυτούς τους παράγοντες (αύξουσα ανταγωνιστική ισχύ), με βαθμό από το ένα (1 - ελάχιστα) έως το πέντε (5 - άριστα). Τέλος, πολλαπλασιάζεται η στήλη 3 με τη στήλη 2, καθώς και η στήλη 5 με τη στήλη 2 και συμπληρώνονται τα αποτελέσματα στις στήλες 4 και 6 αντίστοιχα. Από τις στήλες 4 και 6 θα αναδειχτεί πόσο καλά ανταποκρίνονται οι εταιρείες στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για τον κλάδο (Wheelen Hunger, 2012: 120).

Formatted: Greek

1	2	3	4	5	6
Μήτρα των βασικών δεικτών επιτυχίας	Σταθμισμένος μέσος όρος	Εταιρεία Α βαθμολογία	Μεσοσταθμική επίδοση εταιρείας Α	Εταιρεία Β βαθμολογία	Μεσοσταθμική επίδοση εταιρείας Β
Δίκτυο διανομής	0,25	5	1,25	4	1
Οικονομίες κλίμακας	0,25	4	1	3	0,75
Έρευνα & Ανάπτυξη	0,15	3	0,45	4	0,6
Κύρος – Φήμη	0,15	4	0,6	3	0,45
Ποιότητα προϊόντος	0,2	4	0,8	4	0,8
Σύνολο	1.00		4,1		3,6

Σχήμα 1.7, Μήτρα των Βασικών Δεικτών Επιτυχίας

Πηγή : Wheelen, Hunger, 2012: 119

Formatted: Greek

Formatted: Greek

Formatted: Greek

1.4 Η εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάστηκε η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις. Όμως, η ερμηνεία του εξωτερικού περιβάλλοντος από μόνη της, δεν είναι ικανή να ερμηνεύσει την επιτυχία εταιρειών που έχουν αντέξει στον χρόνο, ανεξάρτητα από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

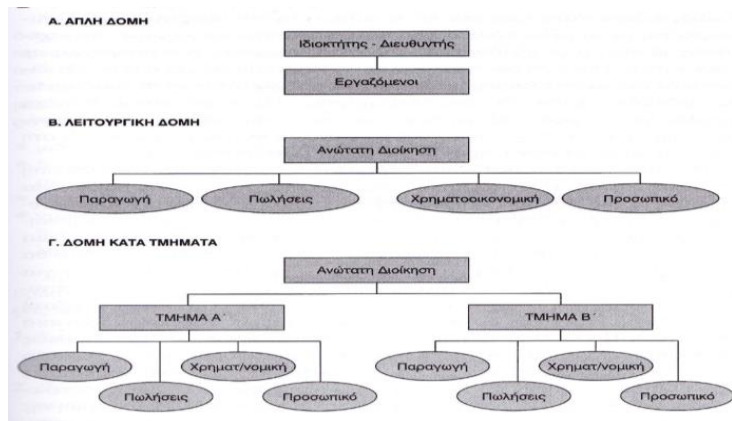
1.4.1 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ έχει συντελέσει στην μετατόπιση από την μεμονωμένη εστίαση στα τμήματα της επιχείρησης (Μάρκετινγκ, Παραγωγή, Χρηματοοικονομικά), στην εστίαση στο σύνολο των βασικών λειτουργιών. Η

ανεύρεση παραγόντων που επιτρέπουν σε μία εταιρεία να εκτελεί τις δραστηριότητες με τρόπο που οι άλλες δεν μπορούν, αποτελεί παράγοντα αποτελεσματικών στρατηγικών και βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως *δύναμη*, όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή υπάρχουν οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αντιθέτως, οι ελλείψεις πόρων και το έλλειμμα ικανοτήτων, αποτελούν *αδυναμίες* και μετατρέπουν τις στρατηγικές σε παρακινδυνευμένες ή ανεπιθύμητες, οδηγώντας σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Επομένως, τα ανώτατα στελέχη αναζητούν *δυνάμεις και αδυναμίες*, στους παράγοντες τους εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή στη δομή, στην κουλτούρα και στη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, προκειμένου να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους (Γεωργόπουλος, 2013: 181-182; Παπαδάκης, 2012: 116).

Η δομή

«Δομή είναι ο τρόπος που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας» (Γεωργόπουλος, 2013:184). Η διάταξη των διαφορετικών δομών που διακρίνουν τις εταιρείες (Σχήμα 1.8), απεικονίζει την ιεραρχία, τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις (για αυτό αποκαλείται και διάταξη εντολής), καθώς και την τυπική σχέση μεταξύ των εργαζομένων. Η *απλή δομή* δεν αποτελείται από τμήματα και χαρακτηρίζει, συνήθως, τις μικρές επιχειρήσεις, με ελάχιστα προϊόντα, οι οποίες ανήκουν σε έναν επιχειρηματία και απαρτίζονται από ολιγάριθμους εργαζομένους. Η *λειτουργική δομή* χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, οι οποίες αποτελούνται από τμήματα και αναφέρονται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Τέλος, η *δομή κατά τμήματα* χαρακτηρίζει τις μεγάλες επιχειρήσεις, με διαφορετικές γραμμές προϊόντων, στις οποίες οι εργαζόμενοι αναφέρονται στον διευθυντή του τμήματος. Η στρατηγική που θα επιλεγεί, οφείλει να είναι συμβατή με το στυλ διοίκησης της εταιρείας, π.χ. σε έναν ανταγωνιστικό κλάδο, χρειάζεται άμεση αντίδραση στις ανταγωνιστικές κινήσεις, πολύ καλή εισροή πληροφορίας και επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, οπότε δεν ταιριάζει μία συγκεντρωτική δομή διοίκησης (Γεωργόπουλος, 2013: 186).



Σχήμα 1.8 Είδη οργανωσιακών δομών - οργανόγραμμα
 Πηγή (Γεωργόπουλος, 2013: 185)

Κουλτούρα

Η κουλτούρα αποτελεί εκείνα που μία επιχείρηση πρεσβεύει, τις αξίες και προσδοκίες μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργώντας κανόνες συμπεριφοράς που διαπερνούν όλη την ιεραρχία και φτάνουν στους εργαζομένους, εκφράζοντας την αποστολή της εταιρείας. Έρευνες υποστηρίζουν ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα βασίζεται σε επτά (7) διαστάσεις: *καινοτομία και ανάληψη κινδύνου* (προώθηση της καινοτομίας), *προσοχή στη λεπτομέρεια*, *προσανατολισμός στο αποτέλεσμα*, *προσανατολισμός στον άνθρωπο*, *προσανατολισμός στην ομαδική εργασία*, *επιθετικότητα* (ο βαθμός που οι εργαζόμενοι ανταγωνίζονται) και *σταθερότητα* (διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης). Υπάρχουν εταιρείες προσανατολισμένες στην καινοτομία, οι οποίες τολμούν και ρισκάρουν, υπάρχουν και εκείνες που είναι συντηρητικές και προτιμούν τις δοκιμασμένες λύσεις. Οι πρώτες σε περίπτωση μείωσης της ζήτησης, θα αναζητήσουν ευκαιρίες σε νέες αγορές, ενώ οι δεύτερες θα μειώσουν το κόστος. Ενδέχεται, η κουλτούρα να επηρεάζει τις απόψεις των στελεχών προκαλώντας *στρατηγική μωπία*. Σε αυτήν την περίπτωση, τα στελέχη αδυνατούν να καταλάβουν τις εξωτερικές εξελίξεις, δημιουργώντας αναχώματα στην υιοθέτηση της σωστής στρατηγικής. Η κουλτούρα και η δομή συνιστούν δύναμη, καθώς είναι

δύσκολο να αντιγραφούν, υπό την προϋπόθεση ότι συμβαδίζουν με τη στρατηγική που εφαρμόζει η εταιρεία (Γεωργόπουλος, 2013: 187-189).

Πόροι

Οι πόροι κατατάσσονται, συνήθως, σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους. Η *χρηματοοικονομική θέση* μίας εταιρείας (ρευστότητα, μόχλευση, κερδοφορία) αποτελεί κύριο παράγοντα στην επιλογή στρατηγικής. Όσον αφορά στους *φυσικούς πόρους* (ακίνητα, εξοπλισμός, πρώτες ύλες), η διοίκηση πρέπει να εξετάζει προσεκτικά την επιλογή εγκατάστασης των παραγωγικών μονάδων σε τοποθεσίες με πρόσβαση σε πρώτες ύλες και ανθρώπινο δυναμικό. Οι τεχνολογικοί πόροι αφορούν στις πατέντες ή στην έρευνα και ανάπτυξη. Η τελευταία δίνει πιθανότητες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή συμβάλει σε νέες βελτιωμένες διαδικασίες παραγωγής ή υπηρεσιών που θα οδηγήσουν σε καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, από τα οποία θα προκύψει πλεονέκτημα κόστους ή διατήρηση της πελατείας. Το τεχνολογικό επίπεδο πρέπει να συμβαδίζει με τις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τους στόχους της εταιρείας, την κουλτούρα και την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού της. Τέλος, *ο ανθρώπινος παράγοντας* συμβάλει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση των στρατηγικών της εταιρείας. Τα προσόντα του προσωπικού πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τα χαρακτηριστικά του τμήματος που εργάζεται, ενώ το διοικητικό προσωπικό οφείλει να διαχειρίζεται τους πόρους της εταιρείας, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί της εταιρείας (Γεωργόπουλος, 2013: 191-192).

1.4.2 Η βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τη θεωρία *των πόρων και των ικανοτήτων*, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της, ανάλογα με τον τρόπο που διαθέτει και εκμεταλλεύεται τους πόρους και τις ικανότητες της. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι πόροι, υλικοί και άυλοι, δεν έχουν αξία, εάν δεν μετασχηματίζονται σε ικανότητες:

- «*Η ικανότητα (capability)* αποτελεί το σωστό συνδυασμό μίας ομάδας πόρων» μία εσωτερική διαδικασία που η εταιρεία εκτελεί καλά (Παπαδάκης, 2012: 123). Συνήθως, όσο αυξάνεται η εμπειρία, τόσο αυξάνονται και οι ικανότητες της εταιρείας, π.χ. Just-in-time διαχείριση των αποθεμάτων, ικανότητα παραγωγής με

χαμηλό κόστος, διαμόρφωση φιλικής ιστοσελίδας κ.α. Επειδή η ικανότητα είναι ένα δυνατό σημείο που διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, συνήθως βοηθάει την εταιρεία να επιβιώνει στον κλάδο.

- *βασική ή θεμελιώδης ικανότητα (core competence)*, είναι μία ικανότητα που η εταιρεία εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές, ένα *σημείο υπεροχής*, το οποίο διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην στρατηγική, στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία της επιχείρησης, μία δύναμη της εταιρείας όπως:
 - Ένα προηγμένο πληροφοριακό σύστημα παραγγελιών
 - Παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος με χαμηλό κόστος
 - Υποστήριξη μετά την πώληση
 - Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην αλυσίδα εφοδιασμού

Οι εταιρείες μπορεί να έχουν περισσότερες από μία θεμελιώδεις ικανότητες στο χαρτοφυλάκιο τους, όμως πολύ σπάνια έχουν παραπάνω από δύο ή τρεις. Είναι σημαντικές, επειδή αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και έχουν θετικό αντίκτυπο στην οικονομική της επίδοση. Ωστόσο, η εταιρεία ανταγωνίζεται στο εξωτερικό μάκρο και μικρό περιβάλλον, και η απαρίθμηση ανταγωνιστικών δυνατοτήτων δεν είναι αρκετή. Παρότι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων χαρακτηρίζεται από «εσωστρέφεια», δεν αψηφάει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- ✓ Η βασική ικανότητα (core competence) αποτελεί ένα *σημείο υπεροχής*, δηλαδή ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, το οποίο έχει πολύ μεγάλη *αξία για την εταιρεία (Value)*, π.χ. πιστοί πελάτες, αποδοτικά δίκτυα διανομής, εξαιρετική χρηματοοικονομική κατάσταση, είναι όμως προσωρινό.
- ✓ Εάν αυτό το σημείο υπεροχής είναι *σπάνιο (Rarity)*, δηλαδή δεν συναντιέται συχνά μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο, και
- ✓ Εάν είναι και δύσκολο να *αντιγραφεί (Imitability)*, τότε θα αποτελεί μία *διακεκριμένη ικανότητα (distinctive competence)* ή *διακριτή υπεροχή*, την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και:
 - I. Αποτελεί ανώτερη ανταγωνιστική δύναμη
 - II. Μπορεί να γίνει ο κορμός της στρατηγικής
 - III. Είναι πιθανό να αποτελέσει το κέντρο του ανταγωνισμού στον κλάδο

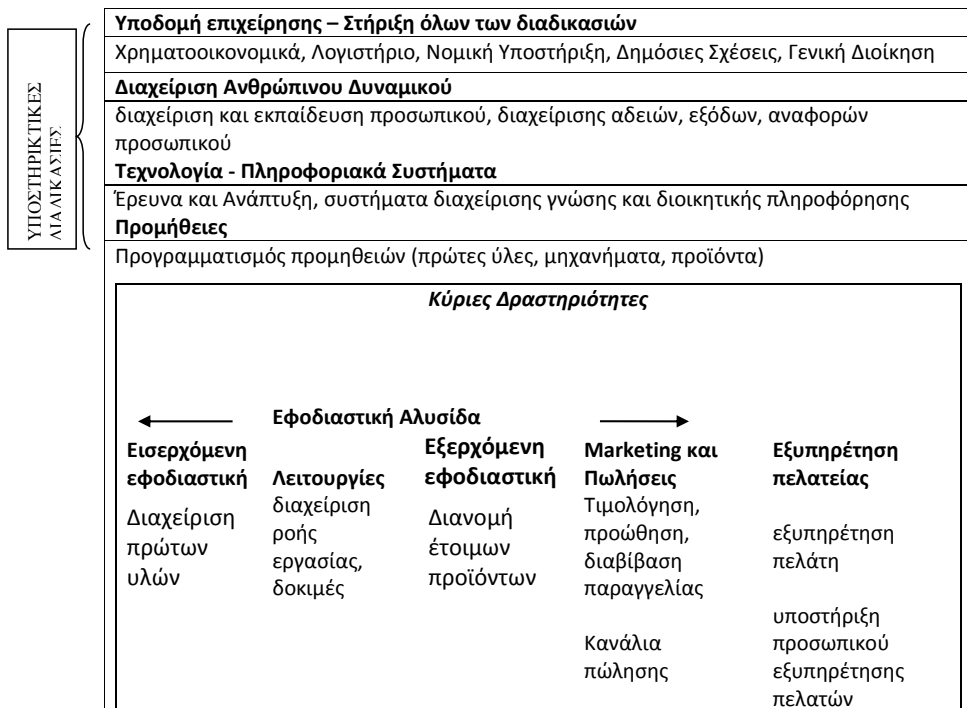
- ✓ Σε αυτήν την περίπτωση, η εταιρεία έχει ένα *διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας (κόστος, διαφοροποίηση ή εστίαση) και η υλοποίηση της (η οργανωτική δομή - *Organisation*, οι πολιτικές και οι λειτουργικές στρατηγικές της), θα πρέπει πλέον να περιστρέφονται γύρω από αυτή τη *διατηρήσιμη διακριτή υπεροχή*. Η τελευταία οδηγεί σε ανώτερη επίδοση και μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη (Barney Hesterly 2006: 80-95, 126-139), (Γεωργόπουλος, 2013:213) (Thompson, 148-149).

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι στο σημείο υπεροχής, η βασική ικανότητα χαρακτηρίζει την ανωτερότητα της εταιρείας, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, όσον αφορά μία συγκεκριμένη δραστηριότητα, η οποία όμως κινδυνεύει, καθώς μπορεί να εξουδετερωθεί από ισχυρότερους ανταγωνιστές. Η διακεκριμένη ικανότητα αποτελεί τη βάση απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφενός, επειδή προσδίδει ιδιαίτερη αξία στους πελάτες (λόγω χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας), αφετέρου, καθίσταται δαπανηρό και χρονοβόρο για τους ανταγωνιστές να την αντιγράψουν. Οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρείας συστρατεύονται γύρω από αυτήν την διακεκριμένη ικανότητα (Γεωργόπουλος, 2013:183;Thompson et.al. 2010: 145-146;Παπαδάκης, 2012: 123-131).

1.4.3 Η αλυσίδα αξίας

Τη δεκαετία του 1980, επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελούσε η ανίχνευση πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Ο Porter, στο *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, τονίζει τη σημασία διάσπασης των λειτουργιών της επιχείρησης, καθώς συμβάλει στη σύγκριση μεταξύ των ανταγωνιστών, ούτως ώστε να εντοπιστούν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα σε κάθε λειτουργία ξεχωριστά. Όλες οι εσωτερικές δραστηριότητες της εταιρείας δημιουργούν μία αλυσίδα, η οποία ονομάζεται αλυσίδα αξίας, επειδή μετατρέπει πόρους, σε προϊόντα και υπηρεσίες που δίνουν αξία στον πελάτη (Σχήμα 1.9). *Οι κύριες δραστηριότητες* της αλυσίδας αξίας στον βιομηχανικό κλάδο, διαδέχονται η μία την άλλη, με την εξής σειρά: διαχείριση εισροών (inbound logistics), λειτουργίες (operations), διαχείριση εκροών (outbound

logistics), μάρκετινγκ και πωλήσεις (marketing & sales) και υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales service). Οι κύριες δραστηριότητες για ένα πολυκατάστημα περιλαμβάνουν την προμήθεια εμπορευμάτων, την τοποθέτηση τους στα καταστήματα, τη διαφήμιση και την εξυπηρέτηση της πελατείας.



Σχήμα 1.9, Η αλυσίδα αξίας

Πηγή: Wheelen – Hunger, 2012: 149

Οι δραστηριότητες υποστήριξης, διευκολύνουν και ενισχύουν τη διεξαγωγή των κύριων δραστηριοτήτων, περιλαμβάνουν τον έλεγχο της ποιότητας, το τμήμα προμηθειών, την έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την επιχειρησιακή υποδομή. Η υποδομή περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική, λογιστική, πληροφορική και τη γενική διοίκηση της

επιχείρησης, ενώ υποστηρίζει όχι μόνο τις κύριες δραστηριότητες, αλλά ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Οι δραστηριότητες υποστήριξης σε ένα πολυκατάστημα περιλαμβάνουν την επιλογή και τη συντήρηση των καταστημάτων, την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού και τη διοικητική υποστήριξη. Τέλος, η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει το *περιθώριο κέρδους*, το οποίο αποτελεί τη διαφορά του πραγματικού κόστους για την εταιρεία και εκείνου που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης. Αν μία εταιρεία δεν κατορθώσει να αποδώσει αρκετή αξία, ώστε να αποκομίσει ελκυστικό κέρδος, τότε δεν θα επιβιώσει για πολύ.

Η σημασία της διάσπασης των λειτουργιών

Η διάσπαση των λειτουργιών δεν συνιστά μόνο πλεονέκτημα για την εκτίμηση δυνάμεων - αδυναμιών και τον εντοπισμό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για το εσωτερικό της εταιρείας, αλλά και για τη θέση κόστους και διαφοροποίησης των λειτουργιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές, καθώς και σε σχέση με το συνολικό σύστημα αξίας, από την αλυσίδα αξίας του προμηθευτή έως την αλυσίδα αξίας του καταναλωτή.

Εντός της εταιρείας

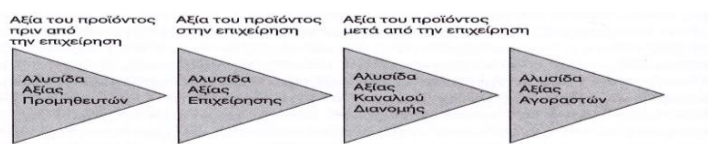
Η διάσπαση των λειτουργιών συνιστά τον εντοπισμό διασυνδέσεων, μεταξύ των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας, οι οποίες συμβαίνουν αποκλειστικά στην εταιρεία και είναι απίθανο να αναπαραχθούν σε άλλες εταιρείες, αντίστοιχου μεγέθους στον κλάδο, άρα μπορεί να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι «*διασυνδέσεις* είναι οι σχέσεις, μεταξύ του τρόπου που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασής της στο κόστος ή στη λειτουργία μίας άλλης δραστηριότητας», π.χ. μια εταιρεία, αντί να ελέγχει την ποιότητα παραγομένων προϊόντων στο 100%, μπορεί να την ελέγχει στο 10% και με τα χρήματα που εξοικονομεί, θα προσλάβει επιπλέον πωλητές, προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της (Γεωργόπουλος, 2013:205). Η συμβολή της αλυσίδας αξίας είναι μείζονος σημασίας για την επιχείρηση, όσον αφορά στην κατανόηση της δομής του κόστους, στην αξία που προσθέτει η κάθε λειτουργία στον πελάτη, στον εντοπισμό των σημείων που χρήζουν βελτίωσης και των σημείων που αποτελούν πηγή διαφοροποίησης (Παπαδάκης, 2012:137).

Μεταξύ των ανταγωνιστών

«Μία επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και, γενικότερα, οι διαφορές στην αλυσίδα αξίας, μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Παπαδάκης, 2012:136). Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία δραστηριότητα, αλλά και η οικονομική της συμβολή καθορίζουν τη θέση της εταιρείας, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το εργαλείο, προκειμένου να επιτευχθεί η σύγκριση μεταξύ των ανταγωνιστών ή και ακόμη σε σχέση με τους καλύτερους εκτός κλάδου, είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking). Η σύγκριση λαμβάνει συνήθως χώρα, είτε μέσω δημοσιευμένων αναφορών, είτε μέσω εταιρειών – συμβούλων που διαθέτουν στοιχεία του κλάδου (Παπαδάκης, 2012:149-150).

Το συνολικό σύστημα αξίας

Η αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος, ενός συνολικού συστήματος αξίας που περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας, πριν από την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, καθώς και τις αλυσίδες αξίας που ακολουθούν την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Η αξία που έχει το προϊόν πριν εισέλθει στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ίδιο συμβαίνει και με τις αλυσίδες αξίας μετά την επιχείρηση, καθώς, το κόστος που προστίθεται στο προϊόν αποτελεί μέρος της τιμής που επιβαρύνονται οι καταναλωτές. Για να δημιουργήσει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το διατηρήσει, δεν αρκεί μόνο η μελέτη της αλυσίδας αξίας της, αλλά της σχέσης της με το συνολικό σύστημα αξίας (Σχήμα 1.10) (Γεωργόπουλος, 2013:202-205; Porter, 1985: 36; Wheelen-Hunger, 2012: 146-147; Thompson et al. 160,168).



Σχήμα 1.10, Το σύστημα αξίας

Πηγή (Γεωργόπουλος, 2013: 204)

Ο αστερισμός αξίας

Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας έχει κατηγορηθεί ως γραμμικό, αδύναμο να εξηγήσει την πολυπλοκότητα του σημερινού περιβάλλοντος. Η αξία δημιουργείται μέσα από τη συνεργασία όλων των μελών ενός συστήματος που μοιάζει περισσότερο με *αστερισμό αξίας*. Το 1993, οι Norman και Ramirez υποστηρίζουν ότι για τον πελάτη, η αξία δεν αυξάνεται από τη διαδρομή του προϊόντος, μέχρι να φτάσει στα χέρια του, τουναντίον, η αξία αυξάνεται από το πώς ο πελάτης πρόκειται να χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Στη σημερινή οικονομία, στρατηγικό στόχο των επιχειρήσεων αποτελεί ο συνδυασμός ικανοτήτων και πελατείας, ο οποίος αποτελεί τη βάση λειτουργίας του αστερισμού αξίας. Ο τελευταίος είναι ικανός να ερμηνεύσει την πολυπλοκότητα των σχέσεων στην αλυσίδα αξίας, χωρίς να υπάρχει προκαθορισμένη διαδικασία. Ο αστερισμός αξίας επαναπροσδιορίζει το σύστημα που μεταφέρει αξία, δηλαδή τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές τους εργαζομένους και τους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν την πηγή της πληροφόρησης και της επικοινωνίας.

Στον ψηφιακό κόσμο, παραδοσιακές λειτουργίες, όπως η συναλλαγή με το ταμείο της τράπεζας έχουν αντικατασταθεί από το μοντέλο αυτό-εξυπηρέτησης μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Η τράπεζα έχει αναπροσαρμόσει τις υπηρεσίες της από το μοντέλο εξυπηρέτησης στο φυσικό κατάστημα, στο μοντέλο ενσωμάτωσης της ψηφιακής και της φυσικής υπόστασης της επιχείρησης. Ο μη διαχωρισμός της διττής υπόστασης της επιχείρησης, δημιουργεί αξία στο προϊόν και επομένως βελτιώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (click & brick). Η διαφορά που προκύπτει είναι ότι η αξία έχει γίνει πιο *πυκνή*. Η ηλεκτρονική τραπεζική δεν προσφέρει μόνο ένα πλήθος συναλλαγών, αλλά είναι μία τραπεζική εμπειρία που προσφέρει υπηρεσίες 24/7, σε όλα τα σημεία του κόσμου, προσφέρει τραπεζικές και προσωπικές πληροφορίες, μέσα από τα έξυπνα site των τραπεζών.

Η νέα λογική, του αστερισμού αξίας, έχει τρεις στρατηγικές συνέπειες:

- ✓ Οι πελάτες μπορούν να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη ποιότητα για να εξυπηρετήσουν τον εαυτό τους.

- ✓ Στρατηγικό μέλημα της επιχείρησης είναι η σύναψη και η ανακάλυψη νέων σχέσεων με νέους συνεργάτες στον αστερισμό αξίας.
- ✓ Τη μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί «ο διάλογος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών», ο οποίος «εξηγεί την επιβίωση και επιτυχία κάποιων εταιρειών και την παρακμή και αποτυχία άλλων» (Γεωργόπουλος, Κοπανάκη, Πανταζή, Νικολαράκος, Βαγγελάτος, 2013:168; Παπαδάκης, 2012: 144-149; Norman – Ramirez, 1996:65-70).

1.4.4 Η ανάλυση SWOT

Η μήτρα ΔΑΕΑ (SWOT Analysis) αποτελεί το ακρωνύμιο των Δυνάμεων – Αδυναμιών (Strengths – Weaknesses) της επιχείρησης και των Ευκαιριών και Απειλών (Opportunities – Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος. Βάσει αυτής της ανάλυσης εξάγονται συμπεράσματα για τη συνολική κατάσταση της εταιρείας, προκειμένου να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική της, αφενός, στοχεύοντας στα δυνατά σημεία και διορθώνοντας τις αδυναμίες στο εσωτερικό. Τα δυνατά σημεία προσδιορίζονται μέσα από τις βασικές δυνάμεις και τις διακεκριμένες ικανότητες, ενώ τα αδύνατα σημεία εντοπίζονται στα σημεία που η εταιρεία υστερεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό και σε όσα δεν έχουν αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αφετέρου, όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον, η εταιρεία προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, οι οποίες περιγράφονται μέσα από θετικές προοπτικές στην κυβερνητική πολιτική, στην οικονομία, στην κοινωνία ή στην τεχνολογία, αλλά και στον κλάδο που δραστηριοποιούνται, καθώς και να αποφύγει τις αντίστοιχες απειλές (Σχήμα 1.11).

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Αποτελεσματική διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμπόρους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασοφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Αναρχικωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έσοδα των ανταγωνιστών κόστος • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητεί η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ "βαριά" γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπέδου τιμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθιέρωση δραστηριοτήτων • Να αποσπώσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμπαιώσεις για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απόλεια εσόδων από υποκατάσταση • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επακθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές
<p>Προσαρμογή από: Thompson A.A., M.A. Peteraf, J.E. Gamble and A.J. Strickland III, <i>Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings</i>, 18th edition, McGraw-Hill Irwin 2012.</p>			

Σχήμα 1.11, Ανάλυση S.W.O.T.

Πηγή (Παπαδάκης, 2012:202)

Σύνοψη 1^{ου} Κεφαλαίου

Σύμφωνα με τους Barney & Hesterly (2006), η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι μία διαδοχική σειρά αναλύσεων και επιλογών που αυξάνουν τις πιθανότητες επιλογής μίας καλής στρατηγικής, η οποία θα αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι απαντήσεις που δίνει μία επιχείρηση στα παρακάτω ερωτήματα αποτελούν τη στρατηγική της, δηλαδή τον τρόπο που προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- Τι συμβαίνει στον κλάδο μας;
- Ποια είναι η επόμενη κίνηση των ανταγωνιστών;
- Πώς πρέπει η εταιρεία μας να αντιδράσει;
- Ποιες οι κινήσεις για να έχουμε κέρδος στον κλάδο μας; (Barney & Hesterly, 2006: 4).

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και της απειλής του ανταγωνισμού επέβαλε στις εταιρείες να μελετούν τα πλεονεκτήματά τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στις ημέρες μας, βασικό στοιχείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο αποτελεί τη βάση λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Η αξιολόγηση των δυνάμεων μίας εταιρείας καθορίζεται από το επίπεδο της ικανότητας της να διεξάγει αποτελεσματικά σημαντικές δραστηριότητες, όπως ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των ικανοτήτων της, καθώς και της σχέσης της με τον πελάτη.

Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου

Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν., (2013)³ *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου, Αθήνα
2. Γεωργόπουλος Ν., Κοπανάκη Ε., Πανταζή Μ-Α., Νικολαράκος Χ., Βαγγελάτος Ι., (2013)², *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν*, εκδ. Μπένου, Αθήνα
3. Λιούκας, Σ. 2006. *Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης*», ΤΕΕ, Αθήνα.
4. Μελέτη της ICAP για τον κλάδο των παιχνιδιών, 2014
5. Πανηγυράκης Γεώργιος. 1996. *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*», Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
6. Παπαδάκης Β., (2012)⁶ *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τόμος Α': Θεωρία, εκδ. Μπένου, Αθήνα
7. Σιώμκος Γεώργιος, 1999. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.

Ξενόγλωσση

1. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
2. Arend, R.J. (2003), "Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.
3. Barney, J.B. (1986a), "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
4. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
5. Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.
6. Barney J. & Hesterly W., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*, Pearson Education, New Jersey
7. Brandenburger, A. & B. Nalebuff (1996), *Co-opetion*, New York, Doubleday.
8. Downes L. (Fall 1997), "Beyond Porter" *Context Magazine*, Available at.

9. Drucker, P. F. ,1985, « *Innovation and Entrepreneurship*», Harper Business, USA.
10. Drucker, F.P., «The Discipline of Innovation», Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003
11. Hill C. and Jones G., 2001 , «*Strategic Management, An Integrated Approach*» Houghton Mifflin Co, 5th Edition
12. Ma, H. (2000), “Competitive advantage and firm performance”, *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.
13. Miller A. and Dess G. (1996), *Strategic Management*, 2nd edition, McGraw-Hill
14. Mintzberg H., McHugh A., June 1985, “Strategy Formation in adhocracy”, *Administrative Science Quarterly*, 30, No 2
15. Normann R., Ramirez R., July- August 1993, “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”, *Harvard Business Review*, p.65-70.
16. Porter M., (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, p. 23.
17. Porter, M.E., 1985, «*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*», The Free Press, USA
18. Porter, M.E. , 1990, «*The competitive advantage of nations*», The Free Press, USA, pg. 579
19. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
20. Powell, T.C. (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
21. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
22. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, *Investment Research & Analysis Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.
23. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its

Formatted: English (United States)

- conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
24. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.
25. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.
26. Thompson A.Jr, Strickland A. III, Gamble J., (2010) *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, επιμ. Γ. Πολλάλης, μτφ. Α. Αξιώτη, Δ. Πηγής, εκδ. Utopia, Αθήνα
27. Wheelen,T.L & Hunger, J.D. (2012), *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability* (13th ed.), Prentice Hall

Formatted: English (United States)

Κεφάλαιο 2^ο Η Ψηφιακή Οικονομία και το ηλεκτρονικό επιχειρείν

Εισαγωγή 2^{ου} Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστεί, αρχικά, η δημιουργία της ψηφιακής οικονομίας, μέσω της σύγκλισης της πληροφορικής και των τεχνολογιών επικοινωνίας και της ενσωμάτωσής τους στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, θα αναλυθεί πώς αυτό το νέο οικονομικό παράδειγμα έχει μεταλλάξει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς και η συμβολή του στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου επιχειρείν. Έπειτα, θα γίνει αναφορά στα μοντέλα του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς και στις υποστηρικτικές διαδικασίες εκ μέρους της επιχείρησης. Ύστερα, θα εξεταστούν οι δυνατότητες του νέου ψηφιακού περιβάλλοντος, προκειμένου οι εταιρείες να επανασχεδιάσουν τις λειτουργικές δραστηριότητές τους. Τέλος, θα γίνει μία αναφορά στις πηγές επιχειρηματικής αξίας για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

2.1 Η ανάπτυξη της Πληροφορικής

Ο άνθρωπος ανέκαθεν μηχανευόταν τρόπους προκειμένου να διευκολύνει τη ζωή του, χρειάστηκαν όμως αιώνες μέχρι να κατασκευάσει μηχανήματα, τα οποία τον αποδέσμευσαν από τη χειρωνακτική εργασία, απογειώνοντας την παραγωγική του δυνατότητα. Όπως η Βιομηχανική Επανάσταση αποτέλεσε την μετάβαση στη νεωτερικότητα, με παρόμοιο τρόπο η Πληροφορική Τεχνολογία οδήγησε στη μετανεωτερική εποχή και στην παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας (Μυρτίδης, 2000: 17).

Πληροφοριακό σύστημα ονομάζουμε ένα σύνολο ανθρώπων, διαδικασιών και πόρων πληροφορικής (εξοπλισμό, λογισμικό, βάσεις δεδομένων και δίκτυα), το οποίο συλλέγει, επεξεργάζεται και διαθέτει πληροφορίες για συγκεκριμένη χρήση. Οι πληροφορίες που παρέχει είναι απαραίτητες για την αυτοματοποίηση των συναλλαγών, αλλά και για την αναδιοργάνωση των λειτουργιών νέων επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία αναζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της πληροφορικής τεχνολογίας (Δουκίδης, 2011: 24, 27).

Συστήματα Λειτουργικής Υποστήριξης

Από τις αρχές της δεκαετίας του '50, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '60, η επανάσταση της μικροηλεκτρονικής² συντέλεσε στην ανάπτυξη της επεξεργασίας δεδομένων, δηλαδή στη μετατροπή των χειρόγραφων διαδικασιών των οργανισμών σε μηχανογραφημένες. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών οδήγησε στην εξέλιξη της αυτοματοποίησης των συναλλαγών και της μηχανογράφησης, κυρίως των λογιστικών εφαρμογών. Τυπική λειτουργία ενός μηχανογραφικού συστήματος αποτελούσε η «ανάγνωση» και η «επεξεργασία δεδομένων των αντίστοιχων αρχείων», καθώς και η μεταβολή αυτών των δεδομένων σε νέα αρχεία. Αυτός λοιπόν είναι και ο ορισμός της πληροφορίας: «Ένα υποσύνολο των δεδομένων, το οποίο σημαίνει κάτι για εκείνον που το λαμβάνει. Εκείνος κρίνει εάν είναι σημαντικό, χρήσιμο ή σωστό. Προέρχονται από δεδομένα που έχουν υποστεί επεξεργασία είτε από ανθρώπους, είτε με τη βοήθεια της τεχνολογίας». Στα **Συστήματα Λειτουργικής Υποστήριξης**, η πρόσβαση στην πληροφορία γινόταν μέσω του τμήματος πληροφορικής, ενώ χρήστες ήταν τα τμήματα Λογιστηρίου και Παραγωγής (Boddy et al., 2010: 36;Μυρτίδης, 2000: 29;Γεωργόπουλος et al., 2013:18).

Συστήματα Υποστήριξης Διαχειριστικών Λειτουργιών και Γνώσης

Στο τέλος της δεκαετίας του '70 πρωτοεμφανίστηκαν οι μικροϋπολογιστές που είχαν ως βάση τους μικροεπεξεργαστές³. Οι υψηλές επιδόσεις, σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος, αποτέλεσαν τους λόγους για τους οποίους, η υιοθέτηση αυτής της καινοτομίας αύξησε την υπολογιστική ταχύτητα και την αποθηκευτική δυνατότητα ενός ευρύτερου φάσματος πληροφοριακών συστατικών όπως κείμενα, δεδομένα, φωνή, εικόνα και βίντεο, καθώς και την περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους της εταιρείας. Οι τελικοί χρήστες μπορούσαν πλέον να διαχειρίζονται τα συστήματα, χωρίς τη διαμεσολάβηση του τμήματος πληροφορικής. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες συνειδητοποίησαν ότι η συλλογή και η σωστή διαχείριση όλης αυτής της πληροφορίας που παρέχουν τα νέα διαχειριστικά **Συστήματα Λειτουργιών**

² «Ανάπτυξη των μικροεπεξεργαστών με τεράστιες δυνατότητες» (Συλλογικό, σελ.19)

³ Ένα κύκλωμα από διοξείδιο του πυριτίου (σιλικόνη) μέσα στο οποίο περιέχονται τα αναγκαία κυκλώματα εκτέλεσης των αριθμητικών και λογικών πράξεων, καθώς και του ελέγχου λειτουργιών εισόδου/εξόδου.

Μάνατζμεντ, αποτελούσε βασικό πόρο της επιχείρησης, κλειδί για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πέρα από την υποστήριξη λειτουργιών, τα συστήματα είχαν τη δυνατότητα να στηρίζουν εργασίες διαχείρισης και γνώσης. «Η γνώση χτίζεται με βάση τις πληροφορίες που εξάγονται από τα δεδομένα», ενώ «τα δεδομένα αποτελούν ιδιότητες των πραγμάτων (τιμή, μέγεθος, κ.λπ.), γνώση είναι ιδιότητα των ανθρώπων που τους ωθεί να δράσουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, τροποποιείται δε όταν οι άνθρωποι προσλαμβάνουν νέες πληροφορίες» (Boddy, Boonstra, Kennedy, 2010:36-37). Τα συστήματα άρχισαν να υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βάσει ποσοτικών μοντέλων, και σταδιακά χρησιμοποιώντας τις βάσεις δεδομένων της εταιρείας, ενώ το ανώτερο μάνατζμεντ απέκτησε πρόσβαση στον υπολογιστή μέσω τερματικών (Μυρτίδης, 2000: 29;Γεωργόπουλος et al., 2013:19;Δουκίδης, 2011: 29, 346-347).

Συστήματα Επιχειρηματικής Αναμόρφωσης και Ανταγωνισμού

Καθώς οι οργανισμοί άρχισαν να μεγαλώνουν και έξω από τα σύνορα της επικράτειας που δραστηριοποιούνταν, τόσο περισσότερο ενσωμάτωναν την πληροφοριακή τεχνολογία. Αναπτύχθηκαν **τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα**, τα οποία έδιναν πληροφόρηση για στρατηγικούς επιχειρηματικούς δείκτες, όπως το μερίδιο αγοράς και η χρηματοοικονομική επίδοση. Τα στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα σχεδιάζονταν για να *αλληλεπιδρούν* με τον πελάτη, τους εξωτερικούς συνεργάτες, τους προμηθευτές, καθώς και για τον *επανασχεδιασμό* των επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη από διαφορετικά σημεία. Σε αυτήν την καινοτομία συνέβαλε η ανάπτυξη των βάσεων δεδομένων. Μικρές και μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούσαν βάσεις δεδομένων για να καταγράφουν επιχειρηματικές συναλλαγές, να ελέγχουν τα αποθέματά τους, να διοικούν τους υπαλλήλους τους και αναπτύσσουν καλύτερες σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, η άνθηση του διαδικτύου, με την εφαρμογή της υπηρεσίας του παγκόσμιου ιστού, δρομολόγησε την «εποχή των πληροφοριακών –τηλεπικοινωνιακών εφαρμογών», λόγω της ταχύτερης ανταλλαγής πληροφοριών, με επακόλουθες κοινωνικές, οικονομικές και νομοθετικές αλλαγές που συντέλεσαν στην *απαρχή* του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (Δουκίδης, 2011:345-349).

2.2 Το διαδίκτυο και οι υπηρεσίες ιστού

Η επανάσταση στην τεχνολογία επικοινωνιών και πληροφορικής δημιούργησε το διαδίκτυο, ένα πληροφοριακό σύστημα συνδεδεμένο με ένα παγκόσμιο χώρο διευθύνσεων. Οι υπολογιστές επικοινωνούν μέσω τηλεφωνικών γραμμών, καλωδίων, οπτικών ινών, ασύρματων δικτύων ή δορυφορικών συστημάτων, προκειμένου να μεταφερθεί η πληροφορία. Η ανταλλαγή της ηλεκτρονικής πληροφορίας στα δίκτυα υπολογιστών, καθίσταται δυνατή μέσα από μία προτυποποιημένη διαδικασία επικοινωνίας, μίας ομάδας πρωτοκόλλων (συμφωνημένων κανόνων) που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο θα μεταφέρεται η πληροφορία, από υπολογιστή σε υπολογιστή, στο διαδίκτυο.

Η ανάγκη επικράτησης ενός προτύπου, ούτως ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από πολλά διαφορετικά συστήματα, χωρίς να απαιτείται μετατροπή δεδομένων, από το ένα σύστημα στο άλλο, οδήγησε στην ανάπτυξη της αρχιτεκτονικής TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol). Το γεγονός αυτό αποτέλεσε και τον λόγο που το διαδίκτυο επικράτησε ως σύστημα επικοινωνίας. Έναν ακόμα λόγο που καθιστά το διαδίκτυο εξαιρετικά δημοφιλές, αποτελεί η ευχέρεια και η προσβασιμότητα, αφού ο χρήστης μπορεί να εργαστεί από οποιοδήποτε σημείο, αρκεί να υπάρχει πρόσβαση σε οποιασδήποτε μορφής δίκτυο και συσκευή. Λόγω της εξάπλωσης του διαδικτύου αναπτύχθηκαν πολλές εφαρμογές, όπως: Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ο παγκόσμιος ιστός, η απομακρυσμένη πρόσβαση (VPN), η ανταλλαγή και ο διαμοιρασμός αρχείων (File Sharing), η τηλεφωνία (VoIP) και η τηλεόραση μέσω διαδικτύου (IPTV) (Γεωργόπουλος, 2013: 48-49).

Η τεχνολογία ιστού δημιουργήθηκε το 1989 από τον Βρετανό Τιμ Μπέρνερς Λη, ο οποίος έδωσε στην εφευρέσή του το όνομα World Wide Web, "www"⁴. Όραμα του εφευρέτη ήταν να καταστήσει δυνατή την πρόσβαση και την ανταλλαγή της γνώσης και της πληροφορίας. Ο παγκόσμιος ιστός στηρίζεται στην *αρχιτεκτονική πελάτη (client) – εξυπηρετητή ιστού (Web server)*. Πελάτης είναι ο υπολογιστής που ζητάει μία πληροφορία – υπηρεσία, ενώ εξυπηρετητής είναι αυτός που προσφέρει τις

⁴ Το σημείο στο οποίο έδωσε ιδιαίτερο βάρος ήταν η μη ιεράρχηση των διασυνδεδεμένων στοιχείων. Οραματίστηκε κάθε στοιχείο, κάθε κόμβος του ιστού ίσο ως προς την προσβασιμότητα με τα υπόλοιπα. Αν σκεφτεί, όμως, κανείς τον βαθμό ιεράρχησης με τον οποίο λειτουργούν οι μηχανές αναζήτησης του ιστού, όπως για παράδειγμα το google, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι στην πράξη κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει, τουλάχιστον στον βαθμό που το είχε οραματιστεί ο Lee.

υπηρεσίες του⁵. Επειδή ο παγκόσμιος ιστός αποτελείται από το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο της αρχιτεκτονικής HTTP (Hypertext Transfer Protocol), οι εφαρμογές ιστού χρησιμοποιούνται σε όλες τις διαστάσεις του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, την ηλεκτρονική τραπεζική και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Γεωργόπουλος et al., 2013: 50).

Η έκρηξη στη χρήση του διαδικτύου οδήγησε σε νέα μορφή εφαρμογών γνωστές ως Web 2.0, όπως οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης, τα wikis, τα blogs και το cloud computing. Ο ορισμός του Web 2.0 χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 2004 στο συνέδριο της O’ Reilly Media: *«είναι η επιχειρηματική επανάσταση στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών που προκαλείται από την αλλαγή του Διαδικτύου σε μία νέα πλατφόρμα και την προσπάθεια να κατανοήσουμε τους κανόνες για την επιτυχία σε αυτήν την πλατφόρμα»* (Γεωργόπουλος et al., 2013: 71).

Βασική διαφορά, σε σχέση με το Web.01, αποτελεί η μετατροπή του διαδικτύου και όλων των συσκευών που είναι συνδεδεμένες με αυτό, σε μία πλατφόρμα υπηρεσιών και δεδομένων. Η χρήση απλών εργαλείων ανοιχτού λογισμικού από την πλευρά του πελάτη (client side)⁶ διευκολύνει τη συμμετοχή των χρηστών ή των μικρότερων εταιρειών στην ανάπτυξη εφαρμογών και υπηρεσιών. Οι τελευταίες επεξεργάζονται από τον πελάτη, δηλαδή στα άκρα του δικτύου, διαμορφώνοντας τη κλασική σχέση client-server σε ένα αποκεντρωμένο δίκτυο client – side, όπου οι πόροι, η επικοινωνία και το περιεχόμενο υλοποιούνται από τα άκρα, δηλαδή τους χρήστες και τις επιχειρήσεις (Γεωργόπουλος et al., 2013: 86).

⁵ Ο χρήστης μπορεί να μεταβεί στις ιστοσελίδες, μέσω του φυλλομετρητή (Firefox, Explorer). Πληκτρολογεί το URL (π.χ. <http://www.dot.gr>) του συνδέσμου στη θέση διευθύνσεων του φυλλομετρητή, ο οποίος με τη σειρά του στέλνει ένα αίτημα (request) στον εξυπηρετητή ιστού (Web server). Το πρωτόκολλο HTTP (Hypertext Transfer Protocol) κάνει εφικτή αυτήν την επικοινωνία (πελάτη – φυλλομετρητή). Το URL το οποίο αρχικά περιέχει το όνομα/διεύθυνση του εξυπηρετητή ιστού που βρίσκεται η σελίδα, μετατρέπεται σε διεύθυνση IP (μέσω του συστήματος ονοματοδοσίας περιοχών DNS –Domain Name System). Ο εξυπηρετητής στέλνει στον φυλλομετρητή μία απάντηση (response) και ο φυλλομετρητής εμφανίζει τις ιστοσελίδες στην οθόνη. Οι ιστοσελίδες περιέχουν υπερσυνδέσμους (hyperlinks) που παραπέμπουν σε άλλες ιστοσελίδες, εικόνες και βίντεο (Γεωργόπουλος et al., 2013: 50)

⁶ Τέτοιες τεχνολογίες είναι: JavaScript, Ajax, jQuery, Flash & Adobe Flex. Από την πλευρά του εξυπηρετητή (server side): PHP, JSP, Python & Ruby on Rails. Η πιο διαδεδομένη βάση δεδομένων είναι η MySQL και η ανταλλαγή δεδομένων γίνεται σε μορφή XML & JSON (Γεωργόπουλος et al., 2013:88).

Όσον αφορά στους καταναλωτές, ένα σημαντικό πλεονέκτημα των εφαρμογών web αποτελεί η απλότητα στον σχεδιασμό και στον προγραμματισμό του interface (διεπαφής χρήστη), προκειμένου να γίνει πιο φιλικό για τον χρήστη, χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερη εκπαίδευση και τεχνολογική γνώση. Οι χρήστες έχουν την ευχέρεια να κατεβάσουν τις υπηρεσίες δωρεάν στον υπολογιστή, αλλά και στο κινητό, να τις χρησιμοποιούν και να τις αναδιανέμουν. Η χρήση εφαρμογών Web 2.0, όπως blogs, forums, podcasts⁷ βοηθά τους χρήστες να ενημερώνονται για τα νέα προϊόντα από τη διαδικτυακή κοινότητα (Γεωργόπουλος et al., 2013: 86).

Το υπολογιστικό νέφος

Μέρος των εφαρμογών Web 2.0 αποτελεί το υπολογιστικό νέφος (cloud computing), το οποίο ουσιαστικά λειτουργεί ως χώρος, όπου κοινόχρηστοι πόροι, λογισμικό και δεδομένα είναι στη διάθεση υπολογιστών και άλλων συσκευών μέσω του διαδικτύου και εμπορευματοποιούνται (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά λογισμικού ή βιβλίων σε ηλεκτρονική μορφή από υπηρεσίες νέφους). Πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν ιστότοπους με μεγάλη επισκεψιμότητα, μισθώνουν εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών cloud. Το νέφος είναι ένα δυναμικό περιβάλλον, το οποίο λόγω της επεκτασιμότητας των πόρων, δημιουργεί οικονομίες κλίμακας, συμβάλλοντας στην μείωση λειτουργικού κόστους (Γεωργόπουλος et.al., 2013: 88-89), (Laundon, 2009: 198-199).

Ιστολόγια (Blogs)

Άλλη μία εφαρμογή ιστού αποτελούν τα ιστολόγια, τα οποία είναι εικονικά ημερολόγια, κάτι σαν ηλεκτρονική εφημερίδα, δημιουργούνται χωρίς κόστος και υποστηρίζουν υπηρεσίες όπως ανάρτηση, δυνατότητα σχολιασμού και διαχείριση. Ανάλογα με τη θεματολογία τους χωρίζονται σε προσωπικά, εταιρικά και συνεργατικά. Στα ιστολόγια μπορούν να αναρτηθούν δεδομένα με τη μορφή κειμένου (Weblog) ή πολυμέσων (photoblog, vlog, Mp3 blog). Πολύ συχνά σχολιάζεται το γεγονός, ότι στα δημοσιογραφικά – πολιτικά ιστολόγια, η ενημέρωση είναι ταχύτερη από τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης, το οποίο σημαίνει ότι μπορούν να ασκούν πιέσεις και να διαμορφώνουν την κοινή γνώμη.

Μορφή ιστολογίου αποτελεί το *Microblogging*, το οποίο χαρακτηρίζεται από την άμεση επικοινωνία, σε στυλ διαλόγου, όπου το μέγεθος των αρχείων είναι πολύ περιορισμένο (κείμενα μέχρι 200 χαρακτήρες). Παραμένει στην ευχέρεια του χρήστη να επιλέξει εάν τα σχόλια θα κοινοποιούνται σε μία κλειστή ομάδα ή σε όλο το κοινό (χωρίς περιορισμούς). Το *Microblogging* υποστηρίζει μηνύματα (SMS), άμεσα μηνύματα (instant messaging) και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Γεωργόπουλος et al., 2013: 76-77; Βλαχοπούλου - Δημητριάδης 254).

Wikis

Τα Wikis είναι μία βάση δεδομένων, η οποία περιέχει λίστες με πρόσφατες αναρτήσεις ή προσθήκες, ιστορικό αλλαγών, επικοινωνία και διαπραγμάτευση των χρηστών πάνω στα θέματα περιεχομένου. Τα Wikis παρέχουν υπηρεσίες αναζήτησης, πλοήγησης και διαχείρισης γνώσης και βασίζονται στη συνεργασία ανθρώπων που βρίσκονται σε διαφορετικά μέρη, οι οποίοι δημιουργούν και τροποποιούν το περιεχόμενο. Σημαντική διάσταση των Wikis αποτελεί η υιοθέτηση τους από τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση της γνώσης, τη διοίκηση έργων και τον προγραμματισμό των συσκέψεων. Μία αρνητική διάσταση των Wikis αποτελεί η έλλειψη ελέγχου του περιεχομένου τους και το γεγονός ότι είναι εκτεθειμένα σε κακόβουλη συμπεριφορά, όπως τοποθέτηση spam⁸ (Γεωργόπουλος et al., 2013: 78-79; Βλαχοπούλου - Δημητριάδης, 2014: 255).

Δίκτυα Peer to Peer (P2P)

Το P2P αποτελεί ένα δίκτυο που επιτρέπει σε δύο ή περισσότερους υπολογιστές να μοιράζονται τους πόρους τους ισodύναμα. Μέσω των δικτύων P2P καθίσταται δυνατή η αντιγραφή και η διανομή αρχείων μεταξύ χρηστών, όπως τραγούδια, ταινίες και λογισμικό. Ένα πολύ γνωστό P2P δίκτυο είναι το Skype, το οποίο παρέχει διαμοιρασμό φωνής – βίντεο μέσω διαδικτύου. Τα εκατομμύρια χρηστών του δικτύου μέσα από διαμοιρασμό του εύρους ζώνης, βελτιώνουν την ποιότητα της υπηρεσίας. Τα νεοπαγή P2P ήταν συγκεντρωτικού τύπου (Napster), δηλαδή, η αποθήκευση στον κεντρικό server γινόταν από τους χρήστες. Αργότερα, αναπτύχθηκαν τα

⁸ Spam ονομάζουμε είτε τα άσχετα μηνύματα σε σχέση με την κατηγοριοποίηση στο ευρετήριο του ιστού, είτε bots, δηλαδή αντικατάσταση περιεχομένου από διαφημίσεις ή ακατάλληλο υλικό.

αποκεντρωτικά συστήματα P2P (Kazaa, Gnutella), στα οποία δεν υπάρχει κεντρικός server, παρά μόνο ένα λογισμικό, το οποίο επιτρέπει τη διασύνδεση των υπολογιστών των τελικών χρηστών, χρησιμοποιώντας δεδομένα, bandwidth και αποθηκευτικό χώρο από το μηχάνημα του χρήστη. Πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα έχουν δημιουργήσει εφαρμογές σε αποκεντρωτικού τύπου δίκτυα (LionShare), οι οποίες βασίζονται στο διαμοιρασμό ακαδημαϊκού υλικού μεταξύ των χρηστών (Γεωργόπουλος et al., 2013:81-82).

Ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (social networking sites)

Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, LinkedIn) ή ανταλλαγής φωτογραφιών (Flickr), βίντεο (Youtube, Vine, Instagram), εστιάζουν στη δημιουργία online κοινοτήτων χρηστών, ανάμεσα σε ομάδες χρηστών κοινών ενδιαφερόντων. Η απλότητα στην πρόσβαση και στη χρήση έχει κερδίσει τη συμμετοχή δεσκατομμυρίων χρηστών, οι οποίοι διαμορφώνουν τον δικό τους χώρο στον Παγκόσμιο Ιστό, σχολιάζουν «φίλους» και σχολιάζονται από «φίλους». Η επικοινωνία στα social media υποστηρίζεται μέσω microblogging (messenger, chat), e-mail, φωτογραφιών και βίντεο. Η ανάπτυξη των ιστοτόπων κοινωνικής δικτύωσης, οδήγησε σε μία νέα κοινωνική προσέγγιση από την οποία έχουν προκύψει νεολογισμοί, όπως το social tagging ή folksonomy, social classification, social indexing (κοινωνικές ετικέτες, οι οποίες χρησιμοποιούνται συνήθως ως λέξεις – κλειδιά για την περιγραφή του περιεχομένου ή μίας εικόνας, ενός βίντεο).

2.3 Η Ψηφιακή Οικονομία

Η σύγκλιση της πληροφορικής και των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, κυρίως του διαδικτύου, ονομάζεται Ψηφιακή Οικονομία, μία παγκόσμια πλατφόρμα, από την οποία παρέχεται πρόσβαση σε:

- Ψηφιακά προϊόντα, όπως βάσεις δεδομένων, λογισμικό, πληροφορίες, μουσική, βίντεο.
- Ψηφιακές συναλλαγές, μέσω άυλων νομισμάτων.
- Προϊόντα με φυσική υπόσταση, όπως κινητά, ταμπλέτες, εκτυπωτές, αλλά ακόμα και οικιακές συσκευές και αυτοκίνητα είναι πλέον δικτυωμένα, εφόσον είναι εξοπλισμένα με μικροεπεξεργαστές (Δουκίδης, 2011:32).

Στη συνέχεια θα αναπτυχθεί, αρχικά, ο τρόπος με τον οποίο, η ψηφιακή ολοκλήρωση των οργανισμών έχει μεταβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον σύμφωνα με τους παράγοντες της ανάλυσης PEST. Κατόπιν, θα αναλυθούν οι επιπτώσεις των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων και του διαδικτύου στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και στις διεπιχειρησιακές της σχέσεις. Θα ακολουθήσει αναφορά στις νέες μορφές επιχειρείν, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο. Τέλος, θα ακολουθήσει αναφορά στις πηγές αξίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

2.3.1 Μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών

Μεταβολές στο οικονομικό περιβάλλον

Η παγκοσμιοποίηση, με τη σημασία του «παγκόσμιου χωριού» από τη δεκαετία του 60', απέννε μία πολιτιστική χροιά, «ως κοσμοπολιτισμός των δικτυώσεων για παραγωγή, ψυχαγωγία ή σπουδές» (McLuhan & Fiore, 2001 στο Λεοντίδου, 2009:350). Όμως, η Πληροφοριακή Τεχνολογία επέφερε αλλαγές στον τρόπο διεξαγωγής των οικονομικών συναλλαγών, μέσα από την ταχύτητα διακίνησης αγαθών χωρίς βάρος (weightless economy), όπως η γνώση, η πληροφορία και η τεχνογνωσία, αναδεικνύοντας το τοπικό σε παγκόσμιο, οδηγώντας στην απελευθέρωση του εμπορίου και των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, δίνοντας απεριόριστη δύναμη και οφέλη στις επιχειρήσεις (Λεοντίδου, 2009: 347, 350). Η αρχή της νέας πραγματικότητας έγινε το 1971, με την κατάρρευση του Breton

Woods, γεγονός που οδήγησε στην άρση των περιορισμών στη ροή των κεφαλαίων, στη διαφορετική δυναμική ανάπτυξης των χωρών, στη διαρκή αυξομείωση των τιμών, και στην αύξηση του όγκου και της ταχύτητας των συναλλαγών. Τα ανωτέρω είχαν ως επακόλουθο τη μεταβλητότητα των τιμών των νομισμάτων και επομένως και των συναλλαγματικών ισοτιμιών και την απελευθέρωση του τραπεζικού και χρηματοοικονομικού χώρου. Κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990, χαρακτηριστικό της οικονομίας ήταν η απορρύθμιση σε πολλούς κλάδους. Στον χρηματοοικονομικό κλάδο εκτός από την απορρύθμιση, χαρακτηριστική ήταν η ενοποίηση των αγορών κεφαλαίου και χρήματος, η δημιουργία νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων καθώς και η δυνατότητα από-ύλοποίησης του χρήματος μέσω των on-line μεταφορών και συμψηφιστικών διαδικασιών (Θανόπουλος, 2006: 149; Μυρτίδης, 2000, σελ 14).

Μεταβολές στο τεχνολογικό περιβάλλον

Το επιχειρείν στην ψηφιακή οικονομία ταυτίζεται σχεδόν με τη χρήση του διαδικτύου, για το λόγο αυτό αναφερόμαστε πλέον στην Διαδικτυακή Οικονομία ή στην Οικονομία Ιστού. Η ραγδαία ανάπτυξη και εξάπλωση της τεχνολογίας σε όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας, με τη χρήση των διαδικτυακών συναλλαγών και της ολοένα εξελισσόμενης ψηφιακής τεχνολογίας, εντείνουν το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, τη μείωση των εμπορικών φραγμών και τη μετεγκατάσταση εταιριών σε χώρες με χαμηλότερο εργατικό κόστος. Αντιστρόφως, η ένταση της παγκοσμιοποίησης έχει ως αποτέλεσμα τη διεύδυση καινοτόμων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφοριακών συστημάτων. Από τη δεκαετία του 1980, περισσότερο από το 50% του εργατικού δυναμικού των αναπτυσσόμενων οικονομιών, απασχολείται στον τομέα της γνώσης. Οι οργανισμοί, προκειμένου να μπορούν να δικτυωθούν με τους επιχειρηματικούς τους εταίρους, υιοθετούν νέες τεχνολογίες.

Οι καταναλωτές αποκτούν πρόσβαση σε μία παγκόσμια αγορά και οι εταιρείες, διατηρώντας μονάδες παραγωγής σε άλλες χώρες και βρίσκοντας οικονομικότερους προμηθευτές, μειώνουν κατακόρυφα το κόστος λειτουργίας τους, βελτιώνοντας την ανταγωνιστική τους θέση. Μεγάλο ποσοστό της οικονομίας των αναπτυσσόμενων χωρών, όπως π.χ. το 33% της αμερικανικής οικονομίας το 2007, ήταν αποτέλεσμα του εξωτερικού εμπορίου, τόσο από τις εισαγωγές, όσο και από τις εξαγωγές, ενώ

πάνω από τα μισά έσοδα μεγάλων εταιρειών προήλθαν από τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ότι το 80% των παιχνιδιών που πωλούνται στις ΗΠΑ έχουν κατασκευαστεί στην Κίνα, ενώ το 90% των προσωπικών υπολογιστών που κατασκευάζονται στην Κίνα χρησιμοποιούν τσιπ κατασκευασμένα στην Αμερική (Laudon - Laudon, 2009: 35-36; Γεωργόπουλος et al., 2013: 32).

Μεταβολές στο πολιτικό – κοινωνικό περιβάλλον

Η διεθνοποίηση των αγορών, μέσω της ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων και των τεχνολογιών επικοινωνίας έχει διαμορφώσει έναν σχεδόν ενιαίο παγκόσμιο χώρο, στον οποίο κάθε επιχείρηση μπορεί να παράγει ένα διεθνές προϊόν, έχοντας οδηγήσει στη μείωση των οικονομικών και πολιτιστικών πλεονεκτημάτων των ανεπτυγμένων χωρών. Πρώτες οι πολυεθνικές, θέλοντας να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, τη χαμηλόμισθη εργασία, το υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό, τις χαλαρότερες κυβερνητικές απαιτήσεις για την προστασία του περιβάλλοντος και τη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, μετακόμισαν τα εργοστάσια τους, σε αναπτυσσόμενες χώρες. Οι λαοί των ΗΠΑ και της ΕΕ ανταγωνίζονται τους καλά εκπαιδευμένους και χαμηλά αμειβόμενους λαούς, των αναπτυσσόμενων χωρών, για θέσεις εργασίας, αγορές, πόρους. Στις ΗΠΑ, περίπου 300 χιλιάδες θέσεις εργασίας στον τομέα των υπηρεσιών εκπατρίζονται προς χώρες με χαμηλότερα ημερομίσθια, όπως στον χρηματοοικονομικό τομέα, στα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης, στην αρχιτεκτονική, ενώ, στον τομέα της μεταποίησης, από το 1996-2006 μεταφέρθηκαν στο εξωτερικό εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Όμως, η δημιουργία παγκόσμιων οργανισμών εμπορίου και ελεύθερων συναλλαγών (NAFTA, BRICS, EU), έχουν αλλάξει τον τρόπο διεξαγωγής του εμπορίου, έχουν θεσπίσει ρυθμιστικούς κανόνες που αφορούν σε ποσοστάσεις στην παραγωγή προϊόντων και σε περιβαλλοντικά και εργασιακά θέματα.

Η εισχώρηση του διαδικτύου στο επιχειρείν μπορεί να έχει λύσει προβλήματα στον τρόπο που συναλλάσσονται οι εταιρείες με τους πελάτες και σε διεπιχειρησιακό επίπεδο. Εντούτοις, έχουν προκύψει ηθικά ζητήματα σε σχέση με το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων, τη διαρροή των εταιρικών δεδομένων, την αυθεντικότητα

της πληροφορίας, το οικονομικό έγκλημα και τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές ενέργειες. Αυτές οι διαστάσεις μπορεί να επιφυλάσσουν αρνητικές επιπτώσεις, όχι μόνο στην εικόνα μίας εταιρείας, στους εργαζομένους και στους επιχειρηματικούς εταίρους, αλλά και στη ζωή χρηστών / πελατών / καταναλωτών, ως φυσικά πρόσωπα. Το νομικό πλαίσιο μίας χώρας και οι ρυθμίσεις της κυβέρνησης οφείλουν να προστατεύουν τους πολίτες από τις αρνητικές διαστάσεις του ψηφιακού κόσμου (Γεωργόπουλος et al., 2013: 33-34).

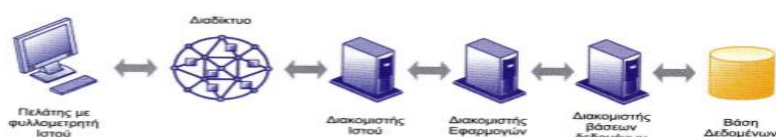
2.3.2 Η ηλεκτρονική ολοκλήρωση των οργανισμών

Οι οργανισμοί αναπτύσσουν εσωτερικά δίκτυα intranets, με τα οποία προάγουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, εκμεταλλεύμενοι τις νέες μορφές web, όπως τα wikis. Τα εξωτερικά ιδιωτικά δίκτυα (extranets) υποστηρίζουν τις διεπιχειρησιακές λειτουργίες, ως μία προέκταση του εσωδικτύου, εξασφαλίζοντας την επικοινωνία με τον πελάτη ή με τον προμηθευτή. Επίσης, οι εταιρείες προκειμένου να μην υπερφορτώνουν τις βάσεις δεδομένων, καθώς και για να αποφύγουν τη σπατάλη εργατοωρών και χρημάτων έχουν δημιουργήσει πληροφοριακές πύλες (portals), μέσα από τις οποίες παρέχουν πληροφορίες και υπηρεσίες, όπως το υπολογιστικό νέφος και αναθέτουν μεγάλο μέρος της πληροφοριακής τους επεξεργασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες (Δουκίδης, 2011: 223-224, 348-349; Broddy, 2010: 121).

Με την εμπορευματοποίηση του διαδικτύου, από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και σήμερα, στόχο των εταιρειών αποτελεί η εκμετάλλευση των εφαρμογών ιστού (Web). Η δυνατότητα που δίνει η τεχνολογία ιστού στην εσωτερική και εξωτερική πελατεία να χρησιμοποιεί τη βάση δεδομένων της εταιρείας από τον υπολογιστή της, αποφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Η *αρχιτεκτονική τύπου client – server και internet* επιτρέπει τον διαχωρισμό της βάσης δεδομένων από τη διαδικασία επεξεργασίας τους⁹. Άλλα χαρακτηριστικά αυτής της αρχιτεκτονικής αποτελούν:

⁹ Ιδιαίτερα κρίσιμη είναι η αρχιτεκτονική που βασίζονται οι εφαρμογές και οι περισσότερες εταιρίες επιλέγουν τη λογική client – server και διαδικτύου ή λογική των τριών επιπέδων. Στο πρώτο επίπεδο υπάρχει η βάση δεδομένων της εταιρείας (data layer), στο οποίο υπάρχουν δεδομένα της εταιρείας, των προμηθευτών και των παραγγελιών. Το δεύτερο είναι το επίπεδο της επιχειρηματικής λογικής, στάδιο

- η ευχρηστικότητα, καθώς η χρήση λογισμικού φυλλομετρητή ιστού (Google Chrome, Windows Internet Explorer, Mozilla Firefox) είναι σε όλους γνωστή,
- η προσβασιμότητα από οποιοδήποτε σημείο εντός και εκτός της εταιρείας (δημιουργεί εικονικούς χώρους εργασίας)
- η προσαρμοστικότητα, αφού δεν απαιτούνται αλλαγές στις εσωτερικές βάσεις δεδομένων.



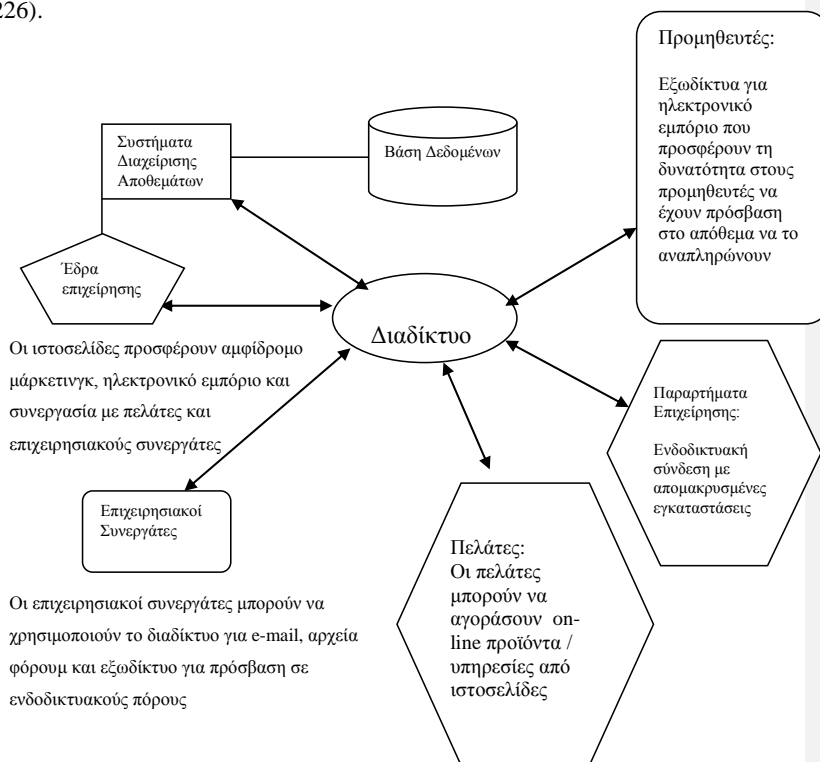
Σχήμα 2.1, Η σύνδεση εσωτερικών βάσεων δεδομένων με τον ιστό, δίνει στους χρήστες τη δυνατότητα προσπέλασης της εσωτερικής βάσης δεδομένων ενός οργανισμού
 Πηγή Laudon- Laudon, 2009: 242

Η ηλεκτρονική ολοκλήρωση του οργανισμού πραγματοποιείται, αφενός, μέσα από την υιοθέτηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. ηλεκτρονικές αγορές), αφετέρου με τον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, μέσω των δυνατοτήτων των πληροφορικών συστημάτων (π.χ. η ηλεκτρονική τραπεζική). Μπροστά στις νέες προκλήσεις, όπως η αύξηση των χρηστών, η εξάπλωση των ψηφιακών συναλλαγών και οι ανάγκες των καταναλωτών για εξατομικευμένα, ψηφιακά προϊόντα, η επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, όσον αφορά στην ποιότητα και στις προδιαγραφές των υπηρεσιών (Δουκίδης, 2011: 349).

Από τις αρχές του 2000, οι επιχειρήσεις κατανόησαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να προκύπτει από τη χρήση ενός πληροφοριακού

που γίνεται η επεξεργασία των δεδομένων εκείνων που τελικά εμφανίζονται στον ιστότοπο της εταιρείας, όπως διαθεσιμότητα προϊόντων, τιμές, προσφορές. Το τρίτο επίπεδο της παρουσίασης (presentation layer) είναι το user's interface, το σημείο επαφής του χρήστη με τις λειτουργίες του ιστότοπου (διεπαφή).

συστήματος, αλλά από μία πλατφόρμα πληροφορικής τεχνολογίας που συνδέεται με το στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρείας. Η ευχέρεια ενσωμάτωσης νέων εφαρμογών στην τεχνολογική υποδομή, αλλά και στην κουλτούρα της εταιρείας, θα αποτελέσει τη βάση επίτευξης του ουσιαστικότερου στόχου ενός οργανισμού: της ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης. Η ενοποίηση όλων των διεργασιών ενός οργανισμού με τη χρήση συστημάτων που βασίζονται σε εφαρμογές ιστού, στο διαδίκτυο ή σε άλλα ηλεκτρονικά δίκτυα ονομάζεται *ηλεκτρονικό επιχειρείν* (Σχήμα 2.2), (Γεωργόπουλος et.al., 2013: 52-53), (Turban, King, Lee, Liang, Turban, 2011: 5) (Δουκίδης, 2011:226).



Σχήμα 2.2 Τρόπος χρήσης του διαδικτύου από μεγάλους οργανισμούς

Πηγή: Δουκίδης, 2011: 226

Ένα επιτυχημένο παράδειγμα ενσωμάτωσης της τεχνολογίας – Το μοντέλο λειτουργίας της Tupperware

Η εταιρεία Tupperware, στις ΗΠΑ, βασίζεται στην πώληση προϊόντων αποθήκευσης (τάπερ). Η εταιρεία, πριν από το 2004, είχε υιοθετήσει την οργάνωση των πωλητών σε σύστημα πυραμίδας¹⁰, όπου ο κάθε υπεύθυνος ομάδας έπρεπε να καταχωρεί τις παραγγελίες των υφισταμένων πωλητών. Η αύξηση του αριθμού των πωλητών (χρειαζόταν ένα σύστημα για 5.000 επιπλέον πωλητές) και η ταυτόχρονη αποστολή e-mail σε 50.000 άτομα, δημιούργησε πρόβλημα στην λειτουργία της εταιρείας.

Το 2004, η εταιρεία αναθέωσε τις επιχειρηματικές της διεργασίες χρησιμοποιώντας ένα νέο πληροφοριακό σύστημα εφαρμογής ιστού, το οποίο επέτρεπε σε όλες τις βαθμίδες πωλητών να καταχωρούν τις παραγγελίες τους. Το σύστημα αποτελούσε μία πύλη που συνδεόταν με τα συστήματα της εταιρείας. Οι εξουσιοδοτημένοι είχαν πρόσβαση σε όλα τα συνδεδεμένα συστήματα, ενώ ομάδες από το κάθε τμήμα αναρτούσαν περιεχόμενο ιστού, το οποίο αφορούσε και άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Το νέο αυτό σύστημα λειτουργούσε ως επικοινωνία μεταξύ στελεχών και προσωπικού, χωρίς τη διαμεσολάβηση του τμήματος πληροφορικής. Η αρχική σελίδα παρείχε πληροφορίες, προσθέτοντας αξία στον πελάτη. Σε δεύτερο επίπεδο, οι σύμβουλοι πωλήσεων καταχωρούσαν παραγγελίες, έχοντας στη διάθεση τους υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κατάλογο των προϊόντων και εκπαιδευτικό υλικό. Στο τρίτο επίπεδο πρόσβασης, έναντι καταβολής επιπλέον συνδρομής, προσφέρονταν επιπρόσθετα εργαλεία μάρκετινγκ και πωλήσεων, ούτως ώστε οι πωλητές να δημιουργούν δικούς τους ιστοτόπους ηλεκτρονικού εμπορίου συνδεδεμένοι με την My.Tupperware.com. Το ανώτερο επίπεδο πρόσβασης επέτρεπε στους συμβούλους να εκτελούν περισσότερα προωθητικά μέσα. Η εταιρεία επέλεξε πακέτα λογισμικού (Oracle Collaboration Suite και Oracle Portal), ως βάση για το σύστημα, επειδή μπορούσαν να ενοποιήσουν τις διαφορετικές λειτουργίες, όπως τη διαχείριση των συστημάτων των τμημάτων της εταιρείας, με δυνατότητα κλιμακωτής αύξησης (σε περίπτωση αύξησης των πωλήσεων και των πωλητών), σε ένα ασφαλές περιβάλλον.

Η εταιρεία αντί να επιλέξει να επεκτείνει το σύστημα που χρησιμοποιούσε, το οποίο θα συνέχιζε να επιβαρύνει τους πωλητές με την καταχώρηση των παραγγελιών,

¹⁰ Οι πωλητές λάμβαναν προμήθεια για τις πωλήσεις των πωλητών, για τους οποίους ήταν υπεύθυνοι.

αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τα πληροφορικά συστήματα για να βελτιώσει την επιχειρηματική της επίδοση. Επειδή, η μεγέθυνση της εταιρείας εξαρτιόταν από την αύξηση του αριθμού των πωλητών της, επέλεξε τη στρατηγική επένδυσης σε ένα σύστημα που θα στήριζε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, καθώς και την αυτοματοποίηση των εργασιών που εκτελούσαν οι πωλητές (Laudon - Laudon, 2009: 76-77).

2.3.3 Το ηλεκτρονικό εμπόριο

Η αρχή των μοντέλων ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η πλατφόρμα πληροφοριακού υλικού γύρω από το διαδίκτυο. Οι διαφορές μεταξύ των μοντέλων ηλεκτρονικού επιχειρείν βρίσκονται στον τρόπο οργάνωσης της ροής των πληροφοριών, της παραγωγής και της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο βασίζεται στους πόρους αυτής της πλατφόρμας, προκειμένου να υποστηρίξει κάθε στάδιο διαδικασιών αγοράς και πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι έμποροι κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το αν δραστηριοποιούνται μόνο στο διαδίκτυο, δηλαδή μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν virtual (pure play) e-tailers, είτε δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο και έχουν και ηλεκτρονικό κατάστημα, μοντέλο click and mortar, είτε πωλούν ταυτόχρονα από διαφορετικά κανάλια, πολυκαναλικό (multichannel) επιχειρηματικό μοντέλο.

Στην περίπτωση των συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C – Business 2 Consumer), οι επιχειρήσεις υλοποιούν ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops), τα οποία λειτουργούν ως έξυπνοι ιστότοποι, μέσω των οποίων μπορούν να διαφημίσουν και να πωλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, προσφέροντας μία ολοκληρωμένη συναλλαγή (έκδοση τιμολογίου ή απόδειξη ηλεκτρονικής υποστήριξη μετά την πώληση). Προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές, παρέχουν ψηφιακές βιτρίνες καταστημάτων, διαδραστική επεξεργασία παραγγελιών και ασφαλή συστήματα πληρωμών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, αφενός, δίνει την επιλογή στις εταιρείες να διαφοροποιηθούν, να εστιάσουν στις κοινότητες των χρηστών γύρω από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και να επενδύσουν στη δημιουργία αντίστοιχων blogs. Ιδιαίτερα οι εταιρείες υπηρεσιών, παρέχουν εναλλακτικά τη δυνατότητα τροποποίησης και εξατομίκευσης των υπηρεσιών από τους ίδιους τους χρήστες, ενώ

εστιάζουν σε ένα οργανωμένο, πλήρες και φιλικό προς τον χρήστη περιεχόμενο ιστοσελίδων. Τα μειωμένα λειτουργικά έξοδα, αφετέρου, δίνουν τη δυνατότητα στα ηλεκτρονικά καταστήματα να μειώσουν τις τιμές, αυξάνοντας παράλληλα τις online πωλήσεις. Επιπροσθέτως, η άμεση παράδοση των προϊόντων και η πολιτική επιστροφών που ακολουθούν, συμβάλλουν στην επιτυχία τους (Γεωργόπουλος et al., 2013: 122-123; Turban et al. 2010: 106-107).

Η περίπτωση των συναλλαγών μεταξύ εταιριών, με άλλα λόγια *διεπιχειρησιακό ηλεκτρονικό εμπόριο* (B2B – Business to Business), περιλαμβάνει ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές και ηλεκτρονικούς συνδέσμους αγορών μεταξύ επιχειρήσεων, μπορεί να διεξαχθεί μεταξύ και μέσω ενός ηλεκτρονικού διαμεσολαβητή (συνήθως διανομείς, οι οποίοι αγοράζουν προϊόντα από πολλούς, διαφορετικούς προμηθευτές, π.χ. Amazon), ενός τρίτου που μεσολαβεί να διανείμει τα προϊόντα σε ένα μεγάλο αριθμό μικρών αγοραστών. Οι εταιρείες εκμεταλλεύονται την τεχνολογική υποδομή των πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών τεχνολογίας ιστού, ούτως ώστε να διαχειρίζονται τις προμήθειές και τα αποθέματά τους, να ανταλλάσσουν δεδομένα, να διεκπεραιώνουν πληρωμές και να διεξάγουν δημοπρασίες. Οι συναλλαγές B2B αφορούν άμεσες αγορές, δηλαδή η αγορά λαμβάνει χώρα με τις επικρατούσες τιμές που προσδιορίζονται από την αγορά και τη ζήτηση, συνήθως για προϊόντα και υπηρεσίες τη στιγμή που προκύπτει ανάγκη, ενώ τα μέρη που συναλλάσσονται δεν γνωρίζονται μεταξύ τους. Τα χρηματιστήρια μετοχών και εμπορευμάτων είναι άμεσες αγορές. Αντιθέτως, η στρατηγική (συστηματική) προμήθεια γίνεται βάσει μακροχρόνιων συμβολαίων, μεταξύ αγοραστών και πωλητών που είναι ήδη γνωστοί.

Στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου καταναλωτή προς καταναλωτή (C2C - *Consumer 2 Consumer*), οι καταναλωτές ανταλλάσσουν μεταξύ τους πληροφορίες, προκειμένου είτε να αγοράσουν, είτε να πωλήσουν κινητή και ακίνητη περιουσία, μέσα από εφαρμογές ιστού, όπως οι ιστότοποι ηλεκτρονικών δημοπρασιών (E-bay) και κοινωνικής δικτύωσης (Facebook) (Δουκίδης, 2011: 228; Turban et al. 2010: 197, 205).

Άλλες μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου

Μία μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί η ηλεκτρονική μάθηση που περιλαμβάνει *εκπαιδευτικές υπηρεσίες*, οι οποίες υποστηρίζονται από διαδικτυακές πλατφόρμες (Wikis, P2P). Άλλη μία μορφή μείζονος σημασίας αποτελεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία αφορά στα προϊόντα και στις υπηρεσίες του Δημοσίου προς άλλους δημόσιους φορείς (*G2G – Government to Government*), προς τους πολίτες (*G2C - Government to Citizens*) και προς τις επιχειρήσεις (*G2B – Government to Business*) (Γεωργόπουλος κ.α., 2013: 27-30, 56).

Στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει συμβάλει το *Mobile Commerce (m-commerce)*, το οποίο περιλαμβάνει εμπορικές συναλλαγές σε ασύρματο περιβάλλον, μέσω κινητών συσκευών, όπως κινητά τηλέφωνα και ταμπλέτες. Στο γεγονός αυτό έχουν συμβάλει:

- η ανάπτυξη των δικτύων κινητής τηλεφωνίας
- η εξέλιξη των κινητών συσκευών (PDA, Tablet PC, Laptop) και τηλεφώνων (smart phones) που υποστηρίζουν καινοτόμες εφαρμογές (mobile applications)
- οι ταχύτητες των δικτύων 3G και 4G

Το m-commerce δίνει πρόσβαση στον χρήστη από οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο, ευκολία και άνεση, ευελιξία, ασφάλεια και εξοικείωση, υποστηρίζει υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τραπεζικές συναλλαγές, αγορά προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. online check-in). Η διείσδυση των κινητών είναι ισχυρή, καθώς η πελατειακή τους βάση επεκτείνεται συνεχώς, οι χρήστες έχουν εξοικειωθεί με τις νέες εφαρμογές, ενώ μεγάλη μερίδα της πελατειακής βάσης αποτελείται από νέους σε ηλικία ανθρώπους (millenials), έμπειρους στη χρήση εφαρμογών κινητού και online συναλλαγών (Γεωργόπουλος et al., 2013:133-135).

Μία εναλλακτική παρουσίαση των επιχειρηματικών μοντέλων ηλεκτρονικού εμπορίου, αποτελεί ο παρακάτω διαχωρισμός:

- Το μοντέλο του διανομέα (π.χ. Amazon) διανέμει προϊόντα από διάφορους προμηθευτές (αγορά σε μεγάλες ποσότητες, ούτως ώστε να διαπραγματεύεται μειωμένη τιμή), τα μεταπωλεί στους πελάτες και τα διανέμει είτε σε φυσικά καταστήματα, είτε απευθείας στους πελάτες. Κρίσιμοι παράγοντες της

επιτυχίας αυτού του μοντέλου ορίζονται: η χαμηλή τιμή (δεν έχει απόθεμα, μειωμένο σταθερό κόστος, αγορά σε μεγάλες ποσότητες), η δημιουργία κοινότητας χρηστών με κοινού προφίλ.

- Το μοντέλο του δημιουργού (π.χ. Dell, Nike). Η Dell αγοράζει βασικά μέρη H/Y, τα συναρμολογεί, είτε με στάνταρ προδιαγραφές, είτε βάσει των προτιμήσεων του πελάτη. Η ελευθερία της επιλογής που δίνει στην συναρμολόγηση και η άμεση εξυπηρέτηση (build to order), προσδίδουν αξία στον πελάτη.
- Το μοντέλο του αποσπαστή (π.χ. yahoo, in.gr) αποτελείται από έναν ιστότοπο που προσελκύει χρήστες μέσω δωρεάν υπηρεσιών (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο). Η επιχείρηση κερδίζει μέσω της διαφήμισης ή της ενοικίασης χώρου, προωθώντας ουσιαστικά πωλήσεις συνεργαζόμενων ηλεκτρονικών καταστημάτων.
- Το μοντέλο του διαμεσολαβητή (e-bay, skroutz) λειτουργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ αγοραστών και πωλητών, ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί μία συναλλαγή. Η επιτυχία του μοντέλου βασίζεται στην εμπιστοσύνη που έχει αναπτύξει σε αμφοτέρους τους εμπλεκόμενους (Δουκίδης, 2011: 242-243).

Επίσης, έχουν προκύψει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, συνδυασμοί δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως:

- “Name your own price” – «Όρισε τη δική σου τιμή»

Το διαδικτυακό τουριστικό πρακτορείο priceline.com, εφάρμοσε την καινοτομία οι πελάτες να ορίζουν την τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν, διασταυρώνοντας την τιμή με εκείνη που προσφέρουν οι προμηθευτές για τα αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες, λειτουργώντας ως ψηφιακός ενδιάμεσος.

- Αντίστροφοι πλειστηριασμοί (rendering via reverse auctions)

Μεγάλοι οργανισμοί λειτουργούν ως «αγοραστές» και προκηρύσσουν μειοδοτικούς διαγωνισμούς προκειμένου να αναθέσουν έργα ή να πραγματοποιήσουν μεγάλες αγορές (αντιστροφή του ρόλου πωλητή-αγοραστή). Αυτού του είδους οι πλειστηριασμοί είναι άμεσοι, μειώνουν το διαχειριστικό κόστος των έργων στο 60-80%, καθώς και το κόστος των προϊόντων κατά 15%-30%.

- Προσαρτημένη διαφήμιση (affiliate marketing)

Εταιρείες, όπως η amazon.com, τοποθετούν στην ιστοσελίδα τους, τη διαφήμιση μίας άλλης εταιρείας (banner). Εάν ο πελάτης επιλέξει με κλικ το banner και πραγματοποιήσει αγορές, τότε το 5-15% των πραγματοποιηθέντων αγορών, πληρώνεται ως προμήθεια από τη «φιλοξενούμενη» εταιρεία, στην εταιρεία που «φιλοξενούσε» το banner στην ιστοσελίδα της (Δουκίδης, 2011: 35-36, 226;Βλαχοπούλου - Δημητριάδης, 2014: 327).

2.3.3.1 Κύριες διαδικασίες υποστήριξης ηλεκτρονικού εμπορίου - ηλεκτρονικών συναλλαγών

Η πρόσβαση και η ασφάλεια

Το ζήτημα της εμπιστοσύνης για τις ασφαλείς συναλλαγές και την προστασία των προσωπικών δεδομένων είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η ασφαλής πρόσβαση (προσπέλαση), η πιστοποίηση του χρήστη (authenticating) και η έγκριση (authorizing) αποτελούν τα χαρακτηριστικά της συμμόρφωσης που απαιτούνται. Η ασφάλεια των διαδικτυακών συναλλαγών αποτελεί άλλη μία πρόκληση για τις εταιρείες, αφού μέχρι και σήμερα στη χώρα μας, είναι μία παράμετρος που λειτουργεί ως πρόσχωμα στην υιοθέτηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο οφείλει να προσφέρει τη μέγιστη ασφάλεια και αξιοπιστία. Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν τη μέθοδο ασφαλείας Security Socket Layer (SSL), η οποία κωδικοποιεί δεδομένα που μεταφέρονται μεταξύ φυλλομετρητή (browser) του διαδικτύου και του εξυπηρετητή (server) του εμπόρου. Επειδή, οι πληροφορίες αποθηκεύονται στον εξυπηρετητή του εμπόρου, αναπτύχθηκε ένα νέο σύστημα ασφαλείας, το ηλεκτρονικό πορτοφόλι (electronic wallet), σύμφωνα με το οποίο, μόνο η τράπεζα που συνεργάζεται ο έμπορος μπορεί να αποκρυπτογραφήσει τα ευαίσθητα δεδομένα.

Διαχείριση αναζήτησης

Η αξιοπιστία ενός ιστότοπου δεν βασίζεται μόνο σε τεχνικά ζητήματα, αλλά και στην υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών του. Οι εφαρμογές πρέπει να λειτουργούν

σωστά σε όλα τα συστήματα και να εμφανίζονται σε όλους τους φυλλομετρητές (browsers), καθώς σε αντίθετη περίπτωση η επισκεψιμότητα μειώνεται. Η εύκολη χρήση και τα έξυπνα sites βοηθούν τους χρήστες στην πλοήγηση με εργαλεία, όπως οι ψηφιακοί πράκτορες και υπηρεσίες live chat (Γεωργόπουλος et al., 2013: 56).

Διαμόρφωση προφίλ

Η επίσκεψη σε μία ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου ενεργοποιεί διαδικασίες που διαμορφώνουν το προφίλ του χρήστη, συγκεντρώνοντας δεδομένα από τις επιλογές του (κλικ σε συγκεκριμένα banners, προηγούμενες αγορές, προϊόντα στο καλάθι αγορών). Τα προφίλ διαμορφώνονται από την εγγραφή, τα αρχεία cookies και το λογισμικό εντοπισμού συμπεριφοράς. Εκτός από τα στοιχεία εγγραφής που χρησιμοποιούνται για την εισαγωγή χρήστη, στοιχεία συγκεντρώνονται από την πιστοποίηση ταυτότητας, αλλά και από συναλλαγές διαχείρισης λογαριασμών και πληρωμών. Τα παραπάνω στοιχεία χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση:

- εξατομικευμένης εικόνας των περιεχομένων ανά χρήστη
- λίστας προτεινόμενων προϊόντων
- εξατομικευμένης διαφήμισης (στρατηγική ένα –προς- ένα μάρκετινγκ)
- συλλογή πληροφοριών, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν από το CRM (Customer Relations Management) (Δουκίδης, 2011:231).

Διαχείριση ροής εργασιών

Πολλές από τις διαδικασίες ηλεκτρονικού εμπορίου αυτοματοποιούνται με τη βοήθεια του λογισμικού ροής των εργασιών. Το λογισμικό αυτό περιγράφει τις δικαιοδοσίες, τους ρόλους των ενδιαφερομένων και τις βάσεις δεδομένων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την ολοκλήρωση των συναλλαγών (Δουκίδης, 2011: 233).

Γνωστοποίηση συμβάντος (event notification)

Οι περισσότερες εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου ανταποκρίνονται σε ένα πλήθος από συμβάντα, από την πρώτη πρόσβαση του πιστοποιημένου χρήστη και για όλες τις κινήσεις (πληρωμές, παραδόσεις, συναλλαγές) καθώς και σε συναλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί μέσω CRM (Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατείας) και SCM (Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας). Οι ενδιαφερόμενοι (πελάτες, προμηθευτές, υπάλληλοι κ.α.) ειδοποιούνται

για τα συμβάντα που μπορεί να επηρεάσουν την κατάσταση μίας συναλλαγής τους. Το λογισμικό συμβάντων συνεργάζεται με το λογισμικό ροής εργασιών και έπειτα με το λογισμικό διαμόρφωσης προφίλ των χρηστών για να ειδοποιεί αυτόματα όλους τους ενδιαφερόμενους. Π.χ. με την αγορά από ένα e-shop αποστέλλεται ένα ηλεκτρονικό μήνυμα, ότι το προϊόν υπάρχει σε απόθεμα και στη συνέχεια ένα νέο μήνυμα, ότι η συναλλαγή έχει πραγματοποιηθεί (Δουκίδης, 2011: 233-234).

Διαδικασίες ηλεκτρονικών πληρωμών

Τις περισσότερες φορές, η πληρωμή στο ηλεκτρονικό εμπόριο (B2C) γίνεται με κάρτα (πιστωτική ή προπληρωμένη). Σε όλους τους τύπους ηλεκτρονικού εμπορίου ισχύει το ηλεκτρονικό καλάθι, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να επιλέξουν προϊόντα που στη συνέχεια μπορούν να το επεξεργαστούν, προτού καταλήξουν στην τελική τους επιλογή. Όσον αφορά στις τράπεζες και στο λιανικό εμπόριο, σημαντικό τύπο ηλεκτρονικής πληρωμής αποτελεί το EFT (Electronic Funds Transfer), το οποίο επεξεργάζεται χρεώσεις / πιστώσεις και γενικά μεταφορές κεφαλαίων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, υποστηρίζει σημεία πώλησης, ATM και την ηλεκτρονική τραπεζική (phone, mobile & internet banking). Πολύ γνωστές είναι οι υπηρεσίες πληρωμής που βασίζονται στο διαδίκτυο (Paypal, MyBank), δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες τραπεζών να πληρώνουν ηλεκτρονικά μέσω των τραπεζικών τους λογαριασμών (Δουκίδης, 2011: 235).

2.3.3.2 Μέθοδοι προσέλκυσης και διατήρησης πελατών

Προκειμένου οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τα ηλεκτρονικά καταστήματα, να προσελκύσουν νέους πελάτες, αλλά και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες, οφείλουν να ενστερνιστούν τις νέες τεχνολογίες και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Chaffey (2009) αξία για τους πελάτες μπορεί να δημιουργηθεί, εάν μία εταιρεία εκμεταλλευτεί το περιεχόμενο (Content) των ιστοσελίδων, ούτως ώστε να είναι οργανωμένο, πλήρες, χωρίς να είναι φορτωμένο, αλλά φιλικό προς τον χρήστη. Ιδιαίτερα για τις εταιρείες υπηρεσιών, πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα εξειδίκευσης (Customization – π.χ. Dell) στους ίδιους τους χρήστες, είτε να παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες (personalization – προσαρμογή στις ανάγκες των χρηστών). Επίσης, οι εταιρείες οφείλουν να εστιάσουν στις κοινότητες

(Communities) των χρηστών γύρω από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και να επενδύσουν στη δημιουργία αντίστοιχων blogs. Άλλη σημαντική παράμετρος είναι η διαθεσιμότητα και η ευκολία (Convenience) στη χρήση των υπηρεσιών, ιδιαίτερα στις online συναλλαγές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει την επιλογή (Choice) στις εταιρείες να διαφοροποιηθούν, ενώ παρέχει στους χρήστες αμέτρητες επιλογές. Τέλος, τα μειωμένα λειτουργικά έξοδα (Cost reduction) δίνουν τη δυνατότητα τα ηλεκτρονικά καταστήματα να μπορούν να μειώσουν τις τιμές, αυξάνοντας παράλληλα τις online πωλήσεις. Επιπροσθέτως, η ασφάλεια των συναλλαγών, ο σχεδιασμός ενός σωστού ιστότοπου, η άμεση παράδοση των προϊόντων και τέλος η πολιτική επιστροφών που ακολουθούν τα ηλεκτρονικά καταστήματα συμβάλλουν στην επιτυχία στην εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου (Γεωργόπουλος, 2013: 122-123).

2.3.4 Ο ρόλος υπηρεσιών υποστήριξης στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

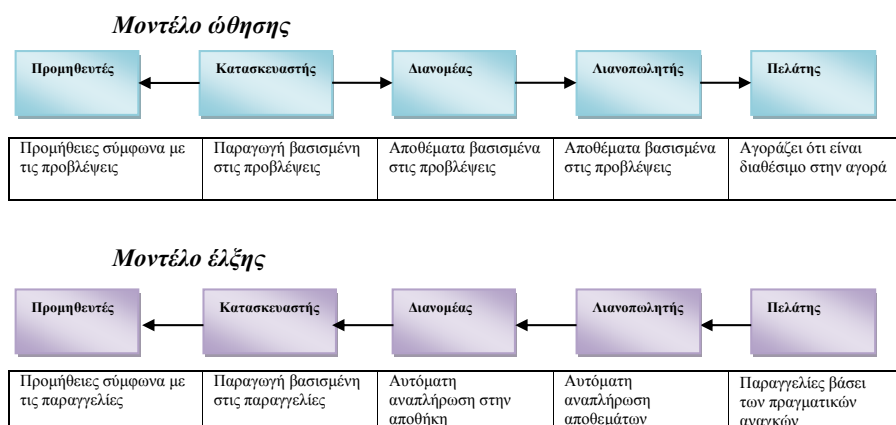
Η αδυναμία ακριβούς πρόβλεψης της ζήτησης αποτελεί πρόκληση στην παραγωγή και στο εμπόριο, δυσχεραίνει την παράδοση στο σωστό χρόνο, στη σωστή θέση και με το σωστό κόστος. Οι υπηρεσίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλαμβάνουν υπηρεσίες που δεν περιορίζονται αμιγώς στην αγορά και στην πώληση. Περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την παροχή χρήσιμων πληροφοριών για την παραλαβή και συναρμολόγηση ενός προϊόντος και τη διαδικασία πληρωμών. Οι ιστοθέσεις μίας εταιρείας εκτός από την αξία που προσφέρουν στον πελάτη, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Τα συστήματα πληροφορίας και τεχνολογιών επικοινωνίας βοηθούν στην αντιμετώπιση των επιχειρηματικών προκλήσεων:

2.3.4.1 Η εφοδιαστική αλυσίδα στο ψηφιακό περιβάλλον

Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα δίκτυο επιχειρηματικών διεργασιών, το οποίο περιλαμβάνει το μετασχηματισμό των πρώτων υλών σε ενδιάμεσα ή και τελικά προϊόντα, καθώς και τη διανομή των έτοιμων προϊόντων στους πελάτες. Συνδέει προμηθευτές, μονάδες παραγωγής, κέντρα διανομής, σημεία λιανικής πώλησης με στόχο τον εφοδιασμό με αγαθά και υπηρεσίες. Μία μικρή αύξηση στη ζήτηση μπορεί

να προκαλέσει αύξηση αποθεμάτων στα μέλη τις εφοδιαστικής αλυσίδας, δημιουργώντας υπερβολικό κόστος αποθεμάτων, αποθήκευσης, παραγωγής και αποστολής. Αυτό το γεγονός ονομάζεται φαινόμενο της παραμόρφωσης.

Το μοντέλο της εφοδιαστικής αλυσίδας στην παραδοσιακή οικονομία, ονομάζεται μοντέλο ώθησης (push based model) ή κατασκευής για απόθεμα και βασίζεται σε προβλέψεις, οι οποίες απέχουν από την πραγματική ζήτηση. Με τα νέα πληροφοριακά συστήματα και τις εφαρμογές ιστού, η άμεση ροή πληροφοριών οδήγησε στο μοντέλο έλξης (pull-based model), στο οποίο οι πραγματικές ανάγκες και παραγγελίες δρομολογούν τις εξελίξεις στην εφοδιαστική αλυσίδα, αφού κατασκευάζονται μόνο όσα έχουν ήδη πωληθεί.



Σχήμα 2.3 Μοντέλα ώθησης έλξης στην εφοδιαστική αλυσίδα «Να φτιάχνουμε αυτά που πουλάμε και όχι αυτά που κατασκευάζουμε»

Πηγή: Διαφοροποιημένο από Laudon – Laudon, 2009: 363

Η FedEx, το 2006, διακίνησε μόνο στις ΗΠΑ 200 εκατομμύρια δέματα. Εκείνο που την οδήγησε σε αυτό το αποτέλεσμα ήταν η ανίχνευση της μεταβαλλόμενης ζήτησης και ο τρόπος που θα μπορούσε να μειώσει τα αποθέματά της στο ελάχιστο, ώστε να επιτύχει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Ο εξορθολογισμός, τόσο της εσωτερικής, όσο και της εξωτερικής αλυσίδας, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της

εταιρείας, μειώνοντας τον χρόνο κυκλοφορίας των προϊόντων στην αγορά, καθώς και την παράδοση αποθεμάτων τη στιγμή που τα ζητάει ο πελάτης. Επίσης, συμβάλλει στη μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας, το οποίο ανέρχεται περί το 75% του λειτουργικού προϋπολογισμού. Τέλος, ο νέος τρόπος διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει οδηγήσει στη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων (π.χ Swatch, Dell, Nike), γεγονός που δίνει μεγάλη αξία στον πελάτη και ταυτόχρονα αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Turban et.al. 2011: 86-87,525;Laudon - Laudon, 2009: 357-364).

2.3.4.2 Εφαρμογές του διαδικτύου στην αλυσίδα αξίας

Στο μοντέλο αλυσίδας αξίας, αφού οριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες στην εκτέλεση των διαδικασιών, πρέπει να προσδιοριστεί η αξία που προστίθεται από κάθε διαδικασία σε σχέση με το κόστος της. Οι διαδικασίες που κοστίζουν ακριβότερα, από εκείνα που προσφέρουν πρέπει να εξεταστούν υπό νέο πρίσμα, με το ενδεχόμενο να εκτελούνται μέσω πρακτικών “outsourcing”. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθεί κατά πόσο, η χρήση πληροφοριακής τεχνολογίας συμβάλλει στην μεγιστοποίηση της κάθε διαδικασίας. Η διείσδυση του διαδικτύου στη λειτουργία των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, δημιούργησαν την εικονική αλυσίδα αξίας (Σχήμα, 2.4), ένα συνδυασμό της φυσικών και ψηφιακών δραστηριοτήτων της παραδοσιακής αλυσίδας αξίας (Rayport & Sviokla, 1995). Ο βαθμός επιρροής του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις δραστηριότητες της επιχείρησης, εξαρτάται από τον όγκο και την ποιότητα της πληροφορίας που διοχετεύεται στην αλυσίδα αξίας και από το πόσο ο οργανισμός έχει ολοκληρωθεί ηλεκτρονικά (σύνδεση με πελάτες και προμηθευτές) (Γεωργόπουλος, 2013:206-207).



Σχήμα 2.4, Συνδυασμός εικονικών και φυσικών δραστηριοτήτων

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013:207

Σήμερα, πολλές από τις φυσικές δραστηριότητες, στηρίζονται από το διαδίκτυο, με web based Στρατηγικά Πληροφορικά Συστήματα. Σύμφωνα με τον Porter, το εξαιρετικό με το διαδίκτυο είναι η δυνατότητα να συνδέεται με όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, να τις συνδέει, να δημιουργεί δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, τα οποία είναι προσβάσιμα από την εταιρεία αλλά και από όλους τους επιχειρησιακού συνεργάτες και τους πελάτες, με πολύ μικρότερο κόστος από τα ιδιωτικά δίκτυα και τα συστήματα EDI. Στον παρακάτω πίνακα (2.5) παρουσιάζονται οι web based εφαρμογές σε μία αλυσίδα αξίας.

Υποστηρικτικές διαδικασίες

Υποδομή επιχείρησης

web-based συστήματα διαχείρισης οικονομικού κυκλώματος, ηλεκτρονικές πληρωμές
 web-based συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων
 web-based διαχείριση σχέσεων με μετόχους, ηλεκτρονική πληρωμή μερισμάτων

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

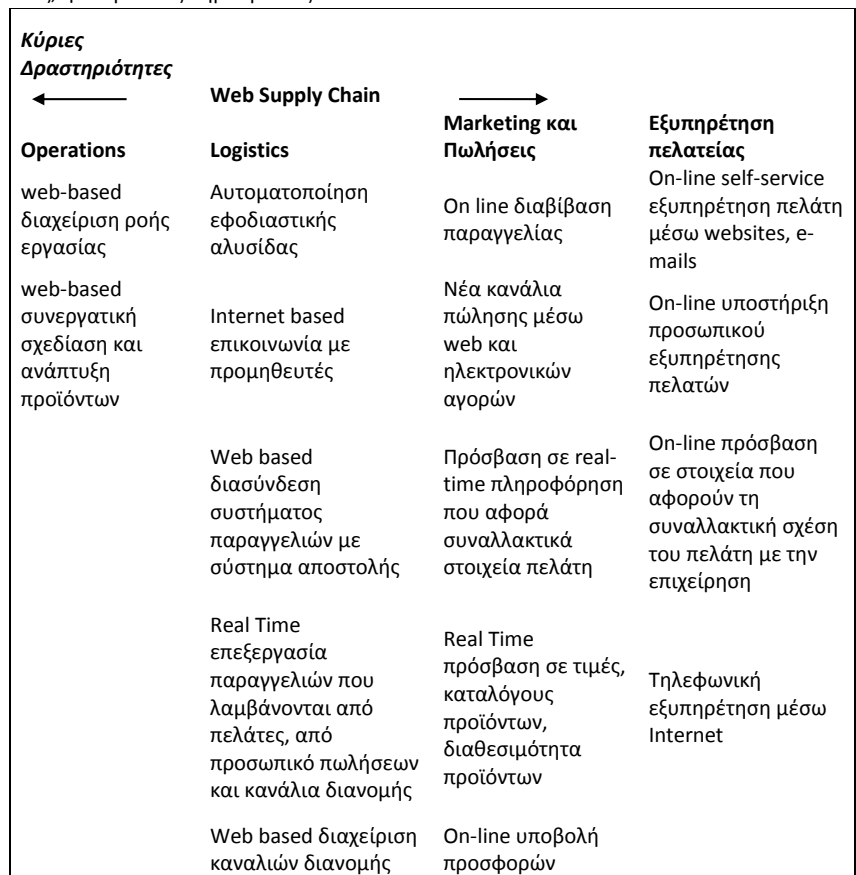
web-based διαχείριση και εκπαίδευση προσωπικού
 web-based διάχυση εταιρικών πληροφοριών, intranets
 web-based συστήματα διαχείρισης αδειών, εξόδων, αναφορών προσωπικού

Τεχνολογία - Πληροφοριακά Συστήματα

web-based συστήματα διαχείρισης γνώσης
 web-based συστήματα συνεργατικής ανάπτυξης προϊόντων
 web-based εξόρυξη διοικητικής πληροφόρισης

Προμήθειες

web-based συστήματα προγραμματισμού προμηθειών
 web-based συστήματα αποστολής παραγγελιών, τιμολογίων και ηλεκτρονική πληρωμή τους, ηλεκτρονικές δημοπρασίες



Πίνακας 2.5, Η web αλυσίδα αξίας

Πηγή: Porter, (2001) "The Strategy and the Internet"

- Formatted: Greek
- Formatted: Greek
- Formatted: Greek
- Formatted: Greek
- Formatted: Greek
- Formatted: English (United States)
- Formatted: English (United States)
- Formatted: English (United States)

▲

Παράδειγμα αξιοποίησης των εφαρμογών web αποτελεί η σχεδίαση του Boeing 777 πλήρως ηλεκτρονικά, γεγονός που μείωσε τον προϋπολογισμό του έργου κατά \$4 δισεκατομμύρια. Η διαθεσιμότητα ηλεκτρονικών πληροφοριών και οι δυνατότητες μοντελοποίησης μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, επέτρεψε στην εταιρεία να καλύψει παραγγελίες εντός 10 μηνών σε αντίθεση με τους 18 μήνες που χρειαζόταν, με το βασισμένο σε έντυπα καθεστώς (Καρέλης, 2004:45).

Πέρα της ψηφιοποίησης της εταιρικής αλυσίδας, η συνεργασία και ο συντονισμός σε διεπιχειρησιακό επίπεδο, η αξία που προσλαμβάνει το προϊόν ή υπηρεσία από τις προηγούμενες ή τις επόμενες αλυσίδες αξίας, μπορεί να αυξήσει την επίδοση, καθώς την αξία που λαμβάνουν οι πελάτες και να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Wal-Mart, η μεγαλύτερη επιχείρηση λιανικού εμπορίου στον κόσμο, αποτελεί παράδειγμα μοντέλου ψηφιακής σύνδεσης, κατορθώνοντας επιχειρηματική αποτελεσματικότητα παγκόσμιας κλάσης. Με το σύστημα Retail Link, συνδέει ψηφιακά τους προμηθευτές της με τα 5.289 καταστήματά της σε όλο τον κόσμο. Μόλις πραγματοποιηθεί η αγορά ενός προϊόντος στο κατάστημα (POS – Point of Sales), ο προμηθευτής γνωρίζει αυτομάτως ότι πρέπει να το αναπληρώσει (Laudon - Laudon, 2009:20, 37; Δουκίδης, 2011: 377). Σύμφωνα με έρευνα του World Economic Forum, στην αυτοκινητοβιομηχανία, τα ψηφιακά επιχειρησιακά μοντέλα θα δημιουργήσουν τέτοια αξία στον πελάτη, ικανή να αποφέρει στον κλάδο \$1.3 τρισεκατομμύρια, μέχρι το 2025.

2.3.4.3 Τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM)

Στόχος των συστημάτων CRM (Customer Relations Management) είναι η δημιουργία και η διατήρηση μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων με τους πελάτες. Αποτελούν τη μετάπτωση από το μαζικό μάρκετινγκ, στην εξατομίκευση. Το λογισμικό του CRM, προσπαθεί να ευθυγραμμίσει τις επιχειρηματικές διεργασίες με τις στρατηγικές για την προσέλκυση, ικανοποίηση και διατήρηση κερδοφόρων πελατών. Η εξυπηρέτηση ενός πελάτη από διαφορετικά κανάλια, αποτελεί στοιχείο για μία εταιρεία, επειδή μπορεί να δώσει συνολική εικόνα για τον κάθε πελάτη σε πραγματικό χρόνο. Το συνεργατικό ή e-CRM αποτελεί ένα σύστημα που έχει τη

δυνατότητα να συγκεντρώσει πληροφορίες από πολλά διαφορετικά κανάλια και είναι σημαντικό όλα τα κανάλια να είναι συγχρονισμένα, ούτως ώστε οι πελάτες να λαμβάνουν την ίδια πληροφορία και ποιότητα υπηρεσιών από όποιο κανάλι και εάν επιλέξουν. Όμως, ένα λειτουργικό CRM δεν είναι αρκετό, χωρίς μία σαφή πελατειακή στρατηγική. Η εστίαση στον πελάτη απαιτεί ριζοσπαστική αλλαγή στην κουλτούρα της εταιρείας. Οι εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν που βασίζονται σε CRM, όταν αποτελούν τμήμα μίας συνολικής στρατηγικής της εταιρείας, και όχι ως μεμονωμένη εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν. Οι εργαζόμενοι στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση πελατείας πρέπει να σκέφτονται με πελατοκεντρικό τρόπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο τρόπος εξυπηρέτησης σε ένα τηλεφωνικό κέντρο. Σε μία πελατοκεντρικού τύπου κουλτούρα, ο ρόλος του τηλεφωνητή δεν πρέπει να είναι η βραχεία διάρκεια της κλήσης, προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος και χρήμα, αλλά η εξυπηρέτηση, η οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη (Boddy et al., 2010: 114, 119; Turban et al., 2011: 601; Βλαχοπούλου-Δημητριάδης, 2014: 115).

2.2.3.4 Το μάρκετινγκ στο e-περιβάλλον

Το αναγνωστικό κοινό των παραδοσιακών έντυπων εφημερίδων, περιοδικών και βιβλίων μειώνεται καθημερινά, ενώ ταυτόχρονα, εκατομμύρια άνθρωποι διαβάζουν ειδήσεις και ιστολόγια ηλεκτρονικά, συμμετέχουν στα κοινωνικά δίκτυα και σχολιάζουν τα προϊόντα μίας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι καταναλωτές είναι δικτυωμένοι συνέχεια και για τον λόγο αυτό, οι εταιρείες πρέπει να χτίζουν ένα ισχυρό πρόγραμμα διαδικτυακών σχέσεων με τους πελάτες, προκειμένου να ενστερνίζονται τις απόψεις τους, να αναδιαμορφώνουν τα προϊόντα τους, προωθώντας ταυτόχρονα τις πωλήσεις τους (Γεωργόπουλος et al., 2013: 32; Laudon - Laudon, 2009: 34).

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν, λόγω της αμφίδρομης σχέσης με τους καταναλωτές και της πρόσβασης σε ευρεία πελατειακή βάση, αποτελεί σημαντικό κανάλι marketing. Μέσα από εργαλεία γνώσης, όπως τα συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας, οι εταιρείες εντοπίζουν σε ποιες κοινωνικές ομάδες πρέπει να εστιάσουν, προκειμένου να καθορίσουν την κοινότητα χρηστών που τους ενδιαφέρει. Επίσης,

μέσω της ιστοσελίδας τους, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν την επικοινωνία τους, εξατομικευμένα σε κάθε πελάτη, μέσω του one-to-one marketing (micro-marketing). Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διαφημιστικά banners, spots, videos σε φόρουμ κοινωνικής δικτύωσης όπως το Youtube Facebook, viral marketing – προώθηση «από στόμα σε στόμα», viral προωθητικές ενέργειες με τη μορφή συμμετοχής σε παιχνίδια, δραστηριότητες, προκειμένου να προωθήσουν την εικόνα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Από έρευνα του World Economic Forum έχει προκύψει ότι, οι συστάσεις για ένα προϊόν από «φίλους» στα κοινωνικά δίκτυα είναι επτά φορές ισχυρότερη από την εταιρική διαφήμιση. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η διαδικτυακή διαφήμιση έχουν αυξηθεί κατακόρυφα (15% το χρόνο, με εκτιμήσεις του 2006), και το διαφημιστικό τμήμα των εταιρειών πρέπει να μπορεί να εκμεταλλευτεί την ευρεία πελατειακή βάση του διαδικτύου, ενώ υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι καταναλωτές μπορούν να δημιουργήσουν σημαντική ζήτηση, ακόμα και για προϊόντα που δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλή (long tail) (Γεωργόπουλος et.al., 2013: 86-87;Βλαχοπούλου -Δημητριάδης, 2014: 84-85).

Η αύξηση της συμμετοχής των χρηστών προσθέτει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες, π.χ. το Amazon.com αναδεικνύει προϊόντα, βάσει των προτιμήσεων των πελατών του. Στη συνέχεια, με τη συνδρομή συστημάτων εξόρυξης γνώσης, τα προτείνει σε εκείνους με αντίστοιχο προφίλ, δηλαδή, χρησιμοποιεί τη γνώση προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της εταιρείας. Επίσης, οι εικονικοί κόσμοι (π.χ. Second Life) παρέχουν στις εταιρείες πληροφορίες, σχετικά με τις συνήθειες και τις προτιμήσεις των χρηστών. Οι επιχειρήσεις πλάσσουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες και εξετάζουν τις αντιδράσεις των χρηστών. Η δυνατότητα εικονικών καταστημάτων, κατοικιών και προϊόντων (αυτοκίνητα, έπιπλα κ.λπ) μπορεί να αποτελέσει ένα νέο κανάλι διανομής και σε συνδυασμό με τη μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή στο νέο περιβάλλον, είναι πιθανό να αναπτύξει επικερδή επιχειρηματικά μοντέλα (Γεωργόπουλος et al., 2013: 75;Δουκίδης, 2011:275;Turban et al., 2011: 76-77;Βλαχοπούλου - Δημητριάδης, 2014: 349).

2.4 Πηγή επιχειρηματικής αξίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν

Σύμφωνα με τον Porter, το internet από μόνο του δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί όμως να σταθεί παράγοντας που προάγει την λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα, σε κάθε κομμάτι της αλυσίδας αξίας, ενώ η απουσία του μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Εάν η επιχείρηση θέλει να επιτύχει, πρέπει να χαράζει μία στρατηγική η οποία θα ενσωματώνει τα νέα μέσα, να ορίζει την κερδοφορία, να βρεθεί η χρυσή τομή που θα προσφέρει στον πελάτη αξία μέσα από μία δεσμίδα πλεονεκτημάτων, διαφορετικά από τον ανταγωνισμό. Θα πρέπει να είναι έτοιμη να θυσιάσει κάποια προϊόντα ή πρακτικές και θα πρέπει να ακολουθεί αυτήν την στρατηγική, ακόμα και αν προκύψουν ισχυρές αντιξοότητες.

Όπως και στις επιχειρήσεις της παραδοσιακής οικονομίας έτσι και στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, η *ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων* είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας.

- Ο οργανισμός χρησιμοποιεί εξ ολοκλήρου τους εσωτερικούς πόρους
- Μπορεί να υιοθετεί το outsourcing για εργασίες που δεν είναι κομμάτι της κύριας δραστηριότητας (Τράπεζα – τηλεφωνικό κέντρο)
- Η δημιουργία δικτύου συμμαχιών αποδεικνύεται χρήσιμη για μία εταιρεία, προκειμένου να πετύχει τη διαφοροποίηση της έναντι του ανταγωνισμού. Τα παραδοσιακά μοντέλα επιχειρείν (bric and mortars) χρησιμοποιούν τα νέα, προκειμένου να εισέλθουν στην ψηφιακή οικονομία. Αντιστοίχως, οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις αναζητούν ευκαιρίες συνεργασίας με απώτερο σκοπό την προσφορά καινοτόμων προϊόντων και τη μόχλευση του οφέλους και στις δύο πλευρές (Γεωργόπουλος et al., 2013 169-170).

Οι Bloch, Pigneur & Segev (1996) αναφέρουν δέκα παράγοντες επιχειρηματικής αξίας στο νέο επιχειρείν, ενώ οι Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (2009), έχουν διαμορφώσει τον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου, ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά στην κατανόηση και την ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων. Οι δραστηριότητες που δημιουργούν αξία στον πελάτη προκαλούν έξοδα στις επιχειρήσεις. Οι τελευταίες πρέπει να *διαμορφώνουν διαφορετικές δομές κόστους* για τα διαφορετικά είδη πελατών τους, αφού πρώτα καθορίσουν την ποιότητα των σχέσεων που θέλουν να έχουν με τους πελάτες τους. Μέσα από ιστορικά στοιχεία

γίνεται ανάλυση δεδομένων (Data mining), προκειμένου η εταιρεία να προσαρμόσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα στις προτιμήσεις των πελατών, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την εμπιστοσύνη των πελατών. Οι σχέσεις με τους πελάτες γίνονται πιο προσωπικές, χάρη στα πληροφοριακά συστήματα όπως το CRM, με τα οποία μπορούν να συγκεντρώνουν πληροφορίες για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των πελατών. Τα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα είναι σχεδιασμένα ούτως ώστε να εξυπηρετούν τον πελάτη στόχο. Αφενός, μέσω ενός τηλεφωνικού κέντρου σε on-line σύνδεση, και αφετέρου μέσω *knowledge based συστημάτων*, τα οποία εξυπηρετούν τον πελάτη. Ο νέος τρόπος παραγωγής, διαφήμισης και διανομής θα φτάσει σε τέτοιο σημείο ώστε οι πελάτες προσαρμόζουν το προϊόν στα μέτρα τους (π.χ Swatch), λαμβάνουν μοναδική αξία, ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν, λόγω της αμφίδρομης σχέσης με τους καταναλωτές και της πρόσβασης σε ευρεία πελατειακή βάση, αποτελεί σημαντικό κανάλι *marketing*. Αφενός, η εταιρεία μπορεί να προσαρμόσει την επικοινωνία της, μέσω της ιστοσελίδας, ανάλογα με τα διαφορετικά είδη πελατών, στις σύγχρονες ανάγκες του one-to-one marketing (micro-marketing). Αφετέρου, τα νέα κανάλια διανομής κάνουν εφικτή, όχι μόνο την πώληση των προϊόντων (direct selling), αλλά και τα δεδομένα που σχετίζονται με αυτές, ιδιαίτερα σε αγορές που η πληροφορία προσθέτει αξία στο προϊόν (υπηρεσία Cardlytics για τους retailers).

Το διαδίκτυο προσφέρει οικονομικά οφέλη (*μειωμένες απαιτήσεις σε κεφάλαιο*), καθώς, αφενός μειώνει σημαντικά το κόστος των συναλλαγών, σε σχέση με τη χρήση ιδιωτικών δικτύων, αφετέρου περιορίζει το κόστος του προσωπικού, των επικοινωνιών και της εκτύπωσης, ιδιαίτερα για τις τράπεζες που το κόστος εξυπηρέτησης μπορεί να ξεπερνάει εκείνο του προσφερόμενου προϊόντος. Επίσης, για κάποιες υπηρεσίες και προϊόντα, ο χρόνος εμφάνισης στον πελάτη είναι αρκετά σημαντικός, όπως στα χρηματοοικονομικά προϊόντα (παράγωγα).

Άλλον ένα παράγοντα επιχειρηματικής αξίας αποτελεί η εικόνα της επιχείρησης, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα με κοινά χαρακτηριστικά σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς και για τις μικρότερες εταιρίες, οι οποίες βασίζονται στην παρουσία τους στο διαδίκτυο προκειμένου να βελτιώσουν την εικόνα τους (Γεωργόπουλος et al., 2013: 100-103; Porter, 2001; Βλαχοπούλου - Δημητριάδης, 2014:202; Osterwalder-Pigneur: 2009).

Σύνοψη 2^{ου} κεφαλαίου

Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα βιώνουμε ένα νέο «παράδειγμα»¹¹, την επικράτηση της οικονομίας της γνώσης και της πληροφορίας. Αναπτύσσεται η διαδικτυακή επιχείρηση, η οποία με νέα επιχειρηματικά μοντέλα αξιοποιεί τα ψηφιακά μέσα, όπως το διαδίκτυο, τα κινητά τηλέφωνα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτή η νέα πραγματικότητα, δεν έχει επηρεάσει μόνο τις επιχειρήσεις, αλλά και την καθημερινότητα των ανθρώπων, έχει οδηγήσει σε νέα κοινωνικά πρότυπα, σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες και σε νέα μοντέλα απασχόλησης. Στις ημέρες μας, «η πληροφορική¹² έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής και γενικότερα της ανθρώπινης δράσης» (Μυρτίδης, 2000: 13, 36), καθώς έχει μεταβάλλει, σε παγκόσμιο επίπεδο, τη δομή και την ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος et al., 2013:18; Δουκίδης, 2011:28-29).

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι μία ευρύτερη έννοια και περιλαμβάνει το ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς δεν αφορά μόνο στην αγοραπωλησία και στη βελτίωση των συναλλαγών, μέσω της πληροφοριακής τεχνολογίας, αλλά υπογραμμίζει τη καλύτερη θέση στην εφοδιαστική αλυσίδα, στον κλάδο και γενικότερα στην αγορά. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν στις επιπτώσεις στον ανταγωνισμό, στην ανάλυση της συμπεριφοράς, στην επιρροή που ασκούν τα κοινωνικά δίκτυα και σε νέες μεθόδους προώθησης και μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό μέλημα, πώς θα προσδώσουν περισσότερη αξία στον πελάτη.

¹¹ Ο όρος σύμφωνα με τον θεωρητικό της επιστήμης Τόμας Κουν (Βαλλιάνος, 2001: 173).

¹² Πληροφορική είναι η επεξεργασία της πληροφορίας με μηχανικά μέσα. Πληροφορία ονομάζουμε το σημασιολογικό αποτέλεσμα των στοιχείων που έχουν υποστεί επεξεργασία (ΕΑΠ σελ18).

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Ελληνική

1. Βαλλιάνος Π. (2001), *Η Επιστημονική Επανάσταση και η Φιλοσοφική Θεωρία της Επιστήμης. Ακμή και Υπέρβαση του Θετικισμού*, εκδ. ΕΑΠ, Πάτρα
2. Βλαχοπούλου Μ., Δημητριάδης Σ., (2014), *ηλεκτρονικό επιχειρείν & μάρκετινγκ, καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον*, εκδ. Rosili, Αθήνα
3. Γεωργόπουλος Ν., (2013)³ *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου, Αθήνα
4. Γεωργόπουλος Ν., Κοπανάκη Ε., Πανταζή Μ-Α., Νικολαράκος Χ., Βαγγελάτος Ι., (2013), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν*, εκδ. Μπένου, Αθήνα
5. Δουκίδης Γ. (2011)² , *Καινοτομία, Στρατηγική, Ανάπτυξη και Πληροφοριακά Συστήματα*, εκδ. Σιδέρη, Αθήνα
6. Ευθυμιάδου Ειρήνη, 2014, «Τα 9 δομικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου», στο <http://www.businessland.gr/ta-9-domika-stoixeia-enos-epixeirimatikou-montelou>
7. Θανόπουλος Γ., (2006), «Από το Ισοζύγιο Πληρωμών στο Διεθνές Νομισματικό Σύστημα», στο *Διεθνής Επιχείρηση*, εκδ. Interbooks, Αθήνα
8. Καρεκλής Π., 3^ο Τρίμηνο 2003, «Επιπτώσεις του Internet στη λειτουργία και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οφέλη από τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. ΕΕΤ, σελ. 41-52 http://www.hba.gr/5Ekdosis/UpIPDFs/deltia/3_2003/41-52.pdf
9. Λεοντίδου Λ., (2009)⁵ , *Αγεωγράφητος Χώρα*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
10. Λιούκας, Σ. 2006. *Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης*, ΤΕΕ, Αθήνα.
11. Μυρτίδης Δ., (2000), *Μέσα Τραπεζικής Εργασίας*, επιμ. Γ. Κοντός, ΕΑΠ, Πάτρα
12. Πανηγυράκης Γεώργιος. 1996. *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*, Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
13. Παπαδάκης, Β. 2012. *Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
14. Σιώμκος Γεώργιος, 1999. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.

15. Boddy D., Boonstra A., Kennedy G., (2010), *Διαχείριση Πληροφορικών Συστημάτων, Στρατηγική και Οργάνωση*, μτφρ. Γρηγοριάδης Α., εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα
16. Laudon C. & Laudon J.P. (2009), *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης*, μτφ. Κατσαντώνης Γ., Κωστάκης Δ., Σταυρόπουλος Π., μτφρ. Κατσαντώνης Γ., εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα
17. Turban E., King D., Lee J., Liang T.-P., Turban D.C., (2011), *Ηλεκτρονικό εμπόριο 2010, Αρχές-Εξελίξεις-Στρατηγική από την σκοπιά του Manager*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα

Ξενόγλωσση

1. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
2. Arend, R.J. (2003), “Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.
3. Barney, J.B. (1986a), “Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
4. Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
5. Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.
6. Drucker, F.P., «The Discipline of Innovation», *Harvard Business Review on the Innovative Enterprise*, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003
7. Drucker, P. F. ,1985, « *Innovation and Entrepreneurship*», Harper Business, USA.
8. Hill C. and Jones G., 2001 , «*Strategic Management, An Intergrated Approach*” Houghton Mifflin Co, 5th Edition
9. Ma, H. (2000), “Competitive advantage and firm performance”, *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.

10. Porter, M.E., 1985, «*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*», The Free Press, USA
11. Porter, M.E. , 1990, «*The competitive advantage of nations*», The Free Press, USA, pg. 579
12. Porter M. (March 2001), “Strategy and the Internet”, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
13. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
14. Powell, T.C. (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
15. Osterwalder A., Pigneur, Y., (2010) *Business Model Generation*, self published
16. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), Fundamental Issues in Strategy, Harvard University Press, Cambridge, MA.
17. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, Investment Research & Analysis Journal, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.
18. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
19. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.
20. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.

Field Code Changed

Formatted: English (United States)

Κεφάλαιο 3ο Ο Τραπεζικός Κλάδος στο νέο περιβάλλον

3. Εισαγωγή

Το τραπεζικό τοπίο μεταβάλλεται συνέχεια και οι τράπεζες ανακαθορίζουν τη στρατηγική τους ανάλογα με τους χώρους δραστηριοποίησής τους, τους πελάτες τους και τον τρόπο επικοινωνίας μαζί τους. Η παγκόσμια διαπραγμάτευση, η ικανότητα των χρηματοπιστωτικών μεσαζόντων να δραστηριοποιούνται στις χρηματιστηριακές αγορές ολόκληρου του κόσμου σε 24ωρη βάση, τα νέα προϊόντα και η αυξημένη χρήση του διαδικτύου διαμορφώνουν ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών. Εκτιμάται ότι οι τράπεζες που θα επιβιώσουν θα είναι εκείνες που θα αναδιαρθρώσουν τις δραστηριότητες με σκοπό την προσφορά υπηρεσιών, προσανατολισμένων στην κατά το δυνατόν επαρκέστερη κάλυψη των αναγκών του πελάτη, ώστε να διενεργούνται με άνεση οι συναλλαγές και η συνολική διαχείριση του χαρτοφυλακίου του (Μυρτίδης, 2000: 14-15).

Στο παρόν κεφάλαιο, αρχικά, θα εξεταστεί η επίδραση της ψηφιακής οικονομίας στον τραπεζικό κλάδο. Σε δεύτερη φάση, θα πραγματοποιηθεί αναφορά στις εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο, εστιάζοντας στην ελληνική πραγματικότητα. Κατόπιν, θα γίνει μία προσπάθεια ορισμού της ηλεκτρονικής τραπεζικής, καθώς και αναφορά στις νομοθετικές ρυθμίσεις στις οποίες υπάγεται, καθώς και στη συμβολή της, στην ελληνική οικονομία. Στη συνέχεια, θα γίνει μία προσπάθεια αποτύπωσης του ανταγωνισμού στον κλάδο της ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, επισημαίνοντας τις ανταγωνιστικές επιλογές της στρατηγικής ομάδας που έχει διαμορφωθεί. Τέλος, θα παρατεθεί το παράδειγμα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ), σχετικά με τη στρατηγική της, όσον αφορά στην ηλεκτρονική τραπεζική και στα εναλλακτικά δίκτυα.

3.1 Η τεχνολογία αλλάζει το τραπεζικό τοπίο

Με τον τρόπο που η πληροφορική έχει μετασχηματίσει την οικονομία ήταν επακόλουθο να μετασχηματίσει και τον τραπεζικό κλάδο. Η Τραπεζική Πληροφορική αποτελεί τον συνδυασμό της παραδοσιακής λειτουργίας της τραπεζικής και της πληροφορικής, η οποία έχει συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του χρόνου διενέργειας των συναλλαγών, στη θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και στην ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση του στελεχικού δυναμικού των τραπεζών. Κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990, οι βασικές τάσεις προσδιόρισαν το τραπεζικό περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο:

- ✓ η διεθνοποίηση των αγορών
- ✓ η απελευθέρωση (deregulation) των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών
- ✓ η ενοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου
- ✓ η αποδιαμεσολάβηση (financial disintermediation)
- ✓ η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ η αύξηση του ανταγωνισμού

Η σύγχρονη τεχνολογία έχει δράσει ως καταλύτης στη διαμόρφωση της διεθνούς αγοράς χρήματος, μέσω της διασύνδεσης των χρηματοπιστωτικών πληροφοριακών συστημάτων σε παγκόσμιο επίπεδο, συμβάλλοντας στην αύξηση της κυκλοφορίας κεφαλαίων και στην κερδοφορία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές αποτελούν το κλειδί της λειτουργίας του οικονομικού συστήματος, αφού μέσω αυτών διοχετεύονται τα πλεονάζοντα κεφάλαια της οικονομίας. Η απελευθέρωση από τις κρατικές παρεμβάσεις, σε συνδυασμό με την τεχνολογία, έχει μεταβάλλει τον τραπεζικό κλάδο, με την ανάπτυξη νέων τραπεζικών προϊόντων, την είσοδο εξωτραπεζικών φορέων στον τραπεζικό κλάδο, όπως ασφαλιστικές, χρηματιστηριακές οργανωμένες και εξω-χρηματιστηριακές.

- Ως Retail banking εννοούνται οι τραπεζικές εργασίες λιανικής, δηλαδή η παροχή υπηρεσιών σε άτομα ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως δάνεια, υπηρεσίες καταθέσεων, πιστωτικών καρτών, επενδύσεων και ασφαλειών, δημιουργία και διακίνηση αμοιβαίων κεφαλαίων, όπου τα ιδρύματα πραγματοποιούν έναν πολύ μεγάλο αριθμό από πράξεις μικρής αξίας.

- Το Wholesale banking (Τραπεζική χονδρικών υπηρεσιών) απευθύνεται σε έναν μικρό αριθμό μεγάλων πελατών, όπως άλλες τράπεζες, μεγάλες εταιρείες, οργανισμοί και κράτη. Στην Τραπεζική χονδρικών υπηρεσιών, η μία τράπεζα μπορεί να δανείσει ή να δανειστεί από την άλλη, μπορεί να συμμετέχει στην έκδοση ομολογιακών δανείων και να θέτει ένα χρηματικό όριο πάνω από το οποίο δέχεται καταθέσεις.
- Στο νέο ψηφιακό περιβάλλον, οι τραπεζικοί οργανισμοί αναπτύσσονται προσφέροντας νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, ως γενικές τράπεζες (universal banking), οι οποίες μπορούν να προσφέρουν ένα ευρύτερο σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών, εμπορικών και επενδυτικών:
 - διαμεσολάβηση
 - διαχείριση χρηματοοικονομικών «εργαλείων», συναλλάγματος, παραγώγων (derivatives)
 - Αντασφάλιση χρεογράφων και κάλυψη αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου
 - χρηματιστηριακές υπηρεσίες
 - ασφάλειες
 - διακράτηση μετοχών μη χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων
- Οι τράπεζες παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών (specialized banking), οι οποίες δεν προσφέρουν πλήρη εξυπηρέτηση πράξεων επί χρεογράφων.

Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων ήταν η διαμόρφωση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο, καθώς έπαψαν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους αμιγώς τραπεζικά ιδρύματα, αλλά τράπεζες μεταξύ εξειδικευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων, και μεταξύ μη τραπεζικών και πιστωτικών ιδρυμάτων. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές οδηγούν σε γενικού τύπου τράπεζες. Σε πολλές χώρες, όπως στις ΗΠΑ επιτρέπεται η λειτουργία μόνο εξειδικευμένων τραπεζικών, οι οποίες δεν αναλαμβάνουν ασφαλιστικό κίνδυνο, και ούτε μπορούν να τον πωλήσουν. Η ΕΕ επιτρέπει τη λειτουργία γενικών τραπεζών στις χώρες προέλευσης, αλλά και σε άλλες χώρες της οικονομικής ένωσης (Πετράκης, 2000:131-135;Μυρτίδης, 2000: 14;Τσιριτάκης-Τσιριγωτάκης, 2011, ΕΕΤ).

Η δυνατότητα των αγορών να τιμολογούν τα χρηματοοικονομικά προϊόντα, εφόσον οι αγορές λειτουργούν ορθολογικά, οδηγεί στην εύλογη αξία (fair value) των χρηματοπιστωτικών προϊόντων και μέσω της τιμολόγησης αυτής διαμορφώνεται το ύψος και η τιμή θεμελιωδών μεγεθών της οικονομίας, όπως των επιτοκίων χρηματοδοτήσεων και καταθέσεων ή των ισοτιμιών των νομισμάτων¹³. Η υπόθεση αυτή δεν επαληθεύεται πάντα στην πράξη, με αποτέλεσμα η τιμολόγηση στις αγορές να αποδεικνύεται λανθασμένη και να οδηγεί σε προβλήματα τους συμμετέχοντες σε αυτήν. Αυτό αποδείχθηκε με τον πιο ηχηρό τρόπο με τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2007 (λανθασμένη τιμολόγηση προϊόντων και επενδυτικών χαρτοφυλακίων), πολλές φορές με παραβίαση των κανόνων και τη χειραγώγηση αυτών (Αγγελόπουλος, 2013: 34, 251-252).

Ένα ακόμα γεγονός που συνέβαλε στην αλλαγή του τραπεζικού τοπίου είναι το ευρώ¹⁴, καθώς απαιτούσε την προσαρμογή της πληροφορικής στο νέο νόμισμα, νέο πλαίσιο λειτουργίας και διοίκησης από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, ενώ καταργήθηκαν πολλές συναλλαγές συναλλάγματος. Στις αρχές της δεκαετίας 1990, μία σειρά από νομοθετικές τομές, όπως η Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη (Single European Act) και η Δεύτερη Τραπεζική Οδηγία (Second Banking Directive) οδήγησαν στη δημιουργία της Ενιαίας Αγοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Single Market). Ακολούθησαν το Σχέδιο Δράσης για τις Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες (FSAP), η Λευκή Βίβλος για την πολιτική χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών 2005-2010 και η διαδικασία Lamfalussy, όλες με στόχο να συμβάλλουν στην υλοποίηση του οράματος της ενσωμάτωσης (integration) και της ενοποίησης (consolidation) των χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσα από

¹³ Π.χ. το επιτόκιο euibor, labor, το yield to maturity, το επιτόκιο της διατραπεζικής ή οι τιμές συναλλάγματος fixing και οι τιμές συναλλάγματος της διατραπεζικής (Αγγελόπουλος, 2013: 251).

¹⁴ Η Ευρωζώνη αποτελείται από 17 χώρες της ΟΝΕ με κοινό νόμισμα το ευρώ, ενώ το Η.Β., η Δανία και η Σουηδία Κ.Μ. δεν έχουν αναλάβει τη δέσμευση να υιοθετήσουν το κοινό νόμισμα και εκπροσωπείται πολιτικά από τους Υπουργούς Οικονομικών (Eurogroup). Στόχος της Ευρωζώνης ήταν η πλήρης μεταφορά της εθνικής νομισματικής αυτονομίας σε ένα αυτόνομο κοινοτικό όργανο με δικό του ισολογισμό, το οποίο δεν δέχεται, ούτε δίνει υποδείξεις στις κυβερνήσεις και στα κοινοτικά όργανα, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (σημερινό Ευρωσύστημα ή Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών). Η ενιαία αγορά και η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων (ΕΕΠ) θα διευκόλυνε τον έλεγχο των συναλλαγματικών ισοτιμιών, θα περιόριζε τις προμήθειες από τις χρηματοπιστωτικές συναλλαγές, θα ενίσχυε τη διαφάνεια και την απλούστευση των χρηματοπιστωτικών διαδικασιών, ενώ αξιόπιστα όργανα θα αποφάσιζαν αποσπασμένα από πολιτικές προσταγές συμβάλλοντας στην ενιαία νομισματική ώθηση των χωρών της Ευρωζώνης (Rey, 1999: 28-32).

τη σύγκλιση του νομοθετικού και εποπτικού πλαισίου (Τσιριτάκης-Τσιριγωτάκης, 2011, ΕΕΤ).

3.1.1 Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός των τραπεζών

Κατά τη δεκαετία του 1990, σε ένα μετασχηματισμένο περιβάλλον από την κατάργηση συναλλαγματικών ελέγχων, τη δημιουργία ομοιόμορφων κανόνων και τη σταδιακή υποχώρηση του κράτους από την αγορά, η επέκταση χρήσης τεχνολογίας αποτέλεσε τον κύριο άξονα του στρατηγικού σχεδιασμού των τραπεζών. Αφενός, η πίεση του ανταγωνισμού εξωτερικά, και αφετέρου η μείωση του λειτουργικού κόστους και η αναβάθμιση των υπηρεσιών στο εσωτερικό των τραπεζών, οδήγησαν στην υιοθέτηση της τεχνολογίας. Κατά την πρώτη φάση, η χρήση τεχνολογίας επηρέασε τις back office λειτουργίες, ορατές στους εργαζομένους, οι οποίοι έπρεπε να μετεκπαιδευτούν. Κατά τη δεύτερη φάση, η τεχνολογία επεκτείνεται στην εξυπηρέτηση του πελάτη, με την εισαγωγή της on-line λειτουργίας, η οποία κατέστησε εφικτή την αυτόματη διασύνδεση των υποκαταστημάτων και είχε ως αποτέλεσμα την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Από τις αρχές της νέας χιλιετίας διανύουμε την τρίτη φάση της επικράτησης της πελατοκεντρικού μοντέλου λειτουργίας, το οποίο βασίζεται:

- Στην αναβάθμιση της σχέσης με τον πελάτη, με στόχο να παραμείνει πιστός.
- Στην πελατοκεντρική στρατηγική επιλογή ενός οργανισμού για να γίνει ανταγωνιστικός στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται (κουλτούρα, εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο προσωπικό, πληροφοριακά συστήματα στραμμένα στον πελάτη).

Ο Porter (1990) αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τη βελτίωση, την καινοτομία και την αλλαγή. Σύμφωνα με τον Φίλιο, προκειμένου ένα τραπεζικό ίδρυμα να επιβιώσει, χρειάζεται επαναπροσδιορισμό των στόχων, του πελατολογίου, και κυρίως, αντίχρεωση για προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του. Προκειμένου να προσαρμοστούν στο πελατοκεντρικό μοντέλο λειτουργίας, οι τράπεζες έπρεπε να μεταβάλλουν τον τρόπο διοίκησης και

λειτουργίας τους, μέσα από νέες μορφές οργάνωσης και παραγωγικότητας που στηρίζονται στην τεχνολογία:

- Μεταμορφώνοντας τα καταστήματα σε σημεία πώλησης
- Απλοποιώντας τις εσωτερικές διαδικασίες
- Πληροφόρηση για το προφίλ του κάθε πελάτη
- Ανατροφοδότηση πληροφορίας από τον πελάτη και δημιουργία νέων προϊόντων
- Ποιοτική βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από εκπαίδευση, σχετικά με την τεχνολογία και τις νέες συνθήκες της αγοράς. Η ανάπτυξη καινοτομικών εργαλείων και προϊόντων ανάγκασε τις τράπεζες να προσλάβουν εξειδικευμένο προσωπικό.

Στον τραπεζικό τομέα η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως στρατηγική επιλογή και αποτελεί βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο κύριος στόχος της εκπαιδευτικής δραστηριότητας δεν είναι η ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων, αλλά επαγγελματικών, προκειμένου οι υπάλληλοι να μπορούν να απασχοληθούν, αφενός, σε διαφορετικά τμήματα, αφετέρου, να εξυπηρετούν τις διαφοροποιημένες απαιτήσεις των πελατών. Η επίδραση αυτών των επιλογών, στη σχέση με τον πελάτη, επέφερε αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας των τραπεζών. Όμως, οι νέες πολιτικές των τραπεζών έχουν επιπτώσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο κόστος εργασίας και στη μείωση του προσωπικού. Οι διοικήσεις επενδύουν στην τεχνολογία, ενώ μειώνουν συνέχεια το λειτουργικό κόστος, ελαχιστοποιώντας τις θέσεις εργασίας, ιδιαίτερα στα χαμηλά ιεραρχικά κλιμάκια, με παράλληλη αύξηση εξειδικευμένων επαγγελματιών, προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους (Αγγελόπουλος, 2013, σελ.33-34, 863;Πετράκης, 2000:213-216, 222-227).

Οι πρώτες εφαρμογές ηλεκτρονικής τραπεζικής εμφανίστηκαν στη δεκαετία του '80, για διατραπεζικές συναλλαγές μέσω του δικτύου SWIFT (κλειστό ιδιωτικό δίκτυο). Στις μέρες μας, η ανάπτυξη, η διάθεση και η διανομή τραπεζικών υπηρεσιών στον χώρο του Retail Banking βασίζεται στις δυνατότητες που προσφέρει η νέα τεχνολογία, σε δύο διαστάσεις:

- ✓ Τις τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές (EDI – Electronic Data Interchange). Στις αρχές του '90 εμφανίστηκαν οι οικονομικές εφαρμογές EDI, οι οποίες, εκτός από τις διατραπεζικές συναλλαγές, επέτρεπαν την επικοινωνία των τραπεζών με τις επιχειρήσεις, ενισχύοντας το ηλεκτρονικό εμπόριο. Επίσης, έδιναν την δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης και συμφωνίας των λογιστικών εγγραφών, καθώς και της βελτίωσης του προγραμματισμού πληρωμών. Η τελευταία συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του treasury, αφού η γρήγορη πληροφόρηση και τα κατάλληλα τεχνικά μέσα βοηθούν να διαχειριστεί η τράπεζα τα διαθέσιμά της (Σινανιώτη - Φαρσαρώτας, 2005: 9).
- ✓ Οι ηλεκτρονικές on-line, συμψηφιστικές και διαδικτυακές συναλλαγές προσέδωσαν νέες δυνατότητες αποϋπολοποίησης του χρήματος και αποκέντρωσης της διαδικασίας πληρωμών, έχει μεταβάλει το εσωτερικό επίπεδο εργασιών της τράπεζας με τη χρήση των:
 - ο των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών - ATM,
 - ο τα EFT/POS (συσκευές ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων),
 - ο το Internet Banking, συναλλαγές μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή ή κινητού,
 - ο το Phone Banking, συναλλαγές μέσω τηλεφώνου, με εξυπηρέτηση από το τηλεφωνικό κέντρο

Οι νέοι τρόποι συναλλαγών περιορίζουν τη γεωγραφική και αριθμητική επέκταση των καταστημάτων, ενώ ταυτόχρονα, μειώνουν το λειτουργικό κόστος, αφού ο απαιτούμενος αριθμός υπαλλήλων στο κατάστημα μειώνεται, αυξάνοντας την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '90 έχουν συσταθεί εικονικές τράπεζες, οι οποίες παρέχουν διαφορετικά χρηματοοικονομικά προϊόντα, ως μία δέσμη υπηρεσιών, από ένα και μόνο σημείο επαφής με την τράπεζα. Η εικονική τραπεζική διαμορφώνει ένα νέο χάρτη στρατηγικών συμμαχιών για τις τράπεζες, με άλλα ιδρύματα και επιχειρήσεις, καθώς και σύναψη συμφωνιών εκχώρησης εργασιών σε τρίτους (outsourcing), π.χ. σε θυγατρικές τους ή σε συμβουλευτικές εταιρείες (Πετράκης, 2000: 217-218; Μυρτίδης, 2000, σελ 14).

Αποκορύφωμα του εκσυγχρονισμού και της νέας τεχνολογίας του τραπεζικού τομέα αποτέλεσε το self service banking, δηλαδή η διεκπεραίωση τραπεζικών συναλλαγών από τον πελάτη. Οι ηλεκτρονικές τράπεζες ιδρύονται από εταιρίες εκτός του τραπεζικού κλάδου, όπως ασφαλιστικές και εταιρίες πληροφορικής, καθώς και financial supermarkets τα οποία εκτός από πώληση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, λειτουργούν ως χρηματιστηριακές και ασφαλιστικές διαδικτυακές εταιρίες (Σινανιώτη - Φαρσαρώτας, 2005: 10; Μυρτίδης, 2000, σελ54; Πετράκης, 2000:51).

3.2 Οι εξελίξεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο

3.2.1 Συγκεντρώσεις στον τραπεζικό κλάδο

Η χώρα μας προκειμένου να ξεπεράσει τη δημοσιονομική κρίση του 2010, και ύστερα από συνεχείς υποβαθμίσεις πιστοληπτικής ικανότητας, είχε συνάψει μέχρι το 2012, δύο Μνημόνια Συνεργασίας με την Τρόικα (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και Ευρωπαϊκή Επιτροπή)¹⁵. Με στόχο τον περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, τη σταδιακή αποκλιμάκωση του δημόσιου χρέους, την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των αγορών στο τραπεζικό σύστημα, το Μάρτιο του 2012 εφαρμόστηκε το PSI (Private Sector Involvement), το εθελοντικό πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων του Ιδιωτικού τομέα. Το PSI αποτέλεσε πλήγμα για τον τραπεζικό κλάδο, καθώς μειώθηκε η αξία των κρατικών ομολόγων που κατείχαν τα πιστωτικά ιδρύματα στα χαρτοφυλάκια τους, κρίνοντας την ανακεφαλαιοποίησή τους απαραίτητη. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας αντιμετώπισαν πρωτόγνωρες προκλήσεις και έντονη αβεβαιότητα. Η προσαρμογή τους σε αυτές τις συνθήκες πέτυχε μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών με αποτέλεσμα τη σημαντική συρρίκνωση του τραπεζικού κλάδου, με τις συγχωνεύσεις πιστωτικών ιδρυμάτων να διαδέχονται η μία την άλλη (Αντύπα, 2013).

¹⁵ Το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015, και το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016.

Οι τράπεζες που κρίθηκαν κατάλληλες υποψήφιες για την ανακεφαλαιοποίηση τους, χρησιμοποιώντας τα κεφάλαια του προγράμματος, αποτέλεσαν οι ακόλουθες: η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. (Ε.Τ.Ε.), η EUROBANK, η ALPHA BANK και η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ. Οι τέσσερις συστημικά σημαντικές τράπεζες (“core banks”) έλαβαν τον Μάιο και τον Δεκέμβριο του 2012, προκαταβολή από το ΤΧΣ, με εισφορά χρεογράφων του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (EFSF), για τη διατήρηση της κεφαλαιακής τους επάρκειας σε επίπεδα ανώτερα των ελάχιστα απαιτούμενων. Οι υπόλοιπες, «μη-συστημικές» τράπεζες (non-core banks), είτε ανακεφαλαιοποιήθηκαν με κεφάλαια αποκλειστικά από τον ιδιωτικό τομέα (μέχρι τον Απρίλιο του 2013), είτε συγχωνεύθηκαν και ανακεφαλαιοποιήθηκαν (στην προκαθορισμένη ημερομηνία). Η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) καθορίστηκε ο ρυθμιστής εκείνων που προβλέπονταν από το θεσμικό πλαίσιο, για την ομαλή διαδικασία εξυγίανσης που θα εξασφάλιζε τη σταθερότητα του συστήματος και την ασφάλεια των καταθετών (Αντύπα, 2013).

Η Ελλάδα είχε τον μεγαλύτερο βαθμό συγκέντρωσης στον τραπεζικό τομέα από όλες τις χώρες της Ευρωζώνης στο τέλος του 2014, καθώς το ενεργητικό των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών της αντιστοιχούσε σχεδόν στο 95% του συνολικού ενεργητικού, σε σχέση με το 32% στη Γερμανία, αναφέρει έκθεση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ), για τη διάρθρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος. (Report on Financial Structures, ECB, σελ.26).

Σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, στον πίνακα 3.1 αποτυπώνεται το σύνολο των τραπεζικών ιδρυμάτων μέχρι 31/12/2015, ενώ στον πίνακα 3.2 παρουσιάζεται αναλυτικά το μερίδιο υποκαταστημάτων, προσωπικού και ΑΤΜ. Στον πίνακα 3.3 και 3.4 παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς των μεγαλύτερων πιστωτικών ιδρυμάτων, με κριτήριο το μέγεθός τους, όπως αυτό αποτυπώνεται στο ενεργητικό τους σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία τους για το 2015 και πρώτο εξάμηνο του 2016.

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ				
Συγκεντρωτικά στοιχεία τραπεζών-μελών και συνδεδεμένων μελών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (Αριθμός Τραπεζών, Τραπεζικών Καταστημάτων, Προσωπικού και Α.Τ.Μ.) Στοιχεία έως 31/12/2015				
	Τράπεζες	Τραπεζικά Καταστήματα	Προσωπικό	Α.Τ.Μ.
Μέλη Συνδεδεμένα Μέλη	7	2.414	44.273	5.257
Μέλη	5	4	129	0
Σύνολο	12	2.418	44.402	5.257

Πηγή: Τράπεζες Μέλη & Συνδεδεμένα Μέλη της Ε.Ε.Τ.

Πίνακας 3.1, Η διάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, έως 31/12/2015

Πηγή: ΕΕΤ

Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών-μελών και συνδεδεμένων μελών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών					
Στοιχεία έως 31/12/2015					
	Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων				Συνολικός Αριθμός Υπαλλήλων
	Νομός Αιτικής	Νομός Θεσ/νικής	Λοιπή Επικράτεια	Σύνολο	
ΣΥΝΟΛΟ (α+β)	986	247	1.185	2.418	44.402
α) Τράπεζες Μέλη της ΕΕΤ	982	247	1.185	2.414	44.273
1. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	203	47	276	526	10.939
2. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	230	68	411	709	14.254
3. ALPHA BANK	276	62	270	608	9.012
4. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS	225	61	200	486	8.672
5. ATICA BANK	34	8	28	70	871
6. CITIBANK	0	0	0	0	128
7. HSBC BANK	14	1	0	15	397
β) Τράπεζες Συνδεδεμένα Μέλη της ΕΕΤ	4	0	0	4	129
1. BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH	1	0	0	1	11
2. BNP Paribas Securities Services	1	0	0	1	28
3. DEUTSCHE BANK	1	0	0	1	10
4. THE ROYAL BANK OF SCOTLAND	0	0	0	0	55
5. UNICREDIT BANK	1	0	0	1	25

Πηγή: Πιστωτικά Ιδρύματα

Πίνακας 3.2, Δίκτυο Τραπεζικών Καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών-μελών της ΕΕΤ.

Πηγή: ΕΕΤ

Στοιχεία ισολογισμού και αποτελεσμάτων εμπορικών τραπεζών και τραπεζικών ομίλων έτους 2015										
		Ενεργητικό (εκ. ευρώ)	Κέρδη ή ζημιές (-) προ φόρων (εκ. ευρώ)	Καθαρά Κέρδη ή ζημιές (-) μετά φόρων (εκ. ευρώ)	Καταθέσεις (εκ. ευρώ)	Χορηγήσεις μετά από προβλέψεις (εκ. ευρώ)	Προβλέψεις κάλυψης πιστωτικού κινδύνου (εκ. ευρώ)	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (εκ. ευρώ)	Αμοιβές & Έξοδα προσωπικού (εκ. ευρώ)	Απασχολούμενο προσωπικό
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	83002	-3480	-2389	36771	49426	4397	9608	652	14326
	ΟΜΙΛΟΣ	87528	-2958	-1896	38952	50591	3907	10021	822	20719
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	77131	-3853	-2846	36868	39750	4344	8315	590	10723
	ΟΜΙΛΟΣ	111232	-3589	-2592	42959	45375	4263	9824	802	33975
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ	64993	-1812	-1032	27734	41558	2699	8418	402	9729
	ΟΜΙΛΟΣ	69296	-2066	-1371	31434	46186	3020	9054	533	14779
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS	ΤΡΑΠΕΖΑ	64195	-2154	-1051	22802	32974	2503	6131	373	9087
	ΟΜΙΛΟΣ	73553	-2086	-1155	31446	39893	2665	7132	529	17309
ΑΤΤΙΣΑ BANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	3674	-608	-349	2157	2757	629	672	45	871
	ΟΜΙΛΟΣ	3669	-605	-347	2143	2757	629	680	46	893
ΣΥΝΟΛΟ (ΤΡΑΠΕΖΑ)		292995	-11907	-7667	126332	166465	14572	33144	2062	44736
ΣΥΝΟΛΟ (ΟΜΙΛΟΣ)		345278	-11304	-7361	146934	184802	14484	36711	2732	87675

Πηγές:

- Οικονομικές καταστάσεις μητρικής και ομίλων & Στοιχεία και πληροφορίες χρήσεως από 1 Ιανουαρίου 2015 έως 31 Δεκεμβρίου 2015
- Παρουσιάσεις αποτελεσμάτων 12Μ2015

Πίνακας 3.3, Ετήσια στοιχεία ισολογισμού και αποτελεσμάτων εμπορικών τραπεζών και τραπεζικών ομίλων, 2015

(Πηγή: ΕΕΤ)

Στοιχεία ισολογισμού & αποτελεσμάτων εμπορικών τραπεζών και τραπεζικών ομίλων Α' Εξαμήνου 2016									
		Ενεργητικό (εκ. ευρώ)	Κέρδη ή ζημιές (-) προ φόρων (εκ. ευρώ)	Καθαρά Κέρδη ή ζημιές (-) μετά φόρων (εκ. ευρώ)	Καταθέσεις (εκ. ευρώ)	Χορηγήσεις μετά από προβλέψεις (εκ. ευρώ)	Προβλέψεις κάλυψης πιστωτικού κινδύνου (εκ. ευρώ)	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (εκ. ευρώ)	Αμοιβές & Έξοδα προσωπικού (εκ. ευρώ)
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	79.669	-25	-25	36.190	47.826	603	9.523	261
	ΟΜΙΛΟΣ	84.316	746	-40	38.406	48.873	600	9.928	320
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	73.565	-74	-87	36.458	39.399	359	8.237	291
	ΟΜΙΛΟΣ	83.917	18	-2.954	42.184	44.943	411	9.765	393
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ	63.331	130	125	27.689	40.988	521	8.460	197
	ΟΜΙΛΟΣ	67.371	4	19	31.667	45.495	605	8.921	258
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS	ΤΡΑΠΕΖΑ	62.433	32	60	23.187	32.472	315	6.188	194
	ΟΜΙΛΟΣ	72.652	79	114	32.974	39.545	398	7.201	275
ΑΤΤΙΣΑ BANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	3.717	-8	-6	2.014	2.840	20	664	21
	ΟΜΙΛΟΣ	3.711	-10	-9	2.000	2.840	20	670	21
ΣΥΝΟΛΟ (ΤΡΑΠΕΖΑ)		282.745	55	67	125.538	163.525	1.818	33.072	964
ΣΥΝΟΛΟ (ΟΜΙΛΟΣ)		311.967	837	-2.870	147.231	181.696	2.034	36.485	1.267

Πηγές:

- Οικονομικές καταστάσεις μητρικής και ομίλων & Στοιχεία και πληροφορίες χρήσεως από 1 Ιανουαρίου 2016 έως 30 Ιουνίου 2016
- Παρουσιάσεις αποτελεσμάτων 6Μ2016

Πίνακας 3.4, Στοιχεία Α' Εξαμήνου 2016, ισολογισμού και αποτελεσμάτων εμπορικών τραπεζών και τραπεζικών ομίλων, 2015

(Πηγή: ΕΕΤ)

Σύμφωνα με μελέτη της IBHS A.E. (Infobank Hellastat), συνθήκες αστάθειας χαρακτήρισαν τον τραπεζικό κλάδο το 2015, οι οποίες προκλήθηκαν από την πολιτική και οικονομική αστάθεια. Κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου 2015, οι διαπραγματεύσεις με τους θεσμούς (τρόικα), και τα σενάρια για ενδεχόμενη χρεοκοπία της χώρας δημιούργησαν αίσθημα αβεβαιότητας, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα σημαντικές εκροές καταθέσεων (από τα €160 δισ. στα €121 δισ., σημειώνοντας κάμψη 24%). Εκτός από την πολύμηνη διαδικασία διαπραγματεύσεων με τους εταίρους, το αίσθημα αστάθειας επέτειναν η διεξαγωγή δύο εκλογικών αναμετρήσεων και ενός δημοψηφίσματος τον Ιούλιο 2015.

Ακολούθως, οι απώλειες αναχαιτίστηκαν με την τραπεζική αργία και την επιβολή των capital controls τον Ιούλιο (από 18/7/2015 ΠΝΠ ΦΕΚ Α'84, για τον περιορισμό της κίνησης κεφαλαίων). Μετά την κατάργηση της αργίας, στις 19 Ιουλίου, με τους περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων να παραμένουν σε ισχύ μέχρι σήμερα, το κλίμα εμπιστοσύνης αποκαταστάθηκε βαθμιαία, με αποτέλεσμα έως τα τέλη του 2015 να προκύψει μικρή άνοδος των καταθέσεων¹⁶. Στις 19 Αυγούστου 2015, υπεγράφη Μνημόνιο Συμφωνίας Χρηματοδοτικής Στήριξης (MoU). Το MoU και η Συμφωνία Χρηματοδοτικής Στήριξης (FFA) στην Ελλάδα, μαζί αποτελούν το «Τρίτο Πρόγραμμα» που καθορίζει τις απαιτούμενες πολιτικές και μεταρρυθμίσεις, η υλοποίηση των οποίων θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση της οικονομικής ενίσχυσης (ETE, Ετήσια Έκθεση 2015).

Η σημαντική εκροή καταθέσεων, το διαρκώς αυξανόμενο ποσοστό των «κόκκινων» δανείων και η επιβολή περιορισμών στα πιστωτικά ιδρύματα οδήγησαν

¹⁶ Συγκεκριμένα, μέχρι 31/12/2015, €2,5 δισ. επέστρεψαν στις εγχώριες τράπεζες. Στα τέλη του 2015 το συνολικό υπόλοιπο σημείωσε απότομη υποχώρηση 23,5% σε σχέση με το 2014, στα €123,2 δισ., ενώ κατά τη διάρκεια του έτους οι εκροές ανήλθαν στα €37,6 δισ. Η χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα το 2015 υποχώρησε περαιτέρω κατά 2%, με το ρυθμό μείωσης την τελευταία τριετία να επιβραδύνεται. Έτσι, στο τέλος του έτους το υπόλοιπο του συνόλου των δανείων διαμορφώθηκε σε €204,3 δισ., με την καθαρή εκροή να διαμορφώνεται σε €4,15 δισ.

σε νέα ανακεφαλαιοποίηση του τραπεζικού συστήματος¹⁷. Η κάλυψη των κεφαλαιακών αναγκών των Alpha Bank και Eurobank πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά με ιδιωτικούς πόρους, τόσο για το βασικό, όσο και το δυσμενές σενάριο. Επίσης, μέρος των κεφαλαίων των Εθνική και Πειραιώς που δεν καλύφθηκαν βάσει του δυσμενούς σεναρίου από ιδιωτικές πηγές (συνολικά €5,4 δισ.) προήλθαν από το ΤΧΣ. Επομένως, οι δημόσιοι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν, εν τέλει, ήταν αρκετά χαμηλότεροι σε σχέση με την αρχική πρόβλεψη των €25 δισ. του Eurogroup. Με τη σταδιακή εξομάλυνση των οικονομικών και πολιτικών συνθηκών, το δεύτερο εξάμηνο και την επιτυχή διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης, η εξάρτηση των τραπεζών από το μηχανισμό ELA υποχώρησε κατά €17,9 δισ., ενώ η ρευστότητά τους βελτιώθηκε.

Σύμφωνα με την ίδια ανάλυση, προβλέπεται ότι ο τραπεζικός κλάδος μπορεί να ανακάμψει, εάν ολοκληρωθεί άμεσα η πρώτη αξιολόγηση του ελληνικού Προγράμματος, καθώς στην περίπτωση αυτή θα διασφαλιστεί η απρόσκοπτη εκταμίευση των υπόλοιπων δόσεων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ολοκλήρωση της ανακεφαλαιοποίησης και τη σταδιακή άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, θα διευκολύνει την επάνοδο της οικονομικής δραστηριότητας σε θετικούς ρυθμούς από το δεύτερο εξάμηνο του 2016. Παράλληλα, θα βελτιωθούν οι συνθήκες ρευστότητας, εάν η Ελλάδα επιστρέψει στο πρόγραμμα ποσοτικής χαλάρωσης της ΕΚΤ.

3.3 Η ηλεκτρονική τραπεζική στο ελληνικό τραπεζικό τοπίο

Ο γενικός ορισμός για την «Εξ αποστάσεως εμπορία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς τους καταναλωτές», βάσει του άρθρου 4θ του Ν. 2251/1994 για την

¹⁷ Βάσει του stress test, τα απαιτούμενα κεφάλαια καθορίστηκαν στα €4,39 δισ. στο βασικό σενάριο και €14,4 δισ. στο δυσμενές σενάριο. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε επιτυχώς στα τέλη του έτους, ενώ συνολικά διατέθηκαν €8,6 δισ., τα οποία προήλθαν από: α) συμμετοχή ξένων επενδυτών: €5,3 δισ., β) προγράμματα διαχείριση στοιχείων παθητικού: €2,74 δισ. και γ) μέτρα κεφαλαιακής ενίσχυσης: €0,6 δισ.

«Προστασία του καταναλωτή» (εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας προς τις διατάξεις της οδηγίας 2002/65/EK), είναι αυτή που αφορά «κάθε υπηρεσία τραπεζικής, πιστωτικής, ασφαλιστικής ή επενδυτικής φύσεως, ή σχετική με ατομικές συντάξεις ή με πληρωμές, και συνάπτεται στο πλαίσιο ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών από απόσταση, που οργανώνεται από τον προμηθευτή χωρίς ταυτόχρονη φυσική παρουσία του προμηθευτή και του καταναλωτή, με την χρησιμοποίηση τεχνικών μέσων επικοινωνίας. Αυτά μπορεί να είναι: έντυπα χωρίς ή με παραλήπτη, τυποποιημένες επιστολές, διαφημιστικά έντυπα, ραδιόφωνο, τηλέφωνο, τηλεόραση κ.ά.». Σύμφωνα με την πράξη ΣΝΠ 50/31.07.2002 ως Ηλεκτρονική πληρωμή ορίζεται: «Κάθε συναλλαγή που διενεργείται ηλεκτρονικά, ανεξάρτητα από το μέσο πληρωμής που χρησιμοποιείται», ενώ ως Ηλεκτρονικό χρήμα: «η Νομισματική αξία που συνιστά απαίτηση έναντι του εκδότη, είναι αποθηκευμένη σε ηλεκτρονικό υπόθεμα (κάρτα ή λογισμικό), έχει εκδοθεί έναντι καταβολής χρηματικού ποσού, χωρίς απαραίτητα την κίνηση τραπεζικών λογαριασμών και γίνεται δεκτή ως μέσο πληρωμής από επιχειρήσεις άλλες αυτής της εκδότριας» (Φαρσαρώτας, 2009: 236).

Ενώ στο εξωτερικό, η ηλεκτρονική τραπεζική εξελισσόταν δυναμικά, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, μόλις το 1997, λειτούργησε για πρώτη φορά στην Ελλάδα, από την Εγνατία Τράπεζα. Το 2000, η Τράπεζα Πειραιώς δημιούργησε την πρώτη πλατφόρμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η οποία παρά την τότε πρόσφατη λειτουργία της, εξαπλώθηκε άμεσα σε όλες τις τραπεζικές λειτουργίες. Η ηλεκτρονική τραπεζική ως e-banking, δεν ταυτίζεται με το internet banking, δηλαδή τις τραπεζικές υπηρεσίες μέσω διαδικτύου, αλλά σύμφωνα με τον Αγγέλη, ορίζεται ως «όλες οι δυνατές συναλλαγές μίας Τράπεζας που τελούνται με χρήση ηλεκτρονικών μέσων, κυρίως μέσω διαδικτύου, αλλά και μέσω VPNs, Intranet, Extranet, σταθερού και κινητού τηλεφώνου και δεν απαιτούν τη φυσική παρουσία του πελάτη σε κατάσταση της Τράπεζας» (Αγγέλης Β., 2005, σελ.26). Μέσα από αυτόν τον ορισμό, γίνεται αντιληπτό ότι η ηλεκτρονική τραπεζική περιλαμβάνει όλα τα εναλλακτικά δίκτυα τραπεζικών υπηρεσιών, όπου απαιτείται η συμμετοχή του πελάτη, όπως οι μηχανές αυτόματης ανάληψης (ATM's), τα νεοπαγή Κέντρα Αυτόματων Πληρωμών, οι τραπεζικές υπηρεσίες μέσω σταθερού και κινητού τηλεφώνου (phone & mobile banking). Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, ως ηλεκτρονική τραπεζική ή internet banking ορίζεται «η διενέργεια τραπεζικών

συναλλαγών μέσω του διαδικτύου, είτε με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (web banking), είτε μέσω κινητού τηλεφώνου (mobile banking) (Αγγελόπουλος, 2013: σελ.886).

Σήμερα, η ηλεκτρονική τραπεζική αποτελεί τη βάση του ηλεκτρονικού εμπορίου, της διαχείρισης χαρτοφυλακίου, καθώς και των καινοτόμων πληρωμών, είτε μέσω εξατομικευμένων επιχειρηματικών λύσεων, είτε ακόμα και δια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Αγγέλης,2005, σελ.26). Πριν από τη μεγάλη διείσδυση του διαδικτύου σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής δραστηριότητας, οι τράπεζες διέθεταν τα καταστήματά τους, ως κανάλια διανομής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Στις μέρες μας, το σκηνικό έχει αλλάξει, καθώς εκτελούνται τραπεζικές συναλλαγές μέσω e-banking, ένας όρος που πριν από μία δεκαετία ήταν σχεδόν άγνωστος στο ελληνικό, ευρύ, κοινό. Πέρα από τις τράπεζες, καταστήματα λιανικής πώλησης, ασφαλιστικές εταιρίες και εταιρίες πληροφορικής, καθώς και αμιγώς ηλεκτρονικά καταστήματά έχουν εισχωρήσει στην αγορά του e- banking, αυξάνοντας τον μεταξύ τους ανταγωνισμό (Σινανιώτη - Φαρσαρώτας, 2005: 10;Φαρσαρώτας, 2009:236).

3.3.1 Νομοθετικές Ρυθμίσεις

Η νομοθετική υπαγωγή του internet banking είναι τριπλή: αφενός, υπάγεται στις γενικότερες ρυθμίσεις διεξαγωγής τραπεζικών συναλλαγών, αφετέρου, υπάγεται στις ρυθμίσεις ηλεκτρονικών πληρωμών. Λόγω της οικουμενικότητας του internet banking, η εμπορική και επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να εξετάζεται υπό «το ρυθμιστικό πλαίσιο της διασυννοριακής παροχής τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών». Τέλος, υπάγεται στη νομοθεσία περί προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Ως παροχή τραπεζικών υπηρεσιών προς καταναλωτές υπάγεται στην εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος, καθώς και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, «στις διατάξεις για τον περιορισμό του σκοπού και των ποσοστών συμμετοχής φυσικών και νομικών προσώπων σε πιστωτικά ιδρύματα ή της συμμετοχής των πιστωτικών ιδρυμάτων σε άλλες επιχειρήσεις και στις ειδικές διατάξεις, για τη δημοσιοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων».

Οι ηλεκτρονικά παρεχόμενες υπηρεσίες διέπονται από την Οδηγία 2000/31 για το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου οριοθετείται η αρχή του «κράτους προέλευσης», σύμφωνα με την οποία «ο τύπος εγκατάστασης εταιρείας που παρέχει υπηρεσίες μέσω διεύθυνσης Internet, δεν βρίσκεται εκεί που είναι η τεχνολογία που υποστηρίζει την εν λόγω διεύθυνση, ούτε εκεί που παρέχεται πρόσβαση στην εν λόγω διεύθυνση, αλλά εκεί που ασκεί την οικονομική της δραστηριότητα». Συνεπώς, οι τραπεζικές συναλλαγές στην Ελλάδα που γίνονται ηλεκτρονικά από τράπεζα που εδρεύει στη χώρα μας υπόκεινται στην κείμενη ελληνική και κοινοτική τραπεζική και χρηματοπιστωτική νομοθεσία. Δηλαδή, ως προς το σκέλος της τραπεζικής νομοθεσίας ισχύει ο ν. 4261/2014, καθώς οι πράξεις του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος εφαρμόζονται και στις δραστηριότητες του e-banking. Όσον αφορά στο μέρος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, ισχύει ο Ν.2396/96, σύμφωνα με τις οδηγίες 93/22/ΕΟΚ (για τις επενδυτικές υπηρεσίες κινητών αξιών) και 93/6/ΕΟΚ (για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων) (Φαρσαρώτας, 2009: 236).

Όσον αφορά στις υποχρεώσεις της Τράπεζας προς τον Πελάτη, ο ν. 3862/2010 ρυθμίζει και καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και των δύο μερών, σχετικά με την παροχή υπηρεσιών πληρωμών: ποσό ανά έμβασμα, ποια τράπεζα ευθύνεται, σε πόσες μέρες πρέπει να εκτελεστεί η εντολή, ειδικές δεσμεύσεις για τις προμήθειες και τα έξοδα, αποζημίωση σε περίπτωση μη εκπλήρωσης, ύψος συναλλαγών εντός ΕΕ. Η ΤτΕ έχει την αρμοδιότητα εφαρμογής της γενικής τραπεζικής νομοθεσίας, από τα πιστωτικά ιδρύματα, σχετικά με την πρόληψη και καταστολή εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες - Ν. 3691/2008, η οποία διέπει και την ηλεκτρονική τραπεζική. Όσον αφορά στη διεξαγωγή ασφαλών συναλλαγών ισχύει το ΠΔ 150/01 για τις ηλεκτρονικές υπογραφές, ύστερα από εναρμόνιση με την οδηγία 99/93/ΕΚ (Φαρσαρώτας, 2009:236; Αγγέλης, 2005: 363-364).

Τέλος, όσον αφορά στη θέσπιση προϋποθέσεων για την επεξεργασία δεδομένων, προς προστασία των δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών των φυσικών προσώπων και ιδίως της ιδιωτικής ζωής, στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών ισχύει ο ν. 3471/2006 - τροποποίηση του ν. 2472/97, με ενσωματωμένες και τις τελευταίες τροποποιήσεις βάσει των ν. 3783/2009, ν. 3917/2011 και ν. 4070/2012: «Η διαβίβαση δεδομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν α) είναι αναγκαία για την εκτέλεση σύμβασης μεταξύ του προσώπου, το οποίο αφορούν τα δεδομένα και του

υπεύθυνου επεξεργασίας και β) όταν η διαβίβαση είναι αναγκαία για την συνομολόγηση σύμβασης μεταξύ των ιδίων προσώπων» (Αγγέλης, 2005: 367-368).

3.3.2 Η συμβολή της ηλεκτρονικής τραπεζικής στην οικονομία

Τον Οκτώβριο του 2015, το IOBE σε συνεργασία με την EET, δημοσίευσε μελέτη με θέμα: «Τα ηλεκτρονικά μέσα πληρωμής και η ενίσχυση των εσόδων στην Ελλάδα». Η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής συνεπάγεται ότι η συναλλαγή καταγράφεται στα τραπεζικά πληροφοριακά συστήματα, διευκολύνοντας το φορολογικό έλεγχο των συναλλαγών και των εισοδημάτων. Από την εν λόγω μελέτη επιβεβαιώθηκε η αντιστοιχία, μεταξύ της αυξημένης χρήσης ηλεκτρονικών μέσων πληρωμών και του περιορισμού της παραοικονομίας, με ταυτόχρονη αύξηση των φορολογικών εσόδων.

Η θετική επίδραση της διείσδυσης των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής, στα φορολογικά έσοδα, αναδεικνύεται και με εμπειρική ανάλυση δεδομένων για την ελληνική οικονομία. Συγκεκριμένα, με βάση ετήσιες χρονοσειρές για την αξία συναλλαγών με κάρτες πληρωμής, σε σχέση με τα φορολογικά έσοδα, κατά τα τελευταία 15 χρόνια, υπολογίζεται πως για κάθε ποσοστιαία μονάδα αύξησης της χρήσης καρτών πληρωμής, τα φορολογικά έσοδα του κράτους έχουν αυξηθεί κατά 0,24 ποσοστιαίες μονάδες.

Επιπλέον, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές έχουν συνδεθεί και άμεσα με την οικονομική ανάπτυξη. Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, η υιοθέτηση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής, σε μεγάλη κλίμακα, οδηγεί σε μείωση του κόστους των υπηρεσιών διαμεσολάβησης, προωθεί την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εμπορικών συναλλαγών, εντατικοποιεί τον ανταγωνισμό σε αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, και εν τέλει αυξάνει την κατανάλωση και την οικονομική δραστηριότητα. Εκτιμάται ότι η αυξημένη χρήση καρτών πληρωμής έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερους ρυθμούς αύξησης του πραγματικού παγκόσμιου ΑΕΠ κατά περίπου 0,2 ποσοστιαίες μονάδες ετησίως (IOBE “Η Ελληνική Οικονομία” τεύχος 0 4 /1 5, σ.119)

Χρήση ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής στην Ελλάδα

Η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος διεξήγαγε έρευνα (Φεβρουάριος 2016), βασισμένη σε στοιχεία που έχουν προκύψει από το World Economic Forum, την Eurostat, καθώς και σε εκτιμήσεις της ΕΤΕ, από την οποία προέκυψε ότι το ψηφιακό επίπεδο της ελληνικής οικονομίας υπολείπεται σημαντικά του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Σύμφωνα με τον δείκτη, η Ελλάδα υπολείπεται κατά 36 μονάδες του μέσου όρου της ΕΕ (Πίνακας 3.5). Παρατηρείται ότι το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό υπολείπεται, σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες που διαμορφώνουν τον δείκτη, ενώ αντίθετως, υπάρχει σύγκλιση με τον μέσο όρο της ΕΕ, στην χρήση διαδικτύου στα άτομα 16-34 ετών. Παρατηρείται επίσης υστέρηση στη χρήση ψηφιακών μέσων από τις εταιρείες (υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και ηλεκτρονικών συναλλαγών). Η ίδια έρευνα δείχνει ότι υπάρχει μικρή απόκλιση, σχετικά με τις βασικές ικανότητες χρήσης στο διαδίκτυο, όμως όσον αφορά πιο απαιτητικές χρήσεις, όπως η ηλεκτρονική τραπεζική τότε παρατηρείται μεγάλη απόκλιση, καθώς στην Ελλάδα έχει το χαμηλότερο ποσοστό διείσδυσης (Πίνακας 3.6).



**Οι υποδείκτες που παρουσιάζονται είναι ενδεικτικό υποσύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή του δείκτη.*

Πηγή: Eurostat, WEF, Εκτιμήσεις ΕΤΕ

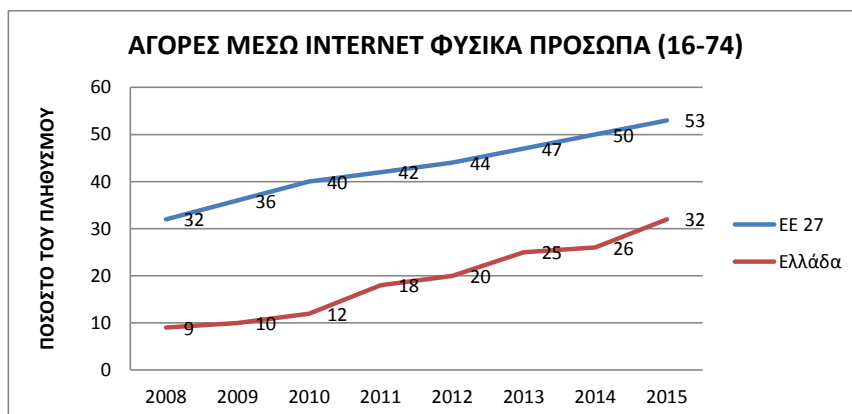
Πίνακας 3.5, Δείκτης ψηφιακής οικονομίας της ΕΤΕ



Πίνακας 3.6, Κυριότεροι λόγοι χρήσης του διαδικτύου

Πηγή: ΕΤΕ, SMEs Digital

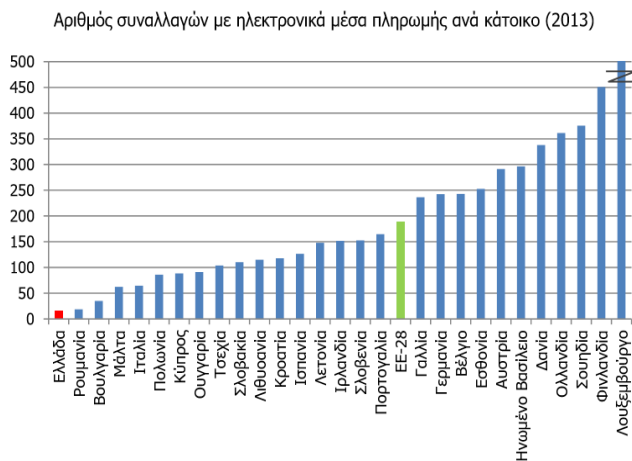
Formatted: Greek



Πίνακας 3.7, Αγορές μέσω Internet, Φυσικά Πρόσωπα (16-74 ετών)

Πηγή: Eurostat

Formatted: Greek



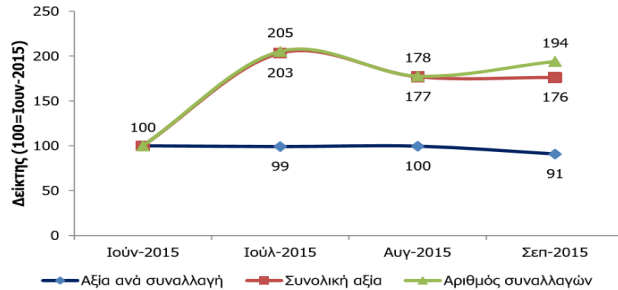
Πίνακας 3.8, Αριθμός συναλλαγών με ηλεκτρονικά μέσα πληρωμής ανά κάτοικο, έτος 2013

Πηγή: EKT, από IOBE 4/15

Παρά την αύξηση στις συναλλαγές με ηλεκτρονικά μέσα, η χώρα εξακολουθεί να υστερεί σημαντικά σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της ΕΕ. Για να πλησιάσει το μέσο όρο της ΕΕ στη συγκεκριμένη κατάταξη (πίνακας 3.8), ο αριθμός των συναλλαγών με ηλεκτρονικά μέσα πληρωμών, ανά κάτοικο στην Ελλάδα, πρέπει να αυξηθεί περισσότερο από 11 φορές (από τα επίπεδα που σημειώθηκαν το 2013), επομένως τα περιθώρια για περαιτέρω αύξηση είναι σημαντικά (IOBE, 4/15).

Τραπεζική Αργία

Κατά τη διάρκεια του περασμένου καλοκαιριού, με την επιβολή της τραπεζικής αργίας, στις **28 Ιουνίου 2015**, η υποχρεωτική αποδοχή καρτών πληρωμής και το ημερήσιο όριο στις αναλήψεις από ATM, έδωσαν σημαντική ώθηση στη διείσδυση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής. Τον Ιούλιο του 2015, η χρήση των καρτών πληρωμής για αγορές μέσω τερματικών POS υπερδιπλασιάστηκε.



Πίνακας 3.9, Πορεία εγχώριων συναλλαγών με κάρτες πληρωμής

Πηγή: EET, επεξεργασία IOBE)

Με το άνοιγμα των υποκαταστημάτων των τραπεζών, η χρήση υποχώρησε, παραμένοντας ωστόσο κατά πολύ υψηλότερη σε σχέση με την περίοδο πριν την επιβολή των περιορισμών. Από την επεξεργασία των στοιχείων προέκυψε ετήσια αύξηση της τάξης του 120%, σε όρους συναλλαγών, στη χρήση συναλλαγών με κάρτες πληρωμών ή εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης του συναλλακτικού κοινού (ATM, Internet, Phone, Mobile banking).

Κίνητρα για τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής

1. Ο ρόλος του κράτους

Για να ενισχυθεί η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμών (ΗΜΠ), συνεπώς και της ηλεκτρονικής τραπεζικής, είναι απαραίτητο να διερευνηθούν οι κύριοι λόγοι για τους οποίους παρατηρείται η υστέρηση σε αυτόν τον τομέα. Από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο δεν προκύπτουν ιδιαίτερα ρυθμιστικά εμπόδια, σχετικά με την προώθηση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής, καθώς αντικίνητρα που είχαν θεσπιστεί στο παρελθόν (π.χ. η χρήση των δαπανών μέσω καρτών για τον προσδιορισμό του τεκμαρτού εισοδήματος στη φορολογία των φυσικών προσώπων) έχουν πλέον αρθεί. Ωστόσο, υφίστανται περιθώρια για περαιτέρω ενίσχυση του ρόλου του κράτους, ως καταλύτη για την προώθηση ηλεκτρονικών μέσων συναλλαγής.

2. Ο ρόλος των τραπεζών

Εκτός από το κράτος, κίνητρα για την αυξημένη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής έχουν θεσπιστεί και από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Στην Ελλάδα, εφαρμόζονται προγράμματα επιβράβευσης συναλλαγών με πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες. Τα προγράμματα συνήθως αφορούν στη συλλογή πόντων επιβράβευσης, για κάθε συναλλαγή και εξαργύρωση των πόντων με εκπτώσεις σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η οικονομετρική ανάλυση για την αποτελεσματικότητα των κινήτρων που προσφέρουν οι τράπεζες στην Ελλάδα, ανέδειξε τη θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων που προσφέρουν τα εγχώρια τραπεζικά ιδρύματα και της χρήσης των καρτών πληρωμής, τόσο σε όρους συχνότητας χρήσης, όσο και σε αξία ανά συναλλαγή. Επίσης, φαίνεται πως το πλήθος, αλλά και η αξία των συναλλαγών είναι αυξημένα στις μικρότερες ηλικίες, στους άνδρες, στους εργαζόμενους και στους πτυχιούχους ανώτατης εκπαιδευτικής βαθμίδας. Επομένως, η παροχή κινήτρων υπό τη μορφή εκπτώσεων ή επιστροφής χρημάτων φαίνεται να αποτελεί αποτελεσματικό μέσο για αύξηση της χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων συναλλαγών.

Εμπόδια στην περαιτέρω διείσδυση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής

Από την πλευρά των καταναλωτών, μεγάλο μέρος τους, αντιμετωπίζει με *δυσπιστία την ασφάλεια* των πληρωμών και γενικότερα των ηλεκτρονικών συστημάτων, χωρίς ωστόσο να υπάρχει μια αντικειμενική βάση της αυξημένης δυσπιστίας, καθώς οι περιπτώσεις απάτης στη χρήση καρτών πληρωμής στην Ελλάδα είναι πολύ λιγότερες σε σύγκριση με το μέσο όρο της ΕΕ. Αρνητικά επιδρά και η *οικονομική κρίση*, καθώς έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος σε πολλά νοικοκυριά της χώρας, ενώ έχει δημιουργήσει και ανασφάλεια αναφορικά με την ευρωστία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, ο σημαντικός αριθμός αυτοαπασχολούμενων στη χώρα και το *υψηλό μερίδιο πολύ μικρών επιχειρήσεων* στο λιανικό εμπόριο συνδέονται ως ένα βαθμό, με τη χαμηλότερη χρήση ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής.

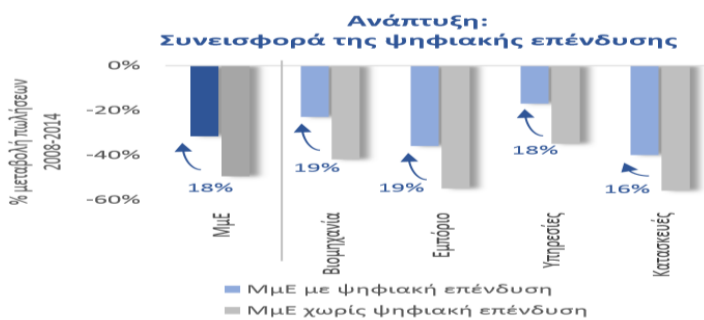
Ενώ οι παραπάνω λόγοι συμβάλουν στην περιορισμένη χρήση των ΗΜΠ, κανένας δεν φαίνεται αρκετά ισχυρός, ώστε να εξηγεί την υστέρηση που παρατηρείται. Ωστόσο, η συνδυαστική επίδρασή τους αποτρέπει τη συσσώρευση μάζας συναλλαγών, με αποτέλεσμα το σταθερό κόστος για την εγκατάσταση, συντήρηση και λειτουργία των υποδομών, να επιμερίζεται σε μικρότερο αριθμό

συναλλαγών, αυξάνοντας το κόστος χρήσης των ΗΜΠ ανά συναλλαγή. Η απουσία ηλεκτρονικής συναλλακτικής συνείδησης, οι μικρομεσαίες και οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι διστακτικές να ενσωματώσουν τους εναλλακτικούς τρόπους πληρωμών (IOBE “Η Ελληνική Οικονομία” τεύχος 0 4 /1 5).

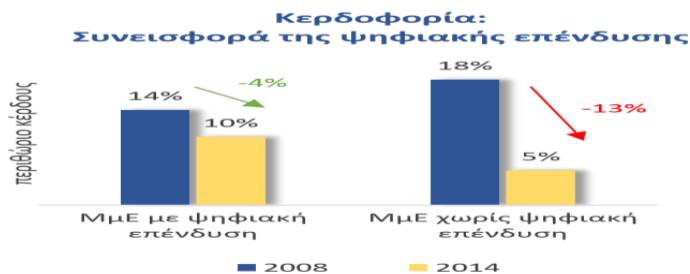
Το παράδειγμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Βασική διαπίστωση της προαναφερθείσας ανάλυσης της ΕΤΕ, είναι ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις, συνολικά, υστερούν σημαντικά σε ψηφιακό επίπεδο, έναντι των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Πίνακας 3.10). Ωστόσο, ως καθαρό μήνυμα από την έρευνα αναδεικνύεται το γεγονός ότι οι ΜμΕ που παρουσιάστηκαν πιο προνοητικές και επένδυσαν ψηφιακά, πέτυχαν καλύτερα λειτουργικά αποτελέσματα – με το συμπέρασμα αυτό, να παραμένει ισχυρό, για όλα τα μεγέθη και τους κλάδους. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εμφανίζεται συνειδητοποιημένη, για τη σημασία του ψηφιακού κενού ανταγωνιστικότητας, σε σχέση με την ΕΕ και δηλώνει ότι, παρά τη δύσκολη συγκυρία, σχεδιάζει να επενδύσει ψηφιακά την επόμενη διετία.

Formatted: Greek



Πίνακας 3.10, Η συμβολή της ψηφιακής επένδυσης στην ανάπτυξη των ΜμΕ



Πίνακας 3.11, Η συμβολή της ψηφιακής επένδυσης στην κερδοφορία των ΜμΕ

Πηγή: ETE, SMEs Digital

Formatted: Greek

Formatted: Greek

Συγκεκριμένα, βάσει ερωτηματολογίου σε δείγμα 1.200 επιχειρήσεων, οι ΜμΕ που επένδυσαν σε ψηφιακή τεχνολογία την τελευταία πενταετία:

- Μετρίασαν την πτωτική πορεία του κύκλου εργασιών στο διάστημα 2008-2014 κατά περίπου 18 ποσοστιαίες μονάδες (σημειώνοντας μέση πτώση της τάξης του 32%, έναντι 50% για τις «παραδοσιακές» ΜμΕ).
- Σημείωσαν μικρότερες απώλειες κερδοφορίας, με αποτέλεσμα να ανατρέψουν το συγκριτικό πλεονέκτημα που είχαν το 2008 οι παραδοσιακές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, το μέσο περιθώριο λειτουργικού κέρδους μειώθηκε κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες για τις «ψηφιακές» ΜμΕ, ενώ οι απώλειες έφτασαν τις 13 μονάδες στις υπόλοιπες ΜμΕ (Πίνακας 3.11).

Τα οφέλη της ψηφιακής αναβάθμισης επιβεβαιώνονται επιπλέον από τη διαπίστωση ότι όσο αυξάνεται το ψηφιακό επίπεδο των ΜμΕ βελτιώνονται οι προσδοκίες ανάπτυξης και απασχόλησης (ETE, Φεβ.2016).

3.4 Η ένταση της ψηφιοποίησης

Σύμφωνα με τον Bruce Weinelt, Επικεφαλής του Digital Transformation, της έρευνας για την ψηφιακή μεταμόρφωση των κλάδων, του World Economic Forum, η ψηφιακή τεχνολογία έχει μετατραπεί από επιχειρηματικό εργαλείο υποστήριξης, σε κύριο παραγωγικό πυλώνα καινοτομίας και βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Η ένταση της ψηφιοποίησης θα αναγκάσει τις επιχειρήσεις να είναι σε εγρήγορση προκειμένου να ανταποκριθούν στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό θα αποτελέσει και τον κύριο λόγο μετασχηματισμού των κλάδων, ο οποίος θα συμβεί σταδιακά, ανάλογα με το επίπεδο των κρατικών, πολιτιστικών και επιχειρησιακών δομών. Βάσει των στοιχείων της έρευνας, τα κοινωνικά – τεχνολογικά χαρακτηριστικά που θα καθορίσουν αυτόν τον μετασχηματισμό στο άμεσο μέλλον είναι:

1. Η διείσδυση του διαδικτύου έχει τετραπλασιαστεί μέσα σε επτά χρόνια, αγγίζοντας το 40% του παγκόσμιου πληθυσμού το 2014, ενώ η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας, από 1% του παγκόσμιου πληθυσμού το 1995, έχει φτάσει στο 73% το 2014. Οι συνδρομές έξυπνων κινητών υπολογίζεται ότι θα διπλασιαστούν, φθάνοντας τα τέσσερα δισεκατομμύρια μέχρι το 2025. Η αύξηση αυτή θα προκύψει κυρίως από τις αναδυόμενες αγορές, όπου η τεχνολογία κινητής έχει υποσκελίσει το ευρυζωνικό ίντερνετ. Σύμφωνα με τον κ. Αλκιβιάδη Τρίγκα, Επικεφαλής Τομέα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας, στον τομέα των πληρωμών, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η ανερχόμενη πλατφόρμα είναι το mobile. Αναμένεται ότι ο αριθμός των έξυπνων κινητών από 2 δισεκατομμύρια σήμερα, θα ανέλθει στα 3 δισεκατομμύρια μέχρι το 2020, σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 80% των millennials ήδη εκτελούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές online και προτιμούν τα mobile websites και τις mobile εφαρμογές, από τη χρήση υπολογιστή (Διαδικτυακά, Insider.gr).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, παρά την ψηφιακή απόκλιση από την ΕΕ-28, παρατηρούνται αξιόλογες μεμονωμένες πρωτοβουλίες και καινοτομίες, στον τομέα κινητών δικτύων (π.χ. mobile apps, IT λύσεις σε πολλούς κλάδους, ολοκληρωμένα προϊόντα για θέματα ασφάλειας δικτύων και επικοινωνίας δημόσιων υπηρεσιών, λύσεις για απομακρυσμένη διασύνδεση κ.α.). Ο τζίρος από mobile applications στην Ελλάδα ανέρχεται στα 400 εκατομμύρια ευρώ, ετησίως, με κύριες περιοχές ενδιαφέροντος τα mobile payments, mobile marketing, cloud & SaaS εφαρμογές. Στη μελέτη τονίζεται ότι οι κινητές επικοινωνίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη, αυξάνοντας το ΑΕΠ, την απασχόληση και τα δημόσια έσοδα, συμβολή η οποία μπορεί να διευρυνθεί με τη διαμόρφωση φιλικότερου επενδυτικού περιβάλλοντος. Ο κλάδος των κινητών επικοινωνιών στην Ελλάδα

συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία, με 9,5 δισ. ευρώ (5,4% του ΑΕΠ), το 2015, με πάνω από το ήμισυ της συνεισφοράς να αποδίδεται στην επίδραση στην παραγωγικότητα. Παράλληλα, συνεισφέρει στα δημόσια έσοδα κατά 1,16 δισ. ευρώ και δημιουργεί 42.500 άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας (Διαδικτυακά, ΕΕΚΤ).

2. Ο αριθμός δικτυωμένων συσκευών από 2.5 δισεκατομμύρια το 2009, θα αγγίξει τα 30 δισεκατομμύρια μέχρι το 2020. Εκτιμάται ότι η αγορά για αισθητήρες που ψηφιοποιούν πληροφορίες από το φυσικό περιβάλλον, αναμένεται να αυξάνεται 36% κάθε χρόνο, πλησιάζοντας τα \$10.5 δισεκατομμύρια το 2020.

3. Όση περισσότερη πληροφορία συγκεντρώνεται στα μέσα δικτύωσης, τόσο μεγαλύτερη ανάγκη θα προκύψει για αυτοματοποίηση των δεδομένων γνώσης. Εκτιμάται ότι μέχρι το 2019, οι υπηρεσίες νέφους θα διενεργούν το 90% της διαχείρισης των δεδομένων κινητής τηλεφωνίας.

4. Διεξάγονται έρευνες για την αντικατάσταση της φυσικής διεπαφής χρήστη με σύστημα αισθητήρων κίνησης. Οι χρήστες θα μπορούν να χειρίζονται τα συστήματα μέσα από κινήσεις μελών του σώματος.

5. Το ποσοστό του πληθυσμού της μέσης τάξης αναμένεται να αυξηθεί από 1.8 δισεκατομμύρια το 2009, σε 4.9 δισεκατομμύρια το 2030. Μεγάλο μέρος αυτής της αύξησης θα προκύψει από τις αναδυόμενες αγορές, στις οποίες η άνοδος του εισοδήματος και του βιοτικού επιπέδου, θα οδηγήσει σε ψηφιακή πρόσβαση.

6. Τα Ηνωμένα Έθνη εκτιμούν ότι το 60% του παγκόσμιου πληθυσμού θα κατοικεί σε αστικό περιβάλλον μέχρι το 2050, από 54% το 2014. Το γεγονός αυτό, έχει ήδη συμβάλλει σε καινοτομίες στη διανομή και παράδοση, προκειμένου να ικανοποιείται ο πελάτης.

7. Σημαντικό παράγοντα στην εξέλιξη των κλάδων θα διαδραματίσει ο ρόλος των millennials, μία πρωτοφανώς πολυπληθής γενιά, βασικοί χρήστες των ψηφιακών μέσων, οι οποίοι καταναλώνουν με περιβαλλοντική, κοινωνική και ψηφιακή συνείδηση, είναι ρυθμιστές στις νέες τεχνολογικές τάσεις και επηρεάζουν τις μεγαλύτερες ηλικιακά γενεές (Διαδικτυακά, wef, Jan 2016).

3.5 Το υπόδειγμα του Porter για την ηλεκτρονική τραπεζική και τον ανταγωνισμό στο retail banking

Στις ημέρες μας, η ηλεκτρονική τραπεζική επιδρά σημαντικά στον ανταγωνισμό του retail του τραπεζικού κλάδου. Στην ΕΕ, το ρυθμιστικό πλαίσιο επιτρέπει στα μη-πιστωτικά ιδρύματα να δραστηριοποιούνται στις διαδικασίες πληρωμών και να ανταγωνίζονται για το μερίδιο των καταθέσεων (ECB Conference, June 2015). Εκτός από τις εμπορικές τράπεζες και τα μη-χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, στον κλάδο της ηλεκτρονικής τραπεζικής έχουν εισχωρήσει μεγάλοι retailers με paypal, hands-off και virtual wallet πληρωμές (Starbucks hand off payment, Amazon transfer money), προσφέροντας καινοτόμες και εναλλακτικές υπηρεσίες πληρωμών στην πελατεία τους. Αποσκοπούν δε, στην κατάργηση των χρεωστικών, αφού η εφαρμογές τους έχουν πρόσβαση, απευθείας στον λογαριασμό του πελάτη, προκειμένου να μειώσουν τις προμήθειες που αποδίδουν στη Visa και MasterCard (Economist, May 2014).

Η Apple έκανε μία προσπάθεια να τοποθετηθεί μεταξύ πελάτη και retailer, έχοντας κάνει συμφωνίες με τις μεγαλύτερες τράπεζες του κόσμου, για ανέπαφες συναλλαγές μέσω κινητού. Στην εν λόγω εφαρμογή της Apple, η ταυτοποίηση γίνεται μέσω δακτυλικού αποτυπώματος, άρα δεν συλλέγονται στοιχεία που αφορούν στην κάρτα, από τη στιγμή που στην εφαρμογή δεν καταγράφεται ο αριθμός της κάρτας, ούτε τα δεδομένα συναλλαγής. Οι retailers αντέδρασαν, επειδή με αυτόν τον τρόπο δεν διατηρούνταν χρήσιμα δεδομένα για τον πελάτη, τα οποία συνηθίζεται να τα συγκεντρώνουν και αναλύουν για λόγους μάρκετινγκ (όπως η εταιρεία cardlytics, συλλέγει δεδομένα και τα προσφέρει σε μεγάλους retailers, προκειμένου οι τελευταίοι να γνωρίζουν τις κινήσεις των πελατών, να δημιουργούν νέα προϊόντα και να κάνουν νέες προσφορές) (<http://www.cardlytics.com>) (Mariotto – Verdier, ECB).

Στην Ελλάδα, ο κλάδος της ηλεκτρονικής τραπεζικής περιλαμβάνει μία συστάδα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν τα τραπεζικά ιδρύματα και εταιρείες ηλεκτρονικού χρήματος EOX-31¹⁸, μέσω διαδικτύου, από διαφορετικά κανάλια παροχής (ATM, Καταστήματα, Phone Banking, Internet & Mobile banking) σε ιδιώτες, μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Freedman, 2000). Από όλα τα τραπεζικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και την μοναδική

¹⁸ Ίδρυμα ηλεκτρονικού χρήματος δανειοδοτημένα από την ΤτΕ, για λειτουργία εντός EOX-31

μέχρι στιγμής εταιρεία EOX-31, τη Viva Wallet, θεωρούμε ως στρατηγική ομάδα ηλεκτρονικής τραπεζικής τις τέσσερις συστημικά σημαντικές τράπεζες (ETE, Eurobank, Alpha Bank και Τράπεζα Πειραιώς). Η κατηγοριοποίηση έγινε βάσει των μεριδίων τους (και οι τέσσερις μαζί συγκεντρώνουν το 95% του κλάδου), καθώς και του πλήθους τραπεζικών εργασιών που συντελούν.

Η απειλή εμφάνισης νέων ανταγωνιστών

Το internet mobile banking έχει επαυξήσει την απειλή εισόδου non-banking εταιρειών στην στρατηγική ομάδα, όπως οι fintech, στον κλάδο της ηλεκτρονικής τραπεζικής για το retail banking. Οι fintech αντλούν κεφάλαια Venture Capital & Private Equity, καθώς οι χρηματοδοτήσεις από 4 δις. δολάρια το 2013, έχουν τριπλασιαστεί σε 12 δις. δολάρια το 2014, δηλαδή μέσα σε ένα χρόνο (Πόγκας, Δεκ. 2015). Οι εταιρείες αυτές προσφέρουν μεγάλη ευκολία χρήσης και έχουν μεγάλο έρεισμα στους χρήστες smartphones, καθώς και στους digital natives, όμως σημαντικό τους μειονέκτημα αποτελεί η επισφάλεια των δεδομένων και τα ελάχιστα κανάλια συνεργατών, τα οποία συνιστούν πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής τραπεζικής των τεσσάρων εδραιωμένων τραπεζών.

Όμως, το πιο σημαντικό μειονέκτημα των εταιρειών που θεωρούνται ως απειλή να εισέλθουν στην στρατηγική ομάδα των τεσσάρων είναι ότι δραστηριοποιούνται μόνο στο διαδίκτυο, ενώ η τελευταία διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο φυσικών καταστημάτων και ATM, πολύ δυνατό brand name, δηλαδή παράγοντες που ενισχύουν τη φήμη και την αξιοπιστία της.

Άλλη μία απειλή εισόδου αποτελούν τα ψηφιακά νομίσματα (όπως το bitcoin) και γενικά οι εφαρμογές blockchain (ένα πρωτόκολλο όπως το TCP/IP του Internet). Τα ψηφιακά νομίσματα είναι χρήμα, το οποίο δεν έχει εκδοθεί από κάποια κυβέρνηση, γεγονός που σημαίνει ότι δεν τελεί υπό την εποπτεία της ΤτΕ, συνεπώς δεν υπάγεται σε κανονιστικές ρυθμίσεις, άρα ούτε και στις διατάξεις του περιορισμού για την κίνηση κεφαλαίων.

Οι εφαρμογές ψηφιακών νομισμάτων δεν αποτελούν εταιρείες, αλλά αποκεντρωτικού τύπου P2P, μέσα στα οποία συντελούνται μεταφορές ψηφιακών κεφαλαίων, δημοπρασίες μετοχών μη εισηγμένων. Οι συναλλαγές λαμβάνουν χώρα

άμεσα και σχεδόν ανέξοδα, π.χ. μία μεταφορά 150 εκατομμυρίων δολαρίων, μεταξύ δύο bitcoin λογαριασμών γίνεται χωρίς γραφειοκρατία και άμεσα. Πολύ σύντομα αναμένεται να δημιουργηθούν υποθηκοφυλακεία bitcoin. Επίσης, υπηρεσίες του blockchain, όπως η αυτόματη εκκαθάριση συναλλαγών, θα περιορίσει το λειτουργικό κόστος εργασιών, σε σχέση με το λειτουργικό κόστος της παραδοσιακής τραπεζικής (Κουρκούτας, Δεκ. 2016).

Το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο της ελληνικής κυβέρνησης, το οποίο προωθεί τις ηλεκτρονικές αγορές και τα χαμηλά εμπόδια εισόδου, αποτελεί κίνητρο για startup, fintech και μεγάλους retailers (Starbucks, Best Buy) MCX (Merchant Customer Exchange) να εισέλθουν στον κλάδο, προσφέροντας υπηρεσίες πληρωμών ή μικρών δανείων (όπως στην περίπτωση της ηλεκτρονικής αγοράς Alibaba στο εξωτερικό).

Η υψηλή συγκέντρωση, η πελατειακή βάση, το εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων, οι οικονομίες κλίμακας και φάσματος που παράγει, καθώς και η ευρύτητα των υπηρεσιών που προσφέρει η ηλεκτρονική τραπεζική της στρατηγικής ομάδας, μετριάξει την απειλή εισόδου (Smith., 2006: 10):

- Μπορεί να εστιάσει με βάση το κόστος ή την διαφοροποίηση, εκμεταλλευόμενη την πελατειακή βάση, τις συνεργασίες, τα κανάλια διανομής σε αγορές και προϊόντα που οι νέες εταιρείες δεν έχουν τη δυνατότητα.
- Μπορεί το ρυθμιστικό πλαίσιο της ΕΚΤ, να αφήνει χώρο στις fintech, όμως η ύπαρξη ρύθμισης, αφ' εαυτής, δεν παύει να αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου (Antonopoulos, 2016; Παπαδόπουλος 2014)

Formatted: Greek

Όμως, η διείσδυση των κινητών τηλεφώνων είναι μεγάλη, ιδιαίτερα στους digital natives, οι οποίοι αποτελούν non-banking κοινό. Υπάρχει κίνδυνος οι νέες εταιρείες:

Formatted: Greek

- Να διαφοροποιηθούν, με εφαρμογές ηλεκτρονικής τραπεζικής στο κινητό
- Επίσης, μπορεί να χαλαρώσει το ρυθμιστικό πλαίσιο, οπότε οι νέες εταιρείες να μεγαλώσουν την ευρύτητα των υπηρεσιών

Formatted: Greek

Η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η προμήθεια λογισμικού, internet, στρατηγικών συστημάτων, καθώς και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών outsourcing, καθιστά τη δύναμη των προμηθευτών σημαντική, αφού έχουν σημαντική συμβολή στο παραγόμενο προϊόν / υπηρεσία. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος, μεγάλοι retailers και κολοσσοί του internet, όπως η Google, να καθετοποιηθούν εμπρός. Ταυτόχρονα, αναπτύσσονται νέα συστήματα πιστοποίησης των ψηφιακών συναλλαγών, τα οποία εξασφαλίζουν ταχύτητα και ασφάλεια, σε όλα τα μέρη που συμμετέχουν στην συναλλαγή (Η Πίστη-σαν-Υπηρεσία - Blockchain), δηλαδή δυνατότητα διαφοροποίησης ή ανάπτυξης ενός ιδιαίτερου χαρακτηριστικού που να καταστήσει τη δύναμή τους σημαντική (Κουρκούτας, 2016).

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Παλαιότερα υπήρχαν αντικίνητρα για τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων, όπως προμήθεια για χρήση ή πληρωμή προμήθειας για λογαριασμούς. Σήμερα, ιδιαίτερα μετά τον περιορισμό στην κίνηση κεφαλαίων, δίνονται κίνητρα στους πελάτες, φυσικά πρόσωπα και επιχειρήσεις, για χρήση ηλεκτρονικών μέσων, όπως συμψηφιστικές πληρωμές, πληρωμές μέσω internet, mobile ή phone banking ακόμα και για μικρές πληρωμές, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό, ιδιαίτερα στον τομέα της πώλησης εταιρικών POS. Η διαπραγματευτική ικανότητα των ιδιωτών, αλλά και των επιχειρηματιών είναι ισχυρή, καθώς δεν υπάρχει μεγάλο κόστος μετακίνησης και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι σχεδόν αδιαφοροποίητα (IOBE, 2015).

Απειλή συνιστά για την στρατηγική ομάδα, η καθετοποίηση προς τα πίσω μεγάλων retailers, είτε μεγάλων εταιρειών στην παροχή internet, ωστόσο οι τέσσερις ελληνικές τράπεζες έχουν δημιουργήσει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, το οποίο αποτελεί προτέρημα προώθησης και ενημέρωσης της πελατείας, σε μία κοινωνία που το ποσοστό των εξειδικευμένων εργασιών στο διαδίκτυο, όπως το internet banking, είναι από τις χαμηλότερες στην Ευρώπη.

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Υποκατάστατα των υπηρεσιών και προϊόντων ηλεκτρονικής τραπεζικής μπορούν να θεωρηθούν εκείνα που παράγονται από το φυσικό κατάστημα, μέσω της brick & mortar τραπεζικής, τα οποία όμως δεν συνιστούν μεγάλη απειλή, καθώς στην

Ελλάδα, τα Καταστήματα έχουν ήδη μεγάλη επισκεψιμότητα, και οι τράπεζες προσπαθούν να στρέψουν το κοινό και στα εναλλακτικά δίκτυα. Στο εξωτερικό η απειλή υποκατάστατων είναι μεγάλη, καθώς οι τράπεζες ανταγωνίζονται με εταιρείες που δεν είχαν ανταγωνιστική σχέση παλαιότερα, όπως με τους μεγάλους retailers. Στην Ελλάδα, οι τράπεζες προσπαθούν να «αγκαλιάσουν» τον κίνδυνο των υποκατάστατων προϊόντων ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσα από χρηματοδότηση start up εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα του fintech και των P2P μικροπληρωμών, προκειμένου αφενός να ενσωματώσουν την καινοτομία, αφετέρου να αποφύγουν τον κίνδυνο γιγάντωσης του σκιάδους τραπεζικού συστήματος στην χώρα (με τον κίνδυνο επέκτασης και σε ευρύτερη γκάμα τραπεζικών προϊόντων) (Mariotto – Verdier, ECB). Άλλο ένα υποκατάστατο που συνιστά απειλή είναι το bitcoin και όλα τα ψηφιακά νομίσματα, τα οποία δεν υπόκεινται σε ρυθμιστικούς ελέγχους (Πόγκας, 2015).

Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο κλάδος της ηλεκτρονικής τραπεζικής (για την στρατηγική ομάδα των τεσσάρων συστημικών τραπεζών), αποτελεί μία αγορά με λίγες επιχειρήσεις που συγκλίνουν σε μέγεθος και δυνατότητες, ο οποίος εμφανίζει ολιγοπωλιακά, χαρακτηριστικά. Οι τράπεζες αντιγράφουν ταχύτατα μία επιτυχημένη στρατηγική, μεταξύ των ανταγωνιστών και ανταποδίδουν άμεσα με μία νέα στρατηγική. Όμως, ο έντονος ανταγωνισμός αποφέρει μείωση των τιμών των προϊόντων, είτε μέσω προσφορών, είτε μέσω εκπτώσεων (πόλεμος τιμών). Συνήθως, σε κλάδους που οι ανταγωνιστές είναι λιγότεροι από πέντε, κυριαρχεί μία λογική *περιστασιακών συρράξεων* μεταξύ των ανταγωνιστών. Επειδή, έχει γίνει κατανοητό ότι η αντίποινα σε μία στρατηγική έχει αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των κερδών, δημιουργείται μία προσέγγιση του τύπου «ζήσε και άσε και τους άλλους να ζήσουν» (Barney- Hesterly, 2005: 48).

Οι ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες αποτελούν ισχυρό πεδίο ανταγωνισμού, μεταξύ των τραπεζών, οδηγώντας σε ανταγωνιστική τιμολόγηση και προσφορές. Αυτό ισχύει σε μικρότερο βαθμό στις χρεώσεις για συναλλαγές μεταφορών και πληρωμών, όπου κινούνται σε περίπου αντίστοιχα επίπεδα. Στην περίπτωση των χρεώσεων στην retail ηλεκτρονική για ιδιώτες περιλαμβάνονται συμφωνίες των τραπεζών για ενιαία χρέωση προμηθειών διατραπεζικά ή στους πελάτες τους, και

κανόνες σχετικά με την πρόσβαση σε συγκεκριμένα δίκτυα, όπως αυτά των πιστωτικών καρτών και των ATM's (π.χ. το σύστημα ΔΙΑΣ). Οι ελληνικές τράπεζες, στην προσπάθειά ενίσχυσης των ηλεκτρονικών συναλλαγών διατηρούν πάρα πολύ χαμηλά τιμολόγια, παρά το εξαιρετικά υψηλό κόστος των τεχνολογικών επενδύσεων, για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση και την ασφάλεια των συναλλαγών. Οι ενδοτραπεζικές μεταφορές στο Internet Banking έχουν μηδενική προμήθεια, ανεξαρτήτως ποσού. Οι δε πληρωμές, έχουν στην πλειοψηφία τους προμήθεια από 20 έως 30 λεπτά. Σε ό,τι αφορά στις διατραπεζικές μεταφορές, όπου υπάρχει χρέωση, οι προμήθειες σε σχέση με την Ευρώπη είναι από τις πιο χαμηλές (Smith., D. S., 2006; Σπυροπούλου, 2016).

Formatted: Greek

Όμως, ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος στον τομέα των επιχειρήσεων: στις προμήθειες των εμπόρων για την απόκτηση τερματικών συσκευών αποδοχής καρτών πληρωμής (POS), καθώς και στις προμήθειες για την εκκαθάριση συναλλαγών με κάρτες Visa και MasterCard. Αποτέλεσμα αυτού του ανταγωνισμού αποτελεί η σημαντική μείωση του κόστους απόκτησης των συσκευών POS, από τους επαγγελματίες λιανικής, αλλά και των προμηθειών, τις οποίες επιβαρύνονται οι τελευταίοι. Από το γεγονός αυτό επωφελούνται και οι καταναλωτές (Σπυροπούλου, 2016).

Σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη, για τρεις βασικούς λόγους:

1. Το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται ταχύτατα
2. Η βασική ικανότητα της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι η τεχνολογική αριστεία, δηλαδή είναι σχεδόν αδύνατο να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή παρόλο που μπορεί να είναι σπάνια, αντιγράφεται.
3. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγάλη, γεγονός που σημαίνει πόλεμο τιμών και άμεση αντιγραφή στρατηγικών

	Ηλεκτρονική Τραπεζική
Η Απειλή νεοεισερχόμενων	Υψηλή – Πολύ Υψηλή
Η διαπραγματευτική των Αγοραστών	Πολύ υψηλή
Η διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών	Μέτρια – Υψηλή
Η απειλή των Υποκατάστατων	Μέτρια – Υψηλή
Ο Υφιστάμενος ανταγωνισμός	Υψηλός

Εντούτοις, πολύ σύντομα, η διείσδυση των κινητών θα μεταβάλλει την επιχειρηματικότητα και την κοινωνία (εκτιμάται ότι το κινητό θα γίνει το πρώτο σημείο επαφής με την τράπεζα). Ταυτόχρονα, εντείνονται οι ρυθμίσεις της ελληνικής κυβέρνησης για στροφή των καταναλωτών στα εναλλακτικά δίκτυα. Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι προκειμένου οι εταιρείες που ανταγωνίζονται στον κλάδο να είναι “fit” με το περιβάλλον που αλλάζει ραγδαία, οφείλουν να αναπτύξουν, να ενσωματώσουν και να δημιουργήσουν ένα νέου ηλεκτρονικού τραπεζικό υπόδειγμα. Οι τράπεζες θα οδηγούνταν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, εάν δεν είχαν υιοθετήσει την ηλεκτρονική τραπεζική, βάσει της οποίας, έχουν δημιουργήσει ένα νέου τύπου πελατοκεντρικό μοντέλο εξυπηρέτησης, από διαφορετικά κανάλια. Η ηλεκτρονική τραπεζική μπορεί να υποστηρίξει και τις τρεις στρατηγικές που θεωρούνται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Η τράπεζα μπορεί να διαφοροποιηθεί, αναπτύσσοντας στρατηγική ενσωμάτωσης της καινοτόμου τεχνολογίας, είτε δημιουργώντας κέντρα καινοτομίας, όπως το Finnovative της ETE και το Hackathon της Eurobank, είτε πρωτοποριακά καταστήματα εκπαίδευσης στην τραπεζική εξυπηρέτηση από εναλλακτικά κανάλια, όπως i-bank stores της ETE. Άλλη μία επιλογή συνιστά η εξαγορά των νεοφυών εταιρειών, προκειμένου να ενσωματώσει την τεχνολογία τους (οριζόντια διαφοροποίηση), αλλά και να εξουδετερώσει την απειλή τους. Με αυτόν τον τρόπο στηρίζουν το πελατοκεντρικό τους

σύστημα προκειμένου να προσφέρουν εξυπηρέτηση υψηλής προστιθέμενης αξίας, διατηρώντας πιστούς πελάτες.

- Μπορεί να εστιάσει σε non-banking κοινό, δηλαδή κοινό, συνήθως μικρής ηλικίας που δεν έχει συναλλακτική σχέση ακόμα με τραπεζικό ίδρυμα. Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες μπορούν να εκμεταλλευτούν τους εσωτερικούς τους πόρους, όπως τα Τμήματα Μάρκετινγκ και Διαχείρισης Γνώσης για να εισχωρήσουν σε αυτό το κοινό και να επενδύσουν στην ψηφιακή ενημέρωση τόσο του κοινού όσο και των υπαλλήλων.
- Μπορεί να επιλέξει την ηγεσία κόστους, περιορίζοντας τα έξοδα και μειώνοντας τις εξειδικευμένες παροχές. Ούτως ή άλλως, η ηλεκτρονική τραπεζική μειώνει το λειτουργικό κόστος των φυσικών καταστημάτων, καθώς και το κόστος των συναλλαγών. Η ηγεσία κόστους μπορεί να επιτευχθεί μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και συνεργιών.
- Μπορεί να εστιάσει με βάση τη διαφοροποίηση, παρέχοντας υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες, εξειδικευμένες τραπεζικές εργασίες και premium υποστήριξη, στηρίζοντας το πελατοκεντρικό μοντέλο και την εναλλακτικού τύπου εξυπηρέτηση.
- Δίνει την επιλογή εστίασης, με βάση το κόστος, μόνο σε mobile υπηρεσίες, εκμεταλλευόμενοι τις νέες τεχνολογίες εταιριών start up (χαμηλότερο τεχνολογικό κόστος – μεγαλύτερη επισφάλεια) (Mariotto – Verdier, ECB), (Γεωργόπουλος et.al 104-107, 162-163) (Porter, 2001).

3.6 Η Στρατηγική Εναλλακτικών Δικτύων Εξυπηρέτησης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος – Ε.Τ.Ε. Α.Ε.

Εισαγωγή και γενικές πληροφορίες

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος «ΕΤΕ» είναι πιστωτικό ίδρυμα υπαγόμενο στην ελληνική και ευρωπαϊκή τραπεζική νομοθεσία. Η Τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος, 1928, είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας παρέχει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: λιανική και επιχειρηματική τραπεζική, διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, διαχείριση και εκμετάλλευση ακινήτων, χρηματιστηριακές, επενδυτικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες. Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, στην Κύπρο, στη Μάλτα, στην Αίγυπτο και στη Νότια Αφρική.

Σύμφωνα με τον ετήσιο απολογισμό της ΕΤΕ, για το έτος 2015, δόθηκε στρατηγική έμφαση στην ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων. Κατά τη διάρκεια του έτους 2015, η εισερχόμενη τηλεπικοινωνιακή κίνηση στο contact center αυξήθηκε κατά 41,6% σε σχέση με το 2014. Τον Φεβρουάριο του 2015 τέθηκε σε λειτουργία η αναβαθμισμένη εφαρμογή i-bank Mobile Banking για έξυπνα κινητά τηλέφωνα και tablets. Ήδη υπάρχουν περισσότεροι από 90 χιλιάδες ενεργοί χρήστες, οι οποίοι πραγματοποίησαν 287 χιλιάδες συναλλαγές αξίας άνω των €122 εκατ. Η βελτίωση και αναβάθμιση λειτουργιών των συστημάτων αποτελεί στόχο για το 2016. Υλοποιούνται καινοτόμα έργα τεχνολογίας, όπως η εφαρμογή ελεύθερου διαλόγου (NLU) στη Φωνητική Πύλη της Τράπεζας (IVR) και το έργο φωνητικών βιομετρικών στοιχείων (biometrics), όπου η αναγνώριση και ταυτοποίηση του πελάτη θα ελέγχεται με βάση τα βιομετρικά (φωνητικά) στοιχεία του.

Στην Ελλάδα, η διείσδυση των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμών ήταν χαμηλότερη, σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παρ' όλα αυτά, με την επιβολή

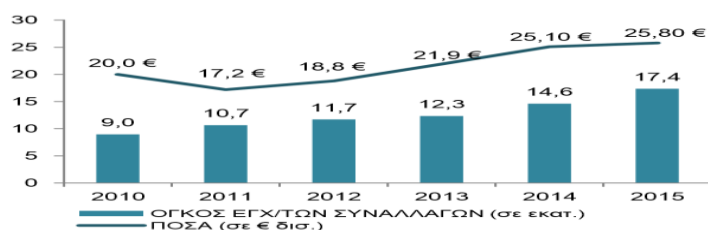
των capital controls τον Ιούνιο του 2015, το τοπίο των πληρωμών άλλαξε ραγδαία. Πέρα από το πλαστικό χρήμα, όπου η αύξηση ήταν κατακόρυφη (είναι χαρακτηριστικό ότι στην Εθνική Τράπεζα η αύξηση των συναλλαγών με κάρτες για το 2015 ανήλθε στο 230%), σημαντική ήταν και η αύξηση στα υπόλοιπα ηλεκτρονικά κανάλια. Στο Internet Banking, οι εγγραφές νέων χρηστών πενταπλασιάστηκαν σε σχέση με τους προηγούμενους μήνες, με πάνω από 150.000 νέους χρήστες, μόνο μέσα στον Ιούλιο του 2015, και ενώ οι ενεργοί χρήστες, σε σχέση με το τέλος του 2014, έχουν υπερδιπλασιαστεί, ο ρυθμός ενεργοποίησης νέων χρηστών κάθε μήνα είναι αρκετά υψηλός. Οι εγγεγραμμένοι χρήστες της υπηρεσίας i-bank internet banking έφθασαν τους 1.1 εκατ. και οι συναλλαγές τα 17 εκατ., με τη συνολική αξία των συναλλαγών να ξεπερνά τα 25,8 δις € (Πίνακες 3.10 & 3.11).



Πίνακας 3.10, Εγγεγραμμένοι χρήστες i-bank Internet Banking, Phone & Mobile Banking.

Formatted: English (United States)

Πηγή: ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2015



Πίνακας 3.11, Όγκος και αξία συναλλαγών Internet Banking

Πηγή: ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2015

Η επένδυση στην ασφάλεια

Το βασικό στοιχείο που δίνει νόημα στη σχέση μεταξύ τράπεζας και πελάτη είναι η εμπιστοσύνη, της οποίας θεμέλιος λίθος αποτελεί το αίσθημα ασφάλειας. Σε όλον τον κόσμο, οι τραπεζικοί οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο να παρέχουν υπηρεσίες με τον μέγιστο βαθμό ασφαλείας και αυτό ισχύει για όλες τις υπηρεσίες και όχι μόνο τις ηλεκτρονικές.

Στην ΕΤΕ το επίπεδο ασφαλείας είναι εξαιρετικά υψηλό, με εξελιγμένα συστήματα και εξειδικευμένους παρόχους, πραγματοποιώντας πολύ μεγάλες επενδύσεις, με αυστηρές προδιαγραφές και με βάση τα διεθνή πρότυπα. Οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω Internet, τηλεφώνου και ΑΤΜ, διασφαλίζονται τόσο ως προς την προστασία των προσωπικών στοιχείων των συναλλασσομένων, όσο και ως προς το απόρρητο και το απαραβίαστο των συναλλαγών. Η Τράπεζα επενδύει στην ενημέρωση των πελατών, σχετικά με την ασφάλεια, οι οποίοι οφείλουν να τηρούν από την πλευρά τους τις απλές οδηγίες και τις συμβουλές ασφαλείας, προκειμένου να εξασφαλίσουν το απαραβίαστο των ηλεκτρονικών συναλλαγών τους.

Η ενίσχυση των εναλλακτικών δικτύων και η αξία που προσφέρουν στον χρήστη

Η ΕΤΕ ήταν η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που ανέπτυξε το mobile banking για iPhone, αφού είχε συνειδητοποιήσει τη διείσδυση των κινητών στο ψηφιακό περιβάλλον, αλλά και την αξία ανάπτυξης μίας native εφαρμογής. Τα στελέχη θεωρούν ότι δεν τίθεται θέμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως προς την λειτουργικότητα, αφού όλες οι τράπεζες παρέχουν τις ίδιες σχεδόν υπηρεσίες, αλλά κρίνουν ως σημείο υπεροχής για το internet & mobile banking της ΕΤΕ, τη σημαντικά βελτιωμένη εμπειρία του χρήστη, η οποία διαμορφώνεται από το σύγχρονο, φιλικό στον χρήστη και σχεδιασμένο σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές user's interface (διεπαφή χρήστη), όπως η αυτόματη προσαρμογή σε κάθε

υπολογιστή, tablet ή κινητό (responsive design), καθώς και από την καλύτερη ταχύτητα (response time) της αγοράς.

Το 2015, η Τράπεζα αναβάθμισε τις ηλεκτρονικές της υπηρεσίες i-bank στο internet banking, για τους ιδιώτες και για τις επιχειρήσεις, καθώς και στο Mobile Banking. Στα νέα χαρακτηριστικά της νέας αναβαθμισμένης πλατφόρμας i-bank Internet, προστίθεται η ενιαία αρχική εικόνα για όλα τα προϊόντα και τις διαθέσιμες συναλλαγές, αναλυτικές οθόνες ανά προϊόν με τα στοιχεία και τις λειτουργίες τους, φιλική ταξινόμηση των συναλλαγών πληρωμών και γρήγορη αναζήτηση, εύκολη και άμεση δημιουργία προτύπων, ακύρωση πληρωμών, νέες υπηρεσίες, όπως αποστολή εμβασμάτων σε Τράπεζες εκτός ΕΕ και σε ξένο νόμισμα, επανέκδοση παραστατικών από το ιστορικό χρήστη και πολλές ακόμη δυνατότητες που το καθιστούν σημαντικό εργαλείο, τόσο για τους ιδιώτες, όσο και για τους επιχειρηματικούς πελάτες.

Δεν είναι τυχαίο ότι σε παγκόσμιο επίπεδο πολλές τράπεζες στρέφονται σε μία "mobile only" φιλοσοφία και στρατηγική, σε σύγκριση με τη "mobile first" προσέγγιση που ήδη ίσχυε το τελευταίο διάστημα. Η φιλοσοφία αυτή περιλαμβάνει ανάπτυξη νέων υπηρεσιών πρωταρχικά, ή και αποκλειστικά, για το κανάλι του mobile banking, ή χρήση του mobile συμπληρωματικά, π.χ. για την ενίσχυση της εμπειρίας του πελάτη μέσα στο Κατάστημα, καθώς και την πλήρη διασύνδεση με άλλα κανάλια, όπως το contact center.

Το mobile banking προσφέρει στους πελάτες πολλά πλεονεκτήματα: ευκολία, ευελιξία, διαθεσιμότητα 24 ώρες το 24ωρο, απλή λειτουργικότητα, ταχύτητα, ασφάλεια, πολύ χαμηλές ή και μηδαμινές χρεώσεις. Λόγω της εξοικείωσής των mobile user's σε αγορές από μεγάλους retailers παγκοσμίως, απολαμβάνουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως εξατομικευμένες προσφορές σε πραγματικό χρόνο, σύγκριση τιμών τη στιγμή της αγοράς κ.ά. Για αυτό τον λόγο, όλες οι σύγχρονες τράπεζες έχουν αυξήσει σημαντικά την επένδυση στο mobile, τόσο για την ανάπτυξη νέων εφαρμογών, όσο και για την αποτελεσματική διαχείριση της ασφάλειας. Τα τελευταία δύο χρόνια, η ανάπτυξη των τραπεζικών εφαρμογών σε smartphones αποκτά όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα. Το mobile, στο σύντομο μέλλον, θα είναι το κύριο ηλεκτρονικό κανάλι που θα καθορίζει την ψηφιακή μας στρατηγική.

Η ΕΤΕ ασπάζεται τη διείσδυση των κινητών στην Ελλάδα και μελετάει τις εξελίξεις, οι οποίες προοιωνίζουν ότι στο άμεσο μέλλον, το κινητό θα είναι το πρώτο σημείο πρόσβασης με την τράπεζα. Αντίστοιχα, το νέο i-bank Mobile Banking έχει εμπλουτιστεί από πληθώρα νέων λειτουργιών και συναλλαγών πληρωμών, όπως διεξαγωγή εμβασμάτων σε τράπεζες του εσωτερικού και εξωτερικού, διαχείριση καρτών, πληρωμή πιστωτικών καρτών όλων των τραπεζών, διαχείριση χρεωστικών και virtual prepaid (prepaid καρτών για φόρτιση στο διαδίκτυο), προβολή προτύπων συναλλαγών που έχουν αποθηκεύσει οι πελάτες στο i-bank Internet Banking, πληρωμή Ασφαλιστικών Ταμείων και Βεβαιωμένων Οφειλών Δ.Ο.Υ. κ.α.

Με τη νέα υπηρεσία ηλεκτρονικών πληρωμών, μέσω σημείων μικρής λιανικής i-bank Simple Pay Spot, οι καταναλωτές, χωρίς την προϋπόθεση να είναι πελάτες της ΕΤΕ, έχουν τη δυνατότητα να πληρώνουν εύκολα και γρήγορα τους λογαριασμούς τους σε ΔΕΚΟ, τηλεπικοινωνίες, ασφαλιστικές εταιρείες και άλλους οργανισμούς, στο πλησιέστερο κατάστημα μικρής λιανικής, της περιοχής τους (μίνι μάρκετ, ψιλικά, kiosk, περίπτερο κ.α.) με τη σήμανση i-bank Simple Pay Spot. Η πληρωμή των λογαριασμών γίνεται με μετρητά, με χρέωση πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας της ΕΤΕ. Στο τέλος της συναλλαγής, οι καταναλωτές λαμβάνουν απόδειξη πληρωμής από την ΕΤΕ, με την οποία έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν πληροφορίες για την ολοκλήρωση της συναλλαγής τους, από το τηλεφωνικό κέντρο, όπως θα ίσχυε εάν η συναλλαγή είχε διενεργηθεί στο κατάστημα.

Στόχο της Τράπεζας αποτελεί η ένταξη όλο και περισσότερων οργανισμών, όπως ασφαλιστικά ταμεία, αλλά και τη διενέργεια πληρωμών με έξυπνες υπηρεσίες, όπως πληρωμές μέσω κινητού, αγορά εισιτηρίων, καθώς και παροχές επιβράβευσης και εκπωτικά κουπόνια. Πολλαπλά είναι όμως και τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που φιλοξενούν την υπηρεσία: διεύρυνση εργασιών και νέα έσοδα, χωρίς επενδύσεις και χρηματοοικονομικά κόστη, αύξηση επισκεψιμότητας και ανταποδοτική επένδυση του συστήματος ταμείου, το οποίο πλέον αποτελεί και πηγή εσόδων για την επιχείρηση.

Με στόχο να ανταπεξέλθει στις ανταγωνιστικές δυνάμεις, ιδιαίτερα των νέων παιχτών fintech, η ΕΤΕ λάνσαρε το νέο ηλεκτρονικό πορτοφόλι i-bank Pay, το οποίο απευθύνεται σε ιδιώτες και εμπόρους για mobile πληρωμές, συνδυάζοντας όλα τα μέσα πληρωμών και τους τρόπους αποδοχής τους: κάρτες, αλλά και λογαριασμούς,

για πληρωμές, είτε στα γνωστά NFC POS των εμπορών είτε σε smartphones ή tablets των εμπορών, ή ακόμη και στις ταμειακές τους μηχανές, εφόσον έχουν συνδέσει έναν απλό εξοπλισμό. Η Τράπεζα με το νέο προϊόν, στηρίζει ταυτόχρονα την έμφαση στις mobile πληρωμές, δίνοντας στον πελάτη περισσότερη αξία. Αυτού του είδους οι πληρωμές δεν απαιτούν τη χρήση των φυσικών πορτοφολιών, αρκεί μόνο ο πελάτης να έχει το κινητό του, για να μπορέσει να ολοκληρώσει την πληρωμή του.

Σημασία στις συνεργασίες

Η συνεργασία με την RBS, μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες σχεδιασμού και διάθεσης καινοτομικών ταμειακών συστημάτων, καθώς με τον τρόπο αυτό το σημείο πώλησης εξοπλίζεται με την πλέον εξελιγμένη υλικοτεχνική υποδομή, η οποία συνδέεται με ασφαλή τρόπο με τα συστήματα της ETE. Υποστηρίζοντας πληρωμές με κινητό Υποστηρίζοντας πληρωμές με κινητό μέσω NFC, QR Codes και beacons, ο τελικός πελάτης θα έχει πληθώρα επιλογών χρήσης, τόσο των καρτών, όσο και του λογαριασμού του μέσω κινητού, οδηγώντας σταδιακά στη μείωση χρήσης μετρητών στις καθημερινές συναλλαγές, σε όλα τα σημεία μικρής λιανικής.

Η συνεισφορά των φυσικών καταστήματα στα εναλλακτικά δίκτυα

Παρόλη την αύξηση της χρήσης των ηλεκτρονικών τραπεζικών καναλιών, η Ελλάδα έχει ακόμη δρόμο να διανύσει. Η επίσκεψη στο Κατάστημα ενδείκνυται για σύνθετες τραπεζικές εργασίες, ωστόσο υπάρχουν ακόμη πελάτες που επισκέπτονται τα καταστήματα για συναλλαγές που θα μπορούσαν να εκτελεστούν ηλεκτρονικά. Για το σκοπό αυτό, οι τράπεζες έχουν ενισχύσει την επικοινωνία των ηλεκτρονικών καναλιών, εκπαιδεύοντας το κοινό για τα οφέλη της χρήσης τους.

Επιπροσθέτως, για την καλύτερη διαχείριση του προβλήματος αναμονής στο Κατάστημα και προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι πελάτες με τον καλύτερο τρόπο, έχει αναπτυχθεί μία mobile εφαρμογή, το i-bank pass. Εγκαθιστώντας αυτή τη νέα πρωτοποριακή εφαρμογή στο κινητό, οι πελάτες μπορούν να εκδώσουν ηλεκτρονικό

αριθμό προτεραιότητας (εισιτήριο) για ταμειακή εξυπηρέτηση πριν επισκεφθούν το Κατάστημα της Εθνικής, καθώς και να ενημερωθούν όταν πλησιάζει η σειρά τους, ώστε να μην περιμένουν ούτε λεπτό στην ουρά. Επίσης, μπορούν να εντοπίσουν ποιο Κατάστημα τους εξυπηρετεί καλύτερα, ελέγχοντας τον χρόνο αναμονής στα πιο κοντινά Καταστήματα, σε σχέση με το σημείο που βρίσκονται εκείνη τη στιγμή. Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη σε συσκευές smartphone και tablet με λογισμικό Google και Apple iOS για εξυπηρέτηση σε 283 Καταστήματα της Εθνικής.

Η κλιμάκωση του ανταγωνισμού στην ηλεκτρονική τραπεζική προς όφελος των καταναλωτών

Στην Εθνική Τράπεζα, τόσο με το i-bank POS για card present συναλλαγές, όσο και με το i-bank e-commerce για πληρωμές με κάρτες online, δίνεται πλέον άμεση πρόσβαση στην εκκαθάριση συναλλαγών με κάρτες σε κάθε επιχείρηση, με απόλυτα ανταγωνιστικό κόστος και με πολύ χαμηλές προμήθειες. Αντίστοιχα ανταγωνιστική θα είναι και η τιμολόγηση της νέας υπηρεσίας ηλεκτρονικών πληρωμών για online αγορές MyBank.

Ταυτόχρονα, οι καταναλωτές επωφελούνται από τα ανταγωνιστικά προγράμματα επιβράβευσης των τραπεζών, τα οποία παρέχουν κίνητρα και πριμοδοτούν τις πληρωμές των τραπεζικών πελατών μέσω καρτών. Το πρόγραμμα επιβράβευσης go4more, δεν επιβραβεύει μόνο τις πληρωμές με κάρτες, αλλά και τις πληρωμές που διενεργούν οι πελάτες, μέσω και των άλλων ηλεκτρονικών καναλιών, όπως για παράδειγμα μέσω του i-bank Internet και Mobile banking. Συνολικά, πριμοδοτούνται περισσότερα από 30 προϊόντα, υπηρεσίες και συμπεριφορές. Παράλληλα, κατά τη διάρκεια του έτους, υλοποιούνται προωθητικές ενέργειες που πολλαπλασιάζουν το όφελος του πελάτη, από τη χρήση της κάρτας του, και όχι μόνο.

Be finnovative

Η ΕΤΕ σε συνεργασία με την εταιρεία καινοτομίας Crowdpolicy και την υποστήριξη δημοσίων και ιδιωτικών φορέων διοργανώνουν το πρόγραμμα επιχειρηματικής επιτάχυνσης be finnovative. Στόχο του προγράμματος αποτελεί η ωρίμανση

επιχειρηματικών ιδεών στον ευρύτερο τομέα των χρηματο-οικονομικών συναλλαγών και ο μετασχηματισμός τους, σε κερδοφόρες νέες επιχειρήσεις. Το πρόγραμμα απευθύνεται σε οποιονδήποτε επιθυμεί να αναπτύξει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Οι ομάδες που συμμετέχουν θα πρέπει να αναπτύξουν την ιδέα τους στον ευρύτερο τομέα των χρηματο-οικονομικών συναλλαγών (fintech), όπως τραπεζικά συστήματα, τραπεζικές συναλλαγές, συναλλαγές πληρωμών, mobile εφαρμογές, αυτοματοποιημένα customer care συστήματα (bots), mobile payments, blockchain, συστήματα e-commerce, ticketing κ.λ.π., με εφαρμογές και σε άλλους τομείς της οικονομίας (τουρισμός, ασφάλειες, μεταφορές κ.ά.). Μέσω του προγράμματος θα αξιοποιηθεί το open banking API της Τράπεζας. Επίσης, παρέχονται στους συμμετέχοντες πρόσθετοι πόροι, όπως υπηρεσίες cloud, δυνατότητες χρηματοδότησης και συμβόλαια υπηρεσιών με την Τράπεζα (befinnovative.com).

Σύνοψη 3^{ου} Κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο, αφού αναφέρθηκε η επίδραση της ψηφιακής οικονομίας στον τραπεζικό κλάδο, πραγματοποιήθηκε μία εκτενέστερη αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Στη συνέχεια έγινε μία περιγραφή των συνθηκών που διαμορφώνουν την ηλεκτρονική τραπεζική, σε διεθνές και σε τοπικό επίπεδο και πραγματοποιήθηκε η ανάλυση του εγχώριου κλάδου της ηλεκτρονικής τραπεζικής, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter. Τέλος, προκειμένου να αναδειχθούν τα ευρήματα της ανάλυσης του εγχώριου κλάδου, σχετικά με το εάν η ηλεκτρονική τραπεζική συνιστά βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έγινε παράθεση του παραδείγματος της στρατηγικής εναλλακτικών δικτύων της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Ελληνική

1. Αγγέλης Β., (2005), Η Βίβλος του e-banking, εκδ. Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα
2. Αντζουλάτος Α., (2011), «Τραπεζική – Τάσεις (πριν) και προοπτικές (μετά) την κρίση», *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, σελ. 193 - 206.
3. Αντύπα Χ., (Οκτώβριος 2013), *Συγκεντρώσεις στον τραπεζικό κλάδο σε περίοδο κρίσης*, Διπλωματική Εργασία, ΟΠΑ
4. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
5. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, *Ετήσια Έκθεση 2015*, διαθέσιμη στο www.nbg.gr
6. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβ. 2016, *Το ψηφιακό Επίπεδο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, διαθέσιμο στο <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/smes-2016-digital>
7. ΙΟΒΕ, 3^ο τρίμηνο 2015, “Η Ελληνική Οικονομία” τεύχος 0 4 /1 5), σελ.119-125, http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q4_15_REP_GR.pdf
8. Καρεκλής Π., 3^ο Τρίμηνο 2003, «Επιπτώσεις του Internet στη λειτουργία και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οφέλη από τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. ΕΕΤ, σελ. 41-52 http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/41-52.pdf
9. Λιούκας, Σ. 2006. *Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης*», ΤΕΕ, Αθήνα.
10. Μυρτίδης Δ., (2000), *Μέσα Τραπεζικής Εργασίας*, επιμ. Γ. Κοντός, ΕΑΠ, Πάτρα
11. Νικολαΐδης Α., (Νοέμβριος 2016) «Μελέτη IBHS: Η εικόνα των τραπεζών και οι προοπτικές τους» στο <http://www.sofokleousin.gr/archives/324633.html>
12. Παπαδάκης Β., (2012)⁶ *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τόμος Α': Θεωρία, εκδ. Μπένου, Αθήνα
13. Πανηγυράκης Γεώργιος. 1996. *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*», Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

14. Παπαδάκης, Β. 2012. *Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
15. Παπαδόπουλος, Δ., 2014, «Η συμμαχία μεγάλων retailers κατά του Apple Pay και η αντίστοιχη εφαρμογή που ετοιμάζουν», διαθέσιμο στο <https://techingreek.com/i-simmaxia-megalon-retailers-kata-tou-apple-pay-kai-i-antistixi-efarmogi-pou-etimazoun/amp/>
16. Πετράκης Π., (2000), *Στρατηγικές Τραπεζικής Ανάπτυξης*, Τόμος Γ', ΕΑΠ, Πάτρα
17. Πόγκας, Δ., (Δεκ. 2015), «Η ελληνική ευκαιρία του FinTech και ο νέος Γερμανός παίκτης», Huffingtonpostpost.gr
18. Σινανιώτη Α., Φαρσαρότας Ι., (2005), *Ηλεκτρονική Τραπεζική*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή
19. Σιώμος Γεώργιος, 1999. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.
20. Σπυροπούλου Δ. (Μάιος 2016), «Ν.Τζάκου: Το digital στοίχημα της Εθνικής Τράπεζας», <http://www.euro2day.gr/specials/interviews/article/1423170/n-tzakoy-to-digital-stoihhma-ths-ethnikhs.html>
21. Τσιριτάκης Ε. - Τσιριγωτάκης Η., (2011) «Συγκέντρωση και ανταγωνιστικότητα στον τραπεζικό τομέα», στο *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, Ενότητα Γ: Κρίση και Ελληνικές Τράπεζες, εκδ. **Ελληνική Ένωση Τραπεζών**.
22. Φαρσαρότας Ι. Δ., (2009), *Κατανοώντας τη Σύγχρονη Τραπεζική*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα– Κομοτηνή
23. ΦΕΚ 133/Α'/28.06.2006, διαθέσιμο στο <http://www.dpa.gr>
24. Φύλιος Β. Φ., (1995), *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων*, τόμος Α' εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

Ξενογλώσση

1. Antonopoulos, M. (2015), *The internet of the money*, Vol. One, Kindle Edition
2. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
3. Arend, R.J. (2003), "Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.

4. Barney, J.B. (1986a), "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
5. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
6. Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.
7. Berger, A. N. and G. F. Udell (1998), "The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle", *Journal of Banking and Finance* 22, pp. 613-673.
8. Drucker, F.P., «The Discipline of Innovation», *Harvard Business Review on the Innovative Enterprise*, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003
9. Drucker, P. F. ,1985, « *Innovation and Entrepreneurship*», Harper Business, USA.
10. ECB, October 2015, *Report on financial structures*, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201510.en.pdf>, p. 18-27, 46-50.
11. ECB – BoF conference, (June 2015), "Getting the balance right: innovation, trust and regulation in retail payments", https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/retpaym_150604/ardizi_presentation.pdf
12. Economist (May 10-16th 2014), "Payments: the end of a monopoly"
13. Freedman, C. , "Monetary Policy Implementation: Past, Present, and Future – Will Electronic Money Lead to the Eventual Demise of Central banking?", *International Finance*, 3(2), (2000), 211-227.
14. Hill C. and Jones G., 2001 , «*Strategic Management, An Intergrated Approach*» Houghton Mifflin Co, 5th Edition
15. Kay J.A., (Καλοκαίρι 1993), "The Structure of Strategy", *Business Strategy Review*, τεύχος 4,2, σ. 17-37.
16. Ma, H. (2000), "Competitive advantage and firm performance", *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.

Field Code Changed

Formatted: English (United States)

Formatted: English (United States)

17. Porter, M.E., 1985, «*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*», The Free Press, USA
18. Porter, M.E. , 1990, «*The competitive advantage of nations*», The Free Press, USA, pg. 579
19. Porter, M., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London
20. Porter M. (March 2001), “Strategy and the Internet”, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
21. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
22. Powell, T.C. (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
23. Rey Jean-Jaques (1999), “The Gradual Construction of a Framework for the Single Monetary Policy Under EMU”, *Framing Macroeconomic Policy in EMU and the International Financial Architecture*, edited by N. C. Garganas, Bank of Greece Printing Works, Athens
24. Robert Marquez, 2002, ”Competition, Adverse, Selection and Information Dispersion in the Banking Industry”, <http://rfs.oxfordjournals.org/content/15/3/901>
25. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
26. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, *Investment Research & Analysis Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.
27. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
28. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.
29. Smith., D. S., (2006), «Aspects of Strategic Forces Affecting Online Banking», *Services Marketing Quarterly*, 28:2, 79-97, διαθέσιμο στο

Field Code Changed

Field Code Changed

Field Code Changed

Field Code Changed

http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J396v28n02_05?needAccess=true

30. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.

31. World Economic Forum White Paper, January 2016, *Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture, Digital Consumption*, διαθέσιμο στο <https://www.wef-dti-digital-consumption-narrative-final-january-2016.pdf>

Formatted: English (United States)

Field Code Changed

Διαδικτυακές πηγές

1. http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q4_15_REP_GR.pdf
2. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201510.en.pdf>
3. http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/PressReleases/DispItem.aspx?Item_ID=2179&List_ID=1af869f3-57fb-4de6-b9ae-bdfd83c66c95&Filter_by=DT

Κεφάλαιο 4^ο Η ηλεκτρονική Τραπεζική

Εισαγωγή 4^{ου} Κεφαλαίου

Στο τελευταίο κεφάλαιο, της παρούσας εργασίας, θα αναφερθούν οι λειτουργικές διαστάσεις της ηλεκτρονικής τραπεζικής, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για την Τράπεζα και τους πελάτες, ιδιώτες και επιχειρήσεις. Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση πρέπει να οριοθετηθούν τα πλαίσια των λειτουργικών διαστάσεων, βάσει του ορισμού της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Έχει προαναφερθεί ότι στην ηλεκτρονική τραπεζική περιλαμβάνονται όλα τα εναλλακτικά δίκτυα, κυρίως μέσω διαδικτύου, όπως ATM, POS, APS, Internet Mobile & Phone Banking. Επειδή όμως η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω διαδικτύου περιλαμβάνει σχεδόν τις περισσότερες λειτουργικές διαστάσεις και αποτελεί τη βάση των υπόλοιπων καναλιών¹⁹, έχει επιλεγεί παρακάτω να γίνει αναφορά στο internet banking.

4. Υπηρεσίες Τραπεζικής μέσω Διαδικτύου

Εγγραφή στο internet banking

Το internet banking χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, την τραπεζική μέσω διαδικτύου και την τραπεζική μέσω κινητού. Οι κατηγορίες διαφοροποιούνται από το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν, από το περιβάλλον χρήσης (user interface) και το κανάλι πρόσβασης (authentication – authorization²⁰) (Αγγέλης,2005, σελ.27). Προκειμένου ο πελάτης να εγγραφεί στις υπηρεσίες internet banking είναι υποχρεωμένος να υποβάλλει τα απαραίτητα στοιχεία στο κατάστημα²¹:

- i. Επίδειξη εγγράφου ταυτοποίησης (Γαυτότητα, Διαβατήριο)

¹⁹ Χωρίς την εγγραφή στο internet banking, δεν υφίσταται συναλλακτική σχέση στο mobile & phone banking.

²⁰ Ταυτοποίηση είτε μέσω user name – passowd, είτε μέσω αναγνώρισης φωνής, είτε άλλων μέσων όπως βιομετρική (Boston University, 28/08/2016).

²¹ Σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο 3691/2008 και τη σχετική απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος (281/5/17.03.2009) για την καταπολέμηση του ξεπλύματος μαύρου χρήματος και της τρομοκρατίας, καθώς την υπ' αριθμό 2652/2012 Πράξη Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, προκειμένου να διασφαλιστεί η ακεραιότητα του τραπεζικού συστήματος και η προστασία των έννομων συμφερόντων των συναλασσομένων.

- ii. Το γνήσιο της υπογραφής του
- iii. Εκκαθαριστικό του τρέχοντος φορολογικού έτους
- iv. Λογαριασμό τηλεφώνου
- v. Πρόσφατη μισθοδοσία
- vi. Για τα Νομικά πρόσωπα είναι απαραίτητη η Δήλωση Φορολογίας Εισοδήματος, έγγραφα αποδείξεως νομίμου εκπροσώπου (Retail, ETE, 20/08/2016).

Στη συνέχεια, ο πελάτης δηλώνει τους αριθμούς λογαριασμών που επιθυμεί να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται. Ακολουθεί η υπογραφή σύμβασης εναλλακτικών δικτύων. Τέλος, αφού εκδοθεί ο μοναδικός κωδικός χρήστη (user id), συνδέεται το κινητό του για την αποστολή κωδικών ασφαλείας, οι οποίοι αποστέλλονται συνήθως με μήνυμα στο κινητό του πελάτη (sms I-codes)²². Στους κατοίκους εξωτερικού, καθώς και στα νομικά πρόσωπα χορηγείται συσκευή κλειδαριθμών, γνωστή και ως Token²³ για την έκδοση κωδικών ασφαλείας²⁴. Με την ολοκλήρωση των παραπάνω διαδικασιών, ο πελάτης είναι εγγεγραμμένος και στα τρία είδη internet banking. (Αγγελής, 2005:78-79, 85).

4.1 Ηλεκτρονικές συναλλαγές

Το internet banking προσφέρει μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών. Για την παρακολούθηση των καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων του πελάτη μέσω internet banking αρκεί ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής ή οποιαδήποτε συνδεδεμένη συσκευή στο internet. Μέσω του internet banking ο πελάτης, μπορεί αφενός να πληροφορηθεί για το χαρτοφυλάκιο του και αφετέρου να διαχειριστεί, χωρίς φυσική παρουσία στο Κατάστημα, τραπεζικές εργασίες όπως:

²² Ο κωδικός χρήστη (user id) είναι μοναδικός, κάθε φυσικό πρόσωπο δικαιούται μόνο έναν παραμένει αμετάβλητος για πάντα, ενώ ο μυστικός κωδικός (password) αλλάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα και ο πελάτης τον διαμορφώνει σύμφωνα με τις οδηγίες της τράπεζας, προκειμένου να διαφυλάξει την ασφάλεια του.

²³ Token «η συσκευή που ο χρήστης έχει στην κατοχή του», βασίζεται σε πιστοποίηση δύο επιπέδων, το password και ο κλειδαριθμός που παράγει η συσκευή κάθε φορά που ο χρήστης προχωράει σε συναλλαγή (Αγγελής, 2005:85)

²⁴ Σε ορισμένες περιπτώσεις χορηγείται δωρεάν, ειδάλλως υπάρχει μία ελάχιστη επιβάρυνση της τάξεως των 8€)

4.1.1 Συναλλαγές χωρίς προμήθεια

Συναλλαγές εντός της ίδιας τράπεζας, οι οποίες εκτελούνται on-line²⁵ και χωρίς χρέωση. Όλες οι υπηρεσίες υποστηρίζονται από internet banking, ενώ οι περισσότερες από phone & mobile banking:

1. Μεταφορές μεταξύ λογαριασμών του ιδίου
2. Μεταφορές σε τρίτους
3. Έκδοση πιστωτικών, χρεωστικών και προπληρωμένων καρτών
4. Πληρωμές πιστωτικών καρτών
5. Φορτίσεις προπληρωμένων καρτών
6. Πληρωμές δόσεων δανείων
7. Πληροφοριακές συναλλαγές
 - 7.1. Πληροφορίες λογαριασμών (εμφάνιση με την διεθνή IBAN μορφή του)
 - 7.1.1. Νόμισμα
 - 7.1.2. Διαθέσιμο υπόλοιπο, λογιστικό υπόλοιπο
 - 7.1.3. Επιτόκιο (βάσει των βαθμίδων υπολοίπου)
 - 7.1.4. Δεσμεύσεις
 - 7.1.5. Στοιχεία δικαιούχων
 - 7.1.6. Ιστορικό συναλλαγών
 - 7.1.7. Σύνδεση και αποσύνδεση λογαριασμών
 - 7.2. Πληροφορίες καρτών
 - 7.2.1. Δικαιούχοι
 - 7.2.2. Νόμισμα
 - 7.2.3. Τύπος κάρτας (πιστωτική, χρεωστική, master, visa, gold, platinum)
 - 7.2.4. Επιτόκιο, επιτόκιο υπερημερίας
 - 7.2.5. Πιστωτικό όριο, όριο αγορών μέσω διαδικτύου, ημερήσιο όριο αγορών, όριο αναλήψεων
 - 7.2.6. Ποσό συνδρομής
 - 7.2.7. Σύνδεση – αποσύνδεση λογαριασμού από την κάρτα
 - 7.2.8. Ελάχιστο ποσό καταβολής και ημερομηνία προθεσμίας καταβολής
 - 7.2.9. Κίνηση (από – έως)
 - 7.3. Πληροφορίες δανείων

²⁵ Είναι συναλλαγές που χρεώνουν ή πιστώνουν το λογαριασμό την στιγμή της συναλλαγής

- 7.3.1. Μορφή δανείου (στεγαστικό, καταναλωτικό)
 - 7.3.2. Δανειολήπτες – Εγγυητές
 - 7.3.3. Ποσό που απομένει για την αποπληρωμή
 - 7.3.4. Υπόλοιπο και ενήμερο υπόλοιπο
 - 7.3.5. Ποσά δόσεων και καταληκτικές ημερομηνίες
8. Παραλαβή Μυστικών κωδικών (PINs), ανάκτηση password internet banking
 9. Ενημερωτικά σημειώματα λογαριασμών και πιστωτικών καρτών (μηνιαία Statements)
 10. Πληρωμές που αφορούν φορείς της τράπεζας²⁶ ή του Δημοσίου²⁷
 11. Ενημέρωση των πελατών για νέα προϊόντα, ανακοινώσεις για την προστασία των χρηστών, όπως προσοχή σε κακόβουλα λογισμικά
 12. Ανακοινώσεις σχετικά με τη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, την κείμενη νομοθεσία και τα συναφή προεδρικά διατάγματα²⁸
 13. Αίτηση έκδοσης μπλοκ επιταγών
 14. Μεταχρονολογημένες και περιοδικές συναλλαγές²⁹ (αφορά συναλλαγές ΕΤΕ μέσω συστήματος ΣΠΗΚ)
 15. Ενεργοποίηση της υπηρεσίας ειδοποιήσεων (alerts)³⁰
 16. Αγορά και πώληση μετοχών (δεν αφορά Κοινή Επενδυτική Μερίδα)
 17. Μισθοδοσία – Μαζικές πληρωμές
 18. Αναλυτικά στοιχεία και ανανεώσεις προθεσμιακών λογαριασμών

4.1.2 Συναλλαγές με προμήθεια

Οι τράπεζες έχουν αναρτημένη στη σελίδα τους στο διαδίκτυο την τιμολογιακή πολιτική τους. Μεγάλο πλεονέκτημα των ηλεκτρονικών συναλλαγών αποτελούν οι μειωμένες προμήθειες. Έχει ήδη αναφερθεί ότι για τις συναλλαγές εντός της ίδιας Τράπεζας δεν χρεώνονται οι (μεμονωμένες) μεταφορές κεφαλαίων. Ενδεικτικά, μπορεί να αναφερθεί ότι για την πληρωμή λογαριασμών ΔΕΚΟ η προμήθεια για

²⁶ Π.χ. για την Ε.Τ.Ε. Α.Ε. πληρωμές στην Εθνική Ασφαλιστική λαμβάνουν χώρα χωρίς προμήθεια.

²⁷ Για το ΙΚΑ απαιτείται το ΑΜΑ ή ΑΜΕ, ενώ για την πληρωμή ΦΠΑ το ΦΠΑ του χρήστη. (Αγγέλης 116)

²⁸ Το internet banking συνέβαλλε στην ενημέρωση των χρηστών για τις πράξεις νομοθετικού περιεχομένου σχετικά με τον περιορισμό στην κίνηση κεφαλαίων.

²⁹ Ο χρήστης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ότι έχουν τη μορφή πάγιας εντολής, άρα προϋποθέτει την ανάκλησή της σε περίπτωση που δεν επιθυμεί να την εκτελεί. Το δεσμευμένο ποσό μέχρι την ημερομηνία πληρωμής είναι έντοκο (Αγγέλης σελ.94, 118)

³⁰ Γίνεται αναφορά στην υπηρεσία στο κεφάλαιο «Ασφάλεια Συναλλαγών»

εξόφληση στο ταμείο ανέρχεται στο 1,20€, αντίστοιχα στο ATM 0,50€, ενώ η αντίστοιχη ηλεκτρονική συναλλαγή κοστίζει μόνο 0,30€. Μεγάλη διαφορά παρατηρείται και στα εμβάσματα όπου το κόστος για ποσά μέχρι 1.000€ ανέρχεται στα 8€, με valeur μίας ημέρας (+2€ για πληρωμή την ίδια ημέρα) με κλιμακωτή χρέωση για ποσό ανώτερο των 1.000€, ενώ το έμβασμα μέσω internet banking κοστίζει 1€ για ποσό μέχρι 12.500€.

Παρακάτω παρατίθενται ηλεκτρονικές συναλλαγές, με προμήθεια, που είναι εφικτές μέσω internet banking:

19. Πάγιες εντολές (Σύστημα SEPA)

20. Μεταφορές - εμβάσματα σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών μέσω του συστήματος DIASTRANSFER - αφορά χρεώσεις του εντολέα με πίστωση του λογαριασμού του δικαιούχου- VALEUR μίας μέρας

21. Τα εμβάσματα που δεν συμμετέχουν στο DIASTRANSFER ή που αφορούν ξένο νόμισμα αποστέλλονται με τη μορφή του SWIFT, συνήθως χρειάζονται δύο εργάσιμες μέρες προκειμένου να εκτελεστούν³¹.

22. Πληρωμές σε ΔΕΚΟ και σε Τρίτους Οργανισμούς (Λογαριασμούς Κινητής) μέσω του συστήματος DIASDEBIT – αφορά μαζικές εισπράξεις φορέων με χρέωση των λογαριασμών των δικαιούχων³². Με την πληκτρολόγηση του κωδικού ηλεκτρονικής πληρωμής, ο οποίος αναγράφεται στον λογαριασμό και την καταχώρηση του ποσού.

23. Άμεση ενημέρωση των λογαριασμών Ν.Π. μόνο μέσω internet banking

24. SMS Alerts

(Καρεκλής, 2003: 51)

4.1.3 Διαδικασία Πληρωμής και κατάσταση εντολών

Η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες δεν απαιτεί ειδικό λογισμικό, καθώς οι υπηρεσίες είναι web-εφαρμογές, απαιτείται όμως πάντα η πληκτρολόγηση του

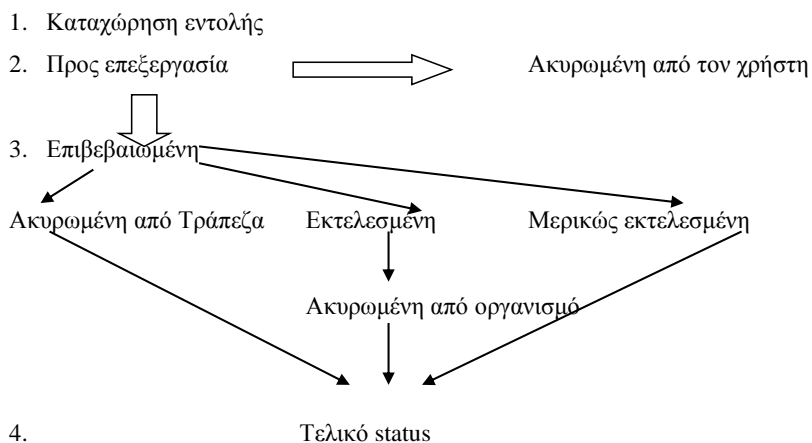
³¹ Στο πλαίσιο εφαρμογής της από 18/7/2015 ΠΝΠ (ΦΕΚ Α'84), Απόφαση 6/29.07.2016 (ΦΕΚ Β'2359/2016) για τον περιορισμό της κίνησης κεφαλαίων, για εμβάσματα άνω των 1.000€ απαιτείται έγκριση από την Υποεπιτροπή Έγκρισης Συναλλαγών της Τράπεζας.

³² Το εύρος των συναλλαγών περιλαμβάνει λογαριασμούς του ηλεκτρικού, ύδρευση, τηλεφωνία, πρόστιμα, τέλη κυκλοφορίας, ασφάλιστρα

κωδικού χρήστη και του μυστικού κωδικού του χρήστη. Ο συνήθης τρόπος πληρωμής μέσω των on-line τραπεζικών συναλλαγών, στο internet banking είναι ο ακόλουθος:

1. Είσοδος
2. Κωδικός Χρήστη και Μυστικός κωδικός
3. Λογαριασμός χρέωσης
4. Λογαριασμός Δικαιούχου ή Οργανισμός που θα πιστωθεί ή Πιστωτική που θα πληρωθεί
5. Ποσό
6. Ημερομηνία Πληρωμής
7. Κωδικός Επιβεβαίωσης (από συσκευή κλειδαρίθμων token, είτε μέσω κινητού με επιβεβαιωτικό κωδικό sms i-code)
8. Εκτύπωση της συναλλαγής
9. Παρακολούθηση των πραγματοποιηθέντων ή των προγραμματισμένων πληρωμών

Όλα τα σύγχρονα internet banking οφείλουν να ενημερώνουν τους χρήστες για την κατάσταση των εντολών, καθώς είτε δεν εκτελούνται όλες άμεσα (forward payments), είτε αποτυγχάνουν να εκτελεστούν για διάφορους λόγους (π.χ. ανεπαρκές υπόλοιπο την ημέρα της εκτέλεσης). Παρακάτω παρατίθεται μία πιθανή αλληλουχία καταστάσεων μίας εντολής:



Πίνακας 4.1, Επεξεργασία εντολής

Πηγή: Αγγέλης, 2005: 191

Ο χρήστης έχει την επιλογή να αναζητήσει τις εντολές του είτε ημερολογιακά (από – έως), είτε ανά οργανισμό, είτε ανά είδος (πληρωμή ΕΝΦΙΑ), είτε ανά τύπο (π.χ. έμβασμα) (Αγγέλης, 191). Επίσης έχει τη δυνατότητα να ακυρώσει, είτε να μεταβάλει μία εντολή, με τη χρήση κωδικού επιβεβαίωσης της συναλλαγής.

4.1.4 Ηλεκτρονικές πληρωμές με τη χρήση των social media και των έξυπνων κινητών P2P (Person to Person) και P2B (Person to Business) Πληρωμές

Οι τράπεζες αναγνωρίζοντας τη δύναμη των κοινωνικών δικτύων και της κινητής τηλεφωνίας, καθώς και τη διείσδυση στην καθημερινότητα των ανθρώπων, δημιούργησαν πρωτοποριακά μέσα ηλεκτρονικής πληρωμής, προκειμένου να διευκολύνουν τις συναλλαγές των χρηστών.

Η ηλεκτρονικές μεταφορές κεφαλαίων μεταξύ ιδιωτών έχουν γίνει ευρέως γνωστές μέσω της εταιρείας PayPal. Τον Μάιο του 2016 ξεκίνησε για τις τέσσερις συστημικά σημαντικές τράπεζες η εφαρμογή ηλεκτρονικών πληρωμών της MyBank, για συναλλαγές αγορών σε περιβάλλον ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε συνεργασία με τη ΔΙΑΣ, την Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ) και την PRETA-MyBank.

Άλλος ένα τρόπος P2P Πληρωμών, μικροπληρωμών μεταξύ φίλων (social pay) facebook είτε από τον τηλεφωνικό κατάλογο, αποτελούν οι πληρωμές μέσω κινητού, το οποίο μετατρέπεται σε ηλεκτρονικό πορτοφόλι για ανέπαφες συναλλαγές χωρίς μετρητά. Παρέχεται επίσης η δυνατότητα για πληρωμές σε εμπόρους (P2B), μέσω του Bluetooth που διαθέτει ο έμπορος (café, delivery) . Εάν ο χρήστης έχει κατεβάσει την εφαρμογή του στο κινητό, είτε μέσω του internet banking, η χρέωση γίνεται μέσω λογαριασμού, είτε χρεωστικής κάρτα.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για εγγραφή και χρήση της εφαρμογής είναι οι παρακάτω:

1. Η υπηρεσία αφορά μόνο χρήστες internet banking
2. πρέπει να διαθέτουν έξυπνο κινητό
3. λογαριασμό στο Facebook (προαιρετικά)

4. να έχει κατεβάσει την εφαρμογή (υποχρεωτικά) και να έχει δηλώσει συμμετοχή στην κοινότητα (προαιρετικά)
5. Να έχουν συνδέσει τον αριθμό του κινητού τους (ή το προφίλ τους στο Facebook) με έναν τραπεζικό λογαριασμό καταθέσεων
6. Να στείλουν χρήματα με μία κίνηση, είτε από τις επαφές του τηλεφωνικού καταλόγου, είτε από τη λίστα φίλων στο Facebook.

Στον τομέα των υπηρεσιών των ηλεκτρονικών πληρωμών και συναλλαγών και ιδιαίτερα τα ηλεκτρονικά πορτοφόλια έχουν εισέλθει στην Ελλάδα, εδώ και δύο χρόνια εταιρείες τεχνολογικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών³³ fintech (Financial Technology). Μέσα από την χρέωση του λογαριασμού του ή με την αγορά ενός κωδικού ο χρήστης μπορεί να φορτίσει το ηλεκτρονικό του πορτοφόλι (π.χ. η εταιρεία Viva Wallet) άμεσα, με κάποια επιβάρυνση, είτε δωρεάν μεταξύ χρηστών της ίδιας υπηρεσίας (Wallet2Wallet).

(Αγγέλης, 2005: 244-246; (Turban et al., 2009:120)

4.1.5 Ηλεκτρονικός αριθμός προτεραιότητας

Ο ηλεκτρονικός αριθμός προτεραιότητας αποτελεί μια πρωτοποριακή υπηρεσία που παρέχει τη δυνατότητα έκδοσης αριθμού προτεραιότητας για ταμειακή εξυπηρέτηση πριν από την επίσκεψη στο τραπεζικό κατάστημα, αλλά και τη δυνατότητα ενημέρωσης όταν πλησιάζει η ώρα εξυπηρέτησης. Το μόνο που χρειάζεται είναι η λήψη της εφαρμογής³⁴ στην κινητή συσκευή (smartphone ή tablet) που διαθέτει ο χρήστης. Μέσω της εφαρμογής, ο χρήστης εντοπίζει το πλησιέστερο Κατάστημα εξυπηρέτησης, με βάση τον χρόνο αναμονής και την απόσταση και να εκδίδει έναν αριθμό προτεραιότητας ηλεκτρονικά. Η εφαρμογή δεν απαιτεί κωδικούς εισόδου και είναι προσβάσιμη τόσο στους πελάτες, όσο και για εκείνους που δεν διαθέτουν μερίδα πελάτη στην τράπεζα.

³³ Συνήθως είναι ιδρύματα ηλεκτρονικού χρήματος δανειοδοτημένα από την ΤτΕ, για λειτουργία εντός ΕΟΧ-31

³⁴ Πρόκειται για την εφαρμογή i-bank pass

4.2 e-Investment

Το electronic finance καλύπτει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι οποίες παρέχονται κυρίως από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, χωρίς να αποκλείονται και άλλοι διαμεσολαβητές (τρίτοι φορείς), συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των συναλλαγών, δίνοντας τη δυνατότητα στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών ηλεκτρονικής αγοραπωλησίας αξιών, με απόλυτη ασφάλεια, χωρίς τη διαμεσολάβηση ανθρώπινου παράγοντα.

Το internet banking δίνει τη δυνατότητα να καλύψει τις ανάγκες του επενδυτικού κοινού, αφού είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί ανανέωση Προθεσμιακού Λογαριασμού, Αμοιβαίων Κεφαλαίων και Λογαριασμών (προϋπόθεση ο χρήστης να είναι πελάτης της ΑΕΔΑΚ με την οποία συνεργάζεται η Τράπεζα). Άλλη μία δυνατότητα αποτελούν οι χρηματιστηριακές συναλλαγές (αντιστοίχως ο χρήστης να είναι πελάτης της ΑΧΕΠΕΥ με την οποία συνεργάζεται η Τράπεζα) και η παρακολούθηση λογαριασμών παραγώγων (χωρίς τη δυνατότητα on-line εντολών). Ο πελάτης αφού εγγραφεί στο internet banking (υπό την προϋπόθεση ότι έχει τραπεζικό λογαριασμό), μπορεί να διαμορφώσει το χαρτοφυλάκιό του, σύμφωνα με τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν. Σχετικά με τη διαδικασία εντολής αγοράς/πώλησης ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

1. Επιλογή είδους πράξης
2. Καταχώρηση τεμαχίων προς αγορά ή πώληση
3. Επιλογή τύπου εντολής (Limit, Market, με τιμή Ανοίγματος-Κλεισίματος, Stop Loss)
4. Order routing: Κάθε φορά που δίνει μία εντολή για αγορά / πώληση τίτλων, η ηλεκτρονική υπηρεσία δεσμεύει / πιστώνει αυτόματα το ποσό, είτε στον λογαριασμό του στην ΑΧΕΠΕΥ, είτε αυτομάτως στον τραπεζικό λογαριασμό του, είτε με δέσμευση τίτλων αμοιβαίων κεφαλαίων.

Εκτός από τη βασική πληροφόρηση του χαρτοφυλακίου των μετοχών και των Α/Κ και Α/Λ του πελάτη³⁵, δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσει εικονικά χαρτοφυλάκια, τα οποία περιέχουν μετοχές και δείκτες του ενδιαφέροντός του. Όσον αφορά στις μετοχές, ο χρήστης παρακολουθεί ζωντανά τις τιμές τους, κατά τη διάρκεια συνεδρίασης του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Η ενημέρωση των τιμών γίνεται αυτόματα, με την αλλαγή των τιμών και στο κλείσιμο της συνεδρίασης. Ο χρήστης έχει την ευχέρεια να προσθέτει και να αφαιρεί στήλες, ανάλογα με τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν, να παρακολουθεί ιστορικό διάγραμμα με τις τιμές κλεισίματος, αλλά και γράφημα με την διακύμανση των τιμών της τρέχουσας συνεδρίασης. Επίσης, ο χρήστης έχει την ευχέρεια να παρακολουθεί την τρέχουσα κατάσταση και το ιστορικό των εντολών του, τις συναλλαγές με την ΑΧΕΠΕΥ (Αγγέλης, 2005:211-218), (Καρεκλής, 2003: 46,52). (Από το διαδίκτυο nbg.gr, piraeusbank.gr, alpha bank.gr, eurobank.gr).

4.3 Λύσεις πληρωμών για τις επιχειρήσεις

4.3.1 Αυτοματοποιημένη διαχείριση μέσω διασύνδεσης με τα εσωτερικά συστήματα της επιχείρησης

Οι λύσεις πληρωμών μέσω internet banking επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διασύνδεουν πλήρως τις διαδικασίες των λογαριασμών πληρωτέων της επιχείρησης, με ασφαλή τρόπο και με ελάχιστες μηχανογραφικές απαιτήσεις. Προτείνονται εξατομικευμένες λύσεις για τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης, προσανατολισμένες στην καινοτομία, αυξάνοντας την ποσοτική και την ποιοτική απόδοσή τους.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν μαζικές πληρωμές, οι τράπεζες ορίζουν μία σταθερή γραμμογράφιση ascii αρχείου που περιλαμβάνει εισαγωγικά στοιχεία: Κωδικός εταιρείας, Ημερομηνία δημιουργίας, Αρ. αρχείου, Πλήθος πληρωμών, Συνολικό ποσό. Στη συνέχεια αναφέρονται: ο αριθμός λογαριασμών που θα πιστωθούν, τα στοιχεία των δικαιούχων, ποσό ανά δικαιούχο, αιτιολογία, υπόχρεος εξόδων. Η εταιρεία θα χρεωθεί συνολικά τα έξοδα, ενώ έχει την επιλογή forward πληρωμής, αφού μπορεί να επιλέξει την ημερομηνία που θα χρεωθεί ο λογαριασμός της εταιρείας. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία, είτε να το

³⁵ Αφορά την τρέχουσα αξία του χαρτοφυλακίου, καθώς και μερίδια / μετοχές που έχουν αγορασθεί / πωληθεί.

αναρτήσει στο site της τράπεζας, είτε να χρησιμοποιήσει τα δικά της μηχανογραφικά συστήματα, εξασφαλίζοντας υπηρεσίες ασφαλούς μεταφοράς δεδομένων μέσω Internet, μεταξύ του ERP συστήματος της επιχείρησης και του Internet Banking (Αγγέλης, 2005: σελ 182-183).

4.3.2 Trade Finance (Εισαγωγές – Εξαγωγές)

Η υπηρεσία ελαχιστοποιεί τις διαδικασίες που απαιτούνται στο κατάστημα, όπως:

1. μείωση του κόστους αποστολής (ενδεικτικά αναφέρεται ότι το κόστος εμβάσματος για τις χώρες της Ε.Ε. είναι 1€, ενώ η αντίστοιχη τραπεζική εργασία από το κατάστημα, ενδεικτικά, μπορεί να κοστίσει 28€)
2. ελαχιστοποίηση του χρόνου εκτέλεσης των συναλλαγών (δεν είναι απαραίτητη η αποστολή παραστατικών στο κατάστημα)
3. ο πελάτης έχει άμεση εικόνα της κατάστασης των εμβασμάτων (ποικιλία αναφορών) και λαμβάνει ηλεκτρονικά τα αντίγραφα swift
4. παρέχεται η δυνατότητα ενσωμάτωσης στα συστήματα διαχείρισης της εταιρείας (ERP), αφού η υπηρεσία είναι on line (Αγγέλης, 2005:248)³⁶.

4.3.3 e-commerce

Σημαντικό μέρος της τραπεζικής μέσω διαδικτύου αποτελούν οι συναλλαγές πληρωμών σε επιχειρήσεις που:

- διαθέτουν ηλεκτρονικό κατάστημα (και λογαριασμό όψεως)
- δέχονται πάγιες εντολές χρέωσης καρτών για την είσπραξη ετήσιας ή μηνιαίας συνδρομής, ασφαλιστών, τελών κινητής τηλεφωνίας, καθώς και λοιπών πληρωμών
- δέχονται παραγγελίες για προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω τηλεφώνου, fax ή e-mail, μέσω τηλεφωνικών κέντρων

³⁶ Στο πλαίσιο εφαρμογής της από 18/7/2015 ΠΝΠ (ΦΕΚ Α'84), Απόφαση 6/29.07.2016 (ΦΕΚ Β'2359/2016) για τον περιορισμό της κίνησης κεφαλαίων, για εμβάσματα άνω των 10.000€ απαιτείται έγκριση από την Υποεπιτροπή Έγκρισης Συναλλαγών της Τράπεζας, οπότε για τα νομικά πρόσωπα και οι ατομικές επιχειρήσεις απαιτείται η παρουσία σε κατάστημα προκειμένου να δοθεί ο κωδικός έγκρισης της αρμόδιας επιτροπής και εν συνεχεία ο χρήστης τον πληκτρολογεί στο internet banking προκειμένου να ολοκληρωθεί η συναλλαγή.

Από την πλευρά του πελάτη, μέσω του e-commerce παρέχονται ασφαλείς και ευέλικτες συναλλαγές, όπως αγορές με χρήση πιστωτικής, χρεωστικής ή προπληρωμένης κάρτας, καθώς και χρέωση του τραπεζικού λογαριασμού. Οι παραπάνω παράγοντες αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα του e-shop, συμβάλλουν στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ παράλληλα, η επιχείρηση αναπτύσσεται εμπορικά μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον.

Χαρακτηριστικά της πλατφόρμας ηλεκτρονικών εισπράξεων είναι:

1. Η ασφάλεια των συναλλαγών μέσα από πιστοποίηση και κρυπτογραφημένη επικοινωνία. Η αυθεντικότητα της Τράπεζας εξασφαλίζεται με πιστοποιητικά (π.χ. Verisign), από διεθνούς κύρους οργανισμούς έκδοσης πιστοποιητικών παρουσίας, στο Internet. Το πιστοποιητικό εμφανίζεται στον χρήστη κάθε φορά που επισκέπτεται την ιστοσελίδα εισόδου στο σύστημα. Η μυστικότητα και το αναλλοίωτο των δεδομένων διασφαλίζονται μέσω του πρωτοκόλλου ασφαλούς επικοινωνίας SSL (Secure Sockets Layer) με ισχυρή κρυπτογράφηση στα 128 bit.
2. Χρήση όλων των τύπων καρτών (Master, Visa)
3. Άτοκες δόσεις
4. 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο
5. On-line, real-time συναλλαγές
6. Αυτόματη εκκαθάριση συναλλαγών της επιχείρησης
7. Αυτόματη πίστωση του λογαριασμού της επιχείρησης
8. Λήψη ηλεκτρονικού αντιγράφου κίνησης λογαριασμού όψεως, με επιλογή έτους / μήνα³⁷ (Αγγέλης, 2005:220-221).

Οι μορφές υποστήριξης για τους ηλεκτρονικούς εμπόρους (merchants) διαφοροποιούνται, ανάλογα με τις ανάγκες τους, δηλαδή με το πόσο είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν και να υποστηρίξουν τις υποδομές που εγγυώνται την ασφάλεια των συναλλαγών. Ταυτόχρονα οι μορφές των συναλλαγών εξυπηρετούν και τις ανάγκες των πελατών των e-shop, και κατ' επέκταση και των πελατών των Τραπεζών, αφού καθορίζουν και δίνουν εναλλακτικές λύσεις πληρωμής, διευκολύνοντας τις συναλλαγές τους.

³⁷ Τα συγκεκριμένα στοιχεία έχουν συλλεχθεί από το διαδικτυακό τόπο της ΕΤΕ.

4.4 Τρόποι Πληρωμής

4.4.1 Μετάβαση σε ασφαλή σελίδα (Redirection)

Μόλις ο πελάτης ολοκληρώσει την παραγγελία του στο ηλεκτρονικό κατάστημα μεταβαίνει σε ασφαλή σελίδα των ηλεκτρονικών πληρωμών της Τράπεζας. Εκεί, αφού έχουν επιβεβαιωθεί τα στοιχεία της πληρωμής, όπως τα είδη και τα τεμάχια αγοράς και το σύνολο πληρωμής, του ζητούνται τα στοιχεία της κάρτας: αριθμός, ημερομηνία λήξης και cvn2/cvc2. Μόλις ο πελάτης καταχωρήσει τα στοιχεία του και διεκπεραιωθεί η συναλλαγή, ενημερώνεται πρωτίστως ο έμπορος, και κατόπιν ο πελάτης για την ολοκλήρωση της συναλλαγής. Η λύση διευκολύνει εκείνους τους εμπόρους, οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται να επενδύσουν στην ασφάλεια της εφαρμογής τους, επειδή εμπιστεύονται την ασφάλεια ενός τραπεζικού οργανισμού (Αγγέλης, 2005:222).

4.4.2 Επικοινωνία μέσω web service

Η Τράπεζα παρέχει στον έμπορο μία εφαρμογή, η οποία επιτρέπει να ολοκληρωθεί η συναλλαγή στο site, μέσω της εφαρμογής που διαθέτει ο έμπορος (server to server επικοινωνία). Το site και η εφαρμογή του εμπόρου πρέπει να εξασφαλίζουν τις απαραίτητες παραμέτρους ασφαλείας, καθώς τα στοιχεία της συναλλαγής αποστέλλονται (κρυπτογραφημένα) στην Τράπεζα με την ευθύνη του εμπόρου (Αγγέλης, 2005:223).

4.4.3 Πληρωμή μέσω τραπεζικού λογαριασμού

Πρόκειται για on-line, real-time υπηρεσία πληρωμών, με άμεση χρέωση του τραπεζικού λογαριασμού που διαθέτει ο πελάτης στην Τράπεζα με την οποία συνεργάζεται η επιχείρηση. Συνδυάζει την ευκολία, αφού δεν χρειάζεται χρήση κάρτας, με την ασφάλεια που παρέχει το περιβάλλον του web banking της τράπεζας, ενώ, εγγυάται και την αξιοπιστία, αφού άμεσα ο πελάτης μπορεί να ελέγξει το υπόλοιπο του λογαριασμού του. Απαραίτητη προϋπόθεση ο πελάτης να είναι εγγεγραμμένος στο internet banking της Τράπεζας, προκειμένου να εξασφαλίζεται η ταυτοποίηση του χρήστη και η εγκυρότητα της συναλλαγής. Σε αυτήν την περίπτωση, ο πελάτης μόλις έχει ολοκληρώσει την παραγγελία και θέλει να προβεί στην πληρωμή, επιλέγει ως τρόπο πληρωμής τη συνεργαζόμενη Τράπεζα του

εμπόρου, στην οποία είναι και ο ίδιος πελάτης. Εισέρχεται στο internet banking με τους κωδικούς του, επιλέγει τον λογαριασμό, από τον οποίο θα γίνει η χρέωση, και χωρίς να πληκτρολογήσει το ποσό, ολοκληρώνεται η πληρωμή (εφ' όσον ο πελάτης – χρήστης έχει πιστοποιηθεί) (Αγγέλης, 2005:224).

4.4.4 Πληρωμή μέσω τηλεφωνικής παραγγελίας (Virtual POS)

Πρόκειται για λύσεις πληρωμών μέσω τηλεφωνικής ή τηλεομοιοτυπικής παραγγελίας (ticketing, τηλεφωνικές αγορές κ.α.), οι οποίες λειτουργούν με τον παρακάτω τρόπο:

- Ο τηλεφωνικός αντιπρόσωπος (call agent), προκειμένου να ταυτοποιηθεί, εισάγει κωδικούς, τους οποίους έχει παραχωρήσει η Τράπεζα³⁸, στο virtual POS (συσκευή που είναι μία προσομοίωση του πραγματικού POS)
- Καταχωρεί τα στοιχεία της κάρτας του πελάτη, το ποσό χρέωσης και έναν κωδικό παραγγελίας
- Το σύστημα πληρωμών της Τράπεζας δίνει την απάντηση για την επιτυχή ολοκλήρωση της συναλλαγής

4.4.5 Μαζικές πληρωμές

Ο έμπορος έχει τη δυνατότητα αποστολής μαζικών πληρωμών, σε περίπτωση που επιθυμεί να συγκεντρώνει τις συναλλαγές των πελατών του, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το συγκεκριμένο αρχείο συμπληρώνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Τράπεζας, αποστέλλεται στην Τράπεζα μέσω web based εφαρμογής της, ενώ στη συνέχεια πιστώνεται ή χρεώνεται άμεσα, στην ενδεδειγμένη από τον έμπορο ημερομηνία, ο λογαριασμός της επιχείρησής του.

4.4.6 Πληρωμή υπηρεσιών

Πρόκειται για μία ηλεκτρονική υπηρεσία, η οποία μέσω ενός portal πληρωμών που έχει δημιουργήσει η Τράπεζα, παρέχει τη δυνατότητα είσπραξης λογαριασμών και απευθύνεται στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις, οι οποίες είτε δεν επιθυμούν να λειτουργούν ως κανάλια είσπραξης (συνδρομές συλλόγων, ασφάλιστρα), είτε

³⁸Η Τράπεζα δίνει την επιλογή καθορισμού επιπέδων πρόσβασης ανά τηλεφωνικό αντιπρόσωπο (Αγγέλης, 2005:225).

επιθυμούν ένα συμπληρωματικό κανάλι εξόφλησης (μία Τράπεζα). Η Τράπεζα σε αυτή την περίπτωση ενεργεί ως μεσάζων, ως ένα ταμείο που λειτουργεί εικοσιτέσσερις ώρες. Σημαντικό πλεονέκτημα της υπηρεσίας είναι ότι εξυπηρετεί και τους καταναλωτές που δεν έχουν ούτε λογαριασμό, ούτε είναι χρήστες internet banking στη συγκεκριμένη Τράπεζα (Αγγέλης, 2005:229).

Παράλληλα παρέχει την ευχέρεια για άμεση πληρωμή λογαριασμών των καταναλωτών, με τις παρακάτω επιλογές:

- μέσω χρήσης πιστωτικής, χρεωστικής ή προπληρωμένης κάρτας όλων των τραπεζών (Master ή Visa)
- Πληρωμές με αλφαβητική σειρά – Φιλικό περιβάλλον χρήσης
- Συχνότερα χρησιμοποιούμενες συναλλαγές
- Αναζήτηση συναλλαγών
- Πλήθος οργανισμών, επιχειρήσεων και φορέων

Ο χρήστης μπορεί να πληρώνει λογαριασμούς ή οφειλές στους συνεργαζόμενους φορείς και επιχειρήσεις, όπως ΔΕΚΟ, Δημόσιες Υπηρεσίες, Μη Κρατικούς Οργανισμούς, Εταιρείες Κινητής & Σταθερής Τηλεφωνίας, Ασφαλιστικές Εταιρείες κ.α. Η υπηρεσία προσφέρει επίσης τη δυνατότητα έκδοσης και πληρωμής e-παραβόλου. Η λήψη της εφαρμογής είναι απλή και η διαδικασία εγγραφής είναι άμεση, ιδιαίτερα για εκείνους που είναι χρήστες του internet banking σε έξυπνο κινητό (smart phone) mobile. Επίσης η πρόσβαση στην υπηρεσία πραγματοποιείται και μέσω Η/Υ και διαδικτύου.

Η συγκεκριμένη ηλεκτρονική υπηρεσία αποτελεί ένα εργαλείο πληρωμών, καθώς στο περιβάλλον χρήσης, ο χρήστης δεν χρειάζεται να πληκτρολογήσει το είδος των πληρωμών, όπως στο internet banking, απλά επιλέγει τον φορέα, χρεώνει την κάρτα του ή τον λογαριασμό του (σε αυτήν την περίπτωση ισχύει μόνο για όσους είναι χρήστες internet banking). Δίνεται επίσης η δυνατότητα αποθήκευσης, τήρησης και απεικόνισης των συναλλαγών (παρακολούθηση του ιστορικού) (Αγγέλης, 2005:227-228).

Αφότου ο χρήστης έχει διενεργήσει εισαγωγή στην υπηρεσία ξεκινάει η διαδικασία διενέργειας πληρωμής:

1. Κωδικός πληρωμής (αναγράφεται στο λογαριασμό)
2. Ποσό
3. Ονοματεπώνυμο (όχι σε όλες τις συναλλαγές)
4. Αιτιολογία
5. Τηλέφωνο χρήστη

4.5 Η ασφάλεια των συναλλαγών

Οι τράπεζες προκειμένου να διασφαλίσουν τις συναλλαγές από κακόβουλα λογισμικά και από ηλεκτρονική απάτη, υιοθετούν μία στρατηγική ασφαλείας που να αποτελείται από διαφορετικές τεχνικές ασφαλείας των συναλλαγών. Η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων απαιτεί σχεδιασμό ασφαλείας, στα νέα μοντέλα εργασίας, για πιστοποίηση στον ψηφιακό κόσμο. Τα μέτρα αναχαίτισης που θα λάβει, θα αποτρέψουν τους εγκληματίες να επιτεθούν σε ένα συγκεκριμένο σύστημα.

Η κρυπτογράφηση χρησιμοποιείται ώστε να ασφαλίζει το μήνυμα και να πιστοποιεί τον αποστολέα. Η τεχνική πρόσβασης 1^{ου} επιπέδου αποτελείται από τη χρήση user-id & pin. Οι τράπεζες που επιτρέπουν κωδικούς, οι οποίοι μπορούν να διαγνωσθούν εύκολα, αναλαμβάνουν μεγάλο κίνδυνο, αντιθέτως η ύπαρξη αυστηρών κανόνων στη δημιουργία των κωδικών, ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο. Εάν μία Τράπεζα θέλει να στείλει ένα ασφαλές μήνυμα σε μία ανταποκρίτρια, πρέπει πρώτα να επιβεβαιώσει ότι πρόκειται για ένα ασφαλές μήνυμα και έπειτα να πιστοποιήσει τον εαυτό της. Το σύστημα PKI (Public Key Infrastructure) αναγνωρίζει και διαχειρίζεται σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων και χρησιμοποιείται για να αναγνωρίσει οντότητες (*Πιστοποίηση αυθεντικότητας*), να κρυπτογραφήσει πληροφορία και να υπογράψει ηλεκτρονικά έγγραφα. Επίσης, χρησιμοποιεί μοναδικά Ψηφιακά Πιστοποιητικά για να ασφαλίσει το e-banking, e-commerce, e-mail, ενώ πιστοποιεί την ταυτότητα και τα δικαιώματα του κάθε χρήστη (*εξουσιοδότηση*). Τα συστήματα PKI ενσωματώνουν tokens ή τη χρήση έξυπνων

καρτών³⁹. Μία ισχυρή λύση πιστοποίησης αποτελούν τα USB tokens, τα οποία σε συνδυασμό με το σύστημα PKI παρέχουν πιστοποίηση δύο παραγόντων.

Εάν ο χρήστης αποτύχει να εισέλθει ύστερα από μερικές αποτυχημένες προσπάθειες (3 έως 5), τότε πρέπει να απευθυνθεί στην εξυπηρέτηση πελατείας προκειμένου να γίνει αρχικοποίηση, είτε μπορεί να αποστείλει το αίτημα αρχικοποίησης από το ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο. Εάν ο χρήστης δεν έχει εισέλθει στο internet banking, σε ένα καθορισμένο διάστημα ασφαλείας, τότε χρειάζεται να επικοινωνήσει, είτε με την τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατείας της τράπεζας, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προκειμένου να λάβει χώρα η διαδικασία αρχικοποίησης του προφίλ του. Επίσης, άλλη μία δικλείδα ασφαλείας του internet banking αποτελεί το γεγονός ότι συνήθως, με την παρέλευση μερικών λεπτών από την ώρα εισόδου, εκτελείται αυτόματη έξοδος και ο χρήστης πρέπει να επαναλάβει τη διαδικασία εισόδου (Μαυρογιάννης, EET, σελ 1-3).

Τα tokens⁴⁰, είτε εναλλακτικά ή αποστολή επιβεβαιωτικών κωδικών συναλλαγής, μέσω γραπτών μηνυμάτων στο κινητό, αποτελούν τη διαδικασία πιστοποίησης 2^{ου} επιπέδου (κωδικοί μίας χρήσης OTP), ζωτικής σημασίας για την ασφάλεια δικτύων. Η διαδικασία αυτή αποτρέπει την μετάδοση προσωπικών δεδομένων σε ανοιχτά δίκτυα όπως το internet. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές λύσεις που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση:

1. Challenge Response: Μετά την εισαγωγή user name & password, ο χρήστης επιλέγει μία υπηρεσία, ο server στέλνει ένα challenge, ο χρήστης το εισάγει, εμφανίζεται η απάντηση (response) στο token και ο χρήστης εισάγει την απάντηση και συντελείται η επικαιροποίηση (validation). Αυτή η πιστοποίηση πέντε σταδίων είναι ευάλωτη σε κακόβουλα λογισμικά.
2. Event – synchronous: Ο χρήστης ενεργοποιεί το token, το οποίο παράγει έναν κωδικό (event). Στη συνέχεια εισάγει user name & passcode⁴¹. Γίνεται πιστοποίηση του χρήστη από τον server, μέσω ταυτοποίησης του passcode

³⁹ Οι έξυπνες κάρτες μπορεί να έχουν μεγαλύτερο κόστος, καθώς δεν χρειάζεται να αποθηκεύονται ιδιωτικά κλειδιά στον υπολογιστή, αποτρέποντας με αυτόν τον τρόπο την πρόσβαση σε μη εγκεκριμένους χρήστες και κακόβουλα λογισμικά (Αγγέλης, 2005: 424).

⁴⁰ Απαραίτητα για τις συναλλαγές των επιχειρηματικών πελατών, καθώς και για τους κατοίκους εξωτερικού που δεν είναι δυνατή η αποστολή μηνυμάτων SMS μέσω κινητού.

⁴¹ Passcode είναι ο συνδυασμός του event based κωδικού και του pin του χρήστη

του χρήστη, με τον passcode του server. Επειδή βασίζεται στον επόμενο αριθμό μιας ακολουθίας, είναι εύαλωτη σε hacking.

3. Time – synchronous: 1^ο επιπέδου ταυτοποίηση (user name & passcode). Συνδυάζει πιστοποίηση server – token με τον κωδικό token και την τρέχουσα ώρα Greenwich. Για κάθε συναλλαγή, όπως μεταφορά ποσού σε λογαριασμό τρίτων, μεταφορές σε λογαριασμούς του ιδίου, είτε πληρωμές ΔΕΚΟ και λογαριασμών κινητής τηλεφωνίας, είτε καρτών είναι απαραίτητη η καταχώρηση ενός μοναδικού αριθμού που προκύπτει είτε από token, είτε μέσω sms στο κινητό, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συναλλαγή. Σε αυτήν την περίπτωση token και server έχουν εσωτερικά ρολόγια συγχρονισμένα, έχουν ενσωματωμένο seed (παράγουν τον ίδιο κωδικό seed ταυτόχρονα). Λόγω της ενισχυμένης ασφάλειας πιστοποίησης δύο παραγόντων, είναι εύκολο στην χρήση καθώς έχει μόνο δύο στάδια πιστοποίησης, μικρότερο διαχειριστικό κόστος, ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες να κλειδωθεί ο χρήστης, ενώ, επειδή τα φορητά tokens δεν εγκαθίστανται στον υπολογιστή, θεωρείται η πιο αξιόπιστη λύση.

Ένας τρόπος εξασφάλισης της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων της Τράπεζας είναι τα Firewalls, υλικό και λογισμικό που τοποθετούνται μεταξύ του server του πελάτη (μη έμπιστου δικτύου) και της Τράπεζας (έμπιστου δικτύου) και λειτουργούν ως αναχώματα, αποτρέποντας να εισέλθουν ανεπιθύμητα στοιχεία, κακόβουλου λογισμικού (Αγγέλης, 2005: 408, 422-424, 430-431; Turban et. al. 2009: 455,457).

Πιστοποιητικά Ασφάλειας Servers (SSL)

Για να μπορεί μία Τράπεζα να έχει επιτυχημένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη για την ασφάλεια από το ηλεκτρονικό έγκλημα. Οι τράπεζες χρησιμοποιούν τη μέθοδο ασφαλείας *Secure Socket Layer certificates* (SSL), η οποία δημιουργεί πρότυπα πιστοποιητικά για την πιστοποίηση της αυθεντικότητας και για κρυπτογράφηση δεδομένων, προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι υπάρχει διασφάλιση του απορρήτου ή εμπιστευτικότητας. Οι τράπεζες πρέπει να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους για κωδικούς πρόσβασης που είναι δύσκολο να τους ανακαλύψει κάποιος όπως να περιέχουν αριθμούς, σύμβολα και να εξασφαλίζουν έναν αριθμό ψηφίων, π.χ.

πάνω από 6 ψηφία. Επίσης, οφείλει να ενημερώνει προκειμένου οι χρήστες να μην κοινοποιούν τους κωδικούς και τα πιν τους, ακόμα και στους τραπεζικούς υπαλλήλους, καθώς και να αποφεύγεται η καταγραφή τους σε οποιοδήποτε ηλεκτρονικό και αποθηκευτικό μέσο (Αγγέλης, 2005: 454; Turban et.al.2010:456).

4.6 Πλεονεκτήματα για την τράπεζα

4.6.1 Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων – Η διαχείριση της γνώσης

Κύριο αντικείμενο του τομέα είναι «η δημιουργία, συντήρηση και διαχείριση του MIS της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής, η στατιστική ανάλυση με χρήση μοντέλων και η αξιοποίηση δεδομένων και πληροφοριών για τα προϊόντα και τους πελάτες της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στα πλαίσια της επιχειρηματικής ευφυΐας». Η επιχειρηματική ευφυΐα μπορεί να βοηθήσει στην Προσέλκυση Πελατείας, αφού τα μοντέλα μπορούν να σκιαγραφήσουν το προφίλ των χρηστών της ηλεκτρονικής τραπεζικής, ούτως ώστε να αναζητηθούν νέοι πελάτες, οι οποίοι ταιριάζουν σε αυτό το προφίλ, το οποίο μπορεί να διαμορφωθεί είτε βάσει δημογραφικών, είτε στοιχείων που αντλούνται από το internet banking (Αγγέλης, 2005: 309).

1. Ποσοστό εγγεγραμμένων και ενεργών χρηστών

Οι εφαρμογές είναι συνδεδεμένες απευθείας με τις βάσεις παραγωγής, οπότε παράγονται στατιστικά αποτελέσματα online, εξαγωγή αναφορών σε μορφή pdf ή excel, στη συνέχεια να επεξεργαστούν και να αναλυθούν. Άλλον έναν πολύ σημαντικό παράγοντα εξαγωγής συμπερασμάτων αποτελεί η Στατιστική Ενημέρωση ΔΙΑΣ, η οποία ενημερώνει ανά μήνα για τον όγκο των συναλλαγών όλου του ανταγωνισμού, ανά κατηγορία πληρωμών, ούτως ώστε είναι εύκολο οι τράπεζες να εξάγουν συμπεράσματα για το μερίδιό τους (Αγγέλης, 2005: 310-316).

2. Στοχοθέτηση Καταστημάτων

Στρατηγικό στόχο αποτελεί η εγγραφή νέων χρηστών ή ενεργοποίηση υφιστάμενων πελατών. Η επίτευξη των στόχων παρακολουθείται από το σύστημα παραγωγής

CRM. Μέσω του CRM οι πελάτες μπορούν να παραμετροποιηθούν, προκειμένου ο τραπεζικός οργανισμός να στραφεί σε στοχευμένες πωλήσεις (π.χ. ανά κατηγορία επαγγέλματος, εισοδηματικών, φύλο, ηλικία, γεωγραφική περιοχή). Άλλος σημαντικός τομέας είναι η παρακολούθηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η οποία βοηθάει στην καλύτερη κατανομή αρμοδιοτήτων, καθώς και στη λήψη αποφάσεων για την πρόσληψη ή την μετακίνηση υπαλλήλων. Άλλη μία εξαιρετικής σημασίας διάσταση είναι η καταγραφή της εξυπηρέτησης πελατείας (κλήση, e-mail, φυσική παρουσία), το είδος της εξυπηρέτησης, ο χρόνος εξυπηρέτησης του πελάτη και η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων (Αγγέλης, 2005: 317-321).

3. Web Trends

Η υπηρεσία χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που έχουν παρουσία στο διαδίκτυο, ως εργαλείο μέτρησης της επισκεψιμότητας (ώρα, χρόνος παραμονής, συμπεριφορά χρηστών – ποια paths ακολουθούν), είναι παραμετροποιήσιμη και δίνει τη δυνατότητα αναφορών (Αγγέλης, 2005:321-322).

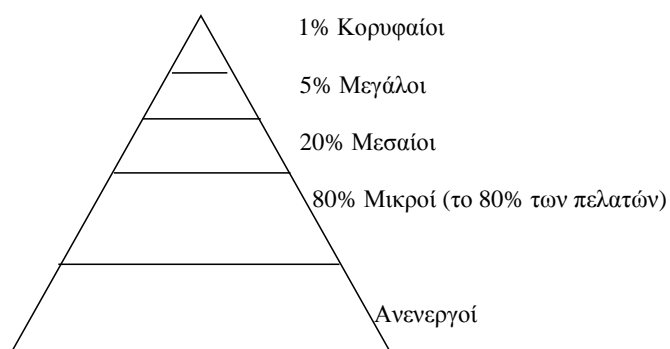
4. Data Mining

Η ευρεία χρήση των βάσεων δεδομένων, και η αύξηση των μεγεθών τους, οδήγησε στη δημιουργία όγκου δεδομένων από ιδιώτες και οργανισμούς, ο οποίος παρέμενε ανεκμετάλλευτος. Τα δεδομένα εξυπηρετούσαν σχεδιασμένες εφαρμογές για ορισμένες διαδικασίες, ήταν όμως αδύνατη η εξερεύνηση των δεδομένων, ούτως ώστε να οδηγήσουν σε συμπεράσματα και επιχειρηματικές αποφάσεις. «Το Data Mining είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την ανακάλυψη κρυμμένης πληροφορίας από σύνολα δεδομένων, με τέτοιο τρόπο ώστε αυτή να είναι κατανοητή και εύκολα εκμεταλλεύσιμη για τον κάτοχό τους» (Αγγέλης, 2005: 323). Στις τράπεζες έχει εφαρμογή για την αναγνώριση χρήσης πιστωτικών καρτών σε απάτες, ανακάλυψη πιστών πελατών, πρόβλεψη οικονομικών μεγεθών, παρακολούθηση μετακίνησης πελατών, ανακάλυψη κρυμμένων συσχετισμών μεταξύ τραπεζικών προϊόντων, για τον ορισμό χρηματοοικονομικών κανόνων. Η ηλεκτρονική τραπεζική αποτελεί πλέον ανταγωνιστικό πεδίο στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, άρα και ο όγκος των δεδομένων είναι μεγάλος. Προκειμένου οι τράπεζες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλουν να επεξεργαστούν σε βάθος τα δεδομένα τους,

τα οποία θα οδηγήσουν σε καλύτερη διαχείριση της γνώσης, στήριξη των αποφάσεων, ορθές προβλέψεις και πολιτικές του μέλλοντος (Αγγέλης, 2005:324-325).

5. e-pyRfm (e-banking Pyramid model RFM) Ομαδοποίηση Πελατών

Το RFM (Recency Frequency Monetary) είναι ένας τρισδιάστατος τρόπος ταξινόμησης πελατών, ο οποίος βασίζεται στην αρχή ότι το 20% των πελατών φέρνει το 80% των εσόδων. Οι πελάτες που παρουσιάζουν υψηλό σκορ RFM, διενεργούν περισσότερες συναλλαγές, άρα συνεισφέρουν περισσότερο στο κέρδος της τράπεζας. Προκειμένου να ομαδοποιηθούν οι πελάτες, χρησιμοποιείται η πυραμίδα, η οποία εστιάζει σε όρους που είναι ευρέως κατανοητοί στις επιχειρήσεις. Η ομαδοποίηση γίνεται βάσει του ύψους των συναλλαγών (Ανενεργοί, Μικροί, Μεσαίοι, Μεγάλοι, Κορυφαίοι), ενώ το ποσοστό διαμορφώνεται βάσει του συνόλου των πελατών.



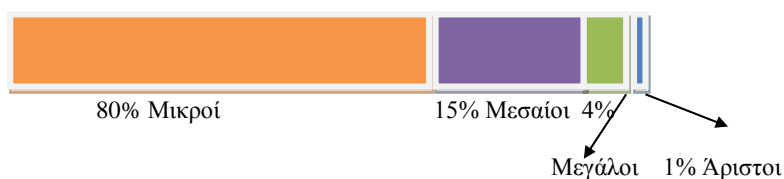
Πίνακας 4.2, Η πυραμίδα της αξίας των πελατών

Πηγή: Αγγέλης, 2005: 331

Σκοπό της έρευνας αποτελεί η ομαδοποίηση των πελατών ηλεκτρονικής τραπεζικής, συνδυάζοντας και τους δύο τρόπους. Η δημιουργία e-pyRfm είναι ανάλυση σε συστάδες, προκειμένου η τράπεζα να ανακαλύψει τη μετακίνηση των πελατών από την μία ομάδα στην άλλη, καθώς και μέσα από ποιες κινήσεις φαίνεται. Η RFM παραγοντική ανάλυση προκύπτει από τη βαθμολογία των ενεργών πελατών, βάσει των τριών συνιστωσών Recency, Frequency, Monetary (για την ομαδοποίηση

χρησιμοποιείται ο αλγόριθμος K-means). Στη συνέχεια, κύριο στόχο της ανάλυσης σε συστάδες αποτελεί η εσωτερική ομοιογένεια μίας ομάδας και η μεγαλύτερη ανομοιογένεια μεταξύ των ομάδων, σε σχέση με τους παράγοντες που επελέγησαν.

e-ryRfm ομαδοποίηση ενεργών πελατών e-banking



Η ανάλυση σε συστάδες e-ryRfm που προέκυψε φανερώνει ότι τα ευρήματα της παραγοντικής ανάλυσης συμφωνούν με την e-ryRfm ομαδοποίηση. Αυτού του είδους η ανάλυση μπορεί να βοηθήσει στη:

- ✓ Λήψη και στήριξη αποφάσεων
- ✓ Πρόβλεψη μελλοντικών εσόδων
- ✓ Κέρδος ανά πελάτη
- ✓ Προβλέψεις βάσει των μετακινήσεων των πελατών μεταξύ των ομάδων
- ✓ Κατανόηση των αιτίων μετακίνησης
- ✓ Γνώση και αντίστοιχη πολιτική για μεγάλους και άριστους πελάτες,
- ✓ Περιορισμός ανενεργών πελατών (Αγγέλης 330-336).

6. e-Trans Κανόνες Συσχέτισης

Η ανακάλυψη κανόνων συσχέτισης, μεταξύ των διαφορετικών τύπων πληρωμών, πολλές από τις οποίες προκύπτουν μέσω μεθόδων Data Mining, φανερώνουν συσχετίσεις τύπου «Αν ο πελάτης πληρώνει εργοδοτικές εισφορές Ι.Κ.Α., τότε πληρώνει και Φ.Π.Α. (e-Trans κανόνας με σιγουριά 81)»⁴². Τα πλεονεκτήματά τους συνιστούν ότι γίνονται εύκολα κατανοητοί, είναι μη αναμενόμενοι, χρήσιμοι και ενεργοί και πιστοποιούν υποθέσεις, καθώς επίσης:

- ✓ Καταγραφή των συσχετίσεων μεταξύ των διαφορετικών τύπων συναλλαγών

⁴² Αυτός ο κανόνας, οι πληρωμές Δημοσίου είναι οι πλέον δημοφιλείς και συνδέονται με ισχυρό δεσμό, αφού είναι και ο ισχυρότερος που έχει προκύψει.

- ✓ Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές γίνονται περισσότερο οικείες στους χρήστες, από τη στιγμή που διαφορετικές ομάδες πελατών προσεγγίζονται με βάση τα είδη συναλλαγών που πραγματοποιούν
- ✓ Διατήρηση των πελατών που χρησιμοποιούν αυτές τις υπηρεσίες.
- ✓ Η προσέγγιση νέων πελατών σχεδιάζεται καλύτερα με πιθανότητα επιτυχίας
- ✓ Βελτιώνονται οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται συχνότερα, ενώ βοηθάει στην προσέγγιση ομάδων πελατών (εταιρείες, ελεύθεροι επαγγελματίες) που διενεργούν αυτές τις πληρωμές με σκοπό την αύξηση του πελατολογίου
- ✓ Αναθεωρείται η χρησιμότητα υπηρεσιών που δεν έχουν μεγάλο ποσοστό χρήσης (Αγγέλης, 2005:340-344).

4.6.2 Μοντέλα Πρόβλεψης

Η σημασία των μοντέλων πρόβλεψης είναι μεγάλη, γιατί βοηθούν στην πρόβλεψη, στη λήψη αποφάσεων και στη χάραξη της πολιτικής μιας τράπεζας, δεδομένου ότι η πορεία της στο πολιτικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον, δεν επηρεάζεται μόνο από γεγονότα του μικροκόσμου της, αλλά εξαρτάται και από το γενικότερο κλίμα της οικονομίας και της πολιτικής.

1. Το e-Col μοντέλο πρόγνωσης

Ένας ευαίσθητος δείκτης της αγοράς που επηρεάζεται άμεσα από τις εσωτερικές και διεθνείς εξελίξεις είναι ο γενικός δείκτης του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Ένας δεύτερος δείκτης που επηρεάζεται από τις εξελίξεις της τράπεζας είναι η τιμή της μετοχής της, με τη μέθοδο της βηματικής γραμμικής παλινδρόμησης. Το μοντέλο «αποδεικνύει την ισχυρή σχέση της ηλεκτρονικής τραπεζικής και της πορείας του γενικού δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών και της τιμής μετοχής του τραπεζικού οργανισμού». Τα πρόσημα των παραμέτρων του μοντέλου αποδεικνύουν ότι όσο αυξάνεται η τιμή της μετοχής της τράπεζας, τόσο αυξάνεται ο αριθμός εισόδων στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Αύξηση της τιμής της τραπεζικής μετοχής εμπνέει στον πελάτη αξιοπιστία, άρα ο τελευταίος την προτιμάει για να πραγματοποιήσει τις συναλλαγές του (Αγγέλης, 2005: 344-351).

2. Το e-Pay μοντέλο πρόγνωσης

Σκοπός αυτού του μοντέλου πρόγνωσης είναι η πρόβλεψη του όγκου των οικονομικών συναλλαγών, μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής, βάσει εσωτερικών παραμέτρων της τράπεζας. Αποδεικνύει ότι η αύξηση των ενεργών χρηστών έχει ως επακόλουθο την αύξηση του όγκου των συναλλαγών, συνεπώς η αύξηση των ενεργών χρηστών πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο των μονάδων ηλεκτρονικής τραπεζικής. Η αύξηση αυτή πρέπει να αντανακλά το ποσοστό των ενεργών χρηστών σε σχέση με τους εγγεγραμμένους, το οποίο πρέπει να αυξάνεται, ενώ η αύξηση του όγκου των συναλλαγών που προκύπτει από το μοντέλο, αντανακλά τη μείωση του λειτουργικού κόστους της τράπεζας, καθώς έχει υπολογιστεί ότι η κάθε συναλλαγή ηλεκτρονικής τραπεζικής συμβάλει, κατά μέσο όρο, 1.16€ στην μείωση των λειτουργικών εξόδων (Αγγέλης, 2005: 360-361).

4.6.3 Διαχείριση Ποιότητας

Η αύξηση της ποιότητας εξυπηρέτησης, λόγω της αυτοματοποίησης, της ταχύτητας και της εξατομίκευσης, μπορεί να πιστοποιηθεί από εξουσιοδοτημένους φορείς, προσφέροντας κύρος στην ηλεκτρονική τραπεζική της εκάστοτε τράπεζας. Ο τομέας Διεύθυνσης Ποιότητας είναι υπεύθυνος για το σύστημα ποιότητας της μονάδας, καθώς για τις εσωτερικές επιθεωρήσεις και για την τήρηση των διαδικασιών της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής:

- ✓ Διαχείριση Συστήματος Ποιότητας με κύριο στόχο την εξασφάλιση της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών
- ✓ Οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να λαμβάνουν γνώση του εγχειριδίου ποιότητας που περιγράφει την πολιτική της εταιρείας, τις απαιτήσεις της εταιρείας πιστοποίησης και την αλληλεπίδραση των βασικών και υποστηρικτικών διεργασιών της εταιρείας
- ✓ Συνεργασία με εταιρεία πιστοποίησης για την απόδοση και ανανέωση του πιστοποιητικού
- ✓ Ορθή και ακριβή καταγραφή των διαδικασιών και των αναθεωρήσεων αυτών
- ✓ Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- ✓ Αναφορά αποτελεσμάτων και παρουσίαση στον Σύμβουλο Ποιότητας (Αγγέλης, 2005: 271-272, 386)

4.7 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ηλεκτρονικής τραπεζικής για τους πελάτες και τις επιχειρήσεις

4.7.1 Τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη

Η πλειοψηφία των πελατών δεν είναι εξοικειωμένη με το διαδίκτυο, κατ' επέκταση ούτε και με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Για τον λόγο αυτόν, οι τράπεζες έχουν δώσει σημασία στην υποστήριξη πελατείας από διαφορετικά κανάλια όπως:

- Μέσω του τηλεφωνικού κέντρου
- Μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Μέσω των τραπεζικών καταστημάτων

Οι χρήστες ενημερώνονται για τις υπηρεσίες σε ένα πολύ φιλικό περιβάλλον. Στις περισσότερες εφαρμογές internet banking υπάρχει βίντεο το οποίο επεξηγεί την εγγραφή και την χρήση των υπηρεσιών.

Οι δυνατότητες του internet banking είναι απεριόριστες, καθώς επιτρέπει στον πελάτη άμεση ενημέρωση, πληρέστερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση στις θεματικές ενότητες που τον ενδιαφέρουν, μακριά από την ταλαιπωρία των ταμείων. Η συνεχής εξυπηρέτηση, σε πραγματικό χρόνο, η εξοικονόμηση χρόνου, η οικολογική διάσταση, η ευρεία γκάμα εξυπηρέτησης και η δυνατότητα επενδυτικών συναλλαγών αποτελούν τα πιο βασικά πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Όμως, ένα από βασικότερα πλεονεκτήματα του e-banking αποτελεί το χαμηλότερο κόστος των τραπεζικών συναλλαγών, σε σχέση με τα υπόλοιπα κανάλια. Οι πληρωμές που εκτελούνται μέσω Internet Banking έχουν χαμηλότερη χρέωση, από το ATM και το ταμείο (Αγγέλης, 2005: 94, 255, 275).

4.7.2 Τα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις

Το internet banking προσφέρει στους επαγγελματίες υψηλής αξίας λειτουργική αποτελεσματικότητα. Περιορίζει τα λάθη που προκύπτουν από τις χειρόγραφες επεξεργασίες, παρέχει εξατομικευμένες λύσεις μισθοδοσίας, οι οποίες προσφέρουν σημαντικά οφέλη όχι μόνο στην επιχείρηση, αλλά και στους εργαζομένους. Βοηθάει στη βελτιστοποίηση της χρήσης των ρευστών διαθεσίμων της εταιρίας, ενώ

ταυτόχρονα απλοποιεί και αυτοματοποιεί τη διαδικασία πληρωμών, εισπράξεων και συμφωνίας λογαριασμών της επιχείρησης. Επίσης, διευκολύνει τη διασύνδεση της επιχείρησης με την τράπεζα σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς.

Παρακάτω, θα παρατεθούν κάποια από τα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις όπως:

- ✓ Ολοκληρωμένη εικόνα για τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις της εταιρείας σε οργανισμούς του Δημοσίου και ΔΕΚΟ
 - ✓ Ολοκληρωμένες λύσεις είσπραξης και διαχείρισης χαρτοφυλακίου
 - ✓ Ενημέρωση των εσωτερικών μηχανογραφικών και λογιστικών συστημάτων της εταιρείας για τα υπόλοιπα των λογαριασμών και τις επικείμενες πληρωμές
 - ✓ Επιλογή δικαιωμάτων χρήσης internet banking και διαφορετικά επίπεδα πρόσβασης των χρηστών, εγκριτικό και καταχωρητικό προφίλ.
 - ✓ Εναλλακτικό δίκτυο πληρωμής – εξόφλησης των υποχρεώσεων των πελατών, μέσω συστημάτων πληρωμής των τραπεζικών portal
 - ✓ Ενημέρωση factoring
 - ✓ e-commerce, e-payments, πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω των διαδικτυακών τόπων των επιχειρήσεων (e-shop, ticket portal)
- (Αγγέλης, 2005: 254-255).

Σύνοψη 4^{ου} Κεφαλαίου

Ανακεφαλαιώνοντας, αφού ληφθεί υπόψη η ευρύτητα των πλεονεκτημάτων της ηλεκτρονικής τραπεζικής, για τους πελάτες, ιδιώτες και επιχειρηματίες, αλλά και για την Τράπεζα, πρέπει να υπογραμμισθούν ορισμένες πολύ σημαντικές διαστάσεις, όπως η ασφάλεια των συναλλαγών, η στατιστική και η ανάλυση των δεδομένων. Η ηλεκτρονική τραπεζική υποστηρίζει τη στοχοθέτηση των καταστημάτων (μέσω του συστήματος CRM), την ομαδοποίηση των πελατών, καθώς επίσης παρέχει χρήσιμα μοντέλα πρόβλεψης.

Βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου

Ελληνική

1. Αγγέλης Β., (2005), *Η Βίβλος του e-banking*, εκδ. Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα
2. Γεωργόπουλος, Ν. 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Καρεκλής Π., 3^ο Τρίμηνο 2003, «Επιπτώσεις του Internet στη λειτουργία και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οφέλη από τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. ΕΕΤ, σελ. 41-52 http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/41-52.pdf
4. Λιούκας, Σ. 2006. *Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης*», ΤΕΕ, Αθήνα.
5. Μαυρογιάννης, Δ. 3^ο Τρίμηνο 2003, «Ασφάλεια Ηλεκτρονικών Συναλλαγών», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. ΕΕΤ, σελ. 53-55
6. Πανηγυράκης Γεώργιος. 1996. *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*», Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
7. Παπαδάκης, Β. 2012. *Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
8. Σιώμοκος Γεώργιος, 1999. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.
9. Συμακέρης, Σ., 3^ο Τρίμηνο 2003, «Όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για τις ηλεκτρονικές πληρωμές και εισπράξεις (και δεν ξέρατε πού να ρωτήσετε)», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. ΕΕΤ, σελ. 27-31, διαθέσιμο στο http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/27-40.pdf
10. Turban E., King D., Lee J., Liang T.-P., Turban D.C., (2011), *Ηλεκτρονικό εμπόριο 2010, Αρχές-Εξελίξεις-Στρατηγική από την σκοπιά του Manager*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
2. Arend, R.J. (2003), "Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.
3. Barney, J.B. (1986a), "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.

4. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
5. Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.
6. Drucker, F.P., «The Discipline of Innovation», Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003
7. Drucker, P. F. ,1985, « *Innovation and Entrepreneurship*», Harper Business, USA.
8. Hill C. and Jones G., 2001 , «*Strategic Management, An Intergrated Approach*» Houghton Mifflin Co, 5th Edition
9. Ma, H. (2000), "Competitive advantage and firm performance", *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.
10. Porter, M.E., 1985, «*Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*», The Free Press, USA
11. Porter, M.E. , 1990, «*The competitive advantage of nations*», The Free Press, USA, pg. 579
12. Powell, T.C. (1992), "Strategic planning as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
13. Powell, T.C. (2001), "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
14. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

15. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), "Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy", *Investment Research & Analysis Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.
16. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), "Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
17. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), "Developing a measure of competitive advantage", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.
18. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.

Διαδικτυακές πηγές

<https://www.nbg.gr/greek/i-bank/retail/information>,

<http://www.piraeusbank.gr/el/Idiwtes>

<https://www.alpha.gr/e-banking>

Σύνοψη

Συνοψίζοντας, πρέπει να επισημανθούν οι πυλώνες της ανάπτυξης του βασικού αιτήματος της παρούσας εργασίας, δηλαδή εάν η ηλεκτρονική τραπεζική συνιστά βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στα δύο πρώτα κεφάλαια δημιουργήθηκε η θεωρητική βάση, προκειμένου να αναλυθούν τα συστατικά του βασικού αιτήματος. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρατέθηκαν και εμπειρικά στοιχεία, ούτως ώστε το επιχείρημά να αποκτήσει στέρεες βάσεις. Προς επίρρωση του συμπεράσματός, αναφέρθηκε το παράδειγμα της ανταγωνιστικής στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Για αρκετές εταιρείες, τα όρια λειτουργικής αριστείας και της στρατηγικής είναι δυσδιάκριτα. Εσφαλμένα θεωρούν ότι η καλή οικονομική και λειτουργική επίδοση της εταιρείας, συνιστά μία καλή στρατηγική. Όμως, χωρίς τη χάραξη μίας μακροπρόθεσμης στρατηγικής, η οποία υλοποιείται βραχυπρόθεσμα, η εταιρεία είναι σχεδόν καταδικασμένη να αποτύχει. Με αυτό ακριβώς ασχολείται το στρατηγικό μάνατζμεντ: Με τις προγραμματισμένες και αναδυόμενες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, για λογαριασμό των ιδιοκτητών, προκειμένου, ύστερα από κατάλληλο σχεδιασμό, να πραγματοποιήσουν το στρατηγικό fit μεταξύ του εξωτερικού άμεσου και κλαδικού περιβάλλοντος, σύμφωνα με τους πόρους που διαθέτουν (Γεωργόπουλος, 2013).

Μία σημαντική διάσταση του θέματος της παρούσας εργασίας συνιστά ο όρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα σημείο υπεροχής, αποτελεί μία βασική ικανότητα, η οποία χαρακτηρίζει την ανωτερότητα της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές, όσον αφορά μία συγκεκριμένη δραστηριότητα και για συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Δεν συνιστά όμως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς κινδυνεύει να εξουδετερωθεί από τον ανταγωνισμό. Πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να αναζητήσει στην αλυσίδα αξίας της, ποιες διαδικασίες μπορούν να προσφέρουν πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης.

Η ηλεκτρονική τραπεζική δεν προσφέρεται μόνο για να συνδέσει πολλές web δραστηριότητες του συστήματος αξίας, αλλά και για να ενισχύσει τη λειτουργία της σε πραγματικό χρόνο, δηλαδή με την εισαγωγή των δεδομένων από τον πελάτη ή τον έμπορο ή τον υπάλληλο ή ένα επιχειρησιακό συνεργάτη, διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και μπορεί να οδηγήσει σε μέγιστη λειτουργική επίδοση. Σύμφωνα με τον Porter (2001), επειδή η λειτουργική επίδοση είναι πολύ δύσκολο να οδηγήσει σε διατηρήσιμο πλεονέκτημα κόστους, είναι προτιμότερο για μία εταιρεία, να ακολουθήσει μία στρατηγική διαφοροποίησης, και να επιμείνει σε αυτήν. Το διαδίκτυο και τα συστήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν και γενικότερα η ενσωμάτωση τεχνολογιών στον οργανισμό, δεν συνιστούν αφ' εαυτού ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως η απόρριψη της λειτουργίας της επιχείρησης στο νέο περιβάλλον και η άρνηση στην αλλαγή θα οδηγήσει την εταιρεία σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Πέρα από τους διάφορους ορισμούς που δόθηκαν στην παρούσα εργασία, σχετικά με την ηλεκτρονική τραπεζική, ο πιο βασικός είναι εκείνος της συμμετοχής του χρήστη στη διαδικασία, χωρίς να απαιτείται η φυσική του παρουσία στο κατάστημα. Από αυτόν τον ορισμό απορρέουν σημαντικά συμπεράσματα για την τραπεζική εξυπηρέτηση. Στον ψηφιακό κόσμο, παραδοσιακές λειτουργίες, όπως η συναλλαγή με το ταμείο της τράπεζας, έχουν αντικατασταθεί από το μοντέλο αυτό-εξυπηρέτησης μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Ο μη διαχωρισμός της διττής υπόστασης της επιχείρησης, δημιουργεί αξία στο προϊόν και επομένως βελτιώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, καθώς η αξία που προσφέρεται στον πελάτη έχει γίνει πιο πυκνή (click & brick). Η ηλεκτρονική τραπεζική δεν προσφέρει μόνο ένα πλήθος συναλλαγών, αλλά είναι μία τραπεζική εμπειρία που προσφέρει υπηρεσίες 24/7, σε όλα τα σημεία του κόσμου, παρέχοντας τραπεζικές και προσωπικές πληροφορίες, μέσα από έξυπνα τραπεζικά site, ενώ η αξιοπιστία της Τράπεζας πιστοποιεί την ασφάλεια των συναλλαγών, από επιθέσεις κακόβουλων λογισμικών και ηλεκτρονικών εγκλημάτων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στο 3^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η ηλεκτρονική τραπεζική μπορεί να στηρίζει και τις τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές, αυξάνοντας ταυτόχρονα στην επιχειρηματική αξία:

- Ενισχύοντας την εταιρική εικόνα
- Παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας
- Προωθώντας την καινοτομία
- Επενδύοντας στην ψηφιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων και των πελατών

Μέσω ενός φιλικότερου περιβάλλοντος εργασίας, καινοτόμων και λειτουργικών υπηρεσιών, καθώς και ικανοποιημένων πελατών, η επιχείρηση καταφέρνει να διατηρήσει την υφιστάμενη πελατεία, ενώ ταυτόχρονα προσελκύει νέους πελάτες. Στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί «ο διάλογος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών», ο οποίος «εξηγεί την επιβίωση και επιτυχία κάποιων εταιρειών, και την παρακμή και αποτυχία άλλων» (Παπαδάκης 2012).

Βιβλιογραφία Εργασίας

Ελληνική

1. Αγγέλης Β., (2005), *Η Βίβλος του e-banking*, εκδ. Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα
2. Αγγελόπουλος Π., (2013), *Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*, εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
3. Ανέστης Ντόκας, Σωτήρης Νίκας, «Εκτός αγορών και οι ελληνικές εταιρείες», <http://www.kathimerini.gr/812064/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ektos-agorwn-kai-oi-ellhnikes-etaireies>, 21-4-2015
4. Αντζουλάτος Α., (2011), «Τραπεζική – Τάσεις (πριν) και προοπτικές (μετά) την κρίση», *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, σελ. 193 - 206.
5. Αντύπα Χ., (Οκτώβριος 2013), *Συγκεντρώσεις στον τραπεζικό κλάδο σε περίοδο κρίσης*, Διπλωματική Εργασία, ΟΠΑ

6. Βλαχοπούλου - Δημητριάδης Μ., Δημητριάδης Σ., (2014), *ηλεκτρονικό επιχειρείν & μάρκετινγκ, καινοτόμα μοντέλα σε ψηφιακό περιβάλλον*, εκδ. Rosili, Αθήνα
7. Βαλλιάνος Π. (2001), *Η Επιστημονική Επανάσταση και η Φιλοσοφική Θεωρία της Επιστήμης. Ακμή και Υπέρβαση του Θετικισμού*, εκδ. ΕΑΠ, Πάτρα
8. Γεωργόπουλος Ν., (2013)³ *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου, Αθήνα
9. Γεωργόπουλος Ν., Κοπανάκη Ε., Πανταζή Μ-Α., Νικολαράκος Χ., Βαγγελάτος Ι., (2013), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν*, εκδ. Μπένου, Αθήνα
10. Δουκίδης Γ. (2011)² , *Καινοτομία, Στρατηγική, Ανάπτυξη και Πληροφοριακά Συστήματα*, εκδ. Σιδέρη, Αθήνα
11. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, *Ετήσια Έκθεση 2015*, διαθέσιμη στο www.nbg.gr
12. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβ. 2016, *Το ψηφιακό Επίπεδο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, διαθέσιμο στο <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/smes-2016-digital>
13. Ευθυμιάδου Ειρήνη, 2014, «Τα 9 δομικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου», στο <http://www.businessland.gr/ta-9-domika-stoixeia-enos-epixeirimatikou-montelou>
14. Θανόπουλος Γ., (2006), «Από το Ισοζύγιο Πληρωμών στο Διεθνές Νομισματικό Σύστημα», στο *Διεθνής Επιχείρηση*, εκδ. Interbooks, Αθήνα
15. IOBE, 3^ο τρίμηνο 2015, “Η Ελληνική Οικονομία” τεύχος 0 4 /1 5), σελ.119-125, http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q4_15_REP_GR.pdfΚαρεκλής Π., 3^ο Τρίμηνο 2003, «Επιπτώσεις του Internet στη λειτουργία και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οφέλη από τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. EET, σελ. 41-52
16. Καρεκλής Π., 3^ο Τρίμηνο 2003, «Επιπτώσεις του Internet στη λειτουργία και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οφέλη από τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. EET, σελ. 41-52
17. http://www.hba.gr/5Ekdosis/UpIPDFs/deltia/3_2003/41-52.pdf
18. Μαυρογιάννης, Δ. 3^ο Τρίμηνο 2003, «Ασφάλεια Ηλεκτρονικών Συναλλαγών», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. EET, σελ. 53-55
19. Μυρτίδης Δ., (2000), *Μέσα Τραπεζικής Εργασίας*, επιμ. Γ. Κοντός, ΕΑΠ, Πάτρα

20. Νικολαΐδης Α., (Νοέμβριος 2016) «Μελέτη IBHS: Η εικόνα των τραπεζών και οι προοπτικές τους» στο <http://www.sofokleousin.gr/archives/324633.html>
21. Λεοντίδου Λ., (2009)⁵, *Αγεωγράφητος Χώρα*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
22. Λιούκας, Σ. 2006. *Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης*», ΤΕΕ, Αθήνα.
23. Πανηγυράκης Γεώργιος. 1996. *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*», Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
24. Παπαδάκης Β., (2012)⁶ *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τόμος Α': Θεωρία, εκδ. Μπένου, Αθήνα
25. Παπαδόπουλος, Δ., 2014, «Η συμμαχία μεγάλων retailers κατά του Apple Pay και η αντίστοιχη εφαρμογή που ετοιμάζουν», διαθέσιμο στο <https://techingreek.com/i-simmaxia-megalon-retailers-kata-tou-apple-pay-kai-i-antistixi-efarmogi-pou-etimazoun/amp/>
26. Πετράκης Π., (2000), *Στρατηγικές Τραπεζικής Ανάπτυξης*, Τόμος Γ', ΕΑΠ, Πάτρα
27. Πόγκας, Δ., (Δεκ. 2015), «Η ελληνική ευκαιρία του FinTech και ο νέος Γερμανός παίκτης», Huffingtonpostpost.gr
28. Σινανιώτη Α., Φαρσαρώτας Ι., (2005), *Ηλεκτρονική Τραπεζική*, εκδ. Σακκούλα, Αθήνα – Κομοτηνή
29. Σιώμοκος Γεώργιος, 1999. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Σταμούλη Α.Ε.
30. Σπυροπούλου Δ. (Μάιος 2016), «Ν.Τζάκου: Το digital στοιχείο της Εθνικής Τράπεζας», <http://www.euro2day.gr/specials/interviews/article/1423170/n-tzakoy-to-digital-stoihhma-ths-ethnikhs.html>
31. Συμακέρτζης, Σ., 3ο Τρίμηνο 2003, «Όλα όσα θα θέλατε να μάθετε για τις ηλεκτρονικές πληρωμές και εισπράξεις (και δεν ξέρατε πού να ρωτήσετε)», *Αφιέρωμα: Internet Banking*, εκδ. ΕΕΤ, σελ. 27-31, διαθέσιμο στο http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/27-40.pdf
32. Τσιριτάκης Ε. - Τσιριγωτάκης Η., (2011) «Συγκέντρωση και ανταγωνιστικότητα στον τραπεζικό τομέα», στο *Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, Ενότητα Γ: Κρίση και Ελληνικές Τράπεζες, εκδ. Ελληνική Ένωση Τραπεζών.
33. Φαρσαρώτας Ι. Δ., (2009), *Κατανοώντας τη Σύγχρονη Τραπεζική*, εκδ. Σακκούλα, Αθήνα– Κομοτηνή

34. ΦΕΚ 133/Α'/28.06.2006, διαθέσιμο στο <http://www.dpa.gr>
35. Φίλιος Β. Φ., (1995), Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων, τόμος Α' εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
36. Laudon C. & Laudon J.P. (2009)⁸, *Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης*, μτφ. Κατσαντώνης Γ., Κωστάκης Δ., Σταυρόπουλος Π., επιστημ. επιμ. Μάνθου Β., εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα
37. Thompson A.Jr, Strickland A. III, Gamble J., (2010) *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, επιμ. Γ. Πολλάλης, μτφ. Α. Αξιώτη, Δ. Πηγής, εκδ. Utopia, Αθήνα
38. Turban E., King D., Lee J., Liang T.-P., Turban D.C., (2011), *Ηλεκτρονικό εμπόριο 2010, Αρχές-Εξελίξεις-Στρατηγική από την σκοπιά του Manager*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα

Ξενόγλωσση

1. Antonopoulos, M. (2015), *The internet of the money*, Vol. One, Kindle Edition
2. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
3. Arend, R.J. (2003), "Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.
4. Barney, J.B. (1986a), "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
5. Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
6. Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.
7. Barney J. & Hesterly W., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*, Pearson Education, N.Jersey
8. Berger, A. N. and G. F. Udell (1998), "The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle", *Journal of Banking and Finance* 22, pp. 613-673.

9. Brandenburger, A. & B. Nalebuff (1996), *Co-opetition*, New York, Doubleday.
10. Drucker, F.P., «The Discipline of Innovation», *Harvard Business Review on the Innovative Enterprise*, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003
11. Drucker, P. F. ,1985, « *Innovation and Entrepreneurship*», Harper Business, USA.
12. Downes L. (Fall 1997), “Beyond Porter” *Context Magazine*, Available at.
13. ECB, October 2015, *Report on financial structures*, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201510.en.pdf>, p. 18-27, 46-50
14. ECB – BoF conference, (June 2015), “Getting the balance right: innovation, trust and regulation in retail payments”, https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/retpaym_150604/ardizzi_presentation.pdf
15. Economist (May 10-16th 2014), “Payments: the end of a monopoly”
16. Freedman, C. , “Monetary Policy Implementation: Past, Present, and Future – Will Electronic Money Lead to the Eventual Demise of Central banking?”, *International Finance*, 3(2), (2000), 211-227.
17. Hill C. and Jones G. 2001 , «*Strategic Management, An Intergrated Approach*” Houghton Mifflin Co, 5th Edition
18. Kay J.A., (Καλοκαίρι 1993), “The Structure of Strategy”, *Business Strategy Review*, τεύχος 4,2, σ. 17-37,
19. Ma, H. (2000), “Competitive advantage and firm performance”, *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.
20. Mariotto, C., Verdier, M., (https://www.ecb.europa.eu/pub/conferences/shared/pdf/retpaym_150604/verdier_paper.pdf)
21. Miller A. and Dess G. (1996), *Strategic Management*, 2nd edition, McGraw-Hill
22. Mintzberg H., McHugh A., June 1985, “Strategy Formation in adhocracy”, *Administrative Science Quarterly*, 30, No 2
23. Normann R., Ramirez R., July- August 1993, “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”, *Harvard Business Review*, p.65-70.
24. Porter M., (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, p. 23.

25. Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press,
26. Porter, M.E. , 1990, «*The competitive advantage of nations*», The Free Press, USA, pg. 579
27. Porter M. (March 2001), “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
28. Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
29. Powell, T.C. (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
30. Rey Jean-Jaques (1999), “The Gradual Construction of a Framework for the Single Monetary Policy Under EMU”, *Framing Macroeconomic Policy in EMU and the International Financial Architecture*, edited by N. C. Garganas, Bank of Greece Printing Works, Athens
31. Robert Marquez, 2002, ”Competition, Adverse, Selection and Information Dispersion in the Banking Industry”, <http://rfs.oxfordjournals.org/content/15/3/901>
32. Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
33. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, *Investment Research & Analysis Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.
34. Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
35. Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.
36. Smith., D. S., (2006), «Aspects of Strategic Forces Affecting Online Banking», *Services Marketing Quarterly*, 28:2, 79-97, διαθέσιμο στο http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J396v28n02_05?needAccess=true

37. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.
38. Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012), *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability* (13th ed.), Prentice Hall
39. World Economic Forum White Paper, January 2016, *Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture, Digital Consumption*, διαθέσιμο στο <https://www.wef-dti-digital-consumption-narrative-final-january-2016.pdf>

Διαδικτυακές πηγές

1. <https://www.alpha.gr/e-banking>
2. <https://www.amazon.com/Internet-Money-Andreas-M-Antonopoulos-ebook>
3. <http://www.apple.com/gr/itunes/>
4. http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/PressReleases/DispItem.aspx?Item_ID=2179&List_ID=1af869f3-57fb-4de6-b9ae-bdfd83c66c95&Filter_by=DT
5. <http://befinnovative.com>
6. <https://www.bu.edu/tech/about/security-resources/bestpractice/auth/28/08/2016>
7. http://www.dpa.gr/pls/portal/docs/PAGE/APDPX/LAW/NOMOTHESIA%20PROSOPIKA%20DEDOMENA/FILES/%CE%9D3471_06.PDF
8. <http://ebankingdemo.eurobank.gr/ebanking/myebanking/index.faces>
9. http://eduportal.dmst.aueb.gr/html/det/Lecture8Chapter9StrathgikaPSgiaKainotomiakAntagonistPleonekthma__18154.pdf
10. <http://www.eekt.gr/NewsInsideGR/tabid/73/ArticleID/65/CBModuleId/385/Default.aspx>
11. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CE%99%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%82
12. http://eduportal.dmst.aueb.gr/html/det/Lecture8Chapter9StrathgikaPSgiaKainotomiakAntagonistPleonekthma__18154.pdf
13. <http://www.eekt.gr/NewsInsideGR/tabid/73/ArticleID/65/CBModuleId/385/Default.aspx>
14. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CE%99%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%82

15. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00096&language=en>
16. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/reportonfinancialstructures201510.en.pdf>
17. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2013\)0547_/com_com\(2013\)0547_el.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2013)0547_/com_com(2013)0547_el.pdf)
18. http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/41-52.pdf
http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/41-52.pdf
19. http://www.huffingtonpost.gr/dimitrios-pogkas/-fintech-_b_8895588.html
20. <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
21. <http://icmu.nyc.gr>, 20/10/2016
22. <http://www.insider.gr/aposeis/synenteyxeis/17411/ethniki-trapeza-mellon-vrisketai-stis-mobile-ypiresies>
23. <http://www.investopedia.com/terms/f/financialsupermarket.asp>, 2/9/2016
<http://www.insider.gr/aposeis/synenteyxeis/17411/ethniki-trapeza-mellon-vrisketai-stis-mobile-ypiresies>
25. http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q4_15_REP_GR.pdf
26. <https://www.mybank.eu/>
27. <https://www.nbg.gr/greek/retail/deposits/Documents/%CE%A3%CE%A5%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%95.pdf>, 20/08/2016
28. <https://www.nbg.gr/greek/i-bank/retail/information/>
29. <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/smes-2016-digital>
30. <https://www.nbg.gr/el/i-bank/mybank>
31. <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/smes-2016-digital>
32. <http://www.newsbeast.gr/financial/arthro/2426198/proklisi-gia-to-trapezikosistima-ta-mi-exipiretoumena-dania>, 21/10/2016
33. <http://www.oecd.org/sti/measuring-the-digital-economy-9789264221796-en.htm>
34. <http://www.piraeusbank.gr/el/Idiwtes>
35. <http://rfs.oxfordjournals.org>
36. <https://www.simplepay.gr/ipay/el/ui/register?execution=e1s1>
37. <http://www.skai.gr/news/finance/article/328282/pago-stis-agores-ellinikon-omologon-rihnei-o-dragi-me-aihmi-to-hreos>, 20/10/2016
38. <http://www.sofokleousin.gr/>
39. <https://www.vivawallet.com/el-gr/personal/e-money>
40. <https://www.wef-dti-digital-consumption-narrative-final-january-2016.pdf>
41. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%>