

# Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα: Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
– Ολική Ποιότητα με Διεθνή προσανατολισμό (MBA-TQM  
International)

## Διπλωματική Εργασία με θέμα:

*Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών &*

*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*



*Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος*

*Γλυκερία Π. Λάγκα (Α.Μ: ΜΔΕ-ΟΠ1320)*

*Πειραιάς, 2015*

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δεύτερη] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

..... ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ .....  
 ..... & .....  
 ..... ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....  
 .....

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας ..... 

Όνοματεπώνυμο ..... ΛΑΓΚΑ ΓΛΥΚΕΡΙΑ .....

Ημερομηνία ..... 26/05/2015 .....

*Η Διπλωματική μου εργασία αφιερώνεται με πολύ αγάπη στην οικογένεια μου για την ομολογουμένως μεγάλη υποστήριξη και βοήθεια όλα αυτά τα χρόνια και στον καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια του.*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών και την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ουσιαστικά προσπαθεί να εξετάσει τη σχέση των δύο αυτών πολύπλοκων και πολυδιάστατων εννοιών. Προκειμένου να διερευνηθεί σε βάθος το παρόν θέμα κρίθηκε απαραίτητη η βιβλιογραφική ανασκόπηση της κάθε έννοιας ξεχωριστά και η ανάλυση ενός πρακτικού παραδείγματος. Το πρακτικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφορά την ανάλυση της Τράπεζας Πειραιώς και της ηλεκτρονικής τραπεζικής «Winbank» από άποψη Ποιότητας και Στρατηγικής.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας αναφέρονται κάποιες εισαγωγικές έννοιες της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Δίνεται ο ορισμός της έννοιας της στρατηγικής, αναφέρονται τα τρία επίπεδα της και παρουσιάζεται συνοπτικά η σημασία της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι βασικές αρχές της Στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών και το πώς ουσιαστικά δημιουργείται. Πως, δηλαδή, μετακινούμαστε από τους κόκκινους ωκεανούς, που επικρατεί τεράστιος ανταγωνισμός, στους γαλάζιους ωκεανούς. Ακόμα γίνεται λόγος για την αξιακή καινοτομία. Επίσης αναλύονται κάποια από τα βασικά εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο των ετών ώστε να μπορέσει μια επιχείρηση να επιτύχει με αυτό της το εγχείρημα. Τα εργαλεία αυτά είναι ο καμβάς της Στρατηγικής, το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών και το πλέγμα: εξαλείψτε – ελαττώστε – αυξήστε – δημιουργήστε. Τέλος παραθέτονται τα τρία σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει κάθε στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση ώστε να είναι επιτυχημένη.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά ορίζεται η έννοια και παρουσιάζονται οι βασικές της αρχές. Επιπλέον, παραθέτονται οι στρατηγικές της. Επιπρόσθετα αναφέρονται οι βασικότεροι συγγραφείς (οι γκουρού της Ποιότητας) που έχουν ασχοληθεί με την ποιότητα και παράλληλα παρουσιάζεται το σημαντικό τους έργο αναλύοντας και κάποια από τα κυριότερα εργαλεία που έχουν αναπτύξει. Ακόμα γίνεται αναφορά στο κόστος της ποιότητας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ποιότητα των υπηρεσιών και η μέτρηση της. Τέλος αναφέρεται η διασφάλιση της ποιότητας και τα πρότυπα, καθώς και τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, το Εθνικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EFQM Excellence Model).

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία εισαγωγή σχετικά με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τις αρχές της και τις καινοτομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποια παραδείγματα επιχειρήσεων, οι οποίες είναι κολοσσοί της καινοτομίας. Επιχειρήσεις όπως η Apple, η Samsung, η Toyota, η IBM, η Microsoft και η Google. Μέσα από την ανάλυση της κάθε επιχείρησης προκύπτει αν οι συγκεκριμένες εταιρείες δημιούργησαν ένα γαλάζιο ωκεανό (μία εντελώς νέα αγορά ή ένα καινοτόμο προϊόν με δική του ανεξάρτητη ζήτηση) με την βοήθεια των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή εάν έκαναν πράξη μία από τις πρακτικές που αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο ώστε να μπορέσουν να μεταβούν σε έναν νέο χώρο στην αγορά.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης για την επιτυχημένη ανάπτυξη της πρώτης ολοκληρωμένης πλατφόρμας ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην ελληνική τραπεζική. Η πρώτη αυτή πλατφόρμα πραγματοποιήθηκε από τον τραπεζικό όμιλο Πειραιώς και έχει την επίσημη ονομασία «WinBank». Η WinBank της Πειραιώς αποτελεί ουσιαστικά μια στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών για την Ελληνική αγορά. Στο πέμπτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, λοιπόν, γίνεται γενικότερη αναφορά στην ηλεκτρονική τραπεζική και στα ήδη της και στη συνέχεια παρουσιάζεται η Τράπεζα Πειραιώς ως οντότητα και η υπηρεσία της, Winbank. Ακόμα γίνεται ανάλυση της Τράπεζας από στρατηγικής πλευράς και αξιολόγηση με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αρχές που εμφανώς ο όμιλος ασπάζεται. Οι πληροφορίες για την μελέτη περίπτωσης συλλέχτηκαν από τον ιστότοπο της Τράπεζας, όπως επίσης και από προσωπική συνέντευξη που πραγματοποίησα με αρμόδιο άτομο αυτής.

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Ιεραρχία της Στρατηγικής .....	5
Διάγραμμα 1.2: Στρατηγική Επιχείρησης .....	6
Διάγραμμα 2.1: Αξιακή Καινοτομία: Ο ακρογωνιαίος λίθος της Στρατηγικής των γαλάζιων Ωκεανών .....	12
.....	20
Διάγραμμα 2.2: Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών .....	20
Διάγραμμα 2.3: Το πλέγμα της εξάλειψης – ελάττωσης – επαύξησης – δημιουργίας.....	22
Διάγραμμα 3.1: Ο Κύκλος του Deming .....	32
Διάγραμμα 3.2: Διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.....	33
Διάγραμμα 4.1: Το νέο σύστημα Just In Time της Toyota .....	57
Διάγραμμα 4.2 : Κατηγοριοποίηση Προϊόντων της Microsoft.....	65
Διάγραμμα 5.1:Οι πέντε συν μία δυνάμεις του Porter .....	86

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 2.1: Οι διαφορές της στρατηγικής των κόκκινων και γαλάζιων ωκεανών.....	9
Πίνακας 2.2: Οι έξι αρχές της στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών .....	10
Πίνακας 2.3 : Από τον σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών.....	17
Πίνακας 3.1: Ο προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας .....	31
Πίνακας 4.1 Οι 10 πιο καινοτόμες επιχειρήσεις .....	47
Πίνακας 5.1 :Κλασική και ηλεκτρονική τραπεζική της Τράπεζας Πειραιώς	94

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	IV
Κατάσταση Διαγραμμάτων .....	VI
Κατάσταση Πινάκων .....	VII
<b>Κεφάλαιο 1:</b> .....	1
<b>Στρατηγική των Επιχειρήσεων</b> .....	1
1.1 Τι είναι Στρατηγική .....	1
1.2 Ορισμοί .....	1
1.3 Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής .....	2
1.4 Η σημασία της Στρατηγικής .....	5
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	7
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	8
<b>Στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών – Blue Ocean Strategy</b> .....	8
2.1 Από τη στρατηγική των κόκκινων Ωκεανών σε αυτή των γαλάζιων Ωκεανών .....	8
2.2 Η στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών και η αξιακή καινοτομία .....	11
2.3 Δημιουργία ενός νέου χώρου στην αγορά .....	12
2.3.1 Εξερεύνηση υποκατάστατων βιομηχανιών .....	13
2.3.2 Εξερεύνηση στρατηγικών ομάδων εντός των βιομηχανιών/κλάδων .....	14
2.3.3 Εξερεύνηση της αλυσίδας των αγοραστών .....	14
2.3.4 Εξέταση συμπληρωματικών προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών .....	15
2.3.5 Δημιουργήστε ένα προϊόν που απευθύνεται και στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή .....	15
2.3.6 Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων .....	16
2.4 Εργαλεία και πλαίσια για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών .....	17
2.4.1 Ο Καμβάς της Στρατηγικής .....	18
2.4.2 Το πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών .....	19
2.4.3 Πλέγμα: Εξαλείψτε – Ελαττώστε – Αυξήστε – Δημιουργήστε .....	21
2.5 Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής .....	23
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	24
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	26
<b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management</b> .....	26
3.1 Εισαγωγή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	26
3.2 Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	27
3.3 Υποθέσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	28
3.4 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	29
3.5 Στρατηγικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	29



3.6 Οι συγγραφείς και τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	30
3.7 Το κόστος της Ποιότητας.....	35
3.8 Ποιότητα Υπηρεσιών .....	36
3.8.1 Διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών .....	36
3.8.2 Μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών.....	37
3.9 Διασφάλιση Ποιότητας και Πρότυπα.....	38
3.10 Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας .....	39
3.10.1 Μοντέλο Malcolm Baldrige .....	39
3.10.2 Μοντέλο EQA .....	40
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	41
<b>Κεφάλαιο 4:</b> .....	44
<b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών</b> .....	44
4.1 Εισαγωγή.....	44
4.2 Η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των καινοτομικών επιδόσεων .....	44
4.3 Οι κολοσσοί της Καινοτομίας.....	46
Apple.....	48
Apple iPhone.....	50
Samsung.....	51
Toyota .....	54
Google.....	58
IBM.....	61
Microsoft.....	63
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	67
Ηλεκτρονικές Πηγές 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	70
<b>Κεφάλαιο 5</b> .....	71
<b>Μελέτη Περίπτωσης της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής της τράπεζας Πειραιώς - WinBank</b> .	71
5.1 Ηλεκτρονική Τραπεζική.....	71
5.2 Είδη της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking).....	72
5.3 Εισαγωγικά για την Τράπεζα Πειραιώς .....	73
5.4 Η WinBank της τράπεζας Πειραιώς.....	74
5.5 Υπηρεσίες της WinBank .....	75
5.6 Εσωτερικό περιβάλλον.....	77
5.6.1 Διοικητικό Συμβούλιο της τράπεζας.....	77
5.6.2 Οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς .....	79
5.6.3 Κουλτούρα .....	80

5.6.4 Πόροι.....	82
5.7 Εξωτερικό περιβάλλον.....	83
5.7.1 Ανάλυση PEST .....	83
5.7.2 Ανάλυση με βάση τις πέντε δυνάμεις του PORTER.....	85
5.8 Ανάλυση SWOT .....	89
5.9 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	91
5.10 Εφαρμογή της καινοτομικής υπηρεσίας της ηλεκτρονικής τραπεζικής “WinBank” .....	93
5.11 Εξελικτική πορεία της WinBank.....	94
5.12 Εφαρμογή του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών στην Τράπεζα Πειραιώς .....	97
5.13 Διαφήμιση των υπηρεσιών της WinBank .....	99
5.14 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Τράπεζας Πειραιώς και του Winbank .....	100
5.15 Αξιολόγηση της Τράπεζας Πειραιώς και της Winbank με βάση την Ποιότητα .....	102
5.16 Επιπτώσεις και οφέλη .....	104
5.17 Εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας Πειραιώς.....	105
5.18 Ικανοποίηση Πελατών στην Τράπεζα Πειραιώς.....	106
5.19 Βραβεία της WinBank .....	107
5.20 Συμπεράσματα .....	109
5.21 Μελλοντικές Βελτιωτικές Προτάσεις .....	110
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	111
Ηλεκτρονικές Πηγές 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	112
Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία .....	113
Συγκεντρωτική Αρθρογραφία .....	114
Άλλες πηγές .....	120
Ηλεκτρονικές Πηγές .....	121

## Κεφάλαιο 1:

### Στρατηγική των Επιχειρήσεων

#### 1.1 Τι είναι Στρατηγική

Στο βασικό ερώτημα τι είναι στρατηγική δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη απάντηση. Στη σχετική βιβλιογραφία δεν φαίνεται να υπάρχει απόλυτη συμφωνία μεταξύ των «ειδικών» για τον ορισμό της έννοιας. Για κάποιους η στρατηγική είναι η προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ για κάποιους άλλους η δημιουργία ικανοτήτων με βάση τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Ο Porter ισχυρίζεται ότι όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις δεν είναι στρατηγικές. Για να προσδιοριστούν, λοιπόν, ως στρατηγικές πρέπει συνειδητά να περιλαμβάνουν κάτι διαφορετικό από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών και αυτό να έχει ως αποτέλεσμα ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Mazzucato, 2002)

Οι στρατηγικές αποφάσεις, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες αποφάσεις που μπορεί να πάρει ένας οργανισμός, ασχολούνται με το μακροπρόθεσμο μέλλον και έχουν τρία πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά (Wheelen and Hunger, 2012):

- Είναι σπάνιες: Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι ασυνήθιστες και δεν ακολουθούν κάτι προγενέστερο.
- Είναι παρεπόμενες: Οι στρατηγικές αποφάσεις δεσμεύουν σημαντικά ποσά και απαιτούν μεγάλη δέσμευση από τους ανθρώπους μίας επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα της.
- Είναι οδηγίες: Οι στρατηγικές αποφάσεις θέτουν κατευθυντήριες γραμμές για τις λοιπές αποφάσεις που παίρνονται μέσα στον οργανισμό και για τις μελλοντικές δράσεις.

#### 1.2 Ορισμοί

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από τα αρχαία ελληνικά και πιο συγκεκριμένα από την λέξη στρατηγός, η οποία είναι σύνθετη και προέρχεται από το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Στη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί κανείς να

εντοπίζει μία πληθώρα ορισμών για τον όρο στρατηγική. Οι βασικότεροι των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω.

Ο Alfred Chandler (1962) ορίζει την έννοια της στρατηγικής ως *«τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»*.

Ακόμα ο Igor Ansoff (1965) αναφέρει πως *«στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον»*

Ο James Brain Quinn (1980) προσδιορίζει πως *«η στρατηγική είναι το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο. Μια καλό - ορισμένη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μια μοναδική και βιώσιμη θέση, που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων.»*

Ο Kenneth Andrews (1981) πιστεύει ότι *«στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που βοηθούν στο να επιταχυνθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης»*.

Τέλος ο Kenichi Ohmae (1987) αναφέρει ότι *«το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια ν' αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο»*.

### 1.3 Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής

Μία διευρυμένη επιχείρηση έχει τρία επίπεδα στρατηγικής, τα οποία είναι το επιχειρησιακό ή εταιρικό (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό ή ανταγωνιστικό (business-level strategy) και το λειτουργικό (functional-level strategy). (Γεωργόπουλος, 2010).

Η *επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική* είναι οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από τη διοίκηση ενός οργανισμού για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της επιλογής και διαχείρισης διάφορων επιχειρηματικών οντοτήτων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους μεταξύ τους.

Η συγκεκριμένη στρατηγική προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε τρία βασικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα ακόλουθα. Πρώτον, ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης). Δεύτερον, σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και τρίτον ποιες στρατηγικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).

Επομένως, η επιχειρησιακή στρατηγική αποφασίζει τη γενικότερη στάση της εταιρείας όσον αφορά τις επιλογές ανάπτυξης, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη διοίκηση των διαφορετικών δραστηριοτήτων και τη διάθεση των πόρων (χρηματικών και άλλων) στις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επίσης, αποφασίζει τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον και τις άλλες κοινωνικές ομάδες, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων της.

Τα στελέχη της επιχείρησης, μετά την αξιολόγηση των συνθηκών της αγοράς, του ανταγωνισμού αλλά και των χαρακτηριστικών της ίδιας της εταιρείας και του ευρύτερου περιβάλλοντος της, παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική που θα υιοθετηθεί. (Γεωργόπουλος, 2010)

Η *επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική* σχετίζεται με τη δημιουργία αλλά και με τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μία επιχειρηματική μονάδα, απαντώντας στην βασική ερώτηση του πως θα πρέπει να ανταγωνίζεται η επιχείρηση σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η συγκεκριμένη στρατηγική διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων και δίνεται έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στο πως δηλαδή η επιχείρηση θα μπορέσει να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Επομένως η συγκεκριμένη στρατηγική διακρίνεται σε Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, σε Στρατηγική Διαφοροποίησης και σε Στρατηγική Εστίασης είτε με βάση το κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση. (Γεωργόπουλος, 2010)

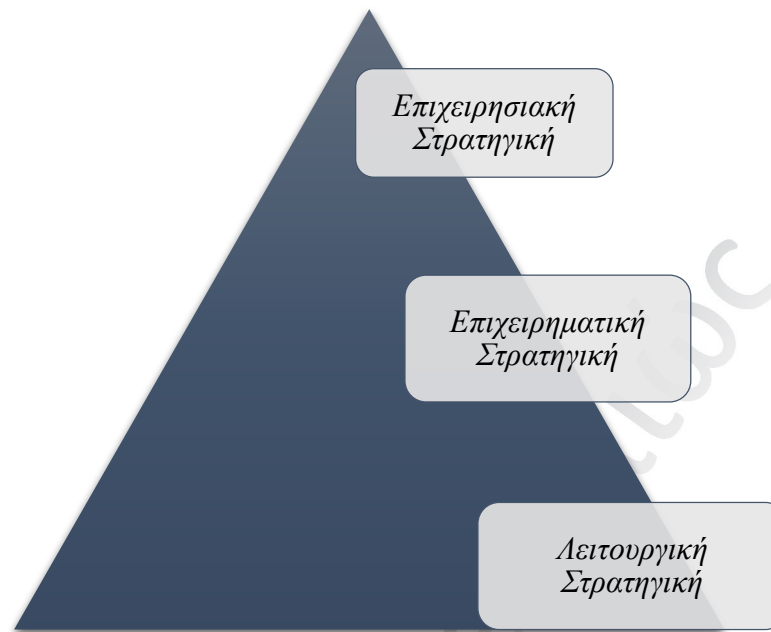
Η επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των

προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Επίσης στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων αλλά και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Τέλος, η *λειτουργική στρατηγική* αφορά κυρίως στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Ουσιαστικά αφορά τις εκάστοτε επιχειρηματικές ενέργειες που πραγματοποιεί το κάθε τμήμα ώστε να συνεισφέρει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Η λειτουργική στρατηγική απαντάει στο ερώτημα, «πώς θα υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική από τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης». Τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα, λοιπόν, αναπτύσσουν στρατηγικές οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τους περιορισμούς και τα όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε να συνδυάσουν ικανότητες και δραστηριότητες για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Επίσης αναπτύσσεται σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική και συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες του κάθε τμήματος της επιχείρησης, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητα του.

Η σχέση των τριών αυτών στρατηγικών φαίνεται στο διάγραμμα 1.1, η μία επηρεάζει και παράλληλα επηρεάζεται από την άλλη, αφού αλληλεξαρτώνται, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο το ανταγωνιστικό περιβάλλον, θέτοντας περιορισμούς και στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.



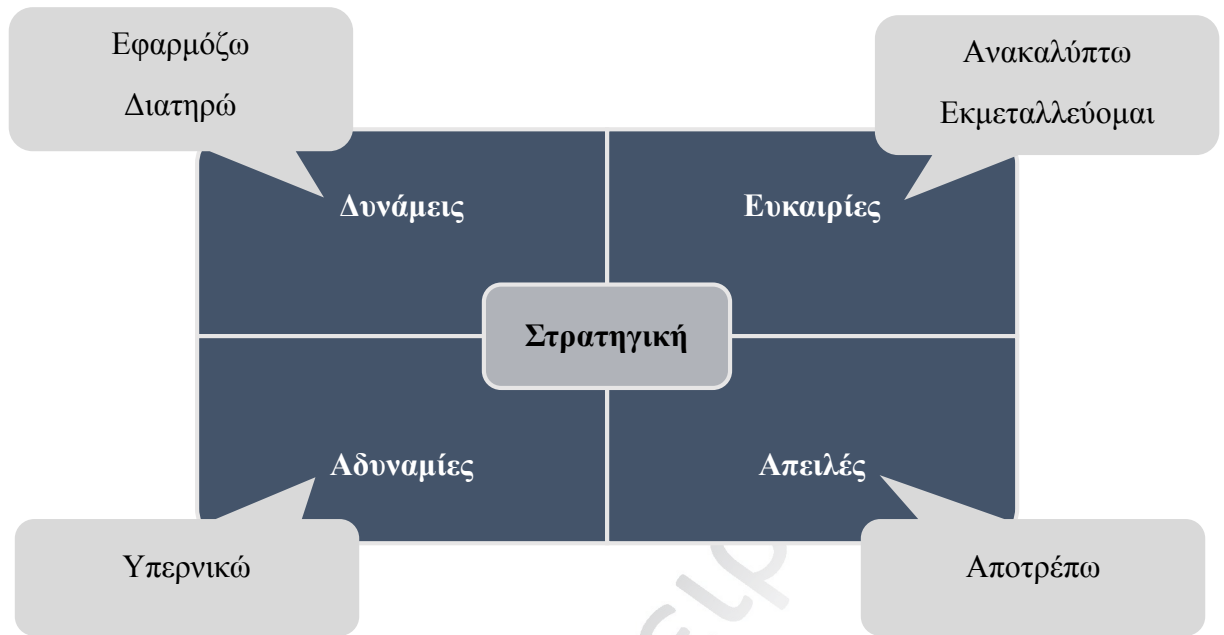
Διάγραμμα 1.1: Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

#### 1.4 Η σημασία της Στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι, αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της ίδιας της επιχείρησης με το πολυτάραχο περιβάλλον της και της ορίζει την κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να κινηθεί ώστε να ανταποκριθεί στις εκάστοτε αλλαγές ή να δημιουργήσει η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Με αυτό τον τρόπο η εκάστοτε επιχείρηση καταφέρνει να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική.

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση στρατηγικής βοηθά κάθε επιχείρηση να οριοθετείται σε σχέση με τους βασικότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, και συγχρόνως τη βοηθά να χαράξει την πορεία την οποία θα ακολουθήσει στο μέλλον. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της ανάλυσης και αξιολόγησης του εξωτερικού (Ευκαιρίες και Απειλές) και εσωτερικού (Δυνάμεις και Αδυναμίες) περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 1.2: Στρατηγική Επιχείρησης

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2010.

Αν και η στρατηγική δεν μπορεί πάντα να εξασφαλίσει την επιτυχία μίας επιχείρησης, ωστόσο αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες για την επίτευξη της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική αποτελεί το βασικό συστατικό για την επιτυχία μιας επιχείρησης συνοψίζονται παρακάτω (Παπαδάκης, 2007):

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Mazzucato, M, 2002, Strategy for business: A Reader, page: 8

Wheelen, T. L. και Hunger, J. D. 2012, Strategic management and Business Policy Toward Global Sustainability, 13<sup>η</sup> Έκδοση, Pearson, page: 25

Γεωργόπουλος, Ν. 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελίδες: 25-31, 183-187

Παπαδάκης, Β. 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 5<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα, σελίδες: 30-34

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 2

### Στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών – Blue Ocean Strategy

#### 2.1 Από τη στρατηγική των κόκκινων Ωκεανών σε αυτή των γαλάζιων Ωκεανών

Για ένα σεβαστό χρονικό διάστημα μετά τη δημοσίευση ορόσημο του βιβλίου του Porter σχετικά με την Ανταγωνιστική Στρατηγική, το επίκεντρο της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις ήταν η αναζήτηση και η εύρεση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σήμερα, οι κορυφαίοι επιστήμονες στον χώρο των επιχειρήσεων προτρέπουν τις εταιρείες να κοιτάξουν πέρα από τον ανταγωνισμό και να προσπαθήσουν να ανακαλύψουν νέες προτάσεις αξίας για τους πελάτες, δημιουργώντας νέες αγορές στα κενά που προϋπάρχουν στον κλάδο. (Leavy, 2005) Υπάρχουν πολλά διαφορετικά μονοπάτια ώστε να το επιτύχουν, αλλά όλες οι εναλλακτικές εμπεριέχουν αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση (status quo). Για να δημιουργηθεί μία στρατηγική γαλάζιου ωκεανού, που ουσιαστικά αποτελεί μία στρατηγική αλλαγής για τις επιχειρήσεις, απαιτείται νέα νοοτροπία, ανάλυση και δημιουργικότητα. (Pitta, 2009)

Ουσιαστικά, η ευρύτερη αγορά, που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, μπορεί να χωριστεί σε δύο ειδών χώρους ή διαφορετικά σε δυο ειδών ωκεανούς, στους κόκκινους (Red Oceans) και στους γαλάζιους (Blue Oceans) ωκεανούς. Ο όρος «γαλάζιοι Ωκεανοί» είναι σχετικά νέος στη διεθνή βιβλιογραφία όμως η ευρύτερη έννοια στην οποία αναφέρεται προϋπάρχει στην οικονομική ζωή. Αυτό μπορεί εύκολα να το αντιληφθεί κανείς σκεπτόμενος πολλές αγορές που στο πέρασμα των αιώνων ήταν άγνωστες ενώ πλέον θεωρούνται θεμελιώδεις. (Kim and Mauborgne, 2005)

Από τη μία πλευρά οι κόκκινοι ωκεανοί είναι οι ήδη γνωστές αγορές και οι κλάδοι που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Σε αυτούς τους ωκεανούς, τα όρια των κλάδων είναι προκαθορισμένα και αποδεκτά, επίσης οι κανόνες ανταγωνισμού είναι ήδη γνωστοί. Στους κόκκινους ωκεανούς οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις προσπαθούν να ξεπεράσουν η μία τις επιδόσεις της άλλης ώστε να καλύψουν ένα μεγαλύτερο τμήμα της υπάρχουσας ζήτησης. Βέβαια με την αύξηση των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, μειώνονται οι προοπτικές για αυξημένα κέρδη και ανάπτυξη. Τέλος υπάρχει τεράστιος ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων και των αντίστοιχων αγαθών τους και οι κόκκινοι ωκεανοί μετατρέπονται σε απέραντη θάλασσα αίματος.

Από την άλλη πλευρά οι γαλάζιοι ωκεανοί είναι κομμάτια της αγοράς που δεν έχουν ανακαλυφθεί ακόμα. Σε αυτούς τους ωκεανούς η ζήτηση δεν είναι διαμορφωμένη

και παρουσιάζονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και κέρδη. Η πλειονότητα των γαλάζιων ωκεανών προέρχονται από την επέκταση των ορίων των κόκκινων ωκεανών, ενώ μόνο λίγα παραδείγματα υπάρχουν που οι γαλάζιοι ωκεανοί δημιουργούνται πέρα από τα όρια των υφιστάμενων βιομηχανιών. (Kim and Mauborgne, 2006) Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι και στους γαλάζιους ωκεανούς ελλοχεύουν κίνδυνοι. Κατ' αρχάς υπάρχουν κίνδυνοι σχηματισμού που αναφέρονται στην έρευνα, στην οργάνωση, στην κλιμάκωση καθώς και στον σχεδιασμό ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Επιπλέον, υφίστανται κίνδυνοι εφαρμογής, οι οποίοι σχετίζονται με την κατάλληλη οργάνωση και τη γνώση για τη σωστή διαχείριση μίας αλλαγής. (Abraham, 2006)

Στον πίνακα 2.1 φαίνονται οι στρατηγικές που ακολουθούνται στους δύο διαφορετικούς ωκεανούς, στους κόκκινους και στους γαλάζιους.

Πίνακας 2.1: Οι διαφορές της στρατηγικής των κόκκινων και γαλάζιων ωκεανών

Στρατηγική των κόκκινων Ωκεανών	Στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών
Ανταγωνιστείτε στον υφιστάμενο χώρο της αγοράς	Δημιουργήστε αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά
Εξουδετερώστε τον ανταγωνισμό	Καταστήστε τον ανταγωνισμό ασήμαντο
Εκμεταλλευτείτε την υπάρχουσα ζήτηση	Δημιουργήστε και διατηρήστε τη νέα ζήτηση
Υποκύψτε στο συμβιβασμό αξίας - κόστους	Καταργήστε το συμβιβασμό αξίας - κόστους
Συντονίστε ολόκληρο το σύστημα των δραστηριοτήτων της εταιρείας με κριτήριο τη διαφοροποίηση ή το χαμηλό κόστος	Συντονίστε ολόκληρο το σύστημα των δραστηριοτήτων της εταιρείας με κριτήριο την επίδιωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους

Πηγή: Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα

Η στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών παρέχει στις επιχειρήσεις τις κατευθυντήριες γραμμές για το πώς να ξεφύγουν από τον έντονο ανταγωνισμό και την συγκεκριμένη αγορά, όπου οι πελάτες και η ζήτηση είναι δεδομένα. Επίσης μέσω κατάλληλης ανάλυσης προσφέρει τη δυνατότητα να δημιουργηθεί ένας νέος χώρος στην αγορά, ένας γαλάζιος ωκεανός. (Kim et. al., 2008) Δυστυχώς, οι γαλάζιοι ωκεανοί, ως επί

το πλείστων, παραμένουν ανεξερεύνητοι. Οι επιχειρήσεις και οι διάφορες μελέτες επικεντρώνονται στους κόκκινους ωκεανούς και στις στρατηγικές ανταγωνισμού που επικρατούν εκεί. Βέβαια υπάρχουν κάποιες μελέτες οι οποίες ασχολούνται με τους γαλάζιους ωκεανούς και οι οποίες παρέχουν πρακτικές οδηγίες για το πώς δημιουργούνται. Η έλλειψη γνώσης όμως γύρω από τη δημιουργία των γαλάζιων ωκεανών οδηγεί τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να μπουν σε αυτά τα νερά σε μεγάλους κινδύνους.

Οι στρατηγικές των γαλάζιων ωκεανών είναι περισσότερο κατάλληλες σε εταιρείες που τα προϊόντα τους βρίσκονται είτε στη φάση της ωρίμανσης είτε στην φάση της παρακμής του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Οι εταιρείες αυτές συνήθως έχουν μηδαμινή ή καθόλου αύξηση των κερδών τους και οι τακτικές που χρησιμοποιούν όπως μείωση του κόστους παραγωγής και αύξηση του μάρκετινγκ, δεν στέφονται με επιτυχία γιατί και οι ανταγωνιστές πραγματοποιούν τις ίδιες επιχειρηματικές κινήσεις. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο πρέπει να προσφέρουν νέα προϊόντα με μοναδικές ιδιότητες στους εν δυνάμει πελάτες τους. (Sheehan and Vaidyanathan, 2009)

Ο πίνακας 2.2 εμφανίζει τις έξι αρχές στις οποίες βασίζεται ο επιτυχημένος σχεδιασμός της στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών όπως επίσης και τους κινδύνους που μπορούν να περιορίσουν οι συγκεκριμένες αρχές.

Πίνακας 2.2: Οι έξι αρχές της στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών

Αρχές σχεδιασμού	Κίνδυνος που μετριάζεται
Επαναπροσδιορίστε τα όρια της αγοράς	Κίνδυνος διερεύνησης
Δώστε προσοχή στη γενικότερη εικόνα και όχι στους αριθμούς	Κίνδυνος του σχεδιασμού
Σκεφτείτε πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση	Κίνδυνος της κλίμακας
Σχεδιάστε σωστά τα στρατηγικά σας βήματα	Κίνδυνος του επιχειρησιακού προτύπου
Αρχές της εφαρμογής	Κίνδυνος που μετριάζεται
Ξεπεράστε τα βασικά οργανωτικά εμπόδια	Οργανωτικός κίνδυνος
Ενσωματώστε το στάδιο της εφαρμογής στη στρατηγική	Κίνδυνος της διαχείρισης

Πηγή: Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα

## 2.2 Η στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών και η αξιακή καινοτομία

Η δημιουργία γαλάζιων Ωκεανών είναι μια δυναμική διαδικασία και όχι ένα στατικό επίτευγμα. Όταν μία επιχείρηση αρχίζει να εδραϊώνεται στη νέα αυτή αγορά και δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τότε άλλες επιχειρήσεις αργά ή γρήγορα προσπαθούν να εισέλθουν σε αυτό το νέο τμήμα και προσπαθούν να την μιμηθούν. Μία στρατηγική γαλάζιου ωκεανού μπορεί να χαρακτηριστεί ως καλή όταν είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. (Chang, 2010)

Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών επιδιώκει να αντικαταστήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αξιακή καινοτομία ως πρωταρχικό στόχο των επιχειρήσεων, όπου οι τελευταίες θα πρέπει να δημιουργήσουν νέα ζήτηση και να εκμεταλλευτούν αναξιοποίητες αγορές. (Burke et. al., 2009)

Όπως αναφέραμε ήδη, οι δημιουργοί των γαλάζιων Ωκεανών ακολουθούν μία στρατηγική η οποία λέγεται αξιακή καινοτομία (Value Innovation). Σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής δεν είναι η υπερνίκηση του ανταγωνισμού αλλά η κατατρόπωση του μέσω της ποιοτικής εκτόξευσης και της κατάκτησης του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Μία μεγάλη αξιακή καινοτομία αποτρέπει αποτελεσματικά τους μιμητές από το να εισέλθουν στον νέο τμήμα της αγοράς και η εξοικονόμηση κόστους λαμβάνει χώρα με τη μείωση και/ή εξάλειψη των παραγόντων στους οποίους ανταγωνίζεται η βιομηχανία.

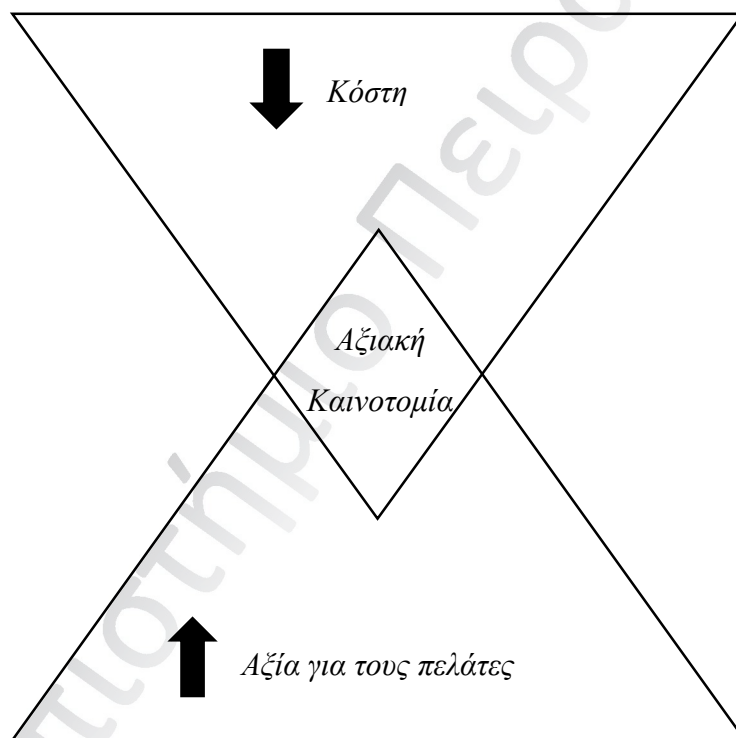
Η αξιακή καινοτομία προσφέρει μία ολοκληρωμένη διαδικασία για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την επικύρωση των νέων αξιών των πελατών για να δημιουργηθεί μία πιθανή αγορά. Η χρησιμότητα της εφαρμόζεται για:

- Την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος με σκοπό την δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού.
- Τον επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων απαιτήσεων και την κατάκτηση ενός νέου τμήματος στην αγορά.
- Τον συνδυασμό περισσότερων από δύο υφιστάμενων απαιτήσεων για την αύξηση της αξίας για τους καταναλωτές (Sangsoo et. al., 2008).

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών οδηγεί το κόστος μιας επιχείρησης σε καθοδική πορεία ενώ ταυτόχρονα οδηγεί την αξία για τους πελάτες σε ανοδική πορεία. Προκύπτει λοιπόν μία σχέση “win-win”. Η αξία για τον πελάτη προέρχεται από τη χρησιμότητα και την τιμή που του προσφέρει η επιχείρηση και η αξία για την επιχείρηση προέρχεται από την τιμή και τη διάρθρωση του κόστους

της. Για αυτούς τους δύο λόγους η αξιακή καινοτομία είναι δυνατή μόνο όταν ολόκληρο το σύστημα της χρησιμότητας, της τιμής και της κοστολόγησης της επιχείρησης είναι απόλυτα συντονισμένο. Η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών, λοιπόν, είναι διατηρήσιμη μόνο όταν υιοθετηθεί αυτή η συστημική προσέγγιση.

Η αξιακή καινοτομία είναι κάτι περισσότερο από μία απλή καινοτομία, πρόκειται για μία στρατηγική η οποία αγκαλιάζει ολόκληρο το σύστημα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Η αξιακή καινοτομία, λοιπόν, απαιτεί από μία εταιρεία να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να επιτευχθεί ένα άλμα τόσο για την ίδια όσο και για τους αγοραστές/πελάτες της. (Chang, 2010)



Διάγραμμα 2.1: Αξιακή Καινοτομία: Ο ακρογωνιαίος λίθος της Στρατηγικής των γαλάζιων Ωκεανών

Πηγή: Chang S. C., (2010), Bandit cellphones: A blue ocean strategy, Technology in Society vol.32, pp. 219-223

### 2.3 Δημιουργία ενός νέου χώρου στην αγορά

Για να δημιουργηθεί ένας νέος χώρος στην αγορά απαιτείται ένα διαφορετικό μοτίβο στρατηγικής σκέψης. Εξάλλου οι πιο κερδοφόρες στρατηγικές είναι εκείνες που

έχουν ως κύριο συστατικό τους τη διαφοροποίηση. Αλλά οι περισσότερες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να διαφοροποιηθούν, στρέφουν τις προσπάθειες τους μόνο στα δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες. (MacMillan and McGrath, 1997)

Οι μάνατζερ των επιχειρήσεων, λοιπόν, πρέπει συστηματικά να σκέφτονται και να ψάχνουν λύσεις εκτός των αποδεκτών ορίων που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Ενεργώντας με αυτόν τον τρόπο θα ανακαλυφθούν «μη κατειλημμένα εδάφη» τα οποία θα εκπροσωπούν μία πραγματική επανάσταση στην αξία. Στη συνέχεια θα περιγραφεί πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν συστηματικά αξιακή καινοτομία κοιτάζοντας πέρα από τα συμβατικά καθορισμένα όρια. Εξερευνούν, λοιπόν, άλλες βιομηχανίες/κλάδους, άλλες στρατηγικές ομάδες και την αλυσίδα των αγοραστών. Επίσης αναζητούν συμπληρωματικά προϊόντα και προσφερόμενες υπηρεσίες, και τέλος επικεντρώνονται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. (Kim and Mauborgne, 1999)

### 2.3.1 Εξερεύνηση υποκατάστατων βιομηχανιών

Μία επιχείρηση ανταγωνίζεται όχι μόνο με τις άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο βιομηχανικό κλάδο αλλά και με τις επιχειρήσεις άλλων βιομηχανιών, οι οποίες παράγουν υποκατάστατα/εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες είναι επιλογές που έχει ο πελάτης, οι οποίες έχουν διαφορετική λειτουργία και μορφή που έχουν όμως τη δυνατότητα να εξυπηρετήσουν τον ίδιο σκοπό. Οι αγοραστές σε οποιαδήποτε αγοραστική τους απόφαση «ζυγίζουν» ασυνείδητα τα διάφορα υποκατάστατα αγαθά, κάτι που πολλές φορές δεν λαμβάνεται υπ' όψη από τη μεριά των επιχειρήσεων. Σπάνια οι πωλητές σκέφτονται συνειδητά σχετικά με τους συμβιβασμούς που κάνουν οι αγοραστές τους μεταξύ των υποκατάστατων αγαθών. Η μεταβολή στην τιμή, μία αλλαγή σε ένα μοντέλο, ακόμη και μία νέα διαφημιστική καμπάνια μπορεί να προκαλέσει τεράστια αντίδραση από τους ανταγωνιστές μέσα σε έναν κλάδο, αλλά μία αντίστοιχη αντίδραση σε έναν υποκατάστατο κλάδο συνήθως μένει απαρατήρητη. Συχνά το κενό μεταξύ υποκατάστατων κλάδων προσφέρει ευκαιρίες για αξιακή καινοτομία.

Είναι πολύ σημαντικό μία εταιρεία να αναλογιστεί ποιοι είναι οι κλάδοι που συγγενεύουν με τον δικό της. Επίσης, τι είναι αυτό που ωθεί τους πελάτες να επιλέγουν λύσεις από αυτούς τους κλάδους. Αν στραφεί η προσοχή της εταιρείας στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των πελατών και περιοριστεί ή εξαλειφθεί οτιδήποτε άλλο, τότε μπορεί να δημιουργηθεί ένας νέος χώρος στην αγορά, ένας γαλάζιος ωκεανός. (Kim and Mauborgne, 1999)

### 2.3.2 Εξερεύνηση στρατηγικών ομάδων εντός των βιομηχανιών/κλάδων

Ένας γαλάζιος ωκεανός μπορεί επίσης να δημιουργηθεί αν διερευνηθούν διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. Ο όρος στρατηγικές ομάδες αναφέρεται σε ένα σύνολο από επιχειρήσεις εντός ενός κλάδου που ακολουθούν παρόμοια στρατηγική χρησιμοποιώντας παρόμοιους πόρους. Στους περισσότερους κλάδους, όλες οι θεμελιώδεις στρατηγικές διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστών του κλάδου εντοπίζονται σε ένα μικρό αριθμό στρατηγικών ομάδων.

Οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να καταταχτούν ιεραρχικά σε ένα σύστημα δύο αξόνων, τιμής και επίδοσης. Κάθε μεταβολή στην τιμή τείνει να φέρει μία αντίστοιχη μεταβολή σε κάποιες διαστάσεις της επίδοσης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης εντός μίας στρατηγικής ομάδας. Το κλειδί στη δημιουργία ενός νέου τμήματος στην αγορά εντός των υπαρχόντων στρατηγικών ομάδων είναι η κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν τις αποφάσεις των αγοραστών που σχετίζονται με τη μεταφορά τους από τη μία στρατηγική ομάδα σε μία άλλη.

### 2.3.3 Εξερεύνηση της αλυσίδας των αγοραστών

Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστές συγκλίνουν γύρω έναν κοινό ορισμό για το ποιος είναι ο πελάτης-στόχος, ενώ στην πραγματικότητα υπάρχει μία αλυσίδα από πελάτες που άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται με την αγοραστική απόφαση. Οι αγοραστές ενός προϊόντος οι οποίοι πληρώνουν για το προϊόν ή την υπηρεσία μπορεί να διαφέρουν από τους πραγματικούς χρήστες, και σε μερικές περιπτώσεις υπάρχουν κάποια τρίτα άτομα που επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις. Αυτές οι τρεις ομάδες πελατών κάποιες φορές επικαλύπτονται, ενώ κάποιες άλλες όχι. Στην περίπτωση που διαφέρουν αυτές οι τρεις ομάδες πελατών, διαφέρει και ο ορισμός που δίνουν στην αξία. Ο αγοραστής ενός προϊόντος θα ενδιαφερθεί περισσότερο για το κόστους αυτού, ενώ ο χρήστης του θα ενδιαφερθεί πολύ περισσότερο για την ευκολία κατά τη χρήση του.

Οι μεμονωμένες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο συχνά στοχεύουν σε διαφορετικά τμήματα πελατών, όπως για παράδειγμα μεγάλοι πελάτες και μικροί πελάτες. Αλλά ένας κλάδος συνήθως συγκλίνει σε μία και μοναδική αγοραστική ομάδα. Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας, για παράδειγμα, στοχεύει κυρίως σε αυτούς που επηρεάζουν τις



αγοραστικές αποφάσεις, τους γιατρούς, ενώ ο κλάδος της ένδυσης πουλάει κατά κύριο λόγο στους χρήστες.

Η αμφισβήτηση του καθιερωμένου τρόπου σκέψης αναφορικά με ποιες ομάδες αγοραστών να στοχεύσει μία επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει στην ανακάλυψη ενός καινούργιου χώρου αγοράς. Μέσω της παρακολούθησης των αγοραστικών ομάδων, λοιπόν, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν νέες ιδέες για το πώς να επανασχεδιάσουν τις καμπύλες αξίας και να επικεντρωθούν σε ένα αγνοημένο σύνολο πελατών. (Kim and Mauborgne, 1999)

#### 2.3.4 Εξέταση συμπληρωματικών προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών

Στις περισσότερες περιπτώσεις η αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών επηρεάζεται από άλλα. Στους περισσότερους κλάδους οι ανταγωνιστές συγκλίνουν εντός των ορίων του δικού τους κλάδου και των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται σε αυτόν.

Η ανεκμετάλλευτη αξία είναι συνήθως κρυμμένη σε συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Το κλειδί είναι να αντιληφθεί κανείς το σύνολο των σκέψεων που πραγματοποιεί ένας καταναλωτής πριν την επιλογή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Ένας εύκολος τρόπος να πραγματοποιηθεί αυτό είναι να σκεφτεί κανείς τι συμβαίνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη χρήση ενός προϊόντος. Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα νέο τμήμα στην αγορά ελαχιστοποιώντας τα συμπληρωματικά αγαθά, τα οποία μειώνουν την αξία των δικών τους προϊόντων ή υπηρεσιών.

#### 2.3.5 Δημιουργήστε ένα προϊόν που απευθύνεται και στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή

Ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο τείνει να συγκλίνει όχι μόνο σε μια αποδεκτή έννοια του φάσματος των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και σε μια συγκεκριμένη παράμετρο προσέλκυσης των πελατών. Κάποιοι κλάδοι ανταγωνίζονται κυρίως στην τιμή και στη λειτουργικότητα που βασίζεται κυρίως στους υπολογισμούς της χρησιμότητας, η προσέγγιση τους δηλαδή βασίζεται στη λογική. Από την άλλη, ορισμένοι κλάδοι ανταγωνίζονται κυρίως στις αισθήσεις, η δική τους προσέγγιση βασίζεται στο συναίσθημα.

Ελάχιστες είναι οι φορές που η ελκυστικότητα ενός προϊόντος είναι αποτέλεσμα μόνο της μίας ή της άλλης προσέγγισης. Τις περισσότερες έχει να κάνει με τον τρόπο που οι εταιρείες ανταγωνίζονται ή μια την άλλη στο παρελθόν και με τον τρόπο που έχουν εκπαιδεύσει τους καταναλωτές. (Kim and Mauborgne, 2006) Όταν οι επιχειρήσεις παίρνουν την πρωτοβουλία να αμφισβητήσουν τον λειτουργικό/συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου τους, συχνά ανακαλύπτουν νέο χώρο στην αγορά.

### 2.3.6 Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων

Όλοι οι κλάδοι εξαρτώνται από εξωτερικές πιέσεις/τάσεις, οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους στην πάροδο του χρόνου. Κοιτώντας αυτές τις τάσεις από τη σωστή σκοπιά μπορεί κανείς να ανακαλύψει ευκαιρίες για δημιουργία νέου τμήματος στην αγορά. Κάποια από τα παραδείγματα τέτοιων τάσεων είναι η διάδοση του Internet ή το παγκόσμιο κίνημα για την προστασία του περιβάλλοντος.

Συνήθως οι ιδέες για τη δημιουργία ενός νέου τμήματος στην αγορά έρχονται όταν κάποιος εξετάσει πως η νέα τάση θα μεταβάλει την αξία για τον πελάτη και το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης. Εξετάζοντας διαφορετικές χρονικές περιόδους, δηλαδή εξετάζοντας την αξία μίας αγοράς σήμερα αλλά και αύριο, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να διαμορφώσουν το μέλλον τους και να διεκδικήσουν έναν νέο ωκεανό. Το ζητούμενο δεν είναι να προβλεφθεί το μέλλον, ούτως ή άλλως κάτι τέτοιο είναι αδύνατο, αλλά να ανακαλυφθούν χρήσιμα στοιχεία σε τάσεις που μπορούμε να παρατηρήσουμε σήμερα.

Η συγκεκριμένη τακτική είναι ίσως η δυσκολότερη από όλες τις προηγούμενες αλλά μπορεί να εφαρμοστεί τόσο μεθοδικά όσο και οι προηγούμενες.

Ο πίνακας 2.3 παρουσιάζει συνοπτικά το πλαίσιο των έξι τακτικών.

Πίνακας 2.3 : Από τον σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών

	<b>Σκληρός Ανταγωνισμός</b>	<b>Δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών</b>
<b>Κλάδος</b>	Επικεντρώνεται στους άλλους παίκτες του κλάδου	Διερευνά συγγενικούς κλάδους
<b>Στρατηγική ομάδα</b>	Επικεντρώνεται στην ανταγωνιστική θέση μέσα σε μία στρατηγική ομάδα	Διερευνά διάφορες στρατηγικές ομάδες μέσα στον κλάδο
<b>Ομάδα αγοραστών</b>	Επικεντρώνεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση της ομάδας αγοραστών	Επαναπροσδιορίζει την ομάδα αγοραστών του κλάδου
<b>Φάσμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών</b>	Επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εντός των ορίων του κλάδου	Εξετάζει συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες
<b>Λειτουργικός – συναισθηματικός προσανατολισμός του κλάδου</b>	Επικεντρώνεται στη βελτίωση της επίδοσης στο θέμα των τιμών μέσα στα πλαίσια της λειτουργικής – συναισθηματικής προσέγγισης του κλάδου	Επανεξετάζει το λειτουργικό – συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου
<b>Χρόνος</b>	Αναλώνεται στην προσαρμογή στις εξωτερικές τάσεις όταν αυτές εκδηλώνονται	Συμμετέχει στη διαμόρφωση των τάσεων σε βάθος χρόνου

Πηγή: Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα

#### 2.4 Εργαλεία και πλαίσια για τη δημιουργία Γαλάζιων Ωκεανών

Δυστυχώς τα εργαλεία και τα πλαίσια ανάλυσης που υπάρχουν για την κατανόηση και τη δημιουργία επιτυχημένων γαλάζιων ωκεανών είναι πολύ λίγα και αυτός είναι ο βασικότερος λόγος που οι οργανισμοί και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν επιχειρούν μία τέτοιου είδους στρατηγική. Όμως, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες για ανάπτυξη κάποιων εργαλείων και πλαισίων τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχημένη δημιουργία στρατηγικής γαλάζιων Ωκεανών. (Kim and Mauborgne, 2006)

Στη συνέχεια θα αναλυθούν κάποια από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη της στρατηγικής των γαλαζίων ωκεανών.

#### 2.4.1 Ο Καμβάς της Στρατηγικής

Ο Καμβάς της Στρατηγικής εξετάσει κυρίως ποσοτικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων παικτών στον κλάδο. Επικεντρώνεται στους βασικούς παράγοντες όπως το προϊόν, η υπηρεσία, η παράδοση. Μία προσεκτική ανάλυση θα αποκαλύψει όλα τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και μία προσεκτική έρευνα αγοράς θα αποκαλύψει ποια είναι τα κλειδιά, τι επιθυμούν ουσιαστικά οι πελάτες και σε ποιο βαθμό. (Pitta, 2009). Είναι ένα πλαίσιο ανάλυσης με ιδιαίτερη σημασία για την αξιακή καινοτομία και τη δημιουργία γαλαζίων ωκεανών και απαντάει σε κάποιες σημαντικές ερωτήσεις (Kim and Mauborgne, 2006):

- Πως μπορεί κανείς να ξεφύγει από αυτό τον κόκκινο ωκεανό και τον αιματηρό ανταγωνισμό και να καταστήσει τον ανταγωνισμό ασήμαντο;
- Πως μπορεί μία επιχείρηση να ανοιχτεί και να καταλάβει έναν γαλαζίο ωκεανό, έναν αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά;

Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι ένα διάγραμμα δύο αξόνων. Στον οριζόντιο άξονα δίνονται όλα, ανεξαιρέτως, τα κριτήρια που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό και τις επενδύσεις στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά στον κάθετο άξονα φαίνεται το επίπεδο των προϊόντων που προσφέρονται στους υπάρχοντες πελάτες. Μία υψηλή βαθμολογία σε έναν από τους παράγοντες δείχνει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση προσφέρει περισσότερο από αυτόν στους πελάτες της και ότι σίγουρα επενδύει περισσότερους πόρους. (Kim and Mauborgne, 2005)

Η γραφική αναπαράσταση αυτών των διαβαθμίσεων των παραγόντων στον καμβά της στρατηγικής αποτελούν την καμπύλη αξίας (value curve) της επιχείρησης που ουσιαστικά αποτελεί και τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Η καμπύλη αξίας είναι το βασικό στοιχείο του καμβά της στρατηγικής.

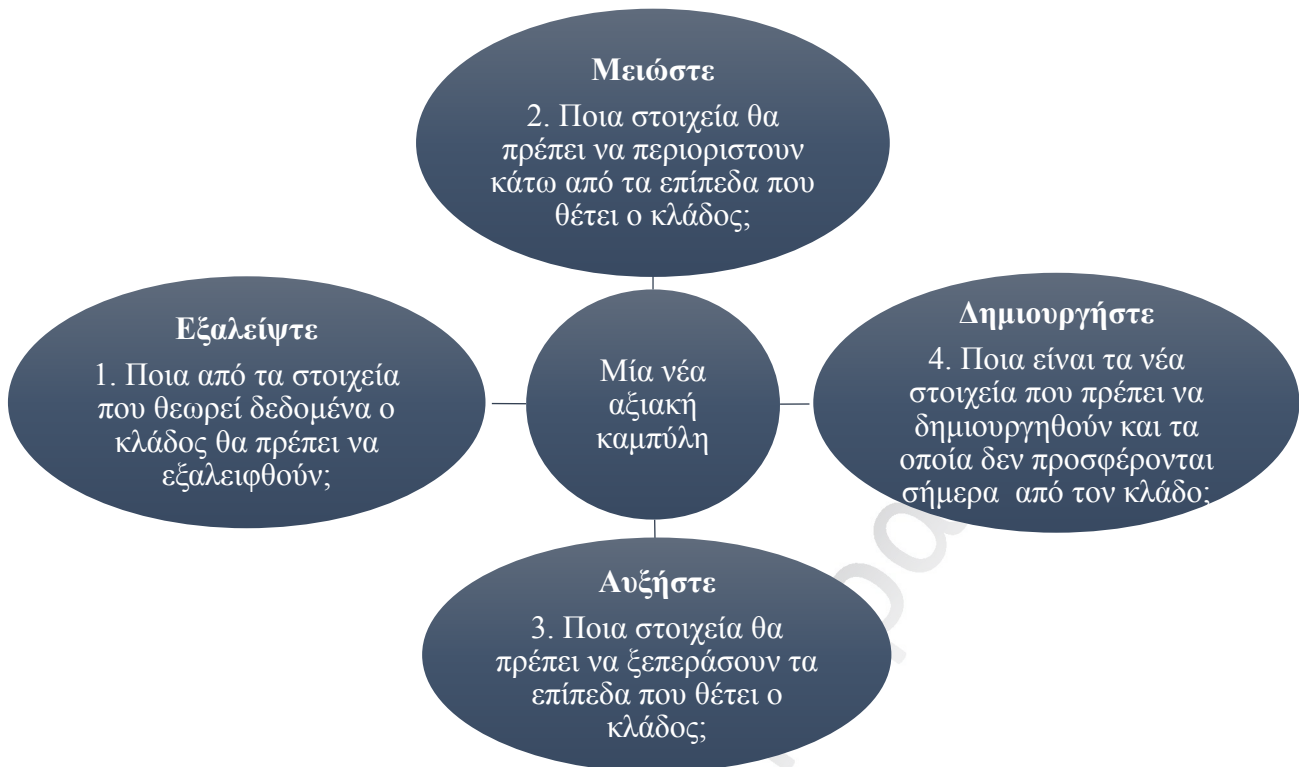
Για να μετατοπιστεί ριζικά ο καμβάς της στρατηγικής ενός κλάδου θα πρέπει μία επιχείρηση να επαναπροσδιορίσει την εστίαση της στρατηγικής της από τα ανταγωνιστικά προϊόντα στα εναλλακτικά και από τους πελάτες στους μη-πελάτες. Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να μην χρησιμοποιεί πλέον τους ανταγωνιστές ως σημείο αναφοράς, ούτε να αντιμετωπίζει το δίλημμα της στρατηγικής που θα μπορούσε να ακολουθήσει (στρατηγικής της διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους) ώστε να επιτευχθεί η διαδικασία

της αναζήτησης της αξίας και του κόστους. Καθώς η στρατηγική της επιχείρησης θα εστιάζει πλέον στους μη πελάτες και στα εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας της, θα γίνεται πιο διορατική. Με αυτόν τον τρόπο θα επαναπροσδιορίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος και θα εντοπίζει νέα στοιχεία που μπορούν να προσδώσουν αξία στον πελάτη έξω από τα όρια του κλάδου. Από την άλλη πλευρά εάν αναλωθεί μία επιχείρηση στη συμβατική στρατηγική λογική θα παραμείνει στον φαύλο κύκλο μίας συνεχούς προσπάθειας να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές, προσφέροντας καλύτερες και οικονομικότερες λύσεις από εκείνους στα σε ήδη υπάρχοντα προβλήματα του κλάδου. (Kim and Mauborgne, 2006)

#### 2.4.2 Το πλαίσιο των Τεσσάρων Ενεργειών

Ένα άλλο πολύ σημαντικό εργαλείο για την δημιουργία γαλάζιων Ωκεανών είναι αυτό του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών. Το συγκεκριμένο πλαίσιο δημιουργήθηκε ώστε να μπορούν να εντοπίζονται τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την αξία για τον πελάτη και για να δημιουργείτε μία νέα αξιακή καμπύλη. (Kim and Mauborgne, 2006)

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.2 για να μπορέσει να σχεδιαστεί μία νέα αξιακή καμπύλη πρέπει να απαντηθούν τέσσερα ερωτήματα. Σε αυτά τα ερωτήματα επιβάλλεται να απαντήσει η στρατηγική και το επιχειρηματικό πρότυπο ενός κλάδου προκειμένου να μην ισχύει ο συμβιβασμός αξίας – κόστους και να είναι δυνατή η σχεδίαση μίας νέας αξιακής καμπύλης.



Διάγραμμα 2.2: Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών

Πηγή: Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα

Η απάντηση στην πρώτη ερώτηση (ποια από τα στοιχεία που θεωρεί δεδομένα ο κλάδος πρέπει να εξαλειφθούν;) ωθεί μία επιχείρηση να αναλογιστεί ποιοι από τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε έναν συγκεκριμένο κλάδο πρέπει να εξαλειφθούν. Συνήθως, αυτοί οι παράγοντες ακόμα και αν δεν προσθέτουν ή δεν αφαιρούν αξία θεωρούνται δεδομένοι. Τις περισσότερες φορές αυτό που θεωρούν σημαντικό οι πελάτες μίας επιχείρησης και το αντιλαμβάνονται ως αξία αλλάζει αλλά δυστυχώς οι επιχειρήσεις δεν το αντιλαμβάνονται και δεν κάνουν αλλαγές προς την νέα τάξη πραγμάτων, λόγω του γεγονότος ότι χρησιμοποιούν η μία την άλλη ως σημείο αναφοράς.

Η απάντηση στη δεύτερη ερώτηση (ποια στοιχεία θα πρέπει να περιοριστούν κάτω από τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;) κάνει την επιχείρηση να ελέγξει ποια από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της έχουν αναπτυχθεί σε υπερβολικό βαθμό, λόγω της προσπάθειας να ανταγωνιστούν η μία την άλλη και να κερδίσουν μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν έναν μεγάλο όγκο υπηρεσιών στους πελάτες με

αποτέλεσμα να αυξάνεται σημαντικά το κόστους χωρίς το αντίστοιχο όφελος. (Kim and Mauborgne, 2005)

Η απάντηση στην τρίτη ερώτηση (ποια στοιχεία θα πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος); ωθεί την επιχείρηση να βρει και να εξαλείψει τους περιορισμούς που ο ίδιος ο κλάδος αναγκάζει τους πελάτες να κάνουν. Τέλος η απάντηση στην τέταρτη ερώτηση (ποια είναι τα νέα στοιχεία που πρέπει να δημιουργηθούν και τα οποία δεν προσφέρονται σήμερα από τον κλάδο;) βοηθά την επιχείρηση να ανακαλύψει νέες πηγές αξίας για τους πελάτες της, να δημιουργήσει νέα ζήτηση και να αλλάξει τη στρατηγική τιμολόγησης τους κλάδου.

Μία επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να μειώσει το κόστος της συγκρινόμενη με τους ανταγωνιστές της μέσω των δύο πρώτων ερωτήσεων που έχουν να κάνουν με την εξάλειψη και τον περιορισμό κάποιων παραγόντων. Οι δύο επόμενες ερωτήσεις προσφέρουν βοήθεια για αύξηση της αξίας για τους πελάτες της επιχείρησης και δημιουργία νέας ζήτησης. Συνολικά οι τέσσερις παραπάνω ερωτήσεις βοηθούν στον επαναπροσδιορισμό της αξίας για τον πελάτη μέσω στοιχείων που θα συλλεχτούν από εναλλακτικούς κλάδους, με αποτέλεσμα να προσφερθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα.

Με την εφαρμογή του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών στον στρατηγικό καμβά ενός κλάδου μία επιχείρηση μπορεί να δει με διαφορετικό τρόπο την καθιερωμένη κατάσταση. Η λύση βρίσκεται στην καινοτομική θεώρηση του status quo μέσα από ένα νέο πρίσμα γνώσης και αμφισβήτησης των ευρέως αποδεκτών αληθειών.

#### 2.4.3 Πλέγμα: Εξαλείψτε – Ελαττώστε – Αυξήστε – Δημιουργήστε

Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελεί μία συμπληρωματική ανάλυση του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών, και ονομάζεται πλέγμα της εξάλειψης – ελάττωσης – επαύξησης – δημιουργίας. Το συγκεκριμένο πλέγμα ωθεί τις επιχειρήσεις να απαντήσουν στα τέσσερα ερωτήματα του προηγούμενου εργαλείου και να δημιουργήσουν τελικά μία νέα καμπύλη αξίας. (Kim and Mauborgne, 2005) Οι επιχειρήσεις συμπληρώνουν το πλέγμα με πράξεις εξάλειψης και ελάττωσης κάποιων παραγόντων αλλά και με πράξεις δημιουργίας και επαύξησης κάποιων άλλων. Έτσι οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν τέσσερα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Σταματούν την υποκατάσταση κόστους – αξίας, μέσω της ταυτόχρονης αναζήτησης, τόσο της διαφοροποίησης όσο και του χαμηλού κόστους.

- Σηματοδοτεί αμέσως τις εταιρείες οι οποίες είναι επικεντρωμένες μόνο στην επαύξηση και τη δημιουργία νέων παραγόντων και επομένως, αυξάνουν το κόστος τους, ενώ συχνά επενδύουν υπερβολικά στη δημιουργία σύνθετων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Δημιουργεί υψηλή δέσμευση κατά την εφαρμογή του και αποτελεί ένα απλό μοντέλο για όλα τα στελέχη σε οποιαδήποτε βαθμίδα και αν ανήκουν.
- Λόγω του γεγονότος ότι η συμπλήρωση του πλέγματος αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία κατευθύνει την επιχείρηση στη σθεναρή παρατήρηση κάθε παράγοντα που προσδιορίζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, κάνοντάς την έτσι να ανακαλύψει όλες τις αυτονόητες υποθέσεις τις οποίες πραγματοποιεί ασυνείδητα ενώ ανταγωνίζεται.

Στο διάγραμμα 2.3 φαίνεται η μορφή του πλέγματος της εξάλειψης – ελάττωσης – επαύξησης – δημιουργίας.



Διάγραμμα 2.3: Το πλέγμα της εξάλειψης – ελάττωσης – επαύξησης – δημιουργίας

Πηγή: Kim C. W., Mauborgne R. (2005), Blue Ocean Strategy from Theory to Practice, vol. 4, no. 3, California Management Review



## 2.5 Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής

Η αποτελεσματική Στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών, όταν εκφράζεται με μια αξιακή καμπύλη, έχει τρία πολύ σημαντικά συμπληρωματικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι: το σημείο εστίασης, η διαφοροποίηση και το ακαταμάχητο σλόγκαν. Εάν δεν υπάρχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, η στρατηγική της επιχείρησης θα είναι μπερδεμένη, δεν θα διαφοροποιείται, θα μεταδίδεται με δυσκολία και το κόστος της θα είναι απαγορευτικό. Οι τέσσερις ενέργειες, από το αντίστοιχο πλαίσιο, για τη δημιουργία μίας καινούργιας αξιακής καμπύλης θα πρέπει να έχουν ως επίκεντρο τη δημιουργία ενός στρατηγικού προφίλ για τον οργανισμό με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ουσιαστικά τα τρία αυτά χαρακτηριστικά χρησιμεύουν ως ένα πρωταρχικό τεστ βιωσιμότητας των ιδεών που θα μπορούσαν να επιτύχουν στους γαλάζιους ωκεανούς. (Kim and Mauborgne, 2006)

➤ *Σημείο Εστίασης*

Όλες οι επιτυχημένες στρατηγικές των επιχειρήσεων εστιάζουν κάπου, κάτι το οποίο είναι εμφανές εάν κάποιος επικεντρωθεί στο στρατηγικό προφίλ της επιχείρησης ή στην αξιακή της καμπύλη.

➤ *Διαφοροποίηση*

Η στρατηγική μιας επιχείρησης παύει να είναι μοναδική, εάν η στρατηγική αυτή αποτελεί αντίδραση στον ανταγωνισμό. Οι καμπύλες αξίας, όμως, των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών είναι ξεχωριστές. Μέσω του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών όσες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν έναν γαλάζιο ωκεανό διαφοροποιούν το προφίλ τους από εκείνο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται.

➤ *Ακαταμάχητο Σλόγκαν*

Μια επιτυχημένη στρατηγική σίγουρα συνοδεύεται και από ένα σαφές και ακαταμάχητο σλόγκαν. Ένα καλό σύνθημα θα πρέπει να αποτελεί και ένα ξεκάθαρο μήνυμα το οποίο παράλληλα να παρουσιάζει το πραγματικό προϊόν. Σε διαφορετική περίπτωση, οι πελάτες μπορεί να χάσουν το ενδιαφέρον τους για το συγκεκριμένο προϊόν και την εμπιστοσύνη τους απέναντι στην επιχείρηση.

### Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Abraham S., (2006), Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, Strategy and Leadership, vol. 34, no 5, Emerald Group Publishing Limited

Burke A., Van Stel A., and Thurik R., (2009) Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, ERIM Report Series Research in Management

Chang S. C., (2010), Bandit cellphones: A blue ocean strategy, Technology in Society vol.32, pp. 219-223

Kim C., Kyung H. Y., Kim J., (2008), A strategy for third-party logistics systems :A case analysis using the blue ocean strategy, omega- The International Journal of Management Science, pp. 522-534

Kim C. W., Mauborgne R. (2005), Blue Ocean Strategy from Theory to Practice, vol. 4, no. 3, California Management Review

Kim C. W., Mauborgne R. (2005), Value Innovation: a leap into the Blue Ocean, vol.26, no. 4, pp. 22-28, Journal of Business Strategy

Kim C. W., Mauborgne R. (1999), Creating a new market space, Harvard Business Review, pp.83-93

Leavy B., (2005) Value pioneering – how to discover your own “blue ocean”: interview with W. Chan Kim and Rene’e Mauborgne, vol. 33, no.6, pp. 13-20, Strategy and Leadership

MacMillan C.I, McGrath R.G, (1997), Discovering New Points of Differentiation, Harvard Business Review, vol.75, no. 4, pp.133-145

Pitta D., (2009), Issues in a down economy: blue oceans and new product development pp. 292-296, Journal of Product and Brand Management

Sangsoo K., Hoh P. I., Jongmoon B., Kazman R., Kwangsin H. (2008), VIRE: Sailing a Blue Ocean with Value Innovation Requirements, IEEE Computer Society, IEEE Software

Sheehan T.N., Vaidyanathan G., (2009), Using a value creation compass to discover a “Blue Oceans”, vol. 37, no 2, Emerald Group Publishing Limited

Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα σελίδες 30-34, 48, 52, 55-70, 70-74

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 3

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management

#### 3.1 Εισαγωγή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) θεωρείται μία σύγχρονη τάση στην επιστήμη της Διοίκησης και βασίζεται σε ένα σύνολο αρχών που μπορούν να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις έτσι ώστε να βελτιωθεί η συνολική επίδοση και η επίτευξη των στόχων της. (Mohammed et. al., 2013). Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να αυξήσουν τα κέρδη τους και για να γίνουν καινοτόμες. (Bon et. al., 2013)

Η σημασία της έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Επίσης έχει αναπτυχθεί γύρω από μία σειρά κρίσιμων παραγόντων που ποικίλλουν ανάλογα τον συγγραφέα αν και τα βασικά στοιχεία της είναι η ηγεσία, ο σχεδιασμός της ποιότητας, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση των διεργασιών, η συνεργασία με τους πελάτες και τους προμηθευτές και η συνεχή βελτίωση (Tari' and Sabater, 2004).

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για να πραγματοποιήσει μια πραγματική αλλαγή σε έναν οργανισμό, απαιτεί αλλαγή στο σχεδιασμό, τις λειτουργίες και την κουλτούρα της επιχείρησης σε στρατηγικό επίπεδο. Στην πραγματικότητα αυτή η αλλαγή μπορεί να είναι μία πολύπλοκη διαδικασία για πολλούς οργανισμούς που επιδιώκουν τη βελτίωση τους.

Η ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για την εισαγωγή των προαναφερθέντων αρχών συνδυασμένες ως μία στρατηγική προσηλωμένη στη βελτίωση, έχει τις ρίζες της στις Ιαπωνικές εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, το 1949, η ένωση των Ιαπώνων επιστημόνων και μηχανικών σχημάτισε μία ειδική επιτροπή από επιστήμονες, μηχανικούς και κυβερνητικά στελέχη που αφοσιώθηκαν στη βελτίωση της Ιαπωνικής παραγωγικότητας, καθώς και στην ενίσχυση της μεταπολεμικής ποιότητας της ζωής τους (Powell, 1995). Στη συνέχεια εταιρείες του δυτικού κόσμου ακολούθησαν αυτό το παράδειγμα γύρω στο 1980. (Samson and Terziovski, 1999)

Στην Ιαπωνία, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δημιουργήθηκε ως μία μορφή διοίκησης προσηλωμένη στις καινοτομίες, όπως κύκλοι ποιότητας, συνεργασία με τους προμηθευτές, παραγωγή just-in-time. Ωστόσο, καθώς τα προγράμματα ποιοτικού ελέγχου εφαρμόστηκαν ευρύτερα, κατέστη σαφές ότι ορισμένες πτυχές της φιλοσοφίας της ΔΟΠ

θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και σε άλλες λειτουργίες, όπως η ανάπτυξη προϊόντος, η αγορά, η τιμολόγηση, με δυνατότητα εφαρμογής σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς καθώς και σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. (Powell, 1995)

Πολλές γνωστές επιχειρήσεις οι οποίες βρέθηκαν αντιμέτωπες με σοβαρά προβλήματα κερδοφορίας, αναγεννήθηκαν και αποκατέστησαν το μερίδιο της αγοράς και της κερδοφορίας τους βασισμένες στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κάποιες από αυτές είναι η Xerox, η Harley Davidson και η Ford. Επίσης χιλιάδες λιγότερο γνωστές επιχειρήσεις ακολούθησαν τις ίδιες πρακτικές, σε μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση. (Samson and Terziovski, 1999)

### 3.2 Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στη διεθνή βιβλιογραφία παρέχονται πολλοί διαφορετικοί ορισμοί του όρου «Ολική Ποιότητα» ως αποτέλεσμα της συνεχούς εφαρμογής και εμπειρίας. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποιοι από αυτούς:

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας λέγεται ότι είναι μία διοικητική προσέγγιση ενός οργανισμού, με επίκεντρο την ποιότητα, η οποία βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και έχει ως στόχο τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των πελατών και την παροχή ωφελειών για ολόκληρο τον οργανισμό και την κοινωνία. (Hellsten and Klefsjo, 2000).

Οι Dahlgaard et al. (1998) θεωρούν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία εταιρική κουλτούρα η οποία χαρακτηρίζεται από αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, μέσω της συνεχούς βελτίωσης στην οποία συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. (Andersson et. al., 2006)

Οι Shiba et al. (1993) υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα εξελισσόμενο σύστημα πρακτικών, εργαλείων και μεθόδων κατάρτισης για τη διοίκηση των επιχειρήσεων ώστε να παρέχουν ικανοποίηση στους πελάτες σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. (Andersson et. al., 2006)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως μία ολιστική φιλοσοφία διοίκησης που προσπαθεί για συνεχή βελτίωση σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν η αντίληψη της ολικής ποιότητας αξιοποιείται από την απόκτηση των πόρων για την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση. (Kaynak, 2003)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως ένα σύνολο μίας φιλοσοφίας διοίκησης και των ακολουθούμενων από τις επιχειρήσεις πρακτικών που αποσκοπεί στην αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων ενός οργανισμού, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Μποχώρης, 2012)

### 3.3 Υποθέσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αν και με κάποιες διαφορές, υπάρχει μία γενική συμφωνία όσον αφορά τις υποθέσεις που περιλαμβάνονται στη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω τρεις:

- Πρώτον: Οι βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, την κοινωνική και την τεχνική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τα κοινωνικά ζητήματα επικεντρώνονται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και δίνει έμφαση στην ηγεσία, στην ομαδική εργασία, στην εκπαίδευση και στην συμμετοχή των εργαζομένων. Από την άλλη, τα τεχνικά ζητήματα αντνακλούν έναν προσανατολισμό προς τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και των λειτουργιών και επιδιώκουν να δημιουργήσουν μία μέθοδο εργασίας, μέσω της δημιουργίας σαφώς καθορισμένων διαδικασιών και διεργασιών, ώστε να καταστεί δυνατή η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες.
- Δεύτερον: Η διαχείριση των κοινωνικών και τεχνικών θεμάτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν μεμονωμένα. Οι κοινωνικές και τεχνικές διαστάσεις, καθώς και οι βασικές έννοιες που τις αποτελούν, θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους και να αλληλοστηρίζονται αντνακλώντας τον ολιστικό χαρακτήρα των πρωτοβουλιών της ΔΟΠ.
- Τρίτον: Η βιβλιογραφία προτείνει ότι η βέλτιστη διαχείριση των βασικών εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα οδηγήσει σε καλύτερη οργανωσιακή επίδοση. Το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο για αυτή τη σχέση βασίζεται στην υπόθεση ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει ανώτερη αξία στον πελάτη, επειδή αναγνωρίζει τις επιθυμίες και τις λανθάνουσες ανάγκες αυτών, ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες αγορές και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των διεργασιών που παράγουν το προϊόν ή την υπηρεσία. (Bou-Llusar et. al., 2009)

### 3.4 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι διάφοροι ερευνητές και μελετητές διαφωνούν σχετικά με το ποια είναι τα θεμέλια της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αυτό σχετίζεται με την πληθώρα των ορισμών που υπάρχουν για αυτή. Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί όροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της συγκεκριμένης έννοιας, όπως ο έλεγχος της ολικής ποιότητας, η βελτίωση της ολικής ποιότητας και το στρατηγικό μάνατζμεντ της ποιότητας (Hellsten and Klefsjo, 2000).

Αν και ο κάθε ερευνητής έχει μία ιδιαίτερη άποψη για την έννοια, υπάρχουν πέντε αρχές στις οποίες συμφωνούν οι περισσότεροι των ερευνητών. Αυτές οι αρχές είναι οι ακόλουθες:

- Δημιουργία ενός ποιοτικού και σημαντικού έργου από την αρχή
- Έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη
- Σαφής στρατηγική για βελτίωση
- Συνεχής βελτίωση από όλους τους εργαζόμενους μέσα σε έναν οργανισμό
- Ενθάρρυνση της αρχής του αμοιβαίου σεβασμού και του ομαδικού πνεύματος μέσα στον οργανισμό . (Mohammed et. al., 2013)

### 3.5 Στρατηγικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, που είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, πραγματοποιεί μία αποτελεσματική αλλαγή στις διεργασίες χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες στρατηγικές (Duran et. al., 2014):

- Αλλάζει την κουλτούρα του οργανισμού.
- Διαπιστώνει τη συμμετοχική διοίκηση μέσω των στόχων του οργανισμού
- Εκπαιδεύει και πραγματοποιεί κατάρτιση.
- Διασφαλίζει συνεχή βελτίωση (εστίαση στους γενικούς στόχους της επιχείρησης στην διαδικασία βελτίωσης και όχι στις μεμονωμένες πρακτικές)
- Εντοπίζει και ικανοποιεί εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες (δημιουργία ισχυρής επικοινωνίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες έτσι ώστε να επικεντρωθούν στην ποιότητα κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός προϊόντος, την αγοραστική πολιτική και όχι την τιμή).
- Αυξάνει την επικοινωνία έτσι ώστε να διευκολυνθεί η βελτίωση.
- Μετράει και επιδεικνύει προϊόντα και δεδομένα στην διεργασία

- Ενισχύει τους εργαζομένους σε οποιοδήποτε τομέα σχετικό με την ποιότητα.

### 3.6 Οι συγγραφείς και τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπάρχουν κάποιοι συγγραφείς, οι οποίοι πραγματοποίησαν μεγάλο έργο, όπως ισχύει σε οποιοδήποτε άλλο επιστημονικό τομέα. Αν και με την συγκεκριμένη έννοια έχουν ασχοληθεί αρκετοί επιστήμονες, στη συνέχεια θα αναφερθούν μόνο εκείνοι οι οποίοι έχουν επιδείξει μία πολυετή προσήλωση στην ποιότητα (James, 1996). Στη συνέχεια παρατίθεται ένας πίνακας με τους γκουρού της ποιότητας, όπως αποκαλούνται, και το έργο που πραγματοποίησε καθένας από αυτούς. Αναλύονται επίσης και κάποια από τα εργαλεία αυτών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



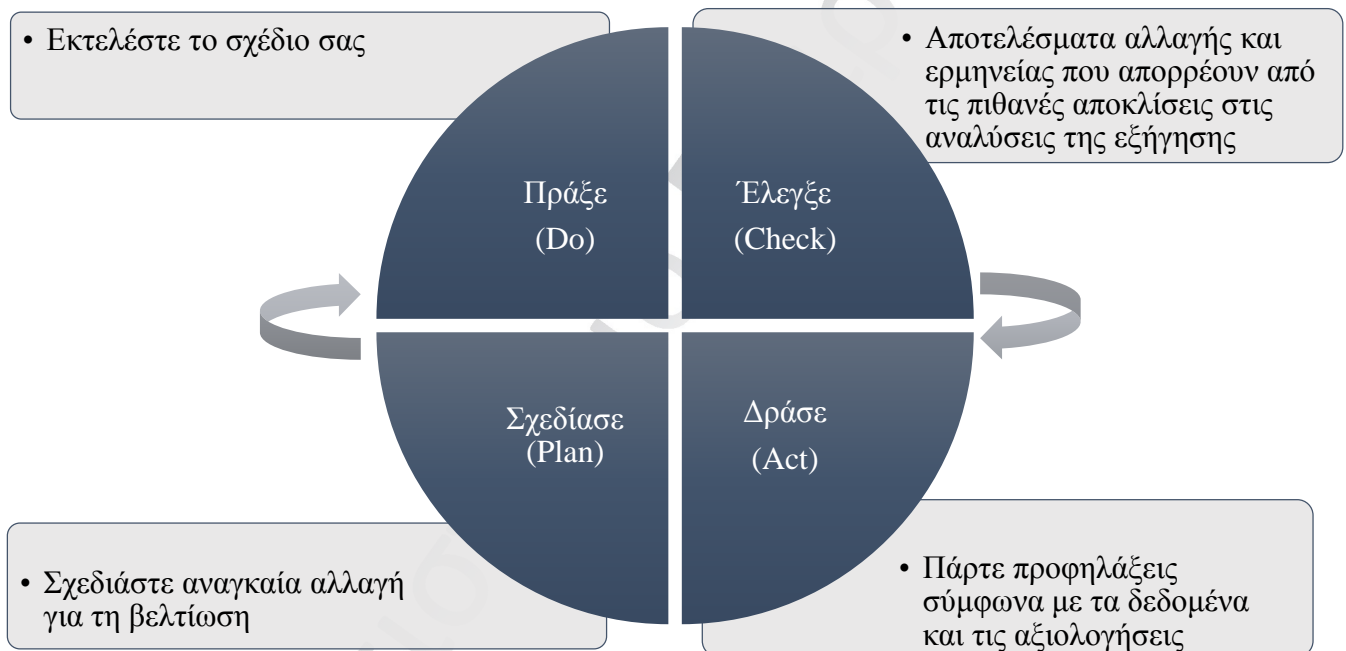
Πίνακας 3.1: Ο προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας

Συγγραφέας	Ορισμός της Ποιότητας	Προσανατολισμός	Ανέπτυξε
<b>Juran</b>	Καταλληλότητα προς χρήση	Πελάτης	Τριλογία της ποιότητας Τα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας Εσωτερικός πελάτης Οι τέσσερις φάσεις της επίλυσης προβλημάτων Συμβούλιο ποιότητας Η έλκα της ποιότητας
<b>Deming</b>	Καταλληλότητα ως προς το σκοπό	Πελάτης	Τα 14 σημεία ποιότητας Ο κύκλος του PDCA του Deming Οι επτά θανάσιμες ασθένειες Συστήματα βαθιάς γνώσης
<b>Garvin</b>	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Πελάτης και Προμηθευτής	Οι 5 βάσεις της ποιότητας Οι 8 διαστάσεις της ποιότητας
<b>Grosby</b>	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	Οι 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα
<b>Ishikawa</b>	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Προμηθευτής	Διάγραμμα Ishikawa («ψαροκόκαλο») Ταξινόμηση των στατιστικών εργαλείων ποιότητας Έλεγχος ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση Κύκλοι ποιότητας
<b>Feigenbaum</b>	Ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος	Προμηθευτής	Βιομηχανικός κύκλος Χρήση του συμβούλου ποιότητας
<b>Taguchi</b>	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Προμηθευτής	Ποιότητα των μεθόδων σχεδιασμού

Πηγή: James P.,( 1996) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις κλειδάριθμος

Ο Deming (1982, 1986) υπογράμμισε τη χρήση των στατιστικών τεχνικών για τον έλεγχο της ποιότητας και πρότεινε δεκατέσσερις αρχές για να βελτιωθεί η ποιότητα στους οργανισμούς με βάση τις ακόλουθες ιδέες: την ηγεσία, την φιλοσοφία βελτίωσης, την ενδεδειγμένη παραγωγή από την αρχή, την κατάρτιση των στελεχών και των εργαζομένων, την εσωτερική επικοινωνία με στόχο την εξάλειψη των εμποδίων για την συνεργασία και την καταστολή των ποσοτικών στόχων. (Tari', 2005)

Ο Deming εισήγαγε τον κύκλο του Deming για πρώτη φορά στην Ιαπωνία για να εξασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση. Ο κύκλος του Deming είναι επίσης γνωστός ως κύκλος PDCA (Plan – Do – Check - Act). Στο διάγραμμα 3.1 δίνεται η μορφή του κύκλου του Deming. (Duran et. al., 2014)



Διάγραμμα 3.1: Ο Κύκλος του Deming

Πηγή: Duran C., Çetindere A., Şahan O.(2014), An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir, Social and Behavioral Sciences 109 pp. 65 – 77

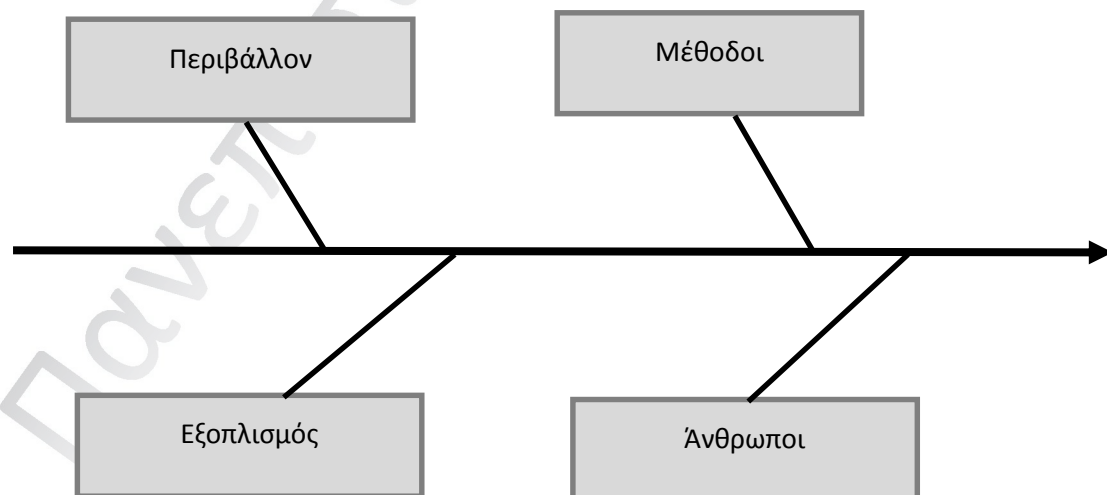
Ο Juran επεσήμανε τη σημασία των τεχνικών και διαχειριστικών πτυχών και προσδιόρισε τις τρεις βασικές λειτουργίες της διεργασίας της διοίκησης της ποιότητας, οι οποίες είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση και ο έλεγχος, ως τα στάδια για τη βελτίωση της ποιότητας. Επίσης ανέφερε ότι ο στόχος της διοίκησης είναι να μειωθεί το κόστος από τα

λάθη, φτάνοντας σε ένα σημείο που το συνολικό κόστος ποιότητας να είναι ελάχιστο. (Tari, 2005).

Επίσης, ο Juran παρατήρησε πως μπορεί να εφαρμοστεί η αρχή του Pareto στη βελτίωση της ποιότητας. Η βάση βρίσκεται στο να διακριθούν τα λίγα ζωτικής σημασίας στοιχεία από τα πολλά ασήμαντα. Ακόμα ενδιαφέρθηκε ιδιαίτερα για το κόστος ποιότητας και χρησιμοποίησε εκτενώς την αρχή του Pareto ως εργαλείο για να παρουσιάσει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη τα αποτελέσματα, από την πλευρά του κόστους, της βελτίωσης των λίγων ζωτικών στοιχείων. (James, 1996) Η αρχή του Pareto, είναι η αρχή 80/20, η οποία υποστηρίζει ότι μία μειοψηφία αιτιών, εισροών ή προσπαθειών συνήθως οδηγεί στην πλειοψηφία των αποτελεσμάτων, των προϊόντων ή των ανταμοιβών (Taylor, 2010)

Ο Ishikawa τόνισε τη σημασία της εκπαίδευσης, τη χρήση των διαγραμμάτων αιτίας-αποτελέσματος για την επίλυση προβλημάτων και τους κύκλους ποιότητας ως έναν τρόπο για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης. Η χρήση του εργαλείου «αιτίας-αποτελέσματος» βοηθά κάποιον να σκεφτεί τις αιτίες ενός αποτελέσματος/ προβλήματος, συμπεριλαμβανομένων των πιθανών αιτιών που το προκαλούν και όχι μόνο των προφανών. Έτσι θα εντοπιστούν οι βασικές αιτίες με τελικό αποτέλεσμα να καταργηθεί οριστικά αυτό το πρόβλημα. (Taylor, 2010)

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα παράδειγμα του διαγράμματος «αιτίας – αποτελέσματος», το διάγραμμα 3.2.



Διάγραμμα 3.2: Διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος

Πηγή: Taylor R. A. J., (2010) The Handbook of Quality and Service Improvement Tools, Institute for Innovation and Improvement

Επίσης ο Ishikawa (1985) μαζί με τον McConnell (1989) εντόπισαν μία λίστα από επτά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα οποία είναι: τα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος, που προαναφέρθηκαν, τα διαγράμματα Pareto, τα ιστογράμματα, run charts and graphs, X bar and R control charts και τα διαγράμματα διασποράς. (Tari' and Sabater, 2004)

Ο Garvin έχει αναπτύξει μία σειρά εννοιών που επηρέασαν σημαντικά τη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μία πολύ σημαντική συνεισφορά του είναι οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: επιδόσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα - δυνατότητα επισκευής, αισθητική και φαινόμενη ποιότητα. (James, 1996)

Ο Crosby όρισε 14 σημεία για τη βελτίωση της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης της ανώτερης και ενδιάμεσης διοίκησης μίας επιχείρησης, τη μέτρηση της ποιότητας, την αξιολόγηση του κόστους ποιότητας, τις διορθωτικές ενέργειες, την εκπαίδευση, την φιλοσοφία των μηδενικών ελαττωμάτων, τον καθορισμό των στόχων και την αναγνώριση των εργαζομένων.

Ο Feigenbaum περιέγραψε την έννοια της ολικής ποιότητας, η οποία βασίζεται κυρίως στην ηγεσία και την κατανόηση των πτυχών της βελτίωσης της ποιότητας, τη δέσμευση για ενσωμάτωση της ποιότητας στις πρακτικές μίας επιχείρησης και τη συμμετοχή του συνόλου του εργατικού δυναμικού, ο στόχος είναι η μείωση του συνολικού κόστους ποιότητας. (Tari', 2005)

Ο Taguchi εστίασε περισσότερο στον προσδιορισμό του κόστους που έχει η μη επίτευξη της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος. Η άποψή του αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ανέπτυξε την έννοια της «συνάρτησης της απώλειας», στην οποία υπολογίζει τη μείωση της ωφέλειας ως συνάρτηση της απόστασης από την τιμή - στόχο για ένα προϊόν ή μία διεργασία, δηλαδή την συνολική απώλεια για την κοινωνία από άποψη κόστους. (James, 1996)

Καμία τεχνική και κανένα εργαλείο δεν είναι πιο σημαντικό από κάποιο άλλο, απλά το καθένα είναι χρήσιμο σε διαφορετική περίπτωση. Κάθε τεχνική έχει μοναδικές ιδιότητες και έχει την δυνατότητα να τονίζει τα ίδια δεδομένα με διαφορετικό τρόπο. Ως εκ τούτου ένα απλό γράφημα μπορεί να φανεί εξίσου χρήσιμο με το πιο περίπλοκο εργαλείο. Έτσι λοιπόν όταν τα εργαλεία χρησιμοποιούνται συνδυαστικά μπορούν να προσφέρουν καλύτερη ανάλυση των πληροφοριών.

Όταν χρησιμοποιούνται τα εργαλεία και οι τεχνικές συνδυαστικά είναι δυνατό να (Bamford and Greatbanks, 2005):

- Επισημαίνουν σύνθετα δεδομένα με έναν απλό, οπτικά ισχυρό τρόπο.
- Αξιολογούν τους τομείς που προκαλούν τα περισσότερα προβλήματα.
- Δίνουν την κατεύθυνση για τις περιοχές στις οποίες πρέπει να δοθεί προτεραιότητα.
- Δείχνουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.
- Καθορίζουν τις αιτίες για την αποτυχία.
- Δείχνουν την διανομή των δεδομένων.
- Καθορίζουν εάν η διαδικασία ενεργεί σε κατάσταση στατιστικού ελέγχου και τονίζουν την επίδραση των ειδικών αιτιών της διακύμανσης όπου υπάρχουν.

### 3.7 Το κόστος της Ποιότητας

Δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεικτός ορισμός για το τι είναι κόστος ποιότητας. Ωστόσο, μπορούμε να πούμε ότι το κόστος ποιότητας αποτελείται από το άθροισμα του κόστους συμμόρφωσης και του κόστους μη συμμόρφωσης. Από τη μία κόστος συμμόρφωσης είναι το αντίτιμο που καταβάλλεται για την πρόληψη της κακής ποιότητας, για παράδειγμα η επιθεώρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας. Από την άλλη κόστος μη συμμόρφωσης είναι το κόστος κακής ποιότητας που προκαλείται από την αποτυχία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, για παράδειγμα η επιστροφή ενός ελαττωματικού προϊόντος. (Schiffauerova and Thomson, 2006)

Υπάρχουν τέσσερα είδη κόστους, τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση ποιότητας:

- *Κόστος Πρόληψης*: Το συγκεκριμένο κόστος αποτελείται από το κόστος ανασχεδιασμού της παραγωγής ώστε να αποφευχθεί η κακή ποιότητα, το κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων στην λογική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, το κόστος συνεργασίας με τους προμηθευτές για την απόκτηση προϊόντων και μία σειρά από άλλα σχετικά κόστη.
- *Κόστος Αποτίμησης*: Αυτό το κόστος σχετίζεται με την αποτίμηση του επιπέδου ποιότητας που ο οργανισμός έχει ως στόχο για την παραγωγή του. Η αποτίμηση βοηθά τα διοικητικά στελέχη μίας επιχείρησης να αναγνωρίσουν την ποιότητα στα προϊόντα τους.
- *Κόστος Εσωτερικής Αστοχίας*: Το κόστος αυτό σχετίζεται με τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας ενός προϊόντος. Χωρίζεται σε 2 κατηγορίες: απώλειες ελαττωματικών που προκύπτουν

αν ένα προϊόν πρέπει να αντικατασταθεί εντελώς και κόστος επανακατεργασίας αν ένα προϊόν έχει τη δυνατότητα να επιδιορθωθεί και να αποκατασταθεί η λειτουργικότητα και η ποιότητα του κατά 100%.

- *Κόστος Εξωτερικής Αστοχίας*: Το τέταρτο κόστος σχετίζεται με τα προβλήματα που προκύπτουν μετά την αγορά ενός προϊόντος από τον καταναλωτή και με την εγγύηση των προϊόντων.

Το κόστος κακής ποιότητας εκτιμάται ότι ζημιώνει έναν οργανισμό κατά 20 έως 30% επί των πωλήσεων. (Ιωάννου, 2005)

### 3.8 Ποιότητα Υπηρεσιών

Οι Lewis and Booms (1983) πιστεύουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα μέτρο του πόσο καλά το επίπεδο της υπηρεσίας που παρέχεται, ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Επίσης, ο Roskopf (1987) αναφέρει ότι ο προσανατολισμός των καταναλωτών βρίσκεται στο επίκεντρο της ποιότητας των υπηρεσιών. (Lewis, 1989)

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς και ένας οδηγός των επιχειρήσεων που βασίζονται στις υπηρεσίες, τις οποίες προσφέρουν στους πελάτες. Μέσω της ενίσχυσης της ποιότητας των υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν την αξία, την εμπιστοσύνη και την δέσμευση των πελατών. Αυτές οι αξίες είναι πολύ σημαντικές για την επιτυχία των επιχειρήσεων και την μακροπρόθεσμη δέσμευση των πελατών. (Thaichon et. al., 2014)

#### 3.8.1 Διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών

Ο Gronroos (1982, 1984) πρότεινε τρεις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών:

- Η τεχνική ποιότητα του αποτελέσματος της υπηρεσίας, δηλαδή αυτό που λαμβάνεται από τον πελάτη. Κάτι που μπορεί να μετρηθεί από τον καταναλωτή με έναν μάλλον αντικειμενικό τρόπο.
- Η λειτουργική ποιότητα της ίδιας της διεργασίας, δηλαδή πως παρέχεται η υπηρεσία. Ουσιαστικά αποτελεί την ψυχολογική αλληλεπίδραση μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή, κάτι το οποίο γίνεται αντιληπτό με πολύ αντικειμενικό τρόπο και περιλαμβάνει στοιχεία όπως:
  - ✓ Στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων

- ✓ Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών
  - ✓ Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων
  - ✓ Εμφάνιση και προσωπικότητα του προσωπικού παροχής υπηρεσιών
  - ✓ Νοοτροπία εξυπηρέτησης του προσωπικού
  - ✓ Προσβασιμότητα της υπηρεσίας
  - ✓ Διαθεσιμότητα του προσωπικού που παρέχει την υπηρεσία
- Η διάσταση της ποιότητας που αναφέρεται στην εταιρική εικόνα, η οποία είναι αποτέλεσμα του πως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την εταιρία και μπορεί να αναμένεται να ισχυροποιηθεί κυρίως από την τεχνική και την λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών της και θα επηρεάσει τελικά τις αντιλήψεις για τις υπηρεσίες που παρέχει. (Lewis, 1989)

### 3.8.2 Μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το μοντέλο του SERVQUAL. Το SERVQUAL αναπτύχθηκε από τον Parasuraman και μετράει την αντιλαμβανόμενη απόδοση των υπηρεσιών την οποία την συγκρίνει με τις προσδοκίες τις οποίες έχουν οι πελάτες για την ίδια ακριβώς υπηρεσία. Ο Parasuraman περιγράφει διάφορες περιοχές για την μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των:

- Απτά Στοιχεία (Tangibles): φυσικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και εμφάνιση του προσωπικού
- Αξιοπιστία (Reliability): η ικανότητα να εκτελεστεί η υποσχόμενη υπηρεσία με αξιοπιστία και ακρίβεια
- Ανταποκρισημότητα (Responsiveness): η προθυμία για βοήθεια των πελατών και η παροχή άμεσης εξυπηρέτησης
- Ασφάλεια (Assurance): η γνώση και η ευγένεια των υπαλλήλων και η ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη
- Πάθος, ενσυναίσθηση (Empathy): η φροντίδα και η εξατομικευμένη προσοχή που η επιχείρηση παρέχει στους πελάτες της

Με την μέτρηση των προσδοκιών των πελατών και της αντιλαμβανόμενης απόδοσης, η μέθοδος SERVQUAL προσδιορίζει τα κενά, τα οποία πρέπει να βρεθούν και να αντιμετωπιστούν για να παρέχεται καλύτερα μία υπηρεσία. (Quinn et. al., 2009)

### 3.9 Διασφάλιση Ποιότητας και Πρότυπα

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που θα πρέπει να πραγματοποιούνται, ώστε να εξασφαλιστεί ότι ένας οργανισμός είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας. (Μποχώρης, 2012) Ο σκοπός της διασφάλισης ποιότητας είναι να ελέγξει την ποιότητα του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας και όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται μέχρι την ολοκλήρωση του/της.

Για να εξασφαλιστεί ότι μία δραστηριότητα γίνεται με τον προκαθορισμένο τρόπο πριν ξεκινήσει η ακριβώς επόμενη απαιτείται συστηματικός έλεγχος της κάθε διαδικασίας ξεχωριστά. Έτσι δεν χάνεται η αξία η οποία μπορεί να προστεθεί στο τελικό προϊόν από την κάθε φάση παραγωγικής διαδικασίας.

Για να εφαρμοστούν βέβαια τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας απαιτείται να καθοριστούν συγκεκριμένες διαδικασίες, έντυπα και οδηγίες. Οι διαδικασίες περιγράφουν το σκοπό μιας δραστηριότητας λεπτομερώς και με την απαραίτητη σαφήνεια, καθώς και πληροφορίες σχετικές με τον τρόπο, τον χρόνο, τον τόπο και τα άτομα που είναι υπεύθυνα για αυτή. Τις διαδικασίες ακολουθούν έγγραφα που αναφέρουν λεπτομερώς τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων. Επίσης, στη διασφάλιση ποιότητας υπάρχουν δύο έννοιες αυτή της επιθεώρησης και αυτή της αξιολόγησης.

Μιας ζωτικής σημασίας εξέλιξη στη διασφάλιση της ποιότητας είναι η ανάπτυξη Προτύπων Συστημάτων Διαχείρισης ή Πρότυπα (όπως είναι ευρέως γνωστά).\_Αυτά τα πρότυπα αναπτύσσονται με όλο και ευρύτερο θεματικό αντικείμενο και αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να ενσωματώνουν στις υπάρχουσες απαιτήσεις τους τις τρέχουσες θεωρητικές και πρακτικές εξελίξεις.

Στη συνέχεια ακολουθούν παραδείγματα τέτοιων προτύπων:

- ISO 9001:2008 “Quality management systems – Requirements”, 2008
- ISO 9004:2009 “Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach”, 2009
- ISO 14.001:2004, “Environmental management systems – Requirements with guidance for use”, 2004
- ISO 22.000:2005, “Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain”, 2005
- ISO 26.000:2010, “Guidance on social responsibility”, 2010



- ISO 27.001:2005, “Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements”, 2005

Τα πρότυπα που παρατίθενται πιο πάνω είναι πρότυπα του Φορέα “International Organization for Standardization - ISO” ή Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης. Στην Ελλάδα έχουμε τον Εθνικό μας Οργανισμό Τυποποίησης, τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ή ΕΛΟΤ). (Μποχώρης, 2012)

### 3.10 Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας

Από τη δεκαετία του 1990, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει βραβεία ποιότητας όπως το βραβείο Deming (PD Model) στην Ιαπωνία, το Εθνικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EFQM Excellence Model) στην Ευρώπη ως ένα πλαίσιο για την εφαρμογή πρωτοβουλιών σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. (Bou-Llusar et. al., 2009) Αν και τα συγκεκριμένα βραβεία έχουν ορισμένες διαφορές μεταξύ τους παρ’ όλα αυτά έχουν και κάποια κοινά στοιχεία. (Tari’ and Sabater, 2004)

#### 3.10.1 Μοντέλο Malcolm Baldrige

Το εθνικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) ιδρύθηκε το 1987 από το Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής για να αναγνωρίζει τους αμερικάνικους οργανισμούς αναφορικά με την εξαιρετική απόδοση και ποιότητα σε επτά τομείς. Οι τομείς αυτοί είναι:

- Η ηγεσία
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός
- Η εστίαση στους πελάτες και στην αγορά
- Διοίκηση Μέτρησης, ανάλυσης και γνώσης
- Η εστίαση στο εργατικό δυναμικό
- Η διοίκηση των διεργασιών
- Αποτελέσματα (Prybutok et. al., 2011)

Τα βασικά κριτήρια του μοντέλου παραμένουν αμετάβλητα σε παγκόσμιο επίπεδο από την ίδρυση του, παρόλο που ενημερώνεται σε ετήσια βάση. Τα περισσότερα χρόνια το MBNQA δεν έχει αλλάξει σημαντικά, αλλά έχει τροποποιηθεί με βάση τα διδάγματα και τις νέες θεωρίες. (Prybutok et. al., 2011)

### 3.10.2 Μοντέλο EQA

Το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας δημιουργήθηκε ακολουθώντας το παράδειγμα των ΗΠΑ, από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διαχείρισης Ποιότητας. (Conti, 2007) Ο συγκεκριμένος οργανισμός, EFQM, ιδρύθηκε το 1988, είναι μη κερδοσκοπικός και βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή των μελών του, όπως επιχειρήσεων, οργανισμών και πανεπιστημίων. (Μποχώρης, 2012)

Στην πρώτη του μορφή, το 1989, το Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας αποτελούνταν από 8 κριτήρια, στην πορεία, το 1992, διευρύνθηκε κατά ένα.

Τα κριτήρια του μοντέλου, μέχρι και πριν την ανανέωση του η οποία αναμένεται, είναι τα ακόλουθα:

- Ενδυναμωτές
  1. Ηγεσία
  2. Ανθρώπινο Δυναμικό
  3. Στρατηγική
  4. Συνεργασίες και πόροι
  5. Διεργασίες, προϊόντα και υπηρεσίες
- Αποτελέσματα
  1. Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού
  2. Αποτελέσματα πελατών
  3. Αποτελέσματα για την κοινωνία
  4. Κύρια αποτελέσματα (Μποχώρης, 2014)

Ο οργανισμός EFQM είναι ο υπεύθυνος φορέας για την διαρκή ανάπτυξη, εξέλιξη και επικαιροποίηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

### Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Andersson R., Eriksson H., and Torstensson H., (2006) Similarities and differences between TQM, six sigma and lean The TQM magazine vol. 18 no. 3 pp. 282-296

Bamford R.D., Greatbanks W.R., (2005), The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations, International Journal of Quality & Reliability Management vol. 22 no. 4, pp. 376-392

Bon A.T., Mustafa E.M.A., (2013) Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, Procedia Engineering 53 pp. 516 – 529

Bou-Llusar J.C., Escrig-Tena B.A., Roca-Puig V., Beltra'n-Martí'n I., (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, Journal of Operation Management pp. 1-22

Conti A.T., (2007) A history and review of the European Quality Award Model, The TQM Magazine, Vol. 19 No. 2, pp. 112-128

Duran C., Çetindere A., Şahan O.(2014), An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir, Social and Behavioral Sciences 109 pp. 65 – 77

Hellsten U., Klefsjo B., (2000),TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine pp. vol. 12, no 4, 238-244

Kaynak H., (2003), The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, Journal of Operations Management 21 pp. 405 – 435

Lewis R.B., (1989) Quality in the Service Sector: A review

Mohammed A.S.A., Tibek S.R.H, Endot I.(2013), The principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 102, pp. 325-334

Powell C.T., (1995), Total Quality management as Competitive Advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37

Prybutok V., Zhang X., Peak D., (2011), Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government, *Socio-Economic Planning Sciences* 45, pp.118 – 129

Quinn A., Lemay G., Larsen P. Johnson D. M., (2009), Service quality in higher education, *Total Quality Management*, vol. 20, no. 2, pp. 139–152

Samson D., Terziovski M.,(1999), The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management* 17. pp. 393–409

Schiffauerova A., Thomson V., (2006), A review of research on cost of quality models and best practices, *International Journal of Quality & Reliability Management* vol. 23 no. 6, pp. 647-669

Tari' J.J., (2005) Research and Concepts Components of successful total quality management, *The TQM Magazine* vol. 17, no.2 pp. 182-194

Tari' J.J., Vicente Sabater (2004) Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *Int. J. Production Economics* 92 pp. 267–280

Taylor R. A. J., (2010), *The Handbook of Quality and Service Improvement Tools*, Institute for Innovation and Improvement, pages: 44-47, 52

Thaichon P., Lobo A., Prentice C., Thu Nguyen Quach, (2014), The development of service quality dimensions for internet service providers: Retaining customers of different usage patterns, *Journal of Retailing and Consumer Services* 21, pp. 1047–1058

James P., (1996) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις κλειδάριθμος, σελίδες: 89-108

Ιωάννου Γ. (2005), Διοίκηση παραγωγής και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα, σελίδα 377

Μποχώρας Γ., (2012), Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1<sup>η</sup> έκδοση, σελίδες: 29, 52-55, 139

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 4:

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών

#### 4.1 Εισαγωγή

Τόσο η θεωρητική όσο και η εμπειρική βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί με τις έννοιες της Ποιότητας και της Καινοτομίας. Οι αντιλήψεις γύρω από αυτές τις έννοιες κυμαίνονται από τις πιο απλές, οι οποίες τις θεωρούν ως νέους μη οικονομικούς παράγοντες στους οποίους βασίζεται ο ανταγωνισμός και η δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, έως τις πιο συστηματικές και πιο σύνθετες αντιλήψεις που τις αντιμετωπίζουν ως νέα μοντέλα της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Επίσης, ορισμένοι ακαδημαϊκοί εγκαθιστούν τις έννοιες της ποιότητας και της καινοτομίας ως κεντρικές έννοιες των νέων μορφών της οικονομικής θεωρίας των επιχειρήσεων, με θετικό τρόπο, είτε ως πρότυπα της επιχειρησιακής συμπεριφοράς, στον κανονιστικό τομέα, με κανονιστικό τρόπο. (Perdomo-Ortiz et. al., 2006)

#### 4.2 Η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των καινοτομικών επιδόσεων

Η καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και τις βοηθά να εξερευνήσουν νέα προϊόντα και αγορές και χάρη σε αυτό προστατεύονται από το ασταθές περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις που έχουν επωφεληθεί από την καινοτομία αύξησαν τα κέρδη τους και τα μερίδια αγοράς τους. Το σημαντικό βέβαιο είναι ότι ένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι επιτυχημένα καινοτόμος, εάν δεν μπορεί να παράγει προϊόντα τα οποία να πληρούν τα αποδεκτά πρότυπα ποιότητας, διότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας ενδεδειγμένος τρόπος για τη βελτίωση της ποιότητας με παράλληλη διευκόλυνση της διαδικασίας της καινοτομίας. (Zehir et. al., 2012)

Τα ευρήματα της βιβλιογραφίας για το συγκεκριμένο θέμα είναι αντιφατικά και πολυσύνθετα. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της καινοτομικής επίδοσης ενώ κάποιοι άλλοι τονίζουν την αρνητική τους σχέση. Ο κύριος λόγος για αυτό είναι ότι τόσο η καινοτομία όσο και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι έννοιες πολύπλοκές και

πολυδιάστατες. Οι μελετητές που υποστηρίζουν την αρνητική σχέση των δύο αυτών εννοιών ισχυρίζονται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να είναι στενόμυαλες και να εμποδιστεί η δημιουργικότητα τους, λόγω της επιβολής της τυποποίησης. Από την άλλη τα επιχειρήματα υπέρ της θετικής σχέσης των εννοιών εστιάζουν στον προσανατολισμό στον πελάτη, στην ηγεσία διοίκησης και στη συνεχή βελτίωση που είναι τεράστιας σημασίας για την επιτυχία της καινοτομίας.

Οι Prajogo and Sohal (2001) μετά από μία εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της καινοτομίας είναι πολύπλοκη και ασαφής. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι Επίσης, αντίθετες εμπειρικές πρακτικές που πραγματοποιήθηκαν στο ίδιο οικονομικό περιβάλλον (Αυστραλία) κατέληξαν σε αντιφατικά αποτελέσματα. Ενώ οι Prajogo και Sohal (2003, 2004) βρήκαν μία θετική και σημαντική σχέση, οι Singh and Smith (2001) δεν βρήκαν εμπειρικά στοιχεία για την ύπαρξη αιτιώδους σχέσης. (Perdomo-Ortiz et. al., 2006)

Οι Miengo et. al. (2009) ταξινομούν τα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε δύο μεγάλες ομάδες και υποδεικνύουν τη σχέση μεταξύ των οργανικών στοιχείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (όπως της ηγεσίας διοίκησης) και της καινοτομίας. Κατά συνέπεια η ηγεσία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προτείνουν καινοτόμες ιδέες για την επίλυση προβλημάτων ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Κάποιοι μελετητές επισημαίνουν ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την εστίαση στον πελάτη, που έχει μια σημαντική θετική σχέση με τις καινοτόμες επιδόσεις. Εάν μία επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στον πελάτη, ενθαρρύνεται να αναζητήσει με συνέπεια τις νέες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει σε αυτό το παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πέρα από τη συνεχή βελτίωση, ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία της καινοτομίας, μέσα από την ενθάρρυνση της αλλαγής και της δημιουργικής σκέψης στην οργάνωση της εργασίας. Οι Sadikoglu και Zehir (2010) επιβεβαίωσαν ότι όλα τα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σημαντικά και θετικά συσχετισμένα με την καινοτομική επίδοση. Επιπρόσθετα, η εμπειρική μελέτη που έγινε από τους Hung et. al. (2011) επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της καινοτομικής επίδοσης. (Zehir et. al., 2012)

Οι Zehir et. al. (2012) πραγματοποίησαν την δική τους έρευνα σχετικά με το εάν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν θετική επίδραση στις καινοτομικές επιδόσεις. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε στελέχη εταιρειών (μέσου και ανώτερου επιπέδου) στην περιοχή του Μαρμαρά. Τα στελέχη αυτά εκπροσωπούσαν ποικίλους

τομείς όπως της πληροφορικής και των υπηρεσιών. Οι εταιρείες ήταν όλων των μεγεθών (μικρές, μεσαίες και μεγάλες) ενώ κάποιες από αυτές δραστηριοποιούνταν και διεθνώς. Για την αξιολόγηση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα της SPSS. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων είναι παράλληλα με τη σχετική βιβλιογραφία και οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συσχετίζονται θετικά τόσο με την καινοτομικότητα όσο και με τις ποιοτικές επιδόσεις. Ουσιαστικά τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούν μία εμπειρική υποστήριξη των κυρίων υποθέσεων της μελέτης.

### 4.3 Οι κολοσσοί της Καινοτομίας

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες οι πιο καινοτόμες εταιρείες δεν είναι απαραίτητα αυτές που πραγματοποιούν και τις μεγαλύτερες δαπάνες. Αυτό υποδεικνύει ότι ακολουθούν άλλες στρατηγικές για να μπορέσουν να είναι καινοτόμες και να δημιουργούν νέα προϊόντα στην αγορά, ουσιαστικά να δημιουργούν νέες αγορές (γαλάζιους ωκεανούς) και μία νέα ζήτηση για αυτές.

Στον Πίνακα 4.1 φαίνονται οι 10 πιο καινοτόμες επιχειρήσεις, οι δαπάνες που πραγματοποιούν για έρευνα και ανάπτυξη κατά το έτος 2009 και οι πωλήσεις τους κατά το ίδιο έτος. Αυτά τα στοιχεία μας ωθούν να αναζητήσουμε ποιες εσωτερικές διαδικασίες αυτών των κολοσσών τις καθιστούν ικανές να δημιουργήσουν κάτι νέο.



Πίνακας 4.1 Οι 10 πιο καινοτόμες επιχειρήσεις

<b>Επιχειρήσεις</b>	<b>Δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (\$ US mil) το 2009</b>	<b>Πωλήσεις (\$ US mil) το 2009</b>
<b>Apple</b>	1.333 \$	42.905 \$
<b>Google</b>	2.843 \$	23.651 \$
<b>3M</b>	1.293 \$	23.123 \$
<b>GE</b>	3.300 \$	155.777 \$
<b>Toyota</b>	7.822 \$	204.363 \$
<b>Microsoft</b>	9.010 \$	58.437 \$
<b>P&amp;G</b>	2.044 \$	79.029 \$
<b>IBM</b>	5.820 \$	95.759 4
<b>Samsung</b>	6.002 \$	109.541 \$
<b>Intel</b>	5.653 \$	35.127 \$

Πηγή: <http://www.forbes.com/2011/04/04/10-top-innovative-companies-apple-google-leadership-managing-how.html>

Στη συνέχεια πραγματοποιείται μία μικρή ανάλυση κάποιων εταιρειών, ώστε από τη μία μεριά να ανακαλυφθεί ποιες από αυτές τις εταιρείες υποβοηθήθηκαν από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για να μπορέσουν να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς και νέα/καινοτομικά προϊόντα, ενώ από την άλλη να βρεθούν οι επιχειρήσεις που δημιούργησαν έναν νέο χώρο στην αγορά κάνοντας πράξη μία από τις πρακτικές που αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Οι πρακτικές αυτές είναι η εξερεύνηση υποκατάστατων βιομηχανιών, η εξερεύνηση στρατηγικών ομάδων εντός των βιομηχανικών κλάδων, η εξερεύνηση της αλυσίδας των αγοραστών, η εξέταση συμπληρωματικών προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών, η δημιουργία ενός προϊόντος που απευθύνεται και στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή, η διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων. Τέλος, μέσω της ανάλυσης της εκάστοτε επιχείρησης, μπορεί να ανακαλυφθεί και ο συνδυασμός των δύο διαφορετικών προσεγγίσεων ώστε να δημιουργηθεί ένας νέος χώρος στην αγορά.

## Apple

Η εταιρεία ιδρύθηκε από τους Steve Jobs, Steve Wozniak και Ronald Wayne την 1<sup>η</sup> Απριλίου του 1976 για την ανάπτυξη και πώληση προσωπικών υπολογιστών. Συστάθηκε με την ονομασία Apple Computer Inc. και αρκετά χρόνια αργότερα, στις 9 Ιανουαρίου του 2007, μετονομάστηκε σε Apple Inc. ώστε να μετατοπίσει ουσιαστικά το κέντρο βάρους της προς τα ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης.

Η Apple αποτελεί την πιο διάσημη και μέχρι στιγμής την πιο πλούσια επιχείρηση στον κόσμο. Επίσης, παρουσιάζεται όχι μόνο ως «το αστέρι του Χρηματιστηρίου» αλλά και ως μία μοναδική και καινοτόμα εταιρεία με μοντέρνα προϊόντα και ιδιόμορφους εφευρέτες, κάτι που την κάνει να ξεχωρίζει από τις πιο συντηρητικές εταιρείες που χαρακτηρίζουν τον κλάδο της πληροφορικής (Bergvall-Kåreborn and Howcroft, 2013). Στο ευρύ κοινό είναι ακόμα γνωστή για τον διευθύνοντα σύμβουλό της Steve Jobs, για τα καταπληκτικά προϊόντα IOS, (ειδικά για το iPhone, το iPad και το iPod), τα οποία διαθέτουν μία εξαιρετικά προηγμένη τεχνολογία την οποία προσφέρουν στο ευρύ κοινό. (Lazonick et. al., 2013)

Η γκάμα των προϊόντων της επιχείρησης περιλαμβάνει το iPod, το iPad, το iPhone, το iMac και την τηλεόραση apple, τα οποία υποστηρίζονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών όπως η πώληση του ψηφιακού περιεχομένου και εφαρμογών μέσω των καταστημάτων app, του iTunes και των Bookstores. Η Apple έχει κεφαλαιοποιήσει ένα προϊόν, το οποίο έχει εισάγει στην αγορά πρόσφατα, το οποία παρά τις δικαστικές διεκδικήσεις επί των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με την HTC, παρέχει στην ίδια το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου (first mover advantage). Η επιτυχία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στο κοινό η εταιρεία είναι πως προσφέρει κινητές συσκευές επικοινωνίας οι οποίες παρέχουν περισσότερα στους πελάτες από ότι οι προσωπικοί υπολογιστές. (Bergvall-Kåreborn and Howcroft, 2013)

Το νεότερο προϊόν της Apple, το οποίο αν και λανσαρίστηκε τον Σεπτέμβρη του 2014, είναι προγραμματισμένο να κυκλοφορήσει τον Απρίλιο του 2015 είναι το έξυπνο ρολόι της Apple (Apple Watch smartwatch). Το συγκεκριμένο προϊόν θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποιο iPhone για να μπορέσει να λειτουργήσει. Τα μοντέλα iPhone που είναι συμβατά με το ρολόι είναι το iPhone 5 ή κάποιο μεταγενέστερο. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.))

Το σύνθημα της Apple είναι “Think Different”, δηλαδή σκέψου διαφορετικά. Λόγω αυτού η εταιρεία έχει ένα πιστό κοινό και μια όλο και αυξανόμενη βάση οπαδών που επιθυμούν να αγοράσουν τα προϊόντα της. Επίσης πρωταρχικός της στόχος είναι η παροχή ισχυρών και φιλικών προς τον χρήστη προϊόντων και λύσεων. Ουσιαστικά θέτει τους πελάτες της πολύ ψηλά και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις εξελισσόμενες ανάγκες τους. (Mittan, 2010)

Σημαντικής σημασίας είναι ακόμα η μοναδική ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να αναπτύσσει δικό της λειτουργικό σύστημα, λογισμικό εφαρμογών και υλικό. Συνδυαστικά αυτά τα στοιχεία καθιστούν την Apple ως παγκόσμιο ηγέτη στην πρωτοποριακή εταιρική τεχνολογία.

Η εταιρεία θεωρεί επίσης σημαντικό το περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων της και κάνει κινήσεις προς αυτή την κατεύθυνση. Η επιχείρηση δεν ακολουθεί κλασικό τρόπο διοίκησης και συνήθειες πρακτικές όπως ατελείωτες συναντήσεις, γραφειοκρατία και «στολές» εργασίας -δηλαδή αυστηρό τρόπο ντυσίματος. Απεναντίας προωθεί την ελευθερία στο χώρο και την έκφραση, συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της και φυσικά την καινοτομικότητα. Ωθεί τους υπαλλήλους της να εμπνευστούν, να κάνουν εκείνοι τα πράγματα να συμβούν προς την κατεύθυνση που οραματίστηκαν.

Αυτή η στρατηγική έχει αποδειχτεί επιτυχής και ο ιδρυτής της δεν δείχνει να επιθυμεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο η Apple διαχειρίζεται το πολυτιμότερο και μοναδικό περιουσιακό στοιχείο της, το ανθρώπινο δυναμικό της. Ο Steve Jobs έχει δημιουργήσει μία αυτοκρατορία γύρω από την εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του. (Mittan, 2010)

Η καινοτομία της εταιρείας μπορεί να χωριστεί σε τρεις υποκατηγορίες, σε αυτή του προϊόντος, της επιχειρηματικής διαδικασίας και του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας. Η καινοτομία στα προϊόντα ενισχύει τα χαρακτηριστικά των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το iPod, το οποίο και είχε ολέθριες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές (πχ The Sony Walkman). Η καινοτομία στην επιχειρηματική διαδικασία περιλαμβάνει την επιχειρηματική αναδιοργάνωση διαδικασιών δημιουργώντας εντελώς νέες αγορές οι οποίες θα καλύπτουν νέες ανάγκες στους πελάτες, όπως περιγράφεται από τη στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών των Kim και Mauborgne. Τέλος το επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας περιλαμβάνει την εισαγωγή μίας εντελώς νέας πρότασης αξίας για την αγορά. Ένα παράδειγμα αυτού του είδους καινοτομίας είναι ο συνδυασμός του iPod και iTunes. Η σημασία αυτών των

προϊόντων δεν μπορεί να υποτιμηθεί, καθώς δημιουργήθηκε το πρώτο βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο του είδους του (κατέβασμα μουσικής).

Η καινοτομία αποτελεί επίσης μια από τις καλύτερες μεθόδους για να παραμένουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικές με την πάροδο του χρόνου, δεδομένου ότι δημιουργεί ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συμπερασματικά, η Apple αποτελεί μια επιχείρηση η οποία ακολουθεί σαφώς τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ουσιαστικά δημιουργεί νέα τμήματα στην αγορά, μικρότερης ή μεγαλύτερης εμβέλειας, με τα καινοτόμα προϊόντα της. Αρχές όπως η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, συνεχείς στρατηγικές για βελτίωση (μέσω των νέων προϊόντων είτε μέσω εξέλιξης των ήδη υπάρχοντων), ποιοτικές λύσεις και προτάσεις από την αρχή. Επίσης απευθύνεται ιδιαίτερα στο συναίσθημα του καταναλωτή και τον ωθεί στο να επιλέξει το προϊόν της ως κάτι ανώτερο και αποτελεσματικότερο, ενώ μπορεί να καλύψει τις ίδιες ανάγκες και με εναλλακτικά πιο φθηνά προϊόντα. Ακόμα είναι εμφανές από τα ολοκληρωμένα προϊόντα τα οποία προσφέρει στην αγορά, ότι έχει πραγματοποιήσει σε βάθος ανάλυση των συμπληρωματικών προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών και έτσι ελαχιστοποιεί την δύναμη αυτών. Ουσιαστικά πολλά από τα προϊόντα της αποτελούν έναν γαλάζιο ωκεανό, ενώ για τη δημιουργία αυτού η εταιρεία χρησιμοποιεί όλες τις πρακτικές και γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι της.

### Apple iPhone

Οι σχεδιαστές καινοτόμων προϊόντων, όπως το iPhone, γνωρίζουν πολύ καλά τα πολλαπλά οφέλη που θα μπορούσαν να προσφέρουν σε διάφορα τμήματα της αγοράς τα προϊόντα τους. Για παράδειγμα ορισμένα σχεδιαστικά στοιχεία μπορεί να ενισχύσουν τις επιδόσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, την αύξηση της κερδοφορίας, την αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις, καθώς και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Από την άλλη μεριά άλλα στοιχεία σχεδιαστικά στοιχεία μπορεί να μειώσουν το κόστος υποστήριξης και εξυπηρέτησης προσφέροντας ένα υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των πελατών και δημιουργώντας πιστούς πελάτες.

Στην αρχή το iPhone απευθυνόταν σε δύο γενικά είδη καταναλωτών. Το πρώτο είδος είναι οι αφοσιωμένοι καταναλωτές, των οποίων η πίστη στο σήμα είναι τόσο έντονη που επιμένουν στην αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος ακόμα και αν υπάρχει κακή επίδοση του προϊόντος, σκάνδαλα, κακή δημοσιότητα, υψηλές τιμές και απουσία προσπαθειών προώθησης. Το δεύτερο είδος είναι οι κοινωνικοί χρήστες, οι οποίοι

χρησιμοποιούν την τεχνολογία που παρέχει απομακρυσμένη πρόσβαση στο Διαδίκτυο ως ένα εργαλείο για να συνδυάσουν την τεχνολογία, το σώμα και τους κοινωνικούς ρόλους και για να μπορέσουν να αλληλοεπιδράσουν κοινωνικά με τους πρωτοπόρους της τεχνολογίας. (Arruda-Filho et. al., 2010)

Τα καινούργια/καινοτόμα προϊόντα της Apple, iPhone 6 και iPhone 6 plus, διαθέτουν σε σύγκριση με τα προγενέστερα μοντέλα αρκετές διαφορές, κάποιες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Μεγαλύτερη οθόνη αφής**, το iPhone 6 plus διαθέτει ευρεία οθόνη Multi-Touch 5,5 ιντσών και το iPhone 6 διαθέτει ευρεία οθόνη Multi-Touch 4,7 ιντσών, από την άλλη μεριά το ακριβώς προηγούμενο μοντέλο (iPhone 5s) διαθέτει ευρεία οθόνη Multi-Touch 4 ιντσών.
- **Καλύτερη ανάλυση οθόνης**, το iPhone 6 plus διαθέτει ανάλυση 1920x1080 pixel στα 401 ppi και το iPhone 6 ανάλυση 1334x750 pixel στα 326 ppi, αντιθέτως το iPhone 5s έχει ανάλυση 1136x640 pixel στα 326 ppi.
- **Ζουμ οθόνης διαθέτουν αμφότερα το iPhone 6 και το iPhone 6 plus**, κάτι που κανένα από τα προηγούμενα μοντέλα δεν διαθέτει.
- **Καλύτερο επεξεργαστή και συνεπεξεργαστή κίνησης.**
- **Κινηματογραφική σταθεροποίηση βίντεο διαθέτουν αμφότερα το iPhone 6 και το iPhone 6 plus**, κάτι που κανένα από τα προηγούμενα μοντέλα δεν διαθέτει.  
(<https://www.apple.com/gr/iphone/compare/>)

## Samsung

Η *Samsung Group* αποτελεί τον μεγαλύτερο όμιλο επιχειρήσεων στη Νότια Κορέα και καλύπτει ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Ιδρύθηκε το 1938 από τον τότε πρόεδρο της Lee Byung Chul, ως κατάστημα λιανικής πώλησης. Την περίοδο της ίδρυσης της επικεντρώθηκε στις επιχειρήσεις της σε τομείς όπως η κλωστοϋφαντουργία, η ναυπηγική βιομηχανία, οι μηχανές και οι χημικές ουσίες. (Hong Mo Yang et al., 2007) Βέβαια μετά τον πόλεμο της Κορέας ο ιδρυτής της επέκτεινε τις δραστηριότητες στα οικοδομικά υλικά και τις οικοδομές. Το 1968 εισήλθε στον κλάδο της ηλεκτρονικής.

Από τις πιο γνωστές θυγατρικές εταιρείες του ομίλου είναι η Samsung Electronics, ουσιαστικά αποτελεί και την ναυαρχίδα του ομίλου. Η Samsung Electronics ήταν η μία από τις μόλις δύο κατασκευαστικές εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο που δημοσίευσε

κέρδη πάνω από 10 δις \$ το 2004 (η άλλη εταιρεία ήταν η Toyota Motors). Μία άλλη πολύ σημαντική θυγατρική αυτού είναι η Samsung Heavy Industries η οποία αποτελεί την δεύτερη μεγαλύτερη ναυπηγική βιομηχανία στον πλανήτη. Η έδρα του ομίλου βρίσκεται στην πόλη Suwon μόλις 48 χιλιόμετρα από την πρωτεύουσα (<http://el.wikipedia.org/wiki/Samsung>).

Η εταιρεία ξεκίνησε με λίγους μόνο πόρους για την ανάπτυξη προϊόντων ημιαγωγών, αλλά επιθετικά και δυναμικά επιχείρησε να αποκτήσει πρόσβαση και να αξιοποιήσει τεχνολογίες σχετικές με την παγκόσμια αγορά. Μέσα από μία σειρά γεγονότων/δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών στη διαδικασία ανάπτυξης της νέας τεχνολογίας, η Samsung κατόρθωσε να γίνει μία εταιρεία πρώτης κατηγορίας στον κλάδο των ημιαγωγών και σε αυτόν των καταναλωτικών ηλεκτρονικών αγαθών, αναδεικνύοντας τον εαυτό της ως μία ναυαρχίδα της κορεάτικης οικονομίας. (Lee and Slater, 2007)

Την δεκαετία του 1980, η εταιρεία ανέπτυξε με επιτυχία το Μαγνητρόνιο (Magnetron), ένα VCR εξάρτημα, όπως επίσης και τον μικροεπεξεργαστή 4M D-RAM, και με αυτόν τον τρόπο προχώρησε με επιτυχία στη νέα βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας. Τη δεκαετία του 1990, έγινε η πρώτη εταιρεία στον κόσμο που ανέπτυξε τον μικροεπεξεργαστή 64M DRAM. Ακόμα, τα έσοδα της για το 1998 ήταν 7,5 φορές υψηλότερα από εκείνα του 1997. Την ίδια χρονιά αποτελούσε την μεγαλύτερη εταιρεία στην Κορέα (Gill et. al., 2003).

Υπήρχαν πολλοί λόγοι οι οποίοι εξηγούν τη ραγδαία ανάπτυξη της Samsung τις δεκαετίες αυτές, όμως ο πιο σημαντικός λόγος ήταν η προσπάθεια της για ανάπτυξη της τεχνολογίας και η προθυμία της να εξακολουθήσει να επενδύσει στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R & D). Το χρονικό διάστημα 1987 έως 1998 η εταιρεία αύξησε σε πολύ μεγάλο βαθμό τις δαπάνες της για έρευνα και ανάπτυξη, ενώ στη συνέχεια πήραν καθοδική πορεία.

Το 1993, ο πρόεδρος του ομίλου Samsung Group, Lee Gun Hee, δήλωσε ότι ολόκληρη η εταιρεία περνάει σε μία νέα φάση της ύπαρξης της. Η επιχείρηση πήρε μία δραστική απόφαση να πραγματοποιήσει μία μακρά και σκληρή επισκόπηση και να προβεί σε σαρωτικές αλλαγές, ώστε να καταφέρει να προχωρήσει σε μία νέα κατεύθυνση και να καθιερωθεί ως ηγέτης της τεχνολογίας. Σύμφωνα με την παγκόσμια καμπάνια καλύτερου προϊόντος για το 2003, που πραγματοποιήθηκε από τον πρόεδρο της εταιρείας, ο αριθμός των προϊόντων της Samsung τα οποία κατατάσσονταν ανάμεσα στα καλύτερα πέντε (Top 5) ήταν 18 και από αυτά τα 12 κατατάσσονταν ως νούμερο ένα.

Η Samsung Corporation, μέλος του ομίλου συμμετείχε για τρία χρόνια σε ένα καινοτόμο πρόγραμμα το οποίο ονομαζόταν «Νέα Διοίκηση-New Management». Το πρόγραμμα αυτό περιλάμβανε πλήρη αλλαγή της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών. (Cho, 1996)

Η εταιρεία πραγματοποίησε μια πλήρη αλλαγή. Κατά αρχάς επικεντρώθηκε στη ποιότητα και όχι στην ποσότητα, επίσης προσανατολίστηκε στον πελάτη αντί να έχει ως κέντρο της διοίκησης την ίδια την επιχείρηση. Η συγκεκριμένη αλλαγή απαιτούσε οργανωτικές καινοτομίες, όπως σμίκρυνση, καινοτόμο πρόγραμμα ηγεσίας, ένα ευρέως εταιρικό πρόγραμμα το οποίο αναδεικνύει στην επιχείρηση ηγέτες με πλήρη εξουσιοδότηση να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις και υπευθυνότητα για την ατομική τους απόδοση επίπεδες δομές οι οποίες βασίζονται στην αγορά, αλλαγή κουλτούρας.

Η Samsung, σε αντίθεση με πολλούς από τους ανταγωνιστές της, είναι σε θέση να παραμένει πρωτοπόρα λανσάροντας νέα προϊόντα τα οποία διασφαλίζουν την κερδοφορία της πολύ πριν αυτά τα προϊόντα μετατραπούν σε εμπορεύματα ευρείας χρήσης και κατανάλωσης (commodities).

Η εταιρεία λάνσαρε στην αγορά το Samsung Galaxy S4, κάνοντας ρεκόρ πωλήσεων για τα δεδομένα της, αγγίζοντας τις 10.000.000 συσκευές τον πρώτο κιόλας μήνα κυκλοφορίας.

Τον Ιανουάριο του 2012, η Samsung ανακοίνωσε το λανσάρισμα του smartphone **Samsung Galaxy Y DUOS**. Το μεγάλο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης τηλεφωνικής συσκευής είναι το σύστημα DUAL SIM, το οποίο μεγιστοποιεί την ευελιξία της επικοινωνίας, λόγω του ότι επιτρέπει την παράλληλη λειτουργία δύο ξεχωριστών τηλεφωνικών αριθμών και την ταυτόχρονη χρήση των δεδομένων τους στην ίδια συσκευή. Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά της συσκευής αυτής είναι ο επεξεργαστής 833MHz, η μνήμη RAM των 290MB και η άνετη οθόνη 3.14 ιντσών, LCD, με μεγάλη ανάλυση. Οι διαστάσεις του είναι μόλις 109.8x60x12 mm, κάτι εντυπωσιακό αν αναλογιστεί κανείς τις δυνατότητές του. Αντίστοιχο κινητό τηλέφωνο με τέτοιες δυνατότητες δεν υπήρχε στην αγορά.

Η Samsung Electronics, το 2014, ανακοίνωσε την πέμπτη γενιά της σειράς Galaxy S, το Galaxy S5, το οποίο διαθέτει βιομετρικό δακτυλικό σαρωτή, ώστε να παρέχει έλεγχο πρόσβασης και να επιτρέπει ασφαλείς πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου με PayPal πωλητές. ([www.biometrics-today.com](http://www.biometrics-today.com))

Το 2006, η Samsung κατέλαβε την 20 θέση στην αξιολόγηση της αξίας σε επίπεδο παγκόσμιας μάρκας, σύμφωνα με μία έκθεση της οργάνωσης Interbrand. Πολλοί θεωρούν

ότι αυτές οι επιτυχίες, ως αντικατοπτρισμό μιας συνεχούς και αδιάκοπης προσπάθειας της επιχείρησης να βελτιώνει τον τρόπο που ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα. Τα τελευταία χρόνια, οι πρακτικές της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας -supply chain management SCM- και η προσέγγιση Six Sigma, υπήρξαν οι δύο πυλώνες της επιχειρηματικής καινοτομίας της Samsung. Ο όμιλος των εταιρειών της Samsung διαθέτει μεγάλες, πολύπλοκες και παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού στα περισσότερα από τα προϊόντα που κατασκευάζει και πραγματοποιεί εκτεταμένη χρήση των λύσεων SCM και των καινοτόμων διεργασιών για την υποστήριξη και τη βελτίωση των λειτουργιών της.

Η Samsung, λοιπόν, μετά την ίδρυση της προσπάθησε και κατάφερε να δραστηριοποιηθεί σε εναλλακτικούς κλάδους και μέσα σε αυτούς να δημιουργήσει τα νέα της προϊόντα, όπως ο μικροεπεξεργαστής 64M DRAM. Ουσιαστικά μία από τις στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποίησε ο συγκεκριμένος όμιλος εταιρειών είναι ότι δημιούργησε τον γαλάζιο της ωκεανό, εξερευνώντας υποκατάστατες/εναλλακτικές βιομηχανίες. Επίσης μετά το 1993 και την καθοριστικής σημασίας αλλαγής της κουλτούρας όλου του ομίλου, απέκτησε σαφή προσανατολισμό στην ποιότητα και τις αρχές που την διέπουν, κάτι το οποίο βοήθησε στην μετέπειτα πορεία της στην αγορά.

## Toyota

Η εταιρεία ιδρύθηκε από τον Kiichiro Toyoda το 1937, ως υποπροϊόν από την εταιρεία του πατέρα του, για τη δημιουργία αυτοκινήτων, Toyota Industries. Η εταιρεία ξεκίνησε όμως, το 1933, ως τμήμα της Toyota Automatic Loom Works και ήταν αφιερωμένη στην παραγωγή των αυτοκινήτων, υπό τη διεύθυνση του γιου του ιδρυτή του, Kiichiro Toyoda. Η Toyota Motor ιδρύθηκε ως ανεξάρτητη εταιρεία το 1937. (<http://el.wikipedia.org/wiki/Toyota>)

Ουσιαστικά η εταιρεία ιδρύθηκε το 1933 ως μία ιαπωνική κατασκευαστική εταιρεία φορτηγών, η οποία χρηματοδοτούνταν από τον Ιαπωνικό αυτοκρατορικό στρατό για την υποστήριξη της στρατιωτικής επέκτασης του σε όλη την Ασία. Η εγχώρια παραγωγή με τον τρόπο αυτό μείωσε τις κρατικές δαπάνες, παρέχοντας εγχώριες θέσεις εργασίας και κατέστησε την Ιαπωνία περισσότερο αυτόνομη. (Heller and Darling, 2012)

Η επιχείρηση «Toyota Motor Corporation» περιλαμβάνει τις μάρκες Toyota, Scion, Lexus, Daihatsu και Hino Motors, όπως επίσης και τους προμηθευτές Denso και Aisin Seiki. Στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στον οποίο δραστηριοποιείται, τα καινοτόμα προϊόντα αποτελούν σύνηθες φαινόμενο, όπως επίσης και οι σχεδιαστικές και



οι μηχανολογικές αλλαγές. Επικρατεί μεγάλος ανταγωνισμός εντός του κλάδου, για αυτό το λόγο από την μία πλευρά πρέπει οι επιχειρήσεις συνεχώς να καινοτομούν για να είναι ανταγωνιστικές ενώ από την άλλη μεριά πρέπει να δίνουν έμφαση στον σχεδιασμό και στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα προκειμένου να παραμείνει το κόστος ελεγχόμενο (Steers and Shim, 2013).

Τα τελευταία χρόνια η Toyota είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων στον κόσμο τόσο σε πωλήσεις μονάδων (π.χ. αυτοκινήτων) όσο και σε καθαρές πωλήσεις. Τον Απρίλιο του 2007, κατέκτησε τον τίτλο της μεγαλύτερης αυτοκινητοβιομηχανίας στον κόσμο από την General Motors ξεπερνώντας την ηγέτιδα εταιρεία Detroit για πρώτη φορά.

Η φιλοσοφία της διαχείρισης της Toyota έχει εξελιχθεί από εκείνη που είχε η εταιρεία στην αρχή της ίδρυσης της και πλέον αντανακλάται στους όρους «*Lean Manufacturing*» και την παραγωγή «*Just In Time*», οι οποίες έπαιξαν άκρως καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξή της. Οι διευθυντικές αξίες της Toyota και οι επιχειρηματικές μέθοδοι είναι γνωστές συλλογικά ως η μέθοδος «*Toyota Way*». Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία το 2001 υιοθέτησε έναν κώδικα συμπεριφοράς που είναι γνωστός ως «*Toyota Way 2001*», ο οποίος σχεδιάστηκε ως κατευθυντήρια γραμμή για όλους τους εργαζομένους. (Heller and Darling, 2012) Ο συγκεκριμένος κώδικας περιλαμβάνει 14 αρχές, κάποιες από αυτές είναι οι εξής:

1. Οι διοικητικές αποφάσεις της επιχείρησης να βασίζονται σε μία μακροπρόθεσμη φιλοσοφία, ακόμα και όταν αυτές είναι εις βάρος των βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων.
2. Αναγνώριση προτύπων ως βάση για την συνεχή βελτίωση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων.
3. Κατοχή εξαιρετικών ανθρώπων και ομάδων που ακολουθούν την φιλοσοφία της εταιρείας.
4. Ανάπτυξη ηγετών που κατανοούν σε βάθος τη δουλειά, «ζουν» την φιλοσοφία και την διδάσκουν σε άλλους.
5. Χρήση μόνο αξιόπιστης, σχολαστικά δοκιμασμένης τεχνολογίας, η οποία να εξυπηρετεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες.

Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εταιρεία είναι η ισχυρή δέσμευση για την ποιότητα των προϊόντων και την ικανοποίηση των πελατών, η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων και ο σεβασμός για την ηγεσία της επιχείρησης. Επιπλέον η εταιρεία

συμμετέχει ενεργά στην «πράσινη» κίνηση, παράγει υβριδικά μοντέλα αυτοκινήτων, τονίζει την ανακύκλωση και επενδύει παράλληλα και σε άλλες πράσινες τεχνολογίες.

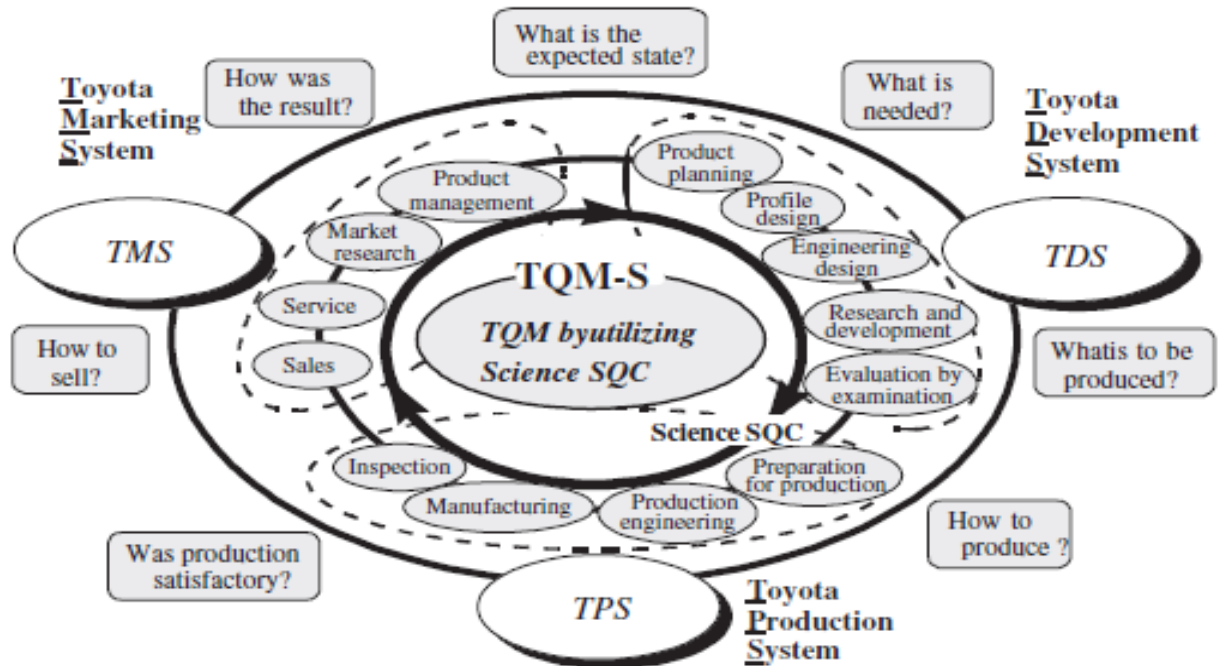
Η κουλτούρα της Toyota ενισχύεται από τις στοχαστικές παρατηρήσεις και την συμβολική ηγεσία του προέδρου της, Akio Toyota. Το μήνυμά του είναι απόλυτα σαφές «Η επιχείρηση τα έχει καταφέρει σε ευρεία κλίμακα λόγω της σταθερής βήμα προς βήμα εξέλιξής της και το πάθος της για την ποιότητα». Ο πρόεδρος της εταιρείας αντιμετωπίζεται και εκτιμάται ευρέως ως ο «πατέρας», αντιπροσωπεύει το σύμβολο της ασφάλειας και της σταθερότητας σε μία θάλασσα αλλαγών. Οι εργαζόμενοι είναι πεπεισμένοι πως εκείνος είναι απόλυτα αφοσιωμένος στην μακροπρόθεσμη ευημερία της εταιρείας και των μελών της, ουσιαστικά ενσαρκώνει ολόκληρη της εταιρεία. Επίσης, προγραμματισμένες επισκέψεις από ανώτερα στελέχη σε διάφορες εργασίες ενισχύουν ένα απλό μήνυμα, «Έχουμε κερδίσει την θέση μας στη βιομηχανία από την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες μας σε όλον τον κόσμο». (Steers and Shim, 2013)

Η Ιαπωνική αρχή τεχνολογικής παραγωγής η οποία συνέβαλλε παγκοσμίως κατά το δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα ήταν το Ιαπωνικό σύστημα παραγωγής το οποίο αντιπροσωπεύεται από το σύστημα παραγωγής της Toyota (TPS). Το σύστημα αυτό ενισχύεται από την αρχή της τεχνολογικής Διοίκησης της Ποιότητας, η οποία ευρέως αναφέρεται ως Just In Time (JIT) (Amasaka, 2002).

Το σύστημα παραγωγής της Toyota έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών επιχειρήσεων, αλλά λίγοι ήταν σε θέση να κατορθώσουν την επιτυχία στο επίπεδο που απολαμβάνεται από την Toyota. Ο λόγος είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις συνδέουν το σύστημα παραγωγής της Toyota αποκλειστικά και μόνο με τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, αντί να αναγνωρίσουν ότι υπάρχουν και υποκειμενικές μέθοδοι και αρχές που ενσωματώνονται σε αυτό. (Jayaram et. al., 2010)

Η σημερινή πρόκληση όσον αφορά τη Διοίκηση των επιχειρήσεων έγκειται στην παροχή προϊόντων άριστης ποιότητας στους πελάτες, επιδόσεις σχετικά με το κόστος και την παράδοση ώστε να ικανοποιηθεί ο πελάτης και την παραμονή μπροστά από τους ανταγωνιστές μέσω δραστηριοτήτων δημιουργίας αγοράς. Για να επιτευχθεί αυτό μία νέα προσέγγιση Just In Time (JIT) προτάθηκε ως μία νέα αρχή τεχνολογικής διοίκησης για τον 21 αιώνα. Αυτή η νέα προσέγγιση διαμορφώθηκε με έναν τεχνολογικό εξοπλισμό που έχει τρία βασικά στοιχεία, το σύστημα μάρκετινγκ της Toyota (TMS), το σύστημα ανάπτυξης της Toyota (TDS) και το σύστημα παραγωγής της Toyota (TPS) και ένα σύστημα λογισμικού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το (TQM-S), χρησιμοποιώντας

επίσης και τον στατιστικό έλεγχο Ποιότητας (Amasaka, 2007). Στο διάγραμμα 4.1 φαίνεται αυτή η νέα προσέγγιση Just In Time



Διάγραμμα 4.1: Το νέο σύστημα Just In Time της Toyota

Πηγή: Amasaka K. (2007) Applying New JIT—Toyota's global production strategy: Epoch-making innovation of the work environment, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing 23 pp. 285–293

Η Toyota εισήγαγε στην αυτοκινητοβιομηχανία νέες τεχνολογίες και μία από αυτές ήταν ένα από τα πρώτα υβριδικά βενζίνης - ηλεκτρικά οχήματα μαζικής παραγωγής. Η εταιρεία της Toyota είναι μία από τις μεγαλύτερες που έχουν προωθήσει τα υβριδικά ηλεκτρικά οχήματα στην αγορά και η πρώτη με εμπορική μαζική παραγωγή και πωλήσεις στα συγκεκριμένα οχήματα, με την εισαγωγή στην αγορά του Toyota Prius το 1997. Το αυτοκίνητο Toyota Prius είναι η ναυαρχίδα της υβριδικής τεχνολογίας της Toyota, και το καλύτερο σε πωλήσεις υβριδικό αυτοκίνητο σε ολόκληρο τον κόσμο. Η εταιρεία στη συνέχεια άρχισε να παρέχει αυτή την επιλογή και σε συμβατικά αυτοκίνητα, όπως το Toyota Camry και αργότερα σε επιλεγμένα μοντέλα της Lexus, παράγοντας μερικά υβριδικά οχήματα πολυτελείας. Η συγκεκριμένη τεχνολογία αυτοκινήτων ονομάζεται στα αυτοκίνητα της Toyota «Hybrid Synergy Drive» ενώ στις εκδόσεις των μοντέλων της Lexus «Lexus Hybrid Drive».

Ουσιαστικά η Toyota με τα παραγωγικά της συστήματα και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που ακολουθεί δημιουργεί προϊόντα που απευθύνονται περισσότερο στο συναίσθημα του αγοραστή. Μερικά από τα συναισθήματα που καλύπτουν είναι αυτά της άμεσης δημιουργίας του προϊόντος, της άμεσης εξυπηρέτησης, της ποιότητας, της φιλικότητας των αυτοκινήτων προς το περιβάλλον και της ουσιαστικής σχέσης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Επιπλέον χρησιμοποίησε όλες τις αρχές και τα παραγωγικά της συστήματα για να μπορέσει να ανταγωνιστεί ουσιαστικά στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας και να δημιουργήσει και εκείνη δικούς της γαλάζιους ωκεανούς. Τα υβριδικά αυτοκίνητα αποτελούν έναν τέτοιο ωκεανό.

## Google

Η Google είναι μία αμερικάνικη πολυεθνική εταιρεία η οποία εξειδικεύεται σε προϊόντα και υπηρεσίες που σχετίζονται με το Διαδίκτυο. Σε αυτά περιλαμβάνονται τεχνολογίες διαφήμισης online, αναζήτηση, cloud computing και λογισμικό. Τα περισσότερα από τα κέρδη της εταιρείας προέρχονται από την υπηρεσία AdWords, μία ηλεκτρονική υπηρεσία διαφήμισης που τοποθετεί τη διαφήμιση κοντά στη λίστα των αποτελεσμάτων της αναζήτησης. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>)

Η **Google** ιδρύθηκε το 1996 από τον Larry Page και τον Sergey Brin, όταν αυτοί πραγματοποιούσαν το διδακτορικό τους στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ και αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαδικτυακών υπηρεσιών. Στις 4 Σεπτεμβρίου του 1998, η Google έγινε ιδιωτική εταιρεία, ενώ στις 19 Αυγούστου του 2004 έγινε η δημόσια εγγραφή της στο χρηματιστήριο. Η αποστολή της εταιρείας είναι να οργανώσει όλες τις πληροφορίες του κόσμου και να τις κάνει παγκόσμια διαθέσιμες. Πλέον η google αποτελεί την κορυφαία μηχανή αναζήτησης στο Διαδίκτυο σε σχέση με άλλες όπως, το Yahoo και το MSN και απαντάει σε πάνω από 35% των αμερικανικών αναζητήσεων στο Διαδίκτυο και πάνω από 65% των διεθνών αναζητήσεων, σύμφωνα με στοιχεία του 2005. (Delichatsios and Sonuyi, 2005)

Το 2006 η εταιρεία μετέφερε τα κεντρικά της γραφεία στην περιοχή Mountain View της Καλιφόρνια, τα οποία ονομάζονται Googleplex. Το όνομα των γραφείων της έχουν διπλό συμβολισμό. Πρώτον αποτελεί ένα λογοπαίγνιο του αριθμού *googol* ( $10^{100}$ ) και δεύτερον είναι συνθετικό των λέξεων Google και complex (το οποίο σημαίνει συγκρότημα), σε μία πιο γλωσσολογική ερμηνεία. Πλέον διαθέτει γραφεία σε 14 πολιτείες και σε 36 διαφορετικές χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται η

Αυστραλία, η Ινδία, η Κίνα, το Μεξικό, η Δανία, η Φιλανδία, το Ισραήλ, η Τουρκία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. (Kuntze and Matulich, 2010)

Ενώ οι συμβατικές μηχανές αναζήτησης κατέτασσαν τα αποτελέσματα μετρώντας πόσες φορές ο όρος αναζήτησης εμφανιζόταν στη σελίδα, οι δύο ερευνητές (οι Larry Page και Sergey Brin), διατύπωσαν τη θεωρία για ένα καλύτερο σύστημα, το οποίο ανέλυε τις σχέσεις μεταξύ των ιστοσελίδων. Τη νέα αυτή τεχνολογία την ονόμασαν «PageRank» και καθόριζε την συνάφεια μίας ιστοσελίδας από τον αριθμό των σελίδων καθώς και από την σημασία αυτών, που συνδεόταν με την αρχική τοποθεσία.

Η επιχείρηση διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών όπως η αναζήτηση στο Διαδίκτυο, η αναζήτηση εικόνων, αναζητήσεις προϊόντων σε blog, online μεταφραστή, ανταλλαγή εγγράφων και παραμένει πρωτοποριακή στον κλάδο της τεχνολογίας της πληροφορίας και των υπηρεσιών. (Kuntze and Matulich, 2010) Ακόμα προσφέρει τα Google books, το Google scholar και το Google maps. Κατά την πρώτη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, η Google έχει κυριαρχήσει στην διαδικτυακή αναζήτηση και στην ανάκτηση πληροφοριών και συνεχώς επεκτείνεται σταθερά και αποτελεσματικά στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται (Maxymuk, 2008).

Η μηχανή αναζήτησης της Google έχει γίνει τόσο δημοφιλής που πλέον αναφέρεται ως ρήμα στο λεξικό. Τα μέλη της American Dialect Society ψήφισαν τη λέξη «Google» ως την πλέον χρησιμοποιούμενη για το έτος 2002.

Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία εργάζονται σκληρά σε ένα περιβάλλον με γρήγορους ρυθμούς εργασίας αλλά παράλληλα διασκεδάζουν. Επίσης στη φιλοσοφία της εταιρείας αρετές όπως η δημιουργικότητα και καινοτομία επαιούνται. Ακόμα δεν υπάρχει ενδυματολογικός κώδικας ούτε τυπικές καθημερινές συναντήσεις. Γενικότερα οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία χαρακτηρίζονται ως οι καλύτερες που έχουν εφαρμοστεί, αφού η Google έχει προνοήσει για όλες τις ενδεχόμενες ανάγκες των εργαζομένων της, όπως είναι η ξεκούραση, τα τακτικά διαλείμματα σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους ή ακόμη και η ύπαρξη παιδότοπου για την φύλαξη των παιδιών των εργαζομένων. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>)

Κάποια πρόσθετα οφέλη που έχουν οι εργαζόμενοι της είναι δωρεάν σίτιση σε όλους, υπηρεσίες υγείας (παροχή 100% κάλυψης ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης για όλους τους εργαζόμενους και των οικογενειών τους), υπηρεσίες μεταφορών, αθλητικές εγκαταστάσεις, πολυάριθμες διακοπές και ημέρες άδειας και τέλος επιτρέπονται τα κατοικίδια στον χώρο εργασίας. Βέβαια έχουν αναφερθεί από πρώην υπαλλήλους της

εταιρείας και κάποια μειονεκτήματα όπως οι πολλές ώρες εργασίας, χαμηλές αμοιβές, αδόμητο περιβάλλον εργασίας, κακή διοίκηση, μεροληπτικές ανταμοιβές.

Η εταιρεία της Google είναι γνωστή για τη δημιουργία συνεχώς νέων προϊόντων και για την εισαγωγή της σε νέους επιχειρηματικούς τομείς. Υπάρχουν κάποια οργανωτικά στοιχεία τα οποία παίζουν ουσιαστικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση, όπως αυτά προέκυψαν μετά από έρευνα στους ίδιους τους εργαζόμενους της. (Steiber and Alange, 2013)

Η κουλτούρα, δηλαδή οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι κανόνες και οι προτεραιότητες, είναι ένας παράγοντας που όλοι οι ερωτώμενοι θεώρησαν ζωτικής σημασίας για την ικανότητα της Google να καινοτομεί. Η επιχείρηση από την αρχή είχε ένα σαφές όραμα για να αλλάξει τον κόσμο και μια σαφή αποστολή να οργανώσει τις πληροφορίες όλου του κόσμου και να τις καταστήσει προσβάσιμες και χρήσιμες.

Ακόμα, ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της εταιρείας είναι η δύναμη των ανθρώπων της. Το άτομο, το οποίο περιγράφεται με τους όρους της δέσμευσης, του βάθους και της ποικιλομορφίας των αρμοδιοτήτων, τις προσδοκίες και τα συναισθήματα, θεωρήθηκε από το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων ως βασικό στοιχείο το οποίο βρίσκεται πίσω από την καινοτομικότητα της επιχείρησης. Η Google, για να υποστηρίξει αυτά τα ιδιαίτερα ταλαντούχα άτομα, είχε ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο ανέπτυξε προγράμματα ώστε να αναπτύξει και να διατηρήσει το ταλέντο στον οργανισμό. Επίσης είχε δημιουργήσει ειδικές διαδικασίες πρόσληψης, κοινωνικοποίησης και παρακολούθησης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η επιτυχία της μηχανής αναζήτησης της Google μπορεί να αποδοθεί στην άριστα διαμορφωμένη διεπαφή της, στις διακριτικές διαφημίσεις της και στο σύστημα κατάταξης που διαθέτει, το PageRank το οποίο αποτελεί και σήμα κατατεθέν για την εταιρεία.

Η συγκεκριμένη εταιρεία, λοιπόν, δημιούργησε έναν διαδικτυακό χώρο που ο καθένας μπορεί να βρει πληροφορίες για οτιδήποτε τον ενδιαφέρει. Για να το καταφέρει αυτό χρησιμοποίησε μία νέα τεχνολογία και παραμένει μέχρι σήμερα πρωτοπόρα στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται. Ουσιαστικά δημιούργησε τον δικό της Γαλάζιο Ωκεανό, γιατί εάν και υπήρχαν άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνταν σε αυτόν τον κλάδο, εκείνη το πραγματοποίησε με διαφορετικό τρόπο και λογική. Παράλληλα ακολουθεί κάποιες από τις σημαντικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της και η ουσιαστική σχέση με το προσωπικό της παρέχοντας σε αυτούς καλές συνθήκες εργασίας και επιπρόσθετες παροχές.

## IBM

Η *International Business Machines Corporation (IBM)* ιδρύθηκε στη Νέα Υόρκη το 1888, αποτελεί μια πολυμετοχική εταιρεία και παράλληλα είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Στην αρχή η εν λόγω επιχείρηση ονομαζόταν «Computing Tabulating Recording Company», ενώ το 1924 μετονομάστηκε σε IBM. Στα προϊόντα της συγκαταλέγονται ζυγαριές και συσκευές χρονομέτρησης για βιομηχανική χρήση, όπως επίσης υπολογιστικές μηχανές και διάτρητες κάρτες. Ουσιαστικά αποτέλεσε τον παγκόσμιο ηγέτη στην παροχή συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών τόσο για επαγγελματικές όσο και για επιστημονικές εφαρμογές. Σήμερα αποτελεί μια πολυεθνική εταιρεία τεχνολογίας υπολογιστών με κεντρικά γραφεία στο Armonk στην πολιτεία της Νέας Υόρκης. (<http://el.wikipedia.org/wiki/IBM>)

Η IBM είναι μια από τις λίγες επιχειρήσεις τεχνολογίας πληροφοριών, η οποία έχει μια συνεχή ιστορία που χρονολογείται από το 19<sup>ο</sup> αιώνα. Κατασκευάζει και πουλάει υπολογιστές, το λογισμικό των υπηρεσιών υποδομής, και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες για κεντρικούς υπολογιστές. Στην εταιρεία εργάζονται πάνω από 430.000 εργαζόμενοι και η επιχειρηματική της δραστηριότητα είναι σε σχεδόν 170 χώρες. Επίσης διαχειρίζεται μία αλυσίδα εφοδιασμού με πάνω από 20.000 προμηθευτές. (IBM Corporate Responsibility Report, 2012)

Έχει παρουσία σε πολλές χώρες ενώ από το 1937 έχει παρουσία και στην Ελλάδα ως υποκατάστημα της IBM Corporation. Η πρώτη ολοκληρωμένη εγκατάσταση Πληροφοριακού Συστήματος που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα, έγινε στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους –η τότε ονομασία του ήταν Γενική Διεύθυνση Δημοσίου Λογιστικού– τον Αύγουστο του 1939, με πρώτη εφαρμογή τις Συντάξεις. Σήμερα, τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα ενώ παράλληλα διαθέτει γραφεία τεχνικής υποστήριξης στην Πάτρα και το Ηράκλειο όπως και Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών στη Θεσσαλονίκη.

Το 1964 έφερε την επανάσταση στη βιομηχανία την οποία δραστηριοποιείται δημιουργώντας την πρώτη ολοκληρωμένη οικογένεια υπολογιστών (System/360). Αυτή η κίνηση της ανάγκασε πολλούς από τους ανταγωνιστές της είτε να συγχωνευθούν είτε να δηλώσουν πτώχευση, και έτσι η κυρίαρχη θέση της IBM ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο.

<http://www.computerhistory.org/brochures/companies.php?alpha=g-i&company=com-42bc1c9094e22>)

Στις 12 Αυγούστου του 1981, η εταιρεία ανακοίνωσε ότι είναι στα άμεσα σχέδια της να πουλήσει προσωπικούς υπολογιστές για χρήση σε σπίτια, σε σχολεία και σε επιχειρήσεις. Ο προσωπικός υπολογιστής της IBM είναι ένας επιτραπέζιος υπολογιστής με κανονική διάταξη ώστε να μπορεί να «φιλοξενηθεί» άνετα σε ένα γραφείο. Επίσης, όπως το όνομα του ορίζει, είναι ένας απόλυτα προσωπικός υπολογιστής και προορίζεται για χρήση από ένα μόνο άτομο κάθε φορά. Η αγορά στην οποία εισήλθε ο συγκεκριμένος υπολογιστής, κυριαρχούνταν από την «Tandy's Radio Shack» και την «Apple Computer Inc». (Dwyer, 1982) Το μηχάνημα προσέφερε βασική αριθμητική, επεξεργασία κειμένου, γραφικά υψηλής ανάλυσης και μια δομή διαύλου οπίσθιου τοιχώματος. Ο προσωπικός υπολογιστής ήταν επιτυχής λόγω της συναρμολογούμενης κατασκευής του, της καλής τεκμηρίωσης (good documentation) καθώς και λόγω της διαθέσιμης ποικιλίας υλικού και λογισμικού για το δίαυλο του. (Karanassios and Horlick, 1985)

Αν μελετήσει κανείς την ιστορία της εταιρείας, ανακαλύπτει ότι αποθάρρυνε άλλες επιχειρήσεις από το να προμηθευτούν προϊόντα για τα συστήματα της IBM. Αν κάποιος τα χρειάζεται, η ίδια η εταιρεία θα τα παρέχει. Βέβαια υπάρχει πιθανότητα να είναι πιο ακριβά και πιο δυσκίνητα -κατά κάποιο τρόπο- ως συνέπεια της προσπάθειας να μπορούν όλα να απευθύνονται σε όλους, αλλά σε κάθε περίπτωση εργασίας να υποστηρίζονται και να διατίθενται στην αγορά σε μία ηγετική θέση στην βιομηχανία.

Οι βασικές αξίες της επιχείρησης έχουν παραμείνει συνεπής, εάν και οι στρατηγικές και οι συνθήκες μπορεί να έχουν εξελιχθεί, και είναι ενσωματωμένες σε όλες τις δραστηριότητες. Οι αξίες της IBM, λοιπόν, είναι οι ακόλουθες:

- Η αφοσίωση στην επιτυχία του κάθε πελάτη.
- Η καινοτομία, η οποία έχει σημασία τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον κόσμο.
- Η εμπιστοσύνη και η προσωπική ευθύνη σε όλες τις σχέσεις της επιχείρησης η οποία ευθυγραμμίζεται με την αξία.

Οι συγκεκριμένες αξίες είναι εμφανές πως ευθυγραμμίζονται με τις γενικότερες αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η IBM με την πάροδο των ετών πραγματοποίησε μια αλλαγή στη στρατηγική της, η οποία ουσιαστικά ήταν ένας ριζικός αναπροσανατολισμός από μία στρατηγική εκμετάλλευσης προς αυτή της εξερεύνησης και η οποία ουσιαστικά πραγματοποιήθηκε από σημαντικές αλλαγές στη στρατηγική του δικτύου της. Η IBM λοιπόν κατάφερε να



μετατραπεί από μία εταιρεία κατασκευής υλικού σε μία εταιρεία η οποία παρέχει υπηρεσίες και λογισμικό σε παγκόσμια εμβέλεια. Αυτό το κατάφερε μέσω της χαλάρωσης των δεσμών με τους υπάρχοντες εταίρους της και μέσω της συμμετοχής νέων εταίρων στο δίκτυο της. (Dittrich et.al., 2007)

Η IBM είναι προσηλωμένη σε κάποιες από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως η προσήλωση στον πελάτη και η ικανοποίηση του, αυτές την βοηθούν ουσιαστικά στην δημιουργία των νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών της. Επίσης, η εταιρεία έχει καταφέρει να δημιουργήσει νέα τμήματα στην αγορά, δηλαδή γαλάζιους ωκεανούς. Ένα τέτοιο επιτυχημένο παράδειγμα αποτελεί η πρώτη ολοκληρωμένη οικογένεια υπολογιστών «System/360». Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι προσφέρει στους πελάτες της ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών γιατί πέρα από τους υπολογιστές παρέχει και πρόσθετες υπηρεσίες όπως λογισμικό και συμβουλευτική, κάτι που σίγουρα την διαφοροποιεί αρκετά από τις κλασικές εταιρείες κατασκευής υπολογιστών.

### Microsoft

Η Microsoft, το αρχικό της όνομα ήταν Micro-Soft, είναι μία αμερικάνικη εταιρεία λογισμικού η οποία ιδρύθηκε στις 4 Απριλίου του 1975 από τον Bill Gates και τον Paul Allen. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην περιοχή Redmond της πολιτείας της Washington των ΗΠΑ. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>)

Το κύριο τμήμα αγοράς της Microsoft είναι οι εταιρικοί πελάτες και οι αρχικοί κατασκευαστές εξοπλισμού (OEMs), οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα τρία τέταρτα των εσόδων της. **Original Equipment Manufacturer (OEM)** ονομάζεται μια επιχείρηση, συνήθως του κλάδου της πληροφορικής, η οποία αγοράζει τα βασικά μέρη ενός υπολογιστή έτοιμα και συνθέτει έναν ολοκληρωμένο υπολογιστή τον οποίο πουλάει μαζί με άλλες υπηρεσίες όπως εγγύηση, υποστήριξη, εγχειρίδια χρήσης, κ.τ.λ. ΔΕΝ ΚΑΤΑΛΑΒΑΙΝΩ, ΚΑΤΙ ΛΕΙΠΕΙ Το επιχειρησιακό μοντέλο της έχει χτιστεί γύρω από την ανάπτυξη λειτουργικών συστημάτων και πακέτων λογισμικού υπολογιστών τα οποία έχουν άδεια από το OEMs και τις επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες/διεργασίες της Microsoft έχουν βελτιστοποιηθεί για αυτό το μοντέλο. Σημαντικές νέες εκδόσεις λογισμικού έχουν αναπτυχθεί σε μία πολύπλοκη και πολύχρονη αναπτυξιακή διαδικασία, με τη βοήθεια μεγάλου αριθμού μηχανικών λογισμικού. Παρομοίως, οι διαδικασίες πωλήσεων στοχεύουν κυρίως μεγάλες εταιρείες, κυβερνήσεις και OEMs. (Keller and Hüsigg, 2009)

Η εταιρεία αναπτύσσει, κατασκευάζει, παραχωρεί άδεια, υποστηρίζει και πουλάει λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης και προσωπικούς υπολογιστές και υπηρεσίες. Τα πιο γνωστά προϊόντα λογισμικού της επιχείρησης είναι το λειτουργικό πρόγραμμα Microsoft Windows, το Microsoft Office και το Internet Explorer. Προϊόντα ναυαρχίδες, επίσης, αποτελούν και οι κονσόλες παιχνιδιών Xbox και το Microsoft Surface tablet lineup. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι είναι η μεγαλύτερη εταιρεία λογισμικού στον κόσμο λαμβάνοντας υπόψη τα έσοδα της και τέλος ότι αποτελεί μία από τις πολυτιμότερες επιχειρήσεις στον κόσμο.

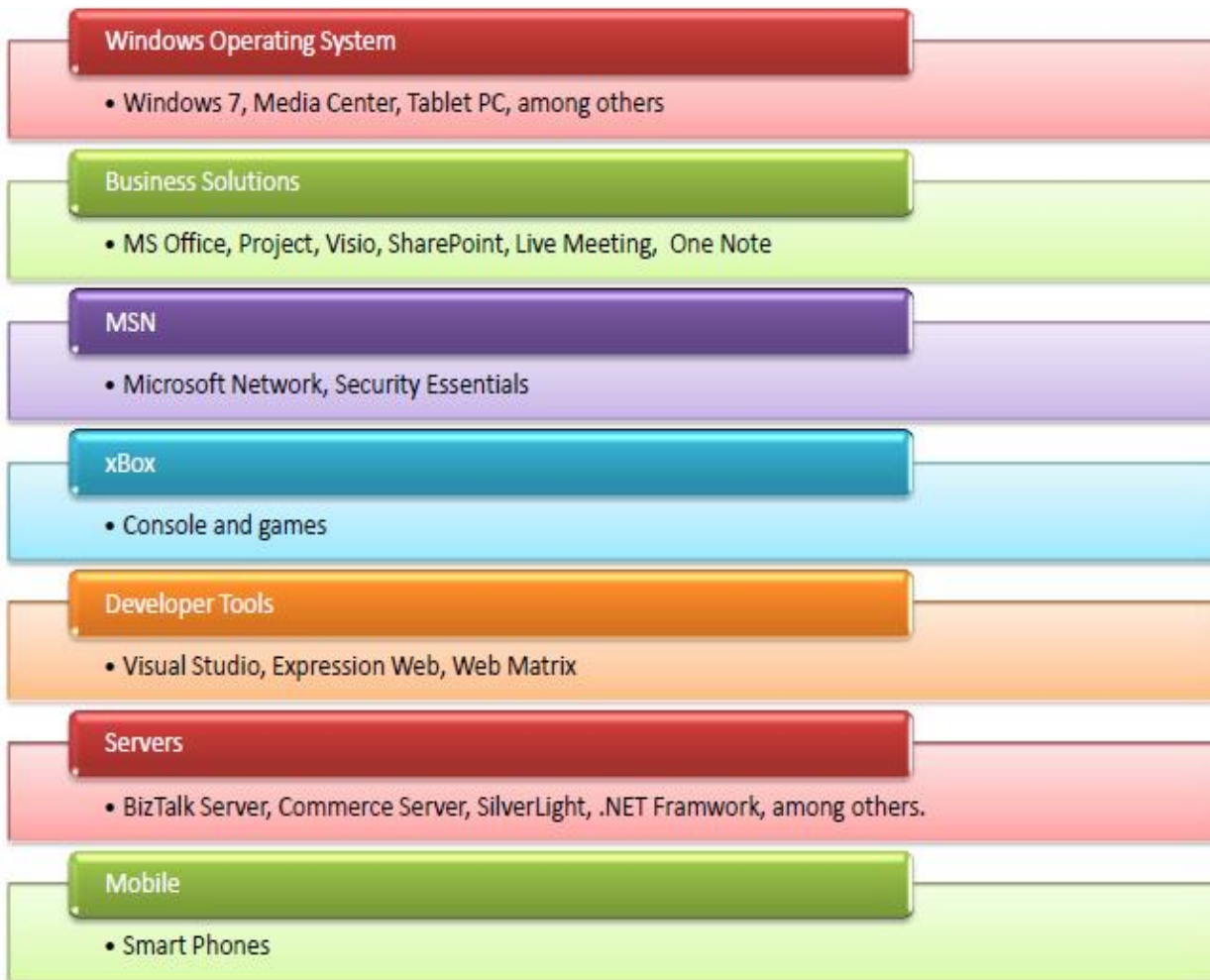
Η Microsoft κυριάρχησε στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών και των λειτουργικών συστημάτων με την τεχνολογία MS-DOS στα μέσα της δεκαετίας του 1980 και μετά ακολούθησε η τεχνολογία Microsoft Windows.

Από την δεκαετία του 1990 και ύστερα, η εταιρεία έχει όλο και περισσότερο διαφοροποιήσει το προϊόν της από εκείνο της αγοράς των λειτουργικών συστημάτων και επίσης έχει πραγματοποιήσει μία σειρά από εξαγορές επιχειρήσεων. Τον Μάιο του 2011, η Microsoft απέκτησε την Skype Technologies για 8,5 δισεκατομμύρια δολάρια, η οποία αποτελούσε την μεγαλύτερη της εξαγορά μέχρι εκείνη την χρονική περίοδο.

Από το 2013, η επιχείρηση κυριαρχεί στις αγορές, τόσο στους προσωπικούς υπολογιστές οι οποίοι είναι συμβατοί με το λειτουργικό σύστημα της IBM, όσο και στις αγορές του λογισμικού γραφείου (δηλαδή το Microsoft Office). Επίσης παράγει ένα ευρύ φάσμα άλλων λογισμικών για επιτραπέζιους υπολογιστές και διακομιστές (Servers) και παράλληλα δραστηριοποιείται σε τομείς όπως η αναζήτηση στο Διαδίκτυο (με το Bing), η βιομηχανία βιντεοπαιχνιδιών (με τις κονσόλες Xbox, Xbox 360 και Xbox One), η αγορά ψηφιακών υπηρεσιών (μέσω του MSN) και τα κινητά τηλέφωνα (μέσω του Windows Phone OS). Τον Ιούνιο του 2012, η Microsoft εισήλθε στην αγορά της παραγωγής προσωπικών υπολογιστών για πρώτη φορά, και αυτό το κατάφερε με το λανσάρισμα του Microsoft Surface, μια σειρά από υπολογιστές tablet.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>

Τα προϊόντα της Microsoft ουσιαστικά μπορούν να χωριστούν σε επτά βασικές κατηγορίες/ κύριες οικογένειες προϊόντων. Η κατηγοριοποίηση αυτή φαίνεται στο σχήμα



Διάγραμμα 4.2 : Κατηγοριοποίηση Προϊόντων της Microsoft

Πηγή: Liquori T., (2011) Microsoft Corporation Term Project

Η Microsoft έχει καθιερώσει ένα σύνολο εταιρικών προτύπων, στα οποία συμπεριλαμβάνονται δεοντολογικές επιχειρηματικές πρακτικές και αρχές κανονιστικής συμμόρφωσης. Τα συγκεκριμένα πρότυπα ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους, τους διευθυντές και τα στελέχη της Microsoft. Ομοίως, η εταιρεία αναμένει από τους προμηθευτές της να ενστερνιστούν αυτήν τη δέσμευση για ακεραιότητα, επιδεικνύοντας την ανάλογη συμμόρφωση και εκπαιδεύοντας τους υπαλλήλους τους ως προς το περιεχόμενο του Κώδικα Συμπεριφοράς Προμηθευτών της Microsoft. (Κώδικας Συμπεριφοράς Προμηθευτών της Microsoft, 2014)

Η Microsoft θα μείνει στην ιστορία ως μία από τις πιο καινοτόμες εταιρείες που έχουν αλλάξει την καθημερινότητα των ανθρώπων. Η εταιρεία έχει, επίσης, αποδείξει ότι μπορεί να είναι τεχνολογικά καινοτόμα με όλα τα μεγάλα προϊόντα που έχουμε δει από

αυτή κατά τη διάρκεια των ετών. Οπότε λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές της εταιρείας, τις κύριες ικανότητες της, τη δυναμική και τα καινοτόμα επιτεύγματα της δεν μπορεί κανείς να αναρωτηθεί γιατί η εταιρεία έχει διαρκέσει τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα και πιθανότατα να διαρκέσει πολλά ακόμα. (Liquori, 2011)

Η Microsoft είναι μία εταιρεία που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με πολύ μεγάλο ανταγωνισμό, στον οποίο πρέπει να είναι επιτυχημένα καινοτόμος κανείς για να μπορέσει να επιβιώσει, κάτι το οποίο κάνει με μεγάλη επιτυχία η ίδια. Για να μπορέσει, λοιπόν, να δημιουργήσει τα καινοτόμα προϊόντα της και κατ' επέκταση τους γαλάζιους ωκεανούς της αρχικά αξιολογεί την αλυσίδα των αγοραστών ώστε να μπορέσει να δημιουργήσει προϊόντα περισσότερο κατάλληλα για όλη την γκάμα των πελατών της. Επίσης φαίνεται ότι εξερευνά τις στρατηγικές ομάδες εντός του κλάδου και αυτό προκύπτει από την τεράστια γκάμα των προϊόντων που διαθέτει, τα οποία απευθύνονται σε διάφορων ειδών πελάτες. Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα, λοιπόν, να μετακινείται από τη μία στρατηγική ομάδα σε μία άλλη μέσω των στρατηγικών αποφάσεων που παίρνει. Η εταιρεία διαθέτει προϊόντα για παιδιά, για ενηλίκους, για οικιακή χρήση, για γραφεία κάτι που υποδεικνύει ότι δραστηριοποιείται σε διάφορες στρατηγικές ομάδες κατά καιρούς και ότι ελέγχει την αλυσίδα των αγοραστών της επιτυχημένα.

Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Amasaka K. (2002). “New JIT”: A new management technology principle at Toyota, Int. J. Production Economics 80 pp. 135–144

Amasaka K. (2007) Applying New JIT—Toyota’s global production strategy: Epoch-making innovation of the work environment, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing 23 pp. 285–293

Arruda-Filho E.J.M, Cabusas J.A, Dholakia N., (2010), Social behavior and brand devotion among iPhone innovators, International Journal of Information Management 30 pp. 475–480

Bergvall-Kåreborn B., Howcroft D., (2013), The Apple business model: Crowdsourcing mobile applications, Accounting Forum 37 pp. 280– 289

Cho N., (1996), How Samsung Organized for Innovation, Long Range Planning, vol. 29, no. 6, pp. 783-796

Delichatsios S.A., Sonuyi T., (2005), Get to Know Google... Because They Know You

Dittrich K., Duysters G., de Man A.P., (2007) Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM, Research Policy 36 pp. 1496–1511

Dwyer C.W., (1982), The IBM PC: Standards as Marketing Strategy, Computers & Standards 1 pp. 137-144

Gill Y., Bong S., Lee J., (2003), Integration model of technology internalization modes and learning strategy: globally late starter Samsung’s successful practices in South Korea, Technovation 23 pp. 333–347

Heller V.L, Darling J.R., (2012), Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case, European Business Review vol. 24 no. 2, pp. 151-168, Emerald Group Publishing Limited

Hong M. Y., Byung S. C., Hyung J. P., Min S. S. and Bongsug K. C., (2007), Supply chain management six sigma: a management innovation methodology at the Samsung Group, Supply Chain Management: An International Journal vol. 12 no. 2 pp. 88–95

IBM Corporate Responsibility Report, 2012

Jayaram J., Das A., Nicolae M., (2010) Looking beyond the obvious: Unraveling the Toyota production system, Int. J. Production Economics 128 pp. 280–291

Karanassios V., Horlick G., (1985) Smart Backplanes-II, The IBM PC, Talanra, vol. 32, no. 8A, pp. 615-631

Keller A., Hüsigg S., (2009), Technological Forecasting & Social Change 76, pp. 1044–1054

Kuntze R., Matulich E., (2010), Google: searching for value, Journal of Case Research in Business and Economics, pp. 1-10

Lazonick W., Mazzucato M., Tulum O, (2013), Apple's changing business model: What should the world's richest company do with all those profits? , Accounting Forum 37 pp. 249– 267

Lee J., Slater J., (2007) Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the Investment development path: The case of Samsung, Journal of International Management, vol.13, pp. 241–257

Liquori T., (2011) Microsoft Corporation Term Project

Maxymuk J., (2008), Searching beyond Google, The Bottom Line: Managing Library Finances vol. 21, no. 3, pp. 97-100 Emerald Group Publishing Limited

Mittan R.S., (2010) Apple: A Case Study Analysis

Perdomo-Ortiz J., Gonzalez-Benito J., Galende J., (2006), Total quality management as a forerunner of business innovation capability, *Technovation* vol. 26 pp. 1170–1185

Schroeder H. (2006), How innovation keeps Samsung one step ahead, vol. 22 no. 2, pp. 21-24, Emerald Group Publishing Limited

Steers R.M, Shim W.S, (2013) Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai, *Organizational Dynamics* 42, pp. 217—227

Steiber A., Alange S., (2013), A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc., *European Journal of Innovation Management* vol. 16 no. 2, pp. 243-264, Emerald Group Publishing Limited

Zehir C., Ertosun O.G., Zehir S., Müceldillid B., (2012) Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41 pp. 273 – 280

Κώδικας Συμπεριφοράς Προμηθευτών της Microsoft, 2014

Ηλεκτρονικές Πηγές 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

<http://www.forbes.com/2011/04/04/10-top-innovative-companies-apple-google-leadership-managing-how.html>

<https://www.apple.com/environment/reports/>

<https://www.apple.com/gr/iphone/compare/>

<http://el.wikipedia.org/wiki/Samsung>

<http://el.wikipedia.org/wiki/Toyota>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

<http://el.wikipedia.org/wiki/IBM>

<http://www.computerhistory.org/brochures/companies.php?alpha=g-i&company=com-42bc1c9094e22>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc](http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc)



## Κεφάλαιο 5

### Μελέτη Περίπτωσης της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής της τράπεζας Πειραιώς - WinBank

#### 5.1 Ηλεκτρονική Τραπεζική

Ο όρος ηλεκτρονική τραπεζική εννοεί όλες τις δυνατές συναλλαγές μιας τράπεζας που τελούνται με χρήση ηλεκτρονικών μέσων, κυρίως μέσω Διαδικτύου, αλλά και μέσω VPNs, Intranet, σταθερού και κινητού τηλεφώνου και δεν απαιτούν τη παρουσία του πελάτη σε κάποιο φυσικό κατάστημα. (Αγγελής, 2005)

Η γέννηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής μπορεί να χρονολογηθεί το 1990, όταν εμφανίστηκε η πρώτη online τραπεζική υπηρεσία από την Καλιφορνέζικη τράπεζα Wells Fargo. (Santouridis and Kyritsi, 2014) Το 1993 η Stanford Federal Credit Union εισήγαγε νέα ηλεκτρονική υπηρεσία στην αγορά, που πρόσφερε και εγχρήματες συναλλαγές.

Ωστόσο, η πρώτη τράπεζα παγκοσμίως που παρείχε υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου ήταν η Wells Fargo Bank, τον Μάιο του 1994. Το πρώτο αυτό σύστημα έδινε τη δυνατότητα στους χρήστες μόνο να βλέπουν τους λογαριασμούς τους. Σήμερα η Wells Fargo Bank είναι από τους ηγέτες στην παγκόσμια αγορά του e-banking. Στη συνέχεια, τον Οκτώβριο του 1994, η Security First Network Bank ήταν η πρώτη τράπεζα που παρουσίασε ένα πλήρως λειτουργικό περιβάλλον internet banking. Συγκριτικά με την Wells Fargo Bank, οι χρήστες εκτός από πρόσβαση στους λογαριασμούς, μπορούσαν επίσης να μεταφέρουν και χρήματα. (Αγγελής, 2005)

Στον ελλαδικό χώρο, η πρώτη τράπεζα η οποία ανέπτυξε και διέθεσε υπηρεσίες e-banking ήταν η «Τράπεζα ΕΓΝΑΤΙΑ», το 1997. Η αρχική του μορφή περιείχε πληροφοριακές συναλλαγές, όπως ερώτηση υπολοίπου, mini statement λογαριασμών και μεταφορές κεφαλαίων εντός Τράπεζας.

Ουσιαστικά όμως, η πρώτη ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην ελληνική τραπεζική αγορά πραγματοποιήθηκε από τον όμιλο Πειραιώς, ο οποίος ίδρυσε τον Ιανουάριο του 2000 το δικό του ηλεκτρονικό δίκτυο με την επίσημη ονομασία WinBank. Αποτελεί μία αυτόνομη επιχειρηματική μονάδα του ομίλου και το επίσημο λανσάρισμα της υπηρεσίας πραγματοποιήθηκε στις 17 Μαρτίου του 2000.

Στην πορεία, οι περισσότερες εγχώριες τράπεζες εισήγαγαν πλατφόρμα e-banking για την εξυπηρέτηση των πελατών τους, οι οποίες παρέχουν πλέον όλες τις σύγχρονες

ευκολίες, όπως πληροφοριακές συναλλαγές, μεταφορές κεφαλαίων εντός και εκτός Ελλάδος, πληρωμές διαφόρων ειδών, χρηματιστηριακές συναλλαγές. (Αγγελής, 2005)

Η WinBank έχει κερδίσει πολλά βραβεία από οργανισμούς σε Ελλάδα και εξωτερικό για την καινοτομία και τις υπηρεσίες της, ενώ είναι η πρώτη ελληνική υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Η πιστοποίηση αυτή αποτελεί επιβραβείο της διαρκούς πρωτοπορίας της Τράπεζας Πειραιώς. Επιπλέον αποτελεί ένδειξη αξιοπιστίας και ποιότητας σε όλους τους οργανισμούς και φορείς που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της.

## 5.2 Είδη της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking)

Η ηλεκτρονική τραπεζική, έχοντας ως κριτήριο διαχωρισμού το μέσο από το οποίο πραγματοποιείται η συναλλαγή, έχει τρία είδη, τα οποία είναι τα εξής: (Αγγελής, 2005)

1. *Internet Banking*: Το συγκεκριμένο είδος πραγματοποιείται κυρίως μέσω του Διαδικτύου. Συνήθως αρκεί η ύπαρξη ηλεκτρονικού υπολογιστή και μια σύνδεση στο Internet για να μπορέσει ο χρήστης να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες. Όμως σε κάποιες περιπτώσεις για να υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια είναι απαραίτητη και η προμήθεια επιπρόσθετων συσκευών ασφαλείας, όπως tokens ή έξυπνοι αναγνώστες ή εγκατάσταση ειδικού λογισμικού ασφαλείας. Οι συγκεκριμένες συσκευές παρέχονται από την ίδια την τράπεζα. Μέσω του Internet banking ο πελάτης της τράπεζας έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί σχεδόν όλες τις τραπεζικές συναλλαγές.
2. *Phone Banking*: Οι υπηρεσίες του phone banking χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από τις υπηρεσίες που διεκπεραιώνονται από πράκτορες τηλεφωνικού κέντρου. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται από τον χρήστη μόνο η χρήση μιας απλής τηλεφωνικής συσκευής. Είναι αυτονόητο ότι οι πράκτορες ακολουθούν διαδικασίες ταυτοποίησης της του πελάτη. Η δεύτερη περίπτωση αποτελείται από εκείνες τις υπηρεσίες που διεκπεραιώνονται αυτόματα μέσω συστημάτων αναγνώρισης φωνής, στην οποία δεν υπάρχει η παρέμβαση κάποιου πράκτορα. Η διαδικασία είναι αυτοματοποιημένη και ο πελάτης απλώς απαντά στα φωνητικά μηνύματα που ακούει στο τηλέφωνο. Όπως είναι αναμενόμενο και σε αυτή την περίπτωση ακολουθούνται διαδικασίες πιστοποίησης και ταυτοποίησης του πελάτη ώστε να υπάρχει ασφάλεια στις συναλλαγές. Μέσω του phone banking, ο πελάτης έχει τη

δυνατότητα να πραγματοποιήσει σχεδόν όσες συναλλαγές πραγματοποιεί μέσω του Internet banking.

3. *Mobile Banking*: Η τρίτη κατηγορία δεν έχει εδραιωθεί ακόμα συγκριτικά με τις άλλες δυο. Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σε αυτή την κατηγορία ηλεκτρονικής τραπεζικής διαφέρουν αρκετά από εκείνες που χρησιμοποιούνται στο Internet banking. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι εξίσου μεγάλη σημασία δίνεται και σε αυτή την περίπτωση στην ασφάλεια των συναλλαγών των χρηστών. Ο χρήστης μέσω του mobile banking έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί το χαρτοφυλάκιο του, να μεταφέρει χρήματα, να πληρώνει λογαριασμούς κ.α. Στην Ελλάδα, προς το παρόν, δεν προσφέρονται υπηρεσίες mobile banking από όλες τις τράπεζες.

### 5.3 Εισαγωγικά για την Τράπεζα Πειραιώς

Η τράπεζα Πειραιώς έχει έδρα την Αθήνα, παρουσία σε 10 χώρες με 1.252 καταστήματα (τόσα υπολογίζονται τα καταστήματα τον Σεπτέμβριο του 2014) και περίπου 22.000 εργαζόμενους. Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς παρέχει επίσης ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε περίπου έξι εκατομμύρια πελάτες.

Ο Τραπεζικός Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δραστήριους και πιο δυναμικούς στην Ελληνική οικονομία. Ιδρύθηκε το 1916 και μετά από μόλις δύο χρόνια εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα, ενώ το διάστημα 1975-1991 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο. Η σύγχρονη διαδρομή της βέβαια ξεκινά με την ιδιωτικοποίηση της στα τέλη του 1991. Σήμερα κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά με μερίδια αγοράς 30% στα δάνεια και 28% στις καταθέσεις. Στην ηγετική της θέση συνεισφέρει σημαντικά και η δημιουργία της winbank, της πρώτης ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής τραπεζικής πλατφόρμας στην Ελλάδα.

Μέσω οργανικής ανάπτυξης αλλά και μέσω διάφορων εξαγορών, η Τράπεζα Πειραιώς εξελίχθηκε στην μεγαλύτερη τράπεζα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Επίσης έχει παρουσία και σε χώρες του εξωτερικού και πιο συγκεκριμένα σε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, εξυπηρετώντας πλέον τις τοπικές τραπεζικές ανάγκες τόσο ιδιωτών όσο και επιχειρήσεων.

Μερικές εξαγορές που πραγματοποίησε ο τραπεζικός όμιλος της Πειραιώς είναι οι ακόλουθες. Το 1998 εξαγόρασε την τράπεζα Μακεδονίας – Θράκης όπως επίσης και

την τράπεζα Credit Lyonnais Hellas. Επίσης πραγματοποίησε συμφωνία για την εξαγορά σημαντικού πακέτου της Xiosbank, η οποία όμως ολοκληρώθηκε στις αρχές του 1999 παράλληλα συμφώνησε και για την εξαγορά του 56% της Marathon National Bank Νέας Υόρκης, η οποία ολοκληρώθηκε στα μέσα του 1999. Το 2007 εξαγόρασε την AVIS στην Ελλάδα, την International Commerce Bank στην Ουκρανία, η οποία μετονομάστηκε σε JSC Piraeus Bank ICB όπως επίσης και το δίκτυο καταστημάτων της Arab Bank στην Κύπρο. Το 2012 πραγματοποίησε την απόκτηση το «υγιούς τμήματος» (επιλεγμένα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού) της υπό ειδική εκκαθάριση Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος ΑΕ, όπως επίσης απέκτησε το συνολικό ποσοστό συμμετοχής της Societe Generale (99,1%) στη Geniki Bank. Το 2013 εξαγοράζει την Millennium Bank όπως επίσης αποκτά τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας. Με τις τελευταίες εξαγορές η Τράπεζα Πειραιώς συνεχίζει να διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στην αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Η τράπεζα παρόλο που προσφέρει όλο το φάσμα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών σε όλους σχεδόν τους τομείς της αγοράς, έχει σαφή προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση επιχειρήσεων μεσαίου και μικρού μεγέθους, όπως επίσης και ιδιωτών. Ταυτόχρονα με την παροχή παραδοσιακών τραπεζικών υπηρεσιών, η Τράπεζα Πειραιώς πρωταγωνιστεί και σε αναπτυσσόμενους τομείς όπως είναι αυτός της ηλεκτρονικής Τραπεζικής.

#### 5.4 Η WinBank της τράπεζας Πειραιώς

Η ηλεκτρονική τραπεζική της τράπεζας Πειραιώς με την ονομασία WinBank αποτελείται από την Winbank Internet banking, το phone banking και το mobile banking. Οι υπηρεσίες του WinBank είναι διαθέσιμες 24 ώρες το 24ωρο. Μέρος της ηλεκτρονικής τραπεζικής της τράπεζας Πειραιώς αποτελεί και το δίκτυο των μηχανημάτων αυτόματων συναλλαγών - ATM (Automatic Teller Machine). Το δίκτυο των ATM διαθέτει 210 ATM στα καταστήματα των τραπεζών και 120 offsite ATMs σε διάφορα σημεία όπως αεροδρόμια, πανεπιστημιακοί και πολιτιστικοί χώροι, νοσοκομεία, Super market, Σημεία Διέλευσης Κοινού (ΚΤΕΛ) και άλλα.

Ο κάθε πελάτης της τράπεζας Πειραιώς, μέσω της υπηρεσίας WinBank, έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί με ασφάλεια το χαρτοφυλάκιο του στην τράπεζα καθώς και

να πραγματοποιεί τις συναλλαγές του οποιαδήποτε μέρα και ώρα χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία του σε κάποιο από τα καταστήματα.

Για να μπορέσει κάποιος να εγγραφεί στην υπηρεσία της τράπεζας Πειραιώς WinBank web banking πρέπει να διαθέτει τραπεζικό λογαριασμό στην τράπεζα και να περάσει από κάποιο κατάστημα ώστε να διευθετηθούν κάποια διαδικαστικά ζητήματα. Με την εγγραφή του ο πελάτης λαμβάνει τους προσωπικούς του κωδικούς εισόδου στην υπηρεσία WinBank web banking, οι οποίοι είναι το username και το password. Το κόστος που επιβαρύνει τον πελάτη για την έκδοση των κωδικών είναι 5 ευρώ.

### 5.5 Υπηρεσίες της WinBank

Το WinBank της Τράπεζας Πειραιώς καλύπτει όλο το εύρος των συναλλαγών που μπορεί κάποιος να πραγματοποιήσει και σε κάποιο φυσικό κατάστημα της τράπεζας. Αυτές οι συναλλαγές είναι οι ακόλουθες:

- Διαχείριση τραπεζικών προϊόντων (αλλαγή ορίων, τροποποίηση χαρακτηριστικών κ.λπ.)
- Μεταφορές (μεταφορές σε λογαριασμό του ίδιου του πελάτη, μεταφορές σε τρίτον εντός της Τράπεζας Πειραιώς)
- Πληρωμές, οι οποίες μπορούν να είναι άμεσες ή μελλοντικές, να επαναλαμβάνονται ή όχι, με δυνατότητα τροποποίησης προσωρινής διακοπής ή οριστικής διαγραφής (πληρωμή πιστωτικής κάρτας, Φ.Π.Α., Ι.Κ.Α, Δ.Ε.Η, εξόφληση λογαριασμών με πάγιες εντολές)
- Εμβάσματα (στην Ελλάδα, στο Εξωτερικό, σπουδαστικό)
- Χρηματιστηριακές συναλλαγές
- WinBank alerts, που αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη και μοναδική νέα υπηρεσία τηλε-ειδοποιήσεων. Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία ο πελάτης μπορεί να πληροφορηθεί on line οπούδήποτε και εάν βρίσκεται μέσω email, γραπτού μηνύματος ή τηλεφωνήματος από κάποιον τραπεζικό αντιπρόσωπο για θέματα όπως η διακύμανση του λογιστικού υπολοίπου των λογαριασμών του ή την αξία το χαρτοφυλακίου του.
- Αιτήσεις για νέα προϊόντα (για προσωπικό καταναλωτικό δάνειο, για έκδοση πιστωτικής κάρτας, για άνοιγμα καταθετικού λογαριασμού, για μεταφορά υπολοίπου από άλλη πιστωτική κάρτα)

Υπάρχουν βέβαια και ορισμένες πρόσθετες υπηρεσίες, οι οποίες προσφέρονται αποκλειστικά από τα ηλεκτρονικά κανάλια της τράπεζας Πειραιώς. Οι υπηρεσίες είναι οι εξής:

- Έκδοση & πληρωμή e-Παραβόλου, η πληρωμή μπορεί να γίνει είτε με πιστωτική χρέωση είτε με χρέωση ενός λογαριασμού του πελάτη.
- Λεφτά στο Λεπτό, αποτελεί την δωρεάν υπηρεσία για την άμεσα ανάληψη μετρητών από ΑΤΜ της τράπεζας Πειραιώς χωρίς τη χρήση κάρτας αναλήψεως. Η συγκεκριμένη υπηρεσία είναι διαθέσιμη και σε παραλήπτη ο οποίος δεν είναι πελάτης της τράπεζας Πειραιώς.
- Διαχείριση Προπληρωμένης Κάρτας WEBUY
- Πολύ μεγαλύτερο εύρος συναλλαγών εξόφλησης λογαριασμών
- Συναλλαγές σε Ξένα Χρηματιστήρια
- Ανανέωση χρόνου ομιλίας καρτοκινητού, η ανανέωση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με μετρητά, είτε με χρέωση τραπεζικού λογαριασμού είτε τέλος με χρέωση πιστωτικής ή χρεωστική κάρτας της τράπεζας Πειραιώς στην ιστοσελίδα [www.easypay.gr](http://www.easypay.gr). Η συγκεκριμένη υπηρεσία είναι διαθέσιμη σε όλους (πελάτες ή μη) και δίνεται η δυνατότητα ανανέωσης χρόνου ομιλίας όλων των εταιριών καρτοκινητής, δηλαδή wind, vodafone, cosmote και q.
- Χρηματιστηριακές συναλλαγές
- e-statements, τα οποία αποτελούν ηλεκτρονικά αντίγραφα των φυσικών εντύπων που λαμβάνει ο πελάτης των πιστωτικών μέχρι σήμερα μέσω ΕΛΤΑ και περιέχουν τις κινήσεις των λογαριασμών τους.
- winbank for cards, παρέχεται η δυνατότητα στον πελάτη της τράπεζας για άμεση, ασφαλής και χωρίς χρέωση πρόσβαση στις πληροφορίες των πιστωτικών καρτών ηλεκτρονικά. Μέσα από την συγκεκριμένη υπηρεσία ο πελάτης μπορεί να δει όλες τις κινήσεις των καρτών του μέχρι και μία μέρα πριν, αναλυτικά στοιχεία των καρτών του, τον μηνιαίο λογαριασμό του, ακόμα και πριν αυτός παραδοθεί από το και λοιπά στοιχεία.

## 5.6 Εσωτερικό περιβάλλον

### 5.6.1 Διοικητικό Συμβούλιο της τράπεζας

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ) της Τράπεζας Πειραιώς αποτελείται από 15 μέλη. Σε αυτά συμπεριλαμβάνεται ο εκπρόσωπος του Ελληνικού Δημοσίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3723/2008 και ο εκπρόσωπος του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3864/2010.

Το Δ.Σ. αποτελείται από Εκτελεστικά και μη-Εκτελεστικά Μέλη. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της Τράπεζας, ενώ μη-εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Πέντε από τα μη-εκτελεστικά μέλη είναι ανεξάρτητα μη-εκτελεστικά, δηλαδή δεν έχουν σχέση εξάρτησης με την Τράπεζα, σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου.

Η διάρκεια θητείας του Διοικητικού Συμβουλίου είναι 3ετής, με την εκλογή των μελών του να γίνεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Βασική υποχρέωση και καθήκον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της Τράπεζας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος.

#### ***Διοικητικό Συμβούλιο***

- Μιχαήλ Σάλλας του Γεωργίου, Πρόεδρος Δ.Σ.  
Μη Εκτελεστικό Μέλος

#### ***Μη Εκτελεστικοί Αντιπρόεδροι***

- Ιάκωβος Γεωργιάνας του Γεωργίου, Α΄ Αντιπρόεδρος
- Παναγιώτης Ρουμελιώτης του Βασιλείου

#### ***Εκτελεστικά Μέλη***

- Σταύρος Λεγκάκος του Μιχαήλ, Διευθύνων Σύμβουλος & CEO
- Άνθιμος Θωμόπουλος του Κωνσταντίνου, Διευθύνων Σύμβουλος & CEO
- Χαρίκλεια Απαλαγάκη του Ανδρέα, Εντεταλμένος Σύμβουλος

#### ***Μη Εκτελεστικά Μέλη***

- Αργυρώ Αθανασίου του Αθανάσιου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Γεώργιος Αλεξανδρίδης του Παράσχου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Ευτύχιος Βασιλάκης του Θεόδωρου, Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Στυλιανός Γκολέμης του Δημητρίου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

- Χαρίτων Κυριαζής του Δημητρίου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Πέτρος Παππάς του Αλέξανδρου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- Βασίλειος Φουρλής του Στυλιανού, Μη Εκτελεστικό Μέλος

***Στο Διοικητικό Συμβούλιο μετέχουν επίσης οι ορισθέντες Εκπρόσωποι:***

- Αικατερίνη Μπερίτση του Κωνσταντίνου, Εκπρόσωπος του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας
- Αθανάσιος Τσούμας του Ανδρέα, Εκπρόσωπος του Ελληνικού Δημοσίου

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς.

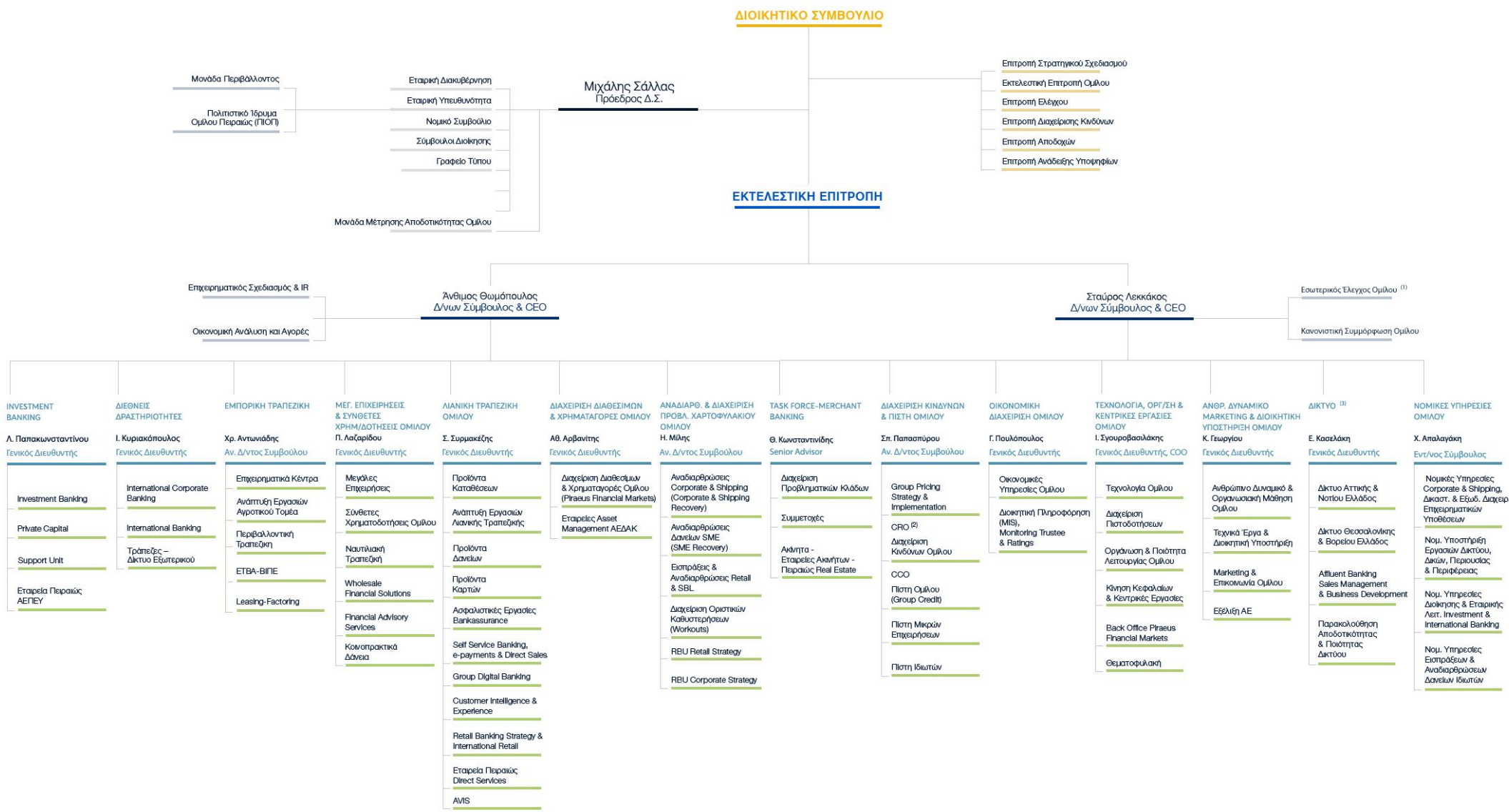
Πανεπιστήμιο Πειραιώς



# Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

## 5.6.2 Οργανόγραμμα της Τράπεζας Πειραιώς

MBA-TQM



(1) Ο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου Ομίλου αναφέρεται διοικητικά στο Διευθύνοντα Σύμβουλο & CEO, ενώ στο Δ.Σ. αναφέρεται μέσω της Επιτροπής Ελέγχου.  
 (2) Ο Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων αναφέρεται διοικητικά στον Αν/τη Διευθύνοντα Σύμβουλο, ενώ στο Δ.Σ. αναφέρεται μέσω της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων.  
 (3) Η και Ε. Κασελάκη αναφέρεται για τα θέματα του Δικτύου στον κ. Κ. Γεωργίου και παράλληλα είναι επικεφαλής του Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργανωσιακής Μάθησης Ομίλου.

### 5.6.3 Κουλτούρα

#### *Γενικά στοιχεία εταιρικής κουλτούρας*

Η Τράπεζα Πειραιώς, υιοθέτησε και εφαρμόζει τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (UN Global Compact) για την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Κάνει πράξη την αρχή των ίσων ευκαιριών σε όλες τις δράσεις της και διασφαλίζει την αποφυγή διακρίσεων, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζει και προωθεί την διαφορετικότητα. Επιπλέον, ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων διέπει όλες τις διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του Ομίλου.

Ακόμα, η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει πολιτική ίσων ευκαιριών σταδιοδρομίας με σαφή προσανατολισμό στην αποτελεσματικότερη πρόοδο του ανθρωπίνου δυναμικού της. Δίνει τη δυνατότητα σε νέα στελέχη, να εξελιχθούν ιεραρχικά καλύπτοντας τις θέσεις που προκύπτουν από τις αποχωρήσεις, κυρίως λόγω συνταξιοδότησης. Η ίδια πολιτική εφαρμόζεται και στις θυγατρικές του Ομίλου στο εξωτερικό. Βάσει της πολιτικής παροχής ίσων ευκαιριών, δεν υπάρχει διάκριση στον προσδιορισμό βασικού μισθού ανδρών και γυναικών, τόσο στα διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, όσο και στις διαφορετικές ηλικιακές ομάδες

Επίσης αναγνωρίζοντας τη σημαντική συμβολή του κάθε εργαζομένου στην προώθηση της κοινωνικής ευημερίας και στην υποστήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων μέσω της εθελοντικής εργασίας, έχει καθιερώσει τον εθελοντισμό ως ένα από τους κύριους τομείς εστίασης της Εταιρικής Υπευθυνότητας. Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού διοργανώνονται κάθε χρόνο προγράμματα και δράσεις σε 6 τομείς οι οποίοι είναι η κοινωνική προσφορά, η νεανική επιχειρηματικότητα, το περιβάλλον, το ευ αγωνίζεσθαι, η αιμοδοσία και η πολιτιστική ευαισθητοποίηση.

Από το 2004 έως σήμερα εφαρμόζεται η περιβαλλοντική πολιτική του Ομίλου της τράπεζας Πειραιώς με συνεχή ανοδική πορεία των επιδοτήσεων της τράπεζας στην περιβαλλοντική διαχείριση.

#### *Αξίες της τράπεζας Πειραιώς*

Το όραμα και το σύστημα αξιών πάνω στο οποίο στηρίζεται η πορεία και η ανάπτυξη της Τράπεζας Πειραιώς και του Ομίλου της είναι η εστίαση στον πελάτη με υψηλή ποιότητα εξυπηρέτηση, με εμβάθυνση των πελατειακών σχέσεων στη βάση του αμοιβαίου οφέλους και τη δημιουργική αναζήτηση και εξεύρεση καινοτόμων λύσεων. Επίσης σημαντικές αξίες αποτελούν η προστασία της περιουσίας των μετόχων και η

ηγετική παρουσία στην αγορά. Επιπροσθέτως η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα με διασφάλιση της ευημερίας και τη διαχρονικής εξέλιξης όλων των εργαζομένων, με διάχυτο το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, με σεβασμό στην προσωπικότητα και τη διαφορετικότητα του ατόμου και με εξασφάλιση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος η συνεισφορά στην κοινωνία με συνέπεια απέναντι στο περιβάλλον, με ενεργή συνεισφορά στον πολιτισμό και ενίσχυση των ανθρώπων που χρειάζονται υποστήριξη και τις τοπικές κοινωνίες γενικότερα

### *Πράσινη τραπεζική – Green Bank*

Η γενικότερη κρίση των τελευταίων χρόνων τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στην παγκόσμια έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε αλλαγές σχετικά με το μοντέλο λειτουργίας τους. Μία από αυτές τις αλλαγές είναι η περιβαλλοντική υπευθυνότητα, η οποία αποτελεί πλέον μία από τις βασικές συνιστώσες της λειτουργίας όλων των επιχειρήσεων.

Η Τράπεζα Πειραιώς διαπίστωσε άμεσα τις προοπτικές και την αναγκαιότητα ανάπτυξης του συγκεκριμένου τομέα. Η απαιτούμενη τεχνογνωσία για αυτό το άνοιγμα αναπτύχθηκε από την ίδια την τράπεζα και οδήγησε στη δημιουργία μιας μεγάλης και συνεχώς εξελισσόμενης οικογένειας πράσινων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Τα προϊόντα αυτά είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των αναδυόμενων κλάδων της περιβαλλοντικής οικονομίας. Η στρατηγική απόφαση της τράπεζας Πειραιώς αφορά την έμπρακτη στήριξη των επενδυτικών και επιχειρηματικών προσπαθειών στους κλάδους των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ), της εξοικονόμησης ενέργειας, της εναλλακτικής διαχείρισης αποβλήτων και νερού, της πράσινης χημείας, των πράσινων μεταφορών, της βιολογικής γεωργίας και του οικοτουρισμού – αγροτουρισμού.

### *Ασφάλεια συναλλαγών*

Βασική συνιστώσα της κουλτούρας μίας επιχείρησης είναι και η ασφάλεια που παρέχει στους πελάτες της. Πέρα από την ασφάλεια στις κλασικές τραπεζικές συναλλαγές που γίνονται εντός του καταστήματος, πρέπει να παρέχεται ασφάλεια και στις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Αυτό, γιατί η υιοθέτηση των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής από τους πολίτες προϋποθέτει την εμπιστοσύνη αυτών και την πεποίθησή τους ότι οι συναλλαγές τους εκτελούνται με απόλυτη ασφάλεια.

Η τράπεζα Πειραιώς, λοιπόν, είναι πρωτοπόρος στην υιοθέτηση νέων προτύπων ασφαλείας συναλλαγών στην πληρωμή με κάρτες, όπως το πρωτόκολλο 3D – Secure. Το συγκεκριμένο πρωτόκολλο αποτελεί τη βάση μιας σειράς υπηρεσιών που παρέχονται από τη MasterCard και τη Visa (Verified by Visa & MasterCard Secure Code) προστατεύοντας τα συναλλασσόμενα μέρη και ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα κακόβουλης χρέωσης του φορέα.

Επιπλέον η τράπεζα αξιοποιεί εξελιγμένα συστήματα ανίχνευσης και αποτροπής απάτης στις πληρωμές με κάρτες. Ακόμα έχει καθιερώσει την υποχρεωτική χρήση προτύπου SSL 128 για την ασφαλή μεταφορά δεδομένων. Τέλος διαθέτει υπηρεσίες εξυπηρέτησης έτοιμες να απαντήσουν στα ερωτήματα των πελατών 24 ώρες το 24ωρο και προσφέρει πληθώρα «ειδοποιήσεων» (μέσω email, sms, ή/και τηλεφωνήματος) σύμφωνα με τις ανάγκες σχετικά με τις συναλλαγές που σας αφορούν.

#### 5.6.4 Πόροι

Βασικοί πόροι για την Τράπεζα Πειραιώς αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της και το πλήθος καταστημάτων της τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και στο εξωτερικό. Οι εργαζόμενοι λοιπόν είναι περίπου 22.000 και τα καταστήματα της απαριθμούνται περίπου στα 900 με κάποια εξ' αυτών σε ξένες χώρες.

Πέρα από τα φυσικά καταστήματα η τράπεζα διαθέτει και άλλες δυνατότητες για την αμεσότερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Στο δίκτυο της λοιπόν συγκαταλέγονται επίσης τα ATM, τα μηχανήματα easyray, τα μηχανήματα αυτόματης ενημέρωσης βιβλιαρίων και το private banking.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας επιλέγονται στελέχη που χαρακτηρίζονται από ομαδικό πνεύμα, πρωτοβουλία, σεβασμό, υψηλό αίσθημα ευθύνης, ήθος και επαγγελματισμό. Επίσης κάθε επιλογή ακολουθεί αρχές που προσφέρουν ίσες ευκαιρίες ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, ηλικίας, θρησκείας, γενετήσιου προσανατολισμού, εθνικότητας ή φυσικής κατάστασης – αρχές που είναι συνυφασμένες με την γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού.

## 5.7 Εξωτερικό περιβάλλον

### 5.7.1 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω του εργαλείου «Ανάλυση PEST», δηλαδή την ανάλυση του Πολιτικού, του Οικονομικού, του Κοινωνικού και του Τεχνολογικού περιβάλλοντος.

#### ***Πολιτικό Περιβάλλον***

Η πολιτική αστάθεια, οι πολιτικές αλλαγές και η μη ύπαρξη κυβερνητικής σταθερότητας που επικρατούν στον ελλαδικό χώρο επηρεάζουν σημαντικά την πορεία των τραπεζών. Η αβεβαιότητα για το πολιτικό μέλλον της χώρας το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το ατομικό και οικογενειακό επηρεάζει λοιπόν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις οπότε αποτρέπονται σχέδια για δάνεια, καταθέσεις και επενδύσεις.

Επίσης η γενικότερη νομοθεσία που υπάρχει στην χώρα όπως και οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε ευρεία κλίμακα τελευταία επηρεάζουν τον τραπεζικό κλάδο. Ουσιαστικά νόμοι και κανονισμοί περιορίζουν τις αποφάσεις των τραπεζικών οργανισμών. Περιορισμοί τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε περιφερειακό ή τοπικό. Περιορισμοί υπάρχουν επίσης και από τις κοινοτικές οδηγίες σε ευρωπαϊκές επίπεδο. Η προσθήκη ή η κατάργηση, λοιπόν, ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού που είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον κλάδο είναι πιθανόν να επηρεάσει σημαντικά την λειτουργία του τραπεζικού συστήματος.

Φυσικά και η τεράστια γραφειοκρατία που υπάρχει ακόμα και στις απλές συναλλαγές έχει σημαντική επιρροή στο ευρύτερο περιβάλλον.

#### ***Οικονομικό Περιβάλλον***

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει περισσότερο από τους άλλους τρεις παράγοντες τους τραπεζικούς οργανισμούς λόγω της άμεσης συσχέτισης του με την οικονομία της χώρας.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την Ελλάδα, την κύρια χώρα που δραστηριοποιείται η τράπεζα Πειραιώς. Αυτή η κρίση επηρεάζει τον οικονομική ευημερία επιχειρήσεων και ιδιωτών καθώς και τον τραπεζικό τομέα

Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και οι ισοτιμίες των διαφόρων νομισμάτων όπως για παράδειγμα αυτή του ευρώ με το δολάριο. Αυτός ο παράγοντας λοιπόν επηρεάζει την οικονομική σταθερότητα μίας χώρας και αποτελεί ίσως ανασταλτικό παράγοντα για μακροχρόνιες σχέσεις με τις τράπεζες. Το πελατολόγιο της εκάστοτε τράπεζας είναι φοβισμένο και δύσκολα πείθεται από τις όποιες ευκαιρίες μπορεί να του παρουσιαστούν.

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι η ανεργία, οι χαμηλοί μισθοί της αγοράς και το ευρύτερο χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα που επηρεάζουν το πελατολόγιο του τραπεζικού κλάδου. Έτσι δεν υπάρχουν μεγάλες καταθέσεις, υπάρχουν δυσκολίες εξόφλησης δανείων και άλλων οφειλών, όπως επίσης και μειωμένη κατανάλωση. Οι τράπεζες από την άλλη δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν και κάποιες φορές είναι υποχρεωμένες να προβούν σε βίαιες αποφάσεις όπως η κατάσχεση ακινήτων.

Πολύ σημαντική είναι και η επιρροή από τη μεταβολή των επιτοκίων, καθοριστικής σημασίας παράγοντας για μία τράπεζα.

### ***Κοινωνικό Περιβάλλον***

Η παιδεία και η κουλτούρα που έχει το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο μπορούν σίγουρα να επηρεάσουν σημαντικά το περιβάλλον μίας επιχείρησης. Νέες ιδέες και αντιλήψεις λόγω της «αλλαγής» του πληθυσμού ενδέχεται να επηρεάσουν τα πακέτα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις τράπεζες.

Ο τρόπος ζωής και τα καταναλωτικά πρότυπα που υπάρχουν στο σύνολο του πληθυσμού μπορούν και αυτά με τη σειρά τους να επηρεάσουν τη λειτουργία των τραπεζών. Παλιότερα ήταν σύνηθες φαινόμενο οι άνθρωποι να παίρνουν τραπεζικό δάνειο ακόμα και για κατανάλωση ή διακοπές, ενώ σήμερα η κοινωνία δεν αποδέχεται μια τέτοιου είδους συμπεριφοράς.

Επίσης, η παγκοσμιοποίηση και η ποικιλομορφία των εθνών μπορούν να βάλουν το δικό τους λιθαράκι. Φυσικά και η μετανάστευση είτε από την χώρα μας σε άλλες κυρίως ενηλίκων ηλικίας 25 με 30 είτε η μετανάστευση άλλων εθνικοτήτων στην χώρα μας. Ο αριθμός των οικονομικών μεταναστών στην χώρα μας αγγίζει πλέον σχεδόν το 10% του πληθυσμού της χώρας μας. Οι τράπεζες λοιπόν αναπροσαρμόζουν το «προφίλ» τους και τα προϊόντα τους ώστε να μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες αυτής της μεγάλης κατηγορίας πελατών.

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι ανακατανομή του πληθυσμού, η μείωση των γεννήσεων στις ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα και η μετακίνηση του στα μεγάλα

αστικά κέντρα. Οι δημογραφικές αυτές αλλαγές αναμένεται να επηρεάσουν τη λιανική τραπεζική που θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει νέες ανάγκες.

### ***Τεχνολογικό Περιβάλλον***

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη σίγουρα είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποίησης. Λόγω της εισαγωγής της πληροφορικής και της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις έχει αλλάξει σε πολύ μεγάλο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο παρέχονται και οι υπηρεσίες. Τα καταστήματα πλέον έχουν εκσυγχρονιστεί και διαθέτουν ηλεκτρονικά δίκτυα, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, όπως για παράδειγμα η ευρεία χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

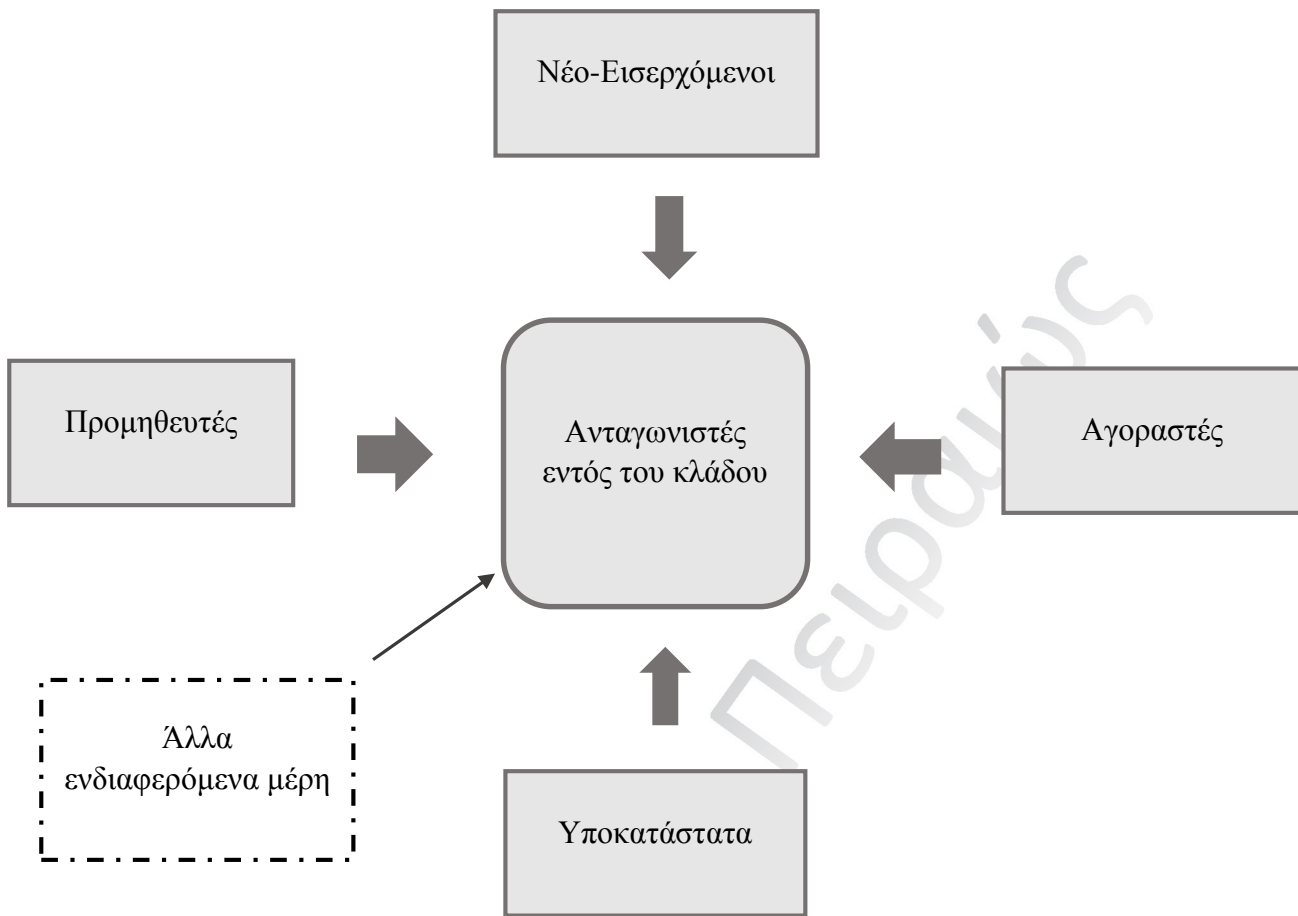
Η εξάπλωση του Διαδικτύου είναι επίσης μία σημαντική συνιστώσα του τεχνολογικού περιβάλλοντος, μιας και πλέον το Διαδίκτυο και οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει έχουν μπει στην καθημερινότητα του καθενός. Λόγω αυτής έχουν αναπτυχθεί νέες υπηρεσίες όπως η ηλεκτρονική τραπεζική.

Τέλος τα νέα προγράμματα που φτιάχνονται και προωθούνται στο εμπόριο σίγουρα μπορούν να προκαλέσουν με τη σειρά τους αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτά τα νέα προγράμματα ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικές και να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα στις απαιτήσεις των πελατών.

### **5.7.2 Ανάλυση με βάση τις πέντε δυνάμεις του PORTER**

Το άμεσο περιβάλλον αναλύεται μέσω των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι πέντε αυτές δυνάμεις αφορούν τις διαπραγματευτικές δυνάμεις των προμηθευτών και των αγοραστών, τις απειλές από νεοεισερχόμενους στον κλάδο και από τα υποκατάστατα, καθώς και από τον ανταγωνισμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων εντός του κλάδου. Τέλος καθοριστικής σημασίας είναι και η επιρροή από τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη.

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί η ανάλυση με το εργαλείο του Porter πρέπει πρώτα να οριστεί επακριβώς ο κλάδος. Ως κλάδο, λοιπόν, ορίζουμε τον τραπεζικό κλάδο (κλασική τραπεζική και ηλεκτρονική τραπεζική) με γεωγραφικά όρια αυτά του Ελλαδικού χώρου. Έχοντας αυτόν τον προσδιορισμό ως βάση προκύπτει η παρακάτω ανάλυση. Στο διάγραμμα 5.1 φαίνονται σχηματικά οι πέντε συν μία δυνάμεις του Porter.



Διάγραμμα 5.1: Οι πέντε συν μία δυνάμεις του Porter

### **Απειλή νεοεισερχομένων**

Ως νεοεισερχόμενοι στον κλάδο ορίζονται τράπεζες από το εξωτερικό οι οποίες θέλουν να εισέλθουν στην ελληνική αγορά και καινούργια τραπεζικά ιδρύματα που υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθούν με την πάροδο των ετών.

Οι τράπεζες του εξωτερικού έχουν μικρότερα εμπόδια εισόδου –αν και έχουν κάποια- γιατί διαθέτουν ήδη τεχνογνωσία, ένα πελατολόγιο, το οποίο αποφέρει κέρδη, στις χώρες τις οποίες δραστηριοποιούνται και κάποια χρηματικά κεφάλαια. Βέβαια το προϊόν που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν οι νεοεισερχόμενες τράπεζες δεν μπορεί να είναι διαφοροποιημένο, διότι τα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι λίγο/πολύ πανομοιότυπα σε όλον τον κόσμο. Η μόνη εξαίρεση είναι το προϊόν αυτό να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με κάποια νέα τεχνολογία η οποία δεν είναι ακόμα ευρέως γνωστή στην Ελλάδα. Τέλος η νέα αυτή τράπεζα θα έχει δυσκολία να αποκτήσει κανάλια διανομής όπως είναι λογικό.



Από την άλλη πλευρά εάν η τράπεζα είναι καινούργια πέρα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες από το εξωτερικό θα έχει και ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα το οποίο είναι οι οικονομίες κλίμακας. Για τις νέες τράπεζες που φιλοδοξούν να εισέλθουν στον ελληνικό χώρο η δυσκολία να δημιουργήσουν το δίκτυο τους, να βρουν προσωπικό και να επιτύχουν στην αγορά θα είναι ένα αξιοσημείωτο εμπόδιο.

Συνολικά η απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο μπορεί να χαρακτηριστεί από μικρή έως μεσαία.

### ***Διαπραγματευτική Δύναμη αγοραστών***

Αγοραστές του τραπεζικού κλάδου είναι οι ιδιώτες, οι δημόσιες και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι αγοραστές από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που μπορούν να αγοράσουν από μία τράπεζα έχουν μικρά κέρδη τα οποία μπορεί να έχουν πολύ μικρή διαφοροποίηση ανάλογα με τον τραπεζικό φορέα τον οποίο θα επιλέξουν. Το προϊόν το οποίο έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν είναι συγκεκριμένο και η μόνη διαφοροποίηση είναι για παράδειγμα τα μερικώς διαφορετικά επιτόκια καταθέσεων και δανείων. Βέβαια μπορούν να πληροφορηθούν πλήρως για τις εναλλακτικές επιλογές που έχουν ανάλογα με την τράπεζα που θα συνεργαστούν. Τέλος εάν λήξει μία χρηματική συμφωνία με την τράπεζα (παραδείγματος χάριν ένα δάνειο) δεν δεσμεύονται να συνεχίσουν τις συναλλαγές με την συγκεκριμένη τράπεζα. Σίγουρα μεγάλοι καταθέτες (ιδιώτες ή επιχειρήσεις) έχουν «καλύτερη» αντιμετώπιση από τον τραπεζικό κλάδο μιας και οι τράπεζες επιθυμούν τέτοιες υγιής συναλλαγές. Συνολικά βέβαια η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μέτρια προς μικρή.

### ***Απειλή από υποκατάστατα***

Ως υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν οι εναλλακτικές μέθοδοι δανειοδότησης, οι καταθέσεις σε τράπεζες του εξωτερικού, η απόφαση μικροεπενδυτών να μην καταθέτουν τα χρήματά τους σε τράπεζες και να βρίσκουν εναλλακτικούς τρόπους ασφάλισης των χρημάτων τους κτλ. Βέβαια η ολική υποκατάσταση των υπηρεσιών και των προϊόντων που μπορεί να προσφέρει μία τράπεζα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από κάποιο από τα άνωθεν υποκατάστατα οπότε η απειλή από αυτά είναι σχετικά μικρή.

### ***Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών***

Προμηθευτές των τραπεζών είναι η Ευρωπαϊκή Κεντρική τράπεζα και η Τράπεζα της Ελλάδος. Επίσης υπό προϋποθέσεις μπορούμε να θεωρήσουμε προμηθευτές και τους

μεγάλους καταθέτες οι οποίοι «κλείνουν» τα χρήματα τους για εύλογα χρονικά διαστήματα δίνοντας τη δυνατότητα στην εκάστοτε τράπεζα να τα εκμεταλλευτεί.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), που έχει ως έδρα την Φρανκφούρτη της Γερμανίας, διαχειρίζεται το ευρώ, το ενιαίο νόμισμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και διαφυλάσσει τη σταθερότητα των τιμών στην ΕΕ. Η ΕΚΤ είναι επίσης αρμόδια για τη χάραξη και την εφαρμογή της οικονομικής και νομισματικής πολιτικής της Ένωσης. Κύριοι στόχοι της ΕΚΤ είναι πρώτον να διαφυλάττει τη **σταθερότητα των τιμών** (μέσω της διατήρησης του πληθωρισμού υπό έλεγχο), ιδίως σε χώρες που χρησιμοποιούν το ευρώ, και δεύτερον να διαφυλάττει τη **σταθερότητα του δημοσιονομικού συστήματος** διασφαλίζοντας την κατάλληλη εποπτεία των κεφαλαιαγορών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα είναι απολύτως ανεξάρτητη. Η Τράπεζα, οι εθνικές κεντρικές τράπεζες του ευρωσυστήματος, αλλά και όλα τα μέλη των οργάνων λήψης αποφάσεων τους δεν μπορούν να ζητούν ή να δέχονται υποδείξεις από οποιονδήποτε άλλον οργανισμό. Όλα τα θεσμικά όργανα της ΕΕ και οι εθνικές κυβερνήσεις οφείλουν επίσης να σέβονται αυτήν την αρχή.

Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει κάποιες συγκεκριμένες αρμοδιότητες, οι οποίες διακρίνονται σε αυτές που εντάσσονται στο πλαίσιο του Ευρωσυστήματος και σε άλλες αρμοδιότητες. Οι αρμοδιότητες στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού συστήματος είναι η νομισματική πολιτική, το συνάλλαγμα και τα συναλλαγματικά διαθέσιμα, τα συστήματα πληρωμών και διακανονισμού, η χρηματοπιστωτική σταθερότητα, τα στατιστικά στοιχεία και τα τραπεζογραμμάτια και τα κέρματα. Οι άλλες αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος είναι η εποπτεία, τα συστήματα πληρωμών και διακανονισμού χρεογράφων, τα συναλλαγματικά διαθέσιμα, ο ταμίας και εντολοδόχος του δημοσίου, τα στατιστικά στοιχεία και η έρευνα και οι δημοσιεύσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω ανάλυση αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι προμηθευτές του τραπεζικού κλάδου έχουν ισχυρότατη δύναμη. Καμία τράπεζα δεν έχει τη δυνατότητα να μην ακολουθήσει τους νόμους και τους κανόνες που προστάζουν οι «προμηθευτές» της και ούτε μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα από αυτούς.

### ***Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων***

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται, λοιπόν, στον κλάδο είναι όλες οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και οι οποίες διαθέτουν είτε κλασική τραπεζική, είτε ηλεκτρονική τραπεζική, είτε συνδυασμό των δύο. Ο ανταγωνισμός που

επικρατεί είναι αρκετά έντονος διότι είναι δύσκολη η έξοδος από τον συγκεκριμένο κλάδο και τα προϊόντα που προσφέρονται από τις ελληνικές τράπεζες δεν έχουν μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ τους. Επιπλέον υπάρχει ένας σχετικά μικρός αριθμός τραπεζών και ειδικότερα μετά την συγχώνευση αρκετών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Επίσης ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός γιατί υπάρχει σχετική οικονομική ύφεση στην χώρα και χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα ως επί το πλείστο. Τέλος τα σταθερά κόστη των τραπεζών είναι αρκετά μεγάλα λόγω των πολλών καταστημάτων των τραπεζών και των παγίων εξόδων που έχουν.

### ***Άλλα ενδιαφερόμενα μέρη***

Ως άλλα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούμε να προσδιορίσουμε τις εκάστοτε κυβερνήσεις τις χώρας, τα συνδικάτα των υπαλλήλων που έχουν μία αξιόλογη δύναμη εάν έχουν ένα κοινό στόχο και συσσωρεύουν την δύναμή τους. Ακόμα οι μέτοχοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων που επιθυμούν το αυξανόμενο κέρδος. Επίσης σε αυτή την κατηγορία μπορούν να συμπεριληφθούν και οι προμηθευτές γραφικής ύλης και τεχνολογικών προϊόντων όπως επίσης και η κοινωνία στο σύνολο της. Η δύναμη των άλλων ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρια γιατί ναι μεν μπορεί να επηρεάσει αλλά δεν μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για μία τράπεζα.

### ***Ελκυστικότητα κλάδου***

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω ανάλυση ο κλάδος της ελληνικής τραπεζικής, είτε κλασικής είτε ηλεκτρονικής, δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικός διότι ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι έντονος και δεν μπορεί κάποια τράπεζα εύκολα να εξέλθει από αυτόν. Επίσης χρειάζονται οικονομίες κλίμακας για να μπορέσει μία νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο, επομένως η απειλή από νεοεισερχόμενους είναι περιορισμένη. Ακόμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αρκετά ισχυρή, ενώ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σχετικά μικρή. Τέλος δεν υπάρχει ιδιαίτερη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα μιας και η ολική υποκατάσταση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από τις τράπεζες δεν είναι εφικτή.

## **5.8 Ανάλυση SWOT**

Η ανάλυση SWOT ουσιαστικά αποτελεί ανάλυση των Δυνάμεων (Strenghts) και των Αδυναμιών (Weaknesses) που βρίσκονται στο εσωτερικό μίας επιχείρησης καθώς και

των Ευκαιριών (Opportunities) και των Απειλών (Threats) που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### ***Δυνάμεις***

Οι δυνάμεις βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δυνάμεις αποτελούν λοιπόν:

- Το **μεγάλο δίκτυο καταστημάτων**, 1.252 καταστήματα και παρουσία σε 10 χώρες.
- Έμφαση στην **ποιότητα εργασίας** και **συνεχής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού**.
- Η **πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών** τόσο για επιχειρήσεις όσο και για ιδιώτες.
- **Υψηλής ποιότητας προϊόντα** τόσο μέσω της κλασικής τραπεζικής όσο και μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής, κάτι που πιστοποιείται από τα πολλά βραβεία που κατέχει η τράπεζα Πειραιώς.
- **Αύξηση καταθέσεων της τάξης του 1%** στο τέλος του Σεπτεμβρίου 2014, το μέγεθος των καταθέσεων διαμορφώθηκε 55 δισ. ευρώ.
- Καινοτόμα προϊόντα όπως το **Green Banking**
- Η χρήση του προγράμματος **ARIS** για την καλύτερη οργάνωση της τράπεζας.
- Η υπηρεσία **WinBank**, η πρώτη ηλεκτρονική πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής.
- Το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου της τράπεζας Πειραιώς είναι σε μεγάλο βαθμό εξοικειωμένο με την χρήση προγραμμάτων e-learning και οι αξιολογήσεις αυτών σχετικά με την ποιότητα που προσφέρουν είναι πολύ καλές.
- Συνδυάζει την **επιχειρηματική δραστηριότητα** με την **κοινωνική ευθύνη**.

### ***Αδυναμίες***

Οι αδυναμίες βρίσκονται και αυτές με τη σειρά τους στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι αδυναμίες είναι οι παρακάτω:

- **Ποικιλομορφία στην κουλτούρα και στις δομές** λόγω των πολλών συγχωνεύσεων που έχει πραγματοποιήσει η τράπεζα Πειραιώς τα τελευταία χρόνια.
- Τα **νέα δάνεια σε καθυστέρηση σημείωσαν επιβράδυνση** για ένα ακόμη τρίμηνο ανερχόμενα σε 369 εκατομμύρια ευρώ, έναντι 500 εκατομμυρίων ευρώ στο 2ο 3μηνο 2014.

### **Ευκαιρίες**

Οι ευκαιρίες από την άλλη μεριά βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι ευκαιρίες είναι οι εξής:

- Η **τεχνολογική εξέλιξη** και η **εξάπλωση του διαδικτύου**.
- Αύξηση των επενδύσεων στους τομείς της **πράσινης επιχειρηματικότητας**.
- **Παγκοσμιοποίηση**

### **Απειλές**

Οι απειλές εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι απειλές λοιπόν είναι οι ακόλουθες:

- Μία από τις σημαντικότερες απειλές είναι η **παγκόσμια οικονομική κρίση**.
- Το **ελληνικό χρέος** προς τους εταίρους και ο **φόβος για ενδεχόμενη πτώχευση** του ελληνικού κράτους.
- **Αύξηση της ανεργίας** και **μειώσεις μισθών και συντάξεων** που επιβάλλονται από το Διεθνές Νομισματικό ταμείο.
- **Υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της Ελλάδας**.
- **Το 2013 η παγκόσμια οικονομία συνέχισε να αναπτύσσεται, αλλά με ρυθμό χαμηλότερο των προηγούμενων δύο ετών** (2013: 2,9%, 2012: 3,2%, 2011: 3,9%), λόγω της επιβράδυνσης του ρυθμού μεγέθυνσης του ΑΕΠ στις αναπτυσσόμενες οικονομίες αλλά και στις ΗΠΑ.

Με γνώμονα τη συγκεκριμένη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος η Τράπεζα Πειραιώς προσπάθησε να δημιουργήσει και να εξελίξει μία ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής, πέρα από τη διαμόρφωση της στρατηγικής της για το σύνολο των εργασιών της.

### **5.9 Διαμόρφωση στρατηγικής**

Στη συνέχεια θα αναφερθούν λίγα πράγματα σχετικά με τη διαμόρφωση της Στρατηγικής της Τράπεζας Πειραιώς στο σύνολο της.

### **Αποστολή**

Η αποστολή της τράπεζας Πειραιώς είναι να προσφέρει με διαφάνεια και σεβασμό τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της τόσο σε ιδιώτες όσο και σε επιχειρήσεις (ανεξαρτήτου

μεγέθους), δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Κύριος μοχλός για την επιτυχία της παραπάνω αποστολής αποτελεί το προσωπικό της, το οποίο με συνέπεια ανταποκρίνεται στις επιθυμίες των πελατών.

### **Σκοποί**

Κάποιοι από τους στόχους που έχει θέσει η Τράπεζα Πειραιώς για το 2014 είναι οι παρακάτω:

- Να διατηρήσει την ηγετική του θέση στην ελληνική αγορά σε όρους μεριδίων αγοράς, δανείων και καταθέσεων.
- Να συνεχίσει να αποτελεί τράπεζα πρώτης επιλογής για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα και μία από τις κυριότερες τράπεζες συνεργασίας για τους ιδιώτες.
- Να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς τους πελάτες, με έμφαση στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και την καινοτομία, επιδιώκοντας ακόμα μεγαλύτερη διείσδυση σε επιμέρους πελατειακές κατηγορίες και περαιτέρω ενίσχυση των σταυροειδών πωλήσεων.
- Να συνεχίσει να πρωτοπορεί σε αναδυόμενους τομείς τραπεζικής, όπως η αγροτική, η πράσινη και η ηλεκτρονική τραπεζική.
- Να επιτύχει τις αναμενόμενες συνέργειες κόστους και εσόδων ύψους €550 εκατ. ετησίως από τις εξαγορές της περιόδου 2012-2013.
- Να συμβάλει σε ένα μοντέλο διατηρήσιμης οικονομικής ανάπτυξης συνδυάζοντας κερδοφορία με εταιρική υπευθυνότητα.

Σε χρηματοοικονομικούς όρους, οι στόχοι του Ομίλου είναι να επιτύχει:

- επίπεδο καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου πάνω από 320 μονάδες βάσης (επί των μέσων στοιχείων ενεργητικού εξαιρουμένων των ομολόγων του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας-EFSF).
- δείκτη κόστους προς έσοδα της τάξης του 40%.
- δείκτη δανείων προς καταθέσεις χαμηλότερο του 110% και καθαρή χρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα επί του ενεργητικού χαμηλότερη του 10%.
- απόδοση ενεργητικού της τάξης των 140 μονάδων βάσης περίπου (επί των μέσων στοιχείων ενεργητικού, εξαιρουμένων των ομολόγων του EFSF).

### **Στρατηγική**

Κατά τη μακρόχρονη πορεία της η τράπεζα Πειραιώς έχει ακολουθήσει διαφόρων ειδών στρατηγικές.

Τα τελευταία χρόνια ακολουθεί μία στρατηγική συγχωνεύσεων και εξαγορών έχοντας ως πρωτεύοντα στόχος να είναι ηγέτης της αγοράς στην τραπεζική. Κομμάτι αυτής της στρατηγικής ήταν και η πρόσφατη απόκτηση του «υγιούς» κομματιού της Αγροτικής τράπεζας (ATE Bank). Γίνεται αναφορά στη συγκεκριμένη τράπεζα γιατί αποτελεί από τις ουσιαστικότερες κινήσεις της Τράπεζας Πειραιώς, λόγω του εύρους της τράπεζας που εξαγόρασε (τράπεζα με μεγάλες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, μεγάλο πελατολόγιο, ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών). Από άποψη επιχειρησιακής στρατηγικής η συγκεκριμένη αποτελεί στρατηγική εξωτερικής ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση.

Προς την ίδια κατεύθυνση αυτή της εξωτερικής ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση είναι και η εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank, η οποία μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria (το 2005), η εξαγορά της Atlas Bank, η οποία μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd (επίσης το 2005), η εξαγορά της International Commerce Bank, που μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB (το 2007).

Το 2007 ίδρυσε την Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου, το οποίο αποτελεί στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης, μιας και δημιουργήθηκε μία εντελώς καινούργια τραπεζική οντότητα.

Μετά βέβαια τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές ακολουθεί μια επιχειρησιακή στρατηγική περισυλλογής. Η τράπεζα προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των φυσικών καταστημάτων της για να μειώσει πρωτίστως τα κόστη της, αφού ο αριθμός αυτός ξεπερνάει κατά πολύ τον απαραίτητο για τις δραστηριότητες της.

Όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική της τράπεζας, ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Αυτή φαίνεται μέσω πολλών εγχειρημάτων της όπως η υπηρεσία WinBank, που ήταν η πρώτη ολοκληρωμένη ηλεκτρονική τραπεζική στην Ελλάδα, και η πράσινη τραπεζική.

#### 5.10 Εφαρμογή της καινοτομικής υπηρεσίας της ηλεκτρονικής τραπεζικής “WinBank”

Η Τράπεζα Πειραιώς πέρα από την κλασική τραπεζική αποφάσισε, στις αρχές του 2000, να δημιουργήσει ένα νέο τμήμα στην αγορά και να ανταγωνιστεί σε αυτό. Ανέπτυξε, λοιπόν, την ηλεκτρονική τραπεζική υπηρεσία, την Winbank, που πλέον αποτελεί ένα τεράστιο δίκτυο το οποίο προσφέρει πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών, ολοκληρωμένες λύσεις για τον κάθε πελάτη της τράπεζας.

Η συγκεκριμένη στρατηγική για να είναι επιτυχημένη πρέπει να διαθέτει τρία πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι το σημείο εστίασης, η διαφοροποίηση και το ακαταμάχητο σλόγκαν.

Το σημείο που εστίασε, λοιπόν, η τράπεζα Πειραιώς με αυτό της το εγχείρημα ήταν η απομακρυσμένη εξυπηρέτηση των πελατών της, η αμεσότητα και η ευκολία. Η ουσιαστική της διαφοροποίηση στα μέχρι τότε εγχειρήματα είναι ότι δεν προσέφερε μεμονωμένες υπηρεσίες αλλά μία ολοκληρωμένη υπηρεσία η οποία και αναβαθμίστηκε/εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών. Σε αυτό της την προσπάθεια βοήθησαν σημαντικά και τα σαφή και ακαταμάχητα σλόγκαν που προέβγαλαν τις υπηρεσίες της τράπεζας με έναν μοναδικό τρόπο κερδίζοντας το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού. Κάθε νέο/α προϊόν/υπηρεσία της τράπεζας συνοδεύεται και με ένα αντίστοιχο σαφές μήνυμα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ώστε πέρα από την ενημέρωση να κρατείτε ζωντανό το ενδιαφέρον των πελατών. Κάποια από αυτά τα μηνύματα της τράπεζας θα αναφερθούν παρακάτω.

Στον πίνακα 5 Παρουσιάζονται οι δύο διαφορετικές στρατηγικές που ακολουθεί η Τράπεζα Πειραιώς. Στην συνέχεια παρουσιάζεται το εγχείρημα της τράπεζας αναλυτικά.

Πίνακας 5.1 :Κλασική και ηλεκτρονική τραπεζική της Τράπεζας Πειραιώς

<b>Κόκκινος Ωκεανός</b>	<b>Γαλάζιος Ωκεανός</b>
Κλασική τραπεζική της τράπεζας Πειραιώς	Ηλεκτρονική τραπεζική «WinBank»

### 5.11 Εξελικτική πορεία της WinBank

Η τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται στο χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης και των ηλεκτρονικών πληρωμών από τον Ιανουάριο του 2000. Η τράπεζα παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες τόσο σε ιδιώτες πελάτες όσο και σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και σε οργανισμούς (Δημόσιου τομέα ή ευρύτερου δημόσιου τομέα). Στην συγκεκριμένη αγορά η τράπεζα κατέχει ηγετική θέση στην αγορά.

Στην αρχή όταν πρώτο-δημιουργήθηκε η υπηρεσία WinBank της τράπεζας Πειραιώς μπορούσε κανείς να πραγματοποιήσει μόνο έλεγχο του χαρτοφυλακίου και κάποιες συναλλαγές. Με την πάροδο του χρόνου εξελίχθηκε φτάνοντας σήμερα να αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο για τον πελάτη-κάτοχο όπου μπορεί να χειρίζεται



σύγχρονες και πολύπλοκες υπηρεσίες σαν να βρίσκεται ο ίδιος σε κατάσταση. Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην WinBank ήταν πρωτίστως προσανατολισμένες στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση αυτών.

Το κέρδος από τις υπηρεσίες της WinBank ήταν διπλό, υπήρξε κέρδος, λοιπόν, για την ίδια την τράπεζα αλλά και για τον πελάτη. Το άμεσο κέρδος για την τράπεζα ήταν η εξοικονόμηση χρόνου με αποφυγή συναλλαγών ρουτίνας και επομένως η δυνατότητα διεκπεραίωσης σημαντικότερων εργασιών. Από την άλλη μεριά, αυτή η σταδιακή εξέλιξη των προσφερόμενων υπηρεσιών της WinBank πραγματοποιήθηκε με κύριο άξονα την καλύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών της τράπεζας. Παράλληλα η τράπεζα Πειραιώς αφουγκράστηκε τις ανάγκες των πελατών και προσπάθησε να τις καλύψει δημιουργώντας νέα πρωτοποριακά προϊόντα.

Στη συνέχεια θα αναφερθούν κάποιες υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν μετά το αρχικό λανσάρισμα της WinBank. Αυτές οι υπηρεσίες αποτελούν σημαντικές προσφορές για τους πελάτες της τράπεζας Πειραιώς και παράλληλα αποτελούν επιτυχημένες, προσπάθειες επικαιροποίησης της ηλεκτρονικής τραπεζικής της τράπεζας.

Το **2000** με την έναρξη λειτουργίας της WinBank, λειτούργησαν ταυτόχρονα το Web banking, το phone banking και το mobile banking παράλληλα με τα ATM της τράπεζας. Η Winbank αποτέλεσε ουσιαστικά την πρώτη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

Το **2001**, η υπηρεσία του Web banking πραγματοποίησε μία σημαντική αναβάθμιση και παρουσίασε την πύλη [www.winlife.gr](http://www.winlife.gr). Μέσω της πύλης αυτής, ο κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να δωρίσει οποιοδήποτε χρηματικό ποσό στο λογαριασμό της φιλανθρωπικής οργάνωσης που εκείνος επιθυμεί.

Επιπλέον την ίδια χρονιά παρουσιάστηκε το WinBank paycenter το οποίο αποτέλεσε την πρώτη λύση της winbank για επιχειρήσεις. Το paycenter είναι μια πλατφόρμα εκκαθάρισης πληρωμών με πιστωτική ή χρεωστική κάρτα που ξεκίνησε προσφέροντας έναν ολοκληρωμένο και ασφαλή μηχανισμό για τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω διαδικτύου. Στους επόμενους μήνες και τα επόμενα χρόνια το paycenter συμπεριέλαβε πληρωμές από άλλα κανάλια, όπως το τηλεφωνικό κέντρο και τα EFT/POS και εναρμονίστηκε με τα νέα πρότυπα ασφαλείας όπως το ασφαλές πρωτόκολλο 3D.

Η υπηρεσία WinBank paycenter της τράπεζας Πειραιώς προσφέρει την δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις να παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών στο διαδικτυακό τόπο τους, εξυπηρετώντας τους πελάτες τους 24 ώρες το 24ωρο και για

365 ημέρες το χρόνο. Μέσω της υπηρεσίας «paycenter» μπορούν να καλυφθούν με ευκολία οι ανάγκες μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα το μέγεθος και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται έχουν την δυνατότητα κλιμάκωσης ανάλογα με τις ανάγκες και διεκπεραιώνονται όσες συναλλαγές απαιτούνται έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι πελάτες με ταχύτητα και ευκολία.

Το **2002** παρουσιάστηκαν οι Ειδοποιήσεις. Ενώ το **2003** παρουσιάστηκε η πιστωτική κάρτα winlife. Ο κάτοχός της κάρτας έχει τη δυνατότητα να επιλέξει σε ποιόν φιλανθρωπικό οργανισμό θα πιστώνεται μέρος των χρημάτων κάθε συναλλαγής του με την winlife κάρτα του και έγινε δυνατή η εξόφληση λογαριασμών ΔΕΗ μέσω ATM, Internet & Τηλεφώνου.

Το **2004** πραγματοποιήθηκε μία ουσιαστική αναβάθμιση σχετικά με την ασφάλεια μέσω της εισαγωγής της υπηρεσίας extraPIN. Κάθε φορά που ένας πελάτης επιθυμεί να εκτελέσει μια εγχρήματη συναλλαγή από λογαριασμό του και εφόσον επιθυμεί αυξημένο επίπεδο ασφάλειας, λαμβάνει ένα μοναδικό 6-ψηφίο κωδικό πρόσβασης στο κινητό του τηλέφωνο μέσω SMS απαραίτητο για την ολοκλήρωση της συναλλαγής. Πρόσθετες υπηρεσίες που ξεκίνησαν το συγκεκριμένο έτος περιλαμβάνουν την άμεση εξυπηρέτηση VISA, καθώς και τη νέα έκδοση της υπηρεσία mobile banking για καλύτερη πλοήγηση από κινητά και παρουσιάζεται η υπηρεσία που επιτρέπει σε όλους τους πελάτες της να μεταφέρουν χρήματα από την Visa κάρτα τους σε άλλη Visa μέσω email.

Το **2005** παρουσιάστηκαν η πύλη του easyray, η υπηρεσία της winbank για κάρτες και τα πρώτα easyray κιόσκια που αρχικά λειτούργησαν μέσα σε ορισμένα καταστήματα του δικτύου της τράπεζας Πειραιώς.

Το **2006** η Winbank ξεκίνησε να προσφέρει την υπηρεσία της Ανανέωσης Χρόνου Ομιλίας σε καρτοκινητά όλων των εταιρειών της ελληνικής κινητής τηλεφωνίας. Επιπροσθέτως, εγκαταστάθηκε ειδικό λογισμικό στα ATM με δυνατότητες προβολής προσωποποιημένου περιεχόμενου. Από τότε το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται για να προσφέρει στους χρήστες των ATM προσωποποιημένες προσφορές ή πληροφορίες που είναι χρήσιμες για αυτούς.

Το **2007**, η winbank έθεσε τα θεμέλια για την δημιουργία της κεντροποιημένης e-banking πλατφόρμας με έδρα την Ελλάδα και δυνατότητα λήψης και εκτέλεσης e-banking εντολών από τις υποδιευθύνσεις όλων των άλλων χωρών. Σταδιακά τα επόμενα χρόνια το e-banking κάθε χώρας ενσωματωνόταν στην κεντροποιημένη πλατφόρμα με αποτέλεσμα άμεσα οφέλη όπως η εξοικονόμηση κόστους αλλά και η άμεση εφαρμογή των αναβαθμίσεων σε όλες τις χώρες. Άλλες υπηρεσίες που παρουσιάστηκαν την ίδια χρονιά

ήταν η συσκευή παραγωγής extra PIN, ο εμπλουτισμός των Ειδοποιήσεων που συμπεριέλαβαν ενημερώσεις για κινήσεις πιστωτικών καρτών, η προπληρωμένη κάρτα weBUY και η υπηρεσία Λεφτά στο Λεπτό και τέλος ενσωματώνει πρώτη στην Ελλάδα τα νέα ψηφιακά πιστοποιητικά (Digital Certificates) τύπου Extended Validation της VeriSign.

Το **2008** η winbank παρουσίασε το easyticketing, μία υπηρεσία μέσω της οποίας ένας χρήστης μπορεί να αγοράσει εισιτήρια για μία ευρεία γκάμα θεαμάτων όπως θεατρικά έργα, ταινίες, συναυλίες και αθλητικούς αγώνες.

Το **2009** η winbank έγινε η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που απέκτησε οντότητα σε κοινωνικά δίκτυα δημιουργώντας λογαριασμό στο Facebook, το twitter και το YouTube.

Επίσης στα τέλη του **2009**, η τράπεζα δημιούργησε έναν εξειδικευμένο τομέα Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ανταποκρινόμενη στις προσταγές των καιρών για προαγωγή των ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών που προσφέρει το κράτος στους πολίτες.

Τέλος, τον Μάιο του **2010** παρουσιάστηκε η winbank Direct, η πρώτη διαδικτυακή τράπεζα στην Ελλάδα. Η winbank Direct ξεκίνησε προσφέροντας ένα νέο καταθετικό προϊόν (ονομάστηκε λογαριασμός winbank Direct) το οποίο είναι συνδυασμός προθεσμιακής κατάθεσης και τρεχούμενου λογαριασμού. Ο λογαριασμός winbank Direct αποκτάται και διαχειρίζεται αποκλειστικά στο Διαδίκτυο και προσφέρει στον κάτοχό του τη δυνατότητα να προσαρμόσει τα χαρακτηριστικά του στις μεταβαλλόμενες καταθετικές του ανάγκες.

Σήμερα η τράπεζα Πειραιώς παρέχει μία σειρά εξειδικευμένων υπηρεσιών με την αξιοποίηση των οποίων οι κρατικοί φορείς μπορούν να ολοκληρώσουν τις ήδη υπάρχουσες προσφερόμενες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ή να ανασχεδιάσουν τις υφιστάμενες, αναβαθμίζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών αυτών με επίκεντρο την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη θέσπιση του διαδικτύου σαν πλατφόρμα διαφάνειας και ενεργής συμμετοχής των πολιτών στη δημόσια διοίκηση.

#### 5.12 Εφαρμογή του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών στην Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς έχοντας ως γνώμονα τους πελάτες της και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους δημιούργησε την υπηρεσία Winbank. Με το συγκεκριμένο εργαλείο, λοιπόν, εντοπίζονται εκείνα τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την αξία για τον πελάτη και

δημιουργούν μία νέα αξιακή καμπύλη. Για να μπορέσει να δημιουργηθεί όμως αυτή η νέα αξιακή καμπύλη πρέπει να βρεθούν απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

1. Ποια από τα στοιχεία που θεωρεί δεδομένα ο κλάδος πρέπει να εξαλειφθούν; **(Εξάλειψτε)**
2. Ποια στοιχεία θα πρέπει να περιοριστούν κάτω από τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος; **(Μειώστε)**
3. Ποια στοιχεία θα πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος; **(Αυξήστε)**
4. Ποια είναι τα νέα στοιχεία που πρέπει να δημιουργηθούν και τα οποία δεν προσφέρονται σήμερα από τον κλάδο; **(Δημιουργήστε)**

Η Τράπεζα Πειραιώς λοιπόν ξεφεύγοντας από την κλασική τραπεζική και σκεπτόμενη πως θα μπορούσε εναλλακτικά να προσφέρει τις υπηρεσίες της ανέπτυξε την ολοκληρωμένη ηλεκτρονική τραπεζική. Αυτό ουσιαστικά το πέτυχε σκεπτόμενη πέρα από τα προκαθορισμένα όρια της αγοράς και δημιουργώντας νέα δεδομένα στον τραπεζικό κλάδο. Σταμάτησε να έχει ως σημείο αναφοράς τις υπόλοιπες τράπεζες και τα προϊόντα που προσφέρουν και προσπάθησε να φτιάξει το δίκτυο της ηλεκτρονικής τραπεζικής ώστε τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες να τα προσφέρει με την βοήθεια της τεχνολογίας.

Πιο συγκεκριμένα εξάλειψε είτε μείωσε την πεποίθηση ότι όλες οι τραπεζικές συναλλαγές πρέπει να γίνονται στα φυσικά καταστήματα. Κατάφερε, λοιπόν, να αντιληφθεί ότι οι πελάτες πλέον θεωρούν σημαντικό τον ελεύθερο τους χρόνο και δεν επιθυμούν να τον χάνουν μέσα σε ένα κατάστημα τράπεζας. Οι ρυθμοί ζωής είναι πολύ έντονοι και ο μέσος άνθρωπος δεν έχει την πολυτέλεια του χρόνου. Έτσι δεν προσπάθησε να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν στα στενά όρια του ανταγωνισμού, αλλά δημιούργησε κάτι νέο. Εάν έμενε στους παραδοσιακούς τρόπους σκέψης το μόνο που θα κατάφερνε είναι να δημιουργήσει ένα ακόμα νέο προϊόν με αρκετά μεγάλο κόστος (πχ διαφήμισης/μάρκετινγκ, υλοποίησης/εφαρμογής) το οποίο δεν θα συνοδευόταν με τα απαραίτητα οφέλη για την τράπεζα.

Με τις παραπάνω κινήσεις λοιπόν μείωσε το κόστος της (το κόστος μπορεί να οριστεί ως ο χρόνος που χρειάζεται ένας υπάλληλος ώστε να εξυπηρετήσει έναν πελάτη) και αξιοποίησε το προσωπικό που διέθετε σε άλλες δραστηριότητες περισσότερο κερδοφόρες για την επιχείρηση.

Αυτό που ουσιαστικά έκανε ήταν να βρει τους περιορισμούς που δημιουργεί ο κλάδος στους πελάτες του και να τους εξαλείψει μέσω της νέας αυτής υπηρεσίας που δημιούργησε.

Στην πορεία οδήγησε σταδιακά τους πελάτες της τράπεζας να συναλλάσσονται μέσω της υπηρεσίας WinBank, προωθώντας τους τα πλεονεκτήματα (την επιπρόσθετη αξία) που μπορούν να έχουν μέσω αυτής της υπηρεσίας. Πλεονεκτήματα όπως γρηγορότερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση, ευκολία συναλλαγών, αποφυγή της ουράς στα καταστήματα της τράπεζας, συναλλαγές ακόμα και εκτός ωραρίου της τράπεζας κτλ. Με αυτόν τον τρόπο δημιούργησε τον γαλάζιο ωκεανό της και μία καινούργια ζήτηση για αυτόν.

### 5.13 Διαφήμιση των υπηρεσιών της WinBank

Οι υπηρεσίες της WinBank της Τράπεζας Πειραιώς έγιναν γνωστές στο ευρύ κοινό και πιο συγκεκριμένα στους πελάτες της τράπεζας με διάφορους τρόπους.

Μία από τις κινήσεις που πραγματοποίησε η τράπεζα ήταν η κίνηση «η τράπεζα στα χέρια σας». Επιλεγμένα άτομα από 100 καταστήματα της Ελλάδος παρουσίαζαν και εκπαίδευαν καθημερινά τους πελάτες που εισέρχονταν στα καταστήματα στη χρήση του web/mobile banking για τις απλές και πιο συνήθεις συναλλαγές, δηλαδή τις μεταφορές και τις πληρωμές.

Ένας άλλος τρόπος ήταν μέσω έντυπου ενημερωτικού υλικού το οποίο υπήρχε στην τράπεζα. Το ενημερωτικό υλικό παρουσίαζε τις ευκολίες που προσφέρονται στους πελάτες εάν χρησιμοποιήσουν την νέα αυτή υπηρεσία και τις διάφορες αλλαγές και εξελίξεις που υπάρχουν στην ηλεκτρονική τραπεζική της τράπεζας.

Τέλος η υπηρεσία έγινε ευρέως γνωστή μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των διαφημίσεων σε αυτά παρουσιάζοντας τις καινοτόμες υπηρεσίες της τράπεζας. Οι πιο διαδεδομένες διαφημίσεις πραγματοποιήθηκαν στο πιο δημοφιλές μέσο -την τηλεόραση- κερδίζοντας το ενδιαφέρον του κοινού με πρωτότυπα σλόγκαν.

#### Τηλεοπτικές διαφημίσεις/ σλόγκαν καινοτόμων υπηρεσιών του WinBank:

- «WinBank, λεφτά στο λεπτό»: Η πρωτοποριακή υπηρεσία για να παίρνεις ή να στέλνεις μετρητά χωρίς κάρτα ανάληψης.
- «WinBank webbuy»: Η πρώτη άυλη προπληρωμένη κάρτα για συναλλαγές μέσω internet ή τηλεφώνου. Μία ακόμα καινοτομία από την τράπεζα Πειραιώς.

- «WinBank easyray»: Η πρωτοποριακή υπηρεσία για να πληρώνεις εύκολα και γρήγορα τους λογαριασμούς σου και ότι άλλο θες όλο το 24ωρο. Ισχύει για τους πελάτες όλων των τραπεζών. «WinBank easyray, μία ακόμα καινοτομία της τράπεζας Πειραιώς»
- «Application WinBank easyray»: Ο πιο πρωτοποριακός τρόπος για να πληρώνεις εύκολα και γρήγορα τους λογαριασμούς από το κινητό σου όλο το 24ωρο.

Ραδιοφωνική διαφήμιση/ σλόγκαν της WinBank:

- «WinBank μια κίνηση μπροστά»

#### 5.14 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Τράπεζας Πειραιώς και του Winbank

Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ηλεκτρονικής τραπεζικής και είναι η κορυφαία τράπεζα στην παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η τράπεζα καλύπτει οποιαδήποτε ανάγκη έχει μια σύγχρονη επιχείρηση αναφορικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο, τις ηλεκτρονικές πληρωμές και εισπράξεις, καθώς και εξειδικευμένες ανάγκες όπως η ηλεκτρονική έκδοση εισιτηρίων. Λόγω όλων αυτών των εξειδικευμένων λύσεων που προσφέρει εξασφαλίζει και απολαμβάνει κάποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία απαριθμούνται στη συνέχεια.

Η τράπεζα Πειραιώς κατέχει ηγετική θέση στην αγορά. Αυτό από μόνο του αποτελεί το ουσιαστικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια. Η συγκεκριμένη θέση αποδεικνύει έμπρακτα την αξιοπιστία που προσφέρει στους πελάτες της και την ουσιαστική σχέση που έχει με αυτούς.

Η Τράπεζα Πειραιώς είναι η τράπεζα με το μεγαλύτερο δίκτυο υποκαταστημάτων και με τις περισσότερες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στην Ελλάδα, μετά από την σειρά συγχωνεύσεων και εξαγορών που πραγματοποίησε έως το 2013. Αν και πλέον ακολουθεί μία πολιτική για μείωση αυτών των καταστημάτων, ο αριθμός τους ξεπερνά κατά πολύ τις υπόλοιπες τράπεζες. Μέσω όλων αυτών των καταστημάτων η τράπεζα έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί τους πελάτες της σχεδόν σε όλο το εύρος και πλάτος της Ελλάδας. Ως εκ τούτου άτομα που δεν είναι μέχρι στιγμής πελάτες της τράπεζας μπορούν εύκολα να την επιλέξουν έχοντας ως γνώμονα την άμεση εξυπηρέτησή τους σε όλη την Ελλάδα χωρίς κόστος (για παράδειγμα ανάληψη χρημάτων από ATM χωρίς χρηματική επιβάρυνση). Το μεγάλο αυτό δίκτυο αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας.

Πέρα από το δίκτυο των καταστημάτων της ένα ακόμα ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι το πελατολόγιο της. Πελάτες όλων των τραπεζών που είτε συγχωνεύτηκαν είτε εξαγοράστηκαν είναι πλέον πελάτες της τράπεζας Πειραιώς. Επομένως, η τράπεζα έχει ένα πολύ δυνατό χαρτί στα χέρια της.

Ένα ισχυρό χαρτί της τράπεζας Πειραιώς στον ανταγωνισμό είναι και ο άρτια διαμορφωμένος ιστότοπος της, στον οποίο κανείς μπορεί να βρει πολλές διαφορετικές πληροφορίες τόσο για τις συναλλαγές του και τη διευκόλυνση του, όσο και για τις εναλλακτικές δραστηριότητες της Τράπεζας. Ο καθένας, λοιπόν μπορεί να ενημερωθεί πλήρως για οτιδήποτε τον ενδιαφέρει σχετικά με την τράπεζα, να ενημερωθεί για το εσωτερικό της περιβάλλον και την κουλτούρα της, για τις δραστηριότητες της, για τις υπηρεσίες/προϊόντα που προσφέρει σε ιδιώτες και επιχειρήσεις. Μέσω αυτού κερδίζει πολύτιμο χρόνο και δεν είναι απαραίτητη η φυσική του παρουσία σε κάποιο κατάστημα στην αρχική του διαλογή σχετικά με το ποια τράπεζα να επιλέξει για τις συναλλαγές του. Επίσης μέσω του ιστοτόπου μπορεί να λάβει και αρκετές και ενδιαφέρουσες πληροφορίες εάν επιθυμεί να εργαστεί στον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς. Το site, επομένως, της Τράπεζας αποτελεί και αυτό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένα επίσης πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι η έντονη παρουσία της περιβαλλοντικής προσφοράς της τράπεζας Πειραιώς. Μία από τις πολλές δραστηριότητες που πραγματοποιεί προς αυτή την κατεύθυνση είναι η *πράσινη τραπεζική*. Η τράπεζα συνολικά παρουσιάζει έντονα την ευαισθητοποίηση της απέναντι στο περιβάλλον και διαθέτει ένα αξιολογικό τμήμα μάρκετινγκ που προωθεί αυτές τις ενέργειες της στο ευρύ κοινό.

Ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας Πειραιώς αποτελεί επίσης η υπηρεσία *WinBank*. Η υπηρεσία αυτή αρχικά αποτελεί την πρώτη ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα προσφέρει πολλές εναλλακτικές υπηρεσίες οι οποίες είναι προσανατολισμένες στις αυξανόμενες και εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών της τράπεζας. Τέλος οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι βραβευμένες με διάφορα βραβεία από αξιολογους φορείς, κάτι το οποίο μπορεί να κερδίσει το ευρύ κοινό.

Σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας Πειραιώς είναι η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών της και η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι τελευταίοι προς αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, η τράπεζα Πειραιώς διαθέτει μία νέα και πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα υπηρεσία, την *Piraeus Customer Protection*, μιας και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα προστασίας των προσωπικών ή και

τραπεζικών δεδομένων των πελατών. Στόχος της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι η άμεση κάλυψη των πελατών σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής των δεδομένων τους οπουδήποτε στον κόσμο και προσφέρει διαφόρων ειδών διευκολύνσεις. Μερικές από αυτές είναι η ακύρωση των καρτών όλων των τραπεζών, ο έλεγχος των συναλλαγών για την πρόληψη απάτης, η άμεση αποστολή μετρητών και αποκατάσταση καρτών, η κάλυψη ανεπιθύμητων χρεώσεων και η κάλυψη του κόστους αντικατάστασης προσωπικών αντικειμένων. Η δέσμευση της Τράπεζας Πειραιώς για συνεχή ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της προστασίας των πελατών της, όσον αφορά τις τραπεζικές συναλλαγές, διέπει και τις διαδικτυακές υπηρεσίες της. Συγκεκριμένα, η Τράπεζα έλαβε πιστοποίηση κατά το πρότυπο PCI DSS διασφαλίζοντας τα δεδομένα των ηλεκτρονικών συναλλαγών που διεκπεραιώνονται μέσω καρτών (είτε πιστωτικών είτε χρεωστικών) καθώς και των στοιχείων των κατόχων τους. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η Τράπεζα Πειραιώς είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα που πιστοποιείται κατά το πρότυπο αυτό.

#### 5.15 Αξιολόγηση της Τράπεζας Πειραιώς και της Winbank με βάση την Ποιότητα

Αν εξεταστεί η Τράπεζα Πειραιώς και η υπηρεσία της Winbank με βάση κάποιες από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στις οποίες συμφωνούν οι περισσότεροι από τους ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με αυτήν, διαπιστώνεται ότι υπάρχει σαφής προσανατολισμός ολόκληρου του τραπεζικού ομίλου προς την ποιότητα και τις αρχές αυτές.

Πιο συγκεκριμένα, η τράπεζα Πειραιώς δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών της, μία από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση, προσπαθεί να ικανοποιεί τις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών της με όσο τον δυνατόν πιο πλήρη προϊόντα/υπηρεσίες. Για αυτό το λόγο, επίσης, δημιούργησε την πρώτη ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής, την Winbank, η οποία εξελίσσεται συνεχώς προσφέροντας νέες καινοτόμες υπηρεσίες/λύσεις. Ακόμα πραγματοποιεί έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών και τις λαμβάνει σοβαρά υπόψη, αφού μέσω αυτών προκύπτουν και οι βελτιωτικές κινήσεις για την τράπεζα και τις υπηρεσίες της. Τέλος διαχειρίζεται τα παράπονα των πελατών της μέσω του ειδικού κανονισμού λειτουργίας του «Μεσολαβητή Τραπεζικών-Επενδυτικών Υπηρεσιών» Προσπαθεί, λοιπόν, με συνέπεια και σεβασμό να ανταποκριθεί σε όλες τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.



Μια πολύ σημαντική αρχή στην οποία συμφωνούν οι περισσότεροι ερευνητές οι οποίοι ασχολούνται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι η *«Δημιουργία ενός ποιοτικού και σημαντικού έργου από την αρχή»*. Η τράπεζα Πειραιώς αποδεικνύει έμπρακτα πως το ενστερνίζεται και προσπαθεί να δημιουργεί τέτοιες ποιοτικές λύσεις εξαρχής. Το πιο διαδεδομένο παράδειγμα αυτής της πολιτικής είναι η WinBank, που η τράπεζα Πειραιώς διαμόρφωσε με επιτυχία. Η Winbank αποτέλεσε εξαρχής ένα ολοκληρωμένο σύστημα ηλεκτρονικής τραπεζικής το οποίο πρόσφερε στους πελάτες της τράπεζας που το χρησιμοποίησαν σημαντικά πλεονεκτήματα, πολλές ευκολίες και αρκετά προϊόντα/υπηρεσίες.

Ο τραπεζικός όμιλος πραγματοποιεί επίσης συνεχείς στρατηγικές κινήσεις για να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της. Σημαντικής σημασίας κίνηση προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί και η υπηρεσία Winbank. Η συγκεκριμένη υπηρεσία εξαρχής είχε ως στόχο να βελτιώσει σημαντικά τις υπηρεσίες που μπορούν να προσφερθούν από την τράπεζα, να διευκολύνει τους πελάτες της, να κάνει πιο γρήγορες τις συναλλαγές και να προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες/λύσεις απομακρυσμένες από τα τραπεζικά καταστήματα. Με την πάροδο των ετών η Winbank έχει εξελιχθεί σημαντικά, πραγματοποιώντας βελτιωτικές κινήσεις σχετικές με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, και πλέον αποτελεί καθιερωμένο τρόπο διαχείρισης τραπεζικών συναλλαγών των πελατών.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό του τραπεζικού ομίλου υπάρχει σαφής προσανατολισμός στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κατ' αρχάς ο όμιλος λαμβάνει υπόψη τους εργαζόμενους του ως εσωτερικούς πελάτες αυτού και τους συμπεριφέρεται με συνέπεια και σεβασμό. Τους θεωρεί εσωτερικούς πελάτες και τους παρέχει «υπηρεσίες» όπως αξιοκρατία, σεβασμό στα δικαιώματά τους, ίσες ευκαιρίες για εξέλιξη με βάση τις ικανότητες και τα τυπικά προσόντα του εκάστοτε εργαζόμενου. Υπάρχει ένα ισχυρό σύστημα αξιών που δεν μπορεί να αμφισβητηθεί γιατί είναι σαφές και ευρέως γνωστό. Όλα αυτά καθιστούν την τράπεζα έναν «σωστό» εργοδότη και το κλίμα που επικρατεί σε αυτήν μπορεί να χαρακτηριστεί ως άριστο.

Η κουλτούρα της τράπεζας διακατέχεται από πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, όπως επίσης και από σεβασμό στην προσωπικότητα και τη διαφορετικότητα του ατόμου. Όλες αυτές οι αξίες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την κουλτούρα της Τράπεζας Πειραιώς αποτελούν σημαντικούς πυλώνες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Επίσης, η Τράπεζα χρησιμοποιεί το λογισμικό πρόγραμμα «ARIS» για την πληρέστερη καταγραφή των διαδικασιών/διεργασιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως βασική συνιστώσα την καταγραφή των διαδικασιών/διεργασιών ώστε μέσω αυτής να ανακαλύψει η εκάστοτε επιχείρηση τυχόν περιοχές προς βελτίωση, όπως επίσης να ομαδοποιηθούν διαδικασίες είτε να παραλειφθούν εάν δεν προσφέρουν όφελος προς το τελικό προϊόν.

Ο προσανατολισμός της Τράπεζας προς την ποιότητα φαίνεται, τέλος, από τα πολλά βραβεία που έχει λάβει σε διάφορους τομείς δραστηριότητας της από αξιόλογους φορείς. Κάθε χρόνο η Τράπεζα διαπρέπει σε διάφορων ειδών εκδηλώσεις και απονομές τέτοιου είδους βραβείων. Μερικά από αυτά τα βραβεία αναφέρονται σε επόμενη ενότητα.

#### 5.16 Επιπτώσεις και οφέλη

Το κόστος για την ανάπτυξη της πλατφόρμας πολλών καναλιών υπολογίζεται γύρω στα 450.000 ευρώ, χωρίς να υπολογιστεί βέβαια το υπέρογκο ποσό που δαπανήθηκε από τον τραπεζικό όμιλο για την διαφήμιση των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Η απόδοση της συγκεκριμένης επένδυσης μπορεί να αποδοθεί εύκολα σε όρους ποιότητας, ικανοποίησης του πελάτη και προβολή της εικόνας της WinBank και κατ' επέκταση του τραπεζικού ομίλου της Πειραιώς στην αγορά παρά σε απόλυτα οικονομικά μεγέθη. Αποτέλεσμα των προσπαθειών της WinBank είναι τα 24 βραβεία τα οποία της έχουν απονεμηθεί για την καινοτομικότητα της και τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει.

Τα στοιχεία χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της τράπεζας Πειραιώς μπορούν να αποτελέσουν ένα καλό μέτρο επιτυχίας της ηλεκτρονικής τραπεζικής της, WinBank. Τον Απρίλιο του 2004 περισσότεροι από 110.000 πελάτες ήταν εγγεγραμμένοι χρήστες του Internet Banking, ενώ τον Απρίλιο της επόμενης χρονιάς ο αριθμός τους αυξήθηκε κατά 22%. Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός συναλλαγών που προηγουμένως πραγματοποιούνταν στα φυσικά καταστήματα της τράπεζας μεταφέρθηκε πλέον online και σε αυτό συνετέλεσε η πολιτεία και η συνολική στήριξη ενός οράματος για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Σύμφωνα δε με στατιστικές της ίδιας της τράπεζας και πιο συγκεκριμένα της Winbank, το 70% των πληρωμών ΦΠΑ, το 65% πληρωμών ασφαλιστικών ταμείων και το 16% πληρωμών εισοδήματος πραγματοποιείται online.

Πραγματοποιώντας κάποιος τις συναλλαγές του μέσα από την ηλεκτρονική υπηρεσία winbank web banking βοηθά το περιβάλλον. Με τη μεγάλη εξοικονόμηση

χαρτιού που επιτυγχάνεται, περιορίζονται οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την παραγωγή του: κοπή δέντρων, κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος και νερού. Βάζοντας λοιπόν ο καθένας την ηλεκτρονική τραπεζική στην καθημερινότητά του, συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος που αφήνει στον πλανήτη.

Αλλα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την χρήση των υπηρεσιών του Winbank είναι η μείωση της αναμονής στα ταμεία των καταστημάτων και η εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου στους εργαζόμενους της τράπεζας ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για άλλες ενέργειες, όπως πωλήσεις. Επίσης βελτιώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρεται στον πελάτη και προβάλλεται ο καινοτόμος χαρακτήρας της τράπεζας.

### 5.17 Εκπαιδευτικά προγράμματα της Τράπεζας Πειραιώς

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού μίας επιχείρησης αποτελεί μία πολύ σημαντική συνιστώσα για μία επιχείρηση που ακολουθεί τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η τράπεζα Πειραιώς, λοιπόν, ήταν η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα και ανάμεσα στις πρώτες σε ολόκληρη την Ευρώπη που διέγινωσε, ήδη από το 1999, ότι η ηλεκτρονική μάθηση επρόκειτο να εισβάλει στις πρακτικές των επιχειρήσεων και να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της ταχύτητας μετάδοσης των γνώσεων, όπως επίσης και στη μείωση του κόστους που προκαλείται από την απουσία των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους αλλά και λόγω της μετακίνησης τους στα εκπαιδευτικά κέντρα. Για αυτό το λόγο τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη και λειτουργία λύσεων e-learning.

Πιο συγκεκριμένα, η αξιοποίηση του e-learning έχει αποτελέσει τα τελευταία χρόνια ένα από τα στρατηγικά εργαλεία εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Έτσι η Τράπεζα θεωρείται σήμερα η πλέον εξοικειωμένη επιχείρηση με την αξιοποίηση του e-learning στον ελληνικό χώρο. Η συνολική επένδυση για τη χρήση του e-learning ανέρχεται έως σήμερα στο ποσό του ενός εκατομμυρίου ευρώ.

Η τράπεζα Πειραιώς διαθέτει στο χαρτοφυλάκιο της 81 εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία έχουν αναπτυχθεί με μια ποικιλία εφαρμογών και προτύπων ανάπτυξης, τα οποία έχει προμηθευτεί από την αγορά αξιοποιώντας συμβόλαια ετήσιας ενοικίασης. Οι εκπαιδευτικοί αυτοί τίτλοι εξυπηρετούνταν έως σήμερα μέσω της διαχείρισης της πλατφόρμας SmartForce Campus. Ακόμα η τράπεζα διαθέτει στη

βιβλιοθήκη της και 6 εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν κατασκευαστεί με την αξιοποίηση του e-learn και τα οποία εξυπηρετούνται από το ίδιο το e-learn.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν περιοχές όπως:

- Ικανότητες Πωλήσεων
- Αποτελεσματική Εξυπηρέτηση πελατών
- Χρηματοοικονομική και τραπεζική εκπαίδευση
- Βασικές ικανότητες management
- Εκμάθηση χρήσης εφαρμογών MS Office
- Τεχνικές επικοινωνίας
- Τεχνικές διαχείρισης έργων

#### 5.18 Ικανοποίηση Πελατών στην Τράπεζα Πειραιώς

Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών της τράπεζας, από το 2001 έως σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς διεξάγει συστηματικά και σε ετήσια βάση **«Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών»**. Έτσι αντλείται η απαραίτητη πληροφόρηση γύρω από το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της Τράπεζας, τόσο συνολικά όσο και σε επιμέρους δραστηριότητες.

Στόχος της Τράπεζας Πειραιώς παραμένει η διατήρηση του υψηλού βαθμού ικανοποίησης των πελατών της. Το 2013, η έρευνα για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών διεξήχθη τηλεφωνικά από την εταιρεία TNS, σε δείγμα 15.300 πελατών, με γεωγραφική κάλυψη όλης της Ελλάδας. Σημαντικό είναι να αναφερθεί επίσης ότι η συγκεκριμένη μέτρηση ικανοποίησης αποτελεί την πρώτη που υλοποιήθηκε μετά και την ολοκλήρωση της απορρόφησης των τραπεζικών δραστηριοτήτων που εξαγοράστηκαν από την Τράπεζα Πειραιώς στην Ελλάδα.

Σχετικά με τη συνολική εμπειρία των πελατών της Τράπεζας Πειραιώς, τα αποτελέσματα καταγράφονται θετικά, καθώς το 58% των ερωτηθέντων την αξιολογούν «εξαιρετική/πολύ καλή» και το 33% «καλή», ενώ μόνο το 1,5% την αξιολόγησε ως «κακή». Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα το ευρύ κοινό έχει μια σχετικά αρνητική στάση απέναντι στις τραπεζικό κλάδο, παρ' όλα αυτά 8 στους 10 πελάτες της τράπεζας προτιμούν την Τράπεζα Πειραιώς σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη «έντονα» έως «πάρα πολύ έντονα»

Εστιάζοντας στην ικανοποίηση από το κύριο κατάστημα εξυπηρέτησης σε επιμέρους δείκτες, καλύτερη αξιολόγηση λαμβάνουν η «ευγένεια του προσωπικού» και οι

«γνώσεις του προσωπικού». Αναφορικά με την «παροχή πλήρους και ξεκάθαρης ενημέρωσης εξαρχής σχετικά με τους όρους συνεργασίας» -ενός δείκτη που είναι άρρηκτα συνυφασμένος με τη διαφάνεια- αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο το 1% των πελατών την θεωρεί «κακή» ενώ το 67% την αξιολογεί «εξαιρετική/πολύ καλή». Σχετικά με το web banking, το 83% των πελατών το χαρακτηρίζει «εξαιρετικό/πολύ καλό».

Τέλος, αξίζει να υπογραμμιστεί ότι κατά τη διεξαγωγή των ερευνών, οι πελάτες καλούνται να προτείνουν δυνητικές περιοχές βελτίωσης σε σχέση με την παρεχόμενη εξυπηρέτηση και τα προϊόντα από την Τράπεζα. Η πληροφόρηση αυτή αξιοποιείται με την υλοποίηση αντίστοιχων διορθωτικών κινήσεων.

Για την καλύτερη σχέση της τράπεζας Πειραιώς με τους πελάτες της και την ικανοποίηση τυχόν παραπόνων αυτών η Τράπεζα επιδιώκει, επίσης, να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της με ακεραιότητα και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Σε περίπτωση που κάποιος πελάτης το επιθυμεί, μπορεί να επικοινωνήσει μαζί της για να επιδιώξουν από κοινού την επίλυση τυχόν θεμάτων που απασχολούν τον πελάτη, σύμφωνα με τα βήματα που ορίζει ο κανονισμός λειτουργίας του Μεσολαβητή Τραπεζικών-Επενδυτικών Υπηρεσιών. Ο εκπρόσωπος της τράπεζας θα ακούσει προσεκτικά το θέμα που απασχολεί τον πελάτη και την δική του οπτική γωνία. Στη συνέχεια θα δώσει αμέσως διευκρινίσεις για το σχετικό προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία. Εάν χρειαστεί, θα επικοινωνήσει με το αρμόδιο τμήμα για να βρει απαντήσεις σε επιπλέον ερωτήματά.

### 5.19 Βραβεία της WinBank

Οι διακρίσεις, από το 2000 μέχρι σήμερα, του ομίλου της τράπεζας Πειραιώς στο χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής και ευρύτερα είναι συνεχείς σε ελληνικό, ευρωπαϊκό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτά τα βραβεία υποδεικνύουν την αξιοπιστία των συγκεκριμένων υπηρεσιών και παράλληλα είναι ένα δείγμα της ποιότητας αυτών.

Στη συνέχεια παρατίθενται κάποια από τα βραβεία που έχει κερδίσει η Τράπεζα Πειραιώς για τις καινοτομικές τις υπηρεσίες.

- **2013** - Global Finance Award: **“Best Consumer Internet Bank”** στην Κύπρο
- **2013** - Global Finance Award: **“Best Integrated Consumer Bank Site”** σε Ευρωπαϊκό επίπεδο
- **2013** - Global Finance Award: **“Best in Mobile Banking”** σε Ευρωπαϊκό επίπεδο

- **2013** - Global Finance Award: “**Best Web Site Design**” σε Ευρωπαϊκό επίπεδο
- **2012** - Global Finance Award: “**Best Consumer Internet Bank**” στην Κύπρο
- **2012** - Global Finance Award: “**Best in Mobile Banking**” σε Ευρωπαϊκό επίπεδο
- **2008** - Microsoft Corp Award: “**Windows in Financial Services Developer Award**” για την πλατφόρμα Winbank International του Ομίλου
- **2007** - EFMA Award: “**Most Innovative Online & Mobile Financial Product/Service in Europe**” για την υπηρεσία Λεφτά στο Λεπτό
- **2007** - Τη σημαντική ευρωπαϊκή διάκριση EFQM «Recognized for Excellence in Europe», δηλαδή Αναγνώριση για Επιχειρηματική Αριστεία, πέτυχε η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας Πειραιώς. Η διάκριση αυτή, Τεσσάρων Αστέρων, είναι η ανώτερη και η μοναδική που δόθηκε μέχρι το 2007 από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό European Foundation for Quality Management σε Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου (ΔΕΕ), λειτουργεί με τη σημερινή της μορφή από το 2000. Είναι κεντρική υπηρεσία που έχει αρμοδιότητες για την εποπτεία και τον έλεγχο όλου του φάσματος των εργασιών του ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Η ΔΕΕ χρησιμοποιεί τις αυτό-αξιολογήσεις με βάση τα κριτήρια του μοντέλου EFQM και τη μέθοδο RADAR (Results-Approach-Deployment-Assessment-Review) με σκοπό την επιλογή δράσεων και έργων και τη βελτίωση των λειτουργιών της και του εργασιακού της περιβάλλοντος.
- **2005** - Η υπηρεσία **easypay** της Τράπεζας Πειραιώς κατέκτησε την πρώτη θέση στην κατηγορία “**Best Payments Achievement**“, στα βραβεία «**The European Banking Technology Awards**» που διοργανώνονται από το διεθνούς φήμης περιοδικό Banking Technology. Η βράβευση αυτή είναι η καλύτερη αναγνώριση των καινοτόμων υπηρεσιών της τράπεζας και των υψηλών προτύπων ποιότητας που έχουν θεσπιστεί, σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.
- **2004** - Η ηλεκτρονική τραπεζική της Τράπεζας Πειραιώς (**WinBank**), είναι η πρώτη ηλεκτρονική τραπεζική στον ελλαδικό χώρο που πιστοποιήθηκε κατά **ISO 9001**, αποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την πρωτοπορία της και την προσήλωση στην ικανοποίηση των πελατών της.
- **2003** - Πέντε διευθύνσεις της Τράπεζας Πειραιώς και μία θυγατρική εταιρεία του ομίλου, η EXODUS, βραβεύτηκαν στις 14 Απριλίου του 2003, για την επίτευξή τους στη «**Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία**» ή “Committed to

Excellence” του **European Foundation Quality Management**(EFQM). Οι πέντε επιχειρησιακές μονάδες που βραβεύτηκαν είναι αυτές της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της ηλεκτρονικής τραπεζικής, του marketing, των νομικών εργασιών διοίκησης και της πληροφορικής. Σύμφωνα με την Τράπεζα Πειραιώς, το βραβείο αυτό αποτελεί μία ένδειξη εξυπηρέτησης του ευρύτερου στόχου της **Τράπεζας Πειραιώς**, που φιλοδοξεί να αποτελέσει έναν χρηματοοικονομικό οργανισμό υψηλής ποιότητας και κύρους, στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιφέρεια.

## 5.20 Συμπεράσματα

Το εγχείρημα της Τράπεζας Πειραιώς να δημιουργήσει την πρώτη ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα στέφτηκε με επιτυχία. Ουσιαστικά δημιούργησε επιτυχώς έναν Γαλάζιο Ωκεανό, ο οποίος βέβαια με αργούς αλλά σταθερούς ρυθμούς έχει αρχίσει να μετατρέπεται σε Κόκκινο Ωκεανό, μιας και σχεδόν οι περισσότεροι τραπεζικοί οργανισμοί δραστηριοποιούνται πλέον σε αυτόν τον τομέα, προσφέροντας παραπλήσια προϊόντα/υπηρεσίες. Βέβαια είναι φανερό ότι αυτή η στρατηγική κίνηση της τράπεζας την βοήθησε να διαφοροποιηθεί, να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και να της εξασφάλισε την ηγετική της θέση στην αγορά.

Ο τραπεζικός όμιλος όμως δεν παρέμεινε στο αρχικό εγχείρημα, πραγματοποίησε και συνεχίζει να πραγματοποιεί βελτιωτικές κινήσεις, οι οποίες καθιστούν την υπηρεσία ανταγωνιστική, παρόλο που πλέον δεν πλέει σε γαλάζια νερά. Η Τράπεζα, λοιπόν, δεν εφησυχάστηκε με την αρχική της επιτυχία αλλά εμπλούτισε τις υπηρεσίες της με γνώμονα τις ανάγκες των πελατών της και ουσιαστικά βγήκε κερδισμένη. Η αρχική υπηρεσία της Winbank σε σύγκριση με την σύγχρονη εξελιγμένη μορφή που έχει στις μέρες μας διαφέρει αρκετά μιας και με την πάροδο των ετών έχουν προστεθεί πολλές διαφορετικές υπηρεσίες όπως το easypay, το easyticketing, η Ανανέωσης Χρόνου Ομιλίας, η winbank Direct και πολλές ακόμη.

Φυσικά σε αυτή την στρατηγική κίνηση της τράπεζας καταλυτικό ρόλο έπαιξε και ο προσανατολισμός της στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρχές όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η αποτύπωση διαδικασιών/διεργασιών και η συνεχής βελτίωση συνετέλεσαν ουσιαστικά στην επιτυχία της τράπεζας στους τομείς που δραστηριοποιείται αλλά και στην ηλεκτρονική τραπεζική.

Επίσης ο όμιλος απολαμβάνει το πλεονέκτημα του πρώτο - εισερχόμενου στον τομέα της ηλεκτρονικής τραπεζικής (first mover advantage). Βέβαια δεν είναι απαραίτητο

ότι αυτός που εισέρχεται πρώτος σε έναν γαλάζιο ωκεανό θα καταφέρει να κερδίσει τον ανταγωνισμό σε ενδεχόμενη είσοδο άλλων, όμως η Τράπεζα Πειραιώς κατάφερε να μην χάσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και να παραμείνει στην κορυφή. Οι συνεχείς προσπάθειες της τράπεζας για βελτιώσεις και αλλαγές στην υπηρεσία της Winbank αποτελούν επίσης πολύ σημαντικό μέρος της επιτυχίας.

Ουσιαστικά η ηλεκτρονική τραπεζική της Πειραιώς ήταν μία πρωτοποριακή και καινοτόμα υπηρεσία, η οποία κέρδισε τους πελάτες. Την κίνηση της αυτή στη συνέχεια την μιμήθηκε ο ανταγωνισμός.

### 5.21 Μελλοντικές Βελτιωτικές Προτάσεις

Ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς μέσα από την δημιουργία της υπηρεσίας Winbank απέδειξε ότι μπορεί με επιτυχία να δημιουργήσει έναν γαλάζιο ωκεανό. Επίσης απέδειξε ότι κατέχει τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται σε ένα τέτοιο εγχείρημα. Μία σημαντική και ουσιαστική πρόταση, λοιπόν, για τον τραπεζικό όμιλο της Πειραιώς είναι να καταφέρει να δημιουργήσει και πάλι έναν νέο γαλάζιο ωκεανό στον κλάδο της τραπεζικής. Ο νέος αυτός ωκεανός μπορεί να δημιουργηθεί με την πληρέστερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το διαδίκτυο, που αποτελεί έναν τομέας με τρομερή εξέλιξη τα τελευταία χρόνια.

Μία άλλη ουσιαστική πρόταση που μπορεί να υλοποιηθεί από την Τράπεζα είναι να αφογκραστεί το πελατολόγιο της και να δημιουργήσει προτάσεις και λύσεις που εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες τους. Αυτές οι ανάγκες μπορούν να καλυφθούν είτε μέσω νέων υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής είτε μέσω της κλασικής τραπεζικής.



## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

WinBank, everywhere 24/7, Piraeus Bank

Santouridis I., Kyritsi M., (2014), Investigating the Determinants of Internet Banking Adoption in Greece, *Procedia Economics and Finance* 9 pp. 501-510

Αγγελής, Γ. Β. (2005), Η Βίβλος του e-banking, σελ.53, Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών ΕΠΕ σελίδες: 25-26, 27-29, 53, 71-72

Κατσουράνης Γ., E-learning: Καιρός για εκπαίδευση VS που καιρός για εκπαίδευση, Εκπαιδευτικά Προγράμματα, Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Μελέτη των κλάδων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: Κατάσταση και Προοπτικές Παραδοτέο 12': Μελέτες Περίπτωσης, (2007), Πρατήριο για την κοινωνία της πληροφορίας, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς – Αποτελέσματα ενεαμήνου 2014

Ολοκληρωμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών και εισπράξεων για επιχειρήσεις και εμπόρους

Τράπεζα Πειραιώς Ετήσια Έκθεση 2013

Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για φορείς και οργανισμούς του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα

Ηλεκτρονικές Πηγές 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

<http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking>

<http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>

<http://www.piraeusbank.com.cy/Default.aspx?id=5056&nt=108&lang=2>

<https://www.easypay.gr/PaymentsHome.asp>

<https://www.winbank.gr/el/Pages/Home.aspx>

<https://www.winbankdirect.gr/>

[http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecb/index\\_el.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecb/index_el.htm)

<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/responsibilities.aspx>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/27326/peiraios-bravefsh-apo-ton-organismo-efqm.html>

<http://www.qualitynetfoundation.org/displayITM1.asp?ITMID=23166&LANG=GR>

## Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

## Ξενόγλωσση

Mazzucato, M, 2002, Strategy for business: A Reader, page: 8

Wheelen, T. L. και Hunger, J. D. 2012, Strategic management and Business Policy Toward Global Sustainability, 13<sup>η</sup> Έκδοση, Pearson, page: 25

## Ελληνική

Kim C. W., Mauborgne R. (2006), Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, Κριτική, Αθήνα σελίδες 30-34, 48, 52, 55-70, 70-74

James P., (1996) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις κλειδάριθμος, σελίδες: 89-108

Αγγελής, Γ. Β. (2005), Η Βίβλος του e-banking, σελ.53, Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών ΕΠΕ σελίδες: 25-26, 27-29, 53, 71-72

Γεωργόπουλος, Ν. 2010, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελίδες: 25-31, 183-187

Ιωάννου Γ. (2005), Διοίκηση παραγωγής και Υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα, σελίδα 377

Μποχώρης Γ., (2012), Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1<sup>η</sup> έκδοση, σελίδες: 29, 52-55, 139

Παπαδάκης, Β. 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 5<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα, σελίδες: 30-34

### Συγκεντρωτική Αρθρογραφία

Abraham S., (2006), Blue Oceans, temporary monopolies, and lessons from practice, *Strategy and Leadership*, vol. 34, no 5, Emerald Group Publishing Limited

Amasaka K. (2002). ‘‘New JIT’’: A new management technology principle at Toyota, *Int. J. Production Economics* 80 pp. 135–144

Amasaka K. (2007) Applying New JIT—Toyota’s global production strategy: Epoch-making innovation of the work environment, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 23 pp. 285–293

Andersson R., Eriksson H., and Torstensson H., (2006) Similarities and differences between TQM, six sigma and lean *The TQM magazine* vol. 18 no. 3 pp. 282-296

Arruda-Filho E.J.M, Cabusas J.A, Dholakia N., (2010), Social behavior and brand devotion among iPhone innovators, *International Journal of Information Management* 30 pp. 475–480

Bamford R.D., Greatbanks W.R., (2005), The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations, *International Journal of Quality & Reliability Management* vol. 22 no. 4, pp. 376-392

Bergvall-Kåreborn B., Howcroft D., (2013), The Apple business model: Crowdsourcing mobile applications, *Accounting Forum* 37 pp. 280– 289

Bon A.T., Mustafa E.M.A., (2013) Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, *Procedia Engineering* 53 pp. 516 – 529

Bou-Llusar J.C., Escrig-Tena B.A., Roca-Puig V., Beltra’n-Martí’n I., (2009) An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operation Management* pp. 1-22

Burke A., Van Stel A., and Thurik R.,(2009) Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, ERIM Report Series Research in Management

Chang S. C., (2010), Bandit cellphones: A blue ocean strategy, Technology in Society vol.32, pp. 219-223

Cho N., (1996), How Samsung Organized for Innovation, Long Range Planning, vol. 29, no. 6, pp. 783-796

Conti A.T., (2007) A history and review of the European Quality Award Model, The TQM Magazine, Vol. 19 No. 2, pp. 112-128

Delichatsios S.A., Sonuyi T., (2005), Get to Know Google... Because They Know You

Dittrich K., Duysters G., de Man A.P., (2007) Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM, Research Policy 36 pp. 1496–1511

Duran C., Çetindere A., Şahan O.(2014), An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir, Social and Behavioral Sciences 109 pp. 65 – 77

Dwyer C.W., (1982), The IBM PC: Standards as Marketing Strategy, Computers & Standards 1 pp. 137-144

Gil Y., Bong S., Lee J., (2003), Integration model of technology internalization modes and learning strategy: globally late starter Samsung's successful practices in South Korea, Technovation 23 pp. 333–347

Heller V.L, Darling J.R., (2012), Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case, European Business Review vol. 24 no. 2, pp. 151-168, Emerald Group Publishing Limited

Hellsten U., Klefsjo B., (2000),TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine pp. vol. 12, no 4, 238-244

Hong M. Y., Byung S. C., Hyung J. P., Min S. S. and Bongsug K. C., (2007), Supply chain management six sigma: a management innovation methodology at the Samsung Group, *Supply Chain Management: An International Journal* vol. 12 no. 2 pp. 88–95

Jayaram J., Das A., Nicolae M., (2010) Looking beyond the obvious: Unraveling the Toyota production system, *Int. J. Production Economics* 128 pp. 280–291

Karanassios V., Horlick G., (1985) Smart Backplanes-II, *The IBM PC, Talanra*, vol. 32, no. 8A, pp. 615-631

Kaynak H., (2003), The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management* 21 pp. 405 – 435

Kim C., Kyung H. Y., Kim J., (2008), A strategy for third-party logistics systems :A case analysis using the blue ocean strategy, *omega- The International Journal of Management Science*, pp. 522-534

Kim C. W., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy from Theory to Practice*, vol. 4, no. 3, *California Management Review*

Kim C. W., Mauborgne R. (2005), *Value Innovation: a leap into the Blue Ocean*, vol.26, no. 4, pp. 22-28, *Journal of Business Strategy*

Kim C. W., Mauborgne R. (1999), *Creating a new market space*, *Harvard Business Review*, pp.83-93

Kuntze R., Matulich E., (2010), *Google: searching for value*, *Journal of Case Research in Business and Economics*, pp. 1-10

Lazonick W., Mazzucato M., Tulum O, (2013), *Apple’s changing business model: What should the world’s richest company do with all those profits?* , *Accounting Forum* 37 pp. 249– 267

Leavy B., (2005) Value pioneering – how to discover your own “blue ocean”: interview with W. Chan Kim and Rene’e Mauborgne, vol. 33, no.6, pp. 13-20, Strategy and Leadership

Lee J., Slater J., (2007) Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the Investment development path: The case of Samsung, Journal of International Management, vol.13, pp. 241–257

Lewis R.B., (1989) Quality in the Service Sector: A review

Liquori T., (2011) Microsoft Corporation Term Project

MacMillan C.I, McGrath R.G, (1997), Discovering New Points of Differentiation, Harvard Business Review, vol.75, no. 4, pp.133-145

Maxymuk J., (2008), Searching beyond Google, The Bottom Line: Managing Library Finances vol. 21, no. 3, pp. 97-100 Emerald Group Publishing Limited

Mittan R.S., (2010) Apple: A Case Study Analysis

Mohammed A.S.A., Tibek S.R.H, Endot I.(2013), The principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society, Procedia – Social and Behavioral Sciences 102, pp. 325-334

Perdomo-Ortiz J., Gonzalez-Benito J., Galende J., (2006), Total quality management as a forerunner of business innovation capability, Technovation vol. 26 pp. 1170–1185

Schroeder H. (2006), How innovation keeps Samsung one step ahead, vol. 22 no. 2, pp. 21-24, Emerald Group Publishing Limited

Pitta D., (2009), Issues in a down economy: blue oceans and new product development pp. 292-296, Journal of Product and Brand Management

Powell C.T., (1995), Total Quality management as Competitive Advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37

Prybutok V., Zhang X., Peak D., (2011), Assessing the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award model with municipal government, *Socio-Economic Planning Sciences* 45, pp.118 – 129

Quinn A., Lemay G., Larsen P. Johnson D. M., (2009), Service quality in higher education, *Total Quality Management*, vol. 20, no. 2, pp. 139–152

Samson D., Terziovski M.,(1999), The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management* 17. pp. 393–409

Sangsoo K., Hoh P. I., Jongmoon B., Kazman R., Kwangsin H. (2008), VIRE: Sailing a Blue Ocean with Value Innovation Requirements, *IEEE Computer Society, IEEE Software*

Santouridis I., Kyritsi M., (2014), Investigating the Determinants of Internet Banking Adoption in Greece, *Procedia Economics and Finance* 9 pp. 501-510

Schiffauerova A., Thomson V., (2006), A review of research on cost of quality models and best practices, *International Journal of Quality & Reliability Management* vol. 23 no. 6, pp. 647-669

Sheehan T.N., Vaidyanathan G., (2009), Using a value creation compass to discover a “Blue Oceans”, vol. 37, no 2, Emerald Group Publishing Limited

Steers R.M, Shim W.S, (2013) Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai, *Organizational Dynamics* 42, pp. 217—227

Steiber A., Alange S., (2013), A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc., *European Journal of Innovation Management* vol. 16 no. 2, pp. 243-264, Emerald Group Publishing Limited



Tari' J.J., (2005) Research and Concepts Components of successful total quality management, The TQM Magazine vol. 17, no.2 pp. 182-194

Tari' J.J., Vicente Sabater (2004) Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? Int. J. Production Economics 92 pp. 267–280

Taylor R. A. J., (2010), The Handbook of Quality and Service Improvement Tools, Institute for Innovation and Improvement, pages: 44-47, 52

Thaichon P., Lobo A., Prentice C., Thu Nguyen Quach, (2014), The development of service quality dimensions for internet service providers: Retaining customers of different usage patterns, Journal of Retailing and Consumer Services 21, pp. 1047–1058

Zehir C., Ertosun O.G., Zehir S., Müceldillid B., (2012) Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 pp. 273 – 280

Άλλες πηγές

IBM Corporate Responsibility Report, 2012

WinBank, everywhere 24/7, Piraeus Bank

Κατσουράνης Γ., E-learning: Καιρός για εκπαίδευση VS που καιρός για εκπαίδευση, Εκπαιδευτικά Προγράμματα, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007

Κώδικας Συμπεριφοράς Προμηθευτών της Microsoft, 2014

Μελέτη των κλάδων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα: Κατάσταση και Προοπτικές Παραδοτέο 12': Μελέτες Περίπτωσης, (2007), Πρατήριο για την κοινωνία της πληροφορίας, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς – Αποτελέσματα εννεάμηνου 2014

Ολοκληρωμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών και εισπράξεων για επιχειρήσεις και εμπόρους

Τράπεζα Πειραιώς Ετήσια Έκθεση 2013

Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για φορείς και οργανισμούς του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.piraeusbank.gr/el/idiwtes/trapezikes-ypiresies/e-banking>

<http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>

<http://www.piraeusbank.com.cy/Default.aspx?id=5056&nt=108&lang=2>

<https://www.easypay.gr/PaymentsHome.asp>

<https://www.winbank.gr/el/Pages/Home.aspx>

<https://www.winbankdirect.gr/>

[http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecb/index\\_el.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecb/index_el.htm)

<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/responsibilities.aspx>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/27326/peiraios-bravefsh-apo-ton-organismo-efqm.html>

<http://www.qualitynetfoundation.org/displayITM1.asp?ITMID=23166&LANG=GR>

<http://www.forbes.com/2011/04/04/10-top-innovative-companies-apple-google-leadership-managing-how.html>

<https://www.apple.com/environment/reports/>

<https://www.apple.com/gr/iphone/compare/>

<http://el.wikipedia.org/wiki/Samsung>

<http://el.wikipedia.org/wiki/Toyota>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Google>

<http://el.wikipedia.org/wiki/IBM>

<http://www.computerhistory.org/brochures/companies.php?alpha=g-i&company=com-42bc1c9094e22>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Microsoft>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](http://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς