



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

***Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ  
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ***

**Γεωργία Γ. Ρουμελιώτη**

**Επιβλέπων Καθηγητής:  
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ**

**Πειραιάς, 2019**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

**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 για Στελέχη : E-MBA με τίτλο:

**“Ο ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων”**

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Georgina Roumelioti', written over a faint circular watermark.

Όνοματεπώνυμο: Γεωργία Ρουμελιώτη

Ημερομηνία: 20/11/2019

*Αφιερώνεται στην μνήμη της Αικατερίνης συζ. Γ. Σανδαλάκη*

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ  
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

Γεωργία Γ. Ρουμελιώτη

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Πληροφοριακά Συστήματα, Πληροφοριακή Τεχνολογία, Καινοτομία, Τραπεζικός Κλάδος, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η προσέγγιση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο χώρο των επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στο στρατηγικό μάνατζμεντ και στο σπουδαίο ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων, για την κατάκτηση των τιθέμενων στρατηγικών και λειτουργικών στόχων και την επίτευξη επιδόσεων στον κλάδο δραστηριοποίησης, που να υπερβαίνουν το μέσο όρο του. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη εξετάζει τα πληροφοριακά συστήματα από τη λειτουργική και τη διοικητική τους σκοπιά, ως ανοικτά και ολοκληρωμένα συστήματα, με τα συστατικά τους στοιχεία να εκτείνονται πέρα και πάνω από υπολογιστικά συστήματα και ηλεκτρονικούς υπολογιστές, που ακολουθούν την εξέλιξη της πληροφοριακής τεχνολογίας και συνδράμουν τις επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που δέχονται από το περιβάλλον τους, στη δημιουργία αξίας μέσω των δραστηριοτήτων τους και στην κατάκτηση μοναδικών ικανοτήτων, ως οδηγό για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Επίσης, στην παρούσα μελέτη αναλύονται η έννοια και η στρατηγική σημασία της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις, ενώ εξετάζονται μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που διευκολύνουν την μέσω των πληροφοριακών συστημάτων ανάπτυξή της, προκειμένου να οικοδομείται ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, παρουσιάζεται το άμεσο και γενικευμένο περιβάλλον του κλάδου των τραπεζών, αναλύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. και εξετάζεται η στρατηγική της και οι μέθοδοι υλοποίησής της, ως προς την αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων για την περεταίρω ανάπτυξη και προώθηση της καινοτομίας, τόσο προς το εσωτερικό, όσο και προς το εξωτερικό της περιβάλλον, προς όφελος των πελατών, των μετόχων και των εργαζομένων της και με ευθύνη για την κοινωνία.

## *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερώς τον καθηγητή, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την τιμή που μου έκανε να αναλάβει την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς και για την πολύτιμη καθοδήγησή του στην εκπόνησή της.*

*Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου στην Εθνική Τράπεζα κ. Γεώργιο Δαριώτη, κα. Χριστίνα Ταβλά και κ. Θεόδωρο Αρχιμανδρίτη, για την πολύτιμη βοήθειά τους στη συγκέντρωση των απαιτούμενων στοιχείων για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και τις συμφοιτήτριές μου κα. Σταυρούλα Κοσμοπούλου και κα. Αικατερίνη Δημητρίου, για την σημαντική στήριξή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.*

*Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες αποδίδω στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή της και κυρίως στο σύζυγό μου Θεόδωρο, για την κατανόησή του και την καθοριστική ενθάρρυνσή του στην προσπάθειά μου για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.*

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1.1: Το σύστημα .....	2
Σχήμα 1.2: Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης .....	6
Σχήμα 2.1: Οι λειτουργίες ενός Πληροφοριακού Συστήματος .....	18
Σχήμα 2.2: Οι διαστάσεις ενός Πληροφοριακού Συστήματος .....	20
Σχήμα 2.3: Διάκριση Πληροφοριακών Συστημάτων .....	26
Σχήμα 2.4: Αλληλεξάρτηση μεταξύ των συστημάτων.....	31
Σχήμα 3.1: Porter’s Competitive Forces Model.....	34
Σχήμα 4.1: Το Υπόδειγμα της Αλυσίδας Αξίας.....	56
Σχήμα 5.1: Από τους Πόρους στη Στρατηγική Ανταγωνιστικότητα .....	88
Σχήμα 5.2: Οι Διαστάσεις των Μοναδικών Ικανοτήτων .....	91
Σχήμα 5.3: VRIO Framework.....	97
Σχήμα 5.4: Enterprise Application Architecture.....	101
Σχήμα 6.1: Η Διαδικασία της Καινοτομίας.....	116
Σχήμα 7.1: Η Μετοχική Σύνοψη της Εθνικής Τράπεζας - Σεπτέμβριος 2019 .....	159
Σχήμα 7.2: Οι Στρατηγικές Προτεραιότητες της Εθνικής Τράπεζας.....	166
Σχήμα 7.3: Οι Πυλώνες της Καινοτομίας στην Εθνική Τράπεζα .....	169
Σχήμα 8.1: Τα Ψηφιακά Κανάλια i-bank της Εθνικής Τράπεζας.....	181

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 5.1: Οι Πόροι της Επιχείρησης .....	89
---	----

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 7.1: Χρηματοδότηση ΕΤΕ από το Ευρωσύστημα (σε δισ. €) .....	162
Διάγραμμα 8.1: Αξιολογήσεις 1 <sup>ου</sup> μήνα λειτουργίας της υπηρεσίας i-bank pass .....	202
Διάγραμμα 8.2: Αριθμός Κατ/των και Ποσοστό υποστήριξης i-bank pass ανά έτος ...	207
Διάγραμμα 8.3: Συνολική Αξιολόγηση λειτουργίας υπηρεσίας i-bank pass .....	208
Διάγραμμα 8.4: Ηλεκτρονικά Εισιτήρια (σε χιλ.) που εκδόθηκαν ανά μήνα, κατά το 1ο έτος λειτουργίας της υπηρεσίας i-bank pass .....	210

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	III
Κατάσταση Σχημάτων .....	II
Κατάσταση Πινάκων .....	II
Κατάσταση Διαγραμμάτων .....	II
<b>Κεφάλαιο 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</b> .....	1
1.1 Η Έννοια του Συστήματος .....	1
1.2 Η Επιχείρηση ως Σύστημα και το Περιβάλλον της .....	3
1.2.1 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	4
1.2.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης .....	5
1.2.3 Οι Βασικές Λειτουργίες και η Διοίκηση της Επιχείρησης .....	6
1.2.4 Η Έννοια της «Επίδοσης».....	8
1.3 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Επιχείρησης.....	8
1.3.1 Η Έννοια της Στρατηγικής .....	9
1.3.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	10
1.3.2 Η Έννοια του «Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος» .....	11
1.3.3 Στρατηγικές για την επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	12
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	14
<b>Κεφάλαιο 2: ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (INFORMATION SYSTEMS)</b> .....	15
2.1 Τα Δεδομένα και οι Πληροφορίες .....	15
2.2 Η «Αρχιτεκτονική» των Πληροφοριών στην Επιχείρηση .....	16
2.3 Ο Ορισμός του Πληροφοριακού Συστήματος .....	17
2.4 Οι Διαστάσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων.....	19
2.5 Οι Γενικές Λειτουργίες και οι Σκοποί των Πληροφοριακών Συστημάτων .....	20
2.6 Οι Κατηγορίες των Πληροφοριακών Συστημάτων .....	21
2.6.1 Τα Λειτουργικά Πληροφοριακά Συστήματα .....	22
2.6.2 Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα.....	24
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	32
<b>Κεφάλαιο 3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b> .....	33
3.1 Η Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων του κλάδου .....	34

3.2 Η Απειλή από Νεο-Εισερχόμενες Επιχειρήσεις στον κλάδο.....	36
3.3 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα .....	38
3.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	39
3.5 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών .....	41
3.6 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των υπόλοιπων Ομάδων Ενδιαφερομένων (Other Stakeholders) .....	43
3.6.1 Η Στρατηγική Διαχείριση Ομάδων Ενδιαφερομένων (Stakeholder Management)...	47
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	52
<b>Κεφάλαιο 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>54</b>
4.1 Η έννοια της Αλυσίδας Αξίας της Επιχείρησης .....	55
4.2 Οι Κύριες Δραστηριότητες στην Αλυσίδα Αξίας .....	58
4.2.1 Η Διαχείριση Εισροών .....	58
4.2.2 Οι Εσωτερικές Λειτουργίες .....	59
4.2.3 Η Διαχείριση Εκροών .....	60
4.2.4 Το Μάρκετινγκ και οι Πωλήσεις .....	60
4.2.5 Οι Υπηρεσίες μετά την Πώληση.....	64
4.3 Οι Δραστηριότητες Υποστήριξης στην Αλυσίδα Αξίας .....	65
4.3.1 Η Διαχείριση Προμηθειών .....	65
4.3.2 Η Ανάπτυξη της Τεχνολογίας .....	68
4.3.3 Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	70
4.3.4 Η Υποδομή της Επιχείρησης .....	73
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	84
<b>Κεφάλαιο 5: ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>87</b>
5.1 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.....	87
5.1.1 Οι Πόροι της Επιχείρησης και τα Χαρακτηριστικά τους.....	88
5.1.2 Οι Ικανότητες της Επιχείρησης και τα Χαρακτηριστικά τους.....	90
5.1.3 Η Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και των Ικανοτήτων της Επιχείρησης.....	92
5.1.4 Οι Πόροι και οι Ικανότητες για το Σχεδιασμό και την Επιλογή Στρατηγικής.....	94
5.2 Η Ανάλυση VRIO και το Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	96
5.3 Οι Επιχειρησιακές Εφαρμογές.....	100
5.3.1 Τα Επιχειρησιακά Συστήματα .....	101



5.3.2 Τα Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	102
5.3.3 Τα Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες .....	103
5.3.4 Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων.....	105
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	106
<b>Κεφάλαιο 6: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>107</b>
6.1 Η Έννοια της Καινοτομίας.....	107
6.2 Τα Είδη και οι Κατηγορίες της Καινοτομίας .....	109
6.3 Η Σχέση Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας .....	111
6.4 Τα Οφέλη της Καινοτομίας .....	113
6.5 Η Διαδικασία Ανάπτυξης της Καινοτομίας .....	115
6.5.1 Το Κλειστό Μοντέλο Ανάπτυξης της Καινοτομίας.....	116
6.5.2 Το Ανοιχτό Μοντέλο Ανάπτυξης της Καινοτομίας.....	117
6.6 Στρατηγικές Επιλογές για την Ανάπτυξη της Καινοτομίας .....	118
6.6.1 Καινοτομώντας σε συνεργασία με πελάτες (customers as innovators).....	119
6.6.2 Καινοτομώντας σε συνεργασία με προμηθευτές (suppliers as innovators) .....	120
6.6.3 Καινοτομώντας σε συνεργασία με ανταγωνιστές - συνανταγωνισμός (coopetition) .....	121
6.6.4 Καινοτομώντας σε συνεργασία με συμπληρωματικούς εταίρους (complementary partners).....	122
6.7 Στρατηγικές Επιλογές για την Εμπορευματοποίηση της Καινοτομίας.....	122
6.7 Η Σημασία της Στρατηγικής Καινοτομίας (strategic innovation).....	123
6.7.1 Η Διαχείριση της Γνώσης, η Οργανωσιακή Μάθηση και τα Πληροφοριακά Συστήματα.....	127
6.7.2 Η Διαχείριση της Αλλαγής και τα Πληροφοριακά Συστήματα .....	128
Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	132
<b>Κεφάλαιο 7: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ .....</b>	<b>134</b>
7.1 Το Μακρο-Περιβάλλον .....	134
7.2 Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα .....	142
7.3 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο και τα Πληροφοριακά Συστήματα.....	149
7.3.1 Έμφαση στην Ικανοποίηση Πελατών.....	150
7.3.2 Έμφαση στις Καινοτομίες .....	152
7.3.3 Έμφαση στην Ανάπτυξη της Τεχνολογίας.....	154

7.4 Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας .....	156
7.5 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Εθνικής Τράπεζας.....	159
7.6 Η Στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας.....	164
7.7 Οι Πυλώνες Καινοτομίας της Εθνικής Τράπεζας .....	168
7.7.1 Το Πρόγραμμα NBG Business Seeds .....	169
7.7.2 Το Πρόγραμμα Be Finnovative και το Developers' Portal .....	170
7.7.3 Διαγωνισμοί Καινοτομίας για το προσωπικό της Τράπεζας .....	174
Βιβλιογραφία 7 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	177
<b>Κεφάλαιο 8: Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ Η ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....</b>	<b>179</b>
8.1 Τα Ψηφιακά Κανάλια i-bank της Εθνικής Τράπεζας.....	179
8.1.1 Το i-bank POS .....	182
8.1.2 Το i-bank Pay .....	184
8.1.3 Το i-bank payband.....	188
8.1.4 Το i-bank Pay Spot.....	190
8.1.5 Το i-bank Simple Pay .....	193
8.1.6 Το i-bank pass.....	195
8.2 Η Προώθηση των Ψηφιακών Καναλιών i-bank της Εθνικής Τράπεζας .....	218
8.2.1 Τα i-bank stores και η Δράση «Δειξ' τους».....	219
8.2.2 Η Εκπαίδευση του Προσωπικού μέσω Σεμιναρίων.....	225
8.2.3 Η Πρωτοβουλία i-bank genius .....	228
8.2.4 Ο Δείκτης Μετάπτωσης Συναλλαγών .....	231
8.2.5 Το Πρόγραμμα Επιβράβευσης Πελατών go4more .....	233
8.2.6 Οι Υπηρεσίες i-bank alert και i-bank statements.....	224
Βιβλιογραφία 8 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	237
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>240</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>242</b>

# Κεφάλαιο 1

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

### 1.1 Η Έννοια του Συστήματος

Επειδή στην παρούσα μελέτη, θα γίνει εκτενής αναφορά στον όρο «σύστημα» και θα χρησιμοποιηθούν αρκετές διατυπώσεις που περιέχουν ή στηρίζουν το εννοιολογικό τους πλαίσιο στον όρο αυτό, όπως για παράδειγμα, η επιχείρηση, τα πληροφοριακά συστήματα, τα συστήματα στρατηγικού μάνατζμεντ, κρίνεται σκόπιμο να δοθεί εξ αρχής ένας ορισμός και κάποιες συνοπτικές πληροφορίες και διευκρινήσεις, σχετικά με την έννοια του συστήματος.

Ο όρος «σύστημα» προέρχεται από την Ελληνική γλώσσα και χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στην Ελληνική όσο και σε πολλές άλλες. Μερικά παραδείγματα της ευρείας χρήσης του είναι: εκπαιδευτικό σύστημα, ανοσοποιητικό σύστημα, ηλικικό σύστημα, δεκαδικό σύστημα, καπιταλιστικό σύστημα, σύστημα προσγείωσης αεροπλάνου και πολλά ακόμα. Ως σύστημα ορίζεται «ένα σύνολο λειτουργικά συνδεδεμένων συστατικών μερών, που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού». Τα μέρη του συστήματος επιλέγονται, ενοποιούνται και αλληλεπιδρούν, ώστε το παραγόμενο αποτέλεσμα τους, να είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των επιμέρους μερών (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την ύπαρξη οποιουδήποτε συστήματος είναι, το περιβάλλον του, τα όρια του, οι εισροές/εκροές του και τα συστατικά του μέρη. Κάθε σύστημα λειτουργεί μέσα σε κάποιο περιβάλλον και διαθέτει σύνορα με αυτό. Τα σύνορα αυτά, προσδιορίζουν τι ανήκει στο σύστημα και επομένως εντάσσεται στα συστατικά μέρη του και τι δεν ανήκει στο σύστημα και επομένως εντάσσεται στο περιβάλλον του συστήματος. Ανάλογα με το αν το σύστημα αλληλεπιδρά ή όχι με το περιβάλλον του, ανταλλάσει πληροφορίες με αυτό και επηρεάζεται από τις εξωτερικές διακυμάνσεις του, το σύστημα διακρίνεται αντίστοιχα σε «ανοικτό» ή «κλειστό» (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Για να επιτύχει τους σκοπούς του, το σύστημα δέχεται τις εισροές από τα στοιχεία και τις οντότητες του περιβάλλοντός του, που βρίσκονται εκτός των ορίων του. Τα συστατικά μέρη του συστήματος, τα οποία αποτελούνται από μεμονωμένες οντότητες ή

άλλα υποσυστήματα, συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, βασιζόμενα σε κάποιο εσωτερικό σχέδιο οργάνωσης, δομής και κανόνων, προκειμένου να επιτευχθεί ο προκαθορισμένος σκοπός. Έτσι δημιουργούνται οι εκροές, οι οποίες εξέρχονται του συστήματος και εισέρχονται στο περιβάλλον του (Σχήμα 1.1). Ανάλογα με το αν οι εκροές του συστήματος και η μελλοντική του συμπεριφορά είναι απόλυτα προβλέψιμες ή όχι, το σύστημα διακρίνεται αντίστοιχα σε «προσδιοριστικό» ή «πιθανολογικό» (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).



Σχήμα 1.1: Το σύστημα

Πηγή: Θ. Μητάκος 2015, Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης [ηλεκτρ. βιβλ.], σελ. 26

Προκειμένου όμως να ελεγχθεί η επιτυχία του συστήματος στην επίτευξη του προκαθορισμένου σκοπού, χρειάζεται η πολύ σημαντική διαδικασία του ελέγχου (control). «Ως έλεγχος ορίζεται η διαδικασία με την οποία μετράται η τρέχουσα απόδοση ενός συστήματος, με την οποία το σύστημα οδηγείται στον προκαθορισμένο σκοπό». Τα σπουδαιότερα στοιχεία της διαδικασίας του ελέγχου ενός συστήματος είναι ο προκαθορισμένος σκοπός (το επιθυμητό αποτέλεσμα), η μέτρηση της απόδοσης (βαθμός αποδοτικότητας), η σύγκριση της απόδοσης με την προκαθορισμένο στόχο (βαθμός αποτελεσματικότητας) και τα μέσα διόρθωσης και προσαρμογής του συστήματος.

Τέλος, πολύ σημαντικό στοιχείο για την διαδικασία ελέγχου, αλλά και για την επιβίωση και ανάπτυξη ολόκληρου του συστήματος, είναι και η ανατροφοδότησή του (feedback).

Στο στάδιο αυτό, η πληροφορία της απόδοσης του συστήματος επανεισάγεται σε αυτό ως εισροή, προκειμένου το σύστημα να βοηθηθεί στις απαιτούμενες προσαρμογές του (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι, η μελέτη κάθε συστήματος και η διασφάλιση της σωστής του λειτουργίας συνεπάγεται :

- τον σαφή καθορισμό του σκοπού του (επιθυμητό αποτέλεσμα)
- την ανάλυση των συστατικών μερών που το συνθέτουν και τη μελέτη των σχέσεων μεταξύ τους
- τον, κατά το δυνατό, πιο ξεκάθαρο καθορισμό των ορίων του
- τη μελέτη του περιβάλλοντος και του βαθμού αλληλεπίδρασης του συστήματος με αυτό
- την ανίχνευση των εισροών/εκροών του
- τον έλεγχο και την ανατροφοδότησή του
- τη μελέτη του ως «ολότητα».

Η κατανόηση της έννοιας του συστήματος είναι πολύ σημαντική για τη σχεδίαση, την ανάλυση και τη διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά είναι επίσης αρκετά χρήσιμη για την οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων, ως μια συστημική προσέγγιση του τρόπου λειτουργίας τους, στη διαρκή αναζήτηση τους για την μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

## **1.2 Η Επιχείρηση ως Σύστημα και το Περιβάλλον της**

«Επιχείρηση (business) είναι κάθε επίσημος οργανισμός, στόχος του οποίου είναι να παράγει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες με σκοπό το κέρδος». Για να επιτύχει το σκοπό της, η επιχείρηση λειτουργώντας ως ένα ανοικτό σύστημα, «αγοράζει» εισροές και χρησιμοποιεί πόρους από το περιβάλλον της, τους συνδυάζει και τους αξιοποιεί κατάλληλα, βασιζόμενη στο εσωτερικό σχέδιο οργάνωσης, δομής και κανόνων της, ώστε να μετασχηματίσει τις εισροές αυτές, προσθέτοντάς τους αξία στο πλαίσιο της διαδικασίας παραγωγής και να δημιουργήσει τις εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες). Οι εκροές αυτές διατίθενται στους πελάτες της επιχείρησης, σε τιμή πώλησης μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής τους. Οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αυτή την τιμή, επειδή πιστεύουν ότι αποκομίζουν αξία μεγαλύτερη ή ίση με την τιμή πώλησης που θέτει η επιχείρηση (Κ. Laudon & J. Laudon, 2015).

Όπως αναφέρθηκε ήδη, κάθε ανοικτό σύστημα πρέπει να είναι εύκαμπτο και ικανό να αντιδρά στις αλλαγές του περιβάλλοντός του και να προσαρμόζεται σε αυτές, ώστε να αποφεύγει τον κίνδυνο «παράλυσης» και «αποδιοργάνωσης» (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004). Με το ίδιο σκεπτικό, μια επιχείρηση προκειμένου να επιτυγχάνει τους στόχους της και να μην θέτει σε κίνδυνο την επιβίωσή της, οφείλει να κατανοεί το περιβάλλον της, παρακολουθεί τις αλλαγές του, να αντιδρά με ικανοποιητικό τρόπο σε αυτές και αναδιοργανώνει τον εαυτό της αξιολογώντας τα ευρήματα του ελέγχου, ο οποίος διενεργείται από τη Διοίκηση της επιχείρησης στα πλαίσια των λειτουργιών της και ανατροφοδοτώντας το σύστημα με αυτά.

### **1.2.1 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης**

Στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνονται όλες οι μεταβλητές εκτός των ορίων τους συστήματος, οι διακυμάνσεις των οποίων δεν μπορούν να ελεγχθούν πλήρως από την επιχείρηση. Διακρίνεται στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό (κλάδος).

Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές και καταστάσεις (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, νομικές, ηθικές) που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις της οικονομίας, χωρίς οι τελευταίες να μπορούν να τις εκτιμήσουν και να τις προβλέψουν με ακρίβεια, ούτε να ασκήσουν αντίστοιχη επιρροή, που να επιφέρει σημαντική μεταβολή στο μακρο-περιβάλλον. Επίσης, η μεγάλη δυναμική τους συνίσταται και στην αλληλεπίδραση μεταξύ τους, καθώς η μεταβολή μόνο μίας εξ' αυτών, μεταβάλλει πολύ συχνά κάποιες από τις υπόλοιπες, αυξάνοντας έτσι τη συνολική επιρροή και επίδραση του μακρο-περιβάλλοντος προς την επιχείρηση (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Το μικρο-περιβάλλον, περιλαμβάνει ένα πλήθος δυνάμεων που επηρεάζουν άμεσα τη δραστηριότητα της επιχείρησης και ουσιαστικά αποτελούν τα συστατικά μέρη κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι εργατικές ενώσεις ή οι διάφοροι σύλλογοι, που με μια λέξη ορίζονται ως «ομάδες ενδιαφερομένων» (stakeholders), ασκούν στην επιχείρηση ισχυρές δυνάμεις, οι οποίες τεχνικά ονομάζονται «διαπραγματευτικές δυνάμεις». Οι ομάδες αυτές, έχουν τα δικά τους κριτήρια καθορισμού των αναγκών και των επιθυμιών τους και τα δικά τους συμφέροντα, τα οποία στις περισσότερες περιπτώσεις αντικρούονται, ασκώντας έτσι

μεγαλύτερες πιέσεις στην επιχείρηση για εξεύρεση της «χρυσής τομής» προς ικανοποίηση όλων τους (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

### **1.2.2 Το Εσωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης**

Στα συστατικά μέρη του συστήματος της επιχείρησης, ήτοι στο εσωτερικό της περιβάλλον, εντάσσονται όλες οι μεταβλητές που βρίσκονται εντός των ορίων της, τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να προσεγγίσει καλύτερα και να ελέγξει σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με αυτές του εξωτερικού περιβάλλοντος και περιλαμβάνουν τους πόρους και τις ικανότητές της (resources and capabilities), τη δομή (structure) και την κουλτούρα της (culture). Η έννοια της κουλτούρας προσδιορίζεται από το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών, που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή της, καθώς και την αποστολή της (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Με βάση τις αρχές της Οικονομικής Θεωρίας, όλα τα στοιχεία που συντελούν και χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, για τη δημιουργία των εκροών της επιχείρησης (προϊόντα και υπηρεσίες), τα ονομάζουμε συντελεστές παραγωγής και περιλαμβάνουν τόσο τους φυσικούς, όσο και τους ανθρώπινους πόρους. Χαρακτηριστικό στοιχείο των συντελεστών της παραγωγής είναι ότι, για κάθε χρονική περίοδο και για κάθε οικονομία θεωρούνται δεδομένοι, βρίσκονται δηλαδή σε στενότητα και κατά συνέπεια, οι εκροές που μπορούν να παραχθούν με τους υφιστάμενους συντελεστές, είναι και αυτές δεδομένες.

Γενικότερα όμως, ως «πόρος» της επιχείρησης νοείται ένα υλικό ή άυλο περιουσιακό της στοιχείο, μια διεργασία, μια δεξιότητα ή κάποιες γνώσεις που ελέγχονται από αυτήν και μπορεί να αφορά σε ένα άτομο, ένα μηχάνημα, ένα κτίριο, μια εγκατάσταση, μια τεχνολογία ή την τεχνογνωσία που διαθέτει η επιχείρηση. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι, οι πόροι αποτελούν ένα από τα πιο χρήσιμα και ωφέλιμα αγαθά μιας επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί τρόποι κατηγοριοποίησης των πόρων, ενδεικτικά αναφέρεται η κατηγοριοποίησή τους σε: φυσικούς, ανθρώπινους, τεχνολογικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους και η κατηγοριοποίηση σε υλικούς και άυλους πόρους (Ν. Γεωργόπουλος, 2013). Βασικό χαρακτηριστικό των πόρων είναι ότι, οι υλικοί πόροι (φυσικοί, ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί) μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο σε μια θέση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ενώ οι άυλοι πόροι (τεχνογνωσία, έρευνα, φήμη και πελατεία, κουλτούρα, εμπειρία, κρίση, αφοσίωση των εργαζομένων) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα σε διαφορετικές θέσεις.

Επειδή όμως οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία, η επιχείρηση δημιουργεί και χρησιμοποιεί ένα εσωτερικό σχέδιο οργάνωσης, δομής και κανόνων ως προς τη ροή εξουσίας, τη ροή εργασίας και τη ροή επικοινωνίας, προκειμένου να τους συνδυάσει και να τους μετασχηματίσει σε ικανότητες, που αποτελούν και το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη του προκαθορισμένου σκοπού της. Συνεπώς, παρόλο που οι πόροι θεωρούνται ως ένα από τα πιο βαρύτιμα αγαθά μιας επιχείρησης, το «κλειδί» για την επιτυχία και την επιβίωση βρίσκεται στον τρόπο του κατάλληλου συνδυασμού και μετασχηματισμού τους σε ικανότητες, που τελικά προσδίδουν πολλαπλάσια αξία για την επιχείρηση.

### 1.2.3 Οι Βασικές Λειτουργίες και η Διοίκηση της Επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση, είτε μικρή, είτε μεγάλη, χρειάζεται την ύπαρξη τεσσάρων βασικών λειτουργιών, τις οποίες πρέπει να οργανώνει λεπτομερώς και να συντονίζει μεταξύ τους με επιτυχία, προκειμένου να μπορεί να παράγει τις εκροές της (προϊόντα και υπηρεσίες) και να τις διαθέτει στους πελάτες της. Οι λειτουργίες αυτές, εμφανίζονται στο Σχήμα 1.2 και είναι: η Κατασκευή και Παραγωγή, οι Πωλήσεις και Μάρκετινγκ, η Χρηματοοικονομική και Λογιστική Διαχείριση και οι Ανθρώπινοι Πόροι.



Σχήμα 1.2: Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης



Σε μια μικρή επιχείρηση οι λειτουργίες αυτές μπορεί να διενεργούνται από μια αριθμητικά περιορισμένη ομάδα ατόμων, ενώ σε μια μεγαλύτερη επιχείρηση, συνήθως ανατίθενται σε επιμέρους λειτουργικά τμήματα. Κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης, έχει συγκεκριμένες οδηγίες και κανόνες σχετικά με το είδος των εργασιών, τον τρόπο και τα χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί. Έχει επίσης δικούς του στόχους και δικές του επιχειρηματικές διεργασίες (business processes). Ως «επιχειρηματικές διεργασίες» ορίζονται τα βήματα και τα επιμέρους καθήκοντα που περιγράφουν τον τρόπο που οργανώνονται και εκτελούνται οι εργασίες της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν επίσης τους τρόπους με τους οποίους συντονίζονται τα καθήκοντα, οι πληροφορίες και οι γνώσεις σε κάθε οργανισμό (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Δεν αρκεί όμως ο καταμερισμός των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, σε επιμέρους εργασίες μεταξύ διευθύνσεων, τμημάτων, ομάδων εργασίας ή ατόμων. Προκειμένου αυτή να δραστηριοποιείται και να επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα, απαιτείται ο στενός συντονισμός των επιμέρους τμημάτων της και των λειτουργιών που αυτά επιτελούν, ενώ το καθένα συνεχίζει να διατηρεί την «αυτοτέλειά» του σε επίπεδο στόχων και επιχειρηματικών διεργασιών (ροή εργασίας). Απαιτείται επίσης, ταχεία ροή πληροφοριών τόσο στο εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ροή επικοινωνίας).

Προκειμένου η επιχείρηση, να μπορέσει να διαχειριστεί τις παραπάνω ροές και λειτουργίες της, αλλά και να αναπτύξει τις κατάλληλες συνέργειες, αναπτύσσει την διοικητική της ιεραρχία (ροή εξουσίας) και αναθέτει σε συγκεκριμένους ανθρώπους ή επιφορτίζει ομάδες στελεχών, με το έργο του συντονισμού και της συνεργασίας όλων των εσωτερικών τμημάτων μεταξύ τους (διαλειτουργικές διαδικασίες), αλλά και των τμημάτων με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (διεπιχειρησιακές διαδικασίες). Η ιεραρχική δομή αποτελείται από τα ανώτερα, τα μεσαία και τα κατώτερα επιχειρησιακά στελέχη τα οποία, βάσει της θέσης τους, έρχονται αντιμέτωπα με διαφορετικού βαθμού σημαντικότητα προβλήματα και καλούνται να λαμβάνουν ανάλογου βαθμού σημαντικότητα αποφάσεις, προκειμένου να τα επιλύσουν (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Ως «διοίκηση της επιχείρησης» ορίζεται λοιπόν, ένα σύνολο διαδικασιών και ενεργειών οι οποίες εξασφαλίζουν τον αποδοτικό και αποτελεσματικό συντονισμό των όλων των

διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, την οργανωτική τους συνοχή και τον προσανατολισμό τους προς την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών επιχείρησης (Ν. Γεωργόπουλος, 2013). Το σύνολο των διαδικασιών αυτών, επιτελείται μέσω πέντε βασικών λειτουργιών της Διοίκησης: της διαδικασίας του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού, τις οποίες αναλαμβάνουν στελέχη ή στελεχιακές ομάδες, ανάλογα με το επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας που η Διοίκηση αποφάσισε να κατέχουν στην επιχείρηση. Τα στελέχη αυτά, συμμετέχουν επίσης και στη διαδικασία λήψης των αντίστοιχων με το στελεχιακό τους επίπεδο αποφάσεων, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τις λειτουργίες της Διοίκησης.

#### **1.2.4 Η Έννοια της «Επίδοσης»**

Ο όρος «επίδοση» εκφράζει σε επίπεδο συστήματος, τον βαθμό λειτουργικότητάς του, ενώ σε επίπεδο ανθρώπου ή ομάδας, η επίδοση αναφέρεται στην πρόοδο, την επιτυχία και την ευδοκίμησή τους, σε έναν ορισμένο τομέα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η «επίδοση» (performance) αποτιμάται από τη Διοίκησή τους κατά τη διαδικασία του ελέγχου (control) και ορίζεται ως ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Η αποδοτικότητα (efficiency) αποκαλύπτει την ποσοτική σχέση που υπάρχει μεταξύ εκροών/εισροών ενός συστήματος. Αποτελεί δηλαδή ένα εσωτερικό μέτρο της επίδοσης, το οποίο εστιάζεται στο πως η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της και στο αν συνδυάζει σωστά τους διαθέσιμους πόρους της (Ν. Γεωργόπουλος, 2013). Με λίγα λόγια, η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες που γίνονται και την προσπάθεια που καταβάλλεται, για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα (effectiveness) δεν εστιάζεται στις θυσίες, αλλά στην ποιότητα της εκροής ενός συστήματος και στο αν αυτή είναι η επιθυμητή ή όχι. Ως αποτελεσματικός χαρακτηρίζεται αυτός που μπορεί να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, την επιθυμητή έκβαση, μέσα από τις πράξεις και δραστηριότητές του. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με το αν επετεύχθη ή όχι ο σκοπός, παρά με το ποιος τρόπος ακολουθήθηκε στο «δρόμο» προς την επίτευξη (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

### **1.3 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Επιχείρησης**

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιβιώνει και να είναι κερδοφόρα κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής της δράσης, έρχεται αντιμέτωπη με την πρόκληση της ταυτόχρονης εφαρμογής και διατήρησης των δυνάμεων και υπερκάλυψης των αδυναμιών του εσωτερικού της περιβάλλοντος, καθώς και της εκμετάλλευσης των ευκαιριών με παράλληλη αποτροπή των απειλών του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης και χειρισμού της πρόκλησης αυτής, είναι μέσω της εφαρμογής των συστημάτων στρατηγικού μάνατζμεντ, όπου διαμορφώνονται και υλοποιούνται καλά μελετημένες αλλά και αναδυόμενες στρατηγικές, καθορίζοντας έτσι τη συμπεριφορά της επιχείρησης και τις σχέσεις της με το περιβάλλον της.

### **1.3.1 Η Έννοια της Στρατηγικής**

Η έννοια της «στρατηγικής», έχει ξεκινήσει από την Ελληνική γλώσσα και ειδικότερα από την αρχαία στρατιωτική ορολογία, όπου χρησιμοποιείτο με μεγάλη συχνότητα, για να εκφράσει τον σχεδιασμό μιας στρατιωτικής επιχείρησης, καθώς και την τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της, με σκοπό την ήττα του αντιπάλου. Κατ' επέκταση, ο όρος της στρατηγικής χρησιμοποιείται σήμερα για να αποδώσει την έννοια του συνόλου των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού, την αντιμετώπιση ενός θέματος ή την επίλυση ενός προβλήματος (Γ. Μπαμπινιώτης, 2002).

Η σημασία της στρατηγικής στη διοίκηση των επιχειρήσεων αναδεικνύεται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει πλέον δραστικά, τα όρια μεταξύ των κλάδων γίνονται ολοένα και πιο δυσδιάκριτα, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αυξάνεται, ο κύκλος ζωής των προϊόντων συρρικνώνεται και οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) ισχυροποιούνται. Τα περισσότερα στελέχη στις Διοικήσεις των επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τις συνεχόμενες πιέσεις και προκλήσεις που δέχονται, οι οποίες καθιστούν πλέον επιτακτική την ανάγκη, για την καλύτερη τοποθέτησή της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της, για την πληρέστερη πρόβλεψη αλλά και για την ταχύτερη αφομοίωση των μελλοντικών αλλαγών.

Ο καθηγητής Γεωργόπουλος (2013), συνοψίζοντας τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν αποδοθεί στη στρατηγική των επιχειρήσεων, καθιστά σαφές ότι η στρατηγική δεν είναι μονάχα ένα σύνολο κανόνων ή προγραμματισμένων οδηγιών. Είναι ένα καλομελετημένο και ολοκληρωμένο σχέδιο συντονισμού και κατεύθυνσης όλων των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν από την επιχείρηση, προς απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και

αδυναμιών της επιχείρησης, με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον της ευκαιρίες και απειλές, το οριζόμενο ως «ταίριασμα» (strategic fit) της σχέσης επιχείρησης-περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, αφού προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, ενώ πολλές φορές προκαλεί η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσω της στρατηγικής της, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και -ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις- κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

### **1.3.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, αναπτύσσει μια συστημική προσέγγιση για τη διοίκηση της επιχείρησης και για τη λήψη των πιο σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων, στο παρόν, που όμως θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης. Στην ουσία, προετοιμάζει την επιχείρηση για να διαχειριστεί μελλοντικά γεγονότα που αναπόφευκτα θα την επηρεάσουν, πολλά από τα οποία δεν μπορούν καν να προβλεφθούν στο παρόν και από αυτά που θα προβλεφθούν, λίγα θα συμβούν με ακρίβεια (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Ως «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις αναλύουν και μαθαίνουν από το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον, θέτουν μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους σκοπούς (objectives), διαμορφώνουν στρατηγικές, ώστε να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι και υλοποιούν αυτές τις στρατηγικές, σε μια προσπάθεια να ικανοποιήσουν τις πιο βασικές ομάδες συμφερόντων τους (stakeholders). Η διαδικασία αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τι επιθυμούν να πετύχουν καθώς και πως θα πραγματοποιήσουν αποτελέσματα που έχουν αξία για τους πελάτες τους (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Μέσω της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, η Διοίκηση της επιχείρησης στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, αξιολογώντας ταυτόχρονα τα αποτελέσματά τους, ώστε να τις αναπροσαρμόζει όπου κρίνει απαραίτητο. Όμως, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν περιορίζεται μόνο στην κατάσχεση και εκτέλεση της στρατηγικής από μερικά στελέχη της επιχείρησης, αλλά

χρειάζεται τον προσανατολισμό και την ευθυγράμμιση ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της, προκειμένου να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος σκοπός. Συνεπώς, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι μια στατική, τμηματική ή παθητική διαδικασία που αφορά μόνο τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Απαιτεί τη συνεχή προσπάθεια από όλα τα τμήματα, τους ανθρώπους και τους πόρους του οργανισμού για τη διενέργεια κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον και την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

### **1.3.2 Η Έννοια του «Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος»**

Στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, για να μπορεί μια επιχείρηση να επιβιώνει και να αναπτύσσεται, οφείλει να είναι ανταγωνιστική. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας αποδίδει την ικανότητα μιας επιχείρησης, ή ακόμα και μιας ολόκληρης οικονομίας, να αγωνίζεται ώστε να αναδειχθεί ανώτερη από τις υπόλοιπες με τις οποίες έχει τις ίδιες ή παραπλήσιες επιδιώξεις, αλλά και την ικανότητά της να αντιμετωπίζει τους όμοιούς της με επιτυχία. Ενέχει δηλαδή, τόσο τον παράγοντα της προσπάθειας, όσο και τον παράγοντα της επιτυχούς επικράτησης έναντι των ανταγωνιστών. Αν η επιχείρηση καταφέρνει να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της, με αξία μεγαλύτερη απ' αυτή των ανταγωνιστών του κλάδου της, τότε κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αυτών. Το αποτέλεσμα της κατάκτησης αυτής συνιστά την αυξημένη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και συνήθως αντικατοπτρίζεται σε κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου όπου αυτή δραστηριοποιείται. (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Εκ των παραπάνω, διαφαίνεται η μεγάλη σημασία που έχουν για την επιχείρηση, τόσο η θεμελίωση, όσο και η διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία δικαιολογημένα αποτελούν τη βασική επιδίωξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής που θα επιλέξει να υιοθετήσει. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποκτώνται λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και βασικών ικανοτήτων που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και της επιτρέπουν τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, στα πλαίσια της ατελούς αγοράς. Πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων δύνανται να αποτελούν η δομή και οργανωσιακή επίδοση της επιχείρησης, η διάρθρωση του κόστους, η επωνυμία και η φήμη της, η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της, η εξυπηρέτηση των πελατών και οι σχέσεις με τους πελάτες της, το δίκτυο διανομής της, η σχέση της με έναν στρατηγικό προμηθευτή, το επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών με το περιβάλλον της και η ποιότητά τους, η πνευματική της ιδιοκτησία, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι

ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της και πολλοί ακόμα παράγοντες που της επιτρέπουν να δημιουργεί περισσότερες πωλήσεις ή ανώτερα περιθώρια κέρδους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά.

Ως διατηρήσιμο χαρακτηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο οι ανταγωνιστές δε δύνανται εύκολα να εξουδετερώσουν, καθώς βασίζεται σε ικανότητες και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, που παρουσιάζουν δυσκολία αντιγραφής. Συνηθέστερα, τα πλεονεκτήματα που βασίζονται κατά κανόνα στην ανάπτυξη της τεχνολογίας χωρίς άλλη μόχλευση, εξουδετερώνονται σε σύντομο χρόνο από τους ανταγωνιστές, επειδή αυτοί μπορούν γρήγορα να αντιγράψουν την τεχνολογία ή να προσφέρουν ακόμα πιο εξελιγμένα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά και να κερδίσουν μερίδιο.

Τα διατηρήσιμα πλεονεκτήματα βασίζονται κατά κύριο λόγο σε περισσότερο άυλους παράγοντες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης που συνδυάζονται κατάλληλα, ώστε να επικεντρώνονται π.χ. στον συμβολισμό του προϊόντος και στην εικόνα του εμπορικού σήματος για τον πελάτη, στην εμπειρία που αυτός αποκομίζει από την απόκτηση και χρήση των προϊόντων ή υπηρεσιών, στο επίπεδο εξυπηρέτησης που του παρέχεται και στη διαλαμβανόμενη από αυτόν αξία ή γενικότερα σε οτιδήποτε σχετίζεται με τη συναισθηματική του «παρακίνηση» και όχι μόνο με τη λειτουργική χρησιμότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Πιθανές πηγές διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αποτελούν οι γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών διοίκησης και λειτουργίας, οι παραγόμενες καινοτομίες που ενισχύουν την λειτουργικότητα και ανταποκρισιμότητα της επιχείρησης και άλλες.

Ουσιαστικά, αυτό που καθιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μετατρέπεται σε «διατηρήσιμο», είναι η ικανότητα της επιχείρησης να βρίσκεται πάντα ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές της, κάτι που για να επιτευχθεί απαιτεί τη συστηματική παρακολούθηση των παραγόντων και μεταβλητών τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον, εντοπίζοντας αντίστοιχα τις ευκαιρίες και απειλές αλλά και τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Κατόπιν, βάσει της στρατηγικής αυτής ανάλυσης, η επιχείρηση θα αποφασίσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και θα θέσει τους στόχους της για την πορεία και το μέλλον του οργανισμού.

### **1.3.3 Στρατηγικές για την επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Μια επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της με δύο τρόπους: μέσω της στρατηγικής ή επιχειρησιακής της συμπεριφοράς και μέσω της ανταγωνιστικής ή επιχειρηματικής της συμπεριφοράς (N. Γεωργόπουλος, 2013).

- Μέσω της στρατηγικής της συμπεριφοράς, η επιχείρηση επιδιώκει την καθιέρωση και συνεχή διατήρηση νέων κερδοφόρων δεσμών με το περιβάλλον της, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται περισσότερο στις απαιτήσεις των πελατών, εισάγοντας καινοτομίες και αναγνωρίζοντας, μέσω συνεχούς ελέγχου της αγοράς, νέες περιοχές ζήτησης που προσφέρουν καλύτερες δυνατότητες για μελλοντικά κέρδη, αναπτύσσοντας ωστόσο τις κατάλληλες και απαιτούμενες λειτουργικές ικανότητες.
- Μέσω της ανταγωνιστικής της συμπεριφοράς, η επιχείρηση επιδιώκει να καταστήσει κερδοφόρα τη σχέση ανταλλαγής με το άμεσο ανταγωνιστικό της περιβάλλον και προσπαθεί να δημιουργήσει αποτελέσματα από τους υπάρχοντες δεσμούς της με το περιβάλλον αυτό. Αυτό το επιτυγχάνει, ανευρίσκοντας μια θέση στον κλάδο ώστε να αμύνεται από τους υφιστάμενους παράγοντες ανταγωνισμού, ή να τους επηρεάζει για δικό της όφελος, με αποτέλεσμα να μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες της είτε οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους), είτε καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) από τους ανταγωνιστές της.

Σύμφωνα με τον M. Porter (1980), οι βασικές στρατηγικές τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει και να υλοποιήσει, προκειμένου να εξασφαλίσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ταξινομούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες: την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση σε ένα τμήμα της αγοράς, το οποίο η επιχείρηση θα αποφασίσει να εξυπηρετήσει είτε με βάση το κόστος, είτε με βάση τη διαφοροποίηση.

Σε κάθε περίπτωση, για να επιτευχθεί κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει τι επιθυμεί, ως προς τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιδιώξει (πλεονέκτημα κόστους ή πλεονέκτημα διαφοροποίησης) και ως προς την αγορά στόχο που θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί και να εξυπηρετήσει (ολόκληρη η αγορά ή εστίαση σε κάποιο τμήμα της) και κατόπιν να επικεντρώσει την προσπάθεια και όλες τις δυνάμεις της προς την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Η προσπάθεια ταυτόχρονης υλοποίησης δύο ή περισσότερων στρατηγικών θα πρέπει να αποφεύγεται, καθώς τότε υφίσταται ο κίνδυνος αποκλεισμού της επιχείρησης «στη μέση» (stuck in the middle), μη καταφέρνοντας να υλοποιήσει ουσιαστικά καμία στρατηγική (N. Γεωργόπουλος, 2013).

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Νικόλαος 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Γ' έκδοση

Μητάκος Θεόδωρος 2015, Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης [ηλεκτρ. βιβλ.], Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/748>

Μπαμπινιώτης Γεώργιος Δ. 2002, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ

Οικονόμου Γεώργιος - Γεωργόπουλος Νικόλαος 2004, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Γ' έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2015, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 13<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2014, Management Information Systems, Pearson Education Limited, Global Edition

Porter Michael E. 1980, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, [www.academia.edu](http://www.academia.edu)



## Κεφάλαιο 2

### ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (INFORMATION SYSTEMS)

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται ως η εποχή της πληροφορίας, καθώς οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και της πληροφορικής και οι επαναστατικές νέες χρήσεις των πληροφοριών, επηρεάζουν με άμεσο τρόπο τόσο τη ζωή εκατομμυρίων ανθρώπων, όσο και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, της οικονομίας και των εθνών γενικότερα. Σε επίπεδο επιχείρησης, λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας που παρατηρείται στο εξωτερικό περιβάλλον, εξαιτίας μεταβολών που αφορούν και άλλους παράγοντες εκτός της τεχνολογίας και της πληροφορικής, αλλά και λόγω της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τα σημερινά στελέχη, αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο τη δυναμική που τους παρέχουν οι πληροφορίες και η κατάλληλη αξιοποίησή τους μέσω των πληροφοριακών συστημάτων και τα ενσωματώνουν πλέον ενεργά στις λειτουργίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων που διοικούν.

#### 2.1 Τα Δεδομένα και οι Πληροφορίες

Τα δεδομένα (data) αποτελούν την πρώτη ύλη κάθε πληροφοριακού συστήματος και αντιπροσωπεύουν τις ροές των πρωτογενών στοιχείων που συλλέγονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σχετικά με γεγονότα, πρόσωπα, πράγματα ή ιδέες, πριν αυτά οργανωθούν και διευθετηθούν σε μορφή κατανοητή και χρήσιμη για τους ανθρώπους, πριν γίνουν δηλαδή πληροφορία (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Οι πληροφορίες (information) αποτελούν το «έτοιμο προϊόν» του πληροφοριακού συστήματος και διαμορφώνονται από την κατάλληλη επεξεργασία των δεδομένων, έτσι ώστε να αποκτούν νόημα για τον αποδέκτη τους, να του προσφέρουν γνώση αλλά και αξία στις αποφάσεις που χρειάζεται να λαμβάνει ή τις δραστηριότητες που οφείλει να εκτελεί (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Συνεπώς, τα δεδομένα δεν αποτελούν πληροφορία, μέχρι να τεθούν στην κατάλληλη μορφή, ώστε να αποκτήσουν νόημα για τον αποδέκτη τους. Επίσης, οι πληροφορίες είναι δεδομένα που έχουν υποστεί κατάλληλη επεξεργασία, προκειμένου να δώσουν γνώση σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση.

## 2.2 Η «Αρχιτεκτονική» των Πληροφοριών στην Επιχείρηση

Η «πληροφοριακή αρχιτεκτονική» μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι συνυφασμένη με την υφιστάμενη ιεραρχική δομή του. Έτσι, τα στελέχη της ανώτατης Διοίκησης, προκειμένου να υποστηρίξουν τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της επιχείρησής τους, «αναμένουν» από τα πληροφοριακά συστήματα, την παροχή στρατηγικής πληροφόρησης, η οποία ουσιαστικά ενσωματώνει διεθνείς, εθνικές ή κλαδικές πληροφορίες που χαρακτηρίζονται ως ανωτέρου επιπέδου και ως επί το πλείστον, προέρχονται από πηγές και γεγονότα, τα στοιχεία των οποίων δεν υπόκεινται σε επεξεργασία με Η/Υ (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Αντίστοιχα, τα μεσαία στελέχη στη διοικητική ιεραρχία, που έχουν ως αντικείμενο τον τακτικό προγραμματισμό και τον διοικητικό έλεγχο της επιχείρησης, «απαιτούν» τακτική πληροφόρηση, η οποία αφορά κυρίως τα μεσοπρόθεσμα προγράμματα της επιχείρησης, η χρονική διάρκεια των οποίων ποικίλει από μερικούς μήνες έως το πολύ 2 έτη. Πολλές από τις τακτικές πληροφορίες, βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται από τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης και συνεπώς υφίσταται η ανάγκη για την ταχεία επεξεργασία τους από τα πληροφοριακά συστήματα. Άλλες πάλι, βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται από εξωτερικές πηγές, για τα οποία υπάρχει μικρή ή μηδαμινή ανάγκη επεξεργασίας τους. Σε κάθε περίπτωση, τα μεσαία ιεραρχικά στελέχη πρέπει να επιδιώκουν να βασίζονται σε συνδυασμό πληροφοριών που προέρχονται από διαφορετικές πηγές, με τα αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα να υποστηρίζουν αυτή τους την ανάγκη (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Κατ' αναλογία, τα στελέχη της κατώτερης βαθμίδας στη διοικητική ιεραρχία, που έχουν ως αντικείμενο την υποστήριξη και τη λήψη αποφάσεων για τον λειτουργικό προγραμματισμό της επιχείρησης, που εμφανίζει πολύ βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, «αξιώνουν» από τα πληροφοριακά συστήματα την παροχή λειτουργικής πληροφόρησης, η οποία βασίζεται κυρίως σε δεδομένα που προέρχονται από τις τρέχουσες καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης και συνεπώς η ανάγκη για τη γρήγορη επεξεργασία τους είναι μεγαλύτερη. Οι λειτουργικές πληροφορίες, που χαρακτηρίζονται ως κατώτερου επιπέδου, ενσωματώνουν πληροφορίες ατόμου ή τμήματος και είναι περισσότερο ειδικές και λεπτομερείς σε σχέση με τις πιο γενικές στρατηγικές και τακτικές πληροφορίες, κάτι που εφιστά την προσοχή στη σημασία της

κατάλληλης μορφή τους, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του συγκεκριμένου χρήστη τους (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

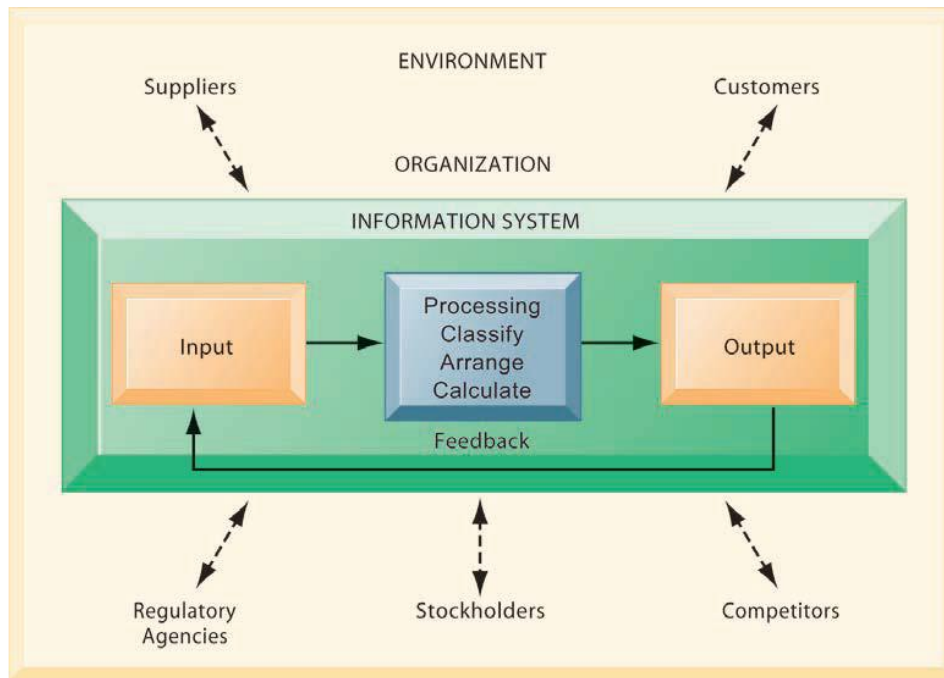
Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι, η πληροφόρηση που χρειάζεται να λαμβάνουν τα στελέχη, ανάλογα με την ιεραρχική τους βαθμίδα και τα καθήκοντά τους μέσα στην επιχείρηση, ποικίλει ως προς τα διάφορα χαρακτηριστικά της και συνεπώς δεν είναι εφικτό να παρέχεται σε όλες τις βαθμίδες, από ένα και μόνο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο να ικανοποιεί ταυτόχρονα όλες τις πληροφοριακές ανάγκες και απαιτήσεις. Για την κατάλληλη χρήση και αξιοποίηση των πληροφοριών, η επιχείρηση αναπτύσσει και ενσωματώνει διάφορα πληροφοριακά συστήματα, η κατηγοριοποίηση των οποίων θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο.

### **2.3 Ο Ορισμός του Πληροφοριακού Συστήματος**

Ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελεί μια ειδική κατηγορία συστήματος, του οποίου τα συστατικά στοιχεία είναι άνθρωποι, διαδικασίες και μηχανήματα, που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να επεξεργάζονται δεδομένα και να παρέχουν πληροφορία στο χρήστη τους. Συνεπώς, το πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα επιχειρησιακό σύστημα το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη Διοίκηση της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1, το πληροφοριακό σύστημα αποτελεί ένα είδος ανοικτού συστήματος που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και, όπως κάθε σύστημα, εκτελεί τρεις βασικές δραστηριότητες, προκειμένου να παράγει τις πληροφορίες (εκροές) που χρειάζεται η επιχείρηση για να λαμβάνει αποφάσεις, να ελέγχει τις λειτουργίες της και να αναλύει προβλήματα, με σκοπό την επίλυσή τους. Οι δραστηριότητες αυτές είναι:

- η είσοδος, που συλλέγει τα πρωτογενή δεδομένα από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- η επεξεργασία, που μετατρέπει την πρωτογενή είσοδο σε πιο κατανοητή μορφή, με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές και κανόνες
- η έξοδος, που μεταφέρει τις επεξεργασμένες πληροφορίες στους κατάλληλους ανθρώπους ή στις δραστηριότητες που θα τις αξιολογήσουν, θα τις χρησιμοποιήσουν και θα βελτιώσουν τη φάση της εισόδου.



Σχήμα 2.1: Οι λειτουργίες ενός Πληροφοριακού Συστήματος

Πηγή: Laudon & Laudon 2014, Management Information Systems, σελ. 47

Πέρα όμως από την, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων, στο συντονισμό και στον έλεγχο της επιχείρησης και των επιδόσεών της, τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν επίσης να βοηθήσουν τα στελέχη και το ανθρώπινο δυναμικό της, στην πρακτική απεικόνιση με σκοπό την κατανόηση και επίλυση περίπλοκων θεμάτων και προβλημάτων, αλλά και σε ποιο στρατηγικά ζητήματα, όπως η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της, η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η επίτευξη στενότερων σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων διοίκησης και λειτουργίας και γενικότερα η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

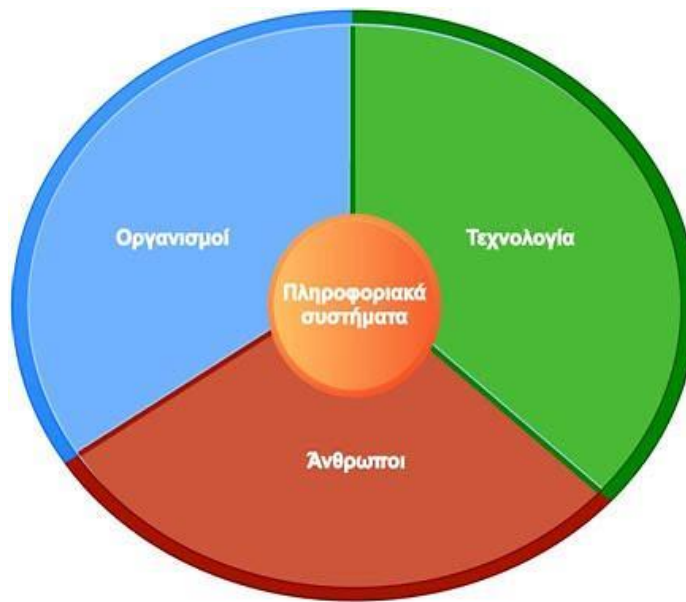
Επισημαίνεται επίσης ότι, διάφοροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές ή οι εποπτικές αρχές, που την επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη λειτουργία της, αλληλεπιδρούν ταυτόχρονα και με τα πληροφοριακά της συστήματα, αφού αυτά αποτελούν μέρος και συστατικό στοιχείο του εσωτερικού της περιβάλλοντος (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

## 2.4 Οι Διαστάσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων

Όπως ήδη αναφέρθηκε στον ορισμό του πληροφοριακού συστήματος, αυτό αποτελεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σύστημα που παρέχει δυνατότητες στην επίλυση προκλήσεων και προβλημάτων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το σύστημα αυτό συνενώνει τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες της επιχείρησης σε ένα «ενιαίο λειτουργικό σύστημα», το οποίο παράγει και διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες πληροφορίες της. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών, από το αντίστοιχο επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας, επιτρέπει στα στελέχη της Διοίκησης, να λαμβάνουν τις κατάλληλες κάθε φορά αποφάσεις και να επιλύουν τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Κατά συνέπεια, τα πληροφοριακά συστήματα δεν πρέπει να συγχέονται με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τα προγράμματά τους, το υλικό (hardware) ή το λογισμικό τους (software), καθότι τα τελευταία αποτελούν μόνο το μέσο, την τεχνική υποδομή, τον εξοπλισμό και τα εργαλεία που χρησιμοποιούν τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους.

Οι διαστάσεις και συνιστώσες των πληροφοριακών συστημάτων, όπως απεικονίζονται στο Σχήμα 2.2, αφορούν σε ολόκληρη την επιχείρηση, εκτείνονται πέρα από τους Η/Υ και δεν αποτελούν αντικείμενο μόνο του τμήματος μηχανογράφησης ή του διευθυντή του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης. Εμπλέκουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό, την οργανωσιακή δομή και την τεχνολογία του οργανισμού και συνεπώς περιλαμβάνουν τρεις βασικές συνιστώσες: την τεχνολογική, την οργανωσιακή και την ανθρώπινη, οι οποίες πρέπει να εξετάζονται από κοινού, όταν μελετώνται, σχεδιάζονται, αναλύονται ή εφαρμόζονται πληροφοριακά συστήματα. Η εξέταση και των τριών συνιστωσών, βοηθά στη βαθύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των ρόλων των πληροφοριακών συστημάτων στην επιχείρηση και στην εξεύρεση τρόπων για την αποτελεσματικότερη χρήση τους για την επίλυση σημαντικών επιχειρηματικών προβλημάτων ή για την αντιμετώπιση προκλήσεων (K. Laudon & J. Laudon, 2015).



Σχήμα 2.2: Οι διαστάσεις ενός Πληροφοριακού Συστήματος

Πηγή: Laudon & Laudon 2015, Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης, σελ. 49

## 2.5 Οι Γενικές Λειτουργίες και οι Σκοποί των Πληροφοριακών Συστημάτων

Τα πληροφοριακά συστήματα υπήρχαν πολύ πριν την εμφάνιση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα οποία είτε παρουσίαζαν πολύ στοιχειώδη, απλή και άτυπη μορφή, είτε χειρογραφική μορφή, για να συλλέγουν, να επεξεργάζονται και να αποθηκεύουν δεδομένα, ενώ ο βασικός επεξεργαστής των δεδομένων αυτών, για την εξαγωγή των απαραίτητων πληροφοριών ήταν ο ανθρώπινος νους. Η εισαγωγή των Η/Υ στα πληροφοριακά συστήματα, συντέλεσε στη μηχανογράφησή τους και τα μετασχημάτισε ραγδαία σε συστήματα με δυνατότητες αυτόματης και ταχύτατης επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων. Επιπλέον, η τεχνολογία της πληροφορίας (information technology), που αποτελεί τη σύγκλιση της τεχνολογίας των Η/Υ, του αυτοματισμού γραφείου και των τηλεπικοινωνιών, προσέφερε σημαντικές νέες δυνατότητες για την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, που δεν ήταν πιο πριν εφικτές (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Οι βασικές λειτουργίες που εκτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα, στα πλαίσια των δυνατοτήτων και των καθηκόντων του, είναι οι εξής:

- η αναγνώριση και κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών των χρηστών του
- η επιλογή συναφών δεδομένων από μια πληθώρα δεδομένων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

- η δημιουργία της πληροφορίας από τα επιλεγμένα δεδομένα, με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων
- η μεταφορά της παραχθείσας πληροφορίας στους χρήστες τους.

Οι σπουδαιότεροι σκοποί των πληροφοριακών συστημάτων, όπως συνοψίζονται από τους Οικονόμου & Γεωργόπουλο (2004), είναι:

- η συλλογή και αποθήκευση δεδομένων, τα οποία με κατάλληλη επεξεργασία μετασχηματίζονται σε χρήσιμη πληροφόρηση
- η παροχή λειτουργικής πληροφόρησης στους εργαζόμενους, προκειμένου να επιτελούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δραστηριότητες της επιχείρησης, που είναι σχετικές με τις καθημερινές συναλλαγές και το βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και έλεγχο
- η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης σε κατάλληλη μορφή στα διευθυντικά στελέχη για να παίρνουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις, που σχετίζονται με τη μελλοντική πορεία του οργανισμού
- η επέκταση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, μέσω της σύνδεσης των πληροφοριακών της συστημάτων με άλλα του εξωτερικού της περιβάλλοντος και ιδιαίτερα με εκείνα των προμηθευτών, των ενδιάμεσων και των αγοραστών της, προκειμένου να δημιουργούνται οφέλη από την απόκτηση επιπρόσθετης πληροφόρησης, που θα συμβάλουν καθοριστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση.

Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι, αφού τα πληροφοριακά συστήματα αναπτύσσονται για να εξυπηρετούν συγκεκριμένους οργανωσιακούς στόχους και επιχειρηματικές λειτουργίες και αφετέρου χρειάζεται να παρέχουν διαφορετικών επιπέδων πληροφορίες στην διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης, η ανάπτυξη ενός και μόνο συστήματος, που να μπορεί ταυτόχρονα να υποστηρίζει όλα τα διοικητικά επίπεδα ενός οργανισμού, όλα τα λειτουργικά τμήματά του και να διεκπεραιώνει συναλλαγές με όλες τις οντότητες του περιβάλλοντός του, ήταν και παραμένει μέχρι σήμερα ένα δύσκολο εγχείρημα. Συνεπώς, η κατηγοριοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων διευκολύνει τόσο τη μελέτη τους και τη διαδικασία σχεδίασης, ανάλυσης και υλοποίησής τους, όσο και τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

## **2.6 Οι Κατηγορίες των Πληροφοριακών Συστημάτων**

Πριν την εμφάνιση των Η/Υ, η επεξεργασία των δεδομένων και η αποθήκευσή τους γινόταν αρχικά διανοητικά, αλλά κυριότερα χειρογραφικά. Τη σημερινή εποχή, τα περισσότερα χειρογραφικά συστήματα έχουν εκλείψει. Ωστόσο, ορισμένα εργαλεία υπάρχουν ακόμα, που ενώ υφίστανται αντίστοιχα εργαλεία πληροφορικής, δεν τα έχουν αντικαταστήσει πλήρως, κυρίως για πρακτικούς λόγους όπως π.χ. ο ονομαστικός ή επαγγελματικός τηλεφωνικός κατάλογος ή ο δανεισμός βιβλίων σε μία τοπική δανειστική βιβλιοθήκη. Πλέον, η αναφορά του όρου «πληροφοριακό σύστημα» παραπέμπει αποκλειστικά σε μηχανογραφημένο σύστημα, όπου οι Η/Υ και η επιστήμη της πληροφορικής έχουν κυρίαρχο ρόλο.

Τα πληροφοριακά συστήματα εξετάζονται κυρίως από δυο διαφορετικές οπτικές γωνίες (K. Laudon & J. Laudon, 2014):

- τη λειτουργική άποψη, που προσδιορίζει τα συστήματα με βάση την κύρια επιχειρηματική λειτουργία που εξυπηρετούν και υποστηρίζουν μέσα στον οργανισμό
- την υποστηρικτική άποψη, που προσδιορίζει τα συστήματα με βάση το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο παρέχουν πληροφόρηση, προς ικανοποίηση των αναγκών των αντίστοιχων διοικητικών στελεχών, ως απόρροια του είδους και της σημαντικότητας των αποφάσεων που καλούνται να λαμβάνουν

## **2.6.1 Τα Λειτουργικά Πληροφοριακά Συστήματα**

Από ιστορική σκοπιά, τα λειτουργικά συστήματα ήταν τα πρώτα είδη πληροφοριακών συστημάτων που ανέπτυξαν οι επιχειρήσεις για την παρακολούθηση και διευκόλυνση των βασικών λειτουργιών τους και ταξινομούνται περαιτέρω με βάση το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο εφαρμόζονται.

### **2.6.1.1 Τα Συστήματα Κατασκευής και Παραγωγής**

Η λειτουργία της κατασκευής και παραγωγής ευθύνεται για τη σχεδίαση, την ανάπτυξη και την πραγματική παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, καθώς και για τον έλεγχό τους. Τα πληροφοριακά συστήματα κατασκευής και παραγωγής (manufacturing and production information systems) λαμβάνουν υπόψη τους πλήθος παραμέτρων, όπως ο προγραμματισμός της παραγωγής (δηλαδή ποια είδη προϊόντων θα παραχθούν, σε ποιες ποσότητες και σε ποιο χρόνο, ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς και το σχέδιο σύμφωνα με το οποίο θα γίνει η παραγωγή), η παρακολούθηση της παραγωγής (δηλαδή η επίβλεψη κάθε φάσης της παραγωγής



σύμφωνα με το σχέδιο και η πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών, όταν είναι απαραίτητο) και ο ποιοτικός έλεγχος (δηλαδή η εξέταση των προϊόντων και των υπηρεσιών, η σύγκρισή τους με τα πρότυπα που πρέπει να ικανοποιούν με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και, τελικά, η πιστοποίησή τους).

Για την υποστήριξη αυτών των δραστηριοτήτων, τα πληροφοριακά συστήματα ασχολούνται ενεργά με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη, τη συντήρηση και τον έλεγχο του εξοπλισμού και των παραγωγικών εγκαταστάσεων, αλλά και με το χρονοπρογραμματισμό των υλικών και της εργασίας που απαιτούνται για τη δημιουργία των τελικών προϊόντων, ώστε η παραγωγή να γίνεται ταχύτερη, με μεγαλύτερη ακρίβεια και με μεγαλύτερη οικονομία σε πρώτες ύλες, προσωπικό και ενέργεια. Επιπλέον, τα πληροφοριακά συστήματα κατασκευής και παραγωγής βοηθούν στη σχεδίαση προϊόντων και υπηρεσιών και στη βελτιστοποίησή της με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία ποιοτικών σχεδίων. Συνεπώς, ο καθορισμός και η τήρηση των στόχων της κατασκευής και παραγωγής με βάση τους διαθέσιμους πόρους (διαθέσιμο προσωπικό, διαθέσιμος εξοπλισμός, απαιτούμενες πρώτες ύλες) αλλά και το προκύπτον κόστος των ανωτέρω δραστηριοτήτων, βρίσκονται στο επίκεντρο των συστημάτων αυτών.

#### **2.6.1.2 Τα Συστήματα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ**

Η λειτουργία των πωλήσεων και μάρκετινγκ είναι υπεύθυνη για την προώθηση και τις πραγματικές πωλήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ (sales and marketing information systems) συμβάλλουν στη διαφημιστική προβολή της επιχείρησης και υποστηρίζουν τις δραστηριότητες για την περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει, όπως τα τεχνικά χαρακτηριστικά, τα οφέλη για τον πελάτη, την τιμή πώλησης, το κόστος και το περιθώριο κέρδους. Επίσης, παρέχουν τόσο τις παρούσες, όσο και ιστορικές πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και περιλαμβάνουν υποσυστήματα τα οποία απευθύνονται είτε στις πωλήσεις λιανικού εμπορίου (Business to Customer - B2C), είτε στις πωλήσεις χονδρικής ανάμεσα σε επιχειρήσεις (Business to Business - B2B). Επιπλέον, παρακολουθούν τις παραγγελίες που διενεργούν οι πελάτες και παρέχουν στοιχεία που τους αφορούν, όπως οφειλές, τζίρους, συμβόλαια, πλαφόν πιστώσεων κ.τ.λ.

#### **2.6.1.3 Τα Συστήματα Χρηματοοικονομικής και Λογιστικής Διαχείρισης**

Τα συστήματα χρηματοοικονομικής και λογιστικής διαχείρισης (financial and accounting information systems) στοχεύουν στη συλλογή, αποθήκευση και διαχείριση των οικονομικών και λογιστικών στοιχείων που αφορούν την επιχείρηση και αυτοματοποιούν πλήθος εργασιών που αφορούν τις χρηματοοικονομικές ροές εσόδων και εξόδων της. Επιπλέον, υλοποιούν το λογιστικό σύστημα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να τηρεί τα βιβλία της, το οποίο περιλαμβάνει το γενικό λογιστικό σχέδιο (δηλαδή την κατηγοριοποίηση των οικονομικών στοιχείων σε ομάδες, π.χ. πάγια, μισθοδοσία κ.τ.λ.), την αναλυτική λογιστική (δηλαδή την παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων ανά προϊόν, υπηρεσία ή κέντρο δραστηριότητας, π.χ. ανά τμήμα της επιχείρησης), αλλά και τον προϋπολογισμό ή τον απολογιστικό έλεγχο (δηλαδή το κόστος που συνδέεται με τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης ή τη σύγκριση του πραγματικού κόστους με αυτό που είχε εκτιμηθεί αρχικά). Τα συστήματα αυτά είναι επίσης υπεύθυνα για τη διαχείριση οικονομικών στοιχείων όπως τα μετρητά, οι μετοχές, τα δάνεια και η γενικότερη κεφαλαιοποίηση της επιχείρησης.

#### **2.6.1.4 Τα Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων**

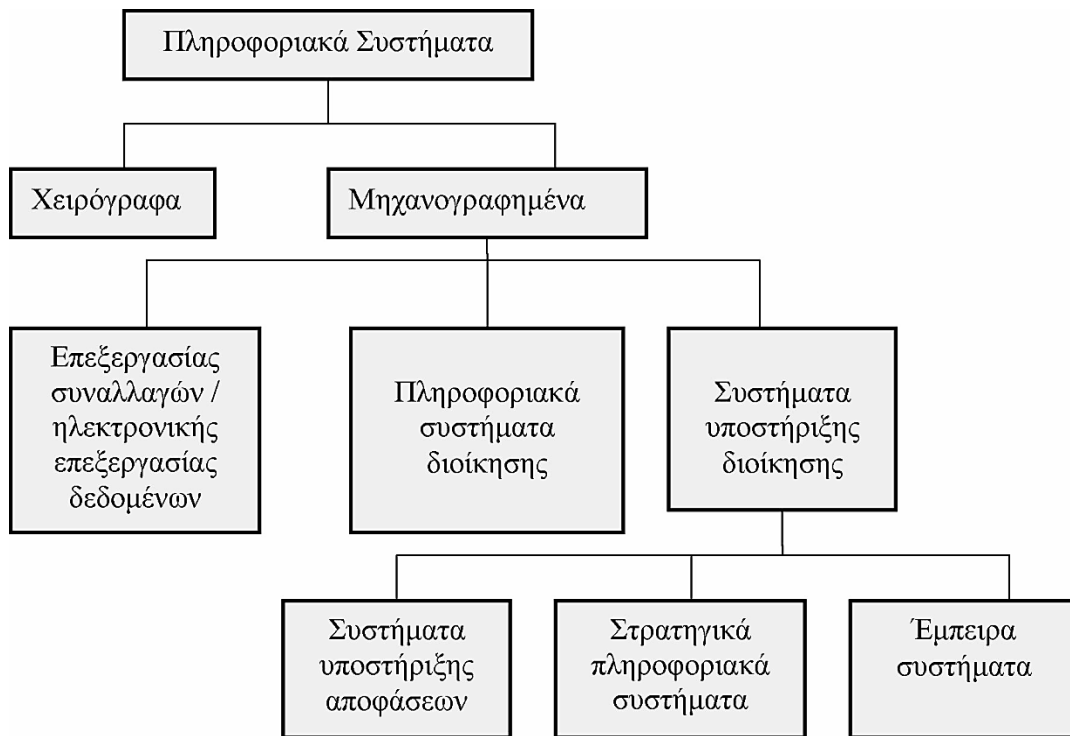
Η λειτουργία των ανθρώπινων πόρων έχει την ευθύνη της προσέλκυσης, ανάπτυξης, και διατήρησης του προσωπικού της επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων (human resources information systems) αυτοματοποιούν σε μεγάλο βαθμό τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και υποστηρίζουν δραστηριότητες όπως η ανεύρεση υποψήφιων υπαλλήλων, η προσέλκυση, η πρόσληψη, η τοποθέτηση, η τήρηση ολοκληρωμένων στοιχείων για το υπάρχον προσωπικό, το σύστημα αμοιβών του και η δημιουργία προγραμμάτων για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, η ανάθεση αρμοδιοτήτων ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και το σύστημα ανταμοιβών είναι καθοριστικά για την ύπαρξη και την ευημερία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να εξελίσσουν τα προσόντα τους και η επιχείρηση να διατηρεί το προσωπικό της και ιδιαίτερα τα ικανά στελέχη της. Συνεπώς, τα συστήματα αυτά παρέχουν σημαντική βοήθεια στα υφιστάμενα στελέχη της επιχείρησης στο να προσδιορίζουν τις ανάγκες σε προσωπικό, τόσο σε επίπεδο αριθμού και είδους θέσεων εργασίας, όσο και σε επίπεδο δεξιοτήτων, μόρφωσης και λειτουργικού κόστους, αναλύοντας και παρακολουθώντας όλες αυτές τις δραστηριότητες.

#### **2.6.2 Τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα**

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πληροφοριών, διαδραματίζει σήμερα αποφασιστικό ρόλο στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων από τη Διοίκηση μιας επιχείρησης και τα σημερινά στελέχη αντιλαμβάνονται αυτή την πρόκληση σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό. Οι πληροφορίες που απαιτούνται για την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας με επιτυχία, είναι ετερογενείς, πολυπληθείς και μπορεί να προέρχονται από παράγοντες και γεγονότα τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως π.χ. πληροφορίες που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες, τις ανάγκες των καταναλωτών ή τις δυνατότητες των ανταγωνιστών.

Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση οφείλει να είναι ευέλικτη, να αντιδρά στις αλλαγές του περιβάλλοντός της και να προσαρμόζεται γρήγορα σε αυτές, προκειμένου να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και να μην θέτει σε κίνδυνο την επιβίωσή της. Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τους μηχανισμούς εκείνους που θα της επιτρέπουν να συγκεντρώνει, να αποθηκεύει, να επεξεργάζεται και να αξιοποιεί τις πληροφορίες, ώστε να μπορεί να παρακολουθεί, να κατανοεί και να προσαρμόζεται έγκαιρα και με επιτυχία στις αλλαγές του περιβάλλοντός της, λαμβάνοντας αποφάσεις για το παρόν και το μέλλον της. Ο προφανής τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι μέσω της επένδυσης σε πληροφοριακά συστήματα, που να είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις της Διοίκησης και των στελεχών της.

Στο Σχήμα 2.3, απεικονίζεται η διάκριση των μηχανογραφημένων πληροφοριακών συστημάτων με βάση την υποστηρικτική τους θεώρηση, σύμφωνα με το είδος της επεξεργασίας των δεδομένων που διενεργούν και την ιεραρχική βαθμίδα των στελεχών που -κατά κύριο λόγο- χρησιμοποιούν την παραγόμενη πληροφορία.



Σχήμα 2.3: Διάκριση Πληροφοριακών Συστημάτων

Πηγή: Γ. Οικονόμου - Ν. Γεωργόπουλος 1995, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, σελ. 84

### 2.6.2.1 Τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών / Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Δεδομένων

Τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών / Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Δεδομένων (TPS) έχουν ως κύριο στόχο τους να υποστηρίζουν ως επί το πλείστον τις δραστηριότητες του λειτουργικού ελέγχου της επιχείρησης και τις καθημερινές εργασίες ρουτίνας, με την παραγωγή αναφορών, την επεξεργασία των συναλλαγών, τη διατήρηση και ενημέρωση των κατάλληλων αρχείων και την επεξεργασία με ταχύτητα μεγάλου όγκου δεδομένων. Συνήθως εστιάζουν στη συλλογή, την αποθήκευση και την τροποποίηση δεδομένων από μεμονωμένες λειτουργίες της επιχείρησης, σε απλούς υπολογισμούς και στην ανάκτηση των δεδομένων αυτών. Καταγράφουν και διεκπεραιώνουν τις καθημερινές δοσοληψίες για την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και τους προμηθευτές, για την πληρωμή λογαριασμών και γενικότερα τις τυπικές διεργασίες στον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και δεν υποστηρίζουν άμεσα κάποια διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παρόλα αυτά, είναι ζωτικής σημασίας επιχειρησιακά συστήματα καθώς, χωρίς την επεξεργασία συναλλαγών πολλές από τις λειτουργίες και δραστηριότητες του οργανισμού, θα ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθούν.

Τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS) απευθύνονται κυρίως στα ιεραρχικά κατώτερα στελέχη και τα βοηθούν να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους τυπικά και προκαθορισμένα, ελαχιστοποιώντας τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών, αλλά και πιθανών λαθών, ενώ η δυνατότητα υποστήριξης των πληροφοριακών αναγκών των διευθυντικών στελεχών από τα συστήματα αυτά είναι περιορισμένη, λόγω της μικρής δυνατότητας και ευελιξίας για υποστήριξη που παρουσιάζουν τα μεμονωμένα αρχεία και η υποβοήθηση μεμονωμένων λειτουργιών της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν κυρίως προγραμματισμένες αναφορές από τα ΗΕΔ, ενώ το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η δυνατότητά τους να αντιμετωπίζουν με ταχύτητα δομημένες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, οι οποίες μπορούν εύκολα να πραγματοποιούνται με τη βοήθεια του Η/Υ, να ενημερώνουν αυτόματα τα απαραίτητα αρχεία και να παράγουν τα απαραίτητα έγγραφα για κάθε συναλλαγή. Παραδείγματα τέτοιων συστημάτων αποτελούν τα συστήματα κράτησης θέσεων, τα συστήματα πωλήσεων, τα συστήματα διαχείρισης αποθήκης, τα συστήματα τραπεζικών συναλλαγών κ.τ.λ.

#### **2.6.2.2 Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης**

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS) συλλέγουν και επεξεργάζονται δεδομένα, προκειμένου να παραγάγουν συγκεντρωτικές και κυρίως δομημένες πληροφορίες, τις οποίες κατόπιν διανέμουν σε ολόκληρη τη διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης και κυριότερα στα Διευθυντικά της Στελέχη, για την λήψη κυρίως δομημένων και επαναλαμβανόμενων αποφάσεων, που βασίζονται σε προκαθορισμένους κανόνες και διαδικασίες. Τα μεμονωμένα δεδομένα δεν έχουν γενικευμένη αξία σε αντίθεση με τις συγκεντρωτικές πληροφορίες, που παράγονται ως αποτέλεσμα επεξεργασίας ενός στοχευμένου συνόλου δεδομένων, με τη βοήθεια της ολοκληρωμένης τράπεζας δεδομένων που παρέχουν τα ΠΣΔ, αποτελώντας έτσι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος των Διευθυντικών Στελεχών της επιχείρησης για την παροχή συνδρομής στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Έτσι, τα συστήματα αυτά μπορούν να υποστηρίξουν ταυτόχρονα πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές λειτουργίες και οι πληροφοριακές ανάγκες των διοικητικών στελεχών ικανοποιούνται, όχι μόνο μέσω προγραμματισμένων αναφορών αλλά και μέσω παροχής της πιο πρόσφατης διαθέσιμης πληροφορίας.

Με τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS), τα στελέχη μπορούν πλέον να αξιολογούν εναλλακτικά σχέδια δράσης, να διενεργούν προβλέψεις και να λαμβάνουν

γρήγορα τις σωστές αποφάσεις. Οι εκροές των συστημάτων αυτών (πληροφορίες), προβάλλονται με τη μορφή αναφορών και στατιστικών αναλύσεων, οι οποίες συνήθως παράγονται με σταθερή συχνότητα και επιλέγοντας συγκεκριμένα δεδομένα κάθε φορά ή δημιουργούνται παραμετρικά οποιαδήποτε στιγμή, με βάση τα δεδομένα που επιλέγουν τα στελέχη της επιχείρησης, παρέχοντας έτσι εύκολη πρόσβαση σε έγκυρη και δομημένη πληροφόρηση, σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Επίσης, τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (MIS) συνεργάζονται με τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (TPS), καθώς τα τελευταία είναι αυτά που συνήθως τους παρέχουν τα απαραίτητα δεδομένα, ως πηγή εισόδου (εισροή). Ο κύριος στόχος των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS) είναι να προβάλλουν τις πληροφορίες συγκεντρωτικά με εύκολο και κατανοητό τρόπο, να υποστηρίξουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να απευθυνθούν σε όλα τα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας. Χαρακτηριστικό τους αποτελεί επίσης, το γεγονός ότι παρέχουν ασφάλεια και διαβάθμιση δυνατοτήτων πρόσβασης, σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό που διαθέτει τις απαιτούμενες προσβάσεις ανάλογα με τη θέση του στην ιεραρχία. Παραδείγματα πληροφοριών που παράγονται από τα ΠΣΔ αποτελούν οι συγκεντρωτικές καταστάσεις εσόδων, εξόδων, παραγγελιών και πωλήσεων που αφορούν συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, προϊόντα, ομάδες προϊόντων ή γεωγραφική περιοχή.

### **2.6.2.3 Τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης**

Τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (ESS) είναι εξειδικευμένα συστήματα που απευθύνονται στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης, ενώ δεν αποκλείεται να χρησιμοποιούνται και από άλλα στελέχη και παρέχουν την απαιτούμενη πληροφόρηση προκειμένου να τα υποστηρίξουν στη λήψη των μη δομημένων και μη επαναλαμβανόμενων αποφάσεων. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι σε μεγάλο βαθμό οι επιχειρηματικές αποφάσεις εκείνες, που αφορούν μοναδικές καταστάσεις, εμφανίζονται με μικρή συχνότητα, έχουν υψηλή σπουδαιότητα, αλλά ενέχουν κίνδυνο, αφού οποιοδήποτε λάθος σε μια απόφαση, τόσο μάλλον σε μια στρατηγική, ενδέχεται να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη δυνατότητα της επιχείρησης να επιβιώσει. Οι πληροφοριακές και τηλεπικοινωνιακές εφαρμογές των συστημάτων αυτών, δεν σχετίζονται πλέον με τις εργασίες ρουτίνας, αλλά με την πρόσβαση και τη χρησιμοποίηση της πληροφορικής και της επικοινωνίας, τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, προκειμένου να υποστηρίξουν τις αποφάσεις των ανωτέρων επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας, ακόμα δε και των Διοικητικών Συμβουλίων των επιχειρήσεων.

Τα πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης της Διοίκησης (ESS), παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση στα ανώτατα διευθυντικά της στελέχη, χωρίς όμως να υφίσταται κάποια προσυμφωνημένη ή προκαθορισμένη διαδικασία για την λήψη των αποφάσεων, την επίτευξη λύσεων, ούτε να είναι εφικτή η υποκατάστασή τους, καθώς η κρίση, η διαίσθηση, η φαντασία και η δημιουργικότητα των στελεχών είναι καθοριστική για την επιβίωση και την επιτυχία. Κύρια χαρακτηριστικά των συστημάτων υποστήριξης της Διοίκησης (ESS) είναι η ευκολία στη χρήση τους και η δυνατότητα προβολής πληροφοριών τόσο συγκεντρωτικά, όσο και σε οποιονδήποτε βαθμό λεπτομέρειας. Η δυνατότητα να αναλύεται η συγκεντρωτική πληροφορία στις επιμέρους πιο λεπτομερείς πληροφορίες που την απαρτίζουν, ονομάζεται ανάλυση της πληροφορίας σε βάθος (drill down).

Τα πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης της Διοίκησης, καλύπτουν όλο το εύρος μιας επιχείρησης και παρακολουθούν όλους τους κρίσιμους δείκτες της, ενώ λαμβάνουν δεδομένα τόσο από εσωτερικές πηγές, όσο και από εξωτερικές πηγές της επιχείρησης, όπως π.χ. το διαδίκτυο, το χρηματιστήριο, οι τιμές των ανταγωνιστών κ.ο.κ. Ένα άλλο χαρακτηριστικό τους είναι η ποικιλία προβολής των πληροφοριών, όπως για παράδειγμα σε μορφή γραφικών παραστάσεων, σε μορφή πινάκων ή σε μορφή αναφορών κειμένου. Οι διεπαφές αυτών των συστημάτων είναι φιλικές προς το χρήστη και δεν απαιτούν από την πλευρά του ιδιαίτερες γνώσεις χειρισμού. Περιλαμβάνουν επίσης μεθόδους ανάλυσης επιχειρηματικής ευφυΐας, ώστε να μπορούν να διακρίνουν και να αναλύουν τάσεις, να κάνουν προβλέψεις και να εμβαθύνουν στα δεδομένα, όσο πιο λεπτομερώς γίνεται, αποτελώντας μια πολύ σημαντική πηγή στρατηγικής πληροφόρησης και παρέχοντας ουσιαστική βοήθεια στα στελέχη της ανώτατης Διοίκησης για την επιτέλεση των καθηκόντων τους και τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων (Laudon & Laudon, 2015 / Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (ESS) ενσωματώνουν τρεις επιμέρους κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων: τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems - DSS), τα Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems - ES) και τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (Strategic Information Systems - SIS).

Τα **Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων** (DSS) χρησιμοποιούνται κυρίως από τα μεσαία και ανώτερα στελέχη και τα συνδράμουν στην επίλυση κυρίως των ημι-δομημένων προβλημάτων, δηλαδή των προβλημάτων εκείνων στα οποία δεν μπορεί να δοθεί μια άμεση απάντηση, καθώς απαιτείται η κρίση και η υποκειμενική ανάλυση

του Διευθυντικού Στελέχους, αλλά παρόλα αυτά ένα μέρος τους μπορεί να προγραμματιστεί / δομηθεί και να επιλυθεί από τον Η/Υ, χρησιμοποιώντας μαθηματικά μοντέλα για την ανάλυση δεδομένων, εκτός από τις κλασικές μεθόδους προσπέλασης και επεξεργασίας τους.

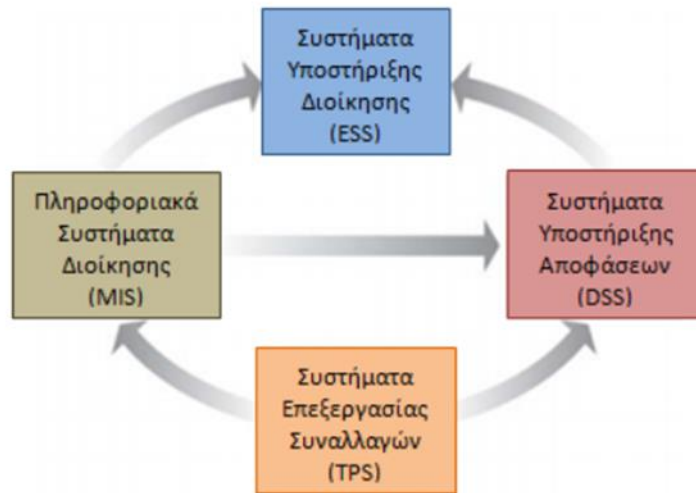
Τα **Έμπειρα Συστήματα** (ES) που ονομάζονται και Συστήματα Εμπειρογνώμονες ή Γνωμονικά Συστήματα, είναι προγράμματα Η/Υ που αναφέρονται σε εξειδικευμένους τομείς της ανθρώπινης γνώσης και αναπτύσσονται με βάση τη γνώση των ειδικών για να λύσουν προβλήματα για τα οποία κανονικά απαιτείται ανθρώπινη γνώση και εμπειρία. Ουσιαστικά, τα συστήματα αυτά μιμούνται τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη των επιχειρήσεων λαμβάνουν τις μη-δομημένες αποφάσεις τους και για να δώσουν απάντηση σε ένα πρόβλημα, η πληροφόρηση για το οποίο είναι συνήθως αβέβαιη, ασαφής ή και ατελής, χρησιμοποιούν ευρετικές μεθόδους (heuristic methods) για να βρουν γρήγορα μια ικανοποιητική λύση, η οποία δεν είναι απαραίτητα και η άριστη (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Τα **Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα** (Strategic Information Systems - SIS) είναι τα πληροφοριακά συστήματα με τα οποία επιδιώκεται η σύνδεση των δυνατοτήτων της πληροφορικής με την επιχειρησιακή στρατηγική των οργανισμών. Στην ανάπτυξη των συστημάτων αυτών συνέβαλαν καθοριστικά οι δυνατότητες που παρέχονται πλέον από τις νέες Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας, οι οποίες υποστηρίζουν ταυτόχρονα την επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις που συνδέουν τις νέες τεχνολογίες με τη στρατηγική τους διαμορφώνουν καλύτερες συνθήκες επίτευξης υψηλών κερδών, από εκείνες που δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν τον τρόπο πραγματοποίησης της σύνδεσης αυτής. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται τις ανταγωνιστικές δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας και τη σημασία της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ως στρατηγικά και αποτελεσματικά όπλα για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, φροντίζουν να αναπτύξουν μεθόδους με τις οποίες επιδιώκουν την ευθυγράμμιση (alignment) της επιχειρησιακής τους στρατηγικής με τη στρατηγική για τα πληροφοριακά συστήματα, ενώ αρκετές φορές επιτυγχάνουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, διασυνδέοντας τα μεταξύ τους πληροφοριακά συστήματα και τις στρατηγικές τους.

#### **2.6.2.4 Οι Σχέσεις των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων**



Η αλληλεξάρτηση των Διοικητικών Πληροφοριακών Συστημάτων ως προς τη ροή των δεδομένων και πληροφοριών τις οποίες μοιράζονται και χρησιμοποιούν, αποτυπώνεται στο Σχήμα 2.4, ενώ στους περισσότερους οργανισμούς η σύνδεση των συστημάτων αυτών μεταξύ τους, είναι χαλαρή.



Σχήμα 2.4: Αλληλεξάρτηση μεταξύ των συστημάτων

Πηγή: K. Laudon & J. Laudon, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, σελ. 98

Στην ουσία, τα συστήματα επεξεργασίας δεδομένων (TPS) αποτελούν την κύρια πηγή δεδομένων για τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα, ενώ τα συστήματα υποστήριξης Διοίκησης (ESS), όντας στην κορυφή της πυραμίδας, είναι κατά κύριο λόγο οι αποδέκτες δεδομένων από τα συστήματα χαμηλότερου επιπέδου. Παράλληλα, τα πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης (MIS) και τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS), μπορούν να ανταλλάσσουν δεδομένα μεταξύ τους (Laudon & Laudon, 2009).

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

Γεωργόπουλος Νικόλαος 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Οικονόμου Γεώργιος - Γεωργόπουλος Νικόλαος 2004, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου

Οικονόμου Γεώργιος - Γεωργόπουλος Νικόλαος 1995, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2015, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 13<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2009, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 8<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2014, Management Information Systems, Pearson Education Limited, Global Edition

### Κεφάλαιο 3

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

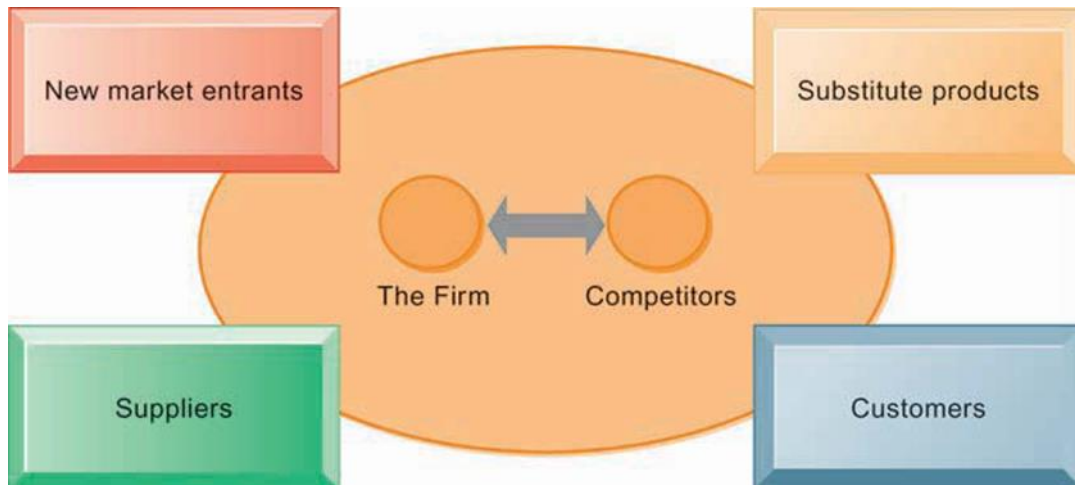
Όπως ήδη αναφέρθηκε, στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, για να μπορεί μια επιχείρηση να επιβιώνει και να αναπτύσσεται, οφείλει να είναι ανταγωνιστική. Ωστόσο, για να μπορέσει η επιχείρηση να τοποθετηθεί στον κλάδο της βρίσκοντας την επιθυμητή θέση, να θεμελιώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να επιτύχει κερδοφορία και υψηλές επιδόσεις, οφείλει να μελετήσει όλες τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που την επηρεάζουν. Στην ανάλυση αυτή, η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τους πλέον ανίσχυρους παράγοντες που πιθανόν «κρύβουν» μια ευκαιρία, αλλά και τους πλέον ισχυρούς που πιθανόν «κρύβουν» μια απειλή και βάσει αυτών να αναπτύξει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία θα στοχεύει στην αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών δυνάμεων και την απομόνωση της επιχείρησης από αυτές, στην μεταβολή της ισχύος τους προς όφελός της και στην κατάκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κ. Laudon & J. Laudon, 2015 / Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Αναμφίβολα, το πιο διαδεδομένο μοντέλο για την κατανόηση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντός της (κλάδος), είναι το μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων του Μ. Porter. Ο καθηγητής, στο βιβλίο του με τίτλο «Competitive Strategy», υποστηρίζει ότι ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες διαμορφώνουν το «πεπρωμένο» της επιχείρησης. Η κοινή συνισταμένη των δυνάμεων αυτών καθορίζει τόσο τις προοπτικές κερδοφορίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο όσο και την ελκυστικότητα ολόκληρου του κλάδου (Κ. Laudon & J. Laudon, 2015).

Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου απεικονίζονται στο Σχήμα 3.1 και περιλαμβάνουν:

- την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

- την απειλή από νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις
- την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών



Σχήμα 3.1: Porter's Competitive Forces Model

Πηγή: Laudon & Laudon 2014, Management Information Systems, σελ. 124

Με επίκεντρο το άμεσο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις επιμέρους ανταγωνιστικές δυνάμεις, αναλύονται παρακάτω διάφοροι τρόποι, μέσω των οποίων τα πληροφοριακά συστήματα και οι συνεχώς εξελισσόμενες πληροφοριακές τεχνολογίες μπορούν να συνδράμουν την επιχείρηση στην αναγνώριση και εκμετάλλευση πιθανών ευκαιριών αλλά και στον εντοπισμό και την αποφυγή ενδεχόμενων απειλών, εν τω μέσω της διαρκούς «μάχης» της, για την κατάκτηση ανταγωνιστικής θέσης στον κλάδο και για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

### 3.1 Η Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων του κλάδου

Όπως αναφέρει ο καθηγητής Γεωργόπουλος (2013), ο ανταγωνισμός είναι η αρένα όπου παίζεται το ανταγωνιστικό παιχνίδι και περιλαμβάνει τόσο τις άμεσες, όσο και τις έμμεσες ενέργειες της κάθε επιχείρησης εναντίον των «υπολοίπων παικτών», προκειμένου να δύναται να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές πιέσεις ή να τις ασκήσει από την πλευρά της προς τους ανταγωνιστές, προς όφελός της. Όταν η ένταση του

ανταγωνισμού είναι χαμηλή, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν τις τιμές τους και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Αντίθετα, όταν η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή, ο πόλεμος τιμών περιορίζει την κερδοφορία των επιχειρήσεων αλλά και την ελκυστικότητα του κλάδου γενικότερα.

Με βάση τον καθηγητή Γεωργόπουλο (2013), οι παράγοντες που εντείνουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο είναι:

- η ύπαρξη πολλών ή περίπου ίδιου μεγέθους ανταγωνιστών
- η πρόσβαση των ανταγωνιστών σε παρόμοιους πόρους
- η χαμηλή ανάπτυξη του κλάδου
- το υψηλό σταθερό κόστος και η μεγάλη προσφορά προϊόντων στην αγορά
- η θεώρηση των καταναλωτών ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν είναι διαφοροποιημένα και το χαμηλό κόστος μετακίνησής τους προς άλλους ανταγωνιστές
- τα υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο και η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη

Η αξιοποίηση των αναπτυσσόμενων πληροφοριακών τεχνολογιών στην υποστήριξη δεδομένων, καθώς και των πολλαπλών δυνατοτήτων των πληροφοριακών συστημάτων, μπορούν να συνδράμουν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της και να μειώσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές της, εντοπίζοντας ποιες από τις διεργασίες της μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της και υλοποιώντας τις απαραίτητες αλλαγές.

Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων και με τη συνδρομή της πληροφοριακής τεχνολογίας, δίδεται στην επιχείρηση η δυνατότητα να αποκτήσει πρόσβαση και να εκμεταλλευτεί διαφοροποιημένους πόρους, να μειώσει το σταθερό κόστος της, να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα, να επαυξήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της και να μειώσει το χρόνο διάθεσής τους στην αγορά. Έτσι, η επιχείρηση αυξάνει την ελκυστικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της, διεισδύει πιο γρήγορα σε νέες αγορές και δημιουργεί κόστος μετακίνησης στους πελάτες της, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην καλύτερη περίπτωση η επιχείρηση θα καταφέρει, όχι μόνο να βελτιώσει τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και να τους απειλήσει με άμεσο τρόπο, μεταβάλλοντας την δομή ολόκληρου του κλάδου και βελτιώνοντας την συνολική του θέση, έναντι των υπολοίπων κύριων παραγόντων του ανταγωνιστικού υποδείγματος του Porter (νέο-εισερχόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα). Επί παραδείγματι, τα συστήματα αυτόματων κρατήσεων αεροπορικών πτήσεων, που δημιουργήθηκαν την δεκαετία του 1970 από δύο μεγάλες αεροπορικές εταιρίες των Η.Π.Α (American Airlines και United Airlines), δεν αποτέλεσαν μόνο ισχυρό ανταγωνιστικό όπλο για τις δύο συγκεκριμένες εταιρίες, αλλά βελτίωσαν ολόκληρο τον κλάδο των αεροπορικών εταιριών σε τέτοιο βαθμό που, οι σημερινοί πελάτες τους θεωρούν δεδομένη την εξυπηρέτησή τους μέσω τέτοιων συστημάτων, καθιστώντας την ύπαρξη και λειτουργία τους, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση μιας αεροπορικής εταιρίας (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

### **3.2 Η Απειλή από Νεο-Εισερχόμενες Επιχειρήσεις στον κλάδο**

Οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν νέα δυναμικότητα σε αυτόν, πιθανόν να έχουν πρόσβαση σε σημαντικούς ή και νέους πόρους και επειδή επιδιώκουν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, συνιστούν απειλή για τις τελευταίες, ο βαθμός της οποίας εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων «παικτών» (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Γενικότερα, η ύπαρξη σε έναν κλάδο φραγμών ως προς την είσοδο νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων, συνιστά πλεονέκτημα για όλους τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Όπως αναφέρει ο καθηγητής Γεωργόπουλος (2013), οι φραγμοί αυτοί αντιπροσωπεύουν οικονομικές δυνάμεις με δυνατότητα να επιβραδύνουν ή και να παρακωλύσουν την είσοδο των νέο-εισερχόμενων και συνοπτικά είναι:

- οι οικονομίες κλίμακας που διαθέτουν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές
- οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον συγκεκριμένο κλάδο
- η διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται στον κλάδο, η αυξημένη πίστη των αγοραστών σε αυτά και η δημιουργία κόστους μετακίνησης
- η πρόσβαση των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε δίκτυα διανομής και η μη διαθεσιμότητά τους στις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις
- τα πλεονεκτήματα κόστους των υφιστάμενων ανταγωνιστών στα οποία δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, ασχέτως του

μεγέθους τους, όπως η ιδιοκτησία τεχνολογιών παραγωγής, η κτήση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, η πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία κ.α.

- η κυβερνητική πολιτική που απαιτεί αδειοδοτήσεις ή θέτει υποχρεωτικούς ρυθμιστικούς κανόνες, ιδιαίτερα σε ημι-απελευθερωμένες ή καθόλου απελευθερωμένες αγορές.

Ο καθηγητής Γεωργόπουλος (2013) τονίζει επίσης ότι, η απόφαση των νεο-εισερχόμενων επιχειρήσεων για την είσοδο σε έναν κλάδο, εξαρτάται και από την αντίδραση που θα συναντήσουν από τους υφιστάμενους «παίκτες» της αγοράς. Ισχυρή αντίδραση αναμένεται από υφιστάμενες επιχειρήσεις που τρέφουν μεγάλο ενδιαφέρον για τον κλάδο, έχουν απόθεμα μετρητών ή εύκολη δυνατότητα δανεισμού, περίσσειμα παραγωγικής δυναμικότητας και ισχυρούς δεσμούς με κανάλια διανομής. Τα παραπάνω δύνανται ουσιαστικά να αναστείλουν ή και να ανακαλέσουν την απόφαση μιας νεο-εισερχόμενης επιχείρησης να εισέλθει στον συγκεκριμένο κλάδο, αφού δεν θα μπορεί να ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις και τον έντονο ανταγωνισμό.

Διαφαίνεται λοιπόν ότι, τα πληροφοριακά συστήματα με τη βοήθεια των εξελισσόμενων πληροφοριακών τεχνολογιών, δύνανται να βοηθήσουν αποτελεσματικά μια επιχείρηση, στο να δημιουργήσει νέους, ή να αυξήσει τους ήδη υπάρχοντες φραγμούς εισόδου σε νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, με το να την συνδράμουν να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας, εύκολη πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους, να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, να ισχυροποιήσει τους δεσμούς της με κανάλια διανομής και γενικότερα να κατακτήσει τέτοια θέση στον κλάδο της, που να αδυνατούν να αντιγράψουν οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις. Η θέση αυτή, μπορεί να προστατέψει τόσο την επιχείρηση, όσο και τον κλάδο της γενικότερα, από την απειλή των νεο-εισερχόμενων και να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ν. Γεωργόπουλος, 2013 / Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Πιο αναλυτικά, η μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος στην αγορά ή η μείωση των διατηρούμενων αποθεμάτων μπορεί να επιτευχθεί σε τέτοιο βαθμό από την επιχείρηση, που μια νεο-εισερχόμενη να χρειάζεται να προβεί σε λεπτομερή ανάλυση κόστους πριν αρχίσει να διεκδικεί μερίδιο αγοράς από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές. Ακόμη, η απόκτηση οικονομιών κλίμακας μέσω αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως η προμήθεια πρώτων υλών, η παραγωγή και διανομή, το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, δεν είναι μόνο μία χρηματοοικονομικά ευνοϊκή μεταβλητή για την υφιστάμενη

στον κλάδο επιχείρηση, αφού μειώνει το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας, αλλά αποτελεί και παράγοντα στρατηγικής σημασίας, αφού ισοδυναμεί με μειονέκτημα κόστους για τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις, μειώνοντας την πιθανότητα εισόδου τους στον κλάδο. Επίσης, η ανάπτυξη και διατήρηση στενών σχέσεων με προμηθευτές και αντιπροσώπους, όσο και η δυνατότητα πρόσβασης της επιχείρησης σε καλά οργανωμένα δίκτυα διανομής, μπορούν να απομονώσουν μερικώς τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται και να αποθαρρύνουν τις νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις από το να εισέλθουν στον κλάδο της (Ν. Γεωργόπουλος, 2013 / Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

### **3.3 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, προϊόντα δηλαδή που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια ή παρόμοια λειτουργία και εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται, ενώ ταυτόχρονα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Γενικότερα, τα υποκατάστατα προϊόντα συνιστούν απειλή για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές, καθώς θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα τους. Ο καθηγητής Γεωργόπουλος (2013) επισημαίνει ότι, τα υποκατάστατα προϊόντα που αξίζουν μεγαλύτερη προσοχή είναι αυτά που βελτιώνουν τη σχέση «τιμής-επίδοσης» στο κλάδο των υφιστάμενων ανταγωνιστών, καθώς και αυτά που παράγονται από επιχειρήσεις που ενώ έχουν πλεόνασμα πόρων, αντιμετωπίζουν στενότητα στη δική τους αγορά, με αποτέλεσμα να ακολουθούν επιχειρησιακή στρατηγική διαπείκισης, για να αναπτύξουν νέες ή να διευρύνουν τις υφιστάμενες επιχειρηματικές τους δραστηριότητες.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές όταν (Ν. Γεωργόπουλος, 2013):

- το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο και οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης
- η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η διαλαμβανόμενη, από τους αγοραστές, ποιότητα ή επίδοσή τους είναι η ίδια ή μεγαλύτερη
- αναπτύσσονται νέες τεχνολογίες στους υποκατάστατους κλάδους, που μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσουν σε ολική υποκατάσταση των προϊόντων του κλάδου που αναλύεται



- τα υποκατάστατα προϊόντα παράγονται από υλικά που αποφέρουν υψηλά κέρδη.

Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση που εντοπίζει ότι δέχεται ισχυρές πιέσεις από υποκατάστατα προϊόντα, μερικές εναλλακτικές που μπορεί να εφαρμόσει είναι, η διαφοροποίηση του προϊόντος που παράγει ή της υπηρεσίας που παρέχει ώστε να δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές, η μείωση της τιμής τους ή η βελτίωση της σχέσης «τιμής / προσφερόμενη υπηρεσία» ώστε να αυξηθεί η πιστότητα των πελατών στα προϊόντα και την επιχείρηση γενικότερα, η εναρμόνιση με νέες τεχνολογίες και η προσθήκη νέων, ή η επέκταση των υφιστάμενων τεχνολογικών χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Όλα τα παραπάνω, αλλά και πολλά ακόμα που θα εμπνευστούν τα στελέχη των επιχειρήσεων, μπορούν να επιτευχθούν όταν μια επιχείρηση, από το σύνολο των εσωτερικών επιχειρηματικών της διεργασιών, εντοπίσει αυτές που μπορεί να εκτελέσει καλύτερα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της σε υποκατάστατους κλάδους και αξιοποιώντας τα οφέλη της πληροφοριακής τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων, σχεδιάσει και υλοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές, ώστε να αιχμαλωτίσει περισσότερους πελάτες και να δημιουργήσει σε αυτούς κόστος μετακίνησης. Έτσι, θα αποκτήσει ένα δυνητικό πλεονέκτημα αποδυναμώνοντας την ισχύ που της ασκούν τα υποκατάστατα προϊόντα ή ακόμα και ενισχύοντας τη στρατηγική της θέση στον κλάδο της, αν λάβει τη στρατηγική απόφαση να συνεργαστεί με τις επιχειρήσεις που παράγουν αυτά τα υποκατάστατα (Ν. Γεωργόπουλος, 2013 / Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

### **3.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Αποτελούν και οι ίδιοι επιχειρηματικές οντότητες που δραστηριοποιούνται σε έναν ή περισσότερους κλάδους, αντιμετωπίζοντας τον ανάλογο ανταγωνισμό και αναζητούν υψηλές τιμές για τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν αλλά και σταθερή ζήτηση, έγκαιρη πληρωμή των οφειλών προς αυτούς και συνέπεια στην τήρηση των συμφωνιών που έχουν συνάψει με τους πελάτες τους. Όπως αναλύει ο καθηγητής Γεωργόπουλος (2013), οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν ισχυρές πιέσεις στην επιχείρηση μέσω αύξησης των τιμών τους ή μέσω της παροχής στην επιχείρηση προϊόντων ή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας, ιδιαίτερα όταν η τελευταία στερείται

δυνατότητας μετακύλησης του προκύπτοντος κόστους στους πελάτες της, με αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας της.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιζόμενων στον κλάδο επιχειρήσεων, όταν (Ν. Γεωργόπουλος, 2013):

- οι προμηθευτές είναι ελάχιστοι και το ολιγοπώλιό τους εμποδίζει τη διαπραγμάτευση για καλύτερες τιμές, καλύτερη ποιότητα και πιο συμφέρουσες συμφωνίες παράδοσης
- δεν υπάρχουν προμηθευτές με ανταγωνιστικά υποκατάστατα προϊόντα και όλες οι επιχειρήσεις στον κλάδο αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές
- οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη των προμηθευτών και το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων που παράγουν, το προμηθεύουν σε άλλους κλάδους
- το προσφερόμενο προϊόν αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου, ιδιαίτερα όταν είναι μη αποθηκεύσιμο, μοναδικό ή ευπαθές
- οι προμηθευτές παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν με άλλο τρόπο δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στην επιχείρηση που αναλύεται
- οι προμηθευτές έχουν την ικανότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να ανταγωνιστούν άμεσα τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Εκ των παραπάνω συμπεραίνεται ότι, μια από τις σημαντικές επιδιώξεις κάθε επιχείρησης οφείλει να είναι η διατήρηση και βελτίωση των δεσμών της με τους προμηθευτές της, αφού αποτελούν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία και την επιχειρηματική της λειτουργία. Μια επιχείρηση που εντοπίζει σημαντική ισχύ στην διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, μπορεί να την εξισορροπήσει επιδιώκοντας την ανάπτυξη συνεργασίας και συμφωνιών μαζί τους, προς αμοιβαίο όφελος, με σκοπό την αναζήτηση τρόπου βελτίωσης της παραγωγικής τους διαδικασίας, που να αντικατοπτρίζεται σε βελτίωση της τιμής των προμηθευόμενων προϊόντων, της ποιότητας, του χρόνου και του τρόπου παράδοσής τους.

Τα πληροφοριακά συστήματα και η πληροφοριακή τεχνολογία, μπορούν να παρέχουν το κατάλληλο υπόβαθρο για να οικοδομηθεί μια τέτοια συνεργασία, συνδέοντας τα συστήματα της επιχείρησης με τα συστήματα παραγγελιών των κυριότερων

προμηθευτών της, ώστε η τελευταία να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή ποιος προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή ή ακόμα οι εντολές για προμήθεια εισροών, να δίδονται αυτόματα στο σύστημα του επικρατέστερου προμηθευτή, μόλις γίνει αντιληπτή από το σύστημα της επιχείρησης, η μείωση των αποθεμάτων και η έλλειψη σε εισροές. Επίσης, μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει τη σύναψη συνεργασιών και συνασπισμών με άλλους αγοραστές-πελάτες των προμηθευτών της και με την βοήθεια των πληροφοριακών τους συστημάτων να επιτύχουν από κοινού ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους δύναμης έναντι των προμηθευτών τους. Τέλος, μια επιχείρηση μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο καθετοποίησής της προς τα πίσω, ώστε να μειώσει την εξάρτησή της από προμηθευτές και να εξισορροπήσει την ανταγωνιστική πίεση που της ασκούν (N. Γεωργόπουλος, 2013 / Γ. Οικονόμου & N. Γεωργόπουλος, 2004).

Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν όταν μια επιχείρηση, αντιληφθεί τα οφέλη των πληροφοριακών συστημάτων και της πληροφοριακής τεχνολογίας, αξιοποιήσει τις δυνατότητες που της προσφέρουν και αποφασίσει να ενσωματώσει μερικές από αυτές στις εσωτερικές επιχειρηματικές της διεργασίες, υλοποιώντας τις απαραίτητες αλλαγές. Έτσι, θα αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, εξισορροπώντας την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ή ακόμα θα καταφέρει να αυξήσει την δική της διαπραγματευτική δύναμη έναντι αυτών, αν λάβει τη στρατηγική απόφαση να συνεργαστεί με κάποιους άλλους αγοραστές τους ή επιλέξει να καθετοποιηθεί προς τα πίσω.

### **3.5 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών**

Οι αγοραστές της επιχείρησης, είτε είναι βιομηχανικοί αγοραστές, είτε οι τελικοί καταναλωτές, αναζητούν χαμηλές τιμές, υψηλή ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και ευνοϊκούς όρους συναλλαγών. Αντίθετα, όλες οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου, επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων τους και να αυξήσουν τις τιμές τους, διατηρώντας όμως το ίδιο μερίδιο αγοράς και ιδανικά αυξάνοντάς το. Το σημαντικό στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι, η ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών απαιτεί υψηλή ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται και να κατανέμει αποτελεσματικά περισσότερους πόρους της, ώστε να ανταπεξέρχεται στην ανταγωνιστική πίεση και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των αγοραστών της (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον M. Porter, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις, όταν (N. Γεωργόπουλος, 2013):

- ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός για όλο τον κλάδο και καμία επιχείρηση δεν «αντέχει» να χάσει οποιονδήποτε πελάτη
- ο όγκος των αγορών συγκεκριμένων πελατών είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα να μπορούν να επιβάλλουν τους όρους τους στα συμβόλαια συνεργασίας, να επιτυγχάνουν παραχωρήσεις τιμών ή ακόμα και να «υπαγορεύουν» στις επιχειρήσεις το τι να παράγουν
- οι αγορές των πελατών σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους που αυτοί αντιμετωπίζουν, με αποτέλεσμα να έχουν κίνητρο αναζήτησης καλύτερων τιμών
- τα αγοραζόμενα προϊόντα του κλάδου δεν αποτελούν σημαντική εισροή για τους αγοραστές, το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό με αποτέλεσμα οι αγοραστές να πιέζουν για ελκυστικές τιμές
- τα αγοραζόμενα προϊόντα είναι αδιαφοροποίητα, τυποποιημένα ή άφθονα και οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού ή δεν έχει δημιουργηθεί σ' αυτούς κόστος μετακίνησης με άλλο τρόπο
- οι αγοραστές προϊόντων όλου του κλάδου έχουν χαμηλά κέρδη και προσπαθούν να διατηρήσουν το κόστος των αγορών τους σε χαμηλά επίπεδα, πιέζοντας τις επιχειρήσεις όλου του κλάδου για ελκυστικές τιμές
- οι αγοραστές έχουν την ικανότητα να ολοκληρωθούν προς τα πίσω, εκτελώντας δραστηριότητες του κλάδου, λαμβάνοντας έτσι θέση άμεσου ανταγωνιστή ως προς τις επιχειρήσεις του κλάδου
- οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης στον κλάδο, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά ή ακόμα και του κόστους παραγωγής των επιχειρήσεων από τις οποίες αγοράζουν.

Λόγω της πιθανής αυξημένης ισχύος των παραπάνω μεταβλητών, συμπεραίνεται ότι μια επιχείρηση οφείλει να εξετάζει διεξοδικά την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της, σε σχέση με τη δική της και αν εντοπίζει ότι δέχεται ισχυρή πίεση από αυτούς, οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων και οι εξελισσόμενες πληροφοριακές τεχνολογίες, μπορούν να τη συνδράμουν στην εξισορρόπηση των δυνάμεων αυτών με δύο κυρίως τρόπους, όπως αναλύονται παρακάτω.

Καταρχάς, η πληροφοριακή τεχνολογία και κατ' επέκταση τα πληροφοριακά συστήματα έχουν αυξήσει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν κόστος μετακίνησης στους αγοραστές τους, κρατώντας τους ως «ευτυχείς αιχμαλώτους». Η ανάπτυξη σύγχρονων λογισμικών (software), μέσω των οποίων τα συστήματα των αγοραστών επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τα συστήματα παραγγελιών και διανομής των επιχειρήσεων, οι επενδύσεις σε υλικό (hardware) για την υποστήριξη του λογισμικού, αλλά και οι επενδύσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού που θα χρησιμοποιεί και θα διαχειρίζεται τα συστήματα αυτά, καθιστούν δύσκολη και περισσότερο δαπανηρή την απόφαση των αγοραστών να αλλάξουν προμηθευτή, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους μετακίνησής τους και τη μείωση της σχετικής διαπραγματευτικής τους δύναμης (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Επίσης, κόστος μετακίνησης δημιουργείται στον αγοραστή όταν η επιχείρηση, αξιοποιώντας τις πληροφοριακές τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα, δημιουργεί νέα χαρακτηριστικά στα υφιστάμενα προϊόντα που παράγει ή τις υπηρεσίες που παρέχει, επαυξάνοντας έτσι την, από τον αγοραστή, διαλαμβανόμενη αξία τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά δύνανται να ταιριάζουν περισσότερο με τις απαιτήσεις του αγοραστή ή ακόμα, αν αυτός είναι βιομηχανικός αγοραστής, μπορούν να του προσφέρουν πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα μετακίνησής του προς άλλο προμηθευτή.

Κατά δεύτερον, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τις δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων, αποκτούν την ικανότητα να καινοτομούν, δημιουργώντας εντελώς νέες πρωτότυπες υπηρεσίες, που οι ανταγωνιστές τους δεν παρέχουν, ώστε να ικανοποιούν αποτελεσματικότερα τις υφιστάμενες ανάγκες, αλλά και τις μελλοντικές μη εκφρασμένες ανάγκες που εντοπίζουν ότι έχουν οι αγοραστές και με αυτό τον τρόπο μπορούν να αυξάνουν την πιστότητά τους και να τους «αιχμαλωτίζουν» (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

### **3.6 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των υπόλοιπων Ομάδων Ενδιαφερομένων (Other Stakeholders)**

Οι μετέπειτα συγγραφείς από τον καθηγητή Μ. Porter, συνεχίζοντας τη δική του εργασία, προσέθεσαν μια ακόμα διαπραγματευτική δύναμη στο υπόδειγμά του στην

οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους (other stakeholders), που εντάσσονται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (κλάδος) και επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες της. Τέτοιες ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις (αν η δύναμη αυτή δεν έχει εξεταστεί σε κάποια άλλη από τις πέντε δυνάμεις του υποδείγματος), οι τοπικές κοινωνίες, οι συμπληρωματικοί φορείς, τα εργατικά σωματεία, οι διάφοροι σύλλογοι και εμπορικές ενώσεις, οι πιστωτές (αν η δύναμη αυτή δεν έχει εξεταστεί μαζί με τη δύναμη των προμηθευτών) και οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και παρακάτω δίδεται μια συνοπτική περιγραφή της κάθε ομάδας (N. Γεωργόπουλος, 2013 / N. Σταθοπούλου, 2017):

- Οι μέτοχοι ασκούν πίεση στο Διοικητικό Συμβούλιο και κατ' επέκταση στις αποφάσεις του, ενώ κυρίαρχη επιδίωξή τους είναι η δυνατότητα και ικανότητα της επιχείρησης να ρευστοποιεί άμεσα τις απαιτήσεις της, δηλαδή να «παράγει» χρήμα, καθότι αυτό αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποκοπή μερίσματος.
- Οι κυβερνήσεις ασκούν άμεση επιρροή, θέτοντας ρυθμιστικούς κανόνες και κανονιστικές υποχρεώσεις, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε ρυθμιζόμενες αγορές (π.χ. νερό, φυσικό αέριο, ηλεκτρική ενέργεια, χρηματοπιστωτικές αγορές), σε επιχειρήσεις όπου ο δημόσιος τομέας έχει άμεσο μερίδιο ή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ημι-απελευθερωμένες ή καθόλου απελευθερωμένες αγορές, προσπαθώντας να ελέγξουν τις συνθήκες ανταγωνισμού, την αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης, τη συμμόρφωση με ευρύτερα κανονιστικά πλαίσια και άλλα. Επίσης, οι κυβερνήσεις μπορούν να ασκήσουν ισχυρή πίεση μέσω των νομοθετικών διατάξεων που επιβάλλουν, ιδιαίτερα όταν καλούνται να υποστηρίξουν τα συμφέροντα άλλων ομάδων ενδιαφερομένων όπως εργατικά σωματεία, τοπικές κοινωνίες και εμπορικές ενώσεις.
- Οι τοπικές κοινωνίες μπορούν να ασκήσουν ισχυρή πίεση σε μια επιχείρηση που επί παραδείγματι αποτελεί τον κυρίαρχο εργοδότη σε μια κωμόπολη, σε αντίθεση με μια επιχείρηση που λειτουργεί σε πολλές εγχώριες ή και εξωχώριες τοποθεσίες.
- Οι συμπληρωματικοί φορείς είναι επιχειρήσεις που πωλούν ή προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι συμβατά ή συμπληρωματικά με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται και πωλούνται από τον συγκεκριμένο κλάδο ή επιχείρηση. Τα συμπληρωματικά αγαθά προσφέρουν περισσότερη αξία στο προϊόν της επιχείρησης και κατ' επέκταση στον αγοραστή, απ' ότι αν πωληθούν ξεχωριστά μεταξύ τους. Στην εμπορική αυτή συμβίωση μεταξύ των δύο

επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική ισχύς της συμπληρωματικής εξαρτάται από τον βαθμό που η αποτελεσματικότητά της συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της αναλυόμενης επιχείρησης. Αν αντικαθίσταται εύκολα με ένα στρατηγικό ισοδύναμο, τότε έχει σχετικά μικρή διαπραγματευτική ισχύ. Στο βαθμό αποτελεσματικότητας των συμπληρωματικών φορέων συμμετέχουν τόσο ο παράγοντας της ζήτησης για συμπληρωματικά προϊόντα, όσο και η επίδραση της τεχνολογίας σε αυτά.

- Οι εργαζόμενοι παραδοσιακά επιδιώκουν να αυξήσουν την εξουσία τους με το να οργανώνονται συνδικαλιστικά, επηρεάζοντας τις εξελίξεις σε μια επιχείρηση ή ακόμα και σε ολόκληρο τον κλάδο, αποκτώντας δύναμη και λόγο στα κέντρα λήψης των αποφάσεων. Ασκούν επίσης έμμεσες πιέσεις στην επιχείρηση, επηρεάζοντας τις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινωνίες και τις εμπορικές ενώσεις, ενώ στα κύρια ενδιαφέροντά τους εντάσσονται κυρίως η ίση μεταχείρισή τους, η υπηρεσιακή τους εξέλιξη και η δέσμευση της Διοίκησης για οικονομικές παροχές.
- Στους συλλόγους περιλαμβάνονται ομάδες με συγκεκριμένη οργανωτική δομή, οι οποίες απαρτίζονται από μέλη που ασκούν το ίδιο επάγγελμα, όπως επί παραδείγματι ο Δικηγορικός Σύλλογος, ο Ιατρικός Σύλλογος, η Επαγγελματική Ένωση Λογιστών, η Ελληνική Ένωση Τραπεζών και άλλοι. Οι εμπορικές ενώσεις συνήθως υποστηρίζουν επιχειρηματικά, εμπορικά ή βιομηχανικά συμφέροντα, οργανώνουν τους επικεφαλές των επιχειρήσεων και εκπροσωπούν τους εργοδότες σε συνομιλίες και διαπραγματεύσεις με τα εργατικά σωματεία και το κράτος, όπως π.χ. ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), η Γενική Συνομοσπονδία Εμπορικών και Βιοτεχνικών Επιχειρήσεων (ΓΣΕΒΕ), Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, τοπικοί εμπορικοί σύλλογοι κ.α.
- Οι πιστωτές, όπως και οι μέτοχοι, ενδιαφέρονται για την πορεία της επιχείρησης και την ικανότητά της να «παράγει» χρήμα, ώστε να παρέχονται επαρκείς εξασφαλίσεις για τον δανεισμό της και προσδιορίζουν τους αντίστοιχους όρους του.
- Στις ομάδες ειδικών συμφερόντων εντάσσονται συνήθως οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι οργανισμοί προστασίας του περιβάλλοντος, η εκκλησία, ο στρατός, διάφορες ενώσεις για τα δικαιώματα μεμονωμένων ομάδων (π.χ. ατόμων με αναπηρία ή σοβαρές ασθένειες, γυναικών, οικονομικών μεταναστών) ή ακόμα και συμπράξεις μεγάλων επιχειρήσεων εταιρικής μορφής που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο (καρτέλ), ή ομάδες που με

παρασκηνιακά μέσα προσπαθούν να επηρεάσουν την πολιτική ηγεσία προκειμένου να υιοθετήσει τις θέσεις τους σε συγκεκριμένα ζητήματα (λόμπι).

Η ισχύς της διαπραγματευτικής δύναμης των ομάδων ενδιαφερομένων και κατ' επέκταση η σημασία τους για τις επιχειρήσεις, ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και ουσιαστικά αποτελεί την κοινή συνισταμένη της εξουσίας (power) που διαθέτει η κάθε ομάδα και της ικανότητάς της (ability) να ασκήσει επιρροή στους επιχειρηματικούς στόχους και στις αποφάσεις της επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη είναι ισχυρότερη όταν οι ομάδες ενδιαφερόμενων έχουν (Coff Rw. 2012, / N. Σταθοπούλου, 2017):

- προβεί σε σημαντική οικονομική επένδυση ή δανεισμό της επιχείρησης και συνεπώς τρέφουν σημαντικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση (significant interest)
- πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους ή εκπροσωπούν ισχυρά οικονομικά συμφέροντα
- συμφέροντα με ισχυρά τα χαρακτηριστικά της νομιμότητας ή του επείγοντος (Mitchell et al., 1997)
- πολλά μέλη και είναι σε θέση να οργανώνονται, να κινητοποιούνται και να ενεργούν από κοινού και με ενιαίο τρόπο
- μεγαλύτερη προσβασιμότητα σε πληροφόρηση (ακόμα και εσωτερική) ή ισχυρό έλεγχο στη ροή των πληροφοριών
- ικανότητα να αποκτούν καλή εξειδίκευση και να παρέχουν εξειδικευμένη γνώση και εμπειρογνωμοσύνη, να διεξάγουν ενδεδειγμένες έρευνες και μελέτες σχετικά με τη θεματολογία που θέλουν να προωθήσουν και τις λύσεις που θέλουν να προτείνουν
- μεγάλο βαθμό αναγνώρισης από δημόσιες αρχές, ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες, συναντήσεις, συμβούλια και απολαμβάνουν πολιτική στήριξη
- την ικανότητα να ευαισθητοποιούν την κοινή γνώμη, απολαμβάνουν την προσοχή των μέσων μαζικής ενημέρωσης και διεκδικούν την αναγνώρισή τους από δημόσια διοικητικά όργανα και φορείς
- πολύ υψηλό κόστος αντικατάστασης για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα αν κάποιος αποσυρθεί, η επιχείρηση να πρέπει να επωμιστεί το κόστος απόκτησης ή χρησιμοποίησης ενός αντικαταστάτη ή ενός ανάλογου πόρου (π.χ. ένας εξειδικευμένος εργαζόμενος, ένας μεγάλος επενδυτής ή μέτοχος, μια επιχείρηση με σημαντικά συμπληρωματικά προϊόντα)
- χαμηλό κόστος εξόδου εάν επιθυμούν να μετακινηθούν σε άλλη επιχείρηση.



Καθώς τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν ένα πιο περίπλοκο, αμφιλεγόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ταυτόχρονα κάθε ομάδα ενδιαφερομένων έχει διαφορετικά συμφέροντα, σε πολλές περιπτώσεις αντικρουόμενα και ανταγωνιστικά μεταξύ τους, διαφορετικές γνώσεις και προσδοκίες και διαφορετικό χρονικό προσανατολισμό ενδιαφέροντος (βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο), απαιτώντας πιο ουσιαστική συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις, η ικανοποίηση όλων καθίσταται δυσεπίλυτη πρόκληση για την επιχείρηση. Πέρα όμως από τις προκλήσεις, οι αλληλεπιδράσεις της επιχείρησης με τις ομάδες ενδιαφερομένων είναι σήμερα πιο κρίσιμες από ποτέ, καθώς μπορούν να της προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες στην λήψη επιτυχημένων στρατηγικών αποφάσεων, στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών και στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

### **3.6.1 Η Στρατηγική Διαχείριση των Ομάδων Ενδιαφερομένων (Stakeholder Management)**

Η Διαχείριση των Ομάδων Ενδιαφερομένων (Stakeholder Management) αποτελεί στις μέρες μας ένα πολύ κοινό ερευνητικό θέμα στον ακαδημαϊκό χώρο, που προσφέρει αξία στις επιχειρήσεις, ενώ τείνει να εξετάζεται και να αποτιμάται μαζί με θέματα σχετικά με την Επιχειρηματική Ηθική (Business Ethics) και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - EKE (Corporate Social Responsibility - CSR), που επίσης συγκεντρώνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον.

Σύμφωνα με την άποψη του Freeman (1984), τόσο οι ακαδημαϊκοί συγγραφείς όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων, αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία του ρόλου της Διαχείρισης των Ομάδων Ενδιαφερομένων στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Ackermann et. al. 2011). Τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη της Διοίκησης της επιχείρησης, που επεξεργάζονται την επιχειρηματική της στρατηγική, συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο την αναγκαιότητα να παρακολουθούν και να ενημερώνονται για τα συμφέροντα και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων, αλλά και να συμμετάσχουν μαζί τους στη δημιουργία κοινών αξιών, αφού με τον τρόπο αυτό μπορούν να διασφαλίσουν τη διαμόρφωση μιας ισχυρής στρατηγικής, καθώς και την επιτυχή υλοποίησή της, χωρίς μελλοντικές αντιδράσεις και υψηλά εμπόδια. Με το να προβλέπουν και να διαχειρίζονται τις απόψεις των ομάδων αυτών και να προβαίνουν σε εκτιμήσεις σχετικά με τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, έχουν την ευκαιρία να προετοιμάζουν και να υλοποιούν τις δράσεις της επιχείρησης, είτε αξιοποιώντας τις

δυναμικά θετικές στάσεις των ενδιαφερομένων, είτε μειώνοντας ή και εξαλείφοντας τις αρνητικές τους θεωρήσεις (Ackermann et. al., 2011).

Κατά συνέπεια, η οικοδόμηση καλών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των πολλαπλών ομάδων ενδιαφερομένων της καθώς και οι γόνιμες και αποτελεσματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, δύνανται να ενισχύσουν την καινοτομία και τη φήμη της επιχείρησης και να συμβάλουν θετικά στη δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πλούτου (Ackermann et. al., 2011). Ουσιαστικά, η διασύνδεση μεταξύ της Διαχείρισης των Ενδιαφερομένων και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος είναι η αξία (value), σε όρους δημιουργίας αξίας (value creation), διατήρησης αξίας (value preservation) και αποκόμισης αξίας (value capture), για τους οποίους θα γίνει εκτενέστερη αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο, στην Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Wu Minyu, 2013).

Τα πληροφοριακά συστήματα με τη βοήθεια των εξελισσόμενων πληροφοριακών τεχνολογιών, δύνανται να συνδράμουν αποτελεσματικά την επιχείρηση και τα στελέχη της, τόσο στην αναγνώριση όλων των ομάδων ενδιαφερόμενων, όσο και στη στρατηγική τους διαχείριση. Η αναγνώριση έχει ιδιαίτερη σημασία λόγω των αναγκών κατανομής πόρων, των συγκεκριμένων επιθυμητών τρόπων επικοινωνίας και του διαφορετικού επιπέδου πληροφόρησης που απαιτεί η κάθε ομάδα ενδιαφερομένων. Μετά την αναγνώριση των ομάδων, ακολουθεί η κατάταξή τους σε κατηγορίες, ανάλογα με τη σημαντικότητα, την επιρροή και τη διαπραγματευτική τους δύναμη, έτσι ώστε η Διοίκηση της επιχείρησης να γνωρίζει επακριβώς πως θα χειριστεί κάθε ομάδα και πως θα αλληλεπιδράσει μαζί της. Η στρατηγική διαχείριση των ομάδων ενδιαφερομένων παρουσιάζει επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή αποσκοπεί στην ενεργή συμμετοχή και εμπλοκή (stakeholder engagement) των κρισιμότερων από αυτούς, στις δραστηριότητες και τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

Καταρχάς, τα πληροφοριακά συστήματα συμβάλλουν στον προσδιορισμό, στη λεπτομερή χαρτογράφηση και στη συνεχή παρακολούθηση των ενδιαφερομένων φορέων, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου (project) ή μιας στρατηγικής, μέσω της συνεχούς συλλογής, αποθήκευσης, ανάκτησης και διανομής όλων των απαιτούμενων δεδομένων και πληροφοριών, σχετικά με τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες τους. Ο προσδιορισμός των παραγόντων που «νομιμοποιούν» μια ομάδα ενδιαφερομένων, επειδή της προσδίδουν νόμιμη εξουσία ή έννομο συμφέρον επί της επιχείρησης, τη διασυνδέουν με την αλυσίδα αξίας της, ή σηματοδοτούν σχέση στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της - EKE (Corporate Social Responsibility

- CSR), είναι πολύ σημαντικός για την αναγνώριση και κατάταξη των ομάδων ενδιαφερομένων και διευκολύνεται ουσιαστικά από τα πληροφοριακά συστήματα και τα δεδομένα που αυτά συγκεντρώνουν και διανέμουν στη Διοίκηση της επιχείρησης (The Economist Intelligence Unit Limited / Krumay et. al., 2014).

Ακόμη, η αποσαφήνιση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων φορέων, που επηρεάζονται είτε θετικά, είτε αρνητικά από τις λειτουργίες και τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, καθώς και η διερεύνηση του αντίκτυπου της δυναμικής τους, αναγνωρίζοντας τις πιθανές επιπτώσεις που ίσως υπάρξουν από τις αλληλεπιδράσεις ή τις αλληλεξαρτήσεις των ομάδων μεταξύ τους, υποβοηθούνται σημαντικά μέσω της πληθώρας των πληροφοριών που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα και ουσιαστικά συνδράμουν την επιχείρηση, στο να γνωρίζει κάθε στιγμή τους πιο κρίσιμους ενδιαφερόμενους φορείς της (critical stakeholders), ήτοι αυτούς με την ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη πάνω στη λειτουργία, τη στρατηγική και τους στόχους της.

Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις για τη δημιουργία, την ανάλυση, την αποθήκευση και τη διανομή πληροφοριών προς τις ομάδες ενδιαφερομένων, συμβάλλοντας στην άμεση επικοινωνία μαζί τους, την αύξηση της ανταποκρισιμότητας της επιχείρησης και τη βελτίωση των γνώσεων που η τελευταία διαθέτει για τις ομάδες αυτές. Οι πληροφοριακές τεχνολογίες παρέχουν χρήσιμα εργαλεία που διευκολύνουν, τόσο τη μονόπλευρη επικοινωνία της επιχείρησης με τους ενδιαφερόμενους φορείς (δελτία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ανακοινώσεις στο διαδίκτυο ή στην εταιρική ιστοσελίδα, υποβολή αναλυτικών αναφορών σε διαδικτυακές πλατφόρμες, που συνοψίζουν πληθώρα δεδομένων και στοιχείων αναφοράς κατευθυντήριες γραμμές, δείκτες, δεοντολογικές εκθέσεις, αναφορές ΕΚΕ κ.τ.λ.), όσο και την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ τους (έρευνες μέσω ερωτηματολογίων που αποστέλλονται στις ομάδες ενδιαφερομένων, τηλεφωνικές έρευνες, ανοικτές συναντήσεις κ.α.).

Επιπλέον, με την συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων παράγονται και παρουσιάζονται στις ομάδες ενδιαφερομένων «ολοκληρωμένες αναφορές», που συνδυάζουν τις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις με επεξηγήσεις σχετικά με τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση (The Economist Intelligence Unit Ltd). Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη, με εύληπτο τρόπο, μεταβίβαση της στρατηγικής στους ενδιαφερόμενους φορείς και στην καλύτερη κατανόηση από αυτούς, των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών

στόχων, ώστε να κερδηθεί η εμπιστοσύνη τους και να προληφθούν τυχόν αρνητικές αντιδράσεις. Ουσιαστικά, με τα πληροφοριακά συστήματα διευκολύνεται η δημιουργία μιας αλληλεπιδραστικής, ομαδοποιημένης και στοχευμένης επικοινωνίας με τις ομάδες ενδιαφερομένων ενώ ταυτόχρονα είναι διαθέσιμα διαφορετικά κανάλια, μέσα και τρόποι επικοινωνίας μαζί τους (Krumay et. al., 2014).

Επίσης, τα πληροφοριακά συστήματα συνδράμουν αποτελεσματικά στη στρατηγική διαχείριση των ομάδων ενδιαφερομένων, παρέχοντας ουσιαστική βοήθεια στη βελτίωση της επικοινωνίας, στο συντονισμό των δράσεων για τη συμμετοχή και την εμπλοκή των ομάδων ενδιαφερομένων στη λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων και στην ενθάρρυνση της ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων εμπιστοσύνης. Η βασική ιδέα στη διαχείριση των ομάδων ενδιαφερομένων είναι ότι η πραγματική εμπλοκή τους απαιτεί αμφίδρομη (bidirectional), προδραστική (proactive) και προγραμματισμένη (planned) διαδραστικότητα (interactivity), η οποία μπορεί να υποστηριχθεί ουσιαστικά από τα πληροφοριακά συστήματα, οδηγώντας την επιχείρηση σε καλύτερες επιδόσεις και στην επίτευξη των στόχων της (Krumay et. al., 2014).

Η εμπλοκή των ομάδων ενδιαφερομένων δε συνεπάγεται μόνο υποχρεώσεις για την επιχείρηση, αλλά επιφέρει και σημαντικά πλεονεκτήματα στις λειτουργίες και τη στρατηγική της. Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, η Διοίκηση της επιχείρησης δύναται να γνωστοποιεί με ποικίλους τρόπους τις απόψεις της, τα μελλοντικά της σχέδια και τις διάφορες πτυχές τους, να παρουσιάζει με εύληπτο τρόπο τα πλεονεκτήματά τους, μεγιστοποιώντας τις θετικές τους επιπτώσεις για την πορεία και κερδοφορία του οργανισμού, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τις αρνητικές θεωρήσεις και πιθανές αντιδράσεις, με αποτέλεσμα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφερομένων σχετικά με το επίπεδο πληροφόρησής τους και τον τρόπο επικοινωνίας, διεγείροντας το ενδιαφέρον τους και καλλιεργώντας ευνοϊκό κλίμα και σχέσεις εμπιστοσύνης (De Oliveira et. al., 2019).

Μέσω της ενεργής εμπλοκής των ενδιαφερόμενων φορέων, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αξιοποιεί τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους, να μειώνει την τυχόν αρνητική προσοχή των μέσων μαζικής ενημέρωσης, να βελτιώνει τη φήμη της, να αυξάνει την ανοχή τους και να βεβαιώνεται για την υποστήριξή τους ως προς τη λειτουργία και τη στρατηγική της. Έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων φορέων, η επιχείρηση μπορεί να ελπίζει σε περισσότερη υποστήριξη από αυτούς σχετικά τις καινοτομίες που επιθυμεί να εισάγει ή τις αλλαγές στη στρατηγική που επιθυμεί να επιφέρει, ενώ σε περίπτωση συγκρούσεων ή προβλημάτων, υφίστανται ανοικτοί

δίαυλοι επικοινωνίας, για εποικοδομητικό διάλογο και διαβουλεύσεις ώστε να καθίσταται δυνατή η εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων και η εξομάλυνση των σχέσεων (Krumay et. al., 2014).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους σημαντικούς ενδιαφερόμενους φορείς ενδέχεται να επηρεάσουν την ικανότητα μιας επιχείρησης για επιτυχία αλλά και επιβίωση. Ως εκ τούτου, η επίτευξη διαρθρωμένων και σαφώς καθορισμένων διαδικασιών διοίκησης των ομάδων αυτών και η αποτελεσματική διαχείρισής τους, μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό όπλο για την επιχείρηση, αλλά και δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς της δίνει τη δυνατότητα να αξιολογεί τη διαπραγματευτική δύναμη των ενδιαφερομένων, να εξασφαλίζει ότι οι προσδοκίες τους αναγνωρίζονται και είναι κατανοητές, να είναι προετοιμασμένη για τυχόν αντιδράσεις και εμπόδια που πιθανόν να συναντήσει σε σχέση με τη στρατηγική και τους στόχους της, αλλά επίσης της παρέχει και το πλεονέκτημα να προενεργεί και να προλαμβάνει τις ενδεχόμενες πιέσεις σε αρχικό στάδιο, επιδιώκοντας να ενεργεί με τέτοιο τρόπο που να τους αποδεικνύει ότι κατανοεί και σέβεται τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η ευημερία τους (Riley, 2010).

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τις ομάδες ενδιαφερομένων, η αύξηση της ποιότητας, της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των πληροφοριών που τους παρέχονται, αλλά και η δυνατότητα της ενεργής συμμετοχής και εμπλοκής τους, σηματοδοτούνται ως κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας για την επιχείρηση, ενώ οι πληροφοριακές τεχνολογίες και τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν ισχυρά εργαλεία, για την υποστήριξη αυτών των προσπαθειών, με τρόπο που δε δύνανται να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές (Krumay et. al., 2014).

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

Γεωργόπουλος Νικόλαος 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Οικονόμου Γεώργιος - Γεωργόπουλος Νικόλαος 2004, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου

Σταθοπούλου Νίκη 2017, Ομάδες συμφερόντων: θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης - Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης.

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2015, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 13<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2014, Management Information Systems, Pearson Education Limited, Global Edition

Ackermann Fran - Eden Colin 2011, Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, Elsevier, Long Range Planning, Volume 44, Issue 3, June 2011, Pages 179-196, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>

Coff Russell Wayne 2012, When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power, (July 26, 2012), Organization Science Vol. 10, No. 2 (Mar. - Apr., 1999), pp. 119-133, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=280415>

De Oliveira Gilberto Francisco - Rabechini Roque Jr 2019, Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study, Elsevier, International Journal of Project Management, Volume 37, Issue 1, January 2019, Pages 131-144, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>

Harrison Jeffrey S., Bosse Douglas A., Phillips Robert A. 2010, Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage, Strategic Management Journal, 31: 58–74 (2010), Published online EarlyView in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)), DOI: 10.1002/smj.801

Krumay Barbara and Brandtweiner Roman, "Information Systems and Stakeholder Engagement - First Results from Content Analysis" in Mola, L., Carugati, A., Kokkinaki, A., Pouloudi, N., (eds) (2014) Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems, Verona, Italy, September 03-05.  
<https://aisel.aisnet.org/mcis2014/16>

Mitchell Ronald K., Bradley R. Agle, and Donna J. Wood 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." The Academy of Management Review 22, no. 4 (1997): 853-86.  
<http://www.jstor.org/stable/259247>

Riley Jim 2010, Q&A - What power do stakeholders have over what a business does? Tutor2u, <https://www.tutor2u.net/business/blog/ga-what-power-do-stakeholders-have-over-what-a-business-does>

The Economist Group - The Economist Intelligence Unit Limited, Insights from the field: Balancing stakeholder expectations requires communication  
<https://businessrealities.eiu.com/insights-field-balancing-stakeholder-expectations-requires-communication>

Wu Minyu 2013, Towards a Stakeholder Perspective on Competitive Advantage, International Journal of Business and Management Archives Vol. 8, No. 4 (2013), DOI: 10.5539/ijbm.v8n4p20, URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n4p20>

## **Κεφάλαιο 4**

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 1, προκειμένου μια επιχείρηση να επιβιώνει και να είναι κερδοφόρα κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής της δράσης οφείλει, εκτός από τη μελέτη του εξωτερικού της περιβάλλοντος που θα τη βοηθήσει να αναγνωρίσει ευκαιρίες και απειλές και να αποφασίσει πως θα εκμεταλλευτεί τις πρώτες και θα πως προστατευθεί από τις δεύτερες, να μελετήσει στρατηγικά και το εσωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου να διατηρήσει και να εξελίξει τα δυνατά της σημεία υπερνικώντας και βελτιώνοντας τα πιο αδύναμα. Γενικότερα, κάθε δυνατό σημείο αποτελεί δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η αναγνώριση των αδυναμιών είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία νέου πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Όταν λοιπόν η επιχείρηση καταφέρει, μέσα από τις εσωτερικές της δραστηριότητες και λειτουργίες, να εντοπίσει το τι ακριβώς μπορεί να εκτελεί καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης), ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές της και το ποιο ακριβώς πόροι απαιτούνται για να επιτύχει την πιο αποδοτική και αποτελεσματική εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων, έχει προσεγγίσει έναν από τρόπους για την ανάπτυξη επιτυχημένων και αποτελεσματικών στρατηγικών, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση για να εντοπίσει με συστηματικό τρόπο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, να αντιληφθεί τον τρόπο που δημιουργεί αξία μέσω δραστηριοτήτων της και να αποκαλύψει την πηγή των δυνητικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της, είναι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της. Ενώ το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του M. Porter, είναι πολύ χρήσιμο για την κατανόηση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και του άμεσου ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος (κλάδος), η συγκεκριμένη μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρέχεται από το μοντέλο ανάλυσης της αξιακής της αλυσίδας (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι, ο βασικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργεί αξία, η οποία ουσιαστικά μετράται με την αύξηση του μεριδίου αγοράς και κατ'



επέκταση με την αύξηση των συνολικών κερδών της επιχείρησης (N. Γεωργόπουλος, 2013).

#### **4.1 Η έννοια της Αλυσίδας Αξίας της Επιχείρησης**

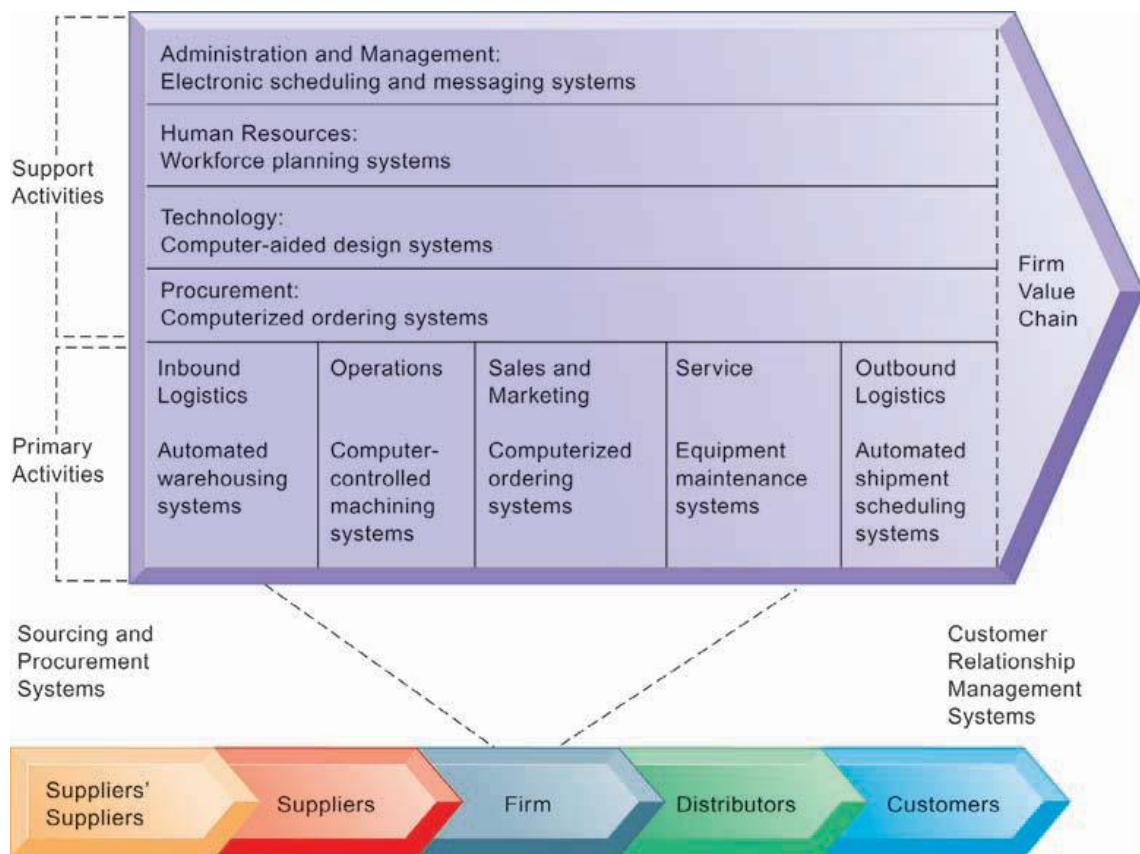
Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο διασυνδεόμενων δραστηριοτήτων που η επιχείρηση εκτελεί, προκειμένου να δημιουργήσει αξία και να την προσφέρει στους πελάτες της. Οι δραστηριότητες αυτές είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την υποστήριξη των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, ενώ κάθε μια ξεχωριστά προσθέτει μικρή ή μεγαλύτερη αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και δύναται να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Ο καθηγητής M. Porter (1985) πρότεινε μια αλυσίδα αξίας γενικής χρήσης, την οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να εξετάσουν τόσο τις δραστηριότητές τους, όσο και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις. Ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας, καθορίζει το κόστος τους και επηρεάζει τα κέρδη της επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στα στελέχη να κατανοούν καλύτερα τις πηγές αξίας για τον οργανισμό τους.

Με το μοντέλο της αλυσίδας αξίας ο Porter, δεν εξετάζει τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης ή τα είδη του λογιστικού κόστους, αντίθετα επικεντρώνεται στη μελέτη της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της ως σύστημα, αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσθέτει αξία στις εισροές της, τις μετασχηματίζει σε εκροές και τις διαθέτει σε αγοραστές, πρόθυμους και ικανούς να καταβάλουν το ανάλογο αντίτιμο για να απολαύσουν αυτή την αξία. Χρησιμοποιώντας αυτή την οπτική γωνία, ο M. Porter περιέγραψε μια αλυσίδα κοινών «δραστηριοτήτων αξίας» σε όλες τις επιχειρήσεις και τις διάρθρωσε σε κύριες και υποστηρικτικές. Με βάση αυτή τη θεώρηση, μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει της «δραστηριότητες αξίας» αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται για την επιχείρηση, είτε από την προσφορά αγαθών στους αγοραστές σε χαμηλότερη τιμή από εκείνη των ανταγωνιστών, για ίδιας ποιότητας αγαθά (πλεονέκτημα κόστους), είτε από την προσφορά καλύτερης ποιότητας αγαθών σε υψηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) (Γ. Οικονόμου & N. Γεωργόπουλος, 2004). Επίσης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά μια επιχείρηση και λόγω της

ικανότητάς της να μετατρέπει αποτελεσματικότερα, απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της, τις πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Είτε κύρια, είτε υποστηρικτική, κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει πολλές μικρότερες, οι οποίες μπορούν επίσης να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (N. Γεωργόπουλος, 2013). Στο Σχήμα 4.1, απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, ως ένα μέρος ολόκληρου του συστήματος αξίας που περιλαμβάνει και τις αλυσίδες αξίας όλων των επιχειρήσεων που τοποθετούνται πριν και μετά την εν λόγω επιχείρηση. Το Σχήμα 4.1 απεικονίζει επίσης το περιθώριο ως αποτέλεσμα όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης των δραστηριοτήτων μέχρι την τελική διάθεσή του στους αγοραστές.



Σχήμα 4.1: Το Υπόδειγμα της Αλυσίδας Αξίας

Πηγή: Laudon & Laudon 2014, Management Information Systems, σελ. 132

Κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, δε λειτουργεί ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες, αντιθέτως επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτές. Συνεπώς, τα

στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εξετάζουν με ιδιαίτερη λεπτομέρεια της δραστηριότητες αξίας, τόσο ως προς τις επιμέρους λειτουργίες που τις συνθέτουν, όσο και ως προς τον τρόπο αλληλεπίδρασής τους με τις υπόλοιπες δραστηριότητες αλλά και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις. Ως διασυνδέσεις νοούνται οι σχέσεις μεταξύ του τρόπου που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασης που έχει η εκτέλεσή της, στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας στην ίδια αλυσίδα αξίας. Κατά συνέπεια, μέσω των διασυνδέσεων καθορίζεται και η συνολική κοστολογική θέση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της, κάτι που αναδεικνύει τη σπουδαιότητα και χρησιμότητα της μελέτης τους ως προς τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι αυτό που είναι ζωτικής σημασίας για την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση, δεν είναι ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων σε πέντε κύριες και τέσσερις υποστηρικτικές δραστηριότητες αντίστοιχα. Η επιτυχία εξαρτάται πολύ περισσότερο από το πόσο αντιληπτή και καινοτόμα θα είναι η υποδιαίρεση αυτών των ευρύτερων δραστηριοτήτων σε στενότερες κατηγορίες και από την εξεύρεση του σωστού δρόμου, μέσω του πολύπλοκου συνόλου αλληλεξαρτήσεων που δημιουργείται μεταξύ τους.

Συνεπώς, η αλυσίδας αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζεται η πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς και οι υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού αλλά και των διεπιχειρησιακών δραστηριοτήτων του με άλλους οργανισμούς.

Στη μελέτη της αλυσίδας αξίας, τα στελέχη της επιχείρησης «βαθμολογούν» κάθε δραστηριότητα ως ανταγωνιστικά ανώτερη, ισοδύναμη ή κατώτερη των ανταγωνιστών, παραμένοντας συγκεντρωμένα στο στόχο εντοπισμού συνεργειών, δραστηριοτήτων και λειτουργιών που μπορούν να επιτευχθούν είτε με χαμηλότερο κόστος από αυτό των ανταγωνιστών (πλεονέκτημα κόστους), είτε με πιο αποτελεσματικό τρόπο από των ανταγωνιστών (πλεονέκτημα διαφοροποίησης), ενώ και η διαφορά μεταξύ της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και των αντίστοιχων αλυσίδων των ανταγωνιστών, μπορεί να αποτελέσει κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στις επόμενες ενότητες αναλύονται οι κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και μερικοί τρόποι βάσει των οποίων τα πληροφοριακά συστήματα, με

τη βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας, βελτιώνουν τις δραστηριότητες αυτές και συνδράμουν τις επιχειρήσεις να επαυξήσουν την αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

## **4.2 Οι Κύριες Δραστηριότητες στην Αλυσίδα Αξίας**

Οι κύριες δραστηριότητες είναι αυτές που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη μεταφορά του στον αγοραστή και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Εκτελούνται με μια συγκεκριμένη αλληλουχία ενώ, συνεργαζόμενες μεταξύ τους, δημιουργούν συνέργειες που καθορίζουν τις βασικές λειτουργικές διαδικασίες που περιβάλλουν το παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία (N. Γεωργόπουλος, 2013). Συνοπτικά, οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

- τη διαχείριση των εισροών, όπου οι πρώτες ύλες παραλαμβάνονται, αποθηκεύονται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και διανέμονται στο εσωτερικό της
- τις εσωτερικές λειτουργίες, όπου οι εισροές μετατρέπονται σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες
- τη διαχείριση των εκροών, όπου τα τελικά προϊόντα συλλέγονται, αποθηκεύονται και αποστέλλονται στους διανομείς ή στους τελικούς αγοραστές
- το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις, όπου οι αγοραστές ενημερώνονται για τα διαθέσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης και παρακινούνται να τα προτιμήσουν έναντι των ανταγωνιστών και να τα αγοράσουν
- τις υπηρεσίες μετά την πώληση, όπου τα προϊόντα συντηρούνται και επιδιορθώνονται, επιλύονται τυχόν προβλήματα ή απορίες των αγοραστών ως προς αυτά και διατηρείται η διαλαμβανόμενη από τους αγοραστές αξία τους.

### **4.2.1 Η Διαχείριση Εισροών**

Η διαχείριση των εισροών (inbound logistics) αντιπροσωπεύει μια κύρια πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα και μια σημαντική πηγή δυνητικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την υποδοχή των πρώτων υλών και υλικών, την παραλαβή τους, τον έλεγχο της ποιότητάς τους, τη μεταφόρτωσή τους στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, την αποθήκευση και διακίνησή τους προς τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων, είτε των νεο-εισερχομένων, είτε των ήδη

προγραμματισμένων να εισέλθουν στην παραγωγική διαδικασία και τις επιστροφές προς τους προμηθευτές.

Οι νέες τεχνικές και βελτιώσεις που παρέχονται από τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης εισροών (inbound logistics information systems) μπορούν να συνδράμουν την επιχείρηση στη δημιουργία και ενίσχυση της αξίας που προσφέρει, αυτοματοποιώντας πολλές από τις απαιτούμενες διεργασίες της διαχείρισης εισροών, βελτιστοποιώντας τον μεταξύ τους συντονισμό, διασφαλίζοντας ότι κάθε βήμα ολοκληρώνεται με ταχύτητα, ασφάλεια και ακολουθεί το πρότυπο, μεταφέροντας τα αντίστοιχα δεδομένα στο πληροφοριακό σύστημα με ακρίβεια και σαφήνεια, απελευθερώνοντας ανθρώπινους και φυσικούς πόρους και μειώνοντας τον απαιτούμενο -για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα- χρόνο. Συνέπεια λοιπόν της αποτελεσματικής διαχείρισης εισροών, ιδιαίτερα μέσω της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων, είναι σαφώς η σημαντική βελτίωση στην κοστολογική θέση της επιχείρησης.

#### **4.2.2 Οι Εσωτερικές Λειτουργίες**

Οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης (operations) είναι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που μετατρέπουν τις πρώτες ύλες, τα εξαρτήματα ή άλλες εισροές σε έτοιμα προϊόντα και αφορούν το σχεδιασμό, τη δημιουργία, την κατασκευή και την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Περιλαμβάνουν επίσης δραστηριότητες που αφορούν τον απαιτούμενο κτιριακό και μηχανολογικό εξοπλισμό μαζί με τη συντήρησή του, τη συναρμολόγηση και συσκευασία του προϊόντος, τον έλεγχο της ποιότητάς του και την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Βελτιώσεις σε οποιοσδήποτε από αυτές τις δραστηριότητες και λειτουργικά συστήματα της επιχείρησης, συχνά οδηγούν την επιχείρηση στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας, σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των παραγωγικών διαδικασιών, σε περισσότερη εμπειρία και καλύτερη διαχείριση και εφαρμογή των γνώσεων που αποκτώνται ή έχουν ήδη αποκτηθεί και σε επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης των εσωτερικών λειτουργιών (operational information systems) αν και θεωρούνται από τα πιο δύσκολα, τόσο στην ανάπτυξη, όσο και στην υλοποίησή τους, δύνανται να επαυξήσουν την αξία που δημιουργεί η επιχείρηση μέσω των δραστηριοτήτων της, παρέχοντάς της πολλαπλές δυνατότητες στο συντονισμό των εσωτερικών λειτουργιών τόσο μεταξύ τους, όσο και με τη διαχείριση εισροών και εκροών, στην παροχή ανώτερης ποιότητας προϊόντων και

υπηρεσιών και επομένως ανώτερης αξίας για τον αγοραστή και γενικότερα στην ταχύτερη ανταπόκρισή της στις συνθήκες της αγοράς. Κατά συνέπεια, τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης εσωτερικών λειτουργιών αποτελούν σημαντικό όπλο για την κατάκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από την επιχείρηση (Rabinovich et. al., 2002).

#### **4.2.3 Η Διαχείριση Εκροών**

Η διαχείριση των εκροών (outbound logistics) αποτελεί σημαντικό τμήμα της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης και σχετίζεται με την αποτελεσματική διαχείριση των έτοιμων προϊόντων, που παρήχθησαν στο προηγούμενο στάδιο των εσωτερικών λειτουργιών, ήτοι την αποθήκευση, τη ροή και τη φυσική διανομή και μεταφορά τους εκτός της επιχείρησης προς τους ενδιάμεσους ή τους τελικούς αγοραστές. Περιλαμβάνει επίσης δραστηριότητες που σχετίζονται με την κυκλοφορία των έτοιμων προϊόντων, την προσβασιμότητα σε αυτά, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τη διαδικασία των παραγγελιών. Όπως και στις περιπτώσεις της διαχείρισης των εισροών και των εσωτερικών λειτουργιών, οποιεσδήποτε βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και ανταποκρισιμότητα της διαχείρισης εκροών, μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης εκροών (outbound information systems) και οι αντίστοιχες τεχνολογίες πληροφοριών, μπορούν να συνδράμουν αποτελεσματικά την επιχείρηση να δημιουργήσει και να προσθέσει περισσότερη αξία στις δραστηριότητές της, παρέχοντάς της ουσιαστικές δυνατότητες αυτοματοποίησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων της, όπως η αυτοματοποίηση των διαδικασιών αποθήκευσης των έτοιμων προϊόντων, η σωστή οργάνωση και η άμεση προσβασιμότητα σε αυτά, ο εντοπισμός των παραγγελιών σε πραγματικό χρόνο, ο στενότερος έλεγχος των διαθέσιμων αποθεμάτων και η ταχύτερη μετακίνηση των προϊόντων στους αγοραστές με τον πιο πρόσφορο και αποτελεσματικό για την επιχείρηση τρόπο, εξοικονομώντας πόρους και παρέχοντας άμεση και σε πραγματικό χρόνο πληροφόρηση στα αρμόδια στελέχη.

#### **4.2.4 Το Μάρκετινγκ και οι Πωλήσεις**

Η δραστηριότητα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων (marketing and sales) είναι υπεύθυνη για την πραγματική πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης και περιλαμβάνει τις επιμέρους δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των

μέσων, που επιτρέπουν στον αγοραστή να ενημερωθεί για το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία, να παρακινηθεί και τελικά να πεισθεί να το αγοράσει όπως ο εντοπισμός των πελατών και η προσέλκυσή τους, η διαφήμιση και προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το μίγμα μάρκετινγκ, η τιμολόγηση, ο τρόπος διανομής, η επιλογή των δικτύων διανομής και η διαχείρισή τους. Ουσιαστικά, πηγές αξίας σε αυτή τη δραστηριότητα αποτελούν τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της και το πόσο καλά επικοινωνεί αυτά τα οφέλη στο υφιστάμενο ή εν δυνάμει αγοραστικό κοινό της. Σημαντικές επίσης παράμετροι στη δραστηριότητα του μάρκετινγκ και των πωλήσεων αποτελούν ο προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πεδίου δράσης της επιχείρησης, η αξιολόγηση της διαπραγματευτικής δύναμης των ενδιαμέσων φορέων πωλήσεων, ο καθορισμός της τοποθεσίας και των σημείων του άμεσου δικτύου λιανικής πώλησης, η ανάλυση των τάσεων της αγοράς, οι προβλέψεις επί των πωλήσεων καθώς και η συλλογή και κατάλληλη αξιοποίηση της αναπληροφόρησης από τους αγοραστές.

Ειδικότερα, το μάρκετινγκ ασχολείται με τον εντοπισμό των πελατών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, με τον προσδιορισμό των επιθυμιών, των προτιμήσεων ή των αναγκών τους, με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων που να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, καθώς και με τη διαφήμιση και την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Περιλαμβάνει μια διαρκή ανάλυση των τάσεων που υπάρχουν γενικώς στην αγορά και των αλλαγών τους, την αναγνώριση πιθανών νέων ευκαιριών, τη συλλογή πληροφοριών για τους ανταγωνιστές αλλά και τους πιθανούς πελάτες από διάφορες εξωτερικές πηγές της επιχείρησης και τον εντοπισμό πιθανών λανθανουσών αναγκών τόσο των αγοραστών, όσο και του συναλλακτικού κοινού γενικότερα.

Το μάρκετινγκ ασχολείται επίσης με τη συνεχή αναζήτηση για τη δημιουργία, επικοινωνία και προσέλκυση πελατών και με τη διατήρηση και αύξηση του αριθμού τους, έτσι ώστε η επιχείρηση να γνωρίζει τόσο καλά τους πελάτες της, που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της να πωλούνται από μόνα τους. Ακόμη, η δραστηριότητα του μάρκετινγκ συλλέγει με νόμιμο και ηθικό τρόπο πληροφορίες για τους ανταγωνιστές (συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις και συνέδρια, παρακολούθηση δημοσιευμένων εκθέσεων και διαφημίσεων των ανταγωνιστών), για περαιτέρω ανάλυση και αξιολόγηση. Υπεισέρχεται τόσο στις λεπτομέρειες της διαφήμισης των προϊόντων ή των υπηρεσιών, της συσκευασίας τους, του χρώματος και του συνοδευτικού κειμένου που θα υπάρχει, όσο και στην τιμολόγησή τους, τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το επίπεδο των τιμών, τις δραστηριότητες προώθησης των προϊόντων και την επικοινωνία

με τους υφιστάμενους ή δυνητικούς πελάτες, προκειμένου εκείνοι να πληροφορούνται για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών και να παρακινούνται να τα αγοράσουν.

Οποιοσδήποτε βελτιώσεις στην ικανότητα του μάρκετινγκ καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της στρατηγικής και τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης, κατά κύριο λόγο επειδή τη συνδράμουν στον καθορισμό του ανταγωνιστικού πεδίου δράσης των λειτουργιών και διεργασιών που της προσθέτουν αξία και μέσω αυτού, η επιχείρηση δύναται να καθοδηγεί τις αποφάσεις της σχετικά με την αγορά στόχο που θα επιλέξει να εξυπηρετήσει, είτε είναι μια ποικιλία τμημάτων της αγοράς, είτε ένα στοχευμένο τμήμα της, αναπτύσσοντας την ανάλογη ανταγωνιστική στρατηγική της. Επίσης, το μάρκετινγκ αποτελεί σημαντική δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και για το λόγο ότι ασχολείται με τον καθορισμό της τιμής που η επιχείρηση είναι σε θέση να επιλέξει για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, καθώς η τιμή αυτή παρέχει μια μέτρηση της αξίας που η επιχείρηση έχει δημιουργήσει για τους πελάτες της.

Από την άλλη πλευρά, η δραστηριότητα των πωλήσεων ασχολείται με τις επαφές με τους πελάτες, τη λήψη των παραγγελιών, την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών, την παρακολούθηση μετά την πώληση, καθώς και με τη διοίκηση των πωλήσεων και την επίτευξη πιθανών συνεργασιών με χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές. Περιλαμβάνει τη διαρκή παρακολούθηση των τάσεων των πωλήσεων τόσο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, όσο και για τα αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες ανταγωνιστών, τη συλλογή πληροφοριών για το προφίλ των υφιστάμενων αγοραστών ακόμα και για τις καταναλωτικές συνήθειες των τελικών πελατών και τη λήψη αποφάσεων, σε συνεργασία με τη δραστηριότητα του μάρκετινγκ, σχετικά με το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ που πρέπει να διαμορφωθεί για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, συνεισφέροντας έτσι στην διερεύνηση νέων ευκαιριών και στη διενέργεια προβλέψεων επί των πωλήσεων.

Επίσης, η δραστηριότητα των πωλήσεων ασχολείται με την καταγραφή στοιχείων που αφορούν τις προτιμήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των υφιστάμενων πελατών, εντοπίζοντας τα προϊόντα με τις καλύτερες πωλήσεις, τους πιο «επικερδείς» ή πιο «πιστούς» πελάτες αλλά και τα πιο παραμελημένα τμήματα της πελατείας, συνδράμοντας έτσι την επιχείρηση στην επίτευξη σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling) και στον καλύτερο προγραμματισμό του σχεδιασμού και της παραγωγής νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, που να ικανοποιούν τις ανερχόμενες ανάγκες των πελατών και να αυξάνουν την «πιστότητά» τους προς την επιχείρηση.



Παράλληλα, η δραστηριότητα των πωλήσεων αξιολογεί τη διαπραγματευτική δύναμη των ενδιάμεσων φορέων πωλήσεων σε σχέση με το άμεσο δίκτυο της επιχείρησης, αναλύει τα δεδομένα σχετικά με την παραγωγικότητα των πωλήσεων ανά περιοχή, ανά πωλητή και ανά κανάλι διανομής, επιλέγει νέα, καθορίζει τις τοποθεσίες των σημείων λιανικής πώλησης και εφαρμόζει δράσεις παρακίνησης ώστε να λαμβάνει από αυτά, εύκολα και με χαμηλό κόστος, αναπληροφόρηση σχετικά με την διαλαμβανόμενη από τους αγοραστές ποιότητα των προϊόντων και την διαλαμβανόμενη ανταποκρισιμότητα της επιχείρησης.

Βελτιώσεις στη δραστηριότητα των πωλήσεων, μπορούν να επαυξήσουν σημαντικά την αξία που προσθέτει η επιχείρηση στις δραστηριότητές της αλλά και τη διαλαμβανόμενη αξία από τους πελάτες της. Η ανάγκη για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών από την επιχείρηση, μπορεί να προταθεί και από τη δραστηριότητα των πωλήσεων, ως αποτέλεσμα της διαχείρισης πληροφοριών και της παρατήρησης των καινοτομικών τρόπων με τους οποίους οι ενδιάμεσοι αγοραστές ή οι τελικοί πελάτες χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης. Επίσης, ο συντονισμός της δραστηριότητας των πωλήσεων με αυτή των εσωτερικών λειτουργιών και των εκροών, μπορεί να επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας και στη μείωση των διατηρούμενων αποθεμάτων, ακόμα και μέσω της παραγωγής «δεσμευμένων αποθεμάτων», τα οποία κατόπιν πωλούνται μέσω καθορισμένων συμβάσεων ή ήδη συναφθεισών συμφωνιών με αγοραστές. Συνεπώς η επιχείρηση, δύναται να επιτυγχάνει υψηλότερους κύκλους εργασιών, χαμηλότερο κόστος αποθήκευσης και απογραφής, παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με ανώτερη αξία για τους αγοραστές και μεγαλύτερη κερδοφορία.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι, τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πωλήσεων και μάρκετινγκ (sales and marketing information systems) μπορούν να επαυξήσουν την προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητες της επιχείρησης, να υποστηρίξουν την αποτελεσματική εκτέλεση και τον καλύτερο συντονισμό όλων αυτών των δραστηριοτήτων, την απλοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και τον διαχωρισμό των πελατών σε κατηγορίες βάσει δημογραφικών ή συναλλακτικών κριτηρίων όπως η ηλικία, η οικογενειακή ή επαγγελματική κατάσταση, οι πιο πρόσφατες αγορές τους, η συχνότητα ή η αξία των αγορών αυτών.

Με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων, η επιχείρηση δύναται να αξιοποιεί συνεχώς έγκυρες και επικαιροποιημένες πληροφορίες,

να μειώνει το κόστος συλλογής και διανομής τους σε σχέση με πιο παραδοσιακούς τρόπους και να συνδυάζει αυτό που τα στελέχη μάρκετινγκ θεωρούν ότι χρειάζονται πραγματικά και εκείνο που είναι οικονομικά εφικτό (P. Kotler & K. Keller, 2016). Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να βελτιώνει την ανταποκρισιμότητά της, την ακρίβεια και την ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχει στους πελάτες της, να αυξάνει τη διαλαμβανόμενη από αυτούς αξία, να βελτιώνει τα επίπεδα των πωλήσεών της και να εξοικονομεί πόρους με ταυτόχρονη μείωση του κόστους της.

#### **4.2.5 Οι Υπηρεσίες μετά την Πώληση**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση (after-sales services) αναγνωρίζονται σήμερα ως μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες δημιουργίας αξίας από τις επιχειρήσεις και επομένως αποτελούν μια αξιόλογη πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Περιλαμβάνουν δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση αλλά και την αύξηση της αξίας του προϊόντος από τη σκοπιά του αγοραστή, όπως η εγκατάσταση του προϊόντος, ο έλεγχος της καλής λειτουργίας του, η διαχείριση των εγγυήσεων, οι επισκευές και επιδιορθώσεις, η διαθεσιμότητα και η παροχή ανταλλακτικών, η ενημέρωση και εκπαίδευση των αγοραστών και η προσαρμογή των προϊόντων ή υπηρεσιών στις απαιτήσεις τους.

Γενικότερα, η επιτυχία στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση συνίσταται στο βαθμό που η επιχείρηση προσαρμόζεται, ανταποκρίνεται και ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες, αιτήματα και παράπονα των αγοραστών ή των τελικών πελατών, συνδυάζοντας κατάλληλα το «τι δύναται να προσφέρει» με βάση τους διαθέσιμους πόρους και το «τι είναι απαιτητό να προσφέρει» με βάση τις επιθυμίες ή ανάγκες των αγοραστών. Τις περισσότερες φορές, η αποδεκτή ποιότητα και αξία καθορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη. Συνεπώς, η εξυπηρέτηση των πελατών έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό μέσο αλλά και όπλο ανταγωνισμού σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης των υπηρεσιών μετά την πώληση (after-sales services information systems) βοηθούν την επιχείρηση να προσθέσει αξία στις δραστηριότητές της συστηματοποιώντας τις υπηρεσίες αυτές, εκτελώντας τις πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά και τη συνδράμουν επίσης στο συντονισμό τους με τη διαχείριση των εκροών και τη διαχείριση πωλήσεων. Με αυτούς τους τρόπους, η επιχείρηση επιτυγχάνει να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με τους πελάτες της, να προτεραιοποιεί τα αιτήματά τους και να τους εξυπηρετεί με συστηματικό και ποιοτικό

τρόπο, εκμεταλλευόμενη κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους της. Κατά συνέπεια, η χρήση πληροφοριακών συστημάτων στη διαχείριση των υπηρεσιών μετά την πώληση, επιφέρει σημαντικά δυνητικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, κυρίως μέσω της αύξησης και της διατήρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, προσφέροντάς τους αξία με τέτοιο τρόπο, που να την αντιλαμβάνονται και να την εκτιμούν.

### **4.3 Οι Δραστηριότητες Υποστήριξης στην Αλυσίδα Αξίας**

Οι δραστηριότητες υποστήριξης περιβάλλουν τις κύριες δραστηριότητες της αξιακής αλυσίδας της επιχείρησης, παρέχοντας την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους και συμβάλλουν στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητάς τους (N. Γεωργόπουλος, 2013). Ενώ ενισχύουν περισσότερες από μια κύριες δραστηριότητες, οι δραστηριότητες υποστήριξης παράλληλα βοηθούν η μία την άλλη και μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση, ισάξια με αυτή των κύριων δραστηριοτήτων. Συνοπτικά, οι δραστηριότητες υποστήριξης περιλαμβάνουν:

- τη διαχείριση προμηθειών, μέσω της οποίας η επιχείρηση εξασφαλίζει τις εισροές της που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της
- την ανάπτυξη της τεχνολογίας, μέσω της οποίας η επιχείρηση βελτιώνει τις υφιστάμενες μεθόδους εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων της
- τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, που περιλαμβάνει την πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων που εκτελούν τις κύριες δραστηριότητες
- την υποδομή και διοίκηση της επιχείρησης, που περιλαμβάνει τόσο τις λογιστικές, χρηματοοικονομικές και νομικές δραστηριότητες, όσο και το στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη όλων των ειδών των αποφάσεων για τον συντονισμό ολόκληρης της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

#### **4.3.1 Η Διαχείριση Προμηθειών**

Η δραστηριότητα των προμηθειών (procurement) είναι η «καρδιά» της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης και περιλαμβάνει όλες τις επιμέρους δραστηριότητες που εκτελούνται από το σημείο εντοπισμού των αναγκών της επιχείρησης σε πρώτες ύλες, αγαθά, υπηρεσίες ή εξοπλισμό, για τη διενέργεια και υποστήριξη όλων των δραστηριοτήτων της, μέχρι το τελικό στάδιο παράδοσής τους στην επιχείρηση. Οι

προμήθειες που σχετίζονται ευθέως με τη διαδικασία παραγωγής των τελικών προϊόντων (π.χ. πρώτες ύλες, εξαρτήματα και μέρη, τμήματα προϊόντων) χαρακτηρίζονται ως άμεσες ενώ, οι έμμεσες προμήθειες αφορούν την απόκτηση λειτουργικών πόρων που δεν σχετίζονται με την παραγωγή, τους οποίους προμηθεύεται μια επιχείρηση για να καταστήσει δυνατή τη δραστηριοποίησή της και να ενεργοποιήσει τις λειτουργίες της (π.χ. βαρέως τύπου εξοπλισμός, κτιριακές εγκαταστάσεις, συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης, υπηρεσίες ταξιδίων, υπηρεσίες ιστού, προμήθειες γραφείου, αναλώσιμα μηχανών ή εξοπλισμού, Η/Υ κ.τ.λ.).

Η διαχείριση των προμηθειών, ενώ συνεπάγεται τη λήψη αποφάσεων αγοράς υπό συνθήκες στενότητας πόρων, έχει ως στόχο να εξασφαλίζει ότι ο εφοδιασμός διενεργείται απρόσκοπτα για την ύπαρξη συνεχούς διαθεσιμότητας και ότι πληρούνται τα βασικά κριτήρια που έχουν τεθεί και είναι σημαντικά για την επιχείρηση. «Η συστηματική διαδικασία απόφασης για τον προσδιορισμό και την επιλογή της ποιότητας, ποσότητας, τιμής, χρόνου και της πηγής αγοράς για ένα αντικείμενο, υλικό, προϊόν, εμπόρευμα ή υπηρεσία που έχει αποφασιστεί η απόκτησή του και η εφαρμογή κανόνων διασφάλισης ότι το παραλαμβανόμενο είδος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτούμενες προδιαγραφές», αποτελεί τον ορισμό της λειτουργίας των προμηθειών (Σ. Κόνταρης, 2002).

Συνεπώς, η διαχείριση των προμηθειών ενσωματώνει πολλαπλές επιμέρους λειτουργίες και αντίστοιχες, στρατηγικά σημαντικές, αποφάσεις οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται από τα στελέχη της επιχείρησης για να ελέγχεται αποτελεσματικά ο προμηθευτικός κύκλος και για να μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Τέτοιες αποφάσεις είναι, ο προσδιορισμός της ανάγκης, ο αποτελεσματικός υπολογισμός όλων των αναγκών σε προμήθειες και η ανάπτυξη προδιαγραφών βάσει κριτηρίων ποιότητας, ποσότητας, τιμής και χρόνου παράδοσης, η έρευνα και ο εντοπισμός των διαθέσιμων πηγών προμήθειας και η αξιολόγησή τους συνεκτιμώντας τα ανωτέρω κριτήρια, η διαπραγμάτευση, η τελική επιλογή των προμηθευτών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης, η επιλογή και διαχείριση του τρόπου συνεργασίας μαζί τους (επί παραδείγματι μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης, αναθέσεων ή κατάρτισης συμβολαίων) καθώς και ο καθορισμός των όρων πληρωμής, η διεκπεραίωση των παραγγελιών με ταυτόχρονη παρακολούθησή τους και τέλος η επίτευξη στενότερων και μακροχρόνιων σχέσεων με τους αξιόπιστους και σημαντικούς προμηθευτές, για την επίτευξη συνεργειών σε όρους ποιότητας, ταχύτητας και κόστους.

Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης προμηθειών (procurement information systems) με τη συνδρομή της πληροφοριακής τεχνολογίας, μπορούν να συμβάλουν καταλυτικά στη δημιουργία ανώτερης αξίας, βελτιώνοντας τη διαχείριση προμηθειών τόσο σε λειτουργικό επίπεδο όσο και σε τακτικό και στρατηγικό επίπεδο, προσδίδοντας στην επιχείρηση δυνατότητες απλοποίησης, ευελιξίας, ανθεκτικότητας, αυτοματοποίησης αλλά και εναλλακτικές λύσεις πηγών προμήθειας, υποστηρίζοντας κάθε ομάδα στελεχών στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και στη διαδικασία λήψης των απαραίτητων αποφάσεων.

Η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης προμηθειών, συμβάλλει αποτελεσματικά στην καλύτερη κατανόηση και έλεγχο όλων των βημάτων του προμηθευτικού κύκλου και στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσής τους, στην ενίσχυση της συνεργασίας των εσωτερικών τμημάτων της επιχείρησης, στον ανασχεδιασμό και εξορθολογισμό των διαδικασιών και την εξάλειψη βημάτων, που δεν παρέχουν ουσιαστική προστιθέμενη αξία στα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης, στην καλύτερη «ορατότητα» (visibility) των προμηθευτικών δαπανών αλλά και του κόστους σε σχέση με το προκύπτον για την επιχείρηση όφελος, στη δραστική αύξηση της εμβέλειας των προμηθειών, προσδίδοντας μεγαλύτερη ασφάλεια και καλύτερη ικανότητα ανταπόκρισης σε περιπτώσεις ανεπαρκούς εξυπηρέτησης από τις βασικές προμηθευτικές πηγές.

Επίσης, τα πληροφοριακά συστήματα συνδράμουν την επιχείρηση στην καλύτερη αξιολόγηση του βαθμού συμμόρφωσης των προμηθευτών με τις τιθέμενες προδιαγραφές, στην ελαχιστοποίηση των ενεχόμενων κινδύνων που θα μπορούσαν να διαταράξουν την ομαλή λειτουργία του προμηθευτικού κύκλου και των εφοδιαστικών γραμμών, στην ενδυνάμωση και αξιοποίηση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τη διασύνδεση των πληροφοριακών τους συστημάτων, στην τεχνολογική ανάπτυξη και στην προώθηση της καινοτομίας.

Τα παραπάνω προκύπτοντα οφέλη από την αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στη μείωση του συνολικού κόστους των προμηθειών και του κινδύνου σφαλμάτων και παρατυπιών, στην εξοικονόμηση πόρων, που μακροπρόθεσμα μπορεί να της επιτρέψει την κατεύθυνση των πόρων αυτών σε άλλες στρατηγικές πρωτοβουλίες, στην ενίσχυση της διαπραγματευτικής της δύναμης έναντι των προμηθευτών της, στην αύξηση της ποιότητας των εκροών της, στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αποδοτικότητας και

αποτελεσματικότητας, στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών της και συνεπώς στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών και σε υψηλότερη κερδοφορία.

#### **4.3.2 Η Ανάπτυξη της Τεχνολογίας**

Στη σημερινή εποχή, το φάσμα των χρησιμοποιούμενων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις οποιοδήποτε κλάδου είναι πολύ ευρύ, καθώς εξελίσσονται αλματωδώς και οι καινοτομίες που επιφέρουν, επηρεάζουν όλες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας των επιχειρήσεων. Είτε κύριες, είτε υποστηρικτικές, όλες οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας ενσωματώνουν κάποιου είδους τεχνολογία προκειμένου να επιτελούν το σκοπό τους και να προσθέτουν αξία στα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες. Συνεπώς η δραστηριότητα της ανάπτυξης της τεχνολογίας (technology development) αποκτά ιδιαίτερη σημασία για κάθε επιχείρηση.

Σε αυτή τη δραστηριότητα εμπίπτουν και εξετάζονται οι πληροφοριακές τεχνολογίες, τα πληροφοριακά συστήματα και οι βελτιώσεις και καινοτομίες που επιφέρει η σωστή αξιοποίησή τους από την επιχείρηση, είτε σχετικά με τα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, είτε σχετικά με τις λειτουργικές και διοικητικές της διεργασίες. Τεχνολογία ενσωματώνεται τόσο στο υλικό (hardware) και λογισμικό (software) των Η/Υ και γενικότερα στον εξοπλισμό της επιχείρησης, όσο και στις προτυποποιημένες διαδικασίες διαχείρισης και λειτουργίας μιας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός εργοστασίου ή στην τεχνογνωσία (know-how) των εργαζομένων που εφαρμόζεται για το μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές και περιλαμβάνει επί παραδείγματι, τεχνικές γνώσεις σχετικά με την ανάπτυξη, την κατασκευή ή την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Η υποστηρικτική δραστηριότητα της ανάπτυξης της τεχνολογίας ξεπερνά τα παραδοσιακά όρια της έρευνας και ανάπτυξης (research and development - R&D) και εκτείνεται πέρα από τις τεχνολογίες που εφαρμόζονται στα προϊόντα αυτά καθ' αυτά (Ν. Γεωργόπουλος, 2013). Πηγές αξίας στη δραστηριότητα αυτή, αποτελούν τόσο οι ενέργειες του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης για την αποτελεσματική ανάπτυξη πρωτοβουλιών για τις διαδικασίες και τα προϊόντα της επιχείρησης, τη δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων και την ανανέωση του εξοπλισμού, όσο και οι παράγοντες που προωθούν την οικοδόμηση θετικών και συνεργατικών σχέσεων μεταξύ του τμήματος και των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης, την ανάπτυξη ευνοϊκής

κουλτούρας για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στο εσωτερικό περιβάλλον, την κατάρτιση του προσωπικού και τον εφοδιασμό του με άριστα επαγγελματικά προσόντα και ικανότητες, την ανάπτυξη και προστασία της «γνώσης» που παράγεται και χρησιμοποιείται από την επιχείρηση και τη διατήρηση της τεχνικής αριστείας, τη ρύθμιση του κόστους κτήσης και εφαρμογής της τεχνολογίας αλλά και του κόστους για τη διατήρηση των υφιστάμενων τεχνολογικών προτύπων.

Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι στο σημερινό τεχνολογικά καθοδηγούμενο περιβάλλον, ο ρόλος που διαδραματίζει η δραστηριότητα της ανάπτυξης της τεχνολογίας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικός για την δημιουργία και προθήκη αξίας, για την υποστήριξη όλων των δραστηριοτήτων και των πληροφοριακών συστημάτων και συνδέεται άμεσα με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι τεχνολογικές καινοτομίες που αντιπροσωπεύουν προοδευτικές εξελίξεις στους τομείς των πληροφοριών και επικοινωνιών, των μεταφορών, της ενέργειας, της εκπαίδευσης και κατάρτισης, της υγείας και της ασφάλειας, των γνωστικών επιστημών ή της πληροφορικής, επιτρέπουν στις σημερινές επιχειρήσεις να δημιουργούν νέες μορφές εργασίας, νέα πληροφοριακά συστήματα και εντελώς νέα επιχειρηματικά μοντέλα για τη διοίκηση και λειτουργία τους, να βελτιστοποιούν τις επιχειρηματικές τους διεργασίες για την επίτευξη αριστείας, να ερευνούν νέες τάσεις, να σχεδιάζουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες διαφοροποιούμενα από τους ανταγωνιστές τους, να μειώνουν το κόστος τους, να διασυνδέονται με πελάτες και προμηθευτές, αναπτύσσοντας στενότερες σχέσεις μαζί τους και γενικότερα να καινοτομούν για να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους, να προστατεύουν και να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη κερδοφορία (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

#### **4.3.2.1 Προβληματισμοί σχετικά με την Ανάπτυξη της Τεχνολογίας**

Παρόλα τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στις επιχειρήσεις και τα οφέλη που μπορούν να χρησιμοποιούνται και να απολαμβάνονται από ένα μεγάλο πλήθος χρηστών τους, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον για πολλά χρόνια, απαιτούν τη δέσμευση σημαντικού αριθμού πόρων, τόσο στο στάδιο της εισαγωγής, όσο και στο στάδιο της εφαρμογής τους. Οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφαλαιακές επενδύσεις, οι πολυετείς προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη και η αναγκαία εκπαίδευση του προσωπικού, ως προς την αποδοχή της αλλαγής αλλά και ως προς την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας, μπορούν να

καταστήσουν την επένδυση σε αυτή, επικίνδυνη για την επιχείρηση (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Επιπλέον, με δεδομένο το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές μπορούν επίσης να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες σε κάποιο χρονικό σημείο, που θα είχε ως αποτέλεσμα την αποκόμιση μικρότερου οφέλους από την αναλυόμενη επιχείρηση και με δεδομένη την πιθανή επιθυμία ή απόφαση της Διοίκησης, να διατηρήσει αμετάβλητες τις τιμές των προϊόντων της στην αγορά και τη μη μετακύληση του κόστους στους αγοραστές της, ο καθορισμός του κατάλληλου χρόνου για την ανάπτυξη και υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση της επιχείρησης (Huang et. al., 2013).

Η υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας δύναται να αποβεί κερδοφόρα για την επιχείρηση εφόσον το κόστος παραγωγής μπορεί να μειωθεί σημαντικά με παράλληλη σημαντική αύξηση του μεριδίου αγοράς, λόγω της ισχυρής ανταπόκρισης των αγοραστών στη βελτιωμένη -μέσω της τεχνολογίας- ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας και εφόσον οι ανταγωνιστές δεν αναμένεται να αντιδράσουν σημαντικά ή να αντιγράψουν άμεσα την τεχνολογία αυτή (Huang et. al., 2013).

Συνεπώς, τα διευθυντικά στελέχη κάθε επιχείρησης πρέπει πρώτα να κατανοήσουν τις προκλήσεις που ενσωματώνει η επένδυση στην τεχνολογία, όχι μόνο εξαιτίας του μεγέθους των κεφαλαιακών απαιτήσεων, αλλά και λόγω της αβεβαιότητας πολλών παραγόντων, τους οποίους πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους. Η λήψη της απόφασης για το εάν και πότε η επιχείρηση θα επενδύσει και θα υιοθετήσει μια νέα τεχνολογία, απαιτεί την στρατηγική σκέψη των στελεχών της και την στάθμιση πολλών και αβέβαιων παραγόντων και μεταβλητών, όπως η καταναλωτική ζήτηση, η αντίδραση του ανθρώπινου δυναμικού, η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές και οι δραματικές εξελίξεις στην ίδια την τεχνολογία.

#### **4.3.3 Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι επιχειρήσεις και γενικά κάθε είδους οργανισμοί, στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους που ο καθένας διαθέτει τη δική του προσωπικότητα, τις δικές του αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και τη δική του συμπεριφορά. Παράλληλα, οι άνθρωποι είναι οι μοναδικοί από τους συντελεστές παραγωγής που σκέπτονται, μαθαίνουν, προσπαθούν, θέτουν στόχους, αποφασίζουν, παρακινούνται και έχουν θέληση, προσδοκίες και ανάγκες που επιθυμούν να ικανοποιήσουν. Για το λόγο αυτό, τα



τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται λεκτικά περισσότερο οι όροι «ανθρώπινο δυναμικό» ή «ανθρώπινοι πόροι», απ' ότι «εργαζόμενοι» ή «προσωπικό», αφού δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις ιδιότητες του χαρακτήρα και της προσωπικότητάς των ανθρώπων, που μεταφέρονται μαζί τους στο χώρο εργασίας τους (ευφυΐα, ικανότητες για μάθηση, αφοσίωση, δεξιότητες, εμπειρία) και εννοιολογικά αποτυπώνεται καλύτερα ο σημαντικός στρατηγικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, ως πηγή αξίας, πλούτου και δημιουργίας ανταγωνιστικών δυνάμεων και ικανοτήτων από την επιχείρηση.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής για τη λειτουργία της και την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της. Οι ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, η διάθεση και ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και η ενεργητική συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της και τέλος την επιτυχία και επιβίωση της (Ν. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντάς, 2003).

Η αποτελεσματική διαχείριση και ο κατάλληλος συντονισμός των ανθρώπινων πόρων επηρεάζει κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας έργο, δύσκολο και πολύπτυχο, που απαιτεί γνώσεις και τέχνη, ώστε οι άνθρωποι να καταστούν ικανοί, να θέλουν και τελικά να συμβάλουν στην «ενεργοποίηση» των υπόλοιπων παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης, στη δημιουργία απaráμιλλης αξίας και εν τέλει στην κατάκτηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή όλων των δραστηριοτήτων που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική σημασία της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμου, εργασίας και επιχείρησης και θέτοντας τον ανθρώπινο παράγοντα στο επίκεντρο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επιτυχημένη πορεία στο μέλλον (Ν. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντάς, 2003). Περιλαμβάνει το σύνολο των αλληλένδετων στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών που πρέπει να σχεδιαστούν και εκτελεστούν, για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους, αλλά και για να επηρεάσει την κουλτούρα και τη δομή της, ώστε επιτευχθεί εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον της.

Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (human resource management information systems) μπορούν να βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό την επιχείρηση να δημιουργήσει και να προσφέρει περισσότερη προστιθέμενη αξία στις δραστηριότητές της, αφού το κύριο συστατικό τους στοιχείο -ο ανθρώπινος παράγοντας- αποτελεί από μόνος του σημαντική πηγή αξίας για την επιχείρηση. Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δεν περιορίζονται μόνο στην υποστήριξη των «παραδοσιακών» λειτουργικών καθηκόντων για τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, όπως ο προγραμματισμός, η ανάλυση της εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η ένταξη των νεοπροσληφθέντων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η παροχή ανταμοιβών και κινήτρων, η αξιολόγηση της απόδοσης και οι εργασιακές σχέσεις.

Αντίθετα, τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δίνουν τη δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης να εστιάζονται σε πιο στρατηγικούς ρόλους, όπως ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό και η διεξαγωγή οικονομικών προβλέψεων και προγραμματισμού για την επιτυχία των μακροπρόθεσμων σχεδίων της επιχείρησης, η διαχείριση της γνώσης, ο σχεδιασμός και η δημιουργία συνθηκών για την ανάπτυξη στελεχών υψηλού δυναμικού (ταλέντα), η εκμετάλλευση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων τους και η αποτελεσματική αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους (N. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντάς, 2003).

Επίσης, τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να σχεδιάζει και να εφαρμόζει προγράμματα ολικής ποιότητας, συστήματα ανάπτυξης ηγεσίας, ενδυνάμωσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της για απόδοση, αλλά και πολιτικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν στον ανθρώπινο παράγοντα, τη δημιουργία κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, την ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, τη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων και κατά το δυνατόν ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας, αυξάνοντας έτσι τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού.

Τέλος, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, τα στελέχη δύνανται να ελέγχουν τον εναρμονισμό της δραστηριότητας αυτής με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και να εξάγουν ασφαλή συμπεράσματα, σχετικά με το βαθμό ευθυγράμμισης των τακτικών και πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις γενικότερες επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές της επιχείρησης (Rees & Smith, 2014).

Με βάση τα παραπάνω, η επιχείρηση δύναται, υιοθετώντας καλές πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, να δημιουργεί ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της μέσω της αυξημένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων της, που τη συνδράμουν στον εκσυγχρονισμό των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της, στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της, στη ταχύτερη ανταπόκρισή της στις συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς, στην ενίσχυση της ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών της και γενικότερα στην υποστήριξή της, ώστε να δημιουργεί νέους τύπους ανταγωνιστικών δυνάμεων και ικανοτήτων και να εκπληρώνει τους στόχους της.

#### **4.3.4 Η Υποδομή της Επιχείρησης**

Η επιχειρησιακή υποδομή (firm infrastructure) περιλαμβάνει τόσο τους μηχανισμούς διαχείρισης και εκτέλεσης των καθημερινών λειτουργιών και διεργασιών της επιχείρησης, όσο και τις γενικές δραστηριότητες της Διοίκησής της. Αναφέρεται στις λογιστικές, τις χρηματοοικονομικές και τις νομικές υποστηρικτικές δραστηριότητές της, στη διαχείριση και διασφάλιση της ποιότητας, στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, στις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο νομικό και πολιτικό περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα ενσωματώνει και την οργανωτική δομή, την επιχειρησιακή κουλτούρα, τη γενική (στρατηγική) διαχείριση, το στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη όλων των ειδών των αποφάσεων για τον συντονισμό ολόκληρης της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή υποδομή είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και τελικά διενεργούνται όλες οι δραστηριότητες δημιουργίας αξίας και λειτουργεί υποστηρικτικά προς το σύνολό τους, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί αξία με τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται υπό την αιγίδα της και την καθοδήγηση της Διοίκησης και δεν πρέπει επ' ουδενί να αγνοείται όταν διαμορφώνονται ανταγωνιστικές στρατηγικές. Με την υποδομή της, η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίζει αποτελεσματικά και με συνέπεια τις ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό της περιβάλλον, τις δυνάμεις και αδυναμίες στο εσωτερικό της, τους πόρους και τις ικανότητές της, να υποστηρίζει και να επιτυγχάνει το συντονισμό και την εναρμόνισή τους με τις στρατηγικές της, ώστε να διαγράψει επιτυχημένη πορεία και αποδόσεις πάνω από το μέσο όρο του κλάδου δραστηριοποίησής της.

Τα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία αποτελούν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνονται στην υποδομή της και την υποστηρίζουν, διαδραματίζοντας πολύ σημαντικό και στρατηγικό ρόλο στη δημιουργία και διατήρηση της αξίας, στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στην επίτευξη του σκοπού και των στόχων της επιχείρησης.

#### **4.3.4.1 Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Λογιστική Διαχείριση**

Προκειμένου να λειτουργεί, να αναπτύσσεται και να πραγματοποιεί αγορές και πωλήσεις, η επιχείρηση πραγματοποιεί πολλαπλές και συνήθως πολύπλοκες οικονομικές συναλλαγές με το περιβάλλον της, εντοπίζει τα απαιτούμενα κεφάλαια και προσπαθεί να τα διαχειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε να απολαμβάνει τη μέγιστη δυνατή απόδοση από τις επενδύσεις της. Τόσο η παρακολούθηση και καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών, όσο και η λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την αξιολόγηση, την επιλογή ή τη βελτίωσή τους, αποτελούν σημαντική πρόκληση για την επιχείρηση. Προκειμένου να τα καταφέρει με επιτυχία, η επιχείρηση ενεργοποιεί τη δραστηριότητα της χρηματοοικονομικής διοίκησης και λογιστικής διαχείρισης, η οποία όμως απαιτεί την αξιοποίηση μεγάλης ποσότητας πληροφοριών από εσωτερικές πηγές, αλλά κυριότερα από εξωτερικές πηγές της επιχείρησης.

Τα πληροφοριακά συστήματα χρηματοοικονομικής διοίκησης και λογιστικής διαχείρισης (financial and accounting management information systems) συνδράμουν σε σημαντικό βαθμό τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της επιχείρησης στην κατάρτιση συνοπτικών αναφορών, στη δημιουργία χρηματοοικονομικών καταστάσεων και εκθέσεων, στη διενέργεια χρηματοοικονομικών αναλύσεων και στη μέτρηση και εξακρίβωση των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων, προσφέροντας έτσι στην επιχείρηση ευρύτερη εικόνα και βαθύτερη οπτική της κεφαλαιακής της κατάστασης και επάρκειας.

Συμμετέχουν και υποστηρίζουν τη διαδικασία λήψης των σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων όπως, η αξιολόγηση και επιλογή των κατάλληλων πηγών και τρόπων χρηματοδότησης για την απόκτηση χαμηλού κόστους κεφαλαίων, η διαχείριση διαθεσίμων και η αξιοποίησή τους με τις πλέον αποδοτικές επιλογές, η διεύθυνση των επενδυτικών δραστηριοτήτων, η επιλογή και υλοποίηση των κατάλληλων στρατηγικών ταμειακής διαχείρισης, η διαχείριση των οικονομικών κινδύνων αλλά και η επιλογή των λειτουργιών και διαδικασιών που χρίζουν βελτίωσης, προσφέροντας στα αρμόδια στελέχη περισσότερη ασφάλεια και μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας.

#### 4.3.4.2 Οι Νομικές Δραστηριότητες

Το νομικό τμήμα της επιχείρησης διαδραματίζει πολύ σπουδαίο υποστηρικτικό ρόλο σε όλες τις λειτουργίες και διεργασίες της που εκτελούνται στο παρόν ή σχεδιάζονται για το μέλλον. Με τη συνεχή παρακολούθηση του νομικού πλαισίου που σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, την κατάρτιση και οριστικοποίηση συμβατικών κείμενων και παντός είδους νομικών έγγραφων, την ομοιόμορφη απάντηση σε αιτήματα, παράπονα ή αντιδράσεις που υποβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον (κρατικοί φορείς, πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι κτλ), τα στελέχη του νομικού τμήματος διασφαλίζουν την καλή λειτουργία της επιχείρησης, τον διαρκή έλεγχο της συμμόρφωσής της με την κείμενη νομοθεσία και το καταστατικό της, τη μετάδοση της απαραίτητης πληροφόρησης στις ομάδες ενδιαφερομένων, ανάλογα με το είδος τους, τα συμφέροντά τους, τις υποχρεώσεις γνωστοποίησης ή τις κανονιστικές υποχρεώσεις της επιχείρησης και παρέχουν αναλυτικά στοιχεία και κατευθυντήριες οδηγίες στη Διοίκηση, ως προς τα επιμέρους ειδικότερα ζητήματα που άπτονται της εταιρικής διακυβέρνησης ή της διαμόρφωσης των εταιρικών και εργασιακών σχέσεων.

Προσθέτουν επίσης μεγάλη αξία στην αλυσίδα δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αφού προσφέρουν βαθύτερη οπτική και ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη στη Διοίκησή της, εξετάζοντας θέματα σύναψης εμπορικών συμφωνιών ή στρατηγικών συμμαχιών, επενδύσεων μέσω επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), ζητήματα ανάθεσης, χρηματοδότησης και αδειοδότησης για την εκτέλεση δημόσιων ή ιδιωτικών έργων και θέματα φορολογικού, τραπεζικού ή περιβαλλοντικού δικαίου. Παράλληλα, παρέχουν ουσιαστική νομική συνδρομή σε ενέργειες αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, συγχωνεύσεων, εξαγορών ή μεταβίβασης επιχειρήσεων, απόκτησης ή εκχώρησης περιουσιακών στοιχείων, μίσθωσης ή χρηματοδοτικής μίσθωσης ακινήτων, αλλά και σε υποθέσεις σχεδιασμού και συμμόρφωσης επί φορολογικών υποχρεώσεων που απορρέουν κατά την σύναψη ή εκτέλεση, διασυνοριακών εμπορικών και εταιρικών συμβάσεων.

Επιπλέον, το νομικό τμήμα έχει ως στόχο την καθιέρωση ενιαίων αξιών και προτύπων, ακόμα και πέραν όσων οι χρηματοπιστωτικοί ή νομικοί κανόνες απαιτούν, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση της εταιρικής διακυβέρνησης, της δημόσιας εικόνας και επικοινωνίας της επιχείρησης, της φήμης της και του ρόλου της ως «εταιρικού πολίτη», καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια εξισορρόπησης των ιδιωτικών συμφερόντων της με τα δημόσια συμφέροντα, που επηρεάζονται από τη λειτουργία και

τις πράξεις της και συμβάλλοντας έτσι καταλυτικά στη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση της αξίας στον οργανισμό.

Παράλληλα, η συνεργασία του νομικού τμήματος με άλλα τμήματα της επιχείρησης και ειδικότερα με αυτό του εσωτερικού ελέγχου, συνδράμει αποτελεσματικά στον εντοπισμό, την ανάλυση, την προτεραιοποίηση και γενικότερα τη διαχείριση των κινδύνων, εξετάζοντας και αναθεωρώντας όλες τις προσπάθειες αντιμετώπισής τους σε σχέση με τους νόμους και τις κανονιστικές και ρυθμιστικές διατάξεις. Συνήθεις περιοχές ενδιαφέροντος σχετικά με τους κινδύνους που μπορούν να πλήξουν τόσο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, όσο και τη φήμη και ηθική ή δεοντολογική της συμπεριφορά, είναι η διαφθορά και η δωροδοκία, η παραβίαση του ελεύθερου και θεμιτού ανταγωνισμού, η προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και των ατομικών δικαιωμάτων, η σύγκρουση συμφερόντων, η προστασία του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας και το ξέπλυμα βρώμικου χρήματος.

Τα πληροφοριακά συστήματα με τη βοήθεια των συνεχώς εξελισσόμενων πληροφοριακών τεχνολογιών, δύνανται να συνδράμουν σε μεγάλο βαθμό όλες τις νομικές δραστηριότητες της επιχείρησης και να ενισχύσουν σημαντικά τη δημιουργία αξίας από αυτές. Η καλύτερη επίβλεψη του βαθμού συμμόρφωσης της επιχείρησης με τις υποχρεώσεις της και η λήψη άμεσων αποφάσεων για τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες, η βελτίωση της διαφάνειας και της αποδοχής των απτών λύσεων νομικού περιεχομένου που παρέχουν τα στελέχη, βάσει των έγκριτων νομικών πηγών που έχουν στη διάθεσή τους, η ενίσχυση της σημασιολογικής ταυτότητας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, μέσω της ομοιογένειας των λαμβανόμενων αποφάσεων για ίδιες ή παρόμοιες υποθέσεις και η απόσχιση του κίνδυνου της διακριτικής ευχέρειας κάποιου υπαλλήλου ή στελέχους, είναι μερικά από τα σημαντικά οφέλη που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα και συμβάλουν στη δημιουργία και διατήρηση της αξίας στον οργανισμό.

Ακόμα, η βελτίωση της ανταποκρισιμότητας της επιχείρησης λόγω της άμεσης και με συντεταγμένο τρόπο αντιμετώπισης και απάντησης σε τυχόν αιτήματα ή παραινήσεις κατά τη διάρκεια ελέγχων ή επιθεωρήσεων από εποπτικές αρχές, αλλά και λόγω της άμεσης ενημέρωσης των στελεχών για τυχόν αναθεωρήσεις ή αλλαγές σε υφιστάμενους κανονισμούς ή τυχόν απορρέουσες υποχρεώσεις της επιχείρησης που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως νομικές και φορολογικές υποχρεώσεις γνωστοποίησης των στοιχείων της δραστηριότητάς της σε ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), η επίδειξη της θετικής στάσης της Διοίκησης ως προς

τον εξωτερικό έλεγχο της από τις ομάδες αυτές και ιδιαίτερα από τους μετόχους και τους κρατικούς μηχανισμούς, ενισχύουν τη διαφάνεια και τη φερεγγυότητα της επιχείρησης και επαναβεβαιώνουν την εμπιστοσύνη όλων των ομάδων στην ακεραιότητα της Διοίκησης αλλά και της επιχείρησης γενικότερα.

Τέλος, τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στην ευαισθητοποίηση του προσωπικού σχετικά με ζητήματα διατήρησης και ενίσχυσης της προστασίας των επιχειρησιακών δεδομένων και πληροφοριών αλλά και των ευαίσθητων δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και διευκολύνουν τη ροή πληροφοριών και τις ροές εργασίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, μειώνοντας τη γραφειοκρατία, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο και κόστος για την επιχείρηση και υποστηρίζοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με το να παρέχουν την αναγκαία νομική καθοδήγηση και υποστήριξη σε υποθέσεις όπου χρειάζεται πραγματικά.

#### **4.3.4.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος**

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου μαζί με τις νομικές δραστηριότητες, αποτελούν σημαντικό πυλώνα της υποδομής της επιχείρησης και προσθέτουν ουσιαστική αξία στις δραστηριότητες της. Ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις, τόσο η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία τους, όσο και ο βαθμός συμμόρφωσής τους προς τον κανονισμό λειτουργίας και τις διατάξεις που προκύπτουν από την εσωτερική τους ροή επικοινωνίας και τις διοικητικές τους αποφάσεις και επηρεάζονται άμεσα από το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος που διέπει τη λειτουργία τους, εξετάζονται και αναλύονται από μια ανεξάρτητη οντότητα εσωτερικού ελέγχου (πρόσωπο ή λειτουργικό τμήμα), το οποίο αναφέρεται απευθείας στη Διοίκηση της κάθε επιχείρησης και της παρέχει εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες ενεργώντας συμπληρωματικά ως σύμβουλος χωρίς, ούτε να υποκαθιστά, ούτε να αντικαθιστά τη λειτουργία της.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας (<http://www.hiia.gr>) «ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική επαγγελματική προσέγγιση, ως προς την αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Αποστολή του εσωτερικού ελέγχου είναι να ενισχύει και να

προστατεύει την αξία του οργανισμού, παρέχοντας αντικειμενική και βάσει κινδύνων διαβεβαίωση, συμβουλές και πληροφόρηση». Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι, ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων, αλλά αποτελεί μέθοδο για την διεύρυνση της προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης, μέσω παροχής συμβουλευτικής δράσης προς την κατεύθυνση επίτευξης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου, εφαρμόζει συστηματική παρακολούθηση επί των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, αναγνωρίζει τις πιο επικερδείς και τις πιο ζημιογόνες, ελέγχει τη νομιμότητα και κανονικότητά τους και τις προτεραιοποιεί, δίνοντας βάση κυριότερα σε αυτές που οδηγούν την επιχείρηση σε έκθεση μεγάλου ύψους υλικών ή άυλων πόρων ή σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων. Ο εσωτερικός έλεγχος αναγνωρίζει επίσης τις διοικητικές και οργανωτικές δυσλειτουργίες και γνωμοδοτεί προς τη Διοίκηση της επιχείρησης, υπό τη μορφή ανεξάρτητης συμβουλής ή σύστασης, ως προς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της, ως προς την ποιότητα και τη λειτουργία των συστημάτων της και εισηγείται μέτρα πρόληψης, βελτίωσης ή και διόρθωσης, υποδεικνύοντας τις επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες που χρίζουν αυξημένης επιτήρησης, αναθεώρησης, αναβάθμισης ή επανασχεδιασμού, ακόμα και αν αυτές αφορούν νέα ή υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες, συστήματα, υλικούς ή άυλους πόρους, ή ολόκληρες επιχειρηματικές μονάδες, συμβάλλοντας έτσι στη διόρθωση των εντοπιζόμενων αδυναμιών, στην αποφυγή νέων δυσλειτουργιών, στην αποτελεσματική διακυβέρνηση αλλά και στην επίτευξη της ανάπτυξης.

Συνεπώς, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου σχεδιάζονται και υλοποιούνται για να καλύπτουν όλες τις επιχειρηματικές μονάδες, λειτουργίες, διαδικασίες και πληροφορικά συστήματα της επιχείρησης και για να αξιολογούν την επάρκεια της λειτουργίας της, προκειμένου να προστατεύονται η περιουσία και τα συμφέροντά της και να διασφαλίζεται η καλή της λειτουργία, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξή της. Διαφαίνεται λοιπόν ότι, τα πληροφοριακά συστήματα εσωτερικού ελέγχου αποτελούν χρήσιμα εργαλεία που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και συμβάλλουν ουσιαστικά στην εύρυθμη, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της ως σύνολο, αλλά και στην περαιτέρω ανάπτυξή της, προσθέτοντάς αξία στις δραστηριότητές της, ανιχνεύοντας, αποτρέποντας και προλαμβάνοντας δυσάρεστα φαινόμενα που πιθανόν να έχουν σοβαρές συνέπειες για τη βιωσιμότητά της, αποσειώντας τον κίνδυνο απώλειας της καλής φήμης που, συνήθως με πολύ κόπο, «χτίζει» η επιχείρηση.



Τα πληροφοριακά συστήματα εσωτερικού ελέγχου συνδράμουν καταλυτικά στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων του ανθρώπινου δυναμικού και της Διοίκησης, στην προστασία των πόρων, στη διασφάλιση των κεφαλαίων, της περιουσίας, των συμφερόντων και των στόχων της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω αντικατοπτρίζονται σε όρους αξιόπιστης χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς και πληρότητας των οικονομικών καταστάσεων, των βιβλίων και λογιστικών αρχείων, των λειτουργικών πληροφοριών και αναφορών, αλλά και σε όρους συμμόρφωσης ως προς τους νόμους, τους κανονισμούς και τις θεσμοθετημένες πολιτικές. Τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν επίσης την επιχείρηση στη δημιουργία αρχών, προτύπων και αξιών στο προσωπικό της, αναπτύσσοντας και ενισχύοντας την εταιρική της κουλτούρα και νοοτροπία ως προς τη συμμόρφωση, θεσπίζοντας αποτελεσματικές μεθόδους εταιρικής διακυβέρνησης, με αποτέλεσμα την ενίσχυση και ενδυνάμωση της ασφάλειας, τόσο στη Διοίκηση της επιχείρησης, όσο και στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Συμπερασματικά, τα πληροφοριακά συστήματα με τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που προσφέρουν, ενισχύουν την ανεξαρτησία της λειτουργίας της συμμόρφωσης και συνδράμουν αποτελεσματικά στο ρόλο που επιτελεί η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης και των επιχειρηματικών επιδόσεων, στην προάσπιση των εσόδων της επιχείρησης, στη διασφάλιση της καλής εξωτερικής εικόνας, στην προστασία της φήμης και της φερεγγυότητας, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και δύνανται να της εξασφαλίσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων που υστερούν των υπηρεσιών αυτών.

#### **4.3.4.4 Η Ανώτατη Διοίκηση της Επιχείρησης**

Η ανώτατη Διοίκηση θεωρείται επίσης μέρος της υποδομής της επιχείρησης διότι αποτελεί το σημείο εκκίνησης και βάσης όλων των επόμενων και κατώτερων επιχειρησιακών αποφάσεων. Η ανώτατη Διοίκηση, όντας υπεύθυνη για το στρατηγικό σχεδιασμό και το στρατηγικό μάνατζμεντ, είναι αυτή που ασκεί τη σημαντικότερη επιρροή στη διαμόρφωση και υλοποίηση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, των λειτουργιών, των συστημάτων αλλά και της επιχειρησιακής κουλτούρας, διαμορφώνοντας συνειδητά τη δομή της επιχείρησης και επηρεάζοντας έτσι την απόδοση των όλων δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας.

Οι Οικονόμου και Γεωργόπουλος (2004) ορίζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως «τη διαδικασία του καθορισμού της αποστολής, των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης, του προσδιορισμού των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξή τους, καθώς και του προσδιορισμού των πολιτικών που είναι απαραίτητες για την απόκτηση, χρησιμοποίηση και αξιοποίηση των πόρων αυτών». Ο μικρός αριθμός στελεχών, από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, που εμπλέκεται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, εστιάζοντας την προσοχή του στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στην ανάγκη αναγνώρισης της αλλαγής της επιχειρηματικής κατεύθυνσης, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, πρέπει να εργάζεται με τρόπο δημιουργικό και να ενστερνίζεται μια δυναμική -παρά στατική- προσέγγιση για τον στρατηγικό σχεδιασμό (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004 / Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Τα ανώτατα στελέχη, καλούνται επίσης να επιλέξουν την πιο κατάλληλη δομή, που ενσωματώνει όλα τα συστήματα της επιχείρησης, που αναπτύσσει ευέλικτη και ευκίνητη αλυσίδα αξίας και που παρέχει συνεχή στρατηγική προσαρμογή (strategic fit) μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, επιτυγχάνοντας έτσι τη δημιουργία αξίας και μεγιστοποιώντας την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, τα ιεραρχικά ανώτατα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με την ανάγκη επίλυσης κυρίως αδόμητων και μη επαναλαμβανόμενων προβλημάτων, η πολυπλοκότητα των οποίων και η μη συχνή εμφάνισή τους, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος, τον αυξανόμενο αριθμό των μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη, τη με γρήγορους ρυθμούς απαρχαίωση ακόμα και των καλύτερων επιχειρηματικών και επιχειρησιακών σχεδίων και τη μείωση του χρονικού διαστήματος για το οποίο ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει με οποιοδήποτε βαθμό βεβαιότητας, καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την ποιοτική αξιολόγηση ολόκληρης της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004 / Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι, στον στρατηγικό σχεδιασμό η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι καθοριστικής σημασίας. Το ασταθές και πολυτάραχο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός, δημιουργούν την ανάγκη συστηματικής πληροφόρησης από ποικίλες πηγές, σχετικά με τις ταχύτερες περιβαλλοντικές αλλαγές και προϋποθέτουν τη συλλογή και επεξεργασία πληθώρας εξωτερικών δεδομένων αλλά και τη διενέργεια μακροπρόθεσμων προβλέψεων.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι, η πληροφορία που απαιτείται για τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι αθροιστική, η έκταση και η ποικιλία της είναι αρκετά μεγάλη και αποκτάται κυρίως από εξωτερικές πηγές της επιχείρησης. Όμως, η κωδικοποίηση, η αποθήκευση, η ανάκτηση και γενικότερα η διαχείριση των εξωτερικών δεδομένων, αν και απαραίτητη για τον στρατηγικό σχεδιασμό, συνιστά μεγάλη πρόκληση για την επιχείρηση καθώς η συλλογή τους σε κανονική βάση είναι δύσκολη, δεν είναι γνωστό εκ των προτέρων ποια δεδομένα θα είναι απαραίτητα ή θα καταστούν απαραίτητα στο μέλλον και πολλά από αυτά δεν παρουσιάζουν απτή φύση και υπόσταση, αφού περιλαμβάνουν φήμες, κρίσεις και διαισθήσεις σχετικά με προοπτικές της επιχείρησης, των ανταγωνιστών, των προμηθευτών, του κλάδου, της οικονομίας κ.τ.λ. (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Συνεπώς, τα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι τόσο πλήρη, όσο τα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν τον διοικητικό και λειτουργικό έλεγχο, αλλά μπορούν επάξια να εξασφαλίσουν στην επιχείρηση τη συνεχή ροή της απαραίτητης στρατηγικής πληροφόρησης και να ανταποκριθούν στις πληροφοριακές απαιτήσεις των ανώτατων στελεχών.

Αναγνωρίζοντας τη στρατηγική σπουδαιότητα της πληροφοριακής τεχνολογίας στην ταχεία μελέτη και πρόγνωση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην αποτελεσματική ανεύρεση κερδοφόρων ευκαιριών, ώστε να αποκτηθούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που θα επιτρέψουν την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των ανταγωνιστών και την περεταίρω εδραίωση της επιχείρησης στον αντίστοιχο κλάδο, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια αξιοποιούν τις δυνατότητες που προσφέρουν οι εξελισσόμενες τεχνολογίες των πληροφοριών και επικοινωνιών και χρησιμοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα, όχι μόνο για τις αποφάσεις του διοικητικού προγραμματισμού και του λειτουργικού ελέγχου, αλλά και για την υποστήριξη των αποφάσεων του στρατηγικού σχεδιασμού και της επιχειρησιακής πολιτικής και στρατηγικής, επικυρώνοντας την πολυτιμότητά τους ως αποτελεσματικών μέσων για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Όμως, η εισαγωγή και αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας δε δημιουργεί από μόνη της ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εάν δεν ευθυγραμμιστεί με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι, οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τις ολοένα αυξανόμενες προκλήσεις αλλά και δυνατότητες, πασχίζουν να συνδέουν

αποτελεσματικά τα πληροφοριακά συστήματα και τις πληροφοριακές τεχνολογίες με την στρατηγική τους, ώστε να διαμορφώνουν καλύτερες συνθήκες επίτευξης υψηλών κερδών, σε σχέση με τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν τον τρόπο πραγματοποίησης και αξιοποίησης της σύνδεσης αυτής.

Όπως αναφέρθηκε στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, τα Συστήματα Υποστήριξης της Διοίκησης - ΣΥΔ (Executive Support Systems - ESS), επικεντρώνονται σε στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, διευκολύνοντας έτσι τα στελέχη των ιεραρχικά ανώτατων επιπέδων, στη λήψη των μη τετριμμένων αποφάσεων, που απαιτούν κρίση, αξιολόγηση και διαίσθηση και που χαρακτηρίζονται από τη μη ύπαρξη προσυμφωνημένης διαδικασίας για την επίτευξη λύσης. Ενσωματώνοντας δεδομένα για εξωτερικά γεγονότα αλλά και αντλώντας συνοπτικές πληροφορίες από τα υπόλοιπα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, τα Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης (ESS) καλύπτουν όλο το εύρος μιας επιχείρησης, φιλτράρουν, συνοψίζουν και παρακολουθούν κρίσιμα δεδομένα και δείκτες, παρουσιάζοντας εκείνα που έχουν μεγαλύτερη σημασία για τα ανώτατα στελέχη, εξάγοντας αναφορές μιας χρήσεως και αναφορές τύπου «τι εάν» (what if).

Κύρια χαρακτηριστικά των συστημάτων αυτών είναι η ευκολία χρήσης τους, η ποικιλία προβολής των πληροφοριών (σε μορφή γραφικών παραστάσεων, ή πινάκων ή αναφορών κειμένου) και η δυνατότητα προβολής τους τόσο συγκεντρωτικά όσο και σε οποιονδήποτε βαθμό λεπτομέρειας (drill down). Τα σύγχρονα πληροφοριακά Συστήματα Υποστήριξης της Διοίκησης, παρέχουν επίσης δυνατότητες διασύνδεσης της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, με τους προμηθευτές και τους αντιπροσώπους της, ακόμα και με τους πελάτες της, αναπτύσσοντας μεθοδολογίες που επιτρέπουν την ευθυγράμμιση (alignment) της στρατηγικής των διαφορετικών μεταξύ τους οντοτήτων, με τη στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων που τις διασυνδέουν (Γ. Οικονόμου & Ν. Γεωργόπουλος, 2004).

Γενικότερα, η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης δεν θα πρέπει να θεωρείται αποκομμένη από τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και των αγοραστών της. Προτού το προϊόν ή η υπηρεσία εισέλθει με τη μορφή εισροής στο σύστημα της επιχείρησης, έχει διοδευτεί από την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών, ενώ μόλις αποκτήσει την τελική του μορφή, εξέρχεται από την επιχείρηση υπό τη μορφή εκροής και παραδίδεται στους αγοραστές, «περνώντας» από τη δική τους αλυσίδα αξίας, για να φτάσει στον τελικό πελάτη, ο οποίος καταβάλει το ανάλογο τίμημα για να «απολαύσει» την αξία που

δημιουργήθηκε σε όλα τα προηγούμενα στάδια. Συνεπώς η επιχειρησιακή αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα μέρος του όλου συστήματος αξίας που περιλαμβάνει τόσο τις αλυσίδες πριν, όσο και τις αλυσίδες μετά την επιχείρηση, οι οποίες επηρεάζουν σαφώς και με άμεσο τρόπο την επιχειρησιακή επίδοσή (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

Συμπερασματικά, το να δημιουργεί μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορεί να το διατηρεί εξαρτάται άμεσα από τη μελέτη και την κατανόηση όχι μόνο της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και των σχέσεων που αναπτύσσονται με ολόκληρο το σύστημα αξίας, στο οποίο συμμετέχει. Η μελέτη του συστήματος αξίας μπορεί να επιφέρει αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα ή ακόμα και να δημιουργήσει νέα συστήματα Διοίκησης, που βοηθούν την επιχείρηση να βελτιώνει τη δομή και τον τρόπο εκτέλεσης των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων, να προσφέρει περισσότερη αξία στους πελάτες της, να επιτυγχάνει σημαντικές επιδόσεις στις αγορές που δραστηριοποιείται και επηρεάζει τόσο την ένταση του ανταγωνισμού, όσο και τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών τους, κατακτώντας νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και προστατεύοντας κατά το δυνατόν τα ήδη κερημένα.

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Νικόλαος 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας, <http://www.hiia.gr>

«Κέρδος» Εφημερίδα, 05 Μαρτίου 2008, σελίδα 32, Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα αγορών - προμηθειών, <https://internalaudit.gr>

Κόνταρης Σωτήριος 2002, Εισαγωγή στη Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών, Διαθέσιμο στη διεύθυνση: [www.unipi.gr](http://www.unipi.gr)

Οικονόμου Γεώργιος - Γεωργόπουλος Νικόλαος 2004, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή Νάνσυ - Μπουραντάς Δημήτρης 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου

Παπαλεξανδρή Νάνσυ - Γαλανάκη Ελεάννα - Παναγιωτοπούλου Λήδα 2016, «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2873465> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2873465>

HR Professional, Τεύχος: 113, Κυκλοφορία: 1/10/2014 [www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)

Kotler P. - Keller K. L. 2016, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 12<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2015, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 13<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2009, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 8<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Meigs Walter B. - Larser John E. - Meigs Robert F. 1984, Ελεγκτική, Μετάφραση Διαμαντόπουλος Θ. - Ταλαρούγκας Ι., Εκδόσεις Παπαζήση.

Al-Odeh Mahmoud 2016, Supply Chain Information Systems Technologies and Management Strategies in Northern Minnesota, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume 5, DOI: 10.21863/jscms/2016.5.2.028

Allal-Chérif Oihab 2011, Procurement Information Systems: Collaboration to Fight against Crisis, Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2011 Adaptation and Value Creating Collaborative Networks pp 494-503, IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 362, Springer, Berlin, Heidelberg

Briggs Bill - Buchholz Scott 2019, Tech Trends 2019 Beyond the digital frontier, Executive Summary, Deloitte Insights, 10th Anniversary Edition, Διαθέσιμο στο: [https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/executive-summary.html?icid=dcom\\_promo\\_featured%7Cgr:en](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/executive-summary.html?icid=dcom_promo_featured%7Cgr:en)

Colbert Janet L. 2002, "Corporate governance: communications from internal and external auditors", Managerial Auditing Journal, Vol. 17 No. 3, pp. 147-152 <https://doi.org/10.1108/02686900210419930>

Danese Pamela 2013, Supplier integration and company performance: A configurational view, Omega, Volume 41, Issue 6, December 2013, Pages 1029-1041, <https://doi.org/10.1016/j.omega.2013.01.006>

Gunasekarana Angappa - Subramanianb Nachiappan - Papadopoulos Thanos 2017, Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains: A review, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review Volume 99, Pages 14-33, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.12.008>

Huang Yeu-Shiang - Hsueh Tsun-Lin - Zheng Guang-Hong 2013, Decisions on optimal adoption time for new technology, Elsevier, Computers and Industrial Engineering, Volume 65, Issue 3, July 2013, Pages 388-394, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2013.03.006>

Karagiorgos Theofanis - Drogalas George - Christodoulou Petros - Pazarskis Michail 2006, Conceptual Framework, Development Trends and Future Prospects of Internal Audit: Theoretical Approach.

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2014, Management Information Systems, Pearson Education Limited, Global Edition

McNamee David - McNamee Thomas 1995, "The transformation of internal auditing", Managerial Auditing Journal, Vol. 10, No. 2, pp. 34-37  
<https://doi.org/10.1108/02686909510079639>

Porter Michael E. 1985, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, <https://www.albany.edu>

Purchasing and Procurement Center, Procurement Trainings for Teams & Individuals, 5 E-procurement advantages, <https://www.purchasing-procurement-center.com/e-procurement-advantages.html>

Rabinovich Elliot, Evers Philip T. 2002, Enterprise-wide adoption patterns of inventory management practices and information systems, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 2002; Vol. 38, No. 6. pp. 389-404,  
[https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(02\)00021-2](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(02)00021-2)

Rees Gary - Smith Paul. E. 2014, Strategic Human Resource Management: An International Perspective, Sage Publications Ltd.

Rittenberg Larry E. 1999, The Effects of Internal Audit Outsourcing on perceived External Audit Independence, Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 18, pp 27-35.

Schleifer Lydia L. F. - Greenawalt Brady M. 1996, "The internal auditor and the critical thinking process", Managerial Auditing Journal, Vol. 11, No. 5, pp. 5-13  
<https://doi.org/10.1108/02686909610120479>



## **Κεφάλαιο 5**

### **ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Ένα επίσης χρήσιμο εργαλείο που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση, για τον συστηματικό εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών της και για την αποκάλυψη των πηγών των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων, είναι η ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος με βάση των Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.

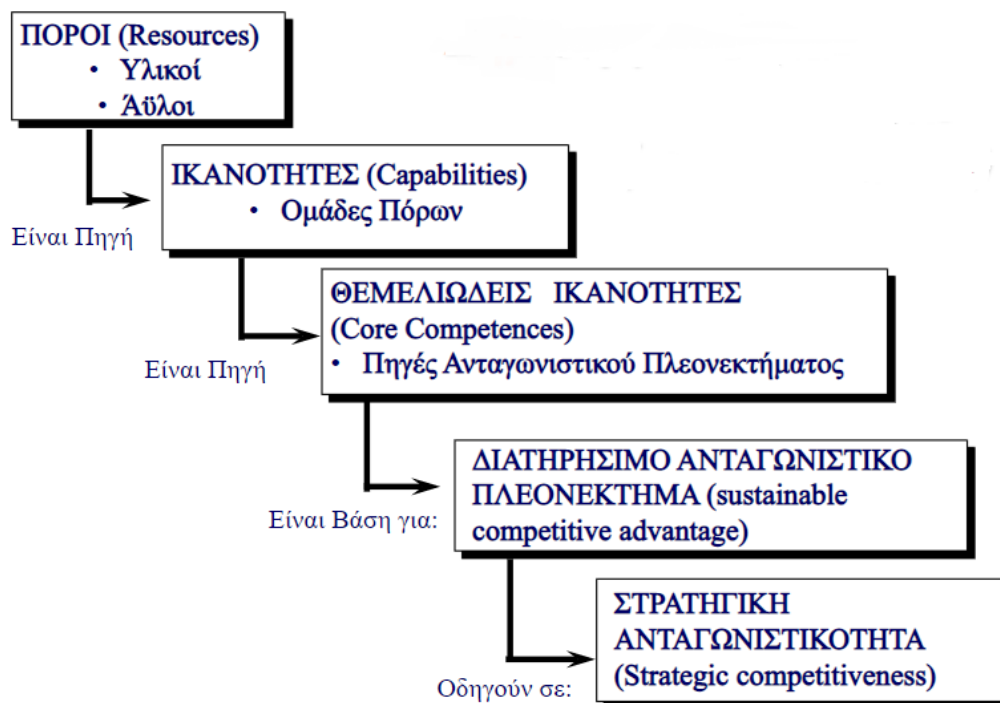
#### **5.1 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων**

Πρόκειται για μία εσωστρεφή θεώρηση, η οποία βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς όμως να παραγκωνίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Ενώ η αλυσίδα αξίας εμβαθύνει στον τρόπο οργάνωσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στις μεταξύ τους διασυνδέσεις, υποστηρίζοντας ότι ο τρόπος αυτός κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει ότι η διαφοροποίηση ως προς τους ανταγωνιστές πηγάζει από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση και από τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Με βάση αυτή τη θεώρηση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές (N. Γεωργόπουλος, 2013).

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων παρουσιάζει ομοιότητες και λειτουργεί συμπληρωματικά προς τη θεωρία της αλυσίδας αξίας, ωστόσο δεν υφίσταται μεταξύ τους επικάλυψη, αφού η κάθε μία εξετάζει το θέμα της δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από διαφορετική σκοπιά (N. Γεωργόπουλος, 2013). Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της προσέγγισης των πόρων και ικανοτήτων, είναι πιο εφικτό για την επιχείρηση να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον χρησιμοποιώντας τους υφιστάμενους πόρους της «με νέο τρόπο», αντί να προσπαθεί να αποκτήσει νέες δεξιότητες, για κάθε διαφορετική παρουσιαζόμενη ευκαιρία. Επίσης, οι υποστηρικτές της θεωρίας, προβάλλουν και το επιχείρημα ότι οι πόροι και οι ικανότητες προσφέρουν μια πιο σταθερή βάση διαχείρισης του εσωτερικού περιβάλλοντος, την οποία η επιχείρηση μπορεί να προσεγγίζει καλύτερα και να ελέγχει

σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σύγκριση με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο πλέον μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς.

Στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, έγινε αναφορά στους πόρους στην επιχείρηση ως ένα από τα πιο πολύτιμα αγαθά της, καθώς προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση και μπορούν να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.1, οι προκύπτουσες -από τον μετασχηματισμό των πόρων- ικανότητες, είναι αυτές που αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού της, που με τη σειρά του οδηγεί στη θεμελίωση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανοίγοντας έτσι το δρόμο προς τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.



Σχήμα 5.1: Από τους Πόρους στη Στρατηγική Ανταγωνιστικότητα

Πηγή: Β. Παπαδάκης 2016, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ. 28

### 5.1.1 Οι Πόροι της Επιχείρησης και τα Χαρακτηριστικά τους

Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία για την επιχείρηση. Για να προσδώσουν αξία και ανωτερότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, θα πρέπει η επιχείρηση να εντοπίσει τον κατάλληλο -και κατά το δυνατόν μη αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές- τρόπο

συνδυασμού και μετασχηματισμού τους σε ικανότητες, τις οποίες επίσης δεν πρέπει να μπορούν να αποκτήσουν οι ανταγωνιστές.

Οι υλικοί πόροι της επιχείρησης είναι αυτοί που μπορούν να αποκτηθούν εύκολα από την αγορά και επειδή οι ανταγωνιστές δύνανται να τους αποκτήσουν (ίδιους ή παρόμοιους) σε σύντομο χρονικό διάστημα, δεν συνεισφέρουν στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αντίθεση, οι άυλοι πόροι, περιλαμβάνουν οτιδήποτε άλλο δεν έχει φυσική υπόσταση αλλά βρίσκεται στην κυριότητα της επιχείρησης και μπορούν να συμβάλουν στην κατάκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς δεν είναι ελεύθεροι στην αγορά, αλλά οικοδομούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα από την επιχείρηση και συνήθως παραμένουν σε αυτή. Στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζεται η ομαδοποίηση των πόρων που μόλις αναφέρθηκε και κάποια παραδείγματά τους:

Πίνακας 5.1: Οι Πόροι της Επιχείρησης

<b>Υλικοί Πόροι (tangible)</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η δανειοληπτική ικανότητα επιχείρησης</li> <li>▪ Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια</li> </ul>
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Γη, εγκαταστάσεις, μηχανολογικός εξοπλισμός</li> <li>▪ Η τοποθεσία του εργοστασίου</li> <li>▪ Οι πρώτες ύλες</li> </ul>
<b>Άυλοι Πόροι (intangible)</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων</li> </ul>
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η δομή επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού</li> </ul>
Τεχνολογικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, μυστικά, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά)</li> <li>▪ Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω</li> </ul>
Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες</li> <li>▪ Ερευνητικές εγκαταστάσεις</li> </ul>
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία)</li> <li>▪ Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις</li> </ul>

Πηγή: Προσαρμογή από Β. Παπαδάκης 2016, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

Η αναγνώριση, ταξινόμηση και αξιολόγηση των υπαρχόντων πόρων της επιχείρησης, υλικών και άυλων, αποτελεί βασικό βήμα για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, αφού αυτοί αποτελούν τη βάση της οικοδόμησης των ικανοτήτων. Ιδιαίτερα η αξιολόγησή των υλικών πόρων, θα πρέπει να ξεφεύγει από την ποσοτική εκτίμησή τους και να επικεντρώνεται κυρίως σε ποιοτικά στοιχεία και χαρακτηριστικά τους, ώστε να αποτιμάται η δυναμική τους στην δημιουργία μοναδικών ικανοτήτων (Ν. Γεωργόπουλος, 2013).

### **5.1.2 Οι Ικανότητες της Επιχείρησης και τα Χαρακτηριστικά τους**

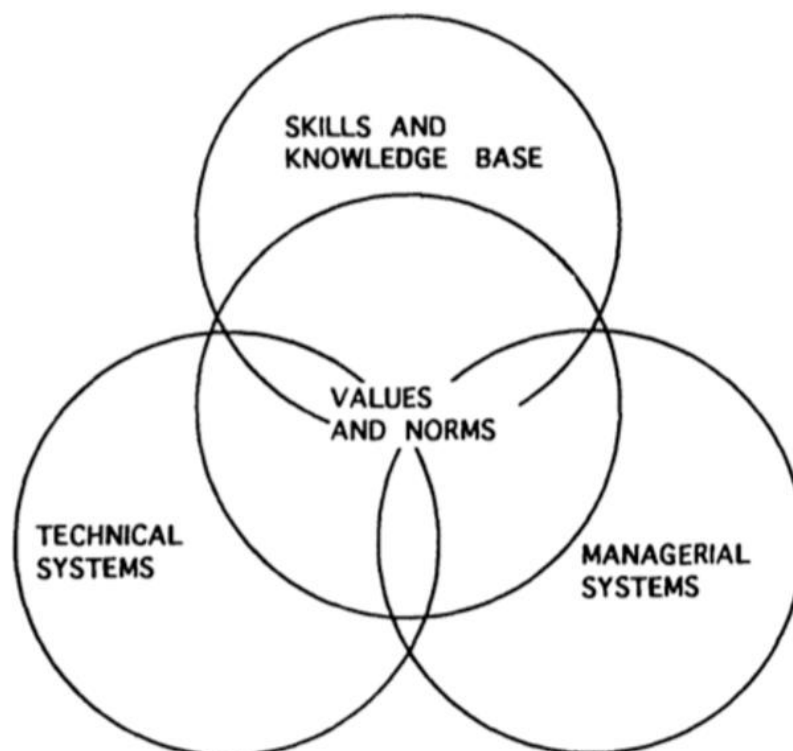
Οι ικανότητες της επιχείρησης χωρίζονται σε 2 κύριες κατηγορίες: τις βασικές ή οριακές ικανότητες (threshold competences) και τις μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες (core competences). Κάθε επιχείρηση οφείλει, μετασχηματίζοντας τους πόρους της, να δημιουργεί τις απαιτούμενες βασικές ικανότητες που της επιτρέπουν να λειτουργεί και να επιβιώνει, κάτι που σηματοδοτεί την περίσσια κατοχή τέτοιων ικανοτήτων από όλες τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις και την ευκολία που παρουσιάζεται στην αντιγραφή τους. Οι βασικές ικανότητες δεν αρκούν από μόνες τους για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής, καθώς αποτελούν την αναγκαία συνθήκη που επιτρέπει στην επιχείρηση να «μπει» και να «παιξει» στο ανταγωνιστικό παιχνίδι, όχι όμως και να το κερδίσει.

Αντίθετα, οι μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες, που αναφέρονται και ως πυρήνας ανταγωνισμού, αποτελούν την ικανή συνθήκη για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία στον ανταγωνισμό. Είναι εκείνες οι ικανότητες που αποκτά και διαθέτει μόνο η επιχείρηση, επειδή έχει εντοπίσει ένα «μοναδικό», καινοτόμο ή πρωτοποριακό τρόπο συνδυασμού των πόρων της, διαφοροποιημένο από αυτόν που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός. Συνεπώς, το κύριο γνώρισμα των μοναδικών ή διακεκριμένων ικανοτήτων είναι η δυσκολία αντιγραφής και αναπαραγωγής τους, γεγονός που προσδίδει αξία στην επιχείρηση και πηγή διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η δομή των μοναδικών ή διακεκριμένων ικανοτήτων της επιχείρησης είναι αρκετά πολύπλοκη, αλλά σε αυτή την πολυπλοκότητα έγκειται, τόσο η δυσκολία που συναντούν οι ανταγωνιστές στην αναπαραγωγή ή μίμηση των ικανοτήτων της

επιχείρησης, όσο και η διατηρησιμότητα που παρουσιάζει το αποκτούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που βασίζεται σε τέτοιες ικανότητες. Οι μοναδικές ικανότητες ορίζονται ως σύνολα γνώσης αποτελούμενα από 4 θεμελιώδεις διαστάσεις, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.2:

- το περιεχόμενο των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων,
- την εμπέδωση των γνώσεων και ικανοτήτων μέσα από τα τεχνικά συστήματα,
- τον έλεγχο των γνώσεων και ικανοτήτων μέσα από τα διοικητικά συστήματα
- την αναφορά των γνώσεων και ικανοτήτων σε αξίες και νόρμες (κανόνες) της επιχείρησης.



Σχήμα 5.2: Οι Διαστάσεις των Μοναδικών Ικανοτήτων

Πηγή: Leonard - Barton D. 1992, Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal

Διαφαίνεται λοιπόν ότι, οι μοναδικές ικανότητες, βάσει των οποίων η επιχείρηση διαμορφώνει τον ανταγωνιστικό της χαρακτήρα και την ταυτότητά της, βασίζονται στη διαδικασία της μάθησης και τη γνώση, η οποία συσσωρεύεται, αποκτάται με την πάροδο του χρόνου και διανέμεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν οι επιχειρήσεις να διατηρούν και να αναβαθμίζουν τις μοναδικές τους ικανότητες, θα πρέπει να στηρίζονται στη γνώση, να επενδύουν συστηματικά στη

δημιουργία της και να ενεργοποιούν όλα τα μέλη τους, τα τμήματα και τις λειτουργίες τους και να λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη από τα τεχνικά και διοικητικά συστήματα, τη δομή, τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Πρόκειται δηλαδή για μια συνεχή διαδικασία μάθησης, η οποία προάγεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αφομοιώνεται από όλα τα μέλη της, τα οποία ενστερνίζονται τη σημασία της και την αξία που αυτή προσδίδει στην επιχείρηση.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι αποκτώμενες μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης, συνοψίζονται ως εξής:

- η μακροβιότητά τους: έχουν μεγάλη χρονική διάρκεια και ο κύκλος ζωής τους είναι συνήθως μεγαλύτερος από τον κύκλο ζωής των προϊόντων που αποδίδουν.
- η υπερβατικότητα τους (transcendence): δεν συνδέονται και δεν ταυτίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα της επιχείρησης, αφού έχουν μεγαλύτερο κύκλο ζωής από αυτά, αλλά συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω μίας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών που αποδίδουν, προτού απαξιωθούν ή μετατραπούν σε βασικές ικανότητες.
- ο περιορισμένος αριθμός τους: οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν σε δύο ή τρεις μοναδικές ικανότητες στις οποίες θα στηρίξουν την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητά τους.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οι μοναδικές ικανότητες συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη όπως αυτός την αντιλαμβάνεται, προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (υπό την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί) και παρέχουν τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές. Η σχέση μεταξύ των πόρων και των μοναδικών ικανοτήτων αποτιμάται στη βάση της δυνητικής τους απόδοσης και της ικανότητας να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

### **5.1.3 Η Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και των Ικανοτήτων της Επιχείρησης**

Οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα της αποδοτικής χρήσης των πόρων που διαθέτει. Από αυτό, γίνεται φανερό ότι στη διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων επιβάλλεται να συνυπολογιστούν

τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ει δυνατόν διατηρήσιμο. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τα οποία είναι: η σταθερότητα, η διαύγεια, η μεταβιβασιμότητα και η δυνατότητα αντιγραφής.

- 1) **Η σταθερότητα (durability)** ενσωματώνει την έννοια του ρυθμού με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι πόροι και οι ικανότητες, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας κατά τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε συγκεκριμένες πλουτοπαραγωγικές πηγές εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στις οποίες βασίζονται.
- 2) **Η διαύγεια (transparency)** αφορά την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να προσδιορίσουν τους πόρους, τις ικανότητες και τη μεταξύ τους σχέση, αναλύοντας ουσιαστικά τα συστατικά στοιχεία που συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Επομένως, η διαύγεια αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις μοναδικές ικανότητες στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Συνεπώς, όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε έναν κυρίαρχο πόρο ή μία δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές.

- 3) **Η μεταβιβασιμότητα (transferability)** σχετίζεται με τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο τους είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες, όπως η ποιότητα των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν, η γεωγραφική διασπορά τους, που ενδέχεται να καταστήσει τη συγκέντρωσή τους κοστολογικά ασύμφορη και η ιδιαίτερη φύση τους, που μπορεί να καθιστά αδύνατη τη μεταβίβασή τους.
- 4) **Η δυνατότητα αντιγραφής (duplicability)** αφορά τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη κι αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Βέβαια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες, ως υλικοί πόροι, μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Εκτός όμως από αυτά τα δύο άκρα, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες, τελικά αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα, όπως για παράδειγμα τα συστήματα αποθεμάτων just-in-time και οι κύκλοι ποιότητας, που εφαρμόστηκαν αρχικά από ιαπωνικές επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο, οφείλεται στο γεγονός ότι, παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν, ο βαθμός συντονισμού, το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και η νοοτροπία που χρειάζεται καθιστούν πολύ δύσκολη τη μίμηση τέτοιων ικανοτήτων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει ως στόχο της, τον προσδιορισμό και προγραμματισμό των πόρων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες στο μέλλον και την προσπάθεια επίτευξης ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ταχύτερου από το ρυθμό ανάπτυξης του ανταγωνισμού στον αντίστοιχο κλάδο (Ν. Γεωργόπουλος, 2013), προκειμένου να βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση από τους ανταγωνιστές της, εκμεταλλευόμενη πιθανές ευκαιρίες αλλά απωθώντας ωστόσο ενδεχόμενες απειλές.

#### **5.1.4 Οι Πόροι και οι Ικανότητες για το Σχεδιασμό και την Επιλογή Στρατηγικής**



Η αναγνώριση των πιο σημαντικών πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης και η αξιολόγηση της δυναμικής τους απόδοσης, πρέπει να αποτελεί τη βάση στήριξης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η σταθερότητα, η έλλειψη διαύγειας, η δυσκολία στη μεταβιβασιμότητα και η αδυναμία αντιγραφής, που χαρακτηρίζουν τις μοναδικές ικανότητες, πρέπει να αποτελούν το υπόβαθρο πάνω στο οποίο η επιχείρηση θα στηρίξει την ανταγωνιστική της στρατηγική, για να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές. Μια εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι ότι η επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει να έχει την πλήρη κατοχή και τον απόλυτο έλεγχο επί των σημαντικών πόρων και θεμελιωδών ικανοτήτων της και ο στόχος της να επικεντρώνεται στην όσο το δυνατόν πιο αποδοτική χρήση τους, ώστε να προκύψουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Από την άλλη πλευρά, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τη φύση του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους που τα πλεονεκτήματα βασίζονται στην καινοτομία και στη διαφοροποίηση και επομένως χαρακτηρίζονται από περιορισμένη διάρκεια, το να προσπαθήσει η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, παραβαίνοντας τη φύση του κλάδου, δεν θα της επιφέρει την επιτυχία.

Συνεπώς, το ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση, είναι να αναγνωρίσει και να ακολουθήσει τη δομή και τη φύση του κλάδου της και να προσανατολίσει τις προσπάθειές της, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, προς την επίτευξη ενός ρυθμού ανάπτυξης πλεονεκτημάτων, ταχύτερου από το ρυθμό ανάπτυξης του ανταγωνισμού στον αντίστοιχο κλάδο (N. Γεωργόπουλος, 2013). Κάτι τέτοιο απαιτεί ισχυρές ικανότητες για ευελιξία και αδιάκοπη βελτίωση (B. Παπαδάκης, 1998).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η αναγνώριση, ταξινόμηση και αξιολόγηση των υφιστάμενων πόρων της επιχείρησης, υλικών και άυλων, αποτελεί το πρώτο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, αφού αυτοί αποτελούν τη βάση της οικοδόμησης των ικανοτήτων. Όμως, τόσο οι πόροι, όσο και οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης, δεν αρκούν από μόνα τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αφού απαιτείται η δημιουργία μοναδικών ικανοτήτων που θα αποτελέσουν το εφελτήριο για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής. Εκτός όμως από τη διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, η στρατηγική της πρέπει να προβλέπει τόσο τη διεύρυνσή τους, όσο και τον προγραμματισμό τους για το μέλλον.

Η διάρκεια της παραμονής μιας επιχείρησης στην κορυφή, εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας, όπως η μοναδικότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες, η πιστότητα των εργαζομένων, η φήμη της, η σχέση της με πελάτες και προμηθευτές κ.τ.λ. Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και ο προγραμματισμός τους για το μέλλον, πρέπει να αποτελεί δέσμευση της Διοίκησης της επιχείρησης και κατόπιν η στρατηγική της πρέπει να εναρμονίζεται με τη δέσμευση αυτή. Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη, οι μοναδικές ικανότητες που η επιχείρηση διαθέτει σήμερα, στο μέλλον θα μετατραπούν σε βασικές και η επιχείρηση δεν θα έχει προβλέψει και επενδύσει σε νέες ικανότητες που να δύνανται να αποτελέσουν το νέο πυρήνα ανταγωνισμού και να της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον.

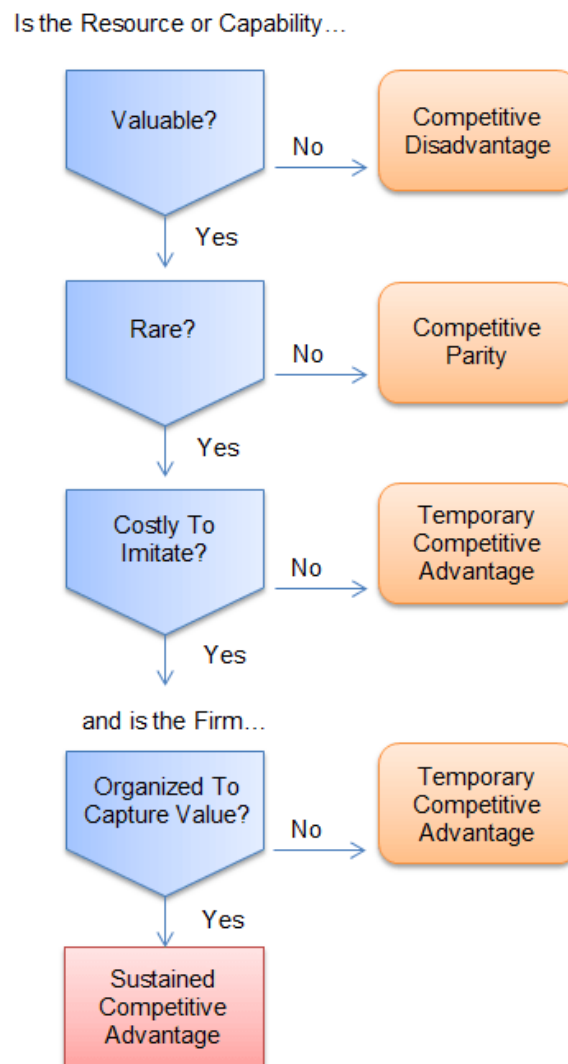
## **5.2 Η Ανάλυση VRIO και το Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Όπως αναφέρθηκε στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, ως διατηρήσιμο χαρακτηρίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που οι ανταγωνιστές δεν δύνανται εύκολα να εξουδετερώσουν, καθώς αυτό βασίζεται σε ικανότητες και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, που παρουσιάζουν δυσκολία απόκτησης ή αντιγραφής. Στην ουσία, αυτό που κάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μετατρέπεται σε «διατηρήσιμο» είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές της, στερώντας τους τη δυνατότητα να την αντιγράψουν και να αποκομίσουν τα οφέλη της στρατηγικής της.

Το πλαίσιο VRIO είναι ένα ακόμα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ως προς τους πόρους και τις ικανότητες, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν μπορούν να αποτελέσουν πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το εργαλείο αναπτύχθηκε από τον J. B. Barney (1995), στο έργο του «Looking Inside for Competitive Advantage», όπου εισήχθη μια βελτίωση σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο (VRIN, 1991).

Σύμφωνα με τον Barney (1995) μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να εξετάσει τέσσερα σημαντικά ζητήματα σχετικά με τους πόρους τους και τις ικανότητές της: το ζήτημα της αξίας (value), το ζήτημα της σπανιότητας (rarity), το ζήτημα της δυνατότητας μίμησης (imitability) και το ζήτημα της οργάνωσης της επιχείρησης (organization) ως προς τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των υπόλοιπων τριών παραγόντων. Ένας πόρος ή μια

ικανότητα που ικανοποιεί και τις τέσσερις απαιτήσεις μπορεί να προσφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 5.3.



Σχήμα 5.3: VRIO Framework

Προσαρμογή από: Rothaermel F. 2012, Strategic Management: Concepts and Cases, p. 91

Πηγή: Strategic Management Insight ([www.strategicmanagementinsight.com](http://www.strategicmanagementinsight.com))

Καταρχάς, η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει τους πόρους και τις ικανότητές της ως προς την «πολυτιμότητά» τους (*valuable*). Ένας πόρος χαρακτηρίζεται πολύτιμος όταν προσθέτει αξία στην επιχείρηση και τη βοηθά στο να εφαρμόζει στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση δύναται να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες ή να υπερασπίζεται πιθανές απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Επίσης, ένας πολύτιμος πόρος ή

ικανότητα συνδράμει την επιχείρηση στο να αυξήσει τη διαλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία, είτε λόγω της χαμηλής τιμής του προϊόντος που του προσφέρει, είτε λόγω της παρεχόμενης διαφοροποίησης ως προς τα χαρακτηριστικά του. Οι πόροι που δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτόν τον όρο, μπορεί να οδηγήσουν σε ακόμα και σε ανταγωνιστικά μειονεκτική θέση την επιχείρηση. Επομένως, η συνεχής επανεξέταση της αξίας των πόρων και των ικανοτήτων, είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να διενεργεί η επιχείρηση, κυρίως λόγω των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντός της (εσωτερικού και εξωτερικού) που μειώνουν την αξία και τη χρησιμότητα των πόρων και ικανοτήτων της.

Κατόπιν, η επιχείρηση οφείλει να αξιολογήσει τη **σπανιότητα** (*rareness*) των πολύτιμων πόρων και ικανοτήτων της. Σπάνιοι θεωρούνται οι πόροι που μπορούν να αποκτηθούν μόνο από μία ή λίγες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και σε συνδυασμό με την πολυτιμότητά τους παρέχουν ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Στην περίπτωση που περισσότερες επιχειρήσεις έχουν τον ίδιο πόρο ή χρησιμοποιούν την ικανότητα με τον ίδιο τρόπο, υφίσταται μεταξύ τους ανταγωνιστική ισοτιμία καθώς, λόγω της χρήσης των ίδιων υψηλής ποιότητας πόρων ή ικανοτήτων, εφαρμόζουν τις ίδιες στρατηγικές, με αποτέλεσμα καμία να μην μπορεί να επιτύχει ανώτερη επίδοση. Παρόλο που η ανταγωνιστική ισοτιμία δεν είναι η επιθυμητή ανταγωνιστική θέση, μια επιχείρηση δεν πρέπει να παραμελεί τους πόρους που είναι πολύτιμοι, αλλά συνηθισμένοι. Η απώλεια πολύτιμων πόρων ή ικανοτήτων μπορεί να βλάψει την επιχείρηση, καθώς θα της στερήσει το προνόμιο της παραμονής και της επιβίωσής της στον συγκεκριμένο κλάδο.

Στη συνέχεια, η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει τη **δυνατότητα μίμησης** των πολύτιμων και σπάνιων πόρων και ικανοτήτων της. Ο πόρος μιας επιχείρησης «κοστίζει ως προς τη μίμηση» (*costly to imitate*), όταν δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης, να αγοραστεί ή να υποκατασταθεί σε μια προσιτή τιμή από τους ανταγωνιστές. Η μίμηση μπορεί να περιλαμβάνει, τόσο την άμεση αντιγραφή ενός πόρου ή μιας ικανότητας, όσο και την παροχή ενός υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας από τους ανταγωνιστές. Ο Barney (1995) έχει εντοπίσει τρεις λόγους για τους οποίους οι πόροι και οι ικανότητες είναι δύσκολο να μιμηθούν:

- λόγω ιστορικών συνθηκών: οι πόροι και ικανότητες που αναπτύχθηκαν λόγω ιστορικών γεγονότων ή για μεγάλο χρονικό διάστημα, συνήθως είναι πιο δαπανηροί ως προς τη μίμησή τους

- λόγω της αιτιώδους ασάφειας: οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να προσδιορίσουν τους συγκεκριμένους πόρους και ικανότητες και τη μεταξύ τους σύνδεση, που αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης
- λόγω της κοινωνικής πολυπλοκότητας: οι πόροι και οι ικανότητες που βασίζονται στην κουλτούρα ή τις διαπροσωπικές σχέσεις στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν.

Ουσιαστικά κάθε πόρος ή ικανότητα μιας επιχείρησης που έχει υψηλή αξία και είναι σπάνιος, αλλά μπορεί εύκολα να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης από άλλους ανταγωνιστές, δεν συνδράμει την επιχείρηση στο «κυνήγι» της κατάκτησης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συχνά, ο μόνος τρόπος για μια επιχείρηση, που διαθέτει χαμηλού κόστους μίμησης πόρους ή ικανότητες, να παραμείνει στην αγορά και να είναι ανταγωνιστική, είναι να συνεχίσει να καινοτομεί και να προσφέρει συνεχώς νέα προϊόντα ή υπηρεσίες σε επίπεδα και αγορές που δεν έχουν ακόμα αντιγραφεί. Ωστόσο, η προστασία των πολύτιμων και σπάνιων πόρων ή ικανοτήτων μιας επιχείρησης, με τη μορφή διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή άλλων νομικών προστασιών, ενδέχεται να δυσκολέψει τους ανταγωνιστές ως προς τη μίμησή τους, αλλά δεν θα οδηγήσει απαραίτητα σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, η επιχείρηση απαιτείται να εστιάσει την προσοχή της στο αν είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο, που να είναι σε θέση να **δεσμεύει την αξία** (*organized to be exploited*) από τους πολύτιμους, σπάνιους και δαπανηρούς ως προς τη μίμηση πόρους και ικανότητές της και να μπορεί να εκμεταλλεύεται πλήρως όλα τα πλεονεκτήματά τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οποιοδήποτε δυνατό σημείο είναι χρήσιμο μόνο αν η επιχείρηση είναι σε θέση να το αξιοποιήσει με επιτυχία και να το μετασχηματίσει σε πρόσθετες πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου της κ.τ.λ.

Συνεπώς η επιχείρηση οφείλει να μελετήσει τον τρόπο που θα διαμορφώσει ολόκληρο το εσωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου να βεβαιωθεί ότι κατ' αυτόν τον τρόπο αποδίδεται το μέγιστο δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κατάλληλη οργάνωση ως προς τη διαχείριση των συστημάτων διοίκησης, των επιχειρηματικών λειτουργιών και διαδικασιών, των πολιτικών, της οργανωτικής δομής και της κουλτούρας, ώστε να αξιοποιείται πλήρως η δυναμική των πόρων και ικανοτήτων, που ενέχουν χαρακτηριστικά αξίας, σπανιότητας και υψηλού κόστους μίμησης, προσδίδει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κατακτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην προσπάθεια της επιχείρησης να εντοπίσει νέους, μοναδικούς και καινοτόμους τρόπους χρησιμοποίησης των υφιστάμενων πόρων της, καλύτερη προσέγγιση και διαχείριση των μοναδικών ικανοτήτων της, αλλά και καλύτερη εσωτερική της οργάνωση ώστε να δεσμεύει την αξία από τους πολύτιμους, σπάνιους και δαπανηρούς ως προς τη μίμηση πόρους και ικανότητές της, ώστε να εκμεταλλεύεται πλήρως όλα τα πλεονεκτήματά τους, οι επιχειρησιακές εφαρμογές μπορούν να τη συνδράμουν καταλυτικά προς αυτή την κατεύθυνση.

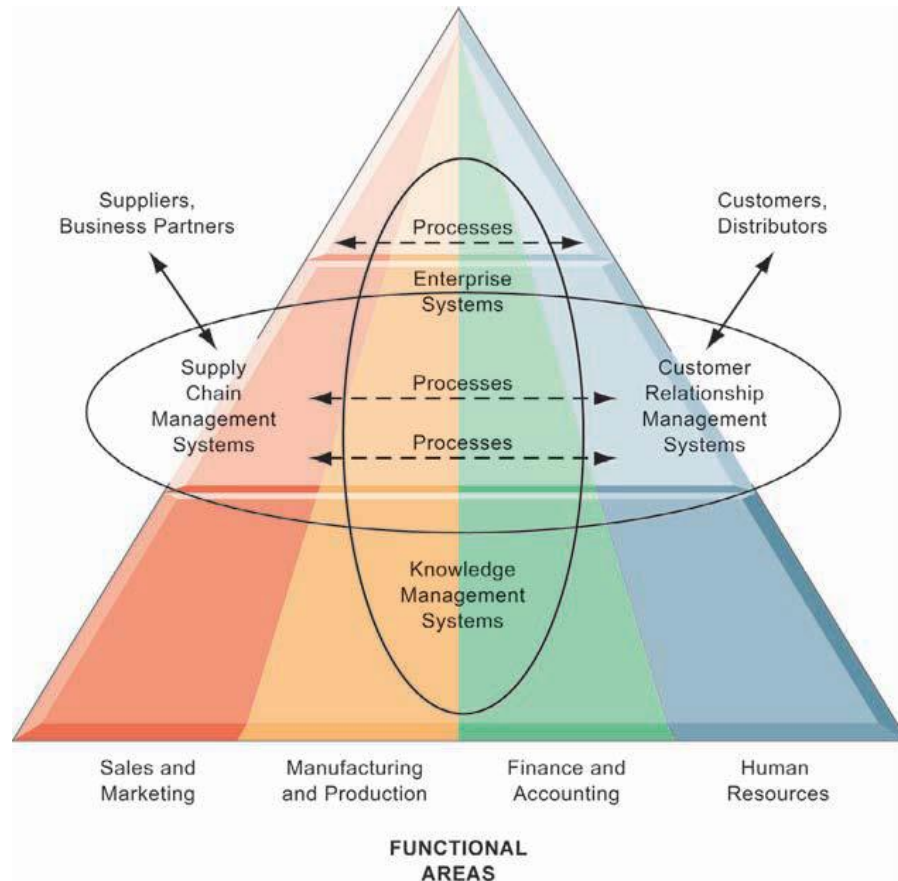
### **5.3 Οι Επιχειρησιακές Εφαρμογές**

Η σημερινή επιχείρηση, διαθέτει πολλούς και διαφορετικούς τύπους πληροφοριακών συστημάτων. Το να μπορεί να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες τους, να επωμίζεται το κόστος διατήρησής τους αλλά και να τα συντονίζει μεταξύ τους αποτελεί μείζονα πρόκληση. Κατά κανόνα, οι εταιρείες σχηματίζονται και αναπτύσσονται «οργανικά» αλλά και με απόκτηση μικρότερων επιχειρήσεων, καταλήγοντας με την πάροδο του χρόνου να έχουν συγκεντρώσει διάφορα συστήματα, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι παρωχημένα και αντιμετωπίζουν την πρόκληση να τα κάνουν να "συνομιλούν" μεταξύ τους και να συνεργάζονται ως ένα ενιαίο επιχειρησιακό σύστημα (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Μια λύση σε αυτή την πρόκληση αποτελεί η υλοποίηση επιχειρησιακών εφαρμογών (enterprise applications), συστημάτων δηλαδή που επεκτείνονται σε περισσότερους από έναν λειτουργικούς τομείς, επικεντρώνονται στην εκτέλεση επιχειρηματικών διεργασιών σε επιχειρησιακή κλίμακα και περιλαμβάνουν όλα τα επίπεδα στελεχών. Οι επιχειρησιακές εφαρμογές βοηθούν τις επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και παραγωγικές, συντονίζοντας στενότερα τις επιχειρηματικές διεργασίες τους και ενοποιώντας ομάδες διεργασιών έτσι ώστε να εστιάζονται στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων και στην εξυπηρέτηση των πελατών (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Οι επιχειρησιακές εφαρμογές διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: τα επιχειρησιακά συστήματα, τα συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες και τα συστήματα διαχείρισης γνώσεων. Κάθε μια από αυτές τις εφαρμογές ενσωματώνει ένα σύνολο σχετικών μεταξύ τους λειτουργιών και επιχειρηματικών διεργασιών, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού στο σύνολό του. Στο Σχήμα 5.4 φαίνεται η αρχιτεκτονική αυτών των εφαρμογών και αποτυπώνει τις διεργασίες που εμπεριέχονται και βρίσκονται σε όλα τα

τιμήματα του οργανισμού και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτείνονται πέρα από αυτόν, σε πελάτες, προμηθευτές και άλλους βασικούς επιχειρηματικούς εταίρους (K. Laudon & J. Laudon, 2015).



Σχήμα 5.4: Enterprise Application Architecture

Πηγή: Πηγή: Laudon & Laudon 2014, Management Information Systems, σελ. 86

### 5.3.1 Τα Επιχειρησιακά Συστήματα

Τα επιχειρησιακά συστήματα (enterprise systems) που είναι γνωστά και ως συστήματα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning - ERP) χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να ενοποιήσουν τις επιχειρηματικές διεργασίες της κατασκευής και παραγωγής, της χρηματοοικονομικής και λογιστικής διαχείρισης, των πωλήσεων και μάρκετινγκ και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και να τις ενσωματώσουν σε ένα ενιαίο σύστημα λογισμικού. Οι πληροφορίες που προηγουμένως ήταν κατακερματισμένες σε πολλά διαφορετικά συστήματα, μπορούν να αποθηκεύονται πλέον σε ένα και μοναδικό αποθετήριο δεδομένων, από το οποίο είναι διαθέσιμες για να χρησιμοποιούνται από κοινού σε όλα

τα τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Τα στελέχη της επιχείρησης είναι πλέον σε θέση να χρησιμοποιούν πληροφορίες από ολόκληρη την επιχείρηση, προκειμένου να λαμβάνουν πιο ακριβείς και έγκαιρες αποφάσεις, τόσο για τις καθημερινές δραστηριότητες και λειτουργίες, όσο και για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Τα επιχειρησιακά συστήματα προσφέρουν αξία αφενός επειδή αυξάνουν τη λειτουργική απόδοση της επιχείρησης, αφετέρου επειδή προσφέρουν πληροφορίες από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, συνδράμοντας τα διευθυντικά στελέχη στη λήψη καλύτερων αποφάσεων. Καταρχάς, βοηθούν τις επιχειρήσεις να αντιδρούν γρήγορα στα αιτήματα των πελατών για πληροφορίες ή προϊόντα, να συντονίζουν τη διαδικασία των παραγγελιών με αυτή της παραγωγής, της διανομής, αλλά και των προμηθειών, ελαχιστοποιώντας το χρόνο παραμονής των αποθεμάτων, είτε πρώτων υλών, είτε έτοιμων προϊόντων στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, μειώνοντας το αντίστοιχο κόστος και αυξάνοντας την ανταποκρισιμότητα της επιχείρησης και τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών της. Επίσης συνδράμουν τα διευθυντικά στελέχη στην εκπόνηση ακριβέστερων προβλέψεων επί των πωλήσεων και της παραγωγής, στην αξιολόγηση της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης, στον εντοπισμό των περισσότερο ή λιγότερο κερδοφόρων προϊόντων και στον υπολογισμό των συνολικών εξόδων της επιχείρησης (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

### **5.3.2 Τα Συστήματα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Τα συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management - SCM) βοηθούν τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους προμηθευτές τους και αποτελούν έναν τύπο διεπιχειρησιακού συστήματος, καθώς αυτοματοποιούν τη ροή των πληροφοριών πέρα από τα όρια της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν τους προμηθευτές, τις εταιρείες αγορών, τους διανομείς και τις εταιρείες εφοδιαστικής, να διασυνδέουν τα συστήματά τους και να μοιράζονται μεταξύ τους πληροφορίες, σχετικά με τις παραγγελίες, την παραγωγή, τα επίπεδα αποθεμάτων και την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε να μπορούν να συγκεντρώνουν πρώτες ύλες, να παράγουν και να παραδίδουν αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Ο απώτερος στόχος είναι να φτάνει η κατάλληλη ποσότητα των προϊόντων τους από την πηγή τους στο σημείο κατανάλωσης, στον ελάχιστο χρόνο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Τα συστήματα αυτά αυξάνουν την κερδοφορία της επιχείρησης,



μειώνοντας τις δαπάνες διακίνησης και παραγωγής των προϊόντων και δίνοντας τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με την οργάνωση και τον χρονοπρογραμματισμό των προμηθειών, της παραγωγής και της διανομής. Επίσης, τα συστήματα αυτά διευκολύνουν την αποτελεσματική απόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες των πελατών της, επιτρέποντας στις δραστηριότητές της να καθοδηγούνται περισσότερο από τη ζήτηση (μοντέλο έλξης), καθώς οι παραγγελίες ή οι αγορές των πελατών είναι αυτές που όταν υποβάλλονται, δρομολογούν αντιδράσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Τα συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, επειδή της επιτρέπουν να εξορθολογίζει τις διεργασίες τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών εφοδιαστικών της αλυσίδων και να προσφέρει στα διοικητικά στελέχη ακριβέστερες πληροφορίες σχετικά με το τι πρέπει να παραχθεί, να αποθηκευτεί και να διακινηθεί. Η εφαρμογή ενός δικτυωμένου και ενοποιημένου συστήματος διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, επιτρέπει στην επιχείρηση να αντιστοιχίζει την προσφορά με τη ζήτηση, να μειώνει το ύψος των διατηρούμενων αποθεμάτων της, να βελτιώνει την παροχή εξυπηρέτησης προς τους πελάτες της, να μειώνει τον απαιτούμενο χρόνο κυκλοφορίας των προϊόντων στην αγορά και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικότερα τα περιουσιακά της στοιχεία και τους πόρους της.

Συνάμα, τα συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας συμβάλλουν και στην αύξηση των πωλήσεων, ικανοποιώντας τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης ανά πάσα στιγμή. Συνεπώς, ο ακριβέστερος έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να έχει διαθέσιμα τα κατάλληλα προϊόντα για τις αγορές των πελατών της, την κατάλληλη στιγμή (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

### **5.3.3 Τα Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες**

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship management - CRM) βοηθούν τις εταιρείες να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Τα συστήματα αυτά παρέχουν πληροφορίες με στόχο το συντονισμό όλων των επιχειρηματικών διεργασιών που αφορούν τους πελάτες, στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης, ώστε να βελτιστοποιούνται τα έσοδα, να αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών και να διατηρείται η πελατειακή βάση της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τις εταιρείες να εντοπίζουν, να προσελκύουν και να διατηρούν τους πιο επικερδείς πελάτες, να προσφέρουν καλύτερη

εξυπηρέτηση στους υπάρχοντες πελάτες τους και να αυξάνουν τις πωλήσεις τους (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο ότι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύναται να αντέξει στο χρόνο, προέρχεται από τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Όμως αυτή η σχέση ήταν μέχρι πρότινος αρκετά δύσκολο να συστηματοποιηθεί για όλα τα τμήματα της επιχείρησης, καθώς ο αριθμός των πελατών μπορεί να είναι μεγάλος, οι τρόποι αλληλεπίδρασής τους με την επιχείρηση ποικίλλουν και τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, δεν είχαν τη συστημική δυνατότητα να μοιραστούν τις πληροφορίες τους με τα υπόλοιπα τμήματα. Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες ανέλαβαν να ενοποιήσουν όλες τις -σχετικές με τους πελάτες- πληροφορίες της επιχείρησης, ώστε να προκύψει μια ενιαία θεώρηση για κάθε πελάτη, που να είναι προσβάσιμη από όλα τα τμήματα και στελέχη της επιχείρησης.

Έτσι, τα συστήματα αυτά καταγράφουν και ενοποιούν δεδομένα για τους πελάτες από ολόκληρο τον οργανισμό, τα συνθέτουν, τα αναλύουν και κατόπιν διανέμουν τις πληροφορίες στα διάφορα συστήματα της επιχείρησης και τα σημεία επαφής με τους πελάτες. Ως σημείο επαφής θεωρείται κάθε μέθοδος αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, από οποιοδήποτε κανάλι και αν προέρχεται. Με τα συστήματα αυτά, η επιχείρηση κατορθώνει να βελτιώνει τόσο τις πωλήσεις της, όσο και την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της. Δύναται επίσης να αποκτά νέους πελάτες, να προσαρμόζει τις προσφορές της ακριβέστερα στις προτιμήσεις τους και να προσφέρει διαρκή αξία, ώστε να διατηρεί τους πιο επικερδείς πελάτες της στο πελατολόγιό της (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις αποκομίζουν πολλαπλά οφέλη από τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με πελάτες, ανάμεσα στα οποία είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση των δαπανών άμεσου μάρκετινγκ, το αποτελεσματικότερο μάρκετινγκ και η μείωση του κόστους της απόκτησης και διατήρησης πελατών. Επίσης, αυξάνουν τα έσοδα των πωλήσεων, καθώς δύνανται να εντοπίζουν τους πιο επικερδείς πελάτες ή ομάδες πελατών για στοχευμένο μάρκετινγκ και σταυροειδείς πωλήσεις. Παράλληλα, μειώνεται η απώλεια πελατών καθώς οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση και το μάρκετινγκ ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Το ποσοστό απώλειας πελατών (ο αριθμός των πελατών που σταματούν να αγοράζουν ή να χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της

επιχείρησης) αποτελεί σημαντικό δείκτη της ανάπτυξης ή συρρίκνωσης της πελατειακής βάσης μιας επιχείρησης (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

#### **5.3.4 Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων**

Η κατοχή και αξιοποίηση γνώσεων σχετικά με τη δημιουργία, την παραγωγή ή την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών, μπορεί να διαφοροποιήσει σημαντικά την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Οι εταιρικές αυτές γνώσεις είναι δύσκολο να αντιγραφούν, έχουν μοναδικό χαρακτήρα και μπορούν να αξιοποιηθούν και να αναδειχθούν σε μακροπρόθεσμο στρατηγικό όφελος για την επιχείρηση. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσεων (knowledge management systems - KMS) επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται καλύτερα τις διαδικασίες συγκέντρωσης και εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρογνωμοσύνης του προσωπικού τους. Τα συστήματα αυτά συλλέγουν όλες τις σχετικές γνώσεις και την πείρα των ανθρώπων της επιχείρησης και τις καθιστούν διαθέσιμες οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρειάζονται για να υποστηρίξουν επιχειρηματικές διεργασίες και διοικητικές αποφάσεις. Επίσης, συνδέουν την εταιρεία με εξωτερικές πηγές γνώσεων (K. Laudon & J. Laudon, 2015).

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

Γεωργόπουλος Νικόλαος 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Βασίλειος 1998, Στρατηγική Ανταγωνισμού σε ένα Μεταβαλλόμενο και Δύσκολο Προβλέψιμο Περιβάλλον - Η Σημασία των Πόρων και Ικανοτήτων, Συνέδριο ΕΕΔΕ (1998)

Παπαδάκης Βασίλειος 2016, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Barney Jay B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

Barney Jay B. (1995), Looking inside for competitive advantage, Academy of Management Executive, Vol. 9 No. 4, pp 49-61

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2015, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 13<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2014, Management Information Systems, Pearson Education Limited, Global Edition

Leonard - Barton Dorothy 1992, Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal, Vol. 13, p. 111-125. 10.1002/smj.4250131009.

Rothaermel Frank T. 2012, Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill Education - Europe, Strategic Management Insight, [www.strategicmanagementinsight.com](http://www.strategicmanagementinsight.com)

## **Κεφάλαιο 6**

### **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η παγκόσμια οικονομία βιώνει τα τελευταία περίπου 50 χρόνια μεγάλες αλλαγές. Η μετάβαση στην ψηφιακή οικονομία και στην εποχή της πληροφορίας καθορίζεται από τον αυξανόμενο και εξελισσόμενο ρόλο της γνώσης με αντικείμενο την οικονομική ανάπτυξη τόσο σε μακροοικονομικό, όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο. Η έννοια της σύγχρονης επιχείρησης έχει πλέον αλλάξει ριζικά, έχοντας πολύ λίγα κοινά στοιχεία σε σχέση με μια επιχείρηση της δεκαετίας του 1960, ακόμη και αν παράγουν το ίδιο αποτέλεσμα. Οι εξελίξεις αυτές αντανακλώνται στον διαρκή πολλαπλασιασμό τόσο της παραγωγής, όσο και της επεξεργασίας και της διάδοσης της γνώσης και της πληροφορίας και έχουν οδηγήσει σε ένα νέο οικονομικό περιβάλλον, την «οικονομία της γνώσης».

Στο σημερινό πολυτάραχο περιβάλλον παγκοσμιοποίησης των αγορών, της εμφάνισης αναδυόμενων οικονομιών και νέων ανταγωνιστών σε σημαντικό αριθμό, της εντεινόμενης διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων τους, των αυξανόμενων δαπανών έρευνας και τεχνολογίας, της επανάστασης στις τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, των διαρκών αλλαγών στις καταναλωτικές συνήθειες, το συνεχές παιχνίδι επιβίωσης και κατάκτησης δεσπόζουσας θέσης μεταξύ των επιχειρήσεων, διεξάγεται με γνώμονα την ανταγωνιστικότητά τους, για την επίτευξη της οποίας, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η καινοτομία.

#### **6.1 Η Έννοια της Καινοτομίας**

Η έννοια της καινοτομίας είναι μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει αρκετές περισσότερες, όπως η εφεύρεση, η δημιουργικότητα και η αλλαγή και εκτείνεται σε πολλούς τομείς, μεταξύ των οποίων είναι και οι επιχειρήσεις, η οικονομία, η βιομηχανία, η τεχνολογία, η μηχανική, η δημόσια διοίκηση και άλλοι. Συχνά, η καινοτομία συγχέεται με την εφεύρεση λόγω των κοινών χαρακτηριστικών τους, όμως αποτελούν δύο διαφορετικές έννοιες.

Η εφεύρεση σχετίζεται με την καινούργια, πρωτότυπη ιδέα του επιχειρηματία ή του ερευνητή, αναφορικά με ένα νέο προϊόν, το σχέδιο ή το μοντέλο του, μια νέα υπηρεσία ή τη βελτίωση σε κάποιο υφιστάμενο. Η εφεύρεση δεν αποτελεί από μόνη της

καινοτομία, παρά μόνο τη σωστή βάση για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Αντίθετα, αν στην εφεύρεση «προσθεθεί» η έννοια της εμπορευσιμότητας, τότε αυτή δύναται να μετατραπεί σε καινοτομία. Ακόμα, ο προσδιορισμός του αν κάτι είναι καινοτόμο ή όχι, εξαρτάται και από την αντιληπτότητα του ατόμου ή της ομάδας ατόμων όπου απευθύνεται. Ενώ κάτι μπορεί να εκλαμβάνεται ως καινοτόμο από μια ομάδα ανθρώπων, δεν ισχύει το ίδιο και για τις υπόλοιπες ομάδες. Συνεπώς, η αντίληψη των ανθρώπων (ή των πελατών) σχετικά με τη νεωτερικότητα (perceived newness) παίζει μεγάλο ρόλο στον προσδιορισμό της καινοτομίας.

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Καινοτομία (1995), η καινοτομία καθορίστηκε ως «η ανανέωση και η διερεύνηση της γκάμας των προϊόντων και υπηρεσιών και των διασυνδεδεμένων αγορών, η υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής, τροφοδοσίας και διανομής, η εισαγωγή αλλαγών στη διαχείριση, την οργάνωση της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού» (Α. Κόκκινου, 2015).

Σύμφωνα με τον ορισμό που προτείνει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), στο «εγχειρίδιο Frascati» για την καινοτομία, πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, σε λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής -νέα ή βελτιωμένη- ή ακόμα και σε μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών και συνδέεται τόσο με την διαδικασία, όσο και με το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής. Το σημαντικό χαρακτηριστικό για όλα τα είδη καινοτομίας είναι ότι περιέχουν μία σημαντική αλλαγή ή διαφοροποίηση, τόσο στα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες, όσο και στις διαδικασίες, τις μεθόδους παραγωγής και εμπορίας, στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή στις οργανωτικές δομές και πρακτικές της επιχείρησης και τον τρόπο λειτουργίας της.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν την καινοτομία έχουν ως εξής (Α. Κακούρης 2013 / Κ. Μπουρλετίδης et. al., 2012):

- Η καινοτομία εκτείνεται πέρα και πάνω από τη νέα ιδέα ή εφεύρεση, συμπεριλαμβάνοντας και τις διαδικασίες διαχείρισης και εφαρμογής τους και δεν πρέπει να συγχέεται ή να ταυτίζεται με αυτές.
- Η καινοτομία αποτελεί μια συνολική, πολύπλοκη και συνεχή διαδικασία που περιλαμβάνει τη γένεση, την αξιολόγηση, την εφαρμογή, και τη διαχείριση μιας νέας ιδέας ή εφεύρεσης και όχι μόνο μια μεμονωμένη πράξη σε κάποιο χρονικό σημείο.

- Η καινοτομία προϋποθέτει πολλές φορές τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί, αλλά δεν πρέπει να ταυτίζεται απαραίτητα με κάποιο τεχνολογικό επίτευγμα
- Η καινοτομία συνδέεται πολλές φορές με απλές βελτιώσεις ή μικρές σε μέγεθος αλλαγές, αντί για ριζικές, που όμως η έντασή τους ή το εύρος τους, τις καθιστά πολύ σημαντικές για την επιτυχία της επιχείρησης και γι' αυτό δεν πρέπει να παραβλέπονται ή να θεωρούνται προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων.

## 6.2 Τα Είδη και οι Κατηγορίες της Καινοτομίας

Προκειμένου η έννοια της καινοτομίας, να μπορεί να αποτυπωθεί σε κάθε οικονομία ή επιχείρηση, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) έχει ορίσει τέσσερα είδη καινοτομίας:

- την καινοτομία προϊόντος, όπου ένα νέο ή σημαντικά αναβαθμισμένο προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα, εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή και παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μπορεί να στηρίζεται σε μια νέα ιδέα ή γνώση ή σε ένα νέο συνδυασμό υπάρχοντων τεχνολογιών. Στόχος της είναι κυρίως η αύξηση των πωλήσεων και η αύξηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα, τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να προσφέρουν αύξηση περιθωρίου κέρδους και μείωση του κινδύνου, μέσω της διασποράς του.
- την καινοτομία διαδικασίας, όπου μια νέα ή σημαντικά αναβαθμισμένη διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας χρησιμοποιείται εμπορικά (π.χ. νέος εξοπλισμός, πληροφοριακά συστήματα). Τα προϊόντα, είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η παραγωγή και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη και ανεπαρκής για την αγορά. Η εισαγωγή καινοτομιών στη διαδικασία παραγωγής συνήθως συνδέεται με τη μείωση του κόστους ή και την αύξηση της ποιότητας.
- την εμπορική καινοτομία (marketing innovation), όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από την επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την υφιστάμενη επιχείρηση ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και τη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων, της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών.

- την οργανωτική καινοτομία (organizational innovation), όπου μια επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί μια νέα ή σημαντικά αναβαθμισμένη μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της περιβάλλον, αλλά και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στη στρατηγική της επιχείρησης. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, με την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η οργανωτική καινοτομία έχει προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε πολλές επιχειρήσεις.

Αναφορικά με τη μορφή της, η καινοτομία διακρίνεται επίσης σε τεχνολογική και μη τεχνολογική. Η τεχνολογική καινοτομία αφορά τα αποτελέσματα νέων τεχνολογικών εξελίξεων, νέων συνδυασμών υφιστάμενων τεχνολογιών ή την εφαρμογή γνώσεων που αποκτήθηκαν από την επιχείρηση, ενώ η μη τεχνολογική καινοτομία αφορά τις καινοτομικές δραστηριότητες που δεν χαρακτηρίζονται ως τεχνολογικές και αναφέρεται σε νέες στρατηγικές μάρκετινγκ, σε αλλαγές στην οργανωτική δομή ή στις τεχνικές διοίκησης της επιχείρησης. Στην τεχνολογική καινοτομία ανήκουν η καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας και η καινοτομία διαδικασίας, ενώ στη μη τεχνολογική καινοτομία ανήκουν η εμπορική και η οργανωσιακή καινοτομία.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας γίνεται με βάση τη ριζοσπαστικότητά της στις παρακάτω τρεις κατηγορίες (Α. Κακούρης, 2012 / Α. Λιβιεράτος, 2013):

- Η ριζοσπαστική καινοτομία (radical innovation) είναι αυτή που δεν προκύπτει ως φυσική εξέλιξη της υπάρχουσας τεχνολογίας, αλλά ουσιαστικά την αλλάζει εντελώς και καταργεί τόσο αυτή, όσο και το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, δηλαδή τον τρέχοντα τρόπο με τον οποίο αντλείται αξία από την αγορά. Σχετίζεται συνήθως με μια μεγάλη τεχνολογική πρόοδο και η απαιτούμενη γνώση για την αξιοποίησή της είναι πολύ διαφορετική από την υφιστάμενη γνώση. Παρουσιάζει μεγάλο αντίκτυπο αφού τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προκύπτουν από μια ριζική καινοτομία υπερέρχουν σε τέτοιο βαθμό, που μετατρέπουν τα υφιστάμενα προϊόντα σε μη ανταγωνιστικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων αγορών, νέων κλάδων αλλά και την άμεση επιρροή σε μια σειρά άλλων κλάδων. Οι Leifer et. al. (2000) ορίζουν τη ριζοσπαστική καινοτομία ως την καινοτομία που έχει τη δυναμική να παράγει ένα εντελώς νέο σύνολο χαρακτηριστικών επίδοσης, βελτιώσεις στα υφιστάμενα χαρακτηριστικά επίδοσης κατά τουλάχιστον πέντε φορές πάνω, σημαντική



μείωση του κόστους (από 30% και πάνω) ή συνδυασμό αυτών. Παραδείγματα ριζοσπαστικής καινοτομίας αποτελούν οι μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις που εισήχθησαν στην αγορά, όπως ο ηλεκτρικός λαμπτήρας, το τηλέφωνο, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, το Διαδίκτυο κ.τ.λ.

- Η ημι-ριζοσπαστική καινοτομία, που βρίσκεται ανάμεσα στα δύο άκρα της ριζοσπαστικής και βελτιωτικής καινοτομίας, ενσωματώνει τους νέους συνδυασμούς που επιφέρουν την αλλαγή, είτε στην υπάρχουσα τεχνολογία, είτε στο υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, όχι όμως και στα δύο ταυτοχρόνως. Ένα παράδειγμα ημι-ριζοσπαστικών καινοτομιών είναι τα προϊόντα της εταιρείας Apple (i-products)
- Η βελτιωτική καινοτομία ή οριακή, ή σταδιακή, αποτυπώνει τους νέους συνδυασμούς οι οποίοι δεν αλλάζουν ούτε την υπάρχουσα τεχνολογία, ούτε και το μοντέλο με το οποίο αντλείται αξία από την αγορά και αφορά τη συντριπτική πλειοψηφία των καινοτομιών, όπως η βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος, μιας διαδικασίας ή μιας οργανωτικής δομής. Κλασικό παράδειγμα βελτιωτικής καινοτομίας είναι η αυτοκινητοβιομηχανία, η οποία παρουσιάζει συνεχείς εξελίξεις των μοντέλων των αυτοκινήτων σε ετήσια σχεδόν βάση.

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση δεν είναι πάντα εύκολη και αποτελεί περισσότερο εργαλείο κατανόησης παρά μέθοδο ταξινόμησης.

### **6.3 Η Σχέση Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας**

Ο αυστριακός οικονομολόγος Joseph Schumpeter σημειώνει ότι η κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η εισαγωγή νέων καινοτομιών στο παραγωγικό σύστημα και ότι όποιος αναζητεί κέρδη πρέπει να καινοτομεί. Στο έργο του «Theory of economic development» (1934) αλλά και στις μετέπειτα εργασίες του, ο Schumpeter απεικόνισε την οικονομική ανάπτυξη ως μια ιστορική διαδικασία διαρθρωτικών αλλαγών, που βασίζεται ουσιαστικά στην καινοτομία, την οποία κατόπιν διαχώρισε σε πέντε βασικούς τύπους, ως εξής (K. Śledzik, 2013):

- την προώθηση στην αγορά ενός εντελώς νέου προϊόντος ή ενός ήδη γνωστού προϊόντος με νέο είδος και χαρακτηριστικά
- την εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής ή πώλησης ενός προϊόντος, που δεν έχουν ακόμα χρησιμοποιηθεί στον κλάδο
- το άνοιγμα σε μια νέα αγορά, η οποία ακόμα δεν εξυπηρετείται από κάποια υφιστάμενη επιχείρηση του κλάδου

- την απόκτηση νέων πηγών προμήθειας πρώτων υλών ή ημι-έτοιμων προϊόντων
- τη νέα δομή και διάρθρωση του κλάδου, όπως η δημιουργία ή η καταστροφή μιας μονοπωλιακής θέσης.

Ο Schumpeter πίστευε ότι η καινοτομία θεωρείται βασική κινητήρια δύναμη της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής δυναμικής και ανάπτυξης, προκαλώντας τη διαφορετική χρησιμοποίηση των υφιστάμενων παραγωγικών συντελεστών του οικονομικού συστήματος, αποτελώντας έτσι το επίκεντρο των οικονομικών αλλαγών που προκαλούν «δημιουργική καταστροφή» (creative destruction). Σύμφωνα με τον Schumpeter, η καινοτομία είναι μια «διαδικασία μετάλλαξης ενός κλάδου (industrial mutation), η οποία επιφέρει τη συνεχή και αδιάκοπη επανάσταση στην οικονομική δομή εκ των έσω, καταστρέφοντας αδιάκοπα το παλιό, δημιουργώντας αδιάκοπα ένα νέο» (Κ. Śledzik, 2013).

Ο Schumpeter (1934) υποστήριξε επίσης ότι ο επιχειρηματίας είναι το κεντρικό πρόσωπο - φορέας της καινοτομίας και η κύρια ευθύνη του είναι ο εντοπισμός και η κατανομή των υφιστάμενων πόρων «σε νέες χρήσεις και νέους συνδυασμούς». Με άλλα λόγια, η καινοτομία είναι η «δημιουργική καταστροφή» που ωθεί την οικονομία να αναπτύσσεται, ενώ ο επιχειρηματίας εκτελεί τη λειτουργία του φορέα και δημιουργού αυτής της αλλαγής. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, ο καινοτόμος επιχειρηματίας είναι πρωτοπόρος, οργανώνοντας με νέο και επαναστατικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής και η επανάσταση αυτή συνίσταται στο ότι σπάει τη στασιμότητα που χαρακτηρίζει την αγορά, όπου όλοι διαθέτουν το ίδιο προϊόν στην ίδια τιμή και αλλάζει την υπάρχουσα κατάσταση προτείνοντας νέους τρόπους προμήθειας και παραγωγής, εντελώς καινούργια προϊόντα ή την είσοδο σε νέες αγορές.

Η μεγάλη σημασία της καινοτομίας για την επιχειρηματικότητα ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η καινοτομία συνδέεται άμεσα με τις προοπτικές κερδοφορίας. Για την ακρίβεια, η καινοτομία αποτελεί ίσως το βασικότερο παράγοντα δημιουργίας υψηλού ποσοστού κέρδους για την επιχείρηση, αφού σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή της επιτρέπει στην επιχείρηση να παράγει νέα προϊόντα που διαφέρουν σημαντικά από αυτά των ανταγωνιστών της.

Με δεδομένο ότι οι καταναλωτές ζητούν το νέο καινοτόμο προϊόν, η εφαρμογή της καινοτομίας επιτρέπει στη νέα επιχείρηση να αυξάνει την τιμή του προϊόντος της, χωρίς να κινδυνεύει να χάσει τους πελάτες της. Στην καλύτερη περίπτωση, η επιχείρηση θα

εντοπίσει μια νέα αγορά ή ένα κενό τμήμα της, που δεν έχει προσεγγιστεί από κανέναν ανταγωνιστή και αν καταφέρει να το εξυπηρετήσει με το καινοτόμο προϊόν της, θα απολαύσει τα μέγιστα δυνατά μονοπωλιακά κέρδη. Κάτι τέτοιο αποτελεί την ιδανική περίπτωση καινοτομίας και στην πράξη συμβαίνει αρκετά σπάνια ή για περιορισμένο χρονικό διάστημα, έως ότου οι ανταγωνιστές αντιγράψουν τη μοναδική ικανότητα της επιχείρησης και εισέλθουν στη αγορά της, διεκδικώντας μερίδιο.

Παρόλα αυτά, ακόμα και οι καινοτομίες που οδηγούν στην παραγωγή προϊόντων που μοιάζουν με κάποια από αυτά που κυκλοφορούν ήδη στην αγορά, αλλά διαθέτουν κάποιες επιπλέον ιδιότητες ή δυνατότητες, επιτρέπουν στην επιχείρηση να απολαμβάνει κέρδη, αυξάνοντας έως ένα σημείο την τιμή, τέτοιο που οι αγοραστές να συνεχίζουν να προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, αλλά να μην στραφούν στα αντίστοιχα, έστω υποδεέστερα των ανταγωνιστών.

Γενικότερα, η καινοτομία μπορεί να προέλθει από μια σειρά αλλαγών και βελτιώσεων σε ολόκληρο το φάσμα λειτουργίας και διοίκησης μιας επιχείρησης και εκτείνεται σε όλες τις παραγωγικές δραστηριότητες, από τις βασικές μεθόδους παραγωγής και την απόδοση του εργατικού δυναμικού, μέχρι τις δραστηριότητες προώθησης και τελικής διάθεσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μια τεχνολογική καινοτομία θεωρείται υλοποιημένη εφόσον έχει γίνει εισαγωγή της στην αγορά (όταν πρόκειται για καινοτομία προϊόντος) ή εφόσον χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της διαδικασίας παραγωγής (όταν πρόκειται για καινοτομία διαδικασίας) και μια επιχείρηση εισάγει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά, είτε όταν η επιχείρηση υιοθετεί νέους τρόπους για την παραγωγή νέων προϊόντων ή νέων υπηρεσιών (Α. Κόκκινου, 2015).

Σε κάθε περίπτωση, το κέρδος από την εφαρμογή μιας καινοτομίας δεν είναι κάτι που ενέχει μόνιμο χαρακτήρα, αφού αρκετά γρήγορα οι υπόλοιποι ανταγωνιστές θα αντιληφθούν τη δυνατότητα κέρδους που προσφέρει η συγκεκριμένη καινοτομία, θα προσπαθήσουν να τη μιμηθούν, να την εντάξουν στην παραγωγική τους διαδικασία και κάποιοι από αυτούς αναπόφευκτα κάποια στιγμή θα τα καταφέρουν. Για να αλλάξει αυτή την κατάσταση και να προστατεύσει τη θέση της, η καινοτόμος επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να παράγει ένα νέο κύμα καινοτομιών που θα αντικαταστήσει το παλιό, ώστε να της εξασφαλίσει την κερδοφορία και την παραμονή της στην αγορά.

#### **6.4 Τα Οφέλη της Καινοτομίας**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η καινοτομία είναι συνυφασμένη με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και η επίδραση της είναι πολύπλευρη. Το γεγονός ότι μπορεί να αναπτυχθεί σε πολλούς τομείς της επιχείρησης, ότι διαθέτει πολλές συνιστώσες, ότι μπορεί να ενσωματωθεί τόσο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, όσο και στις διαδικασίες ενός οργανισμού, καθιστά φανερή τη σπουδαιότητα και τη χρησιμότητά της για την επιχείρηση.

Δεδομένων των χαρακτηριστικών του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως, οι διαρκείς μεταβολές σε κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία και το θεσμικό πλαίσιο των επιχειρήσεων, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, η συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η αυξανόμενη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων έρευνας και τεχνολογίας, φέρνουν τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με ισχυρές προκλήσεις, που κάποιες αποτελούν και εν δυνάμει ευκαιρίες. Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν αυτές τις αλλαγές, να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και να τις αξιοποιήσουν με ένα βέλτιστο τρόπο, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αποκομίζουν κέρδη.

Με βάση τα παραπάνω, τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να αναζητούν διαρκώς την καινοτομία, είτε ως μια νέα βάση πάνω στην οποία καινοτομώντας επιθυμούν να ανταγωνιστούν, είτε βελτιώνοντας τους ήδη υπάρχοντες τρόπους με τους οποίους ανταγωνίζονται. Έτσι, η καινοτομία μπορεί να εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης, όπως στο σχεδιασμό νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας, μιας νέας στρατηγικής marketing, ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου ή ακόμα και στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της επιχείρησης.

Παράλληλα, καινοτομία μπορεί να αποτελέσει η αναγνώριση και εκμετάλλευση μιας εντελώς νέας ευκαιρίας στην αγορά ή η εξυπηρέτηση ενός τμήματος της αγοράς που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές αγνοούν, η επίτευξη επιχειρησιακής αριστείας και η παροχή ανώτερη ποιότητας εξυπηρέτησης στους πελάτες, παράγοντες που αυτομάτως επιφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση. Όταν λοιπόν, οι ανταγωνιστές αργούν να ανταποκριθούν στις παραπάνω ενέργειες ή να τις αντιγράψουν, τότε αυτές οι καινοτομίες επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (M. Porter, 1990), βελτιώνοντας την ανταγωνιστική της θέση και αυξάνοντας την κερδοφορία της.

## 6.5 Η Διαδικασία Ανάπτυξης της Καινοτομίας

Η διαδικασία ανάπτυξης καινοτομιών (innovation process) μπορεί να παρουσιαστεί ως μια απλή γραμμική διαδικασία τεσσάρων βημάτων (Σχήμα 6.1) και περιλαμβάνει:

- 1) **Την ιδέα.** Αν και μπορεί να ακούγεται απλό, ορισμένες εταιρείες έχουν πρόβλημα να παράγουν νέες ιδέες εντός επιχείρησης, ή και να εισάγουν νέες ιδέες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει συχνά, καθώς οι εργαζόμενοι σε αυτές είτε δεν ενθαρρύνονται να μιλάνε για τις ιδέες τους, είτε οι πρακτικές του παρελθόντος έχουν δείξει ότι η γέννηση μιας ιδέας δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα για το άτομο που είχε την αρχική ιδέα (π.χ. έλλειψη αναγνώρισης, περισσότερα καθήκοντα χωρίς επιβράβευση κ.τ.λ.). Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, μια επιχείρηση που θέλει να καινοτομήσει θα πρέπει να βρει τρόπους να έχει μια ροή νέων ιδεών. Μια κλασική τεχνική για να αντιμετωπιστεί αυτό, είναι η τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming).
- 2) **Την έρευνα και ανάπτυξη.** Αφού γίνει η αξιολόγηση των υφιστάμενων ιδεών και η επιλογή αυτής (ή αυτών) στην οποία θα διατεθούν οι πόροι, το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει μια σειρά φάσεων μέχρι και την παραγωγή ενός πρωτοτύπου (αν η ιδέα αφορά μια νέα διαδικασία, τότε το «πρωτότυπο» μπορεί να έχει τη μορφή της προσομοίωσης ή ακόμη και του δοκιμαστικού-πilotικού έργου). Το στάδιο αυτό, που μπορεί να περιλαμβάνει πολλές φάσεις, υλοποιείται στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις από τα εξειδικευμένα λειτουργικά τμήματα έρευνας και ανάπτυξης.
- 3) **Τους πρώιμους χρήστες** (early adopters). Πολύ συχνά, οι καινοτομίες απευθύνονται σε ένα πλήθος αγορών-στόχων (target groups), ενώ μεταξύ αυτών υπάρχουν και τμήματα της αγοράς για τα οποία η καινοτομία έχει μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, στην αυτοκινητοβιομηχανία, πρώιμος χρήστης μπορεί να θεωρηθεί η Formula 1, αφού για τον χώρο αυτό οι μικρές αλλαγές μπορεί να κάνουν μια μεγάλη διαφορά.
- 4) **Την αγορά.** Το επόμενο βήμα είναι η παρουσίαση της καινοτομίας στην αγορά και η προσπάθεια εμπορευματοποίησής της.



Σχήμα 6.1: Η Διαδικασία της Καινοτομίας

Πηγή: Α. Λιβιεράτος 2013, Οδηγός Καινοτομίας για Μικρές Επιχειρήσεις, σελ. 43

Αν και μπορεί να φαίνεται μια απλή γραμμική διαδικασία, η διαδικασία της καινοτομίας παρουσιάζει έναν πολύ μεγάλο αριθμό αναδράσεων. Επίσης, είναι σχεδόν βέβαιο πως, περνώντας από το ένα στάδιο στο άλλο, η αρχική ιδέα μεταβάλλεται και το τελικό αποτέλεσμα καταλήγει να είναι πολύ διαφορετικό. Συνήθως, οι σημαντικότερες αναδράσεις προέρχονται από τη φάση της δοκιμής των πρωτοτύπων από πραγματικούς χρήστες (Α. Λιβιεράτος 2013).

### 6.5.1 Το Κλειστό Μοντέλο Ανάπτυξης της Καινοτομίας

Το κλειστό μοντέλο καινοτομίας επικεντρώνεται στην εσωτερική ανάπτυξη της καινοτομίας μέσα στην επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκρίνεται ως βέλτιστη λύση η καθετοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης της καινοτομίας. Με άλλα λόγια, αν κάποια επιχείρηση θέλει να κάνει κάτι νέο, το κάνει στηριζόμενη εξ ολοκλήρου στις δικές της δυνάμεις (έρευνα και ανάπτυξη, πρωτότυπο, παραγωγή, πωλήσεις, εξυπηρέτηση μετά την πώληση).

Καθώς τα όρια της επιχείρησης διαχωρίζουν με μεγάλη σαφήνεια το εσωτερικό από το εξωτερικό της περιβάλλον, τα διάφορα στάδια της καινοτομίας (από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση) εκτελούνται αποκλειστικά μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης και εκεί δημιουργούνται οι νέες ιδέες εκ των οποίων, οι επικρατέστερες φτάνουν στο στάδιο της ανάπτυξης. Στη συνέχεια, μόνο ένα ποσοστό από αυτές φτάνει τελικά στην αγορά. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο έλεγχος

ολόκληρης της διαδικασίας της καινοτομίας είναι η βασική στρατηγική: «Αν θέλεις να κάνεις κάτι καλά, καν' το μόνος σου» (Α. Λιβιεράτος 2013).

Οι επιχειρήσεις, για να υποστηρίξουν τη δημιουργία καινοτομίας σύμφωνα με το κλειστό μοντέλο, επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη αλλά και σε υποστηρικτικές λειτουργίες, αφού αυτό επιτρέπει τόσο τον πλήρη έλεγχο της διαδικασίας, όσο και τη «συγκομιδή» του μεγαλύτερου δυνατού ποσοστού από την προστιθέμενη αξία που δημιουργήθηκε. Βέβαια, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, ένα τέτοιο μοντέλο γίνεται ολοένα και πιο ξεπερασμένο, καθώς η «χρήσιμη» για μια επιχείρηση γνώση μπορεί πλέον να προέρχεται από έναν μεγάλο αριθμό εξωτερικών πηγών, όπως τα πανεπιστήμια, τα ερευνητικά κέντρα, οι μικρές επιχειρήσεις, διάφοροι ανεξάρτητοι σύμβουλοι κ.λπ.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μια τάση μετάβασης προς το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας, ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων συνεχίζει να ακολουθεί ακόμα το κλειστό μοντέλο. Με άλλα λόγια, «αν κάτι μπορείς να το κάνεις μόνος σου καλά και ταυτόχρονα να αποκομίζεις όλα τα κέρδη από αυτή την προσπάθεια, τότε το κλειστό μοντέλο καινοτομίας παραμένει η βέλτιστη λύση» (Α. Λιβιεράτος 2013).

### **6.5.2 Το Ανοιχτό Μοντέλο Ανάπτυξης της Καινοτομίας**

Το ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας βασίζεται σε μια τελείως διαφορετική λογική, καθώς οι πολυτίμες νέες ιδέες και γνώσεις προς υλοποίηση, μπορούν να προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Από αυτή τη σκοπιά, οι ιδέες και οι γνώσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον έχουν τον ίδιο βαθμό σημασίας με αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό.

Η διαθεσιμότητα και η ποιότητα των εξωτερικά προερχόμενων ιδεών και γνώσεων αλλάζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων. «Οι επιχειρήσεις πρέπει να δομούνται έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αντλούν γνώση από εξωτερικές πηγές. Πλέον δεν είναι ανάγκη να παραγάγει κανείς την περισσότερη ή την καλύτερη δυνατή νέα γνώση για να επικρατήσει στην αγορά. Αντίθετα, μια επιχείρηση, προκειμένου να επικρατήσει, θα πρέπει να κάνει τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό της γνώσης που παράγεται εσωτερικά, με τη γνώση που παράγεται εκτός επιχείρησης» (Chesbrough et. al, 2008).

Σε κλάδους, οι επιχειρήσεις των οποίων παραδοσιακά λειτουργούν με ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας, όπως ο χώρος του θεάματος στις ΗΠΑ, κάθε νέο προϊόν είναι αποτέλεσμα

της συνεργασίας πολλών μερών. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να διαρκούν από μία ημέρα (π.χ. για ένα διαφημιστικό) έως μια δεκαετία (π.χ. μια σαπουνόπερα). Είναι χαρακτηριστικό ότι για να επιτευχθούν τέτοιες συνεργασίες, μπορεί ακόμα και στον ίδιο χώρο όπως ένα κινηματογραφικό στούντιο, να συνυπάρχουν εκατοντάδες ανταγωνιστικές αλλά και συμπληρωματικές επιχειρήσεις και ελευθέριοι επαγγελματίες (H. Chesbrough, 2003).

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας αναγνωρίζονται τρεις βασικές διαδικασίες για την ανάπτυξή της, ως εξής (Α. Λιβιεράτος, 2013):

- η διαδικασία από έξω προς τα μέσα (outside-in process), που αφορά στην ενδυνάμωση των γνώσεων της επιχείρησης μέσα από την ενσωμάτωση γνώσεων από το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως π.χ. οι προμηθευτές, προκειμένου να αυξηθεί η καινοτομικότητα της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, επί παραδείγματι, με την αγορά διανοητικής ιδιοκτησίας.
- η διαδικασία από μέσα προς τα έξω (inside-out process), που αφορά στην προσπάθεια αποκομιδής κερδών από τη μεταφορά γνώσης προς το εξωτερικό περιβάλλον όπως για παράδειγμα η πώληση δικαιωμάτων πατέντας. Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να «εξωτερικεύσουν» τη γνώση τους το κάνουν γιατί προσπαθούν να εμπορευματοποιήσουν τα εσωτερικά τους «επιτεύγματα», καθώς κρίνουν πως αυτό θα είναι πιο επικερδές από το να επιχειρήσουν να τα εμπορευματοποιήσουν μέσω εσωτερικής ανάπτυξης.
- η συνδυαστική διαδικασία ή αλλιώς, ο συνδυασμός των παραπάνω (coupled process), που αφορά συμμαχίες με συμπληρωματικότητες στις οποίες υπάρχει ταυτόχρονα ροή γνώσης από μέσα προς τα έξω και από έξω προς τα μέσα. Η συνδυαστική διαδικασία αφορά στη συν-δημιουργία προϊόντων μέσω στρατηγικών συμμαχιών, κοινοπραξιών και άλλων συνεργατικών μεθόδων. Με τον τρόπο αυτό οι εταίροι δημιουργούν και εκμεταλλεύονται από κοινού την καινοτομία.

## **6.6 Στρατηγικές Επιλογές για την Ανάπτυξη της Καινοτομίας**

Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας, μια επιχείρηση έχει μια σειρά στρατηγικών επιλογών τόσο αναφορικά με το ποιους θα επιλέξει να συνεργαστεί προκειμένου να καινοτομήσει, όσο και σχετικά με το πώς θα εμπορευματοποιήσει την καινοτομία. Σε σχέση με την πρώτη στρατηγική επιλογή, μια καινοτόμος επιχείρηση



μπορεί να συνεργαστεί με πελάτες, με προμηθευτές, με ανταγωνιστές αλλά και με συμπληρωματικούς εταίρους, όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

### **6.6.1 Καινοτομώντας σε συνεργασία με πελάτες (customers as innovators)**

Σύμφωνα με την κλασική θεώρηση, οι επιχειρήσεις δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τους πελάτες τους. Προκειμένου οι πελάτες να μην είναι παθητικοί αγοραστές των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, ολοένα και περισσότερες καινοτόμες επιχειρήσεις καλούν τους πελάτες τους να συμμετέχουν στη διαδικασία της καινοτομίας, κάτι που βρίσκει μεγαλύτερη εφαρμογή στην περίπτωση της καινοτομίας προϊόντος. Οι νέες θεωρήσεις του μάρκετινγκ υπογραμμίζουν πως, όταν ο πελάτης αγοράζει ένα προϊόν, στην ουσία αγοράζει την «εμπειρία χρήσης» αυτού του προϊόντος. Από τη στιγμή που η σκέψη των στελεχών της επιχείρησης στρέφεται σε όρους προσφοράς εμπειριών, εμφανίζεται η δυσκολία της ανάπτυξης προδιαγραφών βάσει των πληροφοριών που θα αντληθούν από τους πελάτες, αφού η εμπειρία ενέχει ένα κομμάτι άρρητης γνώσης (Α. Λιβιεράτος, 2013).

Η άρρητη διάσταση της γνώσης, είτε είναι ανέφικτο να καταγραφεί, είτε είναι πολύ δαπανηρό. Η σημασία όμως της άρρητης γνώσης για την καινοτομία και την επιχείρηση γενικότερα, εξηγεί το λόγο που οι καινοτόμες επιχειρήσεις επιλέγουν να συν-δημιουργούν τα προϊόντα τους σε συνεργασία με τους πελάτες, ήδη από το στάδιο της ιδέας. Καθώς το άρρητο κομμάτι της γνώσης μπορεί να μεταφερθεί μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και προμηθευτών, η συν-δημιουργία είναι σε κάποιες περιπτώσεις χρήσιμη, ενώ σε κάποιες άλλες κρίνεται απόλυτα αναγκαία.

Η ένταξη των πελατών/χρηστών από ένα πρώιμο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης της καινοτομίας, προϋποθέτει την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, την παροχή κινήτρων για τη συμμετοχή στη συν-δημιουργία, αλλά και εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης που να επιτρέπουν αυτού του τύπου την επικοινωνία (Α. Λιβιεράτος, 2013). Συνεπώς, η συνδρομή των πληροφοριακών συστημάτων στην επίτευξη στενότερων σχέσεων με τους πελάτες και στην ουσιαστική μεταξύ τους επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας από την επιχείρηση.

Ιδιαίτερη αξία για μια καινοτόμο επιχείρηση έχει μια ειδική κατηγορία πελατών, οι λεγόμενοι και «καθοδηγητικοί χρήστες» (lead users) ενός προϊόντος και αποκαλούνται έτσι, επειδή έχουν τέτοιες ανάγκες που μπορούν να «προβλέψουν» τις απαιτήσεις μιας

ολόκληρης αγοράς. Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» αποτελούν μοναδικές περιπτώσεις, καθώς είναι ταυτόχρονα «παραγωγοί και χρήστες» καινοτομίας. Ο κύριος στόχος τους είναι η ικανοποίηση των δικών τους προσωπικών και ειδικών απαιτήσεων, ενώ βρίσκονται ένα στάδιο πριν από τους «πρώιμους χρήστες». Έρευνες έχουν δείξει πως τα κυριότερα κίνητρα των «καθοδηγητικών χρηστών» είναι κατά σειρά προτεραιότητας είναι: η ικανοποίηση μιας προσωπικής ανάγκης η οποία θα αυξήσει την ποιότητα ζωής τους, το κύρος ως μέτρο αναγνώρισης των ικανοτήτων τους, η χρηματική ανταμοιβή, η ενδεχόμενη πρόσληψή τους από την επιχείρηση και η «χαρά της δημιουργίας» σε έναν τομέα για τον οποίο έχουν πάθος. Οι «καθοδηγητικοί χρήστες» έχουν μεγάλες γνώσεις στο αντικείμενό τους, καθώς και άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν. Η γνώση αυτή ενισχύεται συχνά από την πρόσβασή τους σε κοινότητες χρηστών (communities of practice), οι οποίες παρέχουν δωρεάν πληροφορίες, αντικαθιστώντας πολλές φορές και τις έρευνες αγοράς (Α. Λιβιεράτος, 2013).

#### **6.6.2 Καινοτομώντας σε συνεργασία με προμηθευτές (suppliers as innovators)**

Οι προμηθευτές μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός αγοραστή τους, συμβάλλοντας με την ικανότητά τους να καινοτομούν και να αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Αυτό ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό στις αυτοκινητοβιομηχανίες, όπου οι προμηθευτές είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καινοτομικής διαδικασίας. Οι προμηθευτές είναι «μια καλή αρχή» για να «ανοίξει» μια επιχείρηση το μοντέλο καινοτομίας της, δεδομένου ότι οι σχέσεις μεταξύ πελάτη και προμηθευτή ενέχουν συχνά την ανταλλαγή γνώσεων και συνεπώς, συχνή θα είναι και η επικοινωνία μεταξύ τους.

Η επιχείρηση, όντας στη θέση του πελάτη που είναι συνήθως και η βασική κινητήρια δύναμη για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της σχέσης, μπορεί να κινηθεί σε δύο κατευθύνσεις προκειμένου να ανοίξει το μοντέλο της καινοτομίας της προς τους προμηθευτές της. Η πρώτη κατεύθυνση αφορά τη μείωση ή εξάλειψη προβλημάτων όπως οι αντικρουόμενοι στόχοι και συμφέροντα, η αργή ανταπόκριση στην επικοινωνία και έντονη πίεση σε θέματα τιμής, ενώ η δεύτερη και σημαντικότερη κατεύθυνση, αφορά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης (Α. Λιβιεράτος, 2013). Τα πληροφοριακά συστήματα δύνανται να συνδράμουν και προς τις δύο κατευθύνσεις την επιχείρηση, ώστε να ανταλλάσσει σημαντικές πληροφορίες με τους προμηθευτές της και να προάγει πνεύμα συνεργασίας και κατανόησης προς το αμοιβαίο όφελος και των δύο πλευρών.

### **6.6.3 Καινοτομώντας σε συνεργασία με ανταγωνιστές - συνανταγωνισμός (coopetition)**

Είναι ευρέως αποδεκτό πως, στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα συνδυάζοντας τη συνεργασία με τον ανταγωνισμό. Η συνεργασία δύο ή και περισσότερων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και ο συντονισμός των δυνάμεών τους, οδηγεί στην αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά, στην αύξηση της κοινής συνισταμένης της πελατειακής τους βάσης και συνεπώς στην αύξηση του μεγέθους της αγοράς συνολικά.

Με τη στρατηγική αυτή, όταν οι συνανταγωνιστές αποφασίσουν να διακόψουν τη συνεργασία, ουσιαστικά ανταγωνίζονται σε μια μεγαλύτερη αγορά με περισσότερες προοπτικές κερδοφορίας. Ο συνανταγωνισμός αποκτά μεγαλύτερη σημασία στους κλάδους έντασης γνώσης με έμφαση στην καινοτομία και ιδιαίτερα στις καινοτόμες μικρές επιχειρήσεις (startups). Επειδή, στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας, η διαδικασία της καινοτομίας εμφανίζει χαρακτηριστικά μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και μικρότερου χρόνου, οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ισχυρές προκλήσεις αναφορικά με το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη, την αύξηση του κινδύνου και την έλλειψη πόρων και ικανοτήτων.

Καθώς οι ανταγωνιστές είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις, ενδέχεται να μπορούν αρχικά να συνεργαστούν και στη συνέχεια να ανταγωνιστούν. Από πρακτική σκοπιά, είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να υπολογίζουν τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνανταγωνιστική σχέση. Στον συνανταγωνισμό, μια επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει τα βασικά πλεονεκτήματα του συνανταγωνισμού (μείωση κόστους και κινδύνου, επίσπευση της διαδικασίας της καινοτομίας) με το «παράδοξο» της ανταλλαγής γνώσεων με τον ανταγωνισμό.

Ο συνανταγωνισμός, στην περίπτωση των καινοτόμων επιχειρήσεων, συνεπάγεται την κοινή χρήση της γνώσης, που μπορεί να είναι μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρακτική αυτή συνίσταται στο ότι οι συνανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις προσδοκούν το κέρδος τους να προέλθει, περισσότερο από την αύξηση του μεγέθους της αγοράς, παρά από την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους (Α. Λιβιεράτος, 2013).

#### **6.6.4 Καινοτομώντας σε συνεργασία με συμπληρωματικούς εταίρους (complementary partners)**

Μια επιχείρηση που «ανοίγει» το μοντέλο καινοτομίας της μπορεί να συνεργαστεί με έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων ή επαγγελματιών που δεν ανήκουν σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές) και οι οποίοι έχουν συμπληρωματικές ως προς την επιχείρηση ικανότητες, όπως ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, ελευθέριοι επαγγελματίες, σύμβουλοι ή άλλες μικρές επιχειρήσεις. Οι ικανότητες των συμπληρωματικών εταίρων μπορεί να βρίσκονται και να αξιοποιούνται σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας καινοτομίας. Όπως και στην περίπτωση του συνανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξετάζουν προσεκτικά και να υπολογίζουν καλά τα οφέλη και το κόστος πριν από την είσοδο σε μια συνεργασία με συμπληρωματικό εταίρο. Συνήθως, αυτό μπορεί να γίνει με την εκτίμηση της θέσης της συνεργαζόμενης επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας.

Αξίζει να σημειωθεί πως ολοένα και περισσότερο, ως συμπληρωματικός εταίρος μπορεί να αναγνωριστεί και το «κοινό». Μια τέτοια πρακτική συνεργασίας με το «κοινό» αποτελούν οι συνεργασίες με τις «κοινότητες πρακτικής» (communities of practice). Ως «κοινότητες πρακτικής» ορίζονται οι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα ενδιαφέρον για έναν τομέα, και οι οποίες μαθαίνουν πώς να ενεργούν καλύτερα σε αυτό τον τομέα μέσα από την αλληλεπίδραση. Με άλλα λόγια, είναι κοινότητες οι οποίες σχηματίζονται από άτομα που συμμετέχουν σε μια διαδικασία συλλογικής μάθησης, σε ένα κοινό πεδίο. Παράδειγμα «κοινοτήτων πρακτικής» είναι όσοι συμμετέχουν σε κοινότητες ανοιχτού λογισμικού (open source software communities).

Για τις επιχειρήσεις, τα μέλη αυτών των κοινοτήτων μπορούν να συμβάλουν στην επίλυση προβλημάτων, στη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών, στην ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού, αλλά και στην πρόσληψη ταλαντούχων στελεχών. Τα όρια μεταξύ «κοινοτήτων πρακτικής» και επιχείρησης αποτελούν γόνιμο έδαφος για την καινοτομία. Αξίζει να σημειωθεί πως, παρά το γεγονός ότι οι «κοινότητες πρακτικής» μπορεί να είναι τόσο παλιές όσο και η ανθρώπινη ύπαρξη, σε πολλές περιπτώσεις ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, οι «κοινότητες πρακτικής» έχουν μεγαλώσει πολύ και έχουν αλλάξει χαρακτήρα, χάρη στη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών (Α. Λιβιεράτος, 2013).

#### **6.7 Στρατηγικές Επιλογές για την Εμπορευματοποίηση της Καινοτομίας**

Αφού μια επιχείρηση αποφασίσει αναφορικά με τη συνεργασία (ή τις συνεργασίες) που θα πραγματοποιήσει, για να τη βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καινοτομίας, η επόμενη στρατηγική απόφαση αφορά στον τρόπο με το οποίο η καινοτομία θα εμπορευματοποιηθεί. Στο πλαίσιο του ανοιχτού μοντέλου καινοτομίας μια επιχείρηση έχει τρεις εναλλακτικές (Α. Λιβιεράτος, 2013):

- την εσωτερική εμπορευματοποίηση, η οποία επιλέγεται είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, είτε όταν είναι εύκολη η απόκτηση των απαιτούμενων συμπληρωματικών ικανοτήτων (π.χ. το νέο προϊόν ταιριάζει με το brand name της επιχείρησης και τα κανάλια διανομής και πωλήσεων που αυτή διαθέτει.
- την εξωτερική εμπορευματοποίηση που στην ουσία αφορά, την εμπορευματοποίηση του αποτελέσματος της καινοτομίας από τον συνεργάτη (πελάτης, προμηθευτής, ανταγωνιστής, συμπληρωματικός εταίρος) με τον οποίο η επιχείρηση έχει συμπράξει προκειμένου να καινοτομήσει. Η εμπορευματοποίηση από τον συνεργάτη επιλέγεται, είτε όταν το τελικό αποτέλεσμα ταιριάζει στο επιχειρηματικό μοντέλο με το οποίο λειτουργεί η συνεργαζόμενη επιχείρηση είτε όταν είναι εύκολη η απόκτηση των συμπληρωματικών ικανοτήτων που χρειάζονται από τον συνεργάτη.
- την ίδρυση νέας επιχείρησης, όταν κανένα από τα επιχειρηματικά μοντέλα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων δεν φαίνεται ικανό να ενσωματώσει το αποτέλεσμα της καινοτομίας που έχει αναπτυχθεί. Έτσι, μια νέα επιχείρηση θα αναλάβει την πρόκληση να αναζητήσει ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, η καλύτερη ιδέα δεν μεταφράζεται αυτομάτως και σε περισσότερα έσοδα. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων πρέπει να «εφεύρουν» και τους καλύτερους δυνατούς τρόπους προκειμένου να εκμεταλλευθούν τις νέες ιδέες. Σύμφωνα με τον Chesbrough (2003), «μια μέτρια νέα τεχνολογία με ένα εξαιρετικό επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να είναι πολύ κερδοφόρος συνδυασμός».

## **6.7 Η Σημασία της Στρατηγικής Καινοτομίας (strategic innovation)**

Στα πλαίσια της διαμόρφωσης στρατηγικής για την προώθηση καινοτομικών δραστηριοτήτων, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τους στόχους, τα μέσα και το πλαίσιο μέσα στα οποία θα κινηθεί η προσπάθεια για καινοτομία καθώς και τα κριτήρια έγκρισης των νέων ιδεών ή προτάσεων. Απαραίτητη είναι η ενσωμάτωση της δημιουργικής σκέψης για την παραγωγή πραγματικά πρωτότυπων καινοτομιών, αλλά

και ο έλεγχος των «προϊόντων» της δημιουργικής σκέψης ως προς την εφαρμοστικότητα τους και την εμπορική βιωσιμότητά τους.

Σε μια μικρή επιχείρηση, η ανάγκη για ενός τέτοιου είδους μεθόδευση είναι μεγαλύτερη, καθώς μία και μόνο αποτυχία μπορεί να την οδηγήσει σε αποτυχία επιβίωσης. Παρόλα αυτά, η ανάγκη μεθοδικής ανάπτυξης και υλοποίησης νέων καινοτομιών είναι απαραίτητη και στη μεγάλη επιχείρηση, η οποία συνήθως ασχολείται με ένα πιο ευρύ πεδίο προϊόντων και υπηρεσιών, διακινδυνεύει μεγαλύτερα κεφάλαια και έχει πιο πολύπλοκη και δυσκίνητη οργάνωση.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να είναι συνεχώς καινοτόμες θα πρέπει να πραγματοποιούν στρατηγικές επιλογές σε κρίσιμους τομείς. Καταρχάς, θα πρέπει να αποφασίζουν προσεκτικά τις αγορές-στόχους στις οποίες επιθυμούν να εισέλθουν και να εντοπίζουν το είδος των καινοτομικών προϊόντων ή υπηρεσιών που θα εισάγουν σε αυτές. Επίσης, οφείλουν να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το είδος και των εύρος των επενδύσεων σε Έρευνα και Ανάπτυξη στις οποίες επιθυμούν να προβούν, προκειμένου να αποκτηθούν οι απαραίτητες γνώσεις από την επιχείρηση και να σχεδιαστούν, να αναπτυχθούν, να δοκιμαστούν και να ελεγχθούν τα απαραίτητα πρότυπα προτού προωθηθούν στην παραγωγική διαδικασία και την τοποθέτησή τους στην αγορά. Ακόμη, αποφάσεις σχετικά με την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, την αγορά τεχνογνωσίας, την προσέλκυση, ανάπτυξη ή μίσθωση ειδικών στελεχών, τον απαιτούμενο εξοπλισμό ή τις ενδιάμεσες εισροές που ενσωματώνουν καινοτομίες, χρειάζεται να ληφθούν προκειμένου να διαμορφωθεί η επιχειρηματική στρατηγική γύρω από την καινοτομία.

Σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση οφείλει να πραγματοποιήσει σταθμισμένες επιλογές και, αποφεύγοντας τη μεγάλη διασπορά, να εστιάσει σε έναν πιο «περιορισμένο» αριθμό καινοτομιών, στις οποίες να μπορεί να επικεντρωθεί η ερευνητική της δραστηριότητα και τις οποίες να μπορεί να υποστηρίξει η Διοίκησή της, μέσω της ανάπτυξης ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων. Επίσης, η επιλογή του κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου και δομής και η ανάπτυξη της κατάλληλης επιχειρησιακής κουλτούρας, που να ευνοούν και να προωθούν αποτελεσματικά την καινοτομία στον οργανισμό, διευκολύνοντας την ανάπτυξή της, θα βοηθήσει ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία και θα συντελέσει στην ταχύτερη επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων.

Όμως, επειδή η καινοτομία δε στρέφεται μονοδιάστατα γύρω από την αγορά-στόχο, την τεχνολογία ή την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, θα πρέπει τα στελέχη να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους όλες τις διαστάσεις της καινοτομίας και να ενστερνίζονται την άποψη ότι η καινοτομία δεν αφορά μόνο το τελικό προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση στον πελάτη, αλλά διαπερνά όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν ή την υπηρεσία, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά.

Όπως επισημαίνει ο Porter, στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων, ο μόνος τρόπος να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μέσω της καινοτομίας. Η καινοτομία αυτή πρέπει να συνοδεύεται από μια συνεπή στρατηγική κατεύθυνση και από την ύπαρξη ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού οράματος το οποίο να λειτουργεί ενισχυτικά προς την καινοτομία και βάσει του οποίου η επιχείρηση να δημιουργεί και να υλοποιεί την καινοτομία.

Με βάση τον Porter, η καινοτομία σημαίνει την προσφορά πραγμάτων με διαφορετικούς τρόπους και δημιουργώντας νέους συνδυασμούς. Οι μικρές και βαθμιαίες βελτιώσεις αποτελούν μόνο ένα μέρος της ύπαρξης μιας δυναμικής επιχείρησης. Η καινοτομία αφορά την εξεύρεση νέων τρόπων συνδυασμού των πραγμάτων γενικότερα. Όπως αναφέρει, ο βασικός πυρήνας της στρατηγικής είναι η ολοκλήρωση (ενοποίηση) τόσο μεταξύ των λειτουργιών (cross-functional integration), όσο και μεταξύ των δραστηριοτήτων (cross-activity integration) της επιχείρησης. Δεν είναι η δυνατότητα να βρεθεί μια καλύτερη παραγωγική διαδικασία ή η δυνατότητα να δημιουργηθεί μια καλή διαφήμιση. Είναι η ικανότητα να διασυνδεθούν και να ενοποιηθούν όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητες σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και να επιτευχθεί συμπληρωματικότητα μεταξύ τους. Είναι ο τρόπος που όταν η επιχείρηση εκτελεί ένα πράγμα σωστά, μπορεί ταυτόχρονα να εκτελέσει και κάτι άλλο καλύτερα.

Για να έχει ένα βιώσιμο πλεονέκτημα μια επιχείρηση, πρέπει να ενοποιήσει πολλές δραστηριότητες και λειτουργίες της για να δημιουργήσει μια μοναδική θέση που θα περιλαμβάνει την προστασία της από τους ανταγωνιστές. Πρέπει να είναι παράλογο ή δύσκολο για τους αντιπάλους της να κατορθώσουν αυτό που εκείνη κάνει καλά, διαφορετικά ο ανταγωνισμός θα είναι αμοιβαία καταστροφικός. Έτσι, αν η ουσία της στρατηγικής είναι η ολοκλήρωση τόσο μεταξύ λειτουργιών (cross-functional

integration), όσο και μεταξύ δραστηριοτήτων (cross-activity integration), τότε η στρατηγική δεν πρέπει να είναι προνόμιο μόνο της Διοίκησης της επιχείρησης.

Ο Porter πιστεύει ότι η στρατηγική πρέπει να αναπτυχθεί σε μια πολυ-λειτουργική ομάδα, στην οποία συμμετέχουν τόσο ο ηγέτης, όσο και οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης. Και αυτή η στρατηγική θα πρέπει να είναι το κοινό αποτέλεσμα αυτών των ανθρώπων. Κατά τον Porter, αποτελεί μέγα λάθος να προσπαθήσει μια επιχείρηση να υποδιαιρέσει τον στρατηγικό σχεδιασμό σε «κομμάτια» και στη συνέχεια να προσπαθήσει να τα επανενώσει. Ουσιαστικά, το βασικό ζήτημα είναι το πώς να ενοποιήσει και να ολοκληρώσει τα «κομμάτια».

Είναι κάτι περισσότερο από φανερό, ότι η διαλειτουργικότητα (interoperability) των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, μαζί με την πολύτιμη συνδρομή τους σε στρατηγικά θέματα διαχείρισης αλλαγών και οργανωσιακής μάθησης, αποτελούν μερικά από τα κυριότερα χαρακτηριστικά τους, που συνδράμουν την επιχείρηση να ολοκληρώνει τις λειτουργίες και δραστηριότητές της τόσο στο εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον, αναπτύσσοντας νέα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, επιτυγχάνοντας επιχειρησιακή αριστεία, στενότερες σχέσεις με βασικούς επιχειρηματικούς εταίρους της, αναπτύσσοντας ακόμα και στρατηγικές συμμαχίες με ανταγωνιστές της, για την επίτευξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών και τη δημιουργία και από κοινού εκμετάλλευση καινοτόμων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Ως διαλειτουργικότητα ορίζεται η ικανότητα ενός πληροφοριακού συστήματος να επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον του, προκειμένου αρχικά να ανταλλάξει και στη συνέχεια να επεξεργαστεί πληροφορίες που γίνονται με τον ίδιο τρόπο κατανοητές από όλα τα μέρη, τόσο από το ίδιο το πληροφοριακό σύστημα, όσο και από τα εξωτερικά πληροφοριακά συστήματα. Οι διαφορετικές και ποικίλες ανάγκες των οργανισμών και των επιχειρήσεων για υποστήριξη από πληροφοριακά συστήματα, οι πολλές διαθέσιμες τεχνολογικές λύσεις και σχεδιαστικές επιλογές και το διαφορετικό επίπεδο ψηφιακής οργάνωσης κάθε επιχείρησης οδηγούν στη σχεδίαση και τη δημιουργία εξειδικευμένων και ετερογενών πληροφοριακών συστημάτων, που μπορεί να καλύπτουν μεν τις ανάγκες ενός οργανισμού, αλλά δεν είναι σίγουρο ότι μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να ανταλλάξουν στοιχεία και πληροφορίες για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.



Η λύση στο σοβαρό αυτό πρόβλημα, δίδεται με τη θέσπιση διαδικασιών και προτύπων, για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού επιπέδου μεταφοράς και χρησιμοποίησης της πληροφορίας με ομοιογενές και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ των ετερογενών πληροφοριακών συστημάτων, που είναι πλέον εφικτή λόγω των εξελισσόμενων τεχνολογιών της πληροφορίας και της πληροφορικής.

### **6.7.1 Η Διαχείριση της Γνώσης, η Οργανωσιακή Μάθηση και τα Πληροφοριακά Συστήματα**

Όπως τονίζει ο Porter, προκειμένου οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για τη στρατηγική καινοτομία, πρέπει να θέσουν υψηλά στις προτεραιότητές τους το στόχο της μάθησης. Οι επιχειρήσεις που θα μπορέσουν να επιτύχουν και να παραμείνουν επιτυχημένες, θα είναι εκείνες που μπορούν να μαθαίνουν γρήγορα, να αφομοιώσουν τις γνώσεις που απέκτησαν και να αναπτύξουν νέες ιδέες.

Ως διοίκηση της γνώσης νοείται η διαδικασία δημιουργίας, συλλογής και εφαρμογής της γνώσης για τη βελτίωση της επιχειρηματικής αποδοτικότητας και προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση κάθε στοιχείου, που κατάλληλα επεξεργασμένο θα μπορούσε να συνθέσει γνώση και να διευρύνει το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται στη δυνατότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να αλλάζει συμπεριφορά, να μετασχηματίζεται, να ανανεώνεται και να επαναδημιουργείται μέσα από κοινά γνωστικά μοντέλα τα οποία αποτελούνται από κοινές γνώσεις, αξίες και παραδοχές

Ο «οργανισμός μάθησης» προτρέπει και παροτρύνει τους ανθρώπους του για συνεχή μάθηση και δημιουργία γνώσεων σε όλα τα επίπεδα. Οι διαδικασίες και τα συστήματα που διαθέτει, μπορούν να μεταφέρουν τις γνώσεις, με εύκολο τρόπο και σε σύντομο χρόνο, σε ολόκληρο τον οργανισμό, ή όπου είναι περισσότερο χρήσιμες, δίνοντας του τη δυνατότητα να αφομοιώνει γρήγορα τις γνώσεις που αποκτά και ως αποτέλεσμα να μετασχηματίσει τη δομή, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες του, προς μεγαλύτερο όφελος. Στον οργανισμό μάθησης οι άνθρωποι αναπτύσσουν συνεχώς τη δυναμικότητά τους, καλλιεργούν νέους και δημιουργικούς τρόπους σκέψης, δημιουργούν νέες γνώσεις, αφομοιώνουν και μοιράζονται εμπειρίες, πειραματίζονται, εκπαιδεύονται στη συλλογική μάθηση, αναπτύσσουν κοινά γνωστικά μοντέλα, κάνουν συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές προωθώντας την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και διαμορφώνουν το περιβάλλον της.

Με τα πληροφοριακά συστήματα, καθίσταται δυνατή και η δημιουργία σχήματος διαχείρισης γνώσης που είναι πολύ σημαντική για την αποθήκευση της γνώσης αμέσως μετά το μετασχηματισμό της από άρρητη -στο μυαλό υπαλλήλων και στελεχών- σε ρητή, παρέχοντας έτσι δυνατότητες άμεσης χρήσης και επαναχρησιμοποίησής της και συνδράμοντας αποτελεσματικά στην δραστηριότητα της ανάπτυξης της καινοτομίας.

Τα πληροφοριακά συστήματα, ενισχύουν ουσιαστικά την ικανότητα της επιχείρησης να συσσωρεύει και να βελτιστοποιεί τους γνωστικούς της πόρους, να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της και να ενστερνίζεται πρακτικές που προωθούν την οργανωσιακή μάθηση στο εσωτερικό της περιβάλλον, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα και οικοδομώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τις πληροφορίες που αποθηκεύουν, διαχειρίζονται και ανακτούν, και τις τυπικές και άτυπες μορφές μάθησης που υποστηρίζουν, τα πληροφοριακά συστήματα συμβάλλουν καταλυτικά στην απόκτηση και ενσωμάτωση γνώσεων από πηγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην αναδιοργάνωση και αναθεώρηση των υφιστάμενων γνώσεων και των συλλογικών γνωστικών μοντέλων στο εσωτερικό της επιχείρησης, στην διάδοση των γνώσεων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας αλλά και στη διασφάλιση της σωστής ερμηνείας τους.

Με τον τρόπο αυτό, ενεργοποιείται η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των εργαζόμενων, ενθαρρύνεται η εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, προάγεται και επιταχύνεται η οργανωσιακή μάθηση για την ανάπτυξη ανώτερης ευφυΐας και γνώσης και παράγονται μοναδικές και μεγάλης διάρκειας βασικές ικανότητες και δεξιότητες, που ενδυναμώνουν περαιτέρω την ικανότητα οργανωσιακής μάθησης, βελτιώνουν την ποιότητα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και επηρεάζουν θετικά την συνολική της επίδοση.

### **6.7.2 Η Διαχείριση της Αλλαγής και τα Πληροφοριακά Συστήματα**

Εκτός από τη διαχείριση της γνώσης και το στόχο της μάθησης, ο Porter τόνισε επίσης ότι οι επιχειρήσεις, για να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για στρατηγική καινοτομία, πρέπει να «χτίσουν» το εσωτερικό τους περιβάλλον, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μην αντιστέκονται στην αλλαγή, αλλά ουσιαστικά να την αναμένουν.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η επιτυχημένη πορεία της κάθε επιχείρησης εξαρτάται από ικανότητα της να παρακολουθεί τις εξελίξεις, να αντιλαμβάνεται τις μελλοντικές

προκλήσεις και σε συνδυασμό με τις εντοπιζόμενες δυνάμεις στο εσωτερικό της περιβάλλον, να προετοιμάζει τις δράσεις της ώστε να αποκομίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο και όφελος. Όλα τα παραπάνω σηματοδοτούν αναπόφευκτες αλλαγές και μετασχηματισμούς σε διάφορους τομείς όπως, τα συστήματα διοίκησης, η δομή και ιεραρχία της επιχείρησης, τα συλλήψεις και η ροή εξουσίας, οι λειτουργικές της διαδικασίες και η ροή εργασίας, ο τρόπος λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων, η εταιρική κουλτούρα, οι τακτικές, οι πολιτικές και οι στρατηγικές της επιχείρησης.

Εκτός όμως από το περιεχόμενό τους, οι επερχόμενες αλλαγές παρουσιάζουν διαφορές και ως προς το σκοπό, τη σπουδαιότητα, το μέγεθος και τις συνέπειες που θα επιφέρουν στην επιχείρηση. Μακροπρόθεσμα, επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που επαναπροσδιορίζουν συνεχώς τη θέση τους δημιουργώντας ή ακολουθώντας τις εξελίξεις, που μαθαίνουν να προσαρμόζονται σταθερά σε αλλαγές και που κατανοούν ότι, η επιθυμητή προσαρμογή είναι συνυφασμένη με τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και ότι η συμπίεση της διοίκησης με την ανθρώπινη φύση είναι αναγκαία. Παρόλα αυτά, κάθε αλλαγή συνεπάγεται τη δημιουργία αβεβαιότητας, αναστάτωσης και ανησυχίας στο ανθρώπινο δυναμικό και προκαλεί, έστω και πρόσκαιρα, αστάθεια στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την οποία πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα στελέχη κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Οι τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών σε μια επιχείρηση καθώς και η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επιχειρησιακής αστάθειας και των συντελεστών της, αποτελούν ευθύνη κυρίως της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η τελευταία, διαδραματίζοντας το ρόλο της ως «Φορέας Αλλαγής» (Change Agent), διαχειρίζεται τις επιπτώσεις και τον αντίκτυπο των αλλαγών ενώ ωστόσο, επιχειρεί να μεταβάλει την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, έτσι ώστε να ευνοούνται οι αλλαγές, η επιχείρηση να προετοιμάζεται να τις δεχθεί, να διαμορφώνεται θετικό «κλίμα» και να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες προσαρμογής και υποστήριξης των ανθρώπων της επιχείρησης, ώστε να μειώνονται οι πιθανότητες αντίδρασης και αντίστασής τους.

Τα πληροφοριακά συστήματα αναδεικνύονται ως πολύτιμοι συνεργάτες σε θέματα διαχείρισης αλλαγών και συμβάλλουν καταλυτικά στην εκπλήρωση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως «Φορέα αλλαγής». Καταρχάς, με το πλήθος των πληροφοριών που αναλύουν και διαχέουν στην επιχείρηση βελτιώνουν την επικοινωνία στο εσωτερικό της, τόσο μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας, όσο και μεταξύ της

Διοίκησης και των εργαζομένων. Η επικοινωνία αποτελεί ουσιαστικά το «μάρκετινγκ» της αλλαγής και είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, διότι πέρα από τον ενημερωτικό της χαρακτήρα ως προς το περιεχόμενο, τα οφέλη και άλλα στοιχεία της αλλαγής, έχει στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα ασφάλειας και το αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους, ώστε οι αλλαγές να γίνουν αποδεκτές ως κίνηση βελτίωσης της υφιστάμενης κατάστασης. Με την επικοινωνία, το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει -λεκτικές ή μη- διαβεβαιώσεις ότι η Διοίκηση έχει προετοιμαστεί να υποστηρίξει με θέρμη τις επερχόμενες αλλαγές, ότι έχει διενεργήσει τις κατάλληλες έρευνες και μελέτες που συνηγορούν στο ότι οι αλλαγές γίνονται με γνώμονα και προς το συμφέρον της επιχείρησης και ότι διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία, που πρόκειται να μεταδώσει στο ανθρώπινο δυναμικό.

Επίσης, μέσω των διαφόρων μορφών επικοινωνίας και των ωφελειών που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα (απλά και σαφή μηνύματα, αναφορές, αναλογίες, παραδείγματα, διάλογος και ανταλλαγή απόψεων, παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις, συμπεριφορές ηγετικών στελεχών), διαδίδεται η βούληση της Διοίκησης να παρέχει ουσιαστική συμβουλευτική ή και «συναισθηματική» υποστήριξη στο προσωπικό της αλλά και τυχόν χρονικές παρατάσεις προς διευκόλυνση της διαδικασίας προσαρμογής και επίλυσης τυχόν δυσλειτουργιών και προβλημάτων, τόσο κατά τη διάρκεια εφαρμογής των αλλαγών, όσο και μέχρι την επιτυχή αφομοίωσή τους, με αποτέλεσμα τη μείωση του φόβου και της αβεβαιότητας και την τόνωση του αισθήματος της ηρεμίας και της ασφάλειας στο ανθρώπινο δυναμικό.

Ακόμη, τα πληροφοριακά συστήματα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα, παρουσιάζοντας με γρήγορο, εύληπτο και διαδραστικό τρόπο τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους και παρέχοντας το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό που ικανοποιεί τις αυξημένες απαιτήσεις του προσωπικού για ενημέρωση. Επιπλέον, η εκπαίδευση εφοδιάζει τους ανθρώπους με γνώσεις και δεξιότητες και τους προετοιμάζει, ώστε σε επερχόμενες αλλαγές να αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς αφού θα έχουν τις ικανότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές να ανταπεξέλθουν σε αυτές και να τις υποστηρίξουν.

Επιπλέον, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων καθίσταται εφικτή η δυνατότητα για προσωποποιημένη και αποτελεσματική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό και την ανάλυση των αλλαγών, μέσω δοκιμαστικών υλοποιήσεων και πιλοτικών εφαρμογών. Επιπροσθέτως, μέσω της ανάπτυξης κοινωνικών δικτύων και

ομάδων αριστείας εντός της επιχείρησης και με την παρότρυνσή της, ενισχύεται η συλλογικότητα, διευκολύνεται η μεταφορά μηνυμάτων στήριξης από τη Διοίκηση προς τους εργαζόμενους και διαδίδεται η επιθυμία της προς για την ενεργή συμμετοχή τους στον σχεδιασμό και υλοποίηση των αλλαγών, ενδυναμώνεται ο βαθμός δέσμευσης και ενθάρρυνσης του προσωπικού προς την ενεργή υποστήριξη και αυξάνονται οι πιθανότητες θετικής αντίδρασής του, αφού του δόθηκε η ευκαιρία να διαμορφώσει παραμέτρους και να συνδράμει στην αλλαγή, σύμφωνα με τις δικές του προτεραιότητες και απαιτήσεις και έτσι να ελέγξει, έστω και μερικώς, το αποτέλεσμα.

Παράλληλα, μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, ενισχύεται η ελεύθερη έκφραση αντιθέσεων και αντιρρήσεων του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τις αλλαγές, καλλιεργείται δεκτικό κλίμα ακόμα και ως προς τα αρνητικά μηνύματα και τις επικρίσεις, διευκολύνονται οι διαπραγματεύσεις και προάγεται ο εποικοδομητικός διάλογος, ώστε να βρεθούν οι λύσεις που αμβλύνουν τις αντιστάσεις και αντισταθμίζουν τις απώλειες, ιδιαίτερα όταν διαπιστώνονται αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους από την εφαρμογή των αλλαγών.

## Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Κακούρης Αλέξανδρος 2013, Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα - Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Εκδόσεις Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης, Ανοικτή Βιβλιοθήκη <https://www.openbook.gr/kainotomia-epixeirimatikitita-dioikisi-epixeirisewn/>

Κόκκινου Αικατερίνη 2015, Εννοιολογικός Προσδιορισμός και Βασικά Χαρακτηριστικά της Καινοτομίας, Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και καινοτομική επιχειρηματικότητα. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 1. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1332>

Λιβιεράτος Αντώνης 2013, Οδηγός Καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, [www.imegsevee.gr](http://www.imegsevee.gr)

Μπουρλετίδης Κωνσταντίνος - Κατελάνου Χαρά - Μπουρλετίδης Δημήτρης 2012, «Επιχειρηματικότητα - Καινοτομία και Διδακτική», Σημειώσεις Μαθήματος, Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.) <https://eclass.aspete.gr/modules/document/file.php/EHN226/Επιχειρηματικότητα,%20Καινοτομία%20&%20Διδακτική%20I.pdf>

Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) 2000, Εγχειρίδιο Oslo - Προτεινόμενες Οδηγίες για τη Συλλογή και Ερμηνεία Στοιχείων Τεχνολογικής Καινοτομίας, επίσημη μετάφραση από το Ινστιτούτο Επεξεργασίας Λόγου (ΙΕΛ) <http://www.gsrt.gr/DigitalLibrary/Files/Files/ContentFiles234/oslo.pdf>

Chesbrough Henry W. 2003, The era of open innovation, MIT Sloan Management Review, Magazine: Spring 2003, <https://sloanreview.mit.edu>

Chesbrough Henry, Vanhaverbeke Wim, West Joel 2008, Open Innovation: Researching A New Paradigm, Oxford University Press, <https://www.researchgate.net>

Donofrio N. 2004, Innovation: The new reality for national Prosperity. 21th century Innovation Working Group Final Report. National Innovation Initiative, Council on Competitiveness, Washington DC.

Gibson Rowan 2011, «Michael Porter on Strategic Innovation - Creating Tomorrow's Advantages», Adapted from the chapter «Creating Tomorrow's Advantages» originally published in Rethinking the Future (Nicholas Brealey Publishing) by Rowan Gibson.  
<https://www.innovationexcellence.com/blog/2011/12/29/michael-porter-on-strategic-innovation-creating-tomorrows-advantages/>

Leifer R. - McDermott C. M. - O'Connor G. C. - Peters L. - Rice M. - Veryzer R. W. 2000, Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts. Boston: Harvard Business School Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development, Frascati Manual  
<https://www.oecd.org/sti/inno/frascati-manual.htm>

Organisation for Economic Co-operation and Development, Oslo manual  
<http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>

Porter Michael E. 1980, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

Porter Michael E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review

Schumpeter J. A. 1934, The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.

Śledzik Karol 2013, Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship, SSRN Electronic Journal, DOI: 10.2139/ssrn.2257783

## **Κεφάλαιο 7**

# **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

### **7.1 Το Μακρο-Περιβάλλον**

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομίας, αφού συμβάλει ουσιαστικά στη σταθερότητα της. Ταυτόχρονα όμως, επηρεάζεται άμεσα από τις μακροοικονομικές εξελίξεις του περιβάλλοντος και από την ανάπτυξη ή τη συρρίκνωσή της οικονομίας. Με δεδομένο τον κυρίαρχο ρόλο της τραπεζικής διαμεσολάβησης στη χρηματοδότηση της οικονομίας και την καθοριστική συμμετοχή των τραπεζών στα συστήματα πληρωμών και στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και κατ' ακολουθίαν η ομαλή λειτουργία των αγορών και η ανάπτυξη της οικονομίας, εξαρτώνται ουσιαστικά από τη σταθερότητα και την αποτελεσματική λειτουργία του τραπεζικού συστήματος (Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος, Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)).

Παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, επηρεάζουν όλους τους κλάδους και κατ' επέκταση και τον τραπεζικό, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ακόμα, το φαινόμενο της γήρανσης του πληθυσμού επιφέρει σημαντικές δυσμενείς μακροοικονομικές επιπτώσεις, για παράδειγμα στην παραγωγικότητα, στο ενεργό εργατικό δυναμικό αλλά και στα δημόσια οικονομικά. Επιπρόσθετα, η επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας λόγω του εντεινόμενου εμπορικού προστατευτισμού, οι γεωπολιτικές εντάσεις που τελευταία ισχυροποιούνται, με πρόσφατο παράδειγμα τον εμπορικό πόλεμο των ΗΠΑ εναντίον της Κίνας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την κλιμάκωση της έντασης με το Ιράν, επηρεάζουν τις τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, οδηγούν σε αύξηση της ζήτησης σε χρυσό και γενικότερα μεταφράζονται σε αυξημένο κόστος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας. Το εντεινόμενο μεταναστευτικό πρόβλημα με τα πολλαπλά επακόλουθά του, αλλά και η αύξηση του λαϊκιστικού αισθήματος, σε συνδυασμό με την εξελισσόμενη τρομοκρατία που υποκινείται από ακροδεξιές πεποιθήσεις ή εθνικό εξτρεμισμό, ενισχύουν την πολιτική αβεβαιότητα,



επιβραδύνουν την παγκόσμια οικονομία και αποτελούν επιπλέον παράγοντες πίεσης των χρηματοπιστωτικών αγορών.

Ο οικονομικός κύκλος στην Ευρώπη συμπαρασύρεται αναπόφευκτα από τις οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο και παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια σημεία επιβράδυνσης, ιδίως στις «χώρες - ατμομηχανές» της ευρωπαϊκής οικονομίας, όπως η Γερμανία, η Γαλλία και η Ιταλία, ενώ αυξανόμενες είναι οι αβεβαιότητες που συνδέονται με τη διαδικασία αποχώρησης του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ιδιαίτερα αν αυτό καταστεί απαραίτητο χωρίς μία συντεταγμένη συμφωνία με τις υπόλοιπες χώρες. Ταυτόχρονα, οι εντάσεις στις ιταλικές αγορές ομολόγων, ενισχύουν τόσο την πολιτική αβεβαιότητα, όσο και την αβεβαιότητα σχετικά με την πολιτική που θα ασκηθεί στο μέλλον.

Συνδυαστικά, η μη επιτάχυνση των διαδικασιών της τραπεζικής ενοποίησης στην Ευρωζώνη και της ένωσης των Ευρωπαϊκών κεφαλαιαγορών, που διαφαίνεται αναγκαία για τη χρήση πιο ισορροπημένων τρόπων χρηματοδότησης της ευρωπαϊκής οικονομίας, ενισχύουν την αβεβαιότητα και αποτελούν παράγοντες πίεσης των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, αλλά και των επιχειρήσεων, που αναγκάζονται να ματαιώνουν τα νέα επενδυτικά τους πλάνα. Παράλληλα, η ισχυροποίηση των ανταγωνιστικών πιέσεων που ασκούνται στα ευρωπαϊκά πιστωτικά ιδρύματα από τους αμερικανικούς και κινεζικούς ομίλους, που αναζητούν συνεχώς κανάλια επέκτασης στις νέες αγορές, σε συνδυασμό με το πανευρωπαϊκό πρόβλημα που εντοπίζεται στην άντληση κεφαλαίων από τα πιστωτικά ιδρύματα, κυρίως του Ευρωπαϊκού Νότου, μεγεθύνουν τις ασκούμενες πιέσεις και τους πιθανούς κινδύνους και προσθέτουν ένα ακόμα «πρόβλημα» στις τράπεζες της Ευρωζώνης που προσπαθούν να συγκρατήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε υψηλά επίπεδα.

Ο τραπεζικός κλάδος σε όλες τις χώρες, τουλάχιστον την τελευταία δεκαετία, ευρίσκεται υπό συνεχείς διαρθρωτικές, οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές, ενώ το θεσμικό και εποπτικό πλαίσιο βάσει του οποίου λειτουργεί, αυστηροποιείται συνεχώς, με την εισαγωγή νέων ρυθμιστικών και κανονιστικών απαιτήσεων, που αυξάνουν σημαντικά το κόστος συμμόρφωσης, τόσο για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου, όσο και για τις νέες υποψήφιες, που αποθαρρύνονται από την είσοδο στον συγκεκριμένο κλάδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της αυστηροποίησης του θεσμικού και εποπτικού δικαίου, για τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ευρώπη, στην προσπάθεια των εποπτικών και κυβερνητικών αρχών να μην επαναληφθούν λάθη του παρελθόντος, αποτελεί ο καθορισμός της νέας εποπτικής απαίτησης που οφείλουν να

εκπληρώνουν τα πιστωτικά ιδρύματα, η οποία ενσωματώθηκε και στο ελληνικό δίκαιο με το Ν. 4335/2015, στο πλαίσιο εφαρμογής Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ανάκαμψη και εξυγίανση των πιστωτικών ιδρυμάτων και των επιχειρήσεων επενδύσεων.

Η ελάχιστη απαίτηση για τα ίδια κεφάλαια και τις επιλέξιμες υποχρεώσεις (Minimum Requirement for own funds and Eligible Liabilities - MREL) αποσκοπεί στο να διασφαλίσει ότι τα πιστωτικά ιδρύματα θα έχουν εκδώσει επαρκή χρηματοοικονομικά μέσα, επιλέξιμα για διαγραφή ή μετατροπή σε μετοχικό κεφάλαιο, ώστε να μπορούν να απορροφήσουν τυχόν ζημίες, χωρίς να θέσουν σε κίνδυνο τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα ή να απαιτηθεί η διάσωσή τους με δημόσιους πόρους. Συνεπώς, η συγκεκριμένη εποπτική απαίτηση επιδιώκει τη διασφάλιση της δυνατότητας εξυγίανσης των πιστωτικών ιδρυμάτων μέσω της κάλυψης ενδεχόμενων ζημιών από τους μετόχους και τους πιστωτές τους, χωρίς να απαιτείται η ανακεφαλαιοποίησή τους με κρατικά κεφάλαια και με προσφυγή στους πόρους του ταμείου εξυγίανσης μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 09/09/2016, [www.hba.gr](http://www.hba.gr)).

Επίσης χαρακτηριστικά παραδείγματα των αυξανόμενων κανονιστικών υποχρεώσεων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των εκτεταμένων αλλαγών στο θεσμικό πλαίσιο που τα διέπει, αποτελούν τόσο το νέο πακέτο κανονιστικών και εποπτικών ρυθμίσεων της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία, όσο και η διεξοδική ανάπτυξη διαδικασιών και καθορισμένων κριτηρίων αξιολόγησης της καταλληλότητας των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων και των επικεφαλής των κρίσιμων λειτουργιών των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Οι μεταρρυθμίσεις που εισάγονται με τη Βασιλεία IV, ως αναθεώρηση της Βασιλείας III, σχετίζονται με αυστηρότερους κανονισμούς αναφορικά με την κεφαλαιακή επάρκεια των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και των κινδύνων που αυτοί αντιμετωπίζουν. Στην ουσία, τίθενται συγκεκριμένα επίπεδα σε ότι αφορά τα σταθμισμένα ως προς τον κίνδυνο στοιχεία του ενεργητικού των πιστωτικών ιδρυμάτων (risk weighted assets) που καλύπτουν διάφορα είδη κινδύνων (πιστωτικός, αγοράς, λειτουργικός, αντισυμβαλλόμενου, επιτοκιακός) και προωθούνται αλλαγές στον τρόπο υπολογισμού και ποσοτικοποίησης τους (Κρονίδης 2017, [www.philenews.com](http://www.philenews.com)). Τα σταθμισμένα ως προς τον κίνδυνο στοιχεία ενεργητικού, θεωρούνται μείζονος σημασίας γιατί διαμορφώνουν το δείκτη εποπτικών κεφαλαίων, ο οποίος είναι και ο βασικός δείκτης προσδιορισμού των νέων κεφαλαιακών αναγκών και απαιτήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Παράλληλα, μέσω της αποσαφήνισης των εποπτικών κριτήριων και ελέγχων επί των διαδικασιών προσδιορισμού και καταλληλότητας των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων και των επικεφαλής των κρίσιμων λειτουργιών των πιστωτικών ιδρυμάτων, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα - ΕΚΤ (European Central Bank - ECB) επιχειρεί να διασφαλίσει την ύπαρξη αξιόπιστων δομών διακυβέρνησης, τη διατήρηση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και τη δημιουργία συνθηκών βιώσιμης ανάπτυξής του. Τα διευθυντικά στελέχη των τραπεζών πρέπει να είναι ικανά να λαμβάνουν αποφάσεις που διασφαλίζουν τη χρηστή και συνετή διοίκηση των τραπεζών τους, καθώς οι αποφάσεις αυτές διαφυλάσσουν την ευρωστία του τραπεζικού τομέα συνολικά. Κατά πρώτο λόγο, οι ίδιες οι τράπεζες είναι υπεύθυνες να επιλέγουν τα κατάλληλα διευθυντικά στελέχη και επικεφαλής των κρίσιμων λειτουργιών τους και να διασφαλίζουν ότι τα κριτήρια καταλληλότητάς τους πληρούνται σταθερά με την πάροδο του χρόνου.

Η ΕΚΤ εποπτεύει τη διαδικασία επιλογής και ελέγχει το κατά πόσον τα στελέχη είναι κατάλληλα σε σχέση με το ρόλο που τους ανατίθεται, όταν πρόκειται για τις άμεσα εποπτευόμενες από αυτή τράπεζες, δηλαδή τις -κατά την κρίση της- πιο σημαντικές τράπεζες στη ζώνη του ευρώ ώστε, είτε να αποτρέπεται εξ αρχής η συμμετοχή προσώπων που θα μπορούσαν να εκθέσουν σε κίνδυνο την ορθή λειτουργία της τράπεζας, είτε να διακόπτεται η άσκηση των καθηκόντων τους σε περίπτωση που προκύψει σοβαρό ζήτημα. Ταυτόχρονα, η ΕΚΤ ασκεί έμμεση εποπτεία στις λιγότερο σημαντικές τράπεζες των συμμετεχουσών χωρών και οι αντίστοιχες αποφάσεις καταλληλότητας εξακολουθούν να λαμβάνονται από τις εθνικές εποπτικές αρχές τους, εκτός από την περίπτωση εποπτικής έγκρισης νέων τραπεζών. Ωστόσο, η ΕΚΤ μπορεί ανά πάσα στιγμή να αποφασίσει να ασκήσει την άμεση εποπτεία οποιασδήποτε από αυτές τις τράπεζες, προκειμένου να διασφαλίσει τη συνεπή εφαρμογή υψηλών προτύπων εποπτείας (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 18/03/2016 - επικαιροποίηση 22/03/2019, [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu)).

Ο καθορισμός της σημαντικότητας μιας τράπεζας, που τη θέτει αυτόματα υπό την άμεση εποπτεία της ΕΚΤ, σχετίζεται τόσο με ποιοτικά, όσο και με ποσοτικά κριτήρια που καθορίζονται και λαμβάνονται υπόψη, όπως το μέγεθός της, η σπουδαιότητά της για την οικονομία της χώρας στην οποία είναι εγκατεστημένη ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνολικά, το φάσμα των διασυννοριακών της δραστηριοτήτων και το αν έχει ζητήσει ή έχει λάβει άμεση χρηματοδοτική στήριξη από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας - ΕΜΣ (European Stability Mechanism - ESM) ή την Ευρωπαϊκή

Διευκόλυνση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας - ΕΔΧΣ (European Financial Stability Facility - EFSF).

Σε κάθε περίπτωση, τουλάχιστον οι τρεις σημαντικότερες τράπεζες κάθε συμμετέχουσας χώρας στην Ευρωζώνη, υπόκεινται σε άμεση εποπτεία από την ΕΚΤ, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους σε απόλυτες τιμές. Υπό στοιχεία 01/07/2019, η ΕΚΤ εποπτεύει άμεσα 114 σημαντικές τράπεζες και τραπεζικούς ομίλους, που αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 82% του συνολικού ενεργητικού του τραπεζικού τομέα στη ζώνη του ευρώ, ενώ οι λιγότερο σημαντικές τράπεζες, που δέχονται έμμεση εποπτεία, ανέρχονται σε περίπου 3.100 (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 01/07/2019, [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu)).

Επιπρόσθετα, ο ερχομός της 2<sup>ης</sup> Οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις πληρωμές (Payment Services Directive II - PSDII), που ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία με τον Ν. 4537/2018, αποτελεί σημαντικό βήμα στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση σχετικά με τις πληρωμές αλλά επιφέρει εξίσου σημαντικές αλλαγές στον τομέα των πληροφοριών, αφού οποιοσδήποτε οργανισμός που παρέχει υπηρεσίες πληρωμών (τραπεζικός ή μη), μπορεί να γνωρίζει πληροφορίες για τις τραπεζικές συναλλαγές των πελατών του. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες εκκίνησης πράξης πληρωμής που προσδιορίζονται με σαφήνεια στην Οδηγία της PSDII, είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται «για την εκκίνηση εντολής πληρωμής κατόπιν αιτήματος του χρήστη υπηρεσιών πληρωμών σε σχέση με λογαριασμό πληρωμών που τηρείται σε άλλο πάροχο υπηρεσιών πληρωμών». Οι υπηρεσίες αυτές βασίζονται στα παραδοσιακά σχήματα πληρωμών παρέχοντας, με την ίδια ασφάλεια, μεγαλύτερη εξυπηρέτηση στους χρήστες ως προς τη διαχείριση των πληρωμών τους για αγορές σε φυσικά ή ηλεκτρονικά καταστήματα.

Έτσι, με την ένταξή τους στο νέο ευρωπαϊκό και εθνικό θεσμικό πλαίσιο, οι υπηρεσίες αυτές διευρύνουν καθοριστικά τον τρόπο που ο χρήστης μπορεί να διαχειρίζεται τις πληρωμές του, από τους παρόχους αντίστοιχων υπηρεσιών (2<sup>η</sup> Οδηγία για τις πληρωμές PSD2, Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)), με αποτέλεσμα ο χρήστης να ενδυναμώνεται σημαντικά, να αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη αλλά και να ενισχύεται η ένταση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο, αφού πλέον τα πιστωτικά ιδρύματα έχουν να αντιμετωπίσουν νέους, εξω-τραπεζικούς ανταγωνιστές στον τομέα των υπηρεσιών πληρωμών. Ταυτόχρονα όμως δημιουργούνται και σημαντικές ευκαιρίες για τα υφιστάμενα πιστωτικά ιδρύματα, καθώς τους δίνονται

δυνατότητες να παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες στους πελάτες τους, στοχεύοντας σε νέες πηγές εσόδων και διεκδικώντας μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Σημαντικές όμως προκλήσεις αντιμετωπίζουν τα πιστωτικά ιδρύματα και λόγω της ανάπτυξης και χρήσης των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Η χρηματοοικονομική τεχνολογία (financial technology - Fintech), όρος που καλύπτει κάθε είδος τεχνολογικής καινοτομίας που χρησιμοποιείται για τη στήριξη ή την παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, επιφέρει πολλές αλλαγές στον χρηματοπιστωτικό τομέα και συντελεί στη δημιουργία μιας σειράς νέων επιχειρηματικών μοντέλων, εφαρμογών, διαδικασιών και προϊόντων.

Όλοι οι πάροχοι χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στηρίζονται ολοένα και περισσότερο στην τεχνολογία, όμως οι εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας, πολλές από τις οποίες είναι νέο-εισερχόμενες στην αγορά και λειτουργούν ως νεοφυείς επιχειρήσεις (startups), θέτουν στο επίκεντρο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων την καινοτομία που βασίζεται στην τεχνολογία, στηρίζονται σε ένα συγκεκριμένο τύπο επιχειρηματικού μοντέλου, στο οποίο η παραγωγή και διάθεση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών βασίζονται στην τεχνολογική καινοτομία και δραστηριοποιούνται ιδιαίτερα σε τομείς όπως τα νέα συστήματα πληρωμών ή οι αυτοματοποιημένες επενδυτικές συμβουλές.

Παράλληλα, όλο και περισσότερες μεγάλες παραδοσιακές τράπεζες αναγνωρίζοντας τα αυξανόμενα οφέλη της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας και αναζητώντας τρόπους ανάπτυξης και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, προς αντιστάθμιση των πιέσεων που δέχονται τα περιθώρια κερδοφορίας τους, επενδύουν στη χρηματοπιστωτική καινοτομία και είτε συγκροτούν μονάδες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας εντός του οργανισμού τους, είτε εξαγοράζουν άλλες εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας, είτε προβαίνουν σε σύμπραξη μαζί τους, προκειμένου να ενισχύσουν τις ικανότητές τους για καινοτομία και να παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 17/03/2018, [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu)).

Επιπλέον, οι εξελίξεις των τελευταίων ετών στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των δικτύων και των τεχνολογιών της πληροφορίας και επικοινωνιών, σε συνδυασμό με την διάδοσή τους στο ευρύ κοινό, έχουν οδηγήσει σε μεταβολές σε όλο το φάσμα διεκπεραίωσης συναλλαγών της οικονομίας, οι οποίες έχουν μεταβεί πλέον στην ψηφιακή εποχή και ήταν επακόλουθο να μετασχηματίσουν και τον τραπεζικό

κλάδο. Οι ψηφιακές υπηρεσίες μεταβάλλουν τόσο τις προσδοκίες των πελατών από τις τράπεζες, όσο και τον τρόπο με τον οποίο αυτές λειτουργούν μέχρι σήμερα, ωθώντας τους προς την ψηφιακή τραπεζική (digital banking) και την προώθηση της αυτοεξυπηρέτησης (self-service banking), ώστε να προσφέρουν σύγχρονες, καινοτόμες ψηφιακές λύσεις, μειώνοντας ταυτόχρονα το λειτουργικό κόστος τους και επιτυγχάνοντας αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Ο σύγχρονος πελάτης προσδοκά πλέον να δημιουργεί και να διεκπεραιώνει μόνος του την επιθυμητή συναλλαγή και να λαμβάνει άμεσα την απαραίτητη -ακόμα και ηλεκτρονική- ενημέρωση για την εξέλιξή της. Τα δεδομένα που εισάγονται από τον πελάτη στο σύστημα, ελέγχονται και μεταδίδονται ηλεκτρονικά, ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς η συναλλαγή του και να διενεργηθούν οι απαραίτητες χρεοπιστώσεις, αλλά ταυτόχρονα αποθηκεύονται και τηρούνται στο πληροφοριακό σύστημα, «χτίζοντας» τη συναλλακτική του συμπεριφορά, βάσει της οποίας, η τράπεζα μπορεί κατόπιν να εξάγει χρήσιμες πληροφορίες, ώστε να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησής που παρέχει και να προωθήσει τη δημιουργία στενότερων σχέσεων με τους πελάτες και χρήστες των ψηφιακών υπηρεσιών της.

Γενικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του τραπεζικού κλάδου και η διαμόρφωση του κατάλληλου ρυθμιστικού και εποπτικού πλαισίου έχει δημιουργήσει αρκετό «κενό χώρο» κυρίως στον τομέα των πληρωμών, κάτι που επέτρεψε την εμφάνιση νέων -μη τραπεζικών- ανταγωνιστών. Οι πάροχοι υπηρεσιών πληρωμών, σε συνεργασία με νεοφυείς επιχειρήσεις, έχουν αναπτύξει εφαρμογές που παρέχουν δυνατότητες για τη διενέργεια κυρίως μικρής αξίας πληρωμών με τη χρήση κινητού τηλεφώνου και αφορούν σε συναλλαγές είτε από ιδιώτη σε ιδιώτη (P2P), είτε από καταναλωτή σε επιχείρηση (C2B).

Οι καινοτόμες αυτές λύσεις βασίζονται συνήθως στα παραδοσιακά μέσα πληρωμών όπως οι κάρτες, οι μεταφορές πίστωσης ή οι άμεσες χρεώσεις, επιτρέποντας στα έξυπνα τηλέφωνα να χρησιμοποιούνται ως συσκευές εκκίνησης για την πραγματοποίηση πληρωμών, είτε με προσέγγιση όπως οι ανέπαφες πληρωμές με κάρτα σε τερματικό σημείου πώλησης (point of sale - POS), αξιοποιώντας την τεχνολογία επικοινωνίας κοντινού πεδίου (near field communication - NFC), είτε εξ' αποστάσεως όπως οι αγορές μέσω διαδικτύου, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Επιπρόσθετα, στις πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου τα στοιχεία και η εντολή πληρωμής μεταδίδονται ή/και επιβεβαιώνονται μέσω της κινητής τηλεφωνίας και της τεχνολογίας μετάδοσης δεδομένων από μια

κινητή συσκευή (Καινοτομία στις πληρωμές, Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)).

Παράλληλα, οι λύσεις ψηφιακού πορτοφολιού (digital wallet) που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται ευρέως από τους καταναλωτές, συνδυάζουν διαφορετικά μέσα πληρωμής σε μια μόνο ηλεκτρονική συσκευή, μέσω της οποίας πραγματοποιούνται με απλότητα και ευκολία ασφαλείς πληρωμές με προσέγγιση ή και εξ αποστάσεως, επιτρέποντας στους κατόχους τους να χρησιμοποιούν κάρτες ή λογαριασμούς πληρωμών για τις συναλλαγές τους, με την ίδια ευκολία που θα χρησιμοποιούσαν κάρτες ή μετρητά από ένα φυσικό πορτοφόλι. Ειδικότερα, οι υπηρεσίες ψηφιακού πορτοφολιού παρέχουν ευελιξία και ασφάλεια στους χρήστες καθώς επιτρέπουν την ασφαλή ψηφιακή αποθήκευση όλων των απαραίτητων δεδομένων που απαιτούνται τόσο για την ταυτοποίηση του χρήστη, όσο και για την εκκίνηση μιας πληρωμής σε μια συσκευή ή μια εφαρμογή, χωρίς ο πάροχος των υπηρεσιών αυτών να έχει πρόσβαση στα κεφάλαια του χρήστη (Καινοτομία στις πληρωμές, Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)).

Επίσης, η τεχνολογία καταμεμημένου καθολικού (distributed ledger technology - DLT), έχει «ταράξει τα νερά» στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Είναι ένα σχετικά καινούργιο εργαλείο για την καταγραφή της κυριότητας, είτε χρήματος, είτε περιουσιακών στοιχείων (π.χ. ακινήτων), υποστηρίζοντας ταυτόχρονα τα εναλλακτικά μέσα πληρωμών (π.χ. ψηφιακά νομίσματα). Σήμερα, όταν οι παραδοσιακές τράπεζες διενεργούν συναλλαγές και μεταβιβάζεται η κυριότητα χρήματος ή χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων, καταγράφουν τις συναλλαγές τους σε τοπικές βάσεις δεδομένων και μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής, επικαιροποιούν τα δεδομένα στο κεντρικό σύστημα που χρησιμοποιούν, το οποίο συχνά διαχειρίζονται οι κεντρικές τράπεζες. Το καταμεμημένο καθολικό από την άλλη, είναι μια βάση δεδομένων όσον αφορά τις συναλλαγές που, αντί να αποθηκεύεται σε μια κεντρική τοποθεσία, κατανέμεται σε ένα δίκτυο πολλών υπολογιστών. Συνήθως, όλα τα μέλη του δικτύου μπορούν να διαβάζουν τις πληροφορίες και, ανάλογα με τις άδειες που τους έχουν δοθεί, να προσθέτουν στοιχεία.

Ο πιο κοινός τύπος τεχνολογίας καταμεμημένου καθολικού ονομάζεται αλυσίδα συστοιχιών (blockchain) και η ονομασία προέρχεται από το γεγονός ότι οι συναλλαγές ομαδοποιούνται προκειμένου να σχηματίσουν συστοιχίες (blocks), οι οποίες κατόπιν συνδέονται μεταξύ τους με χρονολογική σειρά σχηματίζοντας μια αλυσίδα (chain). Η αλυσίδα συστοιχιών αποτελεί την ολοκληρωμένη καταγραφή όλων των συναλλαγών

που περιλαμβάνονται στη βάση δεδομένων και προστατεύεται στο σύνολό της από σύνθετους μαθηματικούς αλγορίθμους, με σκοπό να διασφαλίζεται η ακεραιότητα και η ασφάλεια των δεδομένων που περιέχει. Συνεπώς η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την απάτη σε επίπεδο συναλλαγών, ενώ θα μπορούσε να συμβάλει και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας καθώς η καταγραφή των συναλλαγών μπορεί να είναι αυτοματοποιημένη, γεγονός που εξαλείφει το ανθρώπινο σφάλμα και απλουστεύει διαδικασίες που θα ήταν σε διαφορετική περίπτωση πολύ σύνθετες.

Οι υποστηρικτές της τεχνολογίας κατανεμημένου καθολικού ισχυρίζονται μάλιστα ότι η τελευταία έχει τη δυνατότητα να αλλάξει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών αγορών και του τραπεζικού τομέα, εξαλείφοντας τους μεσάζοντες (φορείς πληρωμών και συστήματα πληρωμών). Για παράδειγμα, οι ιδιωτικές πληρωμές, οι οποίες μέχρι σήμερα διεκπεραιώνονται τόσο μέσω της τράπεζας του εντολέα, όσο και μέσω της τράπεζας του δικαιούχου, θα ήταν δυνατό να διενεργούνται χωρίς τη διαμεσολάβηση τους, επειδή οι άνθρωποι θα μπορούσαν να είναι απευθείας συνδεδεμένοι με την κοινή βάση δεδομένων.

## **7.2 Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα**

Στη χώρα μας, οι μακροοικονομικές συνθήκες παρέμεναν για αρκετό καιρό δυσμενείς, ασκώντας ισχυρές πιέσεις στο χρηματοπιστωτικό τομέα και επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά και τις προοπτικές του τραπεζικού κλάδου. Η οικονομική κρίση που εκδηλώθηκε στην Ελλάδα το 2010, μέσα από τα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα, επηρέασε όλους τους κλάδους της οικονομίας και φυσικά μεταδόθηκε και στον τραπεζικό κλάδο.

Λόγω του υψηλού οικονομικού χρέους και της έλλειψης εμπιστοσύνης στην εγχώρια οικονομία, οι ελληνικές τράπεζες υπέστησαν μεγάλες απώλειες από την υποβάθμιση των κρατικών ομολόγων που, είχαν αποκτήσει ως μέσο στήριξης της ρευστότητάς τους, κατείχαν στα χαρτοφυλάκιά τους και είχαν χρησιμοποιήσει για να δανειστούν χρήματα από άλλα ευρωπαϊκά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ταυτόχρονα, οι έντονες φήμες και ο φόβος που επικράτησε αναφορικά με πιθανή πτώχευση της ελληνικής κυβέρνησης, οδήγησαν τους ιδιώτες καταθέτες σε απόσυρση των καταθέσεών τους από το τραπεζικό σύστημα ή σε μεταφορά τους σε ιδρύματα του εξωτερικού, γεγονός το οποίο όξυνε περισσότερο το εχθρικό περιβάλλον που αντιμετώπιζαν οι ελληνικές



τράπεζες, δεδομένου ότι μια βασική πηγή χρημάτων στον ελληνικό τραπεζικό τομέα ήταν και εξακολουθεί να είναι, οι καταθέσεις των ιδιωτών.

Ενώ κατά το 2014, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρισκόταν σε πορεία ανάκαμψης, η πολιτική αστάθεια της επόμενης χρονιάς οδήγησε σε επανεμφάνιση των κινδύνων και των φόβων της κατάρρευσης. Οι έλεγχοι αντοχής (stress tests) που διενεργήθηκαν την άνοιξη του 2015, κατέδειξαν ότι η ενίσχυση των πιστωτικών ιδρυμάτων με νέα κεφάλαια ήταν απαραίτητη και συνεπώς οι τράπεζες έπρεπε σε περιορισμένο χρονικό πλαίσιο, πριν το τέλος του 2015, να αντλήσουν αρκετά δις ευρώ από την αγορά. Η μεγάλη προσφορά μετοχών, που συμπίεσε τις τιμές, σε συνδυασμό με τις καθυστερήσεις στην ψήφιση του νόμου για την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, ενέτειναν το ήδη αρνητικό κλίμα. Η συνεχιζόμενη εκροή καταθέσεων, η επιδείνωση της ρευστότητας, η αποσύνθεση στην εγχώρια δραστηριότητα και η απώλεια της εμπιστοσύνης, σε συνδυασμό με την παρατεταμένη διαπραγμάτευση με την τρόικα που λίγο έλειψε να οδηγήσει τη χώρα εκτός Ευρωζώνης, επέφεραν σημαντικές επιδράσεις στην παροχή τραπεζικών πιστώσεων στην πραγματική οικονομία.

Το κλείσιμο των τραπεζών και οι κεφαλαιακοί έλεγχοι (capital controls) επιβράδυναν την απώλεια ρευστότητας των τραπεζών, αλλά ταυτόχρονα οδήγησαν στην επιδείνωση της ποιότητας του δανειακού τους χαρτοφυλακίου, δεδομένης κυρίως της αδυναμίας των επιχειρήσεων να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους. Υπό το φως των τραγικών γεγονότων στο Παρίσι αλλά και την μεγάλη χρονική πίεση να μην εκπνεύσει το έτος, οι ανακεφαλαιοποιήσεις των τραπεζών ολοκληρώθηκαν το Νοέμβριο του 2015, ειδάλλως θα προέκυπτε σημαντικός κίνδυνος περικοπής των καταθέσεων, βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου που θα ίσχυε από το 2016.

Αυτό το παρατεταμένα εχθρικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με ειδικότερους παράγοντες όπως το υψηλό δημόσιο χρέος, η ισχνή μεγέθυνση του πραγματικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), τα μέτρα λιτότητας, ο έλεγχος της μακροοικονομικής πολιτικής από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Ένωση, η ανάγκη μείωσης των δημοσίων δαπανών, μέσω μείωσης μισθών και συντάξεων και μέσω αύξησης των φόρων που συμπίεσαν σημαντικά την αγοραστική δύναμη και περιόρισαν την κατανάλωση, οι παρατεταμένες περίοδοι διαπραγματεύσεων και αξιολογήσεων της ελληνικής οικονομίας από τους εποπτεύοντες φορείς, διαστήματα κατά τα οποία πάγωναν οι χρηματοδοτήσεις της στο πλαίσιο των νέων προγραμμάτων και ανακόπτονταν οι αποπληρωμές των ληξιπρόθεσμων οφειλών προς τους προμηθευτές του Δημοσίου, ενώ οι αποδόσεις των

ελληνικών τίτλων διατηρούνταν σε υψηλά επίπεδα, σκιαγραφούσαν για αρκετό χρονικό διάστημα το αβέβαιο πλαίσιο στο οποίο καλούνταν να δραστηριοποιηθούν οι τραπεζικοί οργανισμοί και οδήγησαν σε σημαντική υποβάθμιση των αξίας των χαρτοφυλακίων των υφιστάμενων μετόχων.

Ωστόσο, οι τράπεζες επέστρεψαν σε ιδιωτικά χέρια καθώς μεγάλοι ξένοι θεσμικοί επενδυτές αλλά και Έλληνες επενδυτές, συμμετείχαν στην ανακεφαλαιοποίησή τους το 2015. Ταυτόχρονα όμως, ο συνεχόμενος αποκλεισμός τους από τις διεθνείς χρηματαγορές, η υποβάθμιση της πιστοληπτικής αξιολόγησης τους και ο περιορισμός της ρευστότητάς τους από τις εκροές καταθέσεων, τις οδήγησαν στην ανάγκη να ενισχύσουν περαιτέρω τη ρευστότητά τους από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τον μηχανισμό Έκτακτης Παροχής Ρευστότητας (Emergency Liquidity Assistance - ELA), από όπου το 2016 άντλησαν κεφάλαια ύψους 43,1 δισεκ. ευρώ, ενώ το 2017 κεφάλαια ύψους 21,6 δισεκ. ευρώ.

Προς αντιμετώπιση των πρωτόγνωρων προκλήσεων και της έντονης αβεβαιότητας, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας ωθήθηκαν, ήδη από το 2012, στο να προβούν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, αλλά και σε περαιτέρω μείωση των δικτύων τους, με αποτέλεσμα τη σημαντική συρρίκνωση του εγχώριου τραπεζικού κλάδου. Μετά και την εξαγορά των δραστηριοτήτων των τριών κυπριακών τραπεζών στην Ελλάδα (Τράπεζα Κύπρου, Cyprus Popular Bank και Ελληνική Τράπεζα) το Μάρτιο του 2013, από την Τράπεζας Πειραιώς, τα αλλοδαπά ή αλλοδαπών συμφερόντων πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούσαν στην Ελλάδα μειώθηκαν περαιτέρω, ενώ είχαν πλέον πολύ περιορισμένη παρουσία στην εγχώρια λιανική τραπεζική.

Τον Σεπτέμβριο του 2015, ημερομηνία με την πιο πρόσφατη διαθέσιμη πληροφόρηση από την Τράπεζα της Ελλάδος, λειτουργούσαν στην Ελλάδα 40 πιστωτικά ιδρύματα, εκ των οποίων 8 ελληνικές εμπορικές τράπεζες, 10 συνεταιριστικές τράπεζες, 21 υποκαταστήματα αλλοδαπών τραπεζών (συμπεριλαμβανομένων των υποκαταστημάτων της HSBC και RBS) καθώς και ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Το τελευταίο, είναι το μοναδικό εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί στην Ελλάδα, είναι αυτόνομο και έχει συσταθεί ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών (Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)).

Υπό στοιχεία 31/12/2018, ο εγχώριος τραπεζικός κλάδος αριθμούσε 1.978 υποκαταστήματα, 39.382 εργαζόμενους και 5.625 ATM, όταν οι αντίστοιχοι αριθμοί το

2014 ανέρχονταν σε 2.688 υποκαταστήματα, 45.654 εργαζόμενους και 6.933 ATM και το 2009 ανέρχονταν σε 4.079 υποκαταστήματα, 65.700 εργαζόμενους και 9.170 ATM. Επίσης υπό στοιχεία 31/12/2018, το σύνολο του ενεργητικού των πέντε μεγαλύτερων εγχώριων τραπεζών (οι τέσσερις συστημικές: Εθνική, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, Eurobank και η Τράπεζα Αττικής) ανερχόταν σε ποσοστό 96,8% επί του συνολικού ενεργητικού του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, όταν το αντίστοιχο ποσοστό το 2009 ανερχόταν σε 69% (Απολογισμός 2018, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, [www.hba.gr](http://www.hba.gr)).

Μετά την επιβολή των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων και στις αναλήψεις μετρητών το 2015 (capital controls), μεταβλήθηκαν οι συναλλακτικές συνήθειες των φυσικών και νομικών προσώπων με σκοπό την προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα συναλλακτικών πρακτικών, κάτι που καταγράφηκε στην αύξηση του ρυθμού έκδοσης και χρήσης καρτών πληρωμών, στην αύξηση του αριθμού των συναλλαγών μέσω διαδικτύου, που αποτελεί και τον κύριο λόγο της ανόδου στην έκδοση προπληρωμένων και εικονικών καρτών πληρωμών (virtual) που παρατηρείται την τελευταία διετία, αλλά και στην αύξηση του αριθμού των εγκατεστημένων τερματικών σε σημεία πώλησης (POS). Ο συνολικός αριθμός των ενεργών καρτών πληρωμών σε κυκλοφορία στο τέλος του 2018 ανήλθε σε 17 εκατ., όταν ο αντίστοιχος αριθμός τους στο τέλος του α' εξαμήνου του 2015 (ακριβώς πριν την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών) ήταν 12,6 εκατ., ενώ στα τέλη του 2014 ο αριθμός τους ανερχόταν σε 13,8 εκατ. ενεργές κάρτες.

Αντίστοιχα, σημαντική αύξηση παρατηρήθηκε τόσο στον αριθμό των συναλλαγών με κάρτες πληρωμών, όσο και στην αναλογούσα αξία τους. Ο συνολικός αριθμός των συναλλαγών με κάρτες πληρωμών ανήλθε σε 924 εκατ. για το 2018 και η συνολική τους αξία σε 65 δισεκ. ευρώ, όταν οι αντίστοιχοι αριθμοί για το 2014 ήταν 255,4 εκατ. συναλλαγές με αναλογούσα αξία 46,8 δισεκ. ευρώ (Επισκόπηση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος 07/2016 και 06/2019, Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)). Ταυτόχρονα οι εγκατεστημένες συσκευές POS ανέρχονταν το 2018 σε 564.751, όταν το 2014 ήταν μόνο 194.799 (Στατιστικές Πληρωμών, 08/2019, Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)).

Αύξηση καταγράφει επίσης και η χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (internet banking) στην Ελλάδα, αν και όχι τόσο θεαματική όσο αυτή των καρτών πληρωμών, των τερματικών POS και των συναλλαγών τους. Ειδικότερα, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, το ποσοστό των χρηστών internet banking στην Ελλάδα το 2017 ανήλθε σε

25% και αντιπροσωπεύει το τρίτο χαμηλότερο μεταξύ των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σχεδόν το μισό από τον μέσο κοινοτικό όρο, που ήταν 51%. Για την ίδια χρονιά, στη χαμηλότερη θέση βρίσκονταν η Βουλγαρία και η Ρουμανία, στα ίδια επίπεδα με την Ελλάδα βρίσκονταν η Κύπρος, η Ιταλία και η Πορτογαλία, ενώ στις υψηλότερες θέσεις της σχετικής κατάταξης στην Ευρώπη των «28», βρίσκονταν η Δανία, η Ολλανδία, η Φινλανδία και η Σουηδία.

Με βάση τα στοιχεία της Eurostat για την Ελλάδα, το 2007 internet banking χρησιμοποιούσε μόνο το 4%, το ποσοστό έγινε διψήφιο για πρώτη φορά το 2013 (11%) και εξελίχθηκε ανοδικά τα επόμενα χρόνια με σημαντικότερη αύξηση το 2017 (το 2014 στο 13%, το 2015 στο 14%, το 2016 στο 19% και το 2017 στο 25%). Χρόνο με τον χρόνο, πάντως, η διείσδυση του internet banking αυξάνεται σε ευρωπαϊκό επίπεδο και βεβαίως συνδέεται αφενός με την εξοικείωση των πολιτών με τις νέες τεχνολογίες, αφετέρου με τις σχετικές επενδύσεις στις οποίες προβαίνουν οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προκειμένου να αναπτύξουν τις σχετικές εφαρμογές. Σύμφωνα με τη Eurostat, το internet banking είναι πιο δημοφιλές σε πανευρωπαϊκό επίπεδο στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ετών, όπου το σχετικό ποσοστό χρήσης είναι 68% (Μανιφάβα Δ., 2018).

Αναλύοντας τον ανταγωνισμό στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο, διαφαίνεται η ισχυρή έντασή του αναφορικά με τους υφιστάμενους «παίκτες», καθώς θεωρείται ώριμος κλάδος, εμφανίζει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και οι συμμετέχοντες σε αυτόν είναι υποχρεωμένοι να αναζητήσουν μερίδιο αγοράς, που θα «στερηθούν» οι υπόλοιποι ανταγωνιστές τους. Η μεγάλη συγκέντρωση που έχει υποστεί ο κλάδος, ιδιαίτερα την τελευταία πενταετία, σε συνδυασμό με το περίπου ίδιο μέγεθος των ανταγωνιστών και τις παρόμοιες στρατηγικές τους, εντείνουν τον ανταγωνισμό. Επίσης, ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης στα προσφερόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το υψηλό σταθερό κόστος των επιχειρήσεων του κλάδου σε σχέση με το συνολικό τους κόστος αλλά και υψηλά εμπόδια εξόδου από αυτόν, διαμορφώνουν ισχυρό ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων «παικτών».

Η αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών σε πιθανή είσοδο νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο αναμένεται να είναι ισχυρή και αποτελεί σημαντικό φραγμό εισόδου. Οι υφιστάμενοι «παίκτες» διατηρούν μεγάλο ενδιαφέρον για τον κλάδο, αφού έχουν προβεί σε σημαντικές επενδύσεις για την παραμονή τους σε αυτόν αλλά και την επίτευξη μεριδίου αγοράς. Επίσης, σημαντικό φραγμό εισόδου αποτελούν τόσο η χαμηλή ανάπτυξη, όσο και η υψηλή συγκέντρωση που παρουσιάζει

ο κλάδος και δημιουργούν ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις μεταξύ των υφιστάμενων «παικτών». Ακόμη, οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για τη χορήγηση δανείων, την οικοδόμηση μάρκας, τη διατήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, αλλά και το κόστος συμμόρφωσης με το ισχύον νομοθετικό, εποπτικό και θεσμικό πλαίσιο της χώρας αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αποτελούν σημαντικά εμπόδια εισόδου στον κλάδο και αποθαρρύνουν τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις από το να εξετάσουν την είσοδό τους σε αυτόν. Συνεπώς η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο κρίνεται ως χαμηλή.

Τα υποκατάστατα προϊόντα, δεν απειλούν ιδιαίτερα τον τραπεζικό κλάδο σε επίπεδο καταθέσεων ή χρηματοδοτήσεων. Η απειλή τους όμως είναι ισχυρή στον τομέα των πληρωμών, των επενδύσεων και των ασφαλειών, συμπιέζοντας τα κέρδη των τραπεζών από προμήθειες. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και η θέσπιση του κατάλληλου κανονιστικού και εποπτικού πλαισίου, έχουν επιτρέψει την εμφάνιση εξω-τραπεζικών χρηματοοικονομικών ανταγωνιστών, που παρέχουν πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, διεκδικώντας σημαντικό μερίδιο αγοράς στους παραπάνω τομείς, όπου παραδοσιακά ανταγωνίζονταν μόνο οι τράπεζες μεταξύ τους. Συνεπώς η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα κρίνεται ως σχετικά υψηλή και ενδεχομένως θα ενισχυθεί ακόμα περισσότερο στο μέλλον.

Οι σημαντικότεροι προμηθευτές του τραπεζικού κλάδου είναι οι καταθέτες, οι συνεπείς πληρωτές των δανείων αλλά και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και θεσμοί που δύνανται να παρέχουν δάνεια και ρευστότητα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Λαμβάνοντας υπόψη το δυσμενές οικονομικό κλίμα των τελευταίων ετών, τη δυσκολία άντλησης κεφαλαίων από τις αγορές, την εκροή καταθέσεων και την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων (ΜΕΔ), η διαπραγματευτική δύναμη των «προμηθευτών ρευστότητας» στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο εμφανίζεται σημαντικά ενισχυμένη. Επίσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας επιβραδύνει την επιστροφή των καταθέσεων, ενισχύοντας ακόμα περισσότερο τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, λόγω του μικρού αριθμού τους και της ανυπαρξίας σημαντικών εναλλακτικών λύσεων και πηγών κεφαλαίου, αποδυναμώνοντας περισσότερο τον τραπεζικό κλάδο.

Μια επίσης πολύ σημαντική κατηγορία προμηθευτών στον τραπεζικό κλάδο, είναι οι πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, δικτύων και λύσεων λογισμικού αλλά και οι πάροχοι υπηρεσιών που βασίζονται σε τεχνολογίες αιχμής και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των οργανισμών για πιο αποτελεσματικές οικονομικές συναλλαγές με μεγάλο

αριθμό συναλλασσόμενων (προμήθεια, εγκατάσταση και συντήρηση Η/Υ, ATM, APS, servers, πολυμηχανήματα κ.τ.λ.). Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον τραπεζικό κλάδο κρίνεται ως ιδιαίτερα ισχυρή.

Από την άλλη πλευρά, η μικρή διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών του τραπεζικού κλάδου, τα μικρά κέρδη των πελατών και το σχετικά μέτριο κόστος μετακίνησής τους, ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμή τους που κρίνεται ως ισχυρή. Οι ιδιώτες πελάτες είχαν γενικότερα χαμηλή διαπραγματευτική ισχύ, όμως η αλλαγή των συναλλακτικών συνηθειών τους λόγω της επιβολής των κεφαλαιακών περιορισμών (capital controls) και η εξέλιξη της τεχνολογίας που συνέδραμε τόσο στην καλύτερη πληροφόρησή τους σχετικά με τις εξελίξεις στον κλάδο, όσο και στην εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών που δύνανται να χρησιμοποιήσουν, μείωσε το κόστος μετακίνησής τους και αύξησε τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Παράλληλα, οι σημαντικοί εταιρικοί πελάτες με μεγάλα υπό διαχείριση κεφάλαια και οι υποψήφιοι για χρηματοδότηση υγιείς επιχειρήσεις, που αποτελούσαν εξαρχής τους επιθυμητούς πελάτες του κλάδου, μειώθηκαν σε αριθμό λόγω της οικονομικής συγκυρίας. Οι εναπομείναντες, παρόλο που αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος μετακίνησης, εμφανίζουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, αναζητώντας συνεχώς ελκυστικότερα χαρακτηριστικά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες των τραπεζών, προσπαθώντας να επιβάλλουν τους όρους που επιθυμούν και να επιτύχουν παραχωρήσεις τιμών, ενώ ταυτόχρονα κάθε ανταγωνιζόμενη επιχείρηση στο τραπεζικό κλάδο, πασχίζει να «κρατήσει» ή να προσελκύσει πελάτες με αυτά τα χαρακτηριστικά.

Συνοψίζοντας, ο τραπεζικός κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός για τους υφιστάμενους «παίκτες» και χαρακτηρίζεται από περιορισμένη ελκυστικότητα για χρηματοοικονομικούς οργανισμούς οι οποίοι εξετάζουν το ενδεχόμενο εισόδου σε αυτόν. Το δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον, η πολιτική αβεβαιότητα και το μεταβαλλόμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο εντείνουν τα επίπεδα του ανταγωνισμού και προκαλούν υψηλά εμπόδια εισόδου. Με βάση την επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, της Τράπεζας της Ελλάδος τον Ιανουάριο του 2018, το εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα κατά το 2017 παρέμενε ευάλωτο σε μακροοικονομικές και χρηματοπιστωτικές διαταραχές, παρά το γεγονός ότι οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα εμφανίζονταν ευοίωνες.

Ωστόσο, με βάση την επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος, της Τράπεζας της Ελλάδος τον Ιούνιο του 2019, το οικονομικό κλίμα του 2018 εμφανίστηκε αλλαγμένο και συνεχίζει να γίνεται πιο θετικό. Η σταδιακή πορεία ανάκαμψης του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος και η βελτίωση των οικονομικών συνθηκών, σε συνδυασμό με την ολοκλήρωση του τρίτου προγράμματος οικονομικής προσαρμογής τον Αύγουστο του 2018, συνέβαλαν στη διαμόρφωση σαφούς θετικής πορείας προς τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, η οποία πιστοποιήθηκε από την εξέλιξη των μεγεθών.

Ως αποτέλεσμα, το πρώτο τρίμηνο του 2019, το αξιόχρεο της χώρας αναβαθμίστηκε εκ νέου από τους διεθνείς οίκους αξιολόγησης (Moody's σε B1 από B3 την 1.3.2019), ενώ το Μάρτιο του 2019, τα πιστωτικά ιδρύματα προχώρησαν στην πλήρη απεξάρτησή τους από το μηχανισμό έκτακτης ενίσχυσης σε ρευστότητα από την Τράπεζα της Ελλάδος (Emergency Liquidity Assistance - ELA), γεγονός που σηματοδότησε την ομαλοποίηση της χρηματοδότησης των τραπεζών.

Η βελτίωση της εμπιστοσύνης προς το τραπεζικό σύστημα και η άνοδος των καταθέσεων, βελτίωσαν τη ρευστότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων και συνέβαλαν στην περαιτέρω χαλάρωση των περιορισμών στη διακίνηση μετρητών (capital controls) (Έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη Νομισματική Πολιτική 2018-2019, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)). Εντούτοις, η Τράπεζα της Ελλάδος στην ανωτέρω επισκόπηση της επισημαίνει ότι, οι ρυθμοί ανάπτυξης παραμένουν σχετικά χαμηλοί και η πιστοληπτική αξιολόγηση του Ελληνικού Δημοσίου είναι χαμηλότερη της επενδυτικής κατηγορίας, το οποίο σηματοδοτεί ότι οι αποδόσεις των κρατικών ομολόγων παραμένουν ευάλωτες στις κατά καιρούς αναταράξεις στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές. Παράλληλα, η χώρα και η οικονομία της, εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις και προβλήματα που κληροδότησε η μακρόχρονη οικονομική κρίση και επηρεάζουν με άμεσο τρόπο όλους τους κλάδους.

### **7.3 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο και τα Πληροφοριακά Συστήματα**

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι τα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα καλούνται να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους, υπό το πρίσμα των δυσμενών συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, που μόλις πρόσφατα διαφαίνονται ευνοϊκότερες και των υψηλών επιπέδων ανταγωνισμού που καταγράφονται στην

τραπεζική αγορά, μεταβλητές που καθιστούν σαφώς δυσκολότερη την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά συνάμα επιτακτική για τη βιωσιμότητά τους και την περαιτέρω κερδοφορία τους.

Παράγοντες όπως, η παροχή ανώτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της πιστότητάς τους και την ανάπτυξη και διατήρηση της πελατειακής βάσης, σε συνδυασμό με τις ικανότητες που πρέπει να επιδείξουν οι τράπεζες στη διαχείριση των νέων τεχνολογιών, στην παραγωγή καινοτομιών και στον εναγκαλισμό του ψηφιακού μετασχηματισμού, πρόκειται να κρίνουν την επιτυχημένη πορεία τους στο μέλλον. Αρωγοί σε αυτή τη σημαντική προσπάθεια των τραπεζών, μπορούν να σταθούν επάξια τα πληροφοριακά συστήματα και οι πληροφοριακές τεχνολογίες, αρκεί να αξιοποιηθούν με τον κατάλληλο τρόπο και να λάβουν την ανάλογη υποστήριξη από τις Διοικήσεις των οργανισμών και την υλοποιούμενη στρατηγική τους.

### **7.3.1 Έμφαση στην Ικανοποίηση Πελατών**

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο ότι το επόμενο επίπεδο ανταγωνισμού είναι η εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης από την ποιοτική εξυπηρέτηση που λαμβάνει και όχι τόσο ο ανταγωνισμός βάσει τιμής και είδους προϊόντων, πόσο μάλλον στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο όπου παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση και χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων και υπηρεσιών. Τα στεγανά στις εσωτερικές δομές των επιχειρήσεων καταρρίπτονται και νέα επιχειρηματικά μοντέλα κάνουν την εμφάνισή τους, που αφήνουν περισσότερο «κενό χώρο» για την ανάπτυξη ενός ενιαίου και πιο πελατοκεντρικού προσανατολισμού, που υποστηρίζεται από βαθιά κατανόηση και γνώση σχετικά με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών, την οποία προσφέρουν η κατάλληλη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και η σωστή αξιοποίηση των δυνατοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Η ενίσχυση των άυλων και ποιοτικών στοιχείων του ανταγωνισμού είναι αυτή που δύναται να προσδώσει περισσότερη διάρκεια και μονιμότητα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Με δεδομένο επίσης ότι η διατήρηση πιστών πελατών είναι λιγότερο δαπανηρή από την προσέλκυση νέων, τα προκύπτοντα οικονομικά οφέλη για τις τράπεζες, αν δοθεί έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, είναι κάτι περισσότερο από προφανή.



Τα πληροφοριακά συστήματα, με τη βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας μπορούν να συνδράμουν αποτελεσματικά τις τράπεζες στην επίτευξη περισσότερο πελατοκεντρικής λειτουργίας που συμβάλει στην παροχή εξατομικευμένης και πιο ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες τους, στην μέτρηση του επιπέδου αφοσίωσής τους και στην ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων στις στρατηγικές και τους στόχους τους. Η επιτυχία στην πελατοκεντρική λειτουργία προϋποθέτει τη δημιουργία ισχυρής εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας που θέτει στο επίκεντρο τον πελάτη, μεταδίδεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης και κοινοποιείται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της, που αποτελεί τον παράγοντα «κλειδί» για την περαιτέρω υποστήριξη των δράσεων του οργανισμού. Η επιχείρηση ανταμείβεται με την ενδυνάμωση της πιστότητας και της εμπιστοσύνης των πελατών της που ενισχύουν τη φήμη της και αντανakλούν θετικά στην εκτίμηση και την αναγνώριση από την κοινωνία.

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν επίσης να συνδράμουν καταλυτικά τις τράπεζες στη διαχείριση των σχέσεων με πελάτες (Customer Relationship Management - CRM) στοχεύοντας στην εδραίωση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών, με πρωταρχικό σκοπό την εδραίωση και διατήρηση της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης τους για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες εμπλέκονται τόσο η διαμόρφωση ολοκληρωμένης άποψης για τον πελάτη και η βαθιά κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών του, όσο και η εστίαση σε μια συγκεκριμένη μερίδα πελατών, τα χαρακτηριστικά της οποίας θα επιλεγούν και θα συμφωνηθούν σύμφωνα με τα επιθυμητά αποτελέσματα και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες, μπορούν να ικανοποιήσουν πλήρως τις απαιτήσεις των στελεχών σχετικά με τη συλλογή, καταγραφή και αποθήκευση των δεδομένων που αφορούν τις συναλλακτικές συνήθειες και συμπεριφορές των πελατών της επιχείρησης, αλλά και τις επιθυμίες, τις προσδοκίες ή τις δυσαρέσκειες που αυτοί εκφράζουν. Κατόπιν τα πληροφοριακά συστήματα ανταποκρίνονται επάξια στη διαχείριση των δεδομένων αυτών, εφαρμόζοντας συστηματικό και αυτοματοποιημένο τρόπο που διευκολύνει την ομαδοποίησή τους, την καταγραφή και άντληση των απαιτούμενων πληροφοριών, τη διαδικασία λήψης των απαραίτητων αποφάσεων και την κινητοποίηση των δράσεων για την περεταίρω ανταπόκριση της επιχείρησης στις εξατομικευμένες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

### 7.3.2 Έμφαση στις Καινοτομίες

Με βάση τον καθηγητή M. Porter (1990) «Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Στο σημερινό ταχύτητα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και με δεδομένο τον συνεχώς μειούμενο κύκλο ζωής των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπληρώνει προϊόντα της στην αγορά, με την εισαγωγή νέων πριν από τους ανταγωνιστές της, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, αποτελώντας ίσως το σημαντικότερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και βοηθώντας τη να αποκτά σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας της.

Παρόλα αυτά η καινοτομία δεν σχετίζεται μόνο με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά. Εκτείνεται πέρα και πάνω απ' αυτά και αναφέρεται στην ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας τους, μέσω νέων μεθόδων κατασκευής και παραγωγής ή μάρκετινγκ και πωλήσεων, νέων πρακτικών στη διαχείριση εισροών και εκροών, νέων τρόπων αξιοποίησης της τεχνολογίας ή νέων δομών στη διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί, εκπορεύεται αρχικά από τη διαμόρφωση της αντίληψης στη Διοίκησή της, ότι η καινοτομία αποτελεί οργανωτική προτεραιότητα. Οι κορυφαίες τράπεζες θεωρούν την καινοτομία ως κοινή ευθύνη, οργανωτική ανάγκη και προτεραιότητα σε επίπεδο Διοίκησης. Ως εκ τούτου, η στρατηγική σχετικά με την καινοτομία καθοδηγείται απευθείας από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) και κατόπιν υποστηρίζεται από το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό που προσελκύεται γι' αυτό το σκοπό και διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η παραγωγή της καινοτομίας επιτυγχάνεται από την επαναληπτική αλληλεπίδραση μεταξύ δημιουργικών ατόμων, που σκέφτονται «εκτός της πεπατημένης», συλλαμβάνουν ιδέες και δημιουργούν πρότυπα που υπερέρχουν των υφιστάμενων σκέψεων, αντιλήψεων και προτύπων και διαβλέπουν μελλοντικές προοπτικές που δεν είναι εμφανείς υπό τις τρέχουσες συνθήκες.

Για να «απελευθερωθούν» όμως οι ατομικές αυτές δεξιότητες των ανθρώπων και να μετατραπούν σε καινοτόμες ιδέες που κατόπιν θα αξιοποιηθεί η επιχείρηση, απαιτείται η δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος και εταιρικής κουλτούρας, που να ευνοεί τη συνεργασία ανθρώπων και συστημάτων, να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ τους, να υποστηρίζει την έρευνα και την ανάπτυξη (research and development - R&D),

να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και να προστατεύει τη γνώση, προάγοντας συνεχώς τη μάθηση σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Με άλλα λόγια, η Διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να επιλέγει και να εφαρμόζει την κατάλληλη δομή και στρατηγική, μετασχηματίζοντας το επιχειρηματικό της μοντέλο, ώστε να ευνοείται η παραγωγή της καινοτομίας και η αποτελεσματική διαχείρισή της (innovation management) σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, που αποτελεί σαφώς σημαντικό συστατικό στοιχείο της αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. Εντός ενός τέτοιου περιβάλλοντος οι άνθρωποι μπορούν να απολαμβάνουν λειτουργική ελευθερία, ευελιξία και αυτονομία, μπορούν να αισθάνονται ασφαλείς, να σκέφτονται ελεύθερα απαλλαγμένοι από στερεότυπα, να αναπτύσσουν ιδέες, να συνεργάζονται σε ομάδες, να ανταλλάσσουν δεξιότητες, ικανότητες και βέλτιστες πρακτικές και να επιλύουν προβλήματα με διάθεση ανάληψης ρίσκου.

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η καινοτομία δεν ταυτίζεται πάντα με την τεχνολογική πρόοδο, ενώ η ύπαρξη εργαστηρίων ή τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης δεν αρκεί από μόνη της για να προάγει την καινοτομία, η οποία σίγουρα δεν αφορά μόνο στην παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, αν και οι τελευταίες αποτελούν την κεντρική συνιστώσα των περισσότερων καινοτομιών. Η καινοτομία δεν είναι απαραίτητο να προσανατολίζεται σε βασική τεχνολογική έρευνα, σε μεγάλους τεχνολογικούς νεοτερισμούς, ή σε ριζικές ανατροπές, που απαιτούν υψηλές επενδύσεις σε κεφάλαια. Μικρές μα προοδευτικής φύσεως καινοτομίες, που μπορούν να υποστηριχθούν οικονομικά και από μικρές νεοσύστατες επιχειρήσεις, μπορούν να μεταβάλουν το προσφερόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία προς τον αγοραστή και διαμορφώσουν σημαντικά καλύτερη εμπειρία και ανώτερη ποιότητα ως προς την εξυπηρέτησή του, που θα τους αποφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά συνέπεια, η βάση της καινοτομίας θεωρείται πολύ πιο διευρυμένη από την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και είναι άρρηκτα δεμένη με πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες μεταξύ τους, όπως το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης, τα ανθρώπινα δίκτυα, η άρρητη γνώση και το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας, οι ικανοί και δημιουργικοί εργαζόμενοι, η διαδραστικότητα των σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον, η συστηματική καλλιέργεια σχέσεων στο εσωτερικό περιβάλλον που προάγουν την ανταλλαγής γνώσεων και ιδεών και τη διαδικασία της μάθησης, οι πελάτες και οι ανάγκες και προσδοκίες τους, οι ανταγωνιστές και οι ενέργειες και στρατηγικές τους, η στάση των διαφόρων κοινωνικών

ομάδων απέναντι στους νεωτερισμούς, ο κοινωνικός ιστός, η παράδοση, οι ηθικές και κοινωνικές αξίες κ.τ.λ.

Υπό το πρίσμα αυτό, τα πληροφοριακά συστήματα δύνανται να προάγουν με ουσιαστικό τρόπο την ανάπτυξη και διαχείριση της καινοτομίας στον τραπεζικό κλάδο και να χρησιμοποιηθούν ως ανταγωνιστικά όπλα για την επίτευξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συνδράμουν τις τράπεζες στο σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας πιο ευέλικτης δομής, μιας πιο ευνοϊκής κουλτούρας και ενός επιχειρηματικού μοντέλου που προάγει τη μάθηση, τη διαχείριση και μεταφορά της γνώσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και τη διαχείριση της αλλαγής, μοντέλο στο οποίο η ροή εξουσίας, η ροή εργασίας και η ροή πληροφοριών θα αλληλεπιδρούν και θα αλληλοϋποστηρίζονται, αλλά ταυτόχρονα θα ακολουθούν τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού, επιτυγχάνοντας και την επιθυμητή στρατηγική ευελιξία.

Τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν τους κυριότερους αρωγούς των τραπεζικών ιδρυμάτων στη δημιουργία φυσικών ή ψηφιακών χώρων καινοτομίας, όπου πολλοί άνθρωποι εκφράζονται ελεύθερα, συνεργάζονται, ανταλλάσσουν ιδέες και δεξιότητες, καθοδηγούνται από εμπειρότερους (mentoring) και επιτυγχάνουν την παραγωγή καινοτομίας. Ακόμα, τα πληροφοριακά συστήματα δύνανται να βοηθήσουν με καταλυτικό τρόπο τις τράπεζες, στο να προετοιμάσουν τα συστήματά τους να αναγνωρίσουν τη χρησιμότητα και να δεχθούν την αλλαγή, σε όποιο επίπεδο και εάν αυτή είναι απαραίτητη, για την ανάπτυξη και περαιτέρω κερδοφορία της επιχείρησης.

Επιπλέον, τα πληροφοριακά συστήματα, μπορούν να προετοιμάσουν αλλά και να υποστηρίξουν την εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών στην αγορά των τραπεζών και τις στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ τους ή με επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό την από κοινού προώθηση των καινοτομιών, τη μείωση του κόστους παραγωγής λόγω οικονομιών κλίμακας, την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου και την αύξηση της αγοραστικής πίτας, που οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### **7.3.3 Έμφαση στην Ανάπτυξη της Τεχνολογίας**

Ο τραπεζικός κλάδος διανύει μια περίοδο εντονότατων αλλαγών, ιδιαίτερα σε όρους νέων τεχνολογιών που δεν λειτουργούν μόνο υποστηρικτικά, αλλά διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην καινοτομία και στην ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων. Το ολοένα αυξανόμενο επενδυτικό ενδιαφέρον σχετικά με εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (Fintech) επιβεβαιώνει τη σημασία των νέων τεχνολογιών και την ανάγκη προώθησης της καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού στις τράπεζες, που αποτελούν πλέον προτεραιότητα για τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους τους, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού που βαίνει αυξανόμενος λόγω της εμφάνισης εξω-τραραπεζικών παικτών και διεθνών τεχνολογικών κολοσσών (Google, Amazon.com, Apple, Facebook κ.α.), αλλά κυριότερα για την παροχή της δυνατότητας και των ευκαιριών να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που επέρχονται από τις νέες απαιτήσεις και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών, ιδίως της νέας γενιάς, που επίσης επηρεάζονται από τις εξελίξεις και χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες και τεχνολογικές δυνατότητες.

Τόσο για τα πιστωτικά ιδρύματα, όσο και για τους πελάτες τους, η τεχνολογία είναι κοινή και το εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι ο τρόπος αξιοποίησής της, προκειμένου να κατακτηθούν υψηλότερα μερίδια αγοράς και μεγαλύτερη κερδοφορία. Η προσπάθεια του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί ένα ολιστικό και πολύπλοκο μηχανισμό που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και εμπλέκει ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογίες. Οι δράσεις των τραπεζικών ιδρυμάτων οφείλουν να επικεντρωθούν στην ψηφιακή στρατηγική και καινοτομία, στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους, στη συστηματική παρακολούθηση των νέων απαιτήσεων των πελατών στην ψηφιακή εποχή, στην οργανωτική δομή τους και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, στην αναπτυσσόμενη τεχνολογία και τις υποδομές, αλλά και στα δεδομένα και τα εργαλεία ανάλυσής τους, τα οποία υποστηρίζουν τον καθορισμό και την αναπροσαρμογή της στρατηγικής και των στόχων τους.

Η συζήτηση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό περιστρέφεται σε μεγάλο βαθμό γύρω από την τεχνολογία, αλλά ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο. Η εκπαίδευση και η εξοικείωση με νέες μεθοδολογίες, καθώς και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό είναι καθοριστικής σημασίας τόσο για την παροχή καλύτερης εμπειρίας εξυπηρέτησης στους πελάτες, όσο και για τον εσωτερικό μετασχηματισμό τους. Στην νέα ψηφιακή εποχή, η δια βίου μάθηση δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά αναγκαιότητα και οι τράπεζες χρειάζεται να αντιληφθούν τις προκλήσεις και να εργαστούν προς αυτή την κατεύθυνση. Η υιοθέτηση σύγχρονων ηλεκτρονικών εκπαιδευτικών μεθόδων (e-learning, webinars) που ψηφιοποιούν ένα μεγάλο ποσοστό της εκπαίδευσης των εργαζομένων, δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να ανταποκρίνονται ταχύτερα στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, να

διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά την εκπαιδευτική διαδικασία και συμβάλλουν σταδιακά στην προαγωγή της ψηφιακής κουλτούρας.

Παράλληλα, με την εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών και των δυνατοτήτων των πληροφοριακών συστημάτων, οι τράπεζες μπορούν να παρέχουν μεγάλο μέρος από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους σε πολύ μικρό κόστος συγκριτικά με την παραδοσιακή τους λειτουργία, δύνανται να μειώνουν τον αριθμό εργαζομένων που απαιτούνταν για την εκτέλεση μιας «παραδοσιακής» εργασίας, χρησιμοποιώντας τους σε πιο απαιτητικές θέσεις, να περιορίζουν το λειτουργικό τους κόστος και συνάμα να βελτιώνουν το συνολικό τους κόστος. Ταυτόχρονα, δίδεται η δυνατότητα δυναμικής αύξησης της πελατειακής βάσης των τραπεζών ενώ πραγματοποιείται με τον καλύτερο τρόπο η προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Με την ψηφιακή τεχνολογία οι τράπεζες μπορούν να στοχεύουν σε μια πιο πελατοκεντρική δομή, να κατανοούν καλύτερα τους πελάτες και τις ανάγκες τους, τους προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα, ενώ τέλος να βελτιώνουν την συνολική τραπεζική εμπειρία των πελατών. Συνεπώς, η σημασία της υιοθέτησης της ψηφιακής τεχνολογίας από τράπεζες είναι τεράστια καθώς η συνεχής βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών σε συνδυασμό με τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών και τον μετασχηματισμού της δομής και των λειτουργιών τους, αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία που θα τις βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις της εποχής, να κατακτήσουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να διαμορφώσουν στρατηγικές επιλογές σε μακροχρόνιο επίπεδο.

#### **7.4 Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας**

Η Εθνική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 από τον Γεώργιο Σταύρου, από τα Ιωάννινα, ο οποίος ήταν ο πρώτος και μακροβιότερος διοικητής της και αποτέλεσε την πρώτη τράπεζα του νεοελληνικού κράτους, με καθοριστική συνεισφορά στην οικονομική ζωή του τόπου σε αυτά τα 178 χρόνια ιστορίας της. Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος, ως κεντρικής τράπεζας στην Ελλάδα το 1928, η ΕΤΕ, πέραν της εμπορικής της τραπεζικής δραστηριότητας, ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του εθνικού νομίσματος.

Η μετοχή της ΕΤΕ διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1880 και στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης από τον Οκτώβριο του 1999. Η διάρκεια της

Τράπεζας σύμφωνα με το Καταστατικό της είναι μέχρι τις 27 Φεβρουαρίου 2053, αλλά μπορεί να επεκταθεί περαιτέρω με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων. Στο σημερινό Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΤΕ, το οποίο εξελέγη από την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων την 26.07.2018 με τριετή θητεία, Πρόεδρος (μη εκτελεστικό μέλος) είναι ο Κώστας Μιχαηλίδης και Διευθύνων Σύμβουλος (εκτελεστικό μέλος) είναι ο Παύλος Μυλωνάς (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).



## ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας, με τη μακρόχρονη παρουσία, την ισχυρή παράδοση και τη συμβολή του στον αναπτυξιακό μετασχηματισμό της χώρας, αλλά κυρίως με την εμπιστοσύνη των μετόχων, των πελατών, των καταθετών και των εργαζομένων του, αποτελεί πυλώνα σταθερότητας για την ελληνική οικονομία. Προσφέρει ευρύ φάσμα ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών και το οποίο περιλαμβάνει:

- επιχειρηματική και επενδυτική τραπεζική
- λιανική τραπεζική συμπεριλαμβανομένης της στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης
- εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) και διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring)
- χρηματιστηριακή μεσιτεία, διαχείριση περιουσίας και επιχειρηματικές συμμετοχές
- ασφαλιστικές δραστηριότητες και υπηρεσίες
- ακίνητη περιουσία και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Οι πρωταρχικές πηγές εισοδήματος του Ομίλου της ΕΤΕ ιστορικά είναι οι τόκοι από δάνεια πελατών και χρεωστικούς τίτλους, καθώς και τα εισοδήματα από αμοιβές και προμήθειες. Η Τράπεζα ήταν και συνεχίζει να είναι η κύρια επιχειρησιακή εταιρία του Ομίλου ΕΤΕ και υπό στοιχεία 31/12/2018 αντιπροσώπευε το 91,08% του ενεργητικού

του Ομίλου, ενώ οι υποχρεώσεις της αντιστοιχούσαν στο 91,91% των υποχρεώσεων του Ομίλου, ενώ για τα προηγούμενα 4 έτη η Τράπεζα, αντιπροσώπευε στον Όμιλο:

- το 71,13% επί συνόλου ενεργητικού και το 69,97% επί των συνολικών υποχρεώσεων του Ομίλου, την 31/12/2014
- το 69,33% επί συνόλου ενεργητικού και το 67,84% επί των συνολικών υποχρεώσεων του Ομίλου, την 31/12/2015
- το 86,93% επί συνόλου ενεργητικού και το 87,63% επί των συνολικών υποχρεώσεων του Ομίλου, την 31/12/2016
- το 90,2% επί συνόλου ενεργητικού και το 90,98% επί των συνολικών υποχρεώσεων του Ομίλου, την 31/12/2017.

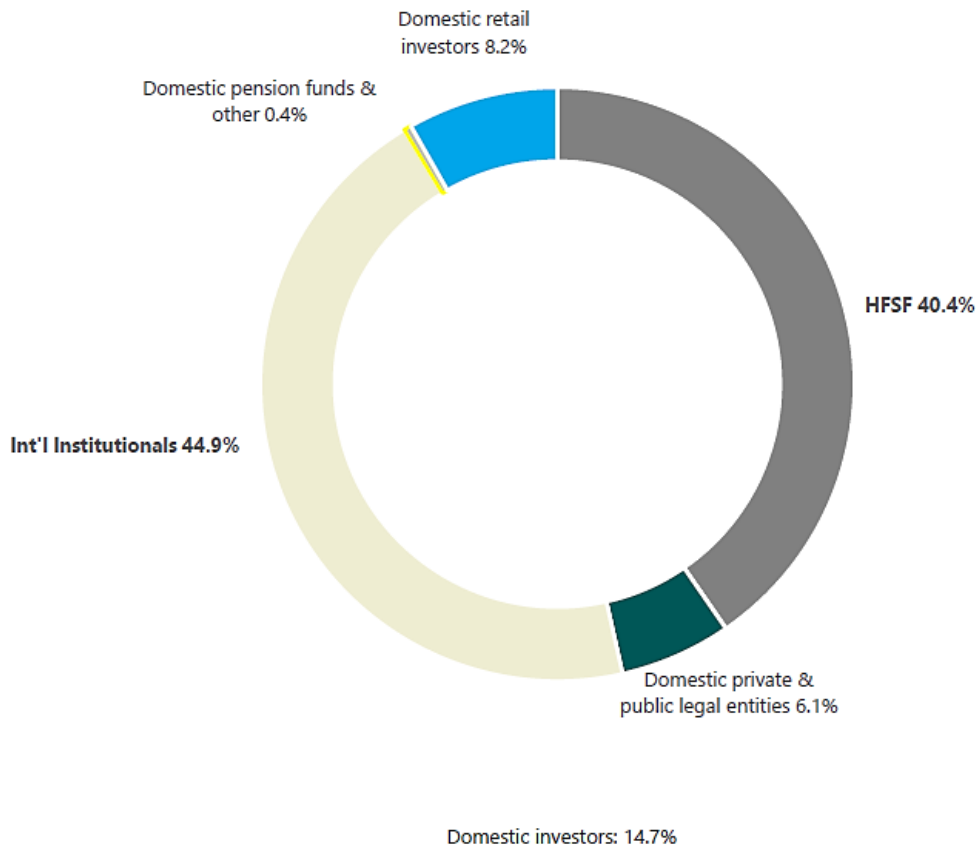
Από τα παραπάνω αναδεικνύεται η έντονη αποεπένδυση από τις δραστηριότητες και θυγατρικές του εξωτερικού, αλλά και από τις μη τραπεζικές θυγατρικές στην Ελλάδα, η οποία συντελείται τα τελευταία χρόνια και στην οποία προβαίνει ο Όμιλος, στα πλαίσια της υλοποίησης του σχεδίου αναδιάρθρωσής του, η ολοκλήρωση του οποίου είναι δεσμευτική λόγω της κρατικής βοήθειας που έλαβε στην τρίτη ανακεφαλαιοποίηση που πραγματοποιήθηκε το χειμώνα του 2015.

Το μετοχικό της κεφάλαιο της ΕΤΕ την 31.12.2017 ήταν διαιρεμένο σε 9.147.151.527 κοινές μετοχές, ονομαστικής αξίας €0,30 έκαστη και η Τράπεζα κατά το 2018 προχώρησε σε συνένωση των κοινών μετοχών της (reverse split) με αναλογία δέκα παλιές κοινές μετοχές προς μια νέα κοινή μετοχή της Τράπεζας. Έτσι το μετοχικό της κεφάλαιο την 31/12/2018 ήταν διαιρεμένο σε 914.715.153 κοινές μετοχές ονομαστικής αξίας €3,00 έκαστη (ονομαστικό μετοχικό κεφάλαιο 2,74 δισ.), ενώ η χρηματιστηριακή της αξία, την ίδια ημερομηνία, διαμορφώθηκε στο €1 δισ. (τιμή κλεισίματος €1,10), έναντι €2,9 δισ. του προηγούμενου έτους (τιμή κλεισίματος €3,19 στις 29/12/2017), παρουσιάζοντας αυξημένη μεταβλητότητα κατά τη διάρκεια του έτους (μέγιστη τιμή €3,55 την 23/01/2018 - ελάχιστη τιμή €0,93 την 27/11/2018) επηρεασμένη από τις σημαντικές απώλειες που κατέγραψε το Χρηματιστήριο Αθηνών κατά το 2018 και ειδικότερα κατά το δεύτερο εξάμηνο. Την 31/07/2019 η χρηματιστηριακή αξία της ΕΤΕ διαμορφώθηκε στα € 2,42 δισ. (τιμή κλεισίματος €2,65) σημειώνοντας σημαντική άνοδο από την αρχή του έτους και πλησιάζοντας τα επίπεδα κλεισίματος του 2017.

Το μετοχικό κεφάλαιο της Εθνικής Τράπεζας χαρακτηρίζεται από ευρεία διασπορά, καθώς την 31/12/2018 περιελάμβανε πάνω από 113 χιλ. μετόχους, ιδιώτες και θεσμικούς. Από τη μετοχική σύνθεση της ΕΤΕ προκύπτει ότι το 40,4% των μετοχών



της κατέχει το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (369.468.775 μετοχές), ενώ το υπόλοιπο 59,6% μοιράζονται θεσμικοί και ιδιώτες επενδυτές του εσωτερικού (14,7%) και εξωτερικού (44,9%), χωρίς κάποιος να κατέχει ποσοστό μεγαλύτερο του 5% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας. Τον Σεπτέμβριο του 2019, η μετοχική σύνθεση της Τράπεζας διαμορφώθηκε όπως στο παρακάτω Σχήμα 7.1:



Σχήμα 7.1: Η Μετοχική Σύνθεση της Εθνικής Τράπεζας - Σεπτέμβριος 2019

Πηγή: Εταιρική Παρουσίαση Οκτωβρίου 2019, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Όραμα του ομίλου της ΕΤΕ είναι «η ενίσχυση της ηγετικής του θέσης στην Ελλάδα και της δυναμικής συμβολής του στη στήριξη της Ελληνικής οικονομίας, λειτουργώντας με αφοσίωση, συνέπεια και διαφάνεια προς όφελος του πελάτη, του μετόχου, του εργαζόμενου και με ευθύνη για την κοινωνία» (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

## 7.5 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Εθνικής Τράπεζας

Η Εθνική Τράπεζα διαθέτει πάνω από 6 εκατ. ενεργούς πελάτες (περίπου 5 εκατ. είναι πελάτες λιανικής), σε σύνολο τραπεζικού πληθυσμού περίπου 8,3 εκατ., εκ των οποίων (Ετήσια Έκθεση 2018, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)):

- 865 χιλ. είναι πελάτες ειδικού ενδιαφέροντος με κεφάλαια υπό διαχείριση €9,5 δισ. και δάνεια €4,4 δισ., διατηρώντας δείκτη διασταυρούμενων πωλήσεων (cross selling ratio) 3,2 και επιτυγχάνοντας καθαρή βαθμολογία προώθησης (net promoter score) 57
- 210 χιλ. ανήκουν στο πελατολόγιο premium της Τράπεζας με κεφάλαια υπό διαχείριση €15,1 δισ. και δάνεια €571 εκατ., διατηρώντας δείκτη διασταυρούμενων πωλήσεων 3,9 και επιτυγχάνοντας καθαρή βαθμολογία προώθησης 59
- 39 χιλ. είναι πελάτες της Εθνικής Asset Management ΑΕΔΑΚ με κεφάλαια υπό διαχείριση €1,4 δισ., εκ των οποίων 65 είναι θεσμικοί επενδυτές. Η Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ είναι 100% θυγατρική του Ομίλου ΕΤΕ και διατηρεί στην αγορά αμοιβαίων κεφαλαίων μερίδιο ύψους 12,42% (στοιχεία 01/07/2019, Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, <http://www.ethe.org.gr>).

Η Τράπεζα ελέγχει σήμερα το 36% των καταθέσεων ταμειυτηρίου και όψεως στην Ελλάδα επί συνόλου αγοράς €53 δισ., οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 70% των συνολικών καταθέσεων της έναντι του 57% του εγχώριου κλάδου. Το ποσοστό των προθεσμιακών καταθέσεων στην Τράπεζα διαμορφώνεται στο 42% επί των συνολικών καταθέσεων, όταν το αντίστοιχο ποσοστό των άλλων τραπεζών ανέρχεται στο 65% (Ετήσια Έκθεση 2018, [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

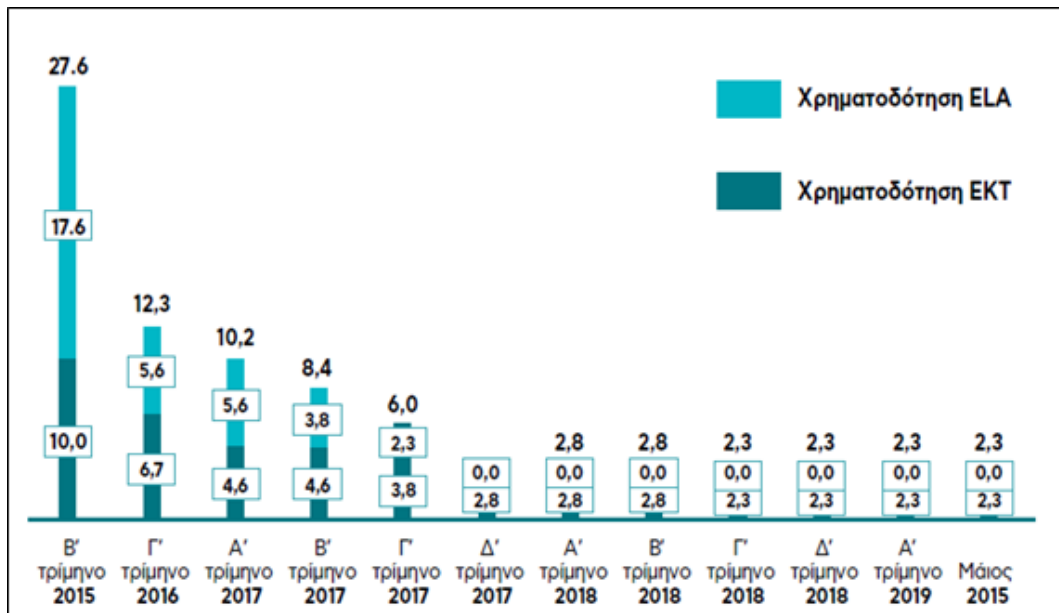
Με βάση στοιχεία της Τράπεζας, κατά το 2018 οι καταθέσεις ταμειυτηρίου και όψεως της Εθνικής Τράπεζας αυξήθηκαν κατά €3,5 δισ. και ανήλθαν στο ποσό των €42,2 δισ., αντανakλώντας την εμπιστοσύνη του αποταμιευτικού κοινού που αποτελεί και την κινητήρια δύναμή της. Παράλληλα οι καταθέσεις σε επίπεδο Ομίλου κατά το 2018 αυξήθηκαν κατά 8,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αντανakλώντας εισροές καταθέσεων ύψους €3,4 δις στην Ελλάδα, παρά τη συνεχιζόμενη χαλάρωση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων (capital controls).

Ο Όμιλος της ΕΤΕ διατηρεί μια σταθερή κύρια καταθετική βάση και είναι συγκριτικά λιγότερο εξαρτώμενος από το Ευρωσύστημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, κάτι το οποίο διατηρήθηκε και κατά τη δυσμενή οικονομική συγκυρία των εννέα μηνών από το Νοέμβριο 2014 έως τον Ιούλιο 2015. Κατά το ανωτέρω χρονικό διάστημα, η

ρευστότητα των ελληνικών τραπεζών επιδεινώθηκε σημαντικά, με τη συνολική εκροή καταθέσεων να αγγίζει τα €52,7 δισ. (Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)). Οι εκροές καταθέσεων και η επακόλουθη πίεση από πλευράς διατραπεζικής αγοράς, οδήγησαν όλο το τραπεζικό σύστημα σε αυξημένη χρηματοδοτική εξάρτηση από το Ευρωσύστημα, εκ της οποίας το μεγαλύτερο ποσοστό αφορούσε το μηχανισμό παροχής Έκτακτης Ενίσχυσης σε Ρευστότητα (Emergency Liquidity Assistance - ELA), καθώς η ΕΚΤ είχε πάψει να δέχεται τους ελληνικούς τίτλους ως αποδεκτές εξασφαλίσεις από την 11<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 2015.

Παρά τη σημαντική εκροή καταθέσεων σε αυτή τη δύσκολη οικονομική συνθήκη για τη χώρα, ο Όμιλος συνέχισε να διαθέτει μια σταθερή κύρια καταθετική βάση, η οποία επέδειξε αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα. Συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του, ο Όμιλος διαθέτει την καλύτερη σχέση δανείων προς καταθέσεις και διατήρησε τη χαμηλότερη έκθεση στη χρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα, η οποία την 30/09/2015 ανερχόταν σε 16,3% του συνολικού ενεργητικού του, εξαιρουμένων των ομολόγων ανακεφαλαιοποίησης του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας - ΕΤΧΣ.

Αντίστοιχα, η έκθεση του Ομίλου στον μηχανισμό παροχής Έκτακτης Ενίσχυσης σε Ρευστότητα (ELA) κατά την ίδια ημερομηνία ανήλθε σε € 15,6 δισ. (μειωμένη από τα € 17,6 δισ. την 30/06/2015) και ήταν η μικρότερη των συστημικών τραπεζών. Στα τέλη του 2017, η ΕΤΕ ήταν η πρώτη ελληνική τράπεζα που αποδεσμεύτηκε πλήρως από τον μηχανισμό ELA (Διάγραμμα 7.1) κατόπιν αύξησης των καταθέσεων αλλά και αύξησης της χρηματοδότησης από τη διατραπεζική αγορά μέσω Συμφωνιών Επαναγοράς (repos) που πέτυχε η Τράπεζα κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2017. Ταυτόχρονα, η συνολική εξάρτησή της ΕΤΕ από το Ευρωσύστημα επανήλθε σε επίπεδα προ κρίσης ανερχόμενη την 31/12/2018 σε €2,25 δισ., από €2,75 δισ την 31/12/2017 και από €27,6 δισ. την 30/06/2015.



Διάγραμμα 7.1: Χρηματοδότηση ΕΤΕ από το Ευρωσύστημα (σε δισ. €)

Πηγή: Ετήσια Έκθεση 2018, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Επιπρόσθετα, η ενισχυμένη ρευστότητα της ΕΤΕ αποτυπώθηκε και στα αποτελέσματα της άσκησης προσομοίωσης που διενεργήθηκε από την ΕΚΤ -με ενσωμάτωση για πρώτη φορά του Διεθνούς Προτύπου Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΑ) 9- στην οποία δεν προέκυψε κεφαλαιακό έλλειμμα για την ΕΤΕ ή ανάγκη κατάρτισης πλάνου κεφαλαιακής ενίσχυσης ως αποτέλεσμα της άσκησης. Ακόμα, η ισχυρή ρευστότητα επιβεβαιώθηκε στο τέλος του 2018 από τις επιδόσεις του Ομίλου σχετικά με τους δύο νέους δείκτες για τη ρευστότητα των τραπεζών, που εισήχθησαν από τη Βασιλεία III ως νέα κανονιστική ρύθμιση, με στόχο την ενίσχυση της ικανότητας των τραπεζών να αντεπεξέρχονται σε αιφνίδια δυσμενή περιστατικά και αποτελούν πλέον ελάχιστη εποπτική απαίτηση για τα πιστωτικά ιδρύματα, τα οποία πρέπει να συμμορφώνονται με τα ελάχιστα όρια των δεικτών αυτών.

Ο Δείκτης Κάλυψης Ρευστότητας (liquidity coverage ratio - LCR) αποτυπώνει το λόγο των υψηλής ποιότητας ρευστοποιήσιμων στοιχείων ενεργητικού (assets: μετρητά, κρατικά ομόλογα και άλλα ρευστοποιήσιμα χρεόγραφα) προς τις συνολικές καθαρές εκροές ρευστού των τελευταίων 30 ημερών. Εξετάζει συνεπώς την επάρκεια των αποθεμάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων σε υψηλής ποιότητας ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενεργητικού, ώστε οι Τράπεζες να είναι σε θέση να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες τους σε ρευστότητα και να ανταποκριθούν επαρκώς σε ένα δυσμενές σενάριο άμεσης εκροής μετρητών, χρονικής διάρκειας 30 ημερών (stress).

Από την άλλη πλευρά ο Δείκτης Καθαρής Σταθερής Χρηματοδότησης αποτυπώνει το λόγο της απαιτούμενης σταθερής χρηματοδότησης προς τη διαθέσιμη σταθερή χρηματοδότηση. Έχει δημιουργηθεί ως ένα διαρθρωτικό μέτρο, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση επαρκούς και σταθερής χρηματοδότησης (μεσοπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης) στο τραπεζικό σύστημα, ούτως ώστε να υφίσταται η δυνατότητα κάλυψης των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δανείων που θα παραχωρούνται από την εκάστοτε τράπεζα. Ενδεικτικά η «σταθερή χρηματοδότηση» πρέπει να αποτελείται από κεφάλαια, μακροπρόθεσμα χρεόγραφα, όπως επίσης και καταθέσεις λιανικής τραπεζικής με ημερομηνία ωρίμανσης πέραν του ενός έτους. Ο Δείκτης Κάλυψης Ρευστότητας του Ομίλου υπερβαίνει από τον Ιούλιο 2018 το εποπτικό όριο του 100%, ανερχόμενος στα τέλη του 2018 σε 144%, ενώ ο Δείκτης Καθαρής Σταθερής Χρηματοδότησης του Ομίλου υπερέβη το ελάχιστο εποπτικό όριο του 100% για πρώτη φορά το Σεπτέμβριο του 2018 και την 31/12/2018 διαμορφώθηκε σε ποσοστό 108%.

Συνεπώς, η ΕΤΕ διαθέτει υψηλό απόθεμα ρευστότητας ενώ αναμένει περαιτέρω βελτίωση των συνθηκών ρευστότητάς της καθώς συνεχίζει τις αποεπενδύσεις από θυγατρικές της. Διαθέτει επίσης εδραιωμένη θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και διευρυμένη καταθετική βάση που συμπεριλαμβάνει τόσο πελάτες λιανικής τραπεζικής, όσο και εταιρικούς πελάτες, τα οποία σε συνδυασμό με το μείγμα των καταθέσεων της -το οποίο τείνει προς τις χαμηλής απόδοσης καταθέσεις ταμιευτηρίου και όψεως (κύρια καταθετική βάση)-, της προσφέρουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τη δυνατότητα μελλοντικής πιστωτικής επέκτασης αλλά και βελτιωμένου καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου (χαμηλότερο κόστος χρήματος).

Επιπλέον, ο Όμιλος της ΕΤΕ είναι σήμερα ένας από τους μεγαλύτερους εγχώριους χρηματοπιστωτικούς ομίλους έχοντας λάβει διεθνείς διακρίσεις για τις επιδόσεις του, έχει αναπτύξει ένα ευρύ και αποτελεσματικό δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα, παρέχοντας ευρεία γεωγραφική κάλυψη και διαθέτει ισχυρή αναγνωρισιμότητα του σήματος και βαθιές μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες του. Το σήμα της ΕΤΕ επωφελείται από 178 χρόνια ιστορίας, γεγονός το οποίο συμβάλει στην επίτευξη από τον Όμιλο καλύτερης βαθμολογίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, ως προς τη φήμη που διαθέτει και την εμπιστοσύνη που αποπνέει. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας Διαχρονικής Παρακολούθησης που διενεργήθηκε υπό τη μορφή C.A.P.I. (Computer Aided Personal Interviews) για την περίοδο Απριλίου-Ιουνίου 2015, ο Όμιλος κατατάχθηκε πρώτος ανάμεσα στις τέσσερις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες όσον αφορά την «καλύτερη φήμη» και «μεγαλύτερη αξιοπιστία».

Ο Όμιλος ΕΤΕ δραστηριοποιείται σήμερα ενεργά σε 8 χώρες (Κύπρο, Ρουμανία, Αίγυπτο, Ηνωμένο Βασίλειο, Βουλγαρία, Βόρεια Μακεδονία, Μάλτα και Αυστραλία) και περιλαμβάνει, εκτός της ΕΤΕ, 4 τράπεζες και 49 εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών και λοιπών υπηρεσιών, απασχολώντας συνολικά 10.208 εργαζόμενους. Διαθέτει επίσης ευρύ δίκτυο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών στο εξωτερικό (65 μονάδες) καθώς και πλήρες -γεωγραφικά και πληθυσμιακά κατανομημένο- δίκτυο στην Ελλάδα, με 429 μονάδες και 1.153 ΑΤΜ ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr), υπό στοιχεία 09/2019).

Την 31/12/2018, η Τράπεζα αριθμούσε στο εσωτερικό της χώρας 460 Καταστήματα, 44 Γραφεία Συναλλαγών, 5 Παραρτήματα, 8 i-bank stores και 1.467 ΑΤΜ, εκ των οποίων τα 753 ήταν εντός του δικτύου καταστημάτων της (on-site) και τα 714 εκτός του δικτύου της (off-site). Υπό στοιχεία επίσης της 31/12/2018, το ποσοστό της αγοράς ΑΤΜ που εκπροσωπούσε η ΕΤΕ ήταν 26%, ενώ το μερίδιο της αγοράς σε συναλλαγές μέσω ΑΤΜ ανήλθε στο 33% για τις αναλήψεις και στο 32% για τις καταθέσεις (Ετήσια Έκθεση 2018, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Η ΕΤΕ προσφέρει σήμερα τραπεζικές υπηρεσίες σε ένα σημαντικό μέρος του ελληνικού πληθυσμού, με πάνω από 10 εκατ. καταθετικούς λογαριασμούς και περίπου 2 εκατ. δανειακούς λογαριασμούς, εξυπηρετώντας τη ζήτηση πελατών λιανικής τραπεζικής και επιχειρήσεων για τραπεζικά προϊόντα, αλλά παράλληλα προάγοντας και τις πωλήσεις των μη-τραπεζικών προϊόντων του, όπως ασφαλιστικά προϊόντα και προϊόντα διαχείρισης κεφαλαίων.

Η ισχυρή φήμη του Ομίλου, τα υψηλά επίπεδα αναγνωρισιμότητας αλλά και οι ιστορικοί και ισχυροί δεσμοί με την ευρεία πελατειακή του βάση, είναι τα στοιχεία πάνω στα οποία ο Όμιλος επενδύει και αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς την προσέλκυση νέων εργασιών από υφιστάμενους πελάτες αλλά και νέων πελατών τόσο λιανικής τραπεζικής όσο και επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ενώ του επιτρέπουν να αναπτύσσεται περαιτέρω μέσω της στρατηγικής επικέντρωσης στην προώθηση της τραπεζικής τεχνολογικής καινοτομίας.

## **7.6 Η Στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας**

Με αφετηρία τη μεγάλη καταθετική της βάση χαμηλού κόστους, την αξιόπιστη μάρκα, τις ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες της, την ισχυρότερη ποιότητα και ρευστότητά της,

καθώς και τη μακρόχρονη παράδοση εμπιστοσύνης και εξυπηρέτησης της κοινωνίας, η Εθνική Τράπεζα έθεσε σε εφαρμογή κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2018, ένα Πρόγραμμα Μετασχηματισμού μεγάλης κλίμακας προκειμένου να μετασχηματιστεί ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις και εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο ραγδαία μεταβαλλόμενο οικονομικό και τραπεζικό περιβάλλον. Η νέα στρατηγική της Τράπεζας καθώς και οι βασικοί χρηματοοικονομικοί και επιχειρησιακοί στόχοι της για την περίοδο 2019-2022 παρουσιάστηκαν στο επενδυτικό κοινό την 16/05/2019 κατά τη διάρκεια ειδικής Ημερίδας Επενδυτών στο Λονδίνο (Investors Day 2019) που συγκέντρωσε περίπου 120 επενδυτές και αναλυτές και κρίθηκε ως εξαιρετικά επιτυχημένη.

Το Πρόγραμμα Μετασχηματισμού ξεκίνησε από το όραμα του ΔΣ και της νέας διοικητικής ομάδας της ΕΤΕ που εμφανίζεται προσηλωμένη στο να υλοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές και μέσω αυτού φιλοδοξεί, να αξιοποιήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Τράπεζας, να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της, να βελτιώσει τη λειτουργική της κερδοφορία και να επιταχύνει τη μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, έτσι ώστε να απελευθερώσει την ανεκμετάλλευτη προοπτική κερδοφορίας της Τράπεζας, μέσω 6 διακριτών αξόνων και περισσότερων από 20 έργων, με τη συμμετοχή περισσότερων από 500 στελεχών και εργαζομένων της Τράπεζας.

Οι 6 στρατηγικές προτεραιότητες της Τράπεζας, όπως παρουσιάστηκαν στην Ημερίδα Επενδυτών στο Λονδίνο, αποτυπώνονται στο Σχήμα 7.2 και συνοψίζονται ως εξής (Ετήσια Έκθεση 2018 - Investors Day 2019, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)):



Σχήμα 7.2: Οι Στρατηγικές Προτεραιότητες της Εθνικής Τράπεζας  
 Πηγή: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., Ετήσια Έκθεση 2018, [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

**1. Υγιής Ισολογισμός.** Στόχος είναι η διατήρηση και περαιτέρω ενδυνάμωση του ισχυρού Ισολογισμού της ΕΤΕ, μέσα από μια σειρά πρωτοβουλιών που σχετίζονται με τη βέλτιστη αξιοποίηση της κεφαλαιακής επάρκειας και ρευστότητας που διαθέτει η Τράπεζα και της επιτρέπει την αύξηση των εκταμιεύσεων δανείων, αλλά και με την επιτάχυνση της μείωσης των Μη Εξυτηρητούμενων Ανοιγμάτων (non performing exposures - NPE's). Η Τράπεζα προσδοκά τη μείωση των NPE's κατά 4,4 δισ. ευρώ έως το τέλος του 2019 και την υποχώρησή τους στο 5% έως το τέλος του 2021, χωρίς την δημιουργία ανάγκης ενίσχυσης των κύριων βασικών κεφαλαίων (CET1) από τους μετόχους.

**2. Αποτελεσματικότητα.** Στόχος είναι η διόρθωση λειτουργικών αδυναμιών με αποτελεσματικό τρόπο αλλά και η αποδοτική μείωση του λειτουργικού κόστους της Τράπεζας. Για να επιτευχθεί αυτό, ο εν λόγω άξονας θα εστιάσει σε εργασίες που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση του γεωγραφικού αποτυπώματος και της κατανομής του προσωπικού της Τράπεζας, τη μείωση των γενικών εξόδων και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών προμηθειών της Τράπεζας. Ήδη η Τράπεζα προβαίνει σε



συγκωνεύσεις καταστημάτων και κεντρικών υπηρεσιών της και υλοποιεί περαιτέρω σχέδια εθελούσιας αποχώρησης προσωπικού.

**3. Η Καλύτερη Τράπεζα για τους Πελάτες.** Στόχος είναι η κεφαλαιοποίηση της σχέσης εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει η Τράπεζα με τους πελάτες της τόσο ιδιώτες, όσο και επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτησή τους, προκειμένου η Τράπεζα να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και μελλοντικές τους ανάγκες. Η επίτευξη αυτού του στόχου στηρίζεται στη βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου λειτουργίας, του επιπέδου παροχής υπηρεσιών όσον αφορά την εταιρική και τη λιανική τραπεζική και στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών, αξιοποιώντας τα πιο σύγχρονα εργαλεία ανάλυσης σε συνδυασμό με τις υψηλού επιπέδου προσωπικές σχέσεις που έχουν ήδη αναπτυχθεί με την πελατεία, προκειμένου να βελτιωθεί ο προσανατολισμός των πωλήσεων, να αυξηθούν τα μερίδια αγοράς σε συγκεκριμένους τομείς, να τονωθεί η δημιουργία εσόδων από προμήθειες και να μετατεθούν οι συναλλαγές σε ψηφιακά κανάλια. Για τους λόγους αυτούς, η ψηφιοποίηση σε όλο το φάσμα των εργασιών της ΕΤΕ αποτελεί βασικό πυλώνα της εμπορικής στρατηγικής της.

**4. Τεχνολογία και Διαδικασίες.** Στόχος είναι η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός όλων των πτυχών της υφιστάμενης τεχνολογικής υποδομής και των διαδικασιών της Τράπεζας, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά της, το επίπεδο υπηρεσιών της και να ανταποκριθεί στην ψηφιακή πρόκληση. Η επίτευξη του στόχου αυτού στηρίζεται στην ανάπτυξη αποτελεσματικών διαδικασιών τόσο για τους πελάτες, όσο και για το προσωπικό και στην επιδίωξη της απρόσκοπτης διεξαγωγής και απλοποίησης των διαδικασιών σε όλα τα σημεία εξυπηρέτησης.

**5. Άνθρωποι, Οργανωτικές Δομές και Διακυβέρνηση.** Στόχος είναι ο εκσυγχρονισμός του πλαισίου διακυβέρνησης και των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας για την καλύτερη ανάπτυξη και κινητοποίησή του. Η επιβράβευση της απόδοσης και η παρότρυνση του προσωπικού προς την ευθυγράμμιση των μεμονωμένων προσωπικών τους στόχων με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού, θα βοηθήσουν την Τράπεζα να εξελιχθεί σε ευέλικτο και αποδοτικό Οργανισμό.

**6. Διαφάνεια, Συμμόρφωση και Έλεγχος.** Στόχος είναι η διαμόρφωση ενός σύγχρονου, ισχυρού και ολοκληρωμένου πλαισίου Διαχείρισης Βάσει Αξίας, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την ποιότητα λήψης αποφάσεων στον Οργανισμό,

μετρώντας και παρακολουθώντας την εφαρμογή των στρατηγικών, ώστε η Τράπεζα να είναι σε θέση να τις βελτιώνει συνεχώς, αλλά και βελτιώνοντας τα εργαλεία προγραμματισμού και διαχείρισης πελατών που επιτρέπουν τη λήψη αποφάσεων βάσει αξίας και κινδύνου (value and risk-based decisions). Επιπρόσθετα, ο εν λόγω άξονας προωθεί βελτιώσεις στον τομέα διαχείρισης των μη χρηματοοικονομικών κινδύνων, ενισχύει την κουλτούρα διαχείρισης κινδύνων του Οργανισμού και εποπτεύει το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση ενός ενισχυμένου συστήματος ελέγχων.

Η άποψη της Διοίκησης της Εθνικής Τράπεζας είναι ότι η αύξηση της κερδοφορίας τα επόμενα χρόνια θα προέλθει, αφενός, από τον ψηφιακό μετασχηματισμό που θα περιορίσει το λειτουργικό κόστος και αφετέρου από την αύξηση των εκταμιεύσεων νέων δανείων, που θα βελτιώσουν τα έσοδα της Τράπεζας. Συνεπώς, η κινητήριος δύναμη για την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της ΕΤΕ είναι το Πρόγραμμα Μετασχηματισμού της, το οποίο πλέον ενορχηστρώνεται, μεταδίδεται, διοικείται και εποπτεύεται από μια νέα επιτροπή που συστήθηκε γι' αυτό το σκοπό, το Γραφείο Υλοποίησης του Προγράμματος Μετασχηματισμού, το οποίο αναφέρεται απευθείας στην ανώτατη Διοίκηση της Τράπεζας.

## **7.7 Οι Πυλώνες Καινοτομίας της Εθνικής Τράπεζας**

Η είσοδος νέων τεχνολογιών και ψηφιακών συστημάτων είναι φανερό ότι αποτελεί πλέον μεγάλη πρόκληση, που βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρόκειται για ένα νέο περιβάλλον διαρκών μεταβολών, με το οποίο έχει έρθει αντιμέτωπο και το τραπεζικό σύστημα, σπεύδοντας να ενσωματώσει πλήρως τις ψηφιακές τεχνολογίες και υλοποιώντας αλλαγές, ακόμα και στη λειτουργική δομή του.

Η Εθνική Τράπεζα, αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις τόσο του γενικευμένου περιβάλλοντος, όσο και του εγχώριου τραπεζικού κλάδου τα τελευταία χρόνια, έχει αναλάβει αρκετές δράσεις για την ουσιαστική προώθηση και στήριξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στον τομέα της τεχνολογίας, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον, μέσα από 3 βασικούς πυλώνες καινοτομίας όπως απεικονίζονται στο παρακάτω Σχήμα 7.3 και αναλύονται στις αμέσως επόμενες υποενότητες:



Σχήμα 7.3: Οι Πυλώνες της Καινοτομίας στην Εθνική Τράπεζα

Πηγή: Be Finnovative Open Day 27.09.2016 - Επιχειρηματικές ευκαιρίες στο fintech  
Κ. Καλογεράκης - Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.

#### 7.7.1 Το Πρόγραμμα NBG Business Seeds

Το NBG Business Seeds είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα στήριξης της νεοφυούς επιχειρηματικότητας από την Εθνική Τράπεζα και δημιουργήθηκε με στόχο την προώθηση και ενίσχυση της καινοτομίας και της εξωστρέφειας στον τομέα του επιχειρείν. Περιλαμβάνει ενημερωτικές ημερίδες, δράσεις ανάδειξης και προβολής καινοτόμων ιδεών και έργων, προγράμματα εκπαίδευσης και καθοδήγησης (mentoring) ομάδων από τα έμπειρα στελέχη της αγοράς αλλά και της Εθνικής Τράπεζας τα οποία, με επαγγελματική εμπειρία άνω των είκοσι ετών σε διαφορετικούς κλάδους, προτείνουν στοχευμένες λύσεις για τη βελτίωση κάθε καινοτόμου προσπάθειας.

Το Πρόγραμμα περιλαμβάνει επίσης την παροχή υποδομών, δωρεάν ψηφιακών υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και την παροχή καθοδήγησης και δικτύωσης σε συνεργασία με πλήθος πολυεθνικών εταιριών και θεσμικών φορέων (π.χ. Google, Grant Thornton, Watson, Farley & Williams, Israel Advanced Technology Industries - IATI, Ελληνο-Αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο, Census, McKinsey, ΚΕΜΕΛ, Endeavor Greece). Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην υποστήριξη της υλοποίησης επιλεγμένων προτάσεων, οι οποίες έχουν διακριθεί μέσα από τις δράσεις του Προγράμματος, παρέχοντας οικονομική ενίσχυση με τη μορφή χρηματοδότησης ή δανεισμού ή και συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο των νεοφυών επιχειρήσεων σε

συνεργασία με τον οργανισμό The People's Trust (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., <https://www.nbg.gr/nbgseeds>).



Η Εθνική Τράπεζα, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για ενθάρρυνση και ανάδειξη της νεανικής επιχειρηματικότητας, έχει θεσμοθετήσει από το 2010 το Διαγωνισμό Καινοτομίας και Τεχνολογίας, σε συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας, προβάλλοντας με επιτυχία ιδέες, επιχειρηματικά σχέδια και νεοφυείς επιχειρήσεις (startup) και στον οποίο μπορούν να συμμετέχουν νέοι επιχειρηματίες με «φρέσκιες» ιδέες που πιστεύουν ότι μπορούν να μετουσιωθούν σε επιτυχημένες επιχειρήσεις. Ουσιαστικά, ο διαγωνισμός αναδεικνύει και συμβάλει στο να ωριμάσουν οι επιχειρηματικές ιδέες που πηγάζουν από τα αμφιθέατρα των Πανεπιστημίων και τους παραγωγικούς χώρους.

Το 2019, ο Διαγωνισμός Καινοτομίας και Τεχνολογίας της Εθνικής Τράπεζας συμπλήρωσε 10 χρόνια επιτυχούς πορείας, διάστημα κατά το οποίο οι 3 θεματικοί του πυλώνες (ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα, περιβάλλον και τεχνολογία, πολιτισμός και τεχνολογία) αποτέλεσαν έμπνευση για 6.000 νέους ανθρώπους, που κατέθεσαν 3.400 προτάσεις και αξιολογήθηκαν από 135 ειδικούς και μέντορες, με τη συνεργασία 11 πανεπιστημιακών ιδρυμάτων της χώρας. Συνολικά ο Διαγωνισμός έχει αναδείξει πάνω από 40 νέες επιχειρήσεις, έχει απονείμει χρηματικά βραβεία αξίας άνω των 400.000 ευρώ σε 90 καινοτόμες ιδέες που διακρίθηκαν, ενώ η Τράπεζα έχει διαθέσει περισσότερα από 6 εκατομμύρια ευρώ για την οικονομική ενίσχυση νεοφυών επιχειρήσεων, υποστηρίζοντας έτσι ουσιαστικά την ανάπτυξη της χώρας και της καινοτόμου επιχειρηματικότητας (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., <https://www.nbg.gr/nbgseeds>).

#### **7.7.2 Το Πρόγραμμα Be Finnovative και το Developers' Portal**

Το Be Finnovative είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιχειρηματικής επιτάχυνσης από την Εθνική Τράπεζα, που εστιάζει συγκεκριμένα στο χώρο της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (fintech) και δημιουργήθηκε προκειμένου να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός νέου επιχειρηματικού οικοσυστήματος, το οποίο θα έχει τη δυνατότητα να χτίσει και να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες που δημιουργούνται στον τομέα του fintech, συμβάλλοντας ενεργά στην δημιουργία καινοτόμων και βιώσιμων επιχειρήσεων και τελικά στη βελτίωση της οικονομίας.

Με τη συνήθη διάρκεια να κυμαίνεται στους 5 με 6 μήνες, το Πρόγραμμα υποδέχεται καινοτόμες ιδέες και ομάδες με μεράκι, δίνοντάς τους τα εφόδια να αποτιμήσουν εάν η νέα τους ιδέα μπορεί να είναι βιώσιμη και να έχει τη δυνατότητα κλιμάκωσης (scale up), ώστε να μετατραπεί γρήγορα σε κερδοφόρα επιχείρηση με χρήσιμα, υψηλής ποιότητας και διεθνούς απήχησης προϊόντα ή υπηρεσίες, που θα δημιουργούν αξία, καινοτομία, θέσεις εργασίας και θα συμβάλουν στη βελτίωση της οικονομίας και της κοινωνίας.



Το Πρόγραμμα παρέχει εξειδικευμένα μαθήματα, ειδικές θεματικές ημερίδες με διακεκριμένους ομιλητές, ατομικές επαφές με τραπεζικά στελέχη και μέντορες από την Ελλάδα και το εξωτερικό με μεγάλη εμπειρία, υπηρεσίες διασύνδεσης με τους υποστηρικτές του προγράμματος για την ανάπτυξη συνεργειών, ειδικό πρόγραμμα ανάπτυξης και αξιολόγησης της κάθε ιδέας με σκοπό την τεκμηριωμένη μάθηση, πόρους και ευκαιρίες χρηματοδότησης και δικτύωσης και συμβόλαιο με την Τράπεζα (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., <https://befinnovative.com>).

Η ΕΤΕ κάτω από την ομπρέλα του επιχειρηματικού επιταχυντή σε θέματα χρηματοοικονομικής τεχνολογίας «Be Finnovative», δημιουργεί ένα εργαστήριο καινοτομίας με άξονα τον πειραματισμό και τη διερεύνηση ανάπτυξης σύγχρονων εφαρμογών και υπηρεσιών. Στόχος του «Be Finnovative Innovation Lab» είναι η ευρύτερη υποστήριξη πρωτοβουλιών, ομάδων και εταιριών στο χώρο του fintech, η επιχειρηματική τους ενδυνάμωση και επιτάχυνση και η συνδρομή προς την ανάπτυξή τους για την ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας.

Παράλληλα με τις δράσεις που μόλις αναφέρθηκαν, μέσω του εργαστηρίου αυτού, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη συστηματική εμπορική συνεργασία της Τράπεζας με επιχειρήσεις στο χώρο του fintech, ανοίγοντας το δρόμο για τη δημιουργία νέων σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, που θα μπορεί η Τράπεζα να διαθέτει στο δίκτυο των πελατών της (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., <https://befinnovative.com>).

Στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής της Τράπεζας, για την ανάπτυξη συνεργασιών με νέες, καινοτόμες και δημιουργικές fintech επιχειρήσεις και ομάδες, οι οποίες προωθούν την καινοτόμο νεανική και κοινωνική επιχειρηματικότητα και την οικονομία, η ΕΤΕ ανέπτυξε το 2016 συνεργασία με την Crowdpolicy ([www.crowdpolicy.com](http://www.crowdpolicy.com)) και την ίδια χρονιά ξεκίνησε τον πρώτο μαραθώνιο προγραμματισμού στην Ελλάδα «NBG i-bank #fintech crowdhackathon», με θέμα την ανάπτυξη εφαρμογών και την επιχειρηματική καινοτομία στις τεχνολογίες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (fintech).

Στόχος του μαραθωνίου είναι η ανάπτυξη καινοτόμων και χρήσιμων εφαρμογών καθώς και επιχειρηματικών μοντέλων που παράγουν αξία για τους χρήστες και τις επιχειρήσεις που θα τις αξιοποιήσουν στο πεδίο των τεχνολογιών οικονομικών συναλλαγών. Στα ζητούμενα του διαγωνισμού, ο οποίος διοργανώθηκε ξανά με μεγάλη επιτυχία τον Οκτώβριο του 2017 όπως και τον Νοέμβριο του 2018, περιλαμβάνονται πραγματικές ανάγκες και πεδία ενδιαφέροντος των επιχειρηματικών μονάδων της Τράπεζας, χωρίς όμως να υπάρχει αυστηρός περιορισμός ως προς τις ιδέες που μπορούν να συμμετέχουν, ενώ η Τράπεζα προσφέρει στις 3 πρώτες ομάδες που διακρίνονται στον διαγωνισμό, χρηματικά βραβεία καθώς και επιλεγμένες επαγγελματικές συνεργασίες (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Κατά τη διάρκεια των μαραθωνίων προγραμματισμού (crowdhackathon), οι ομάδες που έλαβαν μέρος είχαν ανοιχτή πρόσβαση και διασύνδεση με Διεπαφές Προγραμματισμού Εφαρμογών (open Application Programming Interface - API), με την

ETE να είναι η πρώτη τράπεζα στην Ελλάδα και από τις ελάχιστες στην Ευρώπη, που «άνοιξε» τις εφαρμογές της δημόσια, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις και ομάδες προγραμματιστών να διασυνδεθούν με ασφάλεια και κανόνες με τα συστήματα της Τράπεζας, να τις χρησιμοποιήσουν και να πειραματιστούν, εκτελώντας συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο, χωρίς όμως να επηρεάζεται η πραγματική λειτουργία των τραπεζικών υποδομών.

Ουσιαστικά, τα API είναι βιβλιοθήκες -έτοιμες γραμμές κώδικα- τις οποίες, οι ομάδες του διαγωνισμού, μπορούν να ενσωματώσουν στις εφαρμογές που σχεδιάζουν, χρησιμοποιώντας τη λειτουργική υπηρεσία του κώδικα, χωρίς όμως να έχουν πραγματική πρόσβαση στον κώδικα αυτό και χωρίς να γνωρίζουν ποιες ενέργειες αυτός πραγματοποιεί. Στους διαγωνισμούς, εκτός από την Εθνική Τράπεζα, API με ανοιχτή διασύνδεση διέθεσαν επίσης οι εταιρίες IBM και Mastercard.

Επιπλέον, εκτός της διαγωνιστικής διαδικασίας του Προγράμματος Επιχειρηματικής Επιτάχυνσης, τον Οκτώβριο του 2017, η Εθνική Τράπεζα αναγνωρίζοντας την αξία των «open API's» στο στρατηγικό σχεδιασμό της και συμβαδίζοντας με τη διεθνή τάση του «Open Banking», ξεκίνησε τη λειτουργία του Developers' Portal (<https://developer.nbg.gr>). Πρόκειται για ένα εξειδικευμένο διαδικτυακό τόπο, μέσω του οποίου παρέχεται πρόσβαση -σε δοκιμαστικό περιβάλλον (testing environment - sandbox)- σε μια σειρά από διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών (API) που έχει αναπτύξει η Τράπεζα και στην απαιτούμενη τεκμηρίωσή τους (documentation), ενώ παράλληλα ενθαρρύνεται η επικοινωνία των χρηστών μέσω δημόσιων συζητήσεων (forum).

Ένα από τα προϊόντα που έχουν ήδη αναπτυχθεί μέσω του Developers' Portal, είναι το «i-bank Pay API», το οποίο χρησιμοποιεί ήδη η εταιρία Cosmote για τη διαχείριση και λειτουργία της προπληρωμένης κάρτας Cosmote Prepaid που εκδίδεται μέσω των καναλιών της Εθνικής Τράπεζας. Μέσω της διασύνδεσης με το API της Τράπεζας, η εφαρμογή της Cosmote (mobile app) δίνει στους κατόχους της ανωτέρω κάρτας και πελάτες της εταιρίας, τη δυνατότητα ελέγχου του υπολοίπου και των κινήσεων της προπληρωμένης κάρτας και επιτρέπει τη φόρτισή της.

Τέλος, η ETE είναι η πρώτη ελληνική τράπεζα, που έχει ήδη συνάψει συνεργασία με μεγάλες εταιρίες κατασκευής λογισμικού στην Ελλάδα σε συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning - ERP) και διαθέτει από το Μάιο του 2018 για τους πελάτες της, τη δυνατότητα να συνδέσουν το επιχειρησιακό

τους λογισμικό (εφαρμογές εμπορικής διαχείρισης, ERP, λογιστικά συστήματα κ.ο.κ) με το αντίστοιχο API της Τράπεζας. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις-πελάτες της Τράπεζας δύνανται να έχουν άμεση πρόσβαση σε υπόλοιπα και κινήσεις τραπεζικών λογαριασμών, αλλά και να αυτοματοποιήσουν διαδικασίες όπως: πληρωμές λογαριασμών, πληρωμές προμηθευτών, πραγματοποίηση μαζικών πληρωμών, μισθοδοσία υπαλλήλων, συμφωνία και εκκαθάριση εισπράξεων πελατών και άλλα (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

### 7.7.3 Διαγωνισμοί Καινοτομίας για το προσωπικό της Τράπεζας

Η Τράπεζα ανακοίνωσε για πρώτη φορά, τον Οκτώβριο του 2014, τη διεξαγωγή του Διαγωνισμού Καινοτομίας i-δέα για το προσωπικό της, με σκοπό να αναδείξει και να επιβραβεύσει τις πρωτότυπες ιδέες των ανθρώπων της, που θα συμβάλουν στην αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, στην ανάπτυξη ή και βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, στην απλοποίηση και επιτάχυνση των διαδικασιών και γενικότερα στην προώθηση της καινοτομίας στην Τράπεζα.



#### Διαγωνισμός Καινοτομίας i-δέα

Έκτοτε, ο Διαγωνισμός διεξάγεται σε ετήσια βάση, δίνοντας δυνατότητα συμμετοχής σε όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως ηλικίας, θέσης ή προϋπηρεσίας στον Οργανισμό και οι προτάσεις τους αξιολογούνται αρχικά από τις αρμόδιες Μονάδες της Τράπεζας με κριτήρια την καινοτομία, το όφελος για τον Πελάτη, το όφελος για την Τράπεζα και την εφικτότητα υλοποίησής τους. Οι προκρινόμενες ιδέες παρουσιάζονται κατόπιν, από τους ίδιους τους διαγωνιζόμενους στην επιτροπή τελικής αξιολόγησης, που απαρτίζεται από τους επικεφαλής των αρμοδίων Μονάδων που ήδη βαθμολόγησαν τις ιδέες στο πρώτο στάδιο και από τους αρμόδιους Γενικούς



Διευθυντές. Μέσα από την επιτροπή αυτή, επιλέγονται οι 3 καλύτερες ιδέες οι οποίες και βραβεύονται κάθε χρόνο (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Στους εργαζόμενους απονέμονται έπαθλα αλλά και τιμητικοί έπαινοι, ενώ πολλές από τις υποβληθείσες ιδέες στον Διαγωνισμό, ανεξαρτήτως βράβευσης, έχουν ήδη υλοποιηθεί από την Τράπεζα με τη συμμετοχή των υποψηφίων που τις υπέβαλαν στις αντίστοιχες Ομάδες Έργου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιδέα του ηλεκτρονικού αριθμού προτεραιότητας για εξυπηρέτηση στα ταμεία, την οποία η ΕΤΕ υλοποίησε πρώτη στην ελληνική αγορά αναπτύσσοντας την υπηρεσία «i-bank pass», για την οποία θα γίνει αναλυτική αναφορά σε επόμενη παράγραφο.

Σε διάστημα 5 ετών διενέργειας του Διαγωνισμού i-idea, έχουν κατατεθεί συνολικά 583 ιδέες από 357 εργαζόμενους της Τράπεζας. Το 71% των ιδεών προήλθε από εργαζόμενους στο δίκτυο των καταστημάτων και το 29% από εργαζόμενους σε κεντρικές υπηρεσίες της ΕΤΕ. Επίσης, το 33% των ιδεών αφορούσε στη βελτίωση διαδικασιών, το 26% στην αναβάθμιση εξυπηρέτησης του Πελάτη, ενώ το 41% στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Παράλληλα, η ΕΤΕ αναγνωρίζοντας την πολύτιμη συνεισφορά των σπουδαστών των Τεχνολογικών Ιδρυμάτων που πραγματοποιούν την υποχρεωτική τους πρακτική άσκηση στο δίκτυο των καταστημάτων της, ανακοίνωσε για πρώτη φορά το 2018, το Διαγωνισμό Καινοτομίας για Σπουδαστές Τ.Ε.Ι. «Δημιουργώντας την Τράπεζα του Αύριο», με στόχο να τους δώσει τη δυνατότητα να εκφράσουν τις ιδέες και τις προτάσεις τους για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών των καταστημάτων, μέσα από την εμπειρία που αποκόμισαν κατά την πρακτική τους άσκηση στις μονάδες του δικτύου, αλλά και την ευκαιρία να βραβευτούν γι' αυτές.



Διαγωνισμός Καινοτομίας Σπουδαστών ΤΕΙ

Οι σπουδαστές, κατά τη διάρκεια της πρακτικής τους άσκησης στο δίκτυο των καταστημάτων της ΕΤΕ αποκτούν χρήσιμες γνώσεις, εμπειρίες αλλά και διαμορφώνουν τη δική τους άποψη σχετικά με τη λειτουργία των καταστημάτων του δικτύου. Ο Διαγωνισμός αυτός, ακολουθώντας τα πρότυπα του Διαγωνισμού i-δέα και περιστρέφεται γύρω από τις ίδιες θεματικές ενότητες όπως: η αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης, η ανάπτυξη ή και βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων και η επιτάχυνση και απλοποίηση διαδικασιών. Η αξιολόγηση και βαθμολόγηση των προτάσεων διενεργείται από επιτροπή εκπροσώπων της Τράπεζας με κριτήρια την πρωτοτυπία της πρότασης, το προσδοκώμενο όφελος για την Τράπεζα, το προσδοκώμενο όφελος για τον Πελάτη και τη δυνατότητα άμεσης και εύκολης υλοποίησης, ενώ οι 3 πρώτες νικήτριες προτάσεις λαμβάνουν και τα αντίστοιχα βραβεία από την Τράπεζα (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

## Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

- Ιστορικά Στοιχεία, Βασικά Μεγέθη, Ανθρώπινο Δυναμικό
- Εταιρίες του Ομίλου
- Εταιρική Διακυβέρνηση, Διοικητικό Συμβούλιο, Θεσμικό Πλαίσιο, Καταστατικό
- Μετοχική Σύμβαση
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου 2015
- Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2015, 2016
- Ομιλία Δ.Σ. κ. Παύλου Μυλωνά στη Γ.Σ. των Μετόχων 07/2018, 07/2019
- Περιοδικό «Πρώτοι Εμείς», τεύχη 34 έως 50
- Αποτελέσματα Ομίλου ΕΤΕ: Οικονομικό Έτος 2016, 2017, 2018
- Ετήσια Έκθεση 2015, 2016, 2017, 2018
- Παρουσίαση Investor Day London May 16<sup>th</sup> 2019
- Εταιρική Παρουσίαση Οκτωβρίου 2019
- NBG Business Seeds, [www.nbg.gr/el/nbgseeds](http://www.nbg.gr/el/nbgseeds)
- Be Finnovative, <https://befinnovative.com>
- Developer's Portal, <https://developer.nbg.gr/>

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, [www.hba.gr](http://www.hba.gr)

- Απολογισμός 2018
- Διάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος
- Οικονομικά Στοιχεία Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, <http://www.ethe.org.gr>

Ευγένιου Ευγένιος 2016, Τραπεζικός τομέας: Προκλήσεις και προοπτικές, Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας «Η Καθημερινή» 16.11.2016 [www.kathimerini.com.cy/gr/](http://www.kathimerini.com.cy/gr/)

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu)

- Τραπεζική Εποπτεία
- Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός
- Οι Τράπεζες Χρηματοοικονομικής Τεχνολογίας (fintech)
- Τα Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια (ΜΕΔ)
- Η Εποπτεία της Καταλληλότητας
- Report on financial structures, 10/2017

Καλογεράκης Κωνσταντίνος 2016, Επιχειρηματικές ευκαιρίες στο fintech: Be Finnovative, Open Day 27.09.2016, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.  
<https://www.slideshare.net/crowdpolicy/be-finnovative-fintech-open-day-27092016>

Κρονίδης Μιχάλης 2017, Βασιλεία IV: Οι επιπτώσεις του νέου εποπτικού πλαισίου,  
[www.philenews.com](http://www.philenews.com)

Μανιφάβα Δήμητρα 2018, Ένας στους 4 Έλληνες χρησιμοποιεί internet banking, Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας «Η Καθημερινή» 17.01.2018,  
<https://www.kathimerini.gr/943691/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/enas-stoys-4-ellhnes-xrhisimopoei-internet-banking>

Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

- Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος
- 2η Οδηγία για τις πληρωμές PSD II
- Καινοτομία στις πληρωμές
- Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος: 07/2016, 01/2017, 07/2017, 01/2018, 05/2018, 11/2018, 06/2019,
- Στατιστικές Πληρωμών
- Έκθεση για τη Νομισματική Πολιτική 2014 - 2015, 2015 - 2016, 2016 - 2017, 2017 - 2018, 2018 - 2019

Φίλιος Βασίλειος Φ. 1995, Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων, τόμος Α', Εκδόσεις Παπαζήση

Χρηστίδης Αλέξανδρος 2016, Ραγδαίες αλλαγές στις τραπεζικές συναλλαγές φέρνει το digital banking, άρθρο της Νένας Μαλλιάρη στο [www.capital.gr](http://www.capital.gr), 02.12.2016

Karamanolis George 2016, Fintech Trends and Technology Strategy, Open Day 27.09.2016, Crowdpolicy [https://www.slideshare.net/crowdpolicy/be-finnovative-fintech-trends-technology-strategy-open-day-27092016?next\\_slideshow=1](https://www.slideshare.net/crowdpolicy/be-finnovative-fintech-trends-technology-strategy-open-day-27092016?next_slideshow=1)

Porter Michael E. 1990, The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review.

## **Κεφάλαιο 8**

### **Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Η Εθνική Τράπεζα τα τελευταία χρόνια υλοποιεί μία ψηφιακή (digital) στρατηγική, όπου η παροχή ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της. Κύριο μέλημά της είναι η προσφορά πρωτοποριακών και σύγχρονων εφαρμογών και μέσων εξυπηρέτησης των χρηματοοικονομικών αλλά και καθημερινών συναλλακτικών αναγκών των πελατών και σε συνδυασμό με το μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό της Τράπεζας στον τομέα των νέων τεχνολογιών, η ΕΤΕ ανταποκρίνεται στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, εφευρίσκοντας εναλλακτικούς τρόπους πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών, αναβαθμίζοντας συνεχώς τα δίκτυά της και προσφέροντας μια πληθώρα επιλογών διεκπεραίωσης τραπεζικών συναλλαγών στο ενδιαφερόμενο κοινό της.

Οι δράσεις της ΕΤΕ εστιάζουν στην ψηφιακή τεχνολογία και καινοτομία, στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και στον ανασχεδιασμό του οικοσυστήματος εμπειρίας του πελάτη (customer journey), με γνώμονα τους τομείς της ασφάλειας, της εμπιστοσύνης και της καλύτερης εξυπηρέτησής του, τόσο στη σχέση που οικοδομείται μεταξύ του ιδίου και της Τράπεζας, όσο και στις συναλλαγές που αυτός πραγματοποιεί με την Τράπεζα. Οι δράσεις εστιάζουν επίσης στη συστηματική παρακολούθηση των νέων απαιτήσεων των πελατών στην ψηφιακή εποχή, στην οργανωτική δομή του οργανισμού και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, στην τεχνολογία και στις υποδομές και, τέλος, στα δεδομένα και στα εργαλεία ανάλυσής τους, τα οποία υποστηρίζουν τον καθορισμό και την αναπροσαρμογή της στρατηγικής και των στόχων.

#### **8.1 Τα Ψηφιακά Κανάλια i-bank της Εθνικής Τράπεζας**

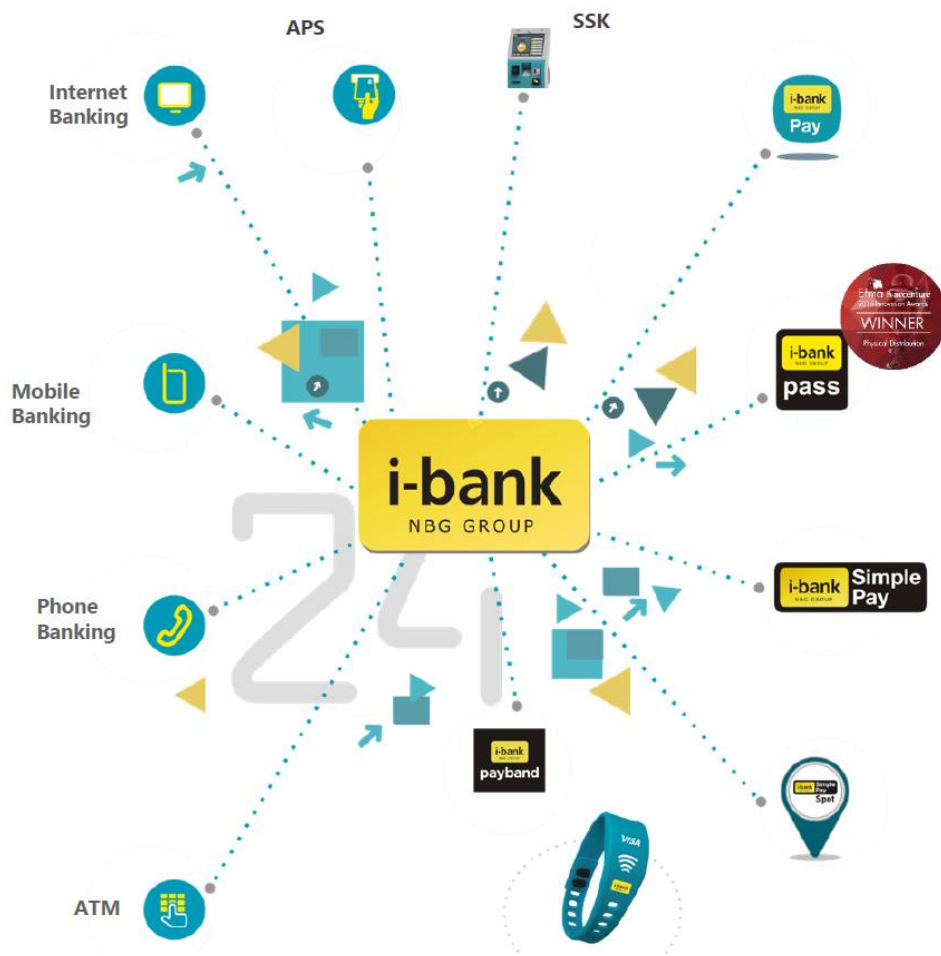
Είναι γεγονός ότι η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού της Τράπεζας αποτελεί ένα συνολικό και πολύπλοκο μηχανισμό που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες του Οργανισμού και εμπλέκει ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογίες. Παρόλο που η καινοτομία δεν θεωρείτο ιστορικά ως βασική ανταγωνιστική δύναμη της Εθνικής Τράπεζας, η Τράπεζα υπήρξε παραδειγματικά καινοτόμος, εισάγοντας πρώτη στην ελληνική αγορά μηχανήματα ATM (automated teller machine) και τις πρώτες

πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες, αλλά και την πρώτη εγχώρια εφαρμογή κινητής τραπεζικής (mobile banking) για έξυπνα κινητά τηλέφωνα της εταιρίας Apple (S. Petroulas et. al., 2018).

Η ΕΤΕ, προκειμένου να αναστρέψει το κλίμα αυτό και να προωθήσει με πιο δυναμικό τρόπο την τραπεζική τεχνολογική καινοτομία και την ψηφιακή κουλτούρα τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον, δημιούργησε το 2009 μια πολύ συστηματική προσέγγιση για την αναβάθμιση του ψηφιακού της αποτυπώματος με την υλοποίηση της πλατφόρμας εργαλείων «i-bank», όχι μόνο ως ένα νέο εμπορικό σήμα για τα ψηφιακά της κανάλια και τις συναφείς υπηρεσίες, αλλά και ως πλατφόρμα καινοτομίας που προωθεί την κουλτούρα της αλλαγής. Ήταν ένα μήνυμα προς τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους μετόχους της Τράπεζας, ότι η ΕΤΕ αλλάζει, μετασχηματίζεται και προχωρά στην ψηφιακή εποχή, δίδοντας πλέον μεγάλη έμφαση στις ψηφιακές τεχνολογίες, την καινοτομία και τη βελτιωμένη εμπειρία των πελατών της (S. Petroulas et. al., 2018).

Ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία, η Εθνική Τράπεζα επενδύει έντονα και συστηματικά σε τεχνολογικές πρωτοβουλίες και αναβαθμίζει συνεχώς την ψηφιακή υποδομή της και τα ψηφιακά της κανάλια «i-bank», προσφέροντας νέα, καινοτόμα προϊόντα και υψηλής ποιότητας ψηφιακές και άνευ μετρητών (cashless) υπηρεσίες, τα οποία αποτελούν βασικό στρατηγικό πυλώνα της Τράπεζας για την παροχή βέλτιστης εξυπηρέτησης στους πελάτες της. Στο πλαίσιο αυτό, η πλατφόρμα «i-bank» επικεντρώνεται στην πιο πελατοκεντρική προσέγγιση ως προς την παρεχόμενη εξυπηρέτηση, μέσα από τα εναλλακτικά δίκτυα που προσφέρει η Τράπεζα, τα οποία συνεχώς αναβαθμίζονται και εξελίσσονται, ακολουθώντας τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής.

Τα ηλεκτρονικά δίκτυα εξυπηρέτησης «i-bank» της ΕΤΕ, όπως απεικονίζονται στο Σχήμα 8.1, περιλαμβάνουν την πύλη ηλεκτρονικής, τηλεφωνικής και κινητής τραπεζικής (i-bank internet / phone / mobile banking) που είναι διαθέσιμη 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα από οπουδήποτε, το δίκτυο των αυτόματων μηχανημάτων ATM, τα κέντρα αυτόματων πληρωμών APS (Automated Payment Systems) αλλά και τα σημεία αυτοεξυπηρέτησης πελατών στην ηλεκτρονική τραπεζική SSK (Self Service Kiosk).



Σχήμα 8.1: Τα Ψηφιακά Κανάλια i-bank της Εθνικής Τράπεζας

Πηγή: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., «Τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank»

Πέραν αυτών όμως, η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις εύκολες και γρήγορες πληρωμές, στην επέκταση και εξέλιξη του δικτύου των καινοτόμων πολυχώρων ηλεκτρονικής τραπεζικής, αλλά και στην παροχή νέων, καινοτόμων υπηρεσιών, εργαλείων και λύσεων, όπως:

- τα τερματικά αποδοχής πληρωμών i-bank POS και οι νέες λειτουργίες τους,
- το ηλεκτρονικό πορτοφόλι i-bank Pay και η εφαρμογή για επιχειρήσεις i-bank Pay 4Business,
- το βραχιόλι πληρωμών i-bank payband,
- το δίκτυο πληρωμών και εξόφλησης λογαριασμών σε σημεία μικρής λιανικής i-bank Simple Pay Spot,
- η υπηρεσία πληρωμών i-bank Simple Pay,

- οι υπηρεσίες παραγωγής και διαχείρισης ηλεκτρονικών αριθμών προτεραιότητας για εξυπηρέτηση στο ταμείο i-bank pass και ηλεκτρονικού ραντεβού i-bank pass plus.

Όλα τα ανωτέρω προϊόντα και υπηρεσίες της πλατφόρμας «i-bank» καλύπτουν το εύρος των συναλλακτικών συνηθειών και αναγκών των πελατών, ιδιωτών και επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της Τράπεζας. Η χρήση τους, ιδιαίτερα μέσω των εφαρμογών για έξυπνα κινητά τηλέφωνα (mobile app), αυξάνεται διαρκώς αριθμώντας χαρακτηριστικά 1,12 εκατ. λήψεις (downloads) κατά το 2017, σημειώνοντας αύξηση 73% από το 2016 (Εθνική Τράπεζα, [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

Στις υποενότητες που ακολουθούν αναλύονται τα ψηφιακά εργαλεία i-bank POS, i-bank Pay, i-bank payband, i-bank Pay Spot και i-bank Simple Pay και παρουσιάζεται πιο διεξοδικά η νέα πρωτοποριακή και καινοτόμος υπηρεσία της Εθνικής Τράπεζας, το i-bank pass.

### **8.1.1 Το i-bank POS**

Το τερματικό αποδοχής πληρωμών i-bank POS αποτελεί μια πρωτοποριακή προσέγγιση της Εθνικής Τράπεζας στην αποδοχή πληρωμών με κάρτα (acquiring). Απευθύνεται στον επιχειρηματία, τον έμπορο, τον επαγγελματία, τον επιτηδευματία, με στόχο να τους επιτρέψει να δέχονται πληρωμές με χρεωστικές, πιστωτικές ή προπληρωμένες κάρτες από τους πελάτες τους. Με την υπηρεσία i-bank POS, η ΕΤΕ σε συνεργασία με τη Mellon Technologies, προσφέρει τη δυνατότητα απόκτησης τερματικής συσκευής αποδοχής συναλλαγών με κάρτες, οικονομικά, εύκολα και γρήγορα, υιοθετώντας ένα μοντέλο που εφαρμόζεται με επιτυχία εδώ και χρόνια σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο.

Με βάση την πελατοκεντρική φιλοσοφία την οποία ακολουθεί η ΕΤΕ στα πλαίσια της λειτουργικής της στρατηγικής, τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι επαγγελματίες πελάτες της, δύνανται να βελτιώνουν σημαντικά το επίπεδο εξυπηρέτησης που κι εκείνοι προσφέρουν στους πελάτες τους, ενώ παράλληλα έχουν την ευκαιρία να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους και να εξασφαλίζουν μεγαλύτερη ταχύτητα και ασφάλεια στις συναλλαγές τους.





Πιο αναλυτικά, το i-bank POS προσφέρει τη δυνατότητα αποδοχής των πιο διαδεδομένων καρτών πληρωμής στην αγορά με το σήμα των Διεθνών Οργανισμών, όπως MasterCard, VISA, Maestro και JCB, τη δυνατότητα διενέργειας ανέπαφων συναλλαγών (contactless) αλλά και προσθήκης υπηρεσιών αξίας όπως προγράμματα αγορών με δόσεις και όλα αυτά με διαρκή υποστήριξη και αναβαθμίσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν επιπλέον να αξιοποιήσουν τις υφιστάμενες χρηματοδοτικές λύσεις για να καλύψουν περαιτέρω τις ανάγκες ρευστότητάς τους (όπως προεξόφληση άτοκων δόσεων, χαμηλότοκο δάνειο με βάση τον αυξανόμενο τζίρο του POS) ή και να επιλέξουν να συμμετέχουν στο πρόγραμμα «go4more», το πρώτο πρόγραμμα συνολικής επιβράβευσης για τη χρήση προϊόντων και υπηρεσιών της Εθνικής Τράπεζας, κερδίζοντας έτσι την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των πελατών τους και διαφημίζοντας τη μάρκα τους μέσα από την τράπεζα συνεργασίας τους.

Εκτός των έξι βασικών πακέτων και επιλογών για ενοικίαση ή αγορά, τα τελευταία δύο χρόνια, η Εθνική Τράπεζα πρωτοπορεί για ακόμα μια φορά διαθέτοντας στην αγορά δύο νέα, ολοκληρωμένα πακέτα απόκτησης τερματικού i-bank POS, προς όλες τις επιχειρήσεις και σε πολύ προνομιακές τιμές. Κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει το τερματικό που επιθυμεί μεταξύ του σταθερού ή του πλήρως φορητού τερματικού, έναντι ενός μηνιαίου σταθερού κόστους πρόσβασης και επικοινωνίας με το πληροφοριακό σύστημα της Τράπεζας, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος ενοικίασης και συντήρησης (€3,90 και €6,90 αντίστοιχα), χωρίς επιπλέον δεσμεύσεις χρονικής παραμονής και διατήρησης της υπηρεσίας, πραγματοποίησης ετήσιου τζίρου πάνω ή κάτω από ένα ποσό ή άλλες επιπρόσθετες χρεώσεις.

Επιπλέον, το i-bank POS συνδυάζεται με τις πολύ χαμηλές προμήθειες εκκαθάρισης μικρών συναλλαγών που εισήγαγε η Εθνική Τράπεζα. Ειδικότερα, για συναλλαγές σε τερματικά μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ατομικών, ομόρρυθμων και

ετερόρρυθμων), η αξία των οποίων δεν ξεπερνά το ποσό των 10 ευρώ, ισχύει μειωμένη προμήθεια, η οποία ανέρχεται σε 0,50% επί του αντιτίμου της πληρωμής. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται έτι οικονομικότερη αλλά και ευκολότερη η αποδοχή συναλλαγών με κάρτες, ακόμα και για τις μικρότερες επιχειρήσεις, αφού η μειωμένη προμήθεια δεν εξαρτάται από το είδος της χρησιμοποιούμενης κάρτας (χρεωστική, πιστωτική ή προπληρωμένη), ούτε από την τράπεζα έκδοσής της.

Η υπηρεσία i-bank POS προσφέρει σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις λιανικές πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών, τη δυνατότητα να αποκτήσουν τερματική συσκευή αποδοχής καρτών πληρωμής (POS) σε λίγες μόνο ημέρες, για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών τους που επιθυμούν να πληρώσουν με χρεωστικές, πιστωτικές ή προπληρωμένες κάρτες, αλλά και την ενσωματωμένη δυνατότητα πληρωμής μέσω ηλεκτρονικού πορτοφολιού i-bank Pay, προωθώντας έτσι ακόμα περισσότερο τις ηλεκτρονικές πληρωμές και προσφέροντας στον επιχειρηματία περισσότερη ευελιξία, ταχύτητα αλλά και τη δυνατότητα να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες του.

Το 2017, η Εθνική Τράπεζα χορήγησε στους πελάτες της τερματικά αποδοχής πληρωμών, το συνολικό πλήθος των οποίων ανήλθε σε 99.204 τεμάχια, υλοποιώντας ένα ολοκληρωμένο πλάνο ενεργειών προώθησης και διαφημιστικής προβολής.

### **8.1.2 Το i-bank Pay**

Το 2016, η Εθνική Τράπεζα δημιούργησε το καινοτόμο ηλεκτρονικό πορτοφόλι i-bank Pay, την πρώτη για τα ελληνικά δεδομένα υπηρεσία στην αγορά που συνδυάζει πληρωμές και εισπράξεις μέσω κινητού τηλεφώνου ή συσκευής tablet, τόσο μεταξύ ιδιωτών, όσο και μεταξύ ιδιωτών και επιχειρήσεων. Η ΕΤΕ είναι η μοναδική τράπεζα στην Ελλάδα, που διαθέτει ηλεκτρονικό πορτοφόλι με δυνατότητα άμεσων πληρωμών (instant payments).

Το i-bank Pay είναι μια δωρεάν εφαρμογή που εγκαθίσταται στο έξυπνο κινητό τηλέφωνο του χρήστη και η λειτουργία της δεν απαιτεί νέους κωδικούς, αφού η ταυτοποίησή του διενεργείται τόσο με την εισαγωγή των υφιστάμενων κωδικών ηλεκτρονικής τραπεζικής που διαθέτει (internet banking userid και password), όσο και χωρίς τη χρήση αυτών, με την πληκτρολόγηση του αριθμού της προπληρωμένης κάρτας του Prepaid Visa ή Cosmote Prepaid Mastercard ή του αριθμού του βραχιολιού i-bank payband που έχει στην κατοχή του. Μέσω της υπηρεσίας αυτής, καθίσταται

δυνατή η μεταφορά χρημάτων και η πραγματοποίηση πληρωμών και αγορών από το κινητό τηλέφωνο, προς άλλους χρήστες της εφαρμογής, ιδιώτες πελάτες ή και συνεργαζόμενες με την Εθνική Τράπεζα επιχειρήσεις, με απλές κινήσεις.



Πιο συγκεκριμένα, μέσω της υπηρεσίας i-bank Pay, ο χρήστης μπορεί να δέχεται και να αποστέλλει χρηματικά ποσά στις επαφές του τηλεφωνικού του καταλόγου ή τους φίλους του στο Facebook, οι οποίοι έχουν αντίστοιχα εγκαταστήσει τη συγκεκριμένη εφαρμογή (Person to Person Payments - P2P), χωρίς να χρειάζεται να γνωρίζει τους αριθμούς των τραπεζικών τους λογαριασμών. Επίσης, ο χρήστης μπορεί να μοιράζεται με τους φίλους του τα έξοδα, στέλνοντας αίτημα πληρωμής μέσα από την ειδική λειτουργικότητα split-the-bill, που βρίσκεται στην οθόνη αιτήματος πληρωμής ή ακόμα και να αποστέλλει χρήματα διατραπεζικά μέσω της υπηρεσίας Iris Online Payments της Διατραπεζικά Συστήματα «ΔΙΑΣ» ΑΕ, πληκτρολογώντας τον αριθμό κινητού τηλεφώνου ή τον ΑΦΜ του ιδιώτη ή επαγγελματία στον οποίο απευθύνεται η πληρωμή. Επιπλέον, η υπηρεσία i-bank Pay επιτρέπει στους χρήστες την πραγματοποίηση δωρεών μέσω κινητού τηλεφώνου σε Κοινωνική Ιδρύματα, Φορείς και Οργανισμούς, επιλέγοντας δράσεις για ανθρώπους που έχουν ανάγκη.

Το i-bank Pay δίνει επίσης τη δυνατότητα πραγματοποίησης πληρωμών σε εμπόρους και επιχειρήσεις (Person to Business Payments - P2B), που φέρουν το σήμα i-bank Pay ή i-bank Pay POS, όπως καταστήματα, εστιατόρια, καφέ, σούπερ μάρκετ, περίπτερα, ακόμα και υπηρεσίες διανομής - delivery, με 3 πρωτοποριακούς τρόπους:

- στο κινητό ή τη συσκευή tablet του εμπόρου, ο οποίος έχει αντίστοιχα εγκαταστήσει την εφαρμογή για επιχειρήσεις i-bank Pay 4 Business, ακόμα και αν δεν διαθέτει συσκευή αποδοχής πληρωμών (POS), είτε πληκτρολογώντας τον αριθμό κινητού τηλεφώνου ή τον ΑΦΜ που έχει δηλωθεί στην υπηρεσία,

είτε με χρήση της ασύρματης τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας μικρών αποστάσεων Bluetooth

- στο τερματικό αποδοχής πληρωμών i-bank POS του εμπόρου, ο οποίος εκτυπώνει ένα γραμμωτό κώδικα δύο διαστάσεων QR (Quick Response code) που περιέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την πληρωμή και ο πελάτης σαρώνοντας με το κινητό του τηλέφωνο (scan) τον κωδικό αυτό, εγκρίνει μέσω της εφαρμογής την πληρωμή προς τον επαγγελματία
- στο ταμειακό σύστημα του εμπόρου ο οποίος διαθέτει συνδεδεμένη με την ταμειακή μηχανή του την ειδική συσκευή i-bank Connector, που υποστηρίζει ανέπαφες συναλλαγές. Η συσκευή αυτή επικοινωνεί με το κινητό τηλέφωνο του πελάτη και χρήστη της υπηρεσίας i-bank Pay μέσω της τεχνολογίας Bluetooth, ενώ το ποσό πληρωμής ηλεκτρολογείται απευθείας στην ταμειακή μηχανή του επιχειρηματία, εγκρίνεται μέσα από την εφαρμογή του κινητού του πελάτη και πιστώνεται άμεσα στον λογαριασμό του.

Το i-bank Pay, βασιζόμενο στην τεχνολογία Bluetooth και QR μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέσω όλων των συσκευών κινητών τηλεφώνων και tablet. Επιπλέον, με δεδομένο ότι οι συναλλαγές είναι ουσιαστικά μεταφορές πίστωσης (credit transfers), το i-bank Pay ξεπερνά πλήρως τη διαδικασία αποδοχής καρτών (acquiring), προσφέροντας έτσι ανταγωνιστική διάρθρωση προμηθειών στους εμπόρους και επιχειρηματίες (S. Petroulas et. al., 2018).

Με βάση πληροφορίες της Τράπεζας σχετικά με τα στοιχεία χρήσης των δύο εφαρμογών, προκύπτει ότι στο τέλος του 2016 ο αριθμός των εγchρήματων συναλλαγών μέσω της εφαρμογής i-bank Pay ξεπερνούσε τις 47 χιλ. με συνολική αξία €900 χιλ.. Στο τέλος του 2017 οι εγκαταστάσεις (downloads) των εφαρμογών σε συσκευές κινητών τηλεφώνων και tablet αριθμούσαν τις 150 χιλ., ενώ οι πραγματοποιηθείσες συναλλαγές μέσω i-bank Pay κατά το 2018, παρουσίασαν αύξηση κατά 136% σε σχέση με το έτος 2017.

Παράλληλα, μέσω της υπηρεσίας i-bank Pay e-Commerce, δίνεται η δυνατότητα στους επιχειρηματίες να δέχονται πληρωμές από τους πελάτες τους στο ηλεκτρονικό τους κατάστημα (e-shop), γρήγορα, εύκολα και με πολύ χαμηλή προμήθεια. Η εγγραφή στην υπηρεσία e-Commerce πραγματοποιείται άμεσα και αυτοματοποιημένα, με τη συμπλήρωση μιας φόρμας στην ιστοσελίδα της Τράπεζας. Κατά την ολοκλήρωση της παραγγελίας, ο πελάτης επιλέγοντας το i-bank Pay ως τρόπο πληρωμής δύναται να ολοκληρώσει την αγορά του με δύο τρόπους:

- είτε σαρώνοντας μέσω της εφαρμογής i-bank Pay στο κινητό του τηλέφωνο το QR code που εμφανίζεται στην οθόνη του υπολογιστή του, ενώ μόλις ολοκληρωθεί η συναλλαγή, λαμβάνει επιβεβαίωση της εξόφλησης στο παράθυρο διαλόγου του ηλεκτρονικού καταστήματος του επιχειρηματία,
- είτε επιλέγοντας να του σταλεί αίτημα πληρωμής στην εφαρμογή i-bank Pay, εισάγοντας τον αριθμό του κινητού του τηλεφώνου και λαμβάνοντας μια ειδοποίηση (push notification) για το αίτημα πληρωμής, την οποία κατόπιν πρέπει να εγκρίνει.

Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα σε συνεργασία με την Worldbridge - Ίδρυμα Πληρωμών Α.Ε. (Paylink) και την Epsilon Net, έχει αναπτύξει τη νέα υπηρεσία i-bank Pay B2B powered by PayByBank, μια πανευρωπαϊκή λύση η οποία παρέχει έναν ολοκληρωμένο και αξιόπιστο μηχανισμό διαχείρισης κωδικών ηλεκτρονικής πληρωμής για την μερική ή ολική είσπραξη και εξόφληση τιμολογίων και τη διενέργεια εμπορικών συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων. Η μηχανογραφική εφαρμογή PayByBank έχει αναπτυχθεί από την εταιρία Paylink, ώστε να διασυνδέεται με την εφαρμογή που υποδεικνύει ο Δικαιούχος Οργανισμός της πληρωμής και μέσω αυτής να διαβιβάζονται οι απαιτούμενες πληροφορίες για την παραγωγή του ενιαίου κωδικού πληρωμής αλλά και για την ενημέρωση του Δικαιούχου Οργανισμού κατά την πραγματοποίηση μιας πληρωμής προς αυτόν.

Οι πληρωμές της υπηρεσίας i-bank Pay B2B πραγματοποιούνται είτε μέσω των καναλιών της ηλεκτρονικής, τηλεφωνικής ή κινητής τραπεζικής (i-bank Internet / Mobile / Phone Banking), είτε μέσω φυσικού καταστήματος, είτε με μετρητά σε 1.000 και πλέον συνεργαζόμενα φυσικά σημεία σε όλη την Ελλάδα, με τη χρήση ενός ειδικού κωδικού πληρωμής, σε πραγματικό χρόνο και αυτοματοποιημένα, αξιοποιώντας το διατραπεζικό σύστημα πληρωμών της ΔΙΑΣ Α.Ε. Ο πληρωτής των τιμολογίων (οφειλέτης) δεν χρειάζεται να πραγματοποιήσει καμία ειδική εγγραφή στην υπηρεσία και ούτε απαιτείται η γνωστοποίηση των προσωπικών του δεδομένων.

Από την άλλη πλευρά, η υπηρεσία i-bank Pay B2B παρέχει στις επιχειρήσεις Δικαιούχους πληρωμής, υψηλό επίπεδο ασφάλειας των συναλλαγών αλλά και τη δυνατότητα αυτόματης αντιστοίχισης (reconciliation) των πληρωμών με τα εκδοθέντα τιμολόγια χωρίς περαιτέρω διαδικασίες, σύμφωνα με τους όρους χρήσης και λειτουργίας της εφαρμογής PayByBank. Η εγγεγραμμένη επιχείρηση δύναται να γνωρίζει άμεσα, με την εκκαθάριση της συναλλαγής και την πίστωση του ποσού στο λογαριασμό της, το ποια τιμολόγια ή παραγγελίες έχουν εξοφληθεί ή είναι σε

εκκρεμότητα. Συνεπώς, με το i-bank Pay B2B, η εξόφληση τιμολογίων μπορεί πλέον να γίνεται ευκολότερα, ταχύτερα, με αξιοπιστία, ευελιξία στη διαχείριση και μεγαλύτερο εύρος πληροφόρησης.

### 8.1.3 Το i-bank payband

Η Τράπεζα στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού των παρεχόμενων προϊόντων καρτών και επέκτασης σε σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα πληρωμών και στην προσπάθειά της να απευθυνθεί σε ένα τεχνολογικά εξοικειωμένο νεανικό κοινό, προχώρησε σε συνεργασία με τη Visa, στην έκδοση ενός καινοτόμου προϊόντος πληρωμών, του i-bank payband Visa, το οποίο ξεκίνησε να διατίθεται στο κοινό τον Ιούνιο του 2017. Πρόκειται για την πρώτη στην ελληνική αγορά προπληρωμένη, αδιάβροχη, επαναφορτιζόμενη κάρτα Visa σε μορφή αποσπώμενης μικρής ετικέτας που χωρά και ενσωματώνεται σε ένα περικάρπιο (wristband). Η κάρτα διαθέτει επίσης ενσωματωμένη τεχνολογία ανέπαφων συναλλαγών και το προϊόν διατίθεται μαζί με ένα «βραχιολάκι» από ελαστικό και ανθεκτικό στο νερό υλικό, με μοντέρνο σχεδιασμό και σε ποικιλία χρωμάτων.



Η Τράπεζα αξιοποιώντας την τεχνολογία επικοινωνίας κοντινού πεδίου (near field communication - NFC) σχεδίασε και υλοποίησε το προϊόν i-bank payband Visa, που αποτελεί έναν πρωτοποριακό τρόπο ανέπαφων συναλλαγών με την πιστοποίηση και ασφάλεια της Visa, επεκτείνοντας έτσι τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού πορτοφολιού i-bank Pay, σε μια προσπάθεια γεφύρωσης της απόστασης μεταξύ φυσικής και ψηφιακής τραπεζικής στις καθημερινές συναλλαγές.

Το προϊόν επιτρέπει την πραγματοποίηση πληρωμών σε καταστήματα που διαθέτουν τερματικό αποδοχής καρτών (POS) εύκολα, γρήγορα και με την ίδια ασφάλεια που παρέχουν οι χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες, χωρίς όμως ο κάτοχος να χρειάζεται να έχει μαζί του το πορτοφόλι του. Από τον Σεπτέμβριο του 2017, η Τράπεζα ξεκίνησε τη διάθεση του προϊόντος και συνδυαστικά με προπληρωμένη κάρτα σε φυσική μορφή (companion έκδοση), παρέχοντας στους κατόχους μεγαλύτερη ευελιξία, πλήρη ελευθερία κινήσεων με δύο μέσα πληρωμών σε ένα και απόλυτο έλεγχο στις συναλλαγές τους.

Ο κάτοχος μπορεί να διαχειριστεί το payband είτε μέσω της εφαρμογής κινητής τραπεζικής της ETE (mobile banking application), είτε μέσω της εφαρμογής του ηλεκτρονικού πορτοφολιού i-bank Pay και να λάβει πληροφορίες σχετικά με το υπόλοιπο και τις πραγματοποιηθείσες συναλλαγές, τις μεταφορές ποσών και τις πληρωμές του, αλλά και να διαχειριστεί τα όρια συναλλαγών του, τον μυστικό αριθμό (PIN) και τις ανανεώσεις της κάρτας. Η φόρτιση πραγματοποιείται επίσης με πολλούς τρόπους, όπως μέσω της υπηρεσίας ηλεκτρονικής, τηλεφωνικής ή κινητής τραπεζικής της ETE (internet, phone and mobile banking) με μεταφορά από υφιστάμενο καταθετικό λογαριασμό του κατόχου ή τρίτου προσώπου, μέσω των καταστημάτων και των ATMs της Τράπεζας, μέσω της εφαρμογής i-bank Pay, αλλά και μέσω της ιστοσελίδας της Τράπεζας στον ειδικό σύνδεσμο που έχει δημιουργηθεί για το σκοπό αυτό ([www.nbg.gr/payband/](http://www.nbg.gr/payband/)), με χρέωση της πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας του κατόχου ή τρίτου προσώπου.

Το καινοτόμο αυτό προϊόν, έχει στόχο να προσελκύσει κυρίως το νεανικό κοινό και μάλιστα δεν είναι τυχαίο ότι η προώθησή του ξεκίνησε πριν τους καλοκαιρινούς μήνες του 2017, επειδή η Τράπεζα ανέμενε ότι τότε θα είχε μεγαλύτερη απήχηση. Πράγματι, έρευνα που διενεργήθηκε για το Τμήμα Marketing της Τράπεζας, επιβεβαίωσε την υψηλή χρήση των wearables κατά τους καλοκαιρινούς μήνες του 2017 και ιδιαιτέρως σε τουριστικές περιοχές της χώρας, για συναλλαγές μικρών κυρίως ποσών και ανατροφοδότησής τους σε εβδομαδιαία βάση, κάτι σαν το νεανικό «χαρτζιλίκι» ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)). Επιπλέον, το προϊόν payband μέσω εξειδικευμένου λογισμικού παρέχει πρόσθετη λειτουργικότητα στον κάτοχό του, όπως η επικύρωση εισόδου σε εκδηλώσεις, η διαδραστικότητα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.α.

Η Τράπεζα εκμεταλλευόμενη αυτή την πρόσθετη λειτουργικότητα, επέλεξε η πρώτη παρουσίαση του προϊόντος να λάβει χώρα στο μουσικό φεστιβάλ «Color Day Festival» 2017, όπου συμμετείχε ως μέγας χορηγός. Στη συγκεκριμένη διοργάνωση διατέθηκαν

δωρεάν 20 χιλ. payband ως συνοδευτικό του εισιτηρίου εισόδου, αλλά και ως αποκλειστικό μέσο για τη διενέργεια συναλλαγών στο χώρο της εκδήλωσης. Η Τράπεζα προκειμένου να διευκολύνει ακόμα περισσότερο τις συναλλαγές στην διοργάνωση αυτή, τοποθέτησε στο χώρο του φεστιβάλ 20 σταθμούς φόρτισης, 4 σταθμούς ερώτησης υπολοίπου και ειδική ομάδα ατόμων για ενημέρωση του τρόπου χρήσης του προϊόντος. Ειδικές εκδόσεις payband δημιουργήθηκαν και διατέθηκαν επίσης δωρεάν το 2017, για τους αγώνες δρόμου «Ladies Run» και για τον «35<sup>ο</sup> Αυθεντικό Μαραθώνιο της Αθήνας».

#### **8.1.4 Το i-bank Pay Spot**

Με δεδομένη τη δέσμευση των ελληνικών συστημικών τραπεζών προς τους εποπτευόμενους φορείς, για περιορισμό του λειτουργικού τους κόστους και μείωση του αριθμού των καταστημάτων και του προσωπικού τους, αλλά και τη διείσδυση ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων στον τομέα των πληρωμών, η Εθνική Τράπεζα σχεδίασε και υλοποίησε έναν εναλλακτικό τρόπο δημιουργίας ενός «παράλληλου» δικτύου λιανικής τραπεζικής, με στόχο να ενισχύσει τα έσοδά της από συναλλαγές της «καθημερινότητας» και να αποφορτίσει το δίκτυο των καταστημάτων της από αυτές, προωθώντας παράλληλα το σήμα και την αξιοπιστία της και μη αναλαμβάνοντας κανένα επιπλέον κόστος, πέραν της προμήθειας που θα αποδίδει στους συνεργάτες του δικτύου της.

Η Τράπεζα δημιούργησε την υπηρεσία «i-bank Pay Spot» που παρέχει τη δυνατότητα σε σημεία λιανικής πώλησης αλλά και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να συμμετέχουν σε αυτή (μίνι μάρκετ, παντοπωλεία, καταστήματα ψιλικών, περίπτερα, βιβλιοχαρτοπωλεία, φωτοτυπικά κέντρα, πρατήρια υγρών καυσίμων, λογιστικά και ασφαλιστικά γραφεία, πρώην πράκτορες ΕΛΤΑ ή ΟΠΑΠ και παρεμφερούς δραστηριότητας επιχειρήσεις) και να λειτουργούν, παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους, ως «Σημεία Πληρωμών» παρέχοντας υπηρεσίες πληρωμών και ηλεκτρονικών συναλλαγών στους πελάτες τους.





Μέσω της υπηρεσίας i-bank Pay Spot, οι πελάτες του σημείου λιανικής, είτε είναι πελάτες της Εθνικής Τράπεζας, είτε όχι, μπορούν να προβαίνουν σε εξόφληση πλήθους λογαριασμών τους αλλά και οφειλών τους προς το Δημόσιο, κάνοντας χρήση μετρητών ή της τραπεζικής χρεωστικής, πιστωτικής ή προπληρωμένης κάρτας τους, που φέρει το σήμα Διεθνών Οργανισμών, όπως MasterCard, VISA και Maestro, χωρίς προμήθεια για τη συνεργαζόμενη με το δίκτυο επιχείρηση και ανεξαρτήτως της τράπεζας έκδοσής της.

Οι διαθέσιμες συναλλαγές πληρωμών στα επιλεγμένα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα που φέρουν το σήμα i-bank Pay Spot, αφορούν σε πάνω από 300 επιχειρήσεις και οργανισμούς ηλεκτρισμού και ενέργειας, ύδρευσης, φυσικού αερίου, σταθερής τηλεφωνίας και internet, κινητής τηλεφωνίας, συνδρομητικής τηλεόρασης και ασφαλιστικών εταιριών, αλλά σχετίζονται και με την προμήθεια άυλων προϊόντων όπως ανανέωση χρόνου σταθερής και κινητής τηλεφωνίας και internet, προμήθεια προπληρωμένης αξίας για συναλλαγές στο διαδίκτυο ή ανανέωση διελύσεων διοδίων. Επίσης, στις συναλλαγές συμπεριλαμβάνονται πληρωμές βεβαιωμένων οφειλών ΔΟΥ, δόσεων ρύθμισης, τελών κυκλοφορίας, ηλεκτρονικού παραβόλου, κτηματολογίου και ασφαλιστικών ταμείων.

Τα επιχειρηματικά οφέλη για το «Σημείο Πληρωμής» από την ένταξή του στο δίκτυο i-bank Pay Spot της ΕΤΕ και τη διεύρυνση των παρεχόμενων προς τους πελάτες του υπηρεσιών, είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητά του. Η καθημερινή επισκεψιμότητα στο κατάστημα αυξάνεται και δημιουργούνται νέες πηγές άμεσων και έμμεσων εσόδων, χωρίς επενδύσεις σε αποθέματα και χρηματοοικονομικό κόστος. Το κατάστημα διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο και ιδιοκτησία του παρεχόμενου εξοπλισμού, καθώς και την εγγύηση της απρόσκοπτης και

αδιάλειπτης συνέχειας των παρεχόμενων υπηρεσιών, εφόσον η συνέχιση της λειτουργίας του, ως μέλος του δικτύου «i-bank Pay Spot», εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την επιλογή του ίδιου του επαγγελματία.

Ο παρεχόμενος εξοπλισμός για την υπηρεσία δύναται να εξυπηρετεί ταυτόχρονα και ευρύτερες ανάγκες του καταστήματος, καθιστώντας έτσι πιο ανταποδοτική την επένδυση σε ένα νέο σύστημα ταμείου, το οποίο πλέον αποτελεί και πηγή εσόδων για την επιχείρηση. Η εμπορική και οικονομική διαχείριση της επιχείρησης (αποθήκη, πελάτες, προμηθευτές ή οικονομικές δοσοληψίες), η έκδοση φορολογικών αποδείξεων λιανικής πώλησης και τιμολογίων, η πλήρης διαχείριση των λειτουργιών ταμείου (μετασχηματισμοί παραστατικών, πολλαπλοί τρόποι πληρωμής, ακυρώσεις - επιστροφές, χειριστές - βάρδιες, πώληση μέσω αναγνώστη γραμμωτού κώδικα (barcode scanner)), αλλά και ο απομακρυσμένος έλεγχος των δραστηριοτήτων του ταμειακού συστήματος, η αυτόματη ή κατ' απαίτηση εξαγωγή αναφορών και στατιστικών, ή η αυτόματη ενημέρωση του συνεργαζόμενου λογιστή-φοροτεχνικού της επιχείρησης, δύνανται πλέον να διενεργούνται από ένα ολοκληρωμένο ταμειακό σύστημα, μέσω του οποίου ελέγχεται ταυτόχρονα η υπηρεσία του «Σημείου Πληρωμών».

Επίσης, το κατάστημα με τη σηματοδότησή του ως εγκεκριμένου σημείου i-bank Pay Spot και αξιοποιώντας τις υποδομές της Εθνικής Τράπεζας, αναδεικνύεται σε στρατηγικό κέντρο ηλεκτρονικών συναλλαγών της περιοχής του και αποκτά κύρος και αναγνωρισιμότητα, διαφοροποιούμενο από τον τοπικό ανταγωνισμό. Τόσο οι συναλλαγές των πελατών, όσο και η ενημέρωση των δικαιούχων Οργανισμών για τις πληρωμές/εξοφλήσεις εκτελούνται σε πραγματικό χρόνο, μέσω της ασφαλούς διασύνδεσης του «Σημείου Πληρωμών» με τα συστήματα της Εθνικής Τράπεζας και με τη χρήση των κατάλληλων πιστοποιητικών ασφάλειας πληροφοριών. Παράλληλα, το κατάστημα επεκτείνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες του, χωρίς κόστος ή προσπάθεια, εκμεταλλευόμενο τη συνεχή διεύρυνση των διαθέσιμων συναλλαγών που επιτυγχάνει η Εθνική Τράπεζα, με την αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ που διαθέτει, για τη σύναψη συμφωνιών με οργανισμούς, επιχειρήσεις και φορείς του δημοσίου, εξασφαλίζοντας το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στην παροχή των υπηρεσιών της.

Η διαχείριση της υπηρεσίας i-bank Pay Spot παρέχει στον επαγγελματία πολλές δυνατότητες και διευκολύνσεις μέσα από ένα εύχρηστο λειτουργικό περιβάλλον, όπως ευκολία και ταχύτητα στις διαδικασίες, αυτοματοποιημένη εκτέλεση πληρωμών είτε με

ανάγνωση barcode, είτε με καταχώρηση του κωδικού ηλεκτρονικής πληρωμής, μηνύματα επισήμανσης και πολλαπλά επίπεδα πρόληψης λανθασμένων καταχωρήσεων, εύκολη λειτουργία αντιλογισμού λανθασμένων κινήσεων αλλά και δυνατότητα άμεσης επιβεβαίωσης για την ολοκλήρωση της συναλλαγής σε περίπτωση αμφιβολίας.

Παρέχει επίσης πλούσιο υλικό αναφορών και στατιστικών στοιχείων σχετικά με τις εκτελεσθείσες πληρωμές και συναλλαγές ανά χρονική περίοδο ή και ανά πάσα στιγμή. Οι καταναλωτές κατά την εξόφληση παραλαμβάνουν την απόδειξη πληρωμής, όπως πραγματοποιείται στα τραπεζικά καταστήματα, η οποία φέρει την ένδειξη της Εθνικής Τράπεζας ως εκκαθαριστή της συναλλαγής και αναγράφει ένα μοναδικό αριθμό, ώστε να μπορούν ανά πάσα στιγμή να αναζητήσουν την τύχη της πληρωμής τους, καλώντας το Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης της ΕΤΕ.

#### **8.1.5 Το i-bank Simple Pay**

Το i-bank Simple Pay είναι μια δωρεάν ηλεκτρονική υπηρεσία της Εθνικής Τράπεζας η οποία απευθύνεται σε ιδιώτες ή ατομικές επιχειρήσεις, πελάτες και μη πελάτες της Τράπεζας, μέσω της οποίας μπορούν να πραγματοποιούν πληρωμές λογαριασμών ή οφειλών τους, προς όλες τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και φορείς, όπως ΔΕΚΟ, δημόσιους ή μη κρατικούς οργανισμούς, εταιρίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, ασφαλιστικές επιχειρήσεις και άλλους φορείς, μέσω του διαδικτύου. Οι διαθέσιμοι τρόποι διενέργειας των πληρωμών διαφέρουν ανάλογα με τη συναλλαγή και περιλαμβάνουν τόσο τη χρέωση κάρτας MasterCard ή Visa, εκδόσεως της Εθνικής Τράπεζας ή άλλης ημεδαπής ή αλλοδαπής τράπεζας ή χρηματοπιστωτικού οργανισμού, όσο και τη χρέωση καταθετικού λογαριασμού της ΕΤΕ, που παρέχεται στους υφιστάμενους πελάτες της μέσω της υπηρεσίας ηλεκτρονικής τραπεζικής (i-bank Internet Banking).



Η πρόσβαση στην υπηρεσία διενεργείται είτε μέσω Η/Υ στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.simplepay.gr>, είτε μέσω της αντίστοιχης εφαρμογής για συσκευές έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphone) και tablet, 365 μέρες το χρόνο και 24 ώρες το

24ωρο, απλά, εύκολα, γρήγορα και με απόλυτη ασφάλεια. Ο χρήστης της υπηρεσίας καλείται να δημιουργήσει ένα προσωπικό λογαριασμό-προφίλ, αλλά έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει είσοδο χρησιμοποιώντας μόνο τους υφιστάμενους κωδικούς ηλεκτρονικής τραπεζικής που διαθέτει στην Εθνική Τράπεζα (userid και password), χωρίς να απαιτείται η απομνημόνευση ξεχωριστών κωδικών πρόσβασης. Επίσης, οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί, μπορεί να διαχειριστεί το προσωπικό του προφίλ, να ακυρώσει την πρόσβαση μέσω των κωδικών i-bank Internet Banking και να ορίσει εκ νέου κωδικούς πρόσβασης μόνο μέσω της υπηρεσίας i-bank Simple Pay.

Η υπηρεσία i-bank Simple Pay παρέχει στους χρήστες της, την ευχέρεια ασφαλούς αποθήκευσης των στοιχείων των συναλλαγών τους αλλά και των αριθμών των καρτών τους, προκειμένου να μην χρειάζεται η εκ νέου εισαγωγή τους κάθε φορά που επιθυμούν να διενεργήσουν μια πληρωμή, αλλά και τη δυνατότητα δημιουργίας «φιλικών ονομασιών» για τις συνηθέστερες συναλλαγές ώστε αυτές να μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο με ένα κλικ. Ακόμη, η υπηρεσία παρέχει πλήρη πληροφόρηση κατά την πληκτρολόγηση του κωδικού πληρωμής ενός λογαριασμού, εμφανίζοντας σε λίστα (dropdown list) όλους τους κωδικούς από τις αποθηκευμένες πληρωμές αλλά και οποιεσδήποτε προηγούμενες. Επίσης, ο χρήστης της υπηρεσίας έχει τη δυνατότητα πρόσβασης οποιαδήποτε στιγμή στα αποδεικτικά των επιτυχών πληρωμών του και στο ανάλογο ιστορικό των συναλλαγών του, ενώ παράλληλα προστατεύεται από πιθανά λάθη, με την εμφάνιση προειδοποιητικών μηνυμάτων, σε περίπτωση που επιχειρηθεί η πληρωμή του ίδιου λογαριασμού, με τους ίδιους κωδικούς πληρωμής, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Για κάθε επιτυχημένη πληρωμή που πραγματοποιείται μέσω της υπηρεσίας i-bank Simple Pay, ο χρήστης ενημερώνεται άμεσα στην οθόνη του για την ολοκλήρωσή της, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνει το σχετικό αποδεικτικό της μέσω μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) στην ηλεκτρονική διεύθυνση που δήλωσε κατά την εγγραφή του. Επιπλέον, η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα ορισμού κατηγοριών πληρωμών από το χρήστη, ώστε να μπορεί να ομαδοποιεί τις συναλλαγές του με όποιο τρόπο και κριτήριο επιθυμεί. Κατόπιν, οι πληρωμές μπορούν να παρουσιαστούν σε γράφημα με δυνατότητα διεξόδου στα δεδομένα (drill through) και εξαγωγής του πίνακα σε αρχείο Microsoft Excel, τόσο βάσει των επιμέρους κατηγοριών, όσο και συνολικά συμπεριλαμβάνοντας όλες τις πληρωμές που έχουν διενεργηθεί από την εγγραφή του χρήστη στην υπηρεσία και μετά.

Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στη χρησιμότητα της υπηρεσίας i-bank Simple Pay, αφού μέσω αυτής ο χρήστης πραγματοποιεί άμεσα, εύκολα και με ασφάλεια τις πληρωμές του από τον χώρο που βρίσκεται, κερδίζοντας χρόνο αφού δεν χρειάζεται να απομακρύνεται από την οικία ή τον χώρο της εργασίας του, χρησιμοποιώντας τα ασφαλή ηλεκτρονικά συστήματα και υποδομές της Εθνικής Τράπεζας, λαμβάνοντας άμεση επιβεβαίωση της συναλλαγής του με οπτική αλλά και ηλεκτρονική ενημέρωση και ελέγχοντας οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί τα έξοδα του και τις οικονομικές του υποχρεώσεις.

#### **8.1.6 Το i-bank pass**

Η Εθνική Τράπεζα εξυπηρετεί καθημερινά πάνω από 260 χιλ. πελάτες στα ταμεία των καταστημάτων της, με αποτέλεσμα ο συναλλακτικός φόρτος στο δίκτυό της να είναι ιδιαίτερα αυξημένος, κάτι το οποίο αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί σημαντική πρόκληση για την Τράπεζα. Για τη βέλτιστη αντιμετώπισή του και προκειμένου να αναβαθμιστεί η εξυπηρέτηση που παρέχεται στη μεγάλη πελατειακή βάση της Τράπεζας, έχουν κατά καιρούς σχεδιαστεί και υλοποιηθεί ποικίλες ενέργειες που περιλαμβάνουν όλους τους στρατηγικούς τομείς, όπως η αναβάθμιση των συστημάτων πληροφορικής, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, η ανάπτυξη ηλεκτρονικών δικτύων και η επέκτασή τους, μερικές από τις οποίες αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες των ψηφιακών εργαλείων i-bank της ΕΤΕ.

Στα καταστήματα της ΕΤΕ παρατηρείται, ιδιαίτερα τις «ημέρες αιχμής» (πληρωμές συντάξεων, πληρωμές μισθοδοσίας, καταληκτικές ημερομηνίες πληρωμής φόρων, εισφορών και εξόφλησης επιταγών), αυξημένη συναλλακτική κίνηση στις ταμειακές θυρίδες, παρά την πληθώρα υπηρεσιών μέσω εναλλακτικών δικτύων που παρέχει η Τράπεζα. Η συναλλακτική ένταση μπορεί να κριθεί ως αυξημένη σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές στον κλάδο, εντούτοις όμως επιβεβαιώνει την ηγετική θέση της Τράπεζας στις καταθέσεις λιανικής, την προτίμηση και εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν οι πελάτες -αλλά και μη πελάτες- στην εκτέλεση των ταμειακών συναλλαγών τους μέσω των θυρίδων της και αυξάνει τις πιθανότητες προσέλκυσης νέων πελατών και επίτευξης σταυροειδών πωλήσεων.



Ταυτόχρονα όμως, η αυξημένη συναλλακτική κίνηση στις ταμειακές θυρίδες, αυξάνει το χρόνο αναμονής των πελατών εντός των καταστημάτων, δημιουργεί εντάσεις μεταξύ τους και δυσχέρειες στο ανθρώπινο δυναμικό, μειώνει τη διαλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα εξυπηρέτησης που τους παρέχεται, δυσχεραίνει τη φήμη της Τράπεζας και αποθαρρύνει το υφιστάμενο αλλά και εν δυνάμει συναλλακτικό κοινό - κυρίως τους νεότερους σε ηλικία ή τους επιχειρηματίες- από την προσέλευσή τους στα καταστήματα, ιδιαίτερα όταν φύση της συναλλαγής που επιθυμούν να διενεργήσουν απαιτεί την εξυπηρέτησή τους σε ταμειακή θυρίδα.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Εθνική Τράπεζα παρακολουθώντας τις διεθνείς πρακτικές καθώς και την εξέλιξη των τεχνολογιών και προσπαθώντας να αντισταθμίσει το μειονέκτημα του αυξημένου χρόνου αναμονής, να ελέγξει την ομαλή ροή του συναλλακτικού κοινού (πελάτες και μη πελάτες) στις ταμειακές της θυρίδες, να προσφέρει περισσότερη αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες της, να προσελκύσει νέους, ηλικιακά νεότερους πελάτες αλλά και επιχειρηματίες, χωρίς όμως να απομακρύνει το πλεονέκτημά της, διατηρώντας τη φήμη της και τιμώντας την εμπιστοσύνη του συναλλακτικού κοινού της, που αισθάνεται ασφάλεια να διενεργεί τις συναλλαγές του σε ταμειακές θυρίδες της ΕΤΕ, χρησιμοποίησε την τεχνολογία προκειμένου να παράγει καινοτομία.

Η Τράπεζα σχεδίασε και υλοποίησε μια πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα υπηρεσία, μέσω της οποίας καθίσταται δυνατή η έκδοση ηλεκτρονικού αριθμού προτεραιότητας για εξυπηρέτηση στο ταμείο. Τον Απρίλιο του 2016, η ΕΤΕ ανακοίνωσε για πρώτη φορά στην ετήσια συνάντηση της Διοίκησης με τους Διευθυντές των Καταστημάτων και τους επικεφαλής των Διευθύνσεών της, την επέκταση της

πλατφόρμας εργαλείων i-bank και την υλοποίηση όχι μίας, αλλά ταυτόχρονα δύο εντελώς νέων καινοτόμων υπηρεσιών, που αναβαθμίζουν από κοινού το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας και βελτιώνουν την εμπειρία στη διενέργεια των καθημερινών συναλλαγών.

Η υπηρεσία ηλεκτρονικής έκδοσης αριθμού προτεραιότητας για εξυπηρέτηση στο ταμείο «i-bank pass» και υπηρεσία «ηλεκτρονικής υπογραφής», όπου ο πελάτης υπογράφει ψηφιακά προκειμένου να καταργηθούν τα έντυπα παραστατικά ταμείου, επιβεβαιώνουν τη στρατηγική προσήλωση της ΕΤΕ στη χρήση της καινοτομίας και της τεχνολογίας, προς αμοιβαίο όφελος τόσο της πελατείας, όσο και της Τράπεζας.

Ήδη από το 2015, η Τράπεζα είχε ξεκινήσει μια σημαντική και εκτεταμένη αναβάθμιση στα συστήματα και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούσαν τα καταστήματά της για την παραγωγή αριθμού προτεραιότητας, συνδέοντάς τα σταδιακά σε ένα τοπικό και κατόπιν ενιαίο δίκτυο, το οποίο έδινε τη δυνατότητα στις κεντρικές της υπηρεσίες να λαμβάνουν πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο, σχετικά το πλήθος των αριθμών προτεραιότητας που είχαν εκδοθεί ανά κατάσταση για κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, τον αριθμό που είχε ήδη κληθεί για εξυπηρέτηση σε ταμειακή θυρίδα και τον εκτιμώμενο χρόνο αναμονής, τόσο ανά κατάσταση όσο και συγκεντρωτικά ανά περιοχή, ανά Διεύθυνση Δικτύου και πανελλαδικά.

Επίσης, η Τράπεζα προέβη σε αναβάθμιση του εσωτερικού χώρου σε πληθώρα καταστημάτων της, τοποθετώντας περισσότερα σημεία οπτικής απεικόνισης του τρέχοντος αριθμού προτεραιότητας για ταμειακή εξυπηρέτηση και εγκαθιστώντας οθόνες υψηλής ανάλυσης, συνδεδεμένες στο τοπικό δίκτυο του κάθε καταστήματος, ώστε να αποτυπώνεται σε αυτές ευκρινώς ο αριθμός προτεραιότητας, αλλά ταυτόχρονα να παρουσιάζεται και ποικίλο ειδησεογραφικό, ιστορικό, πολιτιστικό και ψυχαγωγικό περιεχόμενο, με τη μορφή μικρών κινηματογραφικών ταινιών, σε μια προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του χρόνου αναμονής των πελατών στα καταστήματα. Παράλληλα, η Τράπεζα συγκέντρωσε όλους τους απαραίτητους πόρους και ιδέες που είχαν υποβληθεί στον εσωτερικό διαγωνισμό καινοτομίας i-idea, προκειμένου να σχεδιάσει και να αναπτύξει τη νέα υπηρεσία, στην ολοκλήρωση της οποίας συνέβαλαν καθοριστικά τα στελέχη των Διευθύνσεων Εφαρμογών Πληροφορικής, Επιχειρηματικής Ανάλυσης και Οργάνωσης της Τράπεζας.

Από τις 16 Μαΐου 2016 η Εθνική Τράπεζα, πρώτη στην ελληνική αγορά, έθεσε στη διάθεση του κοινού, τη νέα πρωτοποριακή υπηρεσία «i-bank pass». Η υπηρεσία αυτή

υλοποιείτο ήδη πιλοτικά σε 100 καταστήματα του δικτύου της και από την ημερομηνία διάθεσής της στο ευρύ κοινό, ενσωμάτωσε 283 καταστήματα της Τράπεζας, με πρόβλεψη για σταδιακή επέκταση και σε περισσότερα. Ταυτόχρονα, η Τράπεζα δημιούργησε έναν ειδικό ηλεκτρονικό κόμβο επικοινωνίας ([i-bankpass@nbg.gr](mailto:i-bankpass@nbg.gr)), δίνοντας τη δυνατότητα σε όλο το προσωπικό της για αποστολή σχολίων, προτάσεων και παρατηρήσεων, με στόχο τη συστηματική καταγραφή και αξιολόγησή τους για την περαιτέρω βελτίωση των δυνατοτήτων της υπηρεσίας.

#### 8.1.6.1 Η mobile εφαρμογή i-bank pass

Η υπηρεσία i-bank pass, υλοποιήθηκε αρχικά ως εφαρμογή (mobile application) για συσκευές έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphone) και tablet, παρέχοντας τη δυνατότητα στους χρήστες τους, πελάτες και μη πελάτες της Τράπεζας, να την εγκαθιστούν δωρεάν στις συσκευές τους και να τη χρησιμοποιούν ελεύθερα χωρίς κωδικό χρήστη (user-id) ή μυστικό αριθμό (password). Μέσω της εφαρμογής, το συναλλακτικό κοινό μπορεί πλέον να αναζητά το επιθυμητό κατάστημα δικτύου της Τράπεζας ή ακόμα και να πληροφορείται για τα πλησιέστερα καταστήματα και τις εργασίες που αυτά διεκπεραιώνουν, ενεργοποιώντας την υπηρεσία τοποθεσίας (GPS) της συσκευής.

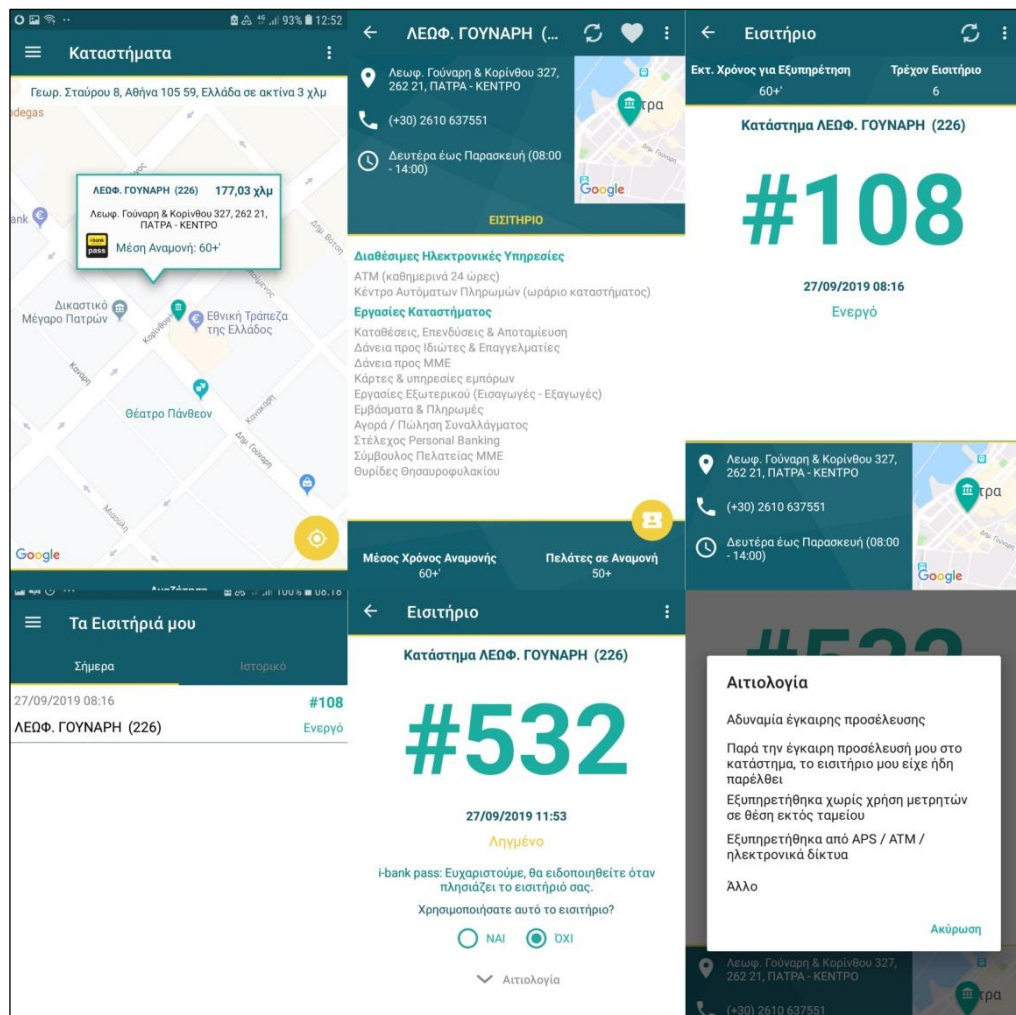


Με τον τρόπο αυτό, οι χρήστες μπορούν να ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο για την εκτιμώμενη αναμονή στα ταμεία ανά κατάστημα και τον αριθμό των πελατών που έχουν ήδη εκδώσει φυσικά ή ηλεκτρονικά εισιτήρια, ώστε να επιλέξουν από το χώρο στον οποίο βρίσκονται, το κατάστημα με τη λιγότερη αναμονή ή αυτό που τους



εξυπηρετεί καλύτερα, χωρίς να χρειάζεται να μεταβούν σε κάθε κατάστημα ξεχωριστά ή να επικοινωνήσουν τηλεφωνικά, για να ενημερωθούν για τη συναλλακτική κίνηση που παρουσιάζει, πριν αποφασίσουν ποιο κατάστημα θα επιλέξουν για την εξυπηρέτησή τους.

Κατόπιν οι χρήστες της υπηρεσίας i-bank pass, μπορούν να εκδώσουν δωρεάν ηλεκτρονικό αριθμό προτεραιότητας (εισιτήριο) για την ταμειακή τους εξυπηρέτηση και να λάβουν σχετική πληροφόρηση μέσω της εφαρμογής όταν πλησιάζει η σειρά τους, προκειμένου να προγραμματίσουν έγκαιρα την προσέλευσή τους, μεταβαίνοντας την κατάλληλη στιγμή (just-in-time) στο κατάστημα που επέλεξαν, ώστε να εξυπηρετηθούν στο ταμείο «*πιο γρήγορα, πιο εύκολα, πιο χαμογελαστά*» (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος A.E., Retail Business Awards 2017).



Ο ταμίας του καταστήματος που υποστηρίζει την εν λόγω υπηρεσία, δύναται να γνωρίζει αν ο αριθμός εισιτηρίου που καλεί έχει εκδοθεί μέσω της υπηρεσίας i-bank

pass, αφού στην οθόνη του τερματικού του εμφανίζεται μια επιπλέον ένδειξη. Με τον τρόπο αυτό, όταν ο ταμίας καλεί τον επόμενο σε σειρά αριθμό προτεραιότητας και στο τερματικό του εμφανιστεί η σχετική ένδειξη «i-bank pass», ζητά από τον πελάτη να του επιδείξει τον αριθμό του εισιτηρίου του, από την οθόνη του κινητού του τηλεφώνου ή του tablet του, επιβεβαιώνει τον αριθμό προτεραιότητας του εισιτηρίου, την ημερομηνία καθώς και το επιλεγμένο κατάστημα, τα οποία πρέπει να ταυτίζονται με τα στοιχεία που εμφανίζονται στην οθόνη του τερματικού του καθώς και με το κατάστημα στο οποίο βρίσκεται ο πελάτης και τελικά τον εξυπηρετεί, όπως ακριβώς θα έκανε και με ένα φυσικό εισιτήριο προτεραιότητας.

Με δεδομένο το γεγονός ότι η εφαρμογή i-bank pass για να παράγει ηλεκτρονικό εισιτήριο για κάποιο κατάστημα συνδέεται στο τοπικό δίκτυό του, αντλεί αριθμούς προτεραιότητας από την ίδια σειρά που αντλούνται και οι αριθμοί που εκτυπώνονται στο κατάστημα από το αντίστοιχο μηχάνημα έκδοσης φυσικών εισιτηρίων. Συνεπώς, διασφαλίζεται η μοναδικότητα των εκδοθέντων εισιτηρίων και αποκλείεται η περίπτωση να εμφανιστεί ταυτόχρονα ο ίδιος αριθμός προτεραιότητας, για το ίδιο κατάστημα και για την ίδια ημέρα, σε φυσικό και ηλεκτρονικό εισιτήριο.

Τέλος, οι χρήστες της mobile εφαρμογής που χρησιμοποίησαν το εκδοθέν ηλεκτρονικό τους εισιτήριο, δύνανται να αξιολογήσουν μέσω αυτής, τόσο την εμπειρία εξυπηρέτησης που έλαβαν, όσο και τη χρήση της εφαρμογής. Όμως, η δυνατότητα υποβολής σχολίων παρέχεται και στους χρήστες της εφαρμογής, που εξέδωσαν αλλά τελικά δεν χρησιμοποίησαν το ηλεκτρονικό τους εισιτήριο. Αυτή η μερίδα χρηστών μπορεί, εφόσον το επιθυμεί, να παρέχει πληροφόρηση στην Τράπεζα, αιτιολογώντας το λόγο λήξης του ηλεκτρονικού εισιτηρίου, είτε από τις διαθέσιμες επιλογές που παρουσιάζονται στην εφαρμογή, είτε υποβάλλοντας τα δικά τους σχόλια.

Με τους τρόπους αυτούς, η Τράπεζα έχει την ευκαιρία να λαμβάνει άμεση αναπληροφόρηση τόσο ανά κατάστημα, όσο και συγκεντρωτικά, σχετικά με την διαλαμβανόμενη αξία από τους πελάτες και μη πελάτες της Τράπεζας, σχετικά με τη λειτουργικότητα της εφαρμογής. Επίσης, δύναται και να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του καταστήματος, στο οποίο ο πελάτης εξέδωσε ηλεκτρονικό εισιτήριο, το οποίο τελικά δεν χρησιμοποίησε.

Οι ενέργειες του προσωπικού του κάθε καταστήματος, η καθοδήγηση της πελατείας προς τη διενέργεια συναλλαγών χωρίς τη χρήση μετρητών, η προθυμία για την εκτέλεση συμψηφιστικών συναλλαγών όπου αυτό είναι εφικτό (με χρέωση

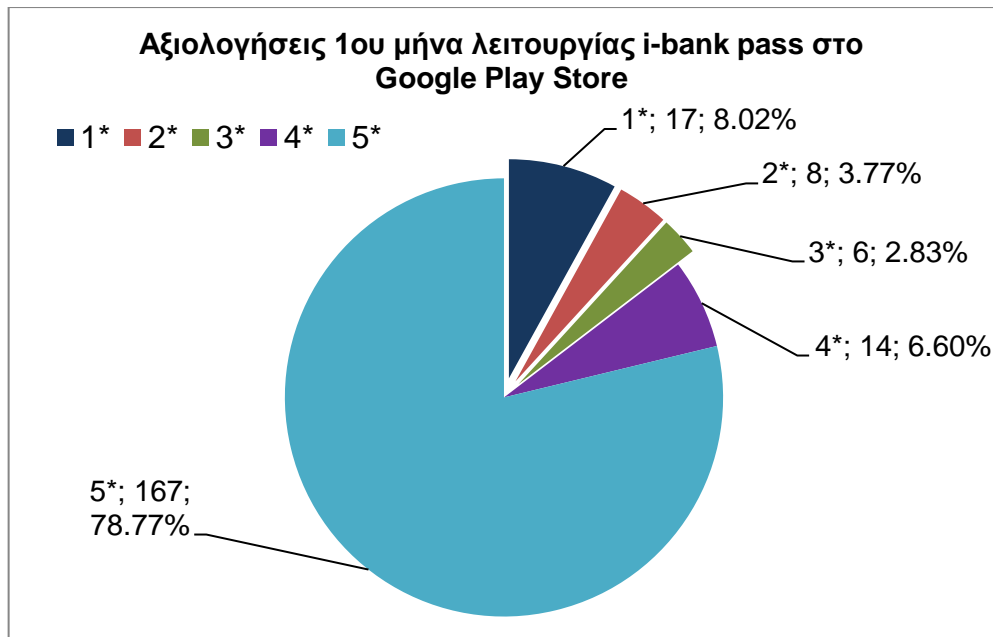
λογαριασμού καταθέσεων), αλλά και η «εκπαίδευση» των πελατών προς τη χρήση εναλλακτικών δικτύων, συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ακόμα πιο γρήγορη και πιο ποιοτική εξυπηρέτησή τους, στην παροχή υπηρεσιών υψηλότερης αξίας αλλά και στη διαμόρφωση από αυτούς θετικής εικόνας και εμπειρίας εξυπηρέτησης, που ενδυναμώνει τη δέσμευσή τους με την Τράπεζα.

Ειδικότερα, κάθε χρήστης της mobile εφαρμογής i-bank pass μπορεί, εφόσον το επιθυμεί, να επιλέξει μεταξύ των παρακάτω λόγων μη χρήσης ενός εκδοθέντος ηλεκτρονικού εισιτηρίου, που ενσωματώνουν τόσο κάποια δική του υπαιτιότητα ή κάποια δυσλειτουργία της εφαρμογής, όσο και κάποιο δυνατό σημείο του καταστήματος και κατ' επέκταση της Τράπεζας:

- αδυναμία έγκαιρης προσέλευσης στο κατάστημα
- το εισιτήριο είχε παρέλθει, παρά την έγκαιρη προσέλευση στο κατάστημα
- εξυπηρέτηση χωρίς τη χρήση μετρητών σε θέση εκτός ταμείου (συμψηφιστικά με λογαριασμό καταθέσεων)
- εξυπηρέτηση μέσω εναλλακτικών δικτύων (ATM/APS/Internet ή Mobile banking)
- άλλο, σχολιάζοντας το λόγο λήξης του ηλεκτρονικού εισιτηρίου, με τη δική του αιτιολόγηση.

Με τη βοήθεια της διαφημιστικής προβολής από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) αλλά και με τη θερμή υποστήριξη του προσωπικού του δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας, η υπηρεσία i-bank pass, από τις πρώτες κιόλας μέρες, έγινε μια από τις κορυφαίες νέες εφαρμογές και κέρδισε ευρεία αποδοχή και πολύ υψηλές αξιολογήσεις από τους χρήστες της. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τον πρώτο μήνα λειτουργίας της υπηρεσίας, οι αξιολογήσεις μόνο στο Google Play Store (<https://play.google.com/store>) των χρηστών που ανάρτησαν τουλάχιστον ένα σχόλιο μαζί με την κριτική τους, ανέρχονταν στον αριθμό των 212, ενώ η βαθμολογία τους επί της εφαρμογής απεικονίζεται σχηματικά στο Διάγραμμα 8.1 και έχει ως εξής:

- 167 χρήστες (78,77%) αξιολόγησαν με 5 αστέρια
- 14 χρήστες (6,60%) αξιολόγησαν με 4 αστέρια
- 6 χρήστες (2,83%) αξιολόγησαν με 3 αστέρια
- 8 χρήστες (3,77%) αξιολόγησαν με 2 αστέρια
- 17 χρήστες (8,02%) αξιολόγησαν με 1 αστέρι



Διάγραμμα 8.1: Αξιολογήσεις 1<sup>ου</sup> μήνα λειτουργίας της υπηρεσίας i-bank pass  
 Πηγή δεδομένων: Google Play Store, <https://play.google.com/store>

Επιπλέον, από την ανάλυση των σχολίων των 31 αξιολογητών της εφαρμογής στο Google Play Store, που έδωσαν βαθμολογία ίση ή μικρότερη των 3<sup>ων</sup> αστέρων και αντιπροσωπεύουν το 14,62% επί συνόλου των αξιολογητών κατά τον πρώτο μήνα λειτουργίας της υπηρεσίας i-bank pass, προκύπτουν οι εξής ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις:

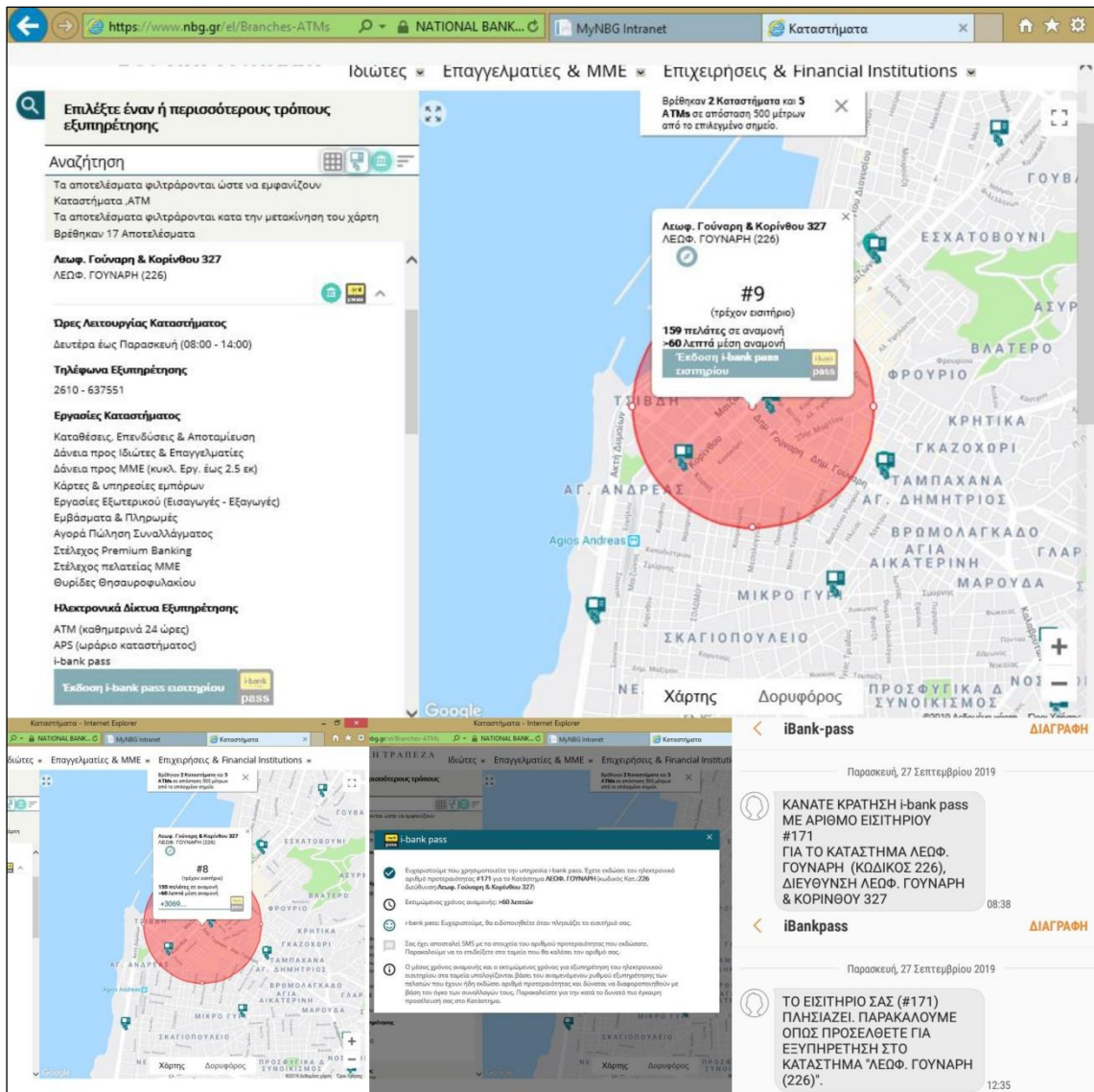
- 1) Κανένας χρήστης δεν ανέφερε λειτουργικό πρόβλημα ή κάποια δυσλειτουργία στην εφαρμογή, παρόλο που αυτός ήταν ο πρώτος μήνας διάθεσής της στο ευρύ κοινό ενσωματώνοντας 283 καταστήματα πανελλαδικά, ενώ μέχρι τότε λειτουργούσε μόνο πιλοτικά σε λιγότερα από τα μισά καταστήματα (στα πρώτα 100).
- 2) Το 80% των αξιολογητών που έδωσαν χαμηλή βαθμολογία, ήτοι 25 εκ των 31 χρηστών, ανέφεραν την δυσαρέσκειά τους, σχετικά με τη μη διαθεσιμότητα της εφαρμογής στο κατάστημα που επιθυμούσαν να εξυπηρετηθούν (κυρίως εκτός του Νομού Αττικής), κάτι που επεσήμανε σαφώς την ανάγκη άμεσης επέκτασης της εφαρμογής και σε άλλα καταστήματα του δικτύου, αλλά ταυτόχρονα σηματοδότησε τη σημαντική ευκαιρία της Τράπεζας, να αντιστρέψει ακόμα και αυτή τη μικρή συνολικά αλλά δυσάρεστη εικόνα, που αποκόμισε το 11,79% επί συνόλου των αξιολογητών της εφαρμογής που ανήρτησαν σχετικά σχόλια, κατά τον πρώτο μήνα λειτουργίας της.
- 3) Το 12,9% των αξιολογητών που έδωσαν χαμηλή βαθμολογία στην εφαρμογή (4 εκ των 31 χρηστών) επιχειρηματολόγησε ως προς τη χαμηλή αξιολόγησή του,

αναφέροντας όμως παραμέτρους δυσλειτουργιών που αντιμετώπισε ή δυσαρέσκείας του αναφορικά με άλλο προϊόν ή υπηρεσία της Τράπεζας (π.χ. γρήγορη φθορά χρεωστικής κάρτας, αργοπορία κατά την πρωινή απασφάλιση του καταστήματος, υψηλή χωρητικότητα άλλης ηλεκτρονικής εφαρμογής κ.τ.λ.)

- 4) Το 6,45% των χρηστών με βαθμολογία κάτω των 3<sup>ων</sup> αστέρων, ήτοι μόνο 2 εκ των 31 αξιολογητών, δεν αντιλήφθηκαν τον τρόπο εντοπισμού του ηλεκτρονικού εισιτηρίου στην εφαρμογή του κινητού τους τηλεφώνου, με αποτέλεσμα προς στιγμήν να αισθανθούν άβολα, παρόλο που εξυπηρετήθηκαν κανονικά από το προσωπικό των ταμειακών θυρίδων του καταστήματος στο οποίο προσήλθαν και με τη βοήθειά του η προσωρινή δυσχέρειά τους επιλύθηκε.

#### **8.1.6.2 Η πρόσβαση στην υπηρεσία i-bank pass μέσω της ιστοσελίδας της ΕΤΕ**

Μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα από την διάθεση της υπηρεσίας i-bank pass στο ευρύ κοινό και συγκεκριμένα τον Σεπτέμβριο του 2016, οι δυνατότητές της επεκτάθηκαν, με τη διάθεσή της και μέσω της ιστοσελίδας της Εθνικής Τράπεζας ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)), καθιστώντας την έτσι προσιτή και σε κατόχους απλών κινητών τηλεφώνων και όχι απαραίτητα συσκευών smartphone ή tablet, που μέχρι τότε δεν ήταν εφικτό.



Στην ιστοσελίδα της ΕΤΕ, ο επισκέπτης μπορεί να εντοπίσει τα καταστήματα που φέρουν το εικονίδιο του i-bank pass, να ενημερωθεί για τον τρέχοντα αριθμό προτεραιότητας, τον μέσο χρόνο αναμονής και τον αριθμό των πελατών σε αναμονή, ώστε να επιλέξει τελικά το κατάστημα με τη μικρότερη αναμονή ή αυτό που τον εξυπηρετεί καλύτερα. Κατόπιν, επιλέγοντας το εικονίδιο i-bank pass του επιθυμητού καταστήματος, συμπληρώνει τον αριθμό του κινητού του τηλεφώνου και εκδίδει ηλεκτρονικό εισιτήριο, λαμβάνοντας οπτική ενημέρωση μέσω της ιστοσελίδας για τον αριθμό προτεραιότητας που εξέδωσε, τα στοιχεία του καταστήματος που επέλεξε και τον εκτιμώμενο χρόνο αναμονής.

Ταυτόχρονα, ο πελάτης λαμβάνει και ένα γραπτό μήνυμα στο κινητό του τηλεφώνου (sms) με τα στοιχεία του επιλεγέντος καταστήματος και του εκδοθέντος αριθμού προτεραιότητας, προκειμένου να το επιδείξει στο ταμείο από το οποίο θα κληθεί να

εξυπηρετηθεί. Όταν πλησιάζει η σειρά του, ο πελάτης θα λάβει ακόμα ένα γραπτό μήνυμα στο κινητό του τηλέφωνο, που θα τον ενημερώνει να μεταβεί στο κατάστημα για εξυπηρέτηση.

Η επέκταση της υπηρεσίας i-bank pass και η δυνατότητα έκδοσης ηλεκτρονικού αριθμού προτεραιότητας μέσω της ιστοσελίδας της Εθνικής Τράπεζας, της παρέιχε επίσης ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα, αξιοποιήσιμο με τη συνδρομή του ανθρώπινου δυναμικού της. Προσέφερε σημαντική ευελιξία στο προσωπικό του δικτύου των καταστημάτων της, στο να μπορούν να ενημερώνουν περισσότερους πελάτες για την παροχή της υπηρεσίας i-bank pass, να επικοινωνούν με πιο άμεσο τρόπο τα οφέλη και τις δυνατότητές της αλλά και να αντισταθμίζουν τις ενδεχόμενες αμφιβολίες τους, εκπαιδεύοντάς τους στην αλλαγή και παρέχοντάς τους πιο άμεση συνδρομή και υποστήριξη σχετικά με τη χρήση της.

Συνήθως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία πελάτες δεν γνωρίζουν για την παροχή της υπηρεσίας i-bank pass, δεν έχουν ενημερωθεί για τη χρήση της ή δεν αισθάνονται αρκετά «ικανοί» να την διαχειριστούν, πιστεύοντας ότι απαιτεί κάποιο πολύπλοκο ή δυσνόητο για εκείνους χειρισμό ή κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε νέες τεχνολογίες, τις οποίες δεν κατέχουν. Μέσω της επέκτασης αυτής, το προσωπικό του δικτύου των καταστημάτων της ΕΤΕ, δύναται πλέον να συνδράμει και αυτή τη μερίδα πελατών, ώστε να κατανοήσει την «απλότητα» και τα οφέλη της υπηρεσίας i-bank pass και να πειστεί να τη δοκιμάσει έμπρακτα, στο χώρο του καταστήματος και με τη συνδρομή του προσωπικού.

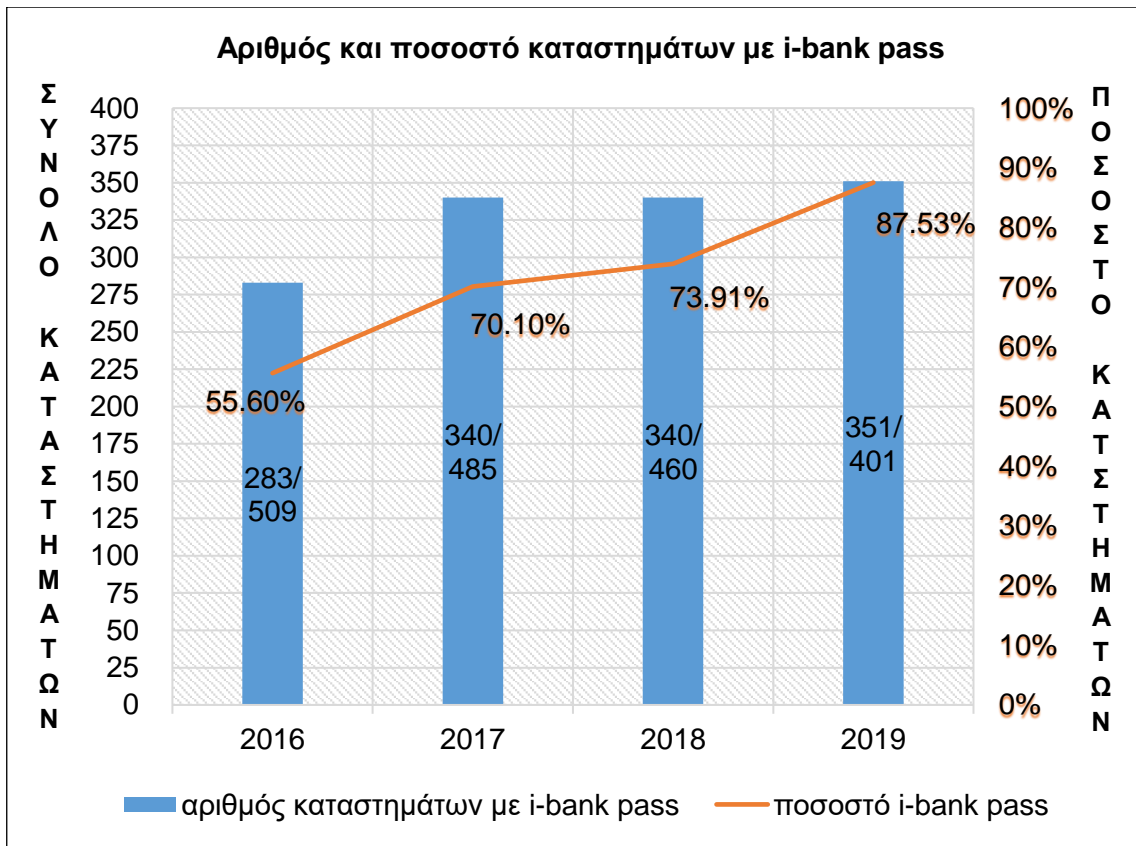
Τόσο το αρμόδιο στέλεχος υποδοχής κάθε καταστήματος που υποστηρίζει την υπηρεσία i-bank pass, όσο και όλο το προσωπικό του, έχουν πλέον τη δυνατότητα να προτείνουν στην πελατεία που μεταβαίνει στο κατάστημα και κατευθύνεται στο μηχανήμα έκδοσης φυσικών εισιτηρίων προτεραιότητας για ταμειακή εξυπηρέτηση, την επιτόπου απόκτηση ενός ηλεκτρονικού αριθμού προτεραιότητας, αντί του φυσικού εισιτηρίου, ο οποίος εκδίδεται εκείνη τη στιγμή από τον υπάλληλο, ενώ ο πελάτης του παρέχει απλά τον αριθμό του κινητού τηλεφώνου. Συνεπώς, κάθε υπάλληλος μπορεί πλέον με πιο άμεσο τρόπο να καθοδηγήσει τους πελάτες ως προς τη διαδικασία βάσει της οποίας θα εξυπηρετηθούν στο ταμείο και το σημαντικότερο όλων, να τους παρέχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν αποδοτικότερα το χρόνο τους -μέχρι να έρθει η σειρά τους- όπως εκείνοι επιθυμούν, αφού δεν είναι απαραίτητο να αναμείνουν στο χώρο του καταστήματος, αλλά να επανέλθουν, όταν λάβουν τη σχετική γραπτή ειδοποίηση στο κινητό τους τηλέφωνο.

Τέλος, η δυνατότητα έκδοσης ηλεκτρονικού αριθμού προτεραιότητας μέσω της ιστοσελίδας της ΕΤΕ, παρείχε επίσης μια εξαιρετική εναλλακτική λύση στο δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας και στο προσωπικό τους, σε περίπτωση δυσλειτουργίας του μηχανήματος έκδοσης φυσικών εισιτηρίων, που δεν ήταν εφικτή πριν. Μέχρι την υλοποίηση αυτής της δυνατότητας, τυχόν περιπτώσεις δυσλειτουργίας στο μηχάνημα έκδοσης φυσικών εισιτηρίων προτεραιότητας, ιδιαίτερα τις ημέρες με υψηλή συναλλακτική κίνηση, αποτελούσαν σημαντική τροχοπέδη στην ομαλή εξυπηρέτηση των πελατών και προκαλούσαν την έντονη δυσαρέσκειά τους, αφού η «παραδοσιακή» τήρηση σειράς προτεραιότητας είναι συνυφασμένη με την ορθοστασία, τους διαπληκτισμούς μεταξύ τους αλλά και τη δημιουργία κλίματος «έντασης» στο χώρο του καταστήματος, δυσχεραίνοντας το εργασιακό περιβάλλον του προσωπικού και διαμορφώνοντας προφανώς χαμηλή ποιότητα και εμπειρία εξυπηρέτησης για την πελατεία και αρνητική εικόνα για την Τράπεζα.

#### **8.1.6.3 Η διαθεσιμότητα και η εξέλιξη της υπηρεσίας i-bank pass**

Κάθε χρήστης της υπηρεσίας i-bank pass έχει τη δυνατότητα να εκδώσει μέχρι 3 ηλεκτρονικά εισιτήρια ανά ημέρα, από τις 08:10 έως τις 13:30, ενώ με βάση τα σημερινά δεδομένα, η εφαρμογή υποστηρίζεται για συσκευές smartphone και tablet με λογισμικό Google Android TM (έκδοση 4.0.3 και μεταγενέστερη) μέσω Play Store και συσκευές Apple iOS (έκδοση 9.0 και μεταγενέστερη) μέσω App Store. Στο Διάγραμμα 8.2 απεικονίζεται διαχρονικά η εξέλιξη στην υποστήριξη της υπηρεσίας από τα καταστήματα του δικτύου της Εθνικής Τράπεζας, από την έναρξη της διάθεσής στο ευρώ κοινό έως σήμερα.

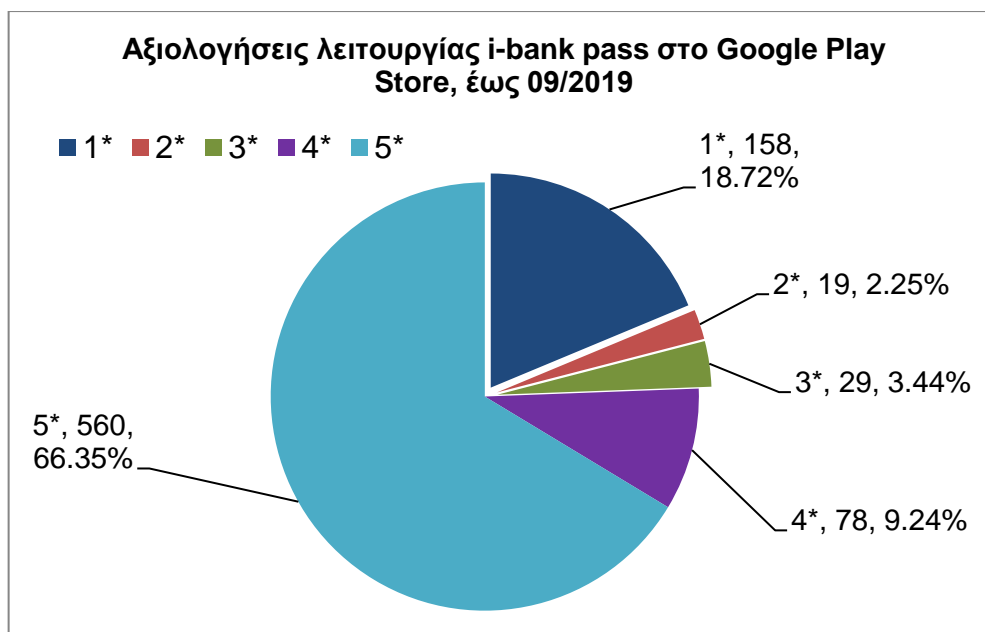




Διάγραμμα 8.2: Αριθμός Κατ/των και Ποσοστό υποστήριξης i-bank pass ανά έτος  
 Πηγή δεδομένων: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ([www.nbq.gr](http://www.nbq.gr))

Από την αρχή της διάθεσης της υπηρεσίας i-bank pass στο ευρύ κοινό μέχρι και σήμερα, οι αναρτηθείσες αξιολογήσεις στο Google Play Store (<https://play.google.com/store>) που φέρουν σχετικά σχόλια για την διαθεσιμότητα και λειτουργικότητα τόσο της mobile εφαρμογής όσο και της υπηρεσίας γενικότερα, ανέρχονται στον αριθμό των 844, ενώ οι επιμέρους βαθμολογίες των χρηστών που ανήρτησαν τουλάχιστον ένα σχόλιο, απεικονίζονται σχηματικά στο Διάγραμμα 8.3 και έχουν ως εξής:

- 560 χρήστες (66,35%) αξιολόγησαν με 5 αστέρια
- 78 χρήστες (9,24%) αξιολόγησαν με 4 αστέρια
- 29 χρήστες (3,44%) αξιολόγησαν με 3 αστέρια
- 19 χρήστες (2,25%) αξιολόγησαν με 2 αστέρια
- 158 χρήστες (18,72%) αξιολόγησαν με 1 αστέρι.



Διάγραμμα 8.3: Συνολική Αξιολόγηση λειτουργίας υπηρεσίας i-bank pass  
 Πηγή δεδομένων: Google Play Store, <https://play.google.com/store>

Από την ανάλυση των αξιολογήσεων αυτών και την απεικόνιση του ανωτέρω διαγράμματος προκύπτει ότι το ποσοστό των πολύ θετικών σχολίων και εντυπώσεων των χρηστών, με αξιολόγηση άνω του 4, ανέρχεται σε 75,6%, ήτοι 638 αξιολογήσεις επί συνόλου 844. Η ικανοποίηση από τη χρήση της εφαρμογής κυμαίνεται σήμερα στο 4,2/5 στο Google Play Store και στο 4/5 στο Apple Store, ενώ ο δείκτης σύστασης (Net Promoter Score - NPS) είναι σταθερά πάνω από 75, από τη διάθεση της εφαρμογής στο κοινό μέχρι και σήμερα.

#### 8.1.6.4 Στατιστικά στοιχεία χρήσης της υπηρεσίας i-bank pass

Με βάση στοιχεία της Εθνικής Τράπεζας, τους δύο πρώτους μήνες λειτουργίας της νέας υπηρεσίας μέσω της εφαρμογής για έξυπνα κινητά τηλέφωνα και tablet:

- πάνω από 20.000 χρήστες είχαν εκδώσει τουλάχιστον ένα ηλεκτρονικό εισιτήριο
- η εφαρμογή βρέθηκε στις τρεις κορυφαίες νέες εφαρμογές του Google Play Store και Apple App Store, ενώ κατέλαβε την πρώτη θέση στην κατηγορία «Οικονομία/Χρηματοοικονομικά» με αξιολογήσεις σε πολύ υψηλά επίπεδα, ήτοι 4,7 και 4+ αντίστοιχα

- τα πολύ θετικά σχόλια των χρηστών της εφαρμογής αναφέρονταν τόσο στην καινοτομία της υπηρεσίας, όσο και στο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στο δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας,

ενώ στους πέντε πρώτους μήνες λειτουργίας της υπηρεσίας:

- περίπου 85 χιλ. χρήστες είχαν εγκαταστήσει την εφαρμογή στις συσκευές τους
- 15 χιλ. εξ' αυτών, ήτοι το 17,65%, τη χρησιμοποιούσαν πάνω από μία φορά το μήνα
- είχαν εκδοθεί περίπου 140 χιλ. ηλεκτρονικά εισιτήρια.

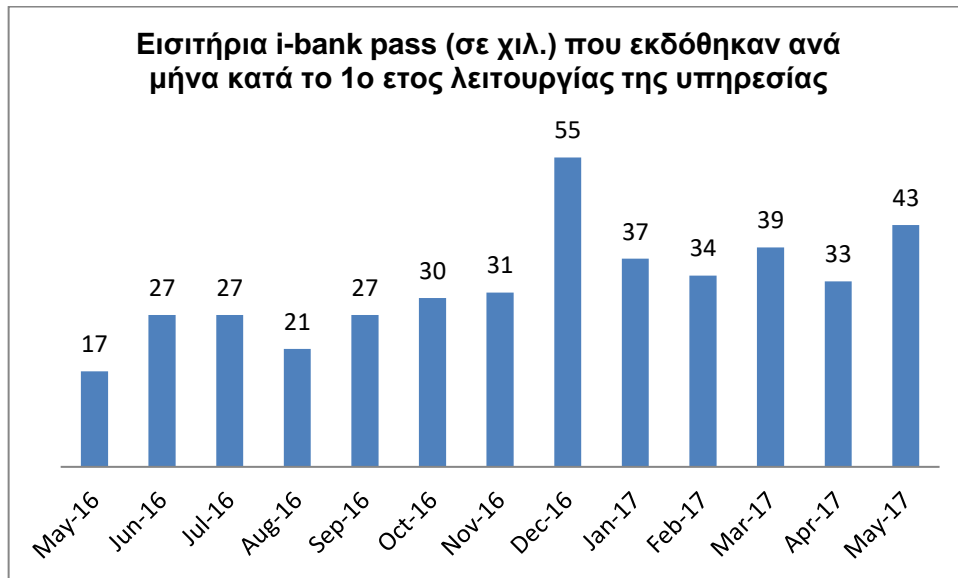
Τον Μάιο του 2017 και ενώ είχε συμπληρωθεί ένας χρόνος λειτουργίας της υπηρεσίας i-bank pass, τόσο μέσω της mobile εφαρμογής, όσο και μέσω της ιστοσελίδας της Τράπεζας, το εύρος των διαθέσιμων καταστημάτων που υποστήριζαν τη δυνατότητα έκδοσης ηλεκτρονικού αριθμού προτεραιότητας, αυξήθηκε σε 340 καταστήματα, ενώ η επιτυχία της ξεπέρασε κάθε προσδοκία. Πιο συγκεκριμένα, με βάση στοιχεία της ΕΤΕ, κατά τους πρώτους 12 μήνες λειτουργίας της υπηρεσίας i-bank pass:

- 136 χιλ. χρήστες κατέβασαν την εφαρμογή στο κινητό τους τηλέφωνο
- εκδόθηκαν 420 χιλ. ηλεκτρονικά εισιτήρια
- 9 χιλ. χρήστες αξιολόγησαν την εφαρμογή και από αυτούς, το 83% (7.740 χρήστες) την βαθμολόγησε δίνοντας τον υψηλότερο βαθμό
- καταγράφηκε μείωση του χρόνου αναμονής στα ταμεία των καταστημάτων έως και 13%
- έως το 20% των πελατών, ειδικά τις ημέρες αιχμής, εξυπηρετήθηκαν μέσω της υπηρεσίας στις ταμειακές θυρίδες των καταστημάτων της Τράπεζας.

Εντυπωσιακό υπήρξε επίσης το εύρος των ηλικιών που χρησιμοποίησε την υπηρεσία i-bank pass κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της, ενώ το κέντρο εξυπηρέτησης πελατών της Τράπεζας (contact center), κατέγραψε αιτήματα για επέκταση της υπηρεσίας, από πελάτες ηλικίας έως και 85 ετών.

Στο παρακάτω Διάγραμμα 8.4 απεικονίζονται αναλυτικά τα εκδοθέντα ανά μήνα ηλεκτρονικά εισιτήρια (σε χιλ.) για το πρώτο έτος λειτουργίας της υπηρεσίας, με το μέσο όρο τους να κυμαίνεται στα 32,4 χιλ. ηλεκτρονικά εισιτήρια. Από το Δεκέμβριο του 2016, όπου σημειώθηκε ο εντυπωσιακός αριθμός των 55 χιλ. εκδοθέντων ηλεκτρονικών εισιτηρίων και έπειτα, ο αριθμός τους ανά μήνα για το επόμενο πεντάμηνο, κυμάνθηκε σταθερά άνω του μέσου όρου, σηματοδοτώντας την εξοικείωση

του συναλλακτικού κοινού με την υπηρεσία και τις αποτελεσματικές προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού των καταστημάτων του δικτύου, ως προς την ενημέρωση και την «εκπαίδευση» των χρηστών.



Διάγραμμα 8.4: Ηλεκτρονικά Εισιτήρια (σε χιλ.) που εκδόθηκαν ανά μήνα, κατά το 1ο έτος λειτουργίας της υπηρεσίας i-bank pass

Πηγή: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr))

Με βάση στοιχεία της Εθνικής Τράπεζας, από την έναρξη της διάθεσης της εφαρμογής στο κοινό τον Μάιο 2016 έως και τον Ιανουάριο του 2018, τα στοιχεία χρήσης της ανέρχονταν σε:

- περισσότερους από 150 χιλ. χρήστες που έχουν εγκαταστήσει την εφαρμογή στα κινητά τους τηλέφωνα και
- πάνω από 550 χιλ. ηλεκτρονικά εισιτήρια που έχουν εκδοθεί.

Μέχρι σήμερα, υπολογίζεται ότι έχουν εκδοθεί περίπου 2,25 εκατ. ηλεκτρονικά εισιτήρια, ενώ όπως ήδη αναφέρθηκε η υπηρεσία υποστηρίζεται πλέον από 351 καταστήματα της Τράπεζας. Η αναλογία των ηλεκτρονικών εισιτηρίων επί συνόλου εισιτηρίων (φυσικών και ηλεκτρονικών) ξεπερνάει σήμερα το 6%. Το ποσοστό χρήσης των ηλεκτρονικών εισιτηρίων από τους εκδότες τους ανέρχεται περίπου σε 60-65%, ενώ ο αριθμός των διαφορετικών συσκευών που έχουν μέχρι σήμερα εκδώσει ηλεκτρονικό εισιτήριο μέσω της εφαρμογής (mobile application) ανέρχεται σε πάνω από 420 χιλ.

Επίσης, με βάση πληροφορίες της Τράπεζας, οι τακτικοί χρήστες της εφαρμογής (αυτοί δηλαδή που μέσω των συσκευών τους, εκδίδουν τουλάχιστον ένα ηλεκτρονικό εισιτήριο κάθε τρίμηνο, για 4 τρίμηνα), ανέρχονται σε 21,5 χιλ., ενώ το ποσοστό των χρηστών, στις συσκευές των οποίων η εφαρμογή παραμένει για περισσότερο από 1 μήνα -χωρίς απεγκατάσταση- ανέρχεται σε 75%. Πιο αναλυτικά, κατά το έτος 2018 επιτεύχθηκε ο διπλασιασμός της χρήσης της υπηρεσίας i-bank pass σε σχέση με το 2017, ενώ και το 2019 η χρήση της υπηρεσίας i-bank pass συνεχίζει να είναι κινείται σε υψηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με το 2018, καταγράφοντας ποσοστά χρήσης σταθερά άνω του 5% και παγιώνοντας πλέον την εξοικείωση του συναλλακτικού κοινού με τη λειτουργικότητά της.

Κατά το μήνα Φεβρουάριο 2019, τα εκδοθέντα εισιτήρια ανήλθαν σε 78,5 χιλ. και οι πελάτες που τελικά εξυπηρετήθηκαν μέσω της υπηρεσίας i-bank pass ανήλθαν σε 47,6 χιλ. Τα δύο αυτά μεγέθη παρουσιάζουν περίπου 40% αύξηση σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου έτους. Κατά το μήνα Μάρτιο 2019, τα εκδοθέντα ηλεκτρονικά εισιτήρια ανήλθαν σε 86 χιλ., ενώ οι εξυπηρετηθέντες πελάτες μέσω της υπηρεσίας ανήλθαν σε 52,3 χιλ. Τα δύο αυτά μεγέθη παρουσιάζουν αύξηση σχεδόν 50% σε σχέση με τον Μάρτιο του 2018.

Επίσης, κατά το μήνα Ιούλιο 2019, τα εκδοθέντα ηλεκτρονικά εισιτήρια ανήλθαν σε 122 χιλ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 34% από τον προηγούμενο μήνα (06/2019) και 67% σε σχέση με τον μήνα Ιούλιο 2018. Τον μήνα Αύγουστο 2019 εκδόθηκαν συνολικά 101 χιλ. εισιτήρια, με αναμενόμενη μείωση λόγω εποχικότητας 17% σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα (07/2019), αλλά παρουσιάζοντας αύξηση κατά 67% σε σχέση με τον Αύγουστο 2018. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι τις ημέρες αιχμής του μηνός 08/2019, η χρήση της υπηρεσίας i-bank pass άγγιξε το επίπεδο του 7,1% που αποτελεί το υψηλότερο ποσοστό χρήσης για ολόκληρο το έτος (2019), με βάση τα μέχρι τώρα δεδομένα (10/2019).

#### **8.1.6.5 Οι βραβεύσεις της υπηρεσίας i-bank pass**

Η υπηρεσία i-bank pass αποτελεί ορόσημο για την Εθνική Τράπεζα, καθώς τη φέρνει στο προσκήνιο των εξελίξεων σχετικά με τις πρωτοβουλίες αναβάθμισης της εμπειρίας εξυπηρέτησης της πελατείας και συνεισφέρει ιδιαίτερα σε θέματα τεχνολογίας και καινοτομίας. Με την καινοτομία αυτή η Τράπεζα κατάφερε να ανταποκριθεί στην πρόκληση που αντιμετώπιζε και να αντισταθμίσει το ανταγωνιστικό της μειονέκτημα, προσφέροντας ποιοτικότερη εξυπηρέτηση στο συναλλακτικό κοινό της, ενώ μέχρι

σήμερα δεν έχει σημειωθεί αντιγραφή από τον ανταγωνισμό. Πιο αναλυτικά, οι βασικοί άξονες στους οποίους αποσκοπούσε η Τράπεζα και έχει καταφέρει να επιτύχει μέσω της υλοποίησης της υπηρεσίας «i-bank pass» είναι:

- η αναβάθμιση της εμπειρίας εξυπηρέτησης που λαμβάνει η πελατεία από τα καταστήματα
- η προσέλκυση νέας πελατείας που δεν επιλέγει την Εθνική Τράπεζα, λόγω της εικόνας υψηλής αναμονής για συναλλακτική εξυπηρέτηση στα καταστήματα
- η ενίσχυση της εικόνας της σε ότι αφορά τη χρήση τεχνολογιών αιχμής και η παροχή πρωτοπόρων λύσεων για τις ανάγκες των πελατών.

Η εικόνα και η φήμη της Τράπεζας ενισχύεται επίσης σημαντικά λόγω των πολλών βραβεύσεων της υπηρεσίας «i-bank pass». Αξίζει να αναφερθεί ότι, με τη συμπλήρωση του πρώτου τετραμήνου διάθεσής της στο ευρύ κοινό, η υπηρεσία έλαβε το πρώτο βραβείο (gold) στην κατηγορία «Mobile App for Retail Banking» στο πλαίσιο απονομής των βραβείων «Cyta Mobile Excellence Awards 2016», που διοργανώθηκαν τον Σεπτέμβριο του 2016, από την εταιρία Boussias Communications σε συνεργασία με το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ELTRUN) και υποστηρίχθηκαν από όλους τους σχετικούς φορείς και συνδέσμους του ευρύτερου κλάδου.

Ακόμη, η υπηρεσία i-bank pass έλαβε μια πολύ σημαντική διάκριση τον Οκτώβριο του 2016, στον 4ο διεθνή διαγωνισμό «Distribution and Marketing Innovation Awards 2016» που αφορά χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και διοργανώνεται από το διεθνούς κύρους οργανισμό European Financial Marketing Association - EFMA ([www.efma.com](http://www.efma.com)), ο οποίος αριθμεί περίπου 3.300 Χρηματοπιστωτικούς Οργανισμούς ως μέλη του σε 130 χώρες, σε συνεργασία με την εταιρεία Accenture, που δραστηριοποιείται σε πάνω από 120 χώρες παγκοσμίως, παρέχοντας υπηρεσίες συμβουλευτικής, στρατηγικής, τεχνολογίας και λειτουργικής στήριξης. Το i-bank pass της ΕΤΕ κέρδισε το πρώτο βραβείο καινοτομίας (gold) στην κατηγορία «Physical Distribution», ενώ σημειώνεται ότι στις 10 κατηγορίες του διαγωνισμού κατατέθηκαν 460 προτάσεις από 200 Τράπεζες και Χρηματοοικονομικούς Οργανισμούς που προέρχονται από 61 χώρες. Η ΕΤΕ έγινε η πρώτη ελληνική τράπεζα που διακρίθηκε στον συγκεκριμένο διαγωνισμό, στον οποίο συμμετείχαν ισχυροί οργανισμοί όπως Citibank, ING, Santander, BNP, Intesa San Paolo κ.τ.λ.



Επίσης, πριν την συμπλήρωση του πρώτου εξαμήνου λειτουργίας της νέας υπηρεσίας, η Εθνική Τράπεζα έλαβε μία ακόμα βράβευση για την υπηρεσία i-bank pass. Στο πλαίσιο της απονομής των βραβείων «Lighthouse E-volution Awards 2017» που διοργανώθηκαν τον Δεκέμβριο του 2016 από το Marketing Week και τη Boussias Communications, σε συνεργασία με το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ELTRUN), η Τράπεζα κατέκτησε το δεύτερο βραβείο (silver) στην κατηγορία «Καινοτόμες Τραπεζικές Υπηρεσίες».

Τα βραβεία «Lighthouse E-volution» έχουν καθιερωθεί ως ο σημαντικότερος θεσμός στον ευρύτερο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου, επιβραβεύοντας και αναδεικνύοντας τις βέλτιστες πρακτικές στους ανωτέρω τομείς, ενώ τελούν υπό την αιγίδα του Ελληνικού Συνδέσμου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (GRECA) και υποστηρίζονται από πληθώρα Οργανισμών και Ινστιτούτων (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδος - ΣΕΠΕ, Ελληνικό Δίκτυο Επαγγελματιών Πληροφορικής - Heris, Οργανισμός Διαδραστικής Επικοινωνίας - IAB Hellas, Ελληνικό Ινστιτούτο Πληροφορικής και Επικοινωνιών της ΕΕΔΕ).

Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα κέρδισε δύο βραβεία στη διοργάνωση της απονομής των «Marketing Excellence Awards» στις 20 Νοεμβρίου 2017. Η πρωτοποριακή υπηρεσία i-bank pass της ΕΤΕ τιμήθηκε με πρώτο βραβείο στην κατηγορία «Connecting with Customers: Building Customer Relationships» αλλά και με το σημαντικό βραβείο της οργανωτικής επιτροπής «Being the Best of the Best: Leading Edge Thinking Marketing Excellence Award», όπου βραβεύτηκε η υποψηφιότητα που έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία αξιολόγησης ανεξαρτήτως κατηγορίας και επέδειξε τον πιο πρωτότυπο και πρωτοποριακό σχεδιασμό μάρκετινγκ. Στη διαγωνιστική διαδικασία περιλήφθηκαν βασικοί τομείς ανάπτυξης της οικονομίας όπως ο τουρισμός και οι εξαγωγές, ενώ υπήρξε στόχευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μέσω της ανάδειξης καλών στρατηγικών και πρακτικών μάρκετινγκ.

Η διοργάνωση των «Marketing Excellence Awards» αποτελεί τον μεγαλύτερο και πιο καταξιωμένο θεσμό αριστείας του μάρκετινγκ στην Ελλάδα και φορέας υλοποίησης είναι το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), με την επιστημονική συνεργασία της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ (ΕΛΑΜ) και της Direction Business Network, ενώ υποστηρίζεται από τον Τομέα Ηγεσίας της ΕΕΔΕ, την Ένωση Εταιριών Διαφήμισης και Επικοινωνίας (ΕΔΕΕ) και το Σύλλογο Εταιριών Δημοσκόπησης και Έρευνας Αγοράς (ΣΕΔΕΑ) (Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, <https://mea-eim.gr/>).

Τέλος, στο πλαίσιο απονομής των «Retail Business Awards 2017», τον Φεβρουάριο του 2018, η υπηρεσία i-bank pass βραβεύθηκε στην κατηγορία «Retailer Mobile App», ως η καλύτερη mobile εφαρμογή στον τραπεζικό κλάδο. Τα «Retail Business Awards» αποτελούν τον μεγαλύτερο θεσμό λιανικού εμπορίου και βιομηχανίας στην Ελλάδα, ο οποίος επιβραβεύει τις υγιείς επιχειρήσεις που συνεχίζουν να αποδεικνύουν τη δυναμική τους, να επενδύουν και να δημιουργούν θέσεις εργασίας, οδηγώντας τον κλάδο τους όλο και πιο μπροστά. Η διοργάνωση πραγματοποιείται κάθε χρόνο από την εταιρία Direction και το περιοδικό RetailBusiness σε συνεργασία με το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Λιανικής Πωλήσεως Ελλάδος (ΣΕΛΠΕ) και την Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (ΕΣΕΕ) και τελεί υπό την αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (<http://retailawards.gr/>).

#### **8.1.6.6 Η εφαρμογή Διαχείρισης Θέσεων Ταμείου**

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για συνεχή αναβάθμιση της εξυπηρέτησης που παρέχεται στην πελατεία από το δίκτυο των καταστημάτων της και σε συνδυασμό με την επιτυχημένη εφαρμογή της υπηρεσίας i-bank pass, η Εθνική Τράπεζα, αναγνωρίζοντας ότι η αναμονή για εξυπηρέτηση στα ταμεία παραμένει το μεγαλύτερο μειονέκτημα στην αντίληψη που διαμορφώνει η πελατεία για την Τράπεζα, σχεδίασε και υλοποίησε το Δεκέμβριο του 2017, μια καινοτόμο εφαρμογή για εσωτερική χρήση, προκειμένου να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση από το ανθρώπινο δυναμικό, της συναλλακτικής κίνησης στα ταμεία των καταστημάτων.

Με εφιαλτήριο την ήδη διενεργηθείσα από το 2015 αναβάθμιση του εξοπλισμού στα συστήματα παραγωγής αριθμών προτεραιότητας και την διασύνδεσή τους σε ένα ενιαίο δίκτυο, αλλά και την από το 2016 διάθεση της υπηρεσίας i-bank pass στο ευρύ κοινό, η Εθνική Τράπεζα δημιούργησε την εφαρμογή Διαχείρισης Θέσεων Ταμείου, διαθέτοντάς τη αρχικά σε 242 εκ των καταστημάτων της και με προοπτική επέκτασης



στο σύνολο του δικτύου της. Η εφαρμογή αυτή, που είναι εξαιρετικά απλή στη χρήση της και δεν απαιτεί εμπλοκή και χρονοβόρες διαδικασίες από τον χρήστη, αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο συμβουλευτικού χαρακτήρα προς τα στελέχη των καταστημάτων της Τράπεζας και συνδράμει άμεσα την καθημερινή τους προσπάθεια, ως προς τη βέλτιστη στελέχωση των θέσεων ταμείου, την καλύτερη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, τη μείωση του χρόνου αναμονής και την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών.



### Εφαρμογή Διαχείρισης Θέσεων Ταμείου

Καθώς οι ουρές αναμονής και η ταμειακή εξυπηρέτηση διαφοροποιούνται μεταξύ των καταστημάτων, βασική επιδίωξη της Τράπεζας παραμένει η εξυπηρέτηση μεγαλύτερου πλήθους πελατών σε μικρότερο χρόνο, κατανέμοντας κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό του κάθε καταστήματος. Η εφαρμογή Διαχείρισης Θέσεων Ταμείου, βασιζόμενη σε ένα μαθηματικό μοντέλο πρόβλεψης του συναλλακτικού φόρτου και προσομοίωσης της συναλλακτικής κίνησης και αντλώντας πραγματικά δεδομένα από το σύστημα προτεραιότητας του κάθε καταστήματος, εκτιμά τον αναμενόμενο φόρτο συναλλαγών στα ταμεία για κάθε μέρα του χρόνου, δημιουργεί ένα πλήρες ημερολόγιο για όλες τις ημέρες του χρόνου και τις κατατάσσει σε 3 κατηγορίες έντασης συναλλακτικής κίνησης (χαμηλής, μέτριας και υψηλής) προσδιορίζοντάς τες με αντίστοιχη χρωματική απεικόνιση.

Κατά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, το μοντέλο προτείνει και την κατάλληλη στελέχωση των ταμειακών θυρίδων με tellers και υπολογίζει ένα ανώτατο επιδιωκόμενο όριο χρόνου αναμονής, το οποίο αναφέρει ως «Όριο Μέγιστου Χρόνου Αναμονής», με στόχο τη διατήρηση της αναμονής σε αυτό το όριο. ώστε να επιτυγχάνεται ο έγκαιρος και κατάλληλος προγραμματισμός στελέχωσης των ταμείων. Με τον τρόπο αυτό, η εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη του κάθε καταστήματος να λαμβάνουν ενημέρωση οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν -ακόμα και από την προηγούμενη ημέρα- σχετικά με την ιστορικότητα του συναλλακτικού φόρτου

για κάθε ημέρα του χρόνου, το πλήθος των ενεργών θέσεων ταμείου (tellers), το πλήθος πελατών σε αναμονή σε πραγματικό χρόνο, το μέγιστο χρόνο αναμονής και τον εκτιμώμενο χρόνο αναμονής του τελευταίου εισιτηρίου, είτε φυσικού είτε ηλεκτρονικού.

Επίσης το μοντέλο, ανανεώνοντας τα δεδομένα του κάθε πέντε λεπτά, ειδοποιεί τα στελέχη κατά τη διάρκεια της ημέρας με αναδυόμενα μηνύματα στην οθόνη του Η/Υ τους, προτείνοντάς τους αυτόματα την κατάλληλη στελέχωση σε tellers, στα πλαίσια είτε της ενίσχυσης, είτε της αποδέσμευσής τους, προκειμένου να επιτυγχάνεται η βέλτιστη διαχείριση της συναλλακτικής κίνησης του καταστήματος. Τέλος, με τη διασύνδεση της συγκεκριμένης εφαρμογής στο ενιαίο δίκτυο των καταστημάτων, η λήψη αντίστοιχης ενημέρωσης σχετικά με τη συναλλακτική κίνηση της κάθε μονάδας, καθίσταται πλέον διαθέσιμη τόσο στις Διευθύνσεις Δικτύου, όσο και στους Περιφερειακούς Διευθυντές του Δικτύου, προκειμένου αυτοί να συνδράμουν στην καλύτερη επισκόπηση και βέλτιστη διαχείριση της συναλλακτικής κίνησης των καταστημάτων που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά τους.

#### **8.1.6.7 Η αναβάθμιση της υπηρεσίας i-bank pass σε i-bank pass plus**

Τον Ιούλιο του 2019, η Τράπεζα εξέλιξε ακόμα περισσότερο τις υφιστάμενες δυνατότητες της mobile εφαρμογής i-bank pass, δημιουργώντας μια νέα λειτουργικότητα, το i-bank pass plus. Η υπηρεσία αυτή παρέχει πλέον την ευκαιρία στο συναλλακτικό κοινό, πελάτες και μη πελάτες της Τράπεζας, να κλείνουν ηλεκτρονικό ραντεβού για τις υπόλοιπες υπηρεσίες του καταστήματος από το οποίο επιθυμούν να εξυπηρετηθούν, εκτός των ταμειακών θυρίδων, από την ίδια mobile εφαρμογή και με τον ίδιο εύκολο τρόπο όπως το ηλεκτρονικό εισιτήριο προτεραιότητας.

Ουσιαστικά, τόσο οι πελάτες όσο και τα στελέχη των καταστημάτων της Τράπεζας, δύνανται να προγραμματίζουν τις μεταξύ τους συναντήσεις, ώστε να κατανέμουν καλύτερα και να αξιοποιούν πιο ποιοτικά το διαθέσιμο χρόνο τους, να διερευνώνται και να ικανοποιούνται καλύτερα οι ανάγκες των πελατών, πέραν των ταμειακών τους συναλλαγών, ώστε να λαμβάνουν υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτηση την οποία να αντιλαμβάνονται και να εκτιμούν.



Μέσω της εφαρμογής i-bank pass για έξυπνα κινητά τηλέφωνα, που διατίθεται τόσο για συσκευές Android (έκδοση 4.0.3 και μεταγενέστερη), όσο και για Apple iOS (έκδοση 9.0 και μεταγενέστερη) κάθε χρήστης δύναται, από Δευτέρα έως Παρασκευή και ώρες από 08:30 έως 13:30, να δημιουργήσει έως δύο ηλεκτρονικά ραντεβού ανά ημέρα, ενώ καθένα μπορεί να ισχύει το νωρίτερο για την επόμενη εργάσιμη ημέρα και για διάστημα μέχρι ενός μήνα.

Προκειμένου να δημιουργηθεί το ηλεκτρονικό ραντεβού για κάποιο κατάστημα του δικτύου, ο χρήστης καλείται να επιλέξει από μια λίστα τεσσάρων ομάδων του καταστήματος, αυτή που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του και το θέμα για το οποίο επιθυμεί τη συνάντηση. Η κατηγοριοποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας σε ομάδες, ακολουθεί το μοντέλο της πελατοκεντρικής της λειτουργίας, με αποτέλεσμα να διακρίνονται τέσσερις βασικές ομάδες που αντιστοιχούν στα αρμόδια στελέχη του κάθε καταστήματος.

Η κατηγορία «Εξυπηρέτηση Ιδιωτών» περιλαμβάνει τις καταθέσεις, τις κάρτες, τα συστήματα αποδοχής πληρωμών με κάρτες - POS, τα αποταμιευτικά προγράμματα, τα προγράμματα ασφάλισης υγείας, τις συναλλαγές και υπηρεσίες μέσω εναλλακτικών δικτύων i-bank, καθώς και οτιδήποτε άλλο δεν εμπίπτει σε μία από τις επόμενες κατηγορίες. Η κατηγορία «Δάνεια και Ρυθμίσεις Ιδιωτών» περιλαμβάνει τα στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια της αντίστοιχης ομάδας πελατών, ενώ η κατηγορία «Εξυπηρέτηση Premium Banking» αφορά τον προγραμματισμό ραντεβού με υπεύθυνο πιστοποιημένο στέλεχος του καταστήματος για επενδυτικά προϊόντα. Τέλος, η κατηγορία «Εξυπηρέτηση Business Banking» αναφέρεται στην ομάδα εξυπηρέτησης υφιστάμενων και νέων επιχειρηματικών πελατών, η οποία υλοποιεί όλες τις εργασίες που τους αφορούν.

Για την επιβεβαίωση της επιτυχούς δημιουργίας και καταχώρησης του ηλεκτρονικού ραντεβού, ο χρήστης της εφαρμογής λαμβάνει ένα ηλεκτρονικό και ένα γραπτό μήνυμα

(e-mail και sms) με τις λεπτομέρειες της κράτησής του, ενώ μία ημέρα πριν το ραντεβού, καθώς και μία ώρα πριν την προκαθορισμένη ώρα έναρξης του ραντεβού, λαμβάνει ένα γραπτό μήνυμα υπενθύμισης, με σκοπό την έγκαιρη μετάβασή του στο Κατάστημα, από το οποίο επιθυμεί να εξυπηρετηθεί και για το οποίο έχει κλείσει το ραντεβού. Παράλληλα, η δυνατότητα δημιουργίας ηλεκτρονικού ραντεβού με πελάτη, έχει δοθεί και στο προσωπικό των καταστημάτων τα οποία υποστηρίζουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία, προκειμένου να καταχωρούν τα αιτήματα των πελατών τους και να προγραμματίζουν πιο εύκολα τις συναντήσεις μαζί τους.

Μια επίσης πολύ σημαντική δυνατότητα που παρέχεται μέσω της υπηρεσίας i-bank pass plus, αλλά αφορά στο προσωπικό και στα στελέχη των καταστημάτων, είναι η αξιολόγηση των υλοποιημένων ραντεβού και η τήρηση σχετικών ηλεκτρονικών σημειώσεων. Μέσω της αντίστοιχης εφαρμογής διαχείρισης ραντεβού που έχει δημιουργηθεί για τα καταστήματα του δικτύου, κάθε εργαζόμενος/χρήστης της υπηρεσίας δύναται να αξιολογεί την έκβαση των ηλεκτρονικών ραντεβού που υλοποιεί, με βάση τις υφιστάμενες επιλογές της εφαρμογής (θετική έκβαση, σε εξέλιξη, αρνητική έκβαση), αλλά και να συμπληρώνει τα αντίστοιχα δικά του σχόλιά του για κάθε περίπτωση. Μέσω αυτής της δυνατότητας, επιτυγχάνεται η τήρηση ιστορικότητας ως προς τις προτάσεις και τη στάση του πελάτη κάθε φορά και παρέχεται πολύτιμη αναπληροφόρηση προς τον επικεφαλής της κάθε μονάδας, αλλά και προς την Τράπεζα γενικότερα, για το καλύτερο σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, που να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών αλλά και να ισοσταθμίζουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις.

Κατά το διάστημα αυτό, η υπηρεσία i-bank pass plus υποστηρίζεται από 15 καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας, εκ των οποίων 14 βρίσκονται στην Αττική (Αθήνα, Ν. Ιωνία, Χαλάνδρι, Κηφισιά, Περιστερί, Πειραιάς, Ηλιούπολη) και 1 στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα, η Εθνική Τράπεζα πρόκειται να επεκτείνει τη διαθεσιμότητα υπηρεσίας σε περισσότερα καταστήματα του δικτύου της, εντάσσοντάς τα σταδιακά στη νέα λειτουργικότητα, με στόχο την εξυπηρέτηση μεγαλύτερης μερίδας πελατών και τη διευκόλυνση των εργασιών του δικτύου.

## **8.2 Η Προώθηση των Ψηφιακών Καναλιών i-bank της Εθνικής Τράπεζας**

Βασικός πυλώνας της ψηφιακής στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας είναι η υποστήριξη του πελατοκεντρικού μοντέλου λειτουργίας της, με έμφαση στο σχεδιασμό έξυπνων ψηφιακών λύσεων που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των πελατών, καθώς

και στην παροχή υψηλής εμπειρίας εξυπηρέτησης συναλλαγών από όλα τα διαδικτυακά (online) κανάλια της τράπεζας.

Κύρια προτεραιότητα αποτελεί επίσης η ενίσχυση της καινοτομίας και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, σε ένα περιβάλλον όπου οι νέες τεχνολογίες και αλλαγές στο διεθνές κανονιστικό πλαίσιο αυξάνουν τον ανταγωνισμό από νέους παίκτες, όπως εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με χρήση νέων τεχνολογιών (Fintech), αλλά και τα μικρά ιδρύματα Λιανικής Τραπεζικής που ιδρύονται τα τελευταία χρόνια παρέχοντας αποκλειστικά διαδικτυακές υπηρεσίες (Challenger Banks).

Η Εθνική Τράπεζα λαμβάνει πλήθος πρωτοβουλιών μέσω της πλατφόρμας i-bank, προκειμένου να υποστηρίξει το σχεδιασμό και ανάπτυξη έξυπνων ψηφιακών λύσεων που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των πελατών, αλλά και τη χρήση από αυτούς, που περιλαμβάνει την εκμάθηση και εξοικείωσή τους με τις νέες υπηρεσίες και τεχνολογίες. Οι πρωτοβουλίες και δράσεις τις ΕΤΕ για τη στήριξη και περαιτέρω προώθηση των ψηφιακών καναλιών της, περιλαμβάνουν:

- τα καταστήματα ηλεκτρονικής τραπεζικής εξυπηρέτησης i-bank stores
- τη δράση «Δειξ' τους» για τη μείωση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού
- τις υπηρεσίες i-bank alert και i-bank statements
- την εκπαίδευση του προσωπικού (σεμινάρια αίθουσας, e-learning, webinars)
- την πρωτοβουλία κινητοποίησης του προσωπικού i-bank genius
- τη δημιουργία και ένταξη του δείκτη επίτευξης ψηφιακής μετάπτωσης στη στοχοθεσία των καταστημάτων
- το πρόγραμμα συνολικής επιβράβευσης των πελατών go4more και τις προωθητικές του ενέργειες (καμπάνιες).

### **8.2.1 Τα i-bank stores και η Δράση «Δειξ' τους»**

Η πλειοψηφία των πελατών αναζητά τη σημερινή εποχή, προϊόντα και υπηρεσίες που να συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα της ψηφιακής τεχνολογίας (digital) με τη μακροχρόνια δοκιμασμένη προσωπική εξυπηρέτηση στο κατάστημα (physical). Η αναδυόμενη τάση του «phygital» αποτελεί σημαντική πρόκληση για τις τράπεζες και η έννοιά της αποδίδει ουσιαστικά το νέο υβριδικό συνδυασμό ψηφιακού και φυσικού καναλιού που αναζητούν οι πελάτες και υιοθετούν σταδιακά οι μεγαλύτερες τράπεζες διεθνώς. Η Εθνική Τράπεζα, εκτός από την προσφορά ενός καινοτόμου ψηφιακού

χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών, δίνει μεγάλη έμφαση στην ενθάρρυνση της χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών από τους πελάτες της, διατηρώντας μια προσέγγιση προσανατολισμένη στον πελάτη μέσα σε ένα ταχύτατα ψηφιοποιημένο περιβάλλον.

Στο πλαίσιο της εξέλιξης της πελατοκεντρικής της στρατηγικής, δίνοντας έμφαση στην υψηλή διαλαμβανόμενη εμπειρία εξυπηρέτησης από τους πελάτες (customer experience) αλλά και στην ολοένα και περισσότερη διείσδυση των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα, η Εθνική Τράπεζα ανταποκρινόμενη στην πρόκληση του «rhygital», εισήγαγε ήδη από τις αρχές του 2011 το πρώτο ψηφιακό κατάστημα στην Ελλάδα (digital branch) και ένα από τα πρώτα παγκοσμίως, με την ονομασία «i-bank store».

Πρόκειται για ένα πολυχώρο ηλεκτρονικής τραπεζικής (concept store), εφοδιασμένο με εξοπλισμό και υποδομές τελευταίας τεχνολογίας, που συγκεντρώνει μια σειρά από καινοτομίες κυρίως τεχνολογικές, αλλά παράλληλα αρχιτεκτονικές και οικολογικές, συνδυάζοντας με μοναδικό τρόπο το φυσικό κατάστημα με τον ψηφιακό κόσμο, τον σύγχρονο αρχιτεκτονικό σχεδιασμό με τις νέες τεχνολογίες, την τραπεζική εξυπηρέτηση με την επιμόρφωση και την ψυχαγωγία, με στόχο να προσφέρει στους επισκέπτες μία ξεχωριστή εμπειρία «rhygital» τραπεζικής εξυπηρέτησης.



Δίνοντας έμφαση στις νέες τεχνολογίες, τα ψηφιακά μέσα και πολύ περισσότερο στην εμπειρία που αποκομίζει ο επισκέπτης τους, τα i-bank stores περιλαμβάνουν μια σειρά από καινοτόμα στοιχεία, ορισμένα από τα οποία είναι τα εξής:

- διαδραστική επιφάνεια (interactive wall) με χρήση εφαρμογών επαυξημένης πραγματικότητας (augmented reality) και παιχνιδιών αφής,
- σύστημα κατακόρυφου κήπου, ειδικού για εσωτερικούς χώρους, που αποτελεί μια εναλλακτική οικολογική πρόταση, προσφέροντας οξυγόνο με χαμηλότερη κατανάλωση ενέργειας,
- ψηφιακός τοίχος με προβολή μηνυμάτων και video,
- εξυπηρέτηση πελατών μέσω video banking (internet/video banking booth),
- σημείο επίδειξης (demo point) των υπηρεσιών i-bank για συναλλαγές μέσω smartphone και tablet,
- οθόνη αφής όπου οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να μάθουν πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες i-bank.

Τα καταστήματα i-bank stores, δεν διαχειρίζονται μετρητά απευθείας από τους επισκέπτες/πελάτες και συνεπώς δεν διαθέτουν ταμειακές θυρίδες. Απευθύνονται

όμως σε όλους τους επισκέπτες, πελάτες και μη πελάτες της Τράπεζας, οι οποίοι σε ένα περιβάλλον υψηλής τεχνολογίας έχουν την ευκαιρία να ενημερωθούν για όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank της ΕΤΕ καθώς και για τη συμβολή τους στη βελτίωση της καθημερινότητας, όπως Internet, Phone και Mobile Banking, ATM, APS, i-bank POS, i-bank Pay και i-bank Pay4B, i-bank payband, i-bank Pay Spot, i-bank Simple Pay και οι πάγιες εντολές. Οι επισκέπτες μπορούν επίσης, με την υποστήριξη της εξειδικευμένης ομάδας i-bank store, να εξοικειωθούν με τη χρήση των υπηρεσιών ψηφιακής τραπεζικής, να δοκιμάσουν τη λειτουργικότητά τους στο ειδικά διαμορφωμένο σημείο επίδειξης του καταστήματος (demo point) και να διερευνήσουν μια νέα προοπτική στη διεκπεραίωση των καθημερινών τραπεζικών τους συναλλαγών με γρήγορο και απλό τρόπο.

Ακόμη, οι επισκέπτες ενός i-bank store μπορούν να πλοηγηθούν ελεύθερα στο διαδίκτυο από το φορητό υπολογιστή ή το κινητό τους τηλέφωνο, μέσω της δωρεάν ασύρματης πρόσβασης (free WiFi) που παρέχεται στα i-bank stores και να εκπαιδευτούν στη χρήση των νέων τύπων μηχανημάτων i-bank Internet Banking για το κοινό (Self Service Kiosks), πραγματοποιώντας συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο. Επιπλέον, με την καθοδήγηση της ομάδας του i-bank store που βρίσκεται στο χώρο, οι επισκέπτες δύνανται να προχωρούν και να διεκπεραιώνουν πλήθος τραπεζικών πράξεων μέσω των εναλλακτικών δικτύων, να προβαίνουν σε άνοιγμα λογαριασμού στην ΕΤΕ και να αποκτούν πρόσβαση στα ψηφιακά κανάλια i-bank της Τράπεζας, ώστε να μπορούν να εξυπηρετούνται από όπου και αν βρίσκονται σε 24ωρη βάση.

Η αρχιτεκτονική και οι τεχνολογίες των i-bank stores, που είναι κατάλληλες και για άτομα με ειδικές ανάγκες, επιτρέπουν στα καταστήματα αυτά να λειτουργούν, εκτός από πλατφόρμες παρουσίασης και εξοικείωσης με τα ψηφιακά εργαλεία και υπηρεσίες της Εθνικής Τράπεζας, ως χώροι όπου οι επισκέπτες μπορούν να χαλαρώσουν και να διασκεδάσουν μέσω εφαρμογών κινητικών παιχνιδιών (kinetic) στη διαδραστική επιφάνεια του καταστήματος και παράλληλα να εξοικειωθούν με τη χρήση των τεχνολογιών αφής και επαυξημένης πραγματικότητας. Παράλληλα, τα i-bank stores λειτουργούν και ως χώροι γνώσης και καινοτομίας (innovation and learning lab), φιλοξενώντας δραστηριότητες για την τεχνολογία, το διαδίκτυο και τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους επισκέπτες τους να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια σε συνεργασία με γνωστούς φορείς και εταιρίες τεχνολογίας.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ένα μεγάλο μέρος της πελατείας της Τράπεζας είναι ηλικίας άνω των 50 ετών, ο στόχος της τράπεζας δεν είναι μόνο να εκπαιδεύσει τους πελάτες



της σχετικά με τα οφέλη από τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων, αλλά και να τους εκπαιδεύσει σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δράση «Δείξ' τους» που ξεκίνησε να υλοποιείται το 2011 από την Εθνική Τράπεζα, με σκοπό τη μείωση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού.



Η πρωτοβουλία αυτή έχει ως στόχο την ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση των νέων ανθρώπων, ώστε να μεταφέρουν τις γνώσεις τους και να «διδάξουν» σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας -μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων-, τον τρόπο χρήσης του Η/Υ, την πλοήγηση και τις απειλές στο διαδίκτυο, την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καθώς και την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter κλπ.). Οι δράσεις του προγράμματος «Δείξ' τους» φιλοξενούνται στους χώρους των i-bank stores στο The Mall Athens και στην Πλατεία Αριστοτέλους στη Θεσσαλονίκη και μέχρι σήμερα εκατοντάδες ηλικιωμένοι «μαθητές» και νέοι εθελοντές «καθηγητές» έχουν συμμετάσχει στους σχετικούς κύκλους μαθημάτων.

Σήμερα, σχεδόν 9 χρόνια μετά τα εγκαίνια του πρώτου i-bank store στο εμπορικό κέντρο The Mall Athens στο Μαρούσι, στην Ελλάδα λειτουργούν συνολικά οκτώ i-bank stores, εκ των οποίων τέσσερα στην Αθήνα, δύο στη Θεσσαλονίκη, ένα στη Λάρισα και ένα στην Ξάνθη. Με βάση στοιχεία της Τράπεζας, από το 2011 έως τα τέλη του 2015, μετρήθηκαν συνολικά 3 εκατ. επισκέπτες στο δίκτυο των i-bank stores στην Ελλάδα. Μόνο κατά το έτος 2017, η επισκεψιμότητα στα i-bank stores ξεπέρασε το 1 εκατ. πελάτες, ενώ πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 75 χιλ. εργασίες και 30 χιλ. πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών αιχμής.

Κατά το 2018, στο νέο i-bank store της Ξάνθης που εγκαινιάστηκε το Δεκέμβριο, πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 27 χιλ. τραπεζικές εργασίες, εκ των οποίων το 50% αφορούσε σε προώθηση προϊόντων ψηφιακών καναλιών, ενώ στα ATM και APS

που φιλοξενούνται στο χώρο του καταστήματος, εξυπηρετήθηκαν 220 χιλ. συναλλαγές, σε μία πόλη όπου ο πληθυσμός της αριθμεί περίπου 56 χιλ. κατοίκους και υφίστανται εν λειτουργία 2 ακόμα καταστήματα του δικτύου της Εθνικής Τράπεζας. Επίσης, κατά το 2018, το ποσοστό των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών αιχμής από τα i-bank stores συνολικά, αυξήθηκε κατά 116% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, με την περαιτέρω αύξησή του να συγκαταλέγεται ήδη στους στόχους και τις επιδιώξεις της Τράπεζας για τα επόμενα έτη.

### 8.2.2 Οι Υπηρεσίες i-bank alert και i-bank statements

Μέσω της υπηρεσίας «i-bank statements», που παρέχεται από το κανάλι του «i-bank Internet Banking» της Τράπεζας, κάθε πελάτης δύναται να έχει άμεση πρόσβαση, οποιαδήποτε στιγμή επιθυμεί, στη μηνιαία κίνηση των λογαριασμών καταθέσεων που τηρεί στην Εθνική Τράπεζα, αλλά και στους λογαριασμούς που εκδίδονται για τις πιστωτικές του κάρτες και τα στεγαστικά ή καταναλωτικά του δάνεια. Διακόπτοντας την ταχυδρομική αποστολή των μηνιαίων έγχαρτων αντιγράφων και λογαριασμών προς τους πελάτες, η Τράπεζα εξοικονομεί λειτουργικό κόστος, διευρύνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της προς αυτούς και εξασφαλίζει μεγαλύτερη προστασία ως προς τα προσωπικά τους δεδομένα, ανταποκρινόμενη παράλληλα και στις νεότερες κανονιστικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας (GDPR). Ταυτόχρονα συνεισφέρει έμπρακτα και ουσιαστικά στην προστασία του περιβάλλοντος, επιτυγχάνοντας τη μείωση της χρήσης χαρτιού και συμβάλει αποτελεσματικά στην εξοικονόμηση φυσικών πόρων, στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής της Ευθύνης.



Ενεργοποιώντας την υπηρεσία i-bank statements, οι πελάτες της Τράπεζας απολαμβάνουν δυνατότητες ψηφιακής διαχείρισης των ειδοποιητηρίων οφειλών τους, έχουν πρόσβαση ανά πάσα στιγμή σε αυτά, ενώ μπορούν να ενημερώνονται άμεσα και δωρεάν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) για κάθε νέο ειδοποιητήριο που εκδίδεται, χωρίς να αναμένουν την παραλαβή του μέσω «φυσικού» ταχυδρομείου. Επιπλέον, η Τράπεζα επιδιώκοντας την περαιτέρω διεύρυνση της υπηρεσίας στην

πελατεία και την επίτευξη ψηφιακής κουλτούρας και φιλοσοφίας, προσφέρει ως κίνητρο για κάθε μηνιαίο statement που εκδίδεται, ανταποδοτικούς «πόντους» μέσω του προγράμματος συνολικής επιβράβευσης go4more που εφαρμόζει.

Μια ακόμα υπηρεσία της Εθνικής Τράπεζας που προάγει την ευελιξία στην ενημέρωση των πελατών και αυξάνει την ασφάλεια των διενεργούμενων συναλλαγών τους, είναι και το «i-bank alert», που επίσης υπάγεται στην ομπρέλα των εργαλείων και μεθόδων προώθησης των ψηφιακών καναλιών i-bank της Εθνικής Τράπεζας. Η υπηρεσία, δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της ΕΤΕ που εγγράφονται σε αυτή, να λαμβάνουν ειδοποιήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) ή γραπτού μηνύματος (sms), για συναλλαγές που αφορούν την κίνηση και τη μεταβολή του υπολοίπου, τόσο των καταθετικών λογαριασμών τους, όσο και των χρεωστικών, πιστωτικών ή προπληρωμένων καρτών τους.



Η υπηρεσία i-bank alert μπορεί να ενεργοποιηθεί τόσο με την επίσκεψη του πελάτη σε κάποιο κατάστημα του δικτύου της ΕΤΕ, όσο και πρωτόβουλα με την επιλογή ενός εκ των τριών παρεχόμενων «πακέτων», που διατίθενται στους πελάτες μέσω του καναλιού ηλεκτρονικής τραπεζικής i-bank Internet Banking. Οι τύποι των ειδοποιήσεων (alerts) που λαμβάνουν οι εγγεγραμμένοι στην υπηρεσία πελάτες, περιλαμβάνουν και λειτουργικές πληροφορίες, όπως η ενεργοποίηση, απενεργοποίηση, ανανέωση ή επικείμενη λήξη του πακέτου, η εξάντληση του 80% των διαθέσιμων sms κ.τ.λ.,

### **8.2.3 Η Εκπαίδευση του Προσωπικού μέσω Σεμιναρίων**

Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η κύρια στρατηγική επιδίωξη της Εθνικής Τράπεζας είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της, η διαχείριση των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους στη λειτουργία και τις καθημερινές εργασίες της Τράπεζας. Παρόλα αυτά, ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει εξίσου καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς η ενημέρωση, η συνεχής εκπαίδευση, η εξοικείωση με τις νέες μεθοδολογίες και η απόκτηση νέων

δεξιοτήτων από το προσωπικό, αποτελούν τα συστατικά στοιχεία που θα επιτρέψουν την ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου παράγοντα στη νέα εποχή του ψηφιακού κόσμου και θα ενισχύσουν την δυναμική της Τράπεζας.

Όπως δήλωσε ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, κ. Παύλος Μυλωνάς, κατά την ομιλία του στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της ΕΤΕ, το 2018: *«...Η ψηφιακή τεχνολογία και οι αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο δημιουργούν ευκαιρίες σε νέους πιο ευέλικτους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά. Η επιβίωση των συστημικών τραπεζών απαιτεί σημαντικές αλλαγές στο λειτουργικό τους μοντέλο. Χωρίς καθυστέρηση πρέπει να υιοθετήσουμε τη νέα ψηφιακή τεχνολογία ώστε να γίνουμε πολύ πιο ευέλικτοι στην παροχή υπηρεσιών και με σημαντικά χαμηλότερο λειτουργικό κόστος. Τούτο αναγκαστικά θα οδηγήσει στην αυτοματοποίηση όλων των διαδικασιών και τη λειτουργία μικρότερου και πιο ευέλικτου δικτύου καταστημάτων. Θα απαιτήσει επίσης, την προσφορά πολύ υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών και πιο καινοτόμων προϊόντων. Αυτό το νέο λειτουργικό μοντέλο δεν είναι συμβατό με την παλιά κουλτούρα του τραπεζοϋπάλληλου. Οι τραπεζοϋπάλληλοι θα πρέπει να δρουν ως οικονομικοί σύμβουλοι των πελατών, τόσο των επιχειρήσεων όσο και των νοικοκυριών, γεγονός που απαιτεί νέες δεξιότητες και διαφορετικό τρόπο σκέψης...».*

Προς αυτή την κατεύθυνση η Τράπεζα έχει υιοθετήσει τα τελευταία χρόνια σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους, παρουσιάζοντας εμπειριστατωμένες έρευνες, εισάγοντας νέο, επικαιροποιημένο υλικό για τα σεμινάρια αίθουσας αλλά υλοποιώντας και περισσότερα προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, ψηφιοποιώντας έτσι μεγάλο ποσοστό της εκπαίδευσης των εργαζομένων (περίπου το 70%), μέσω του εργαλείου e-learning.

Για την Εθνική Τράπεζα, η συνεχής ενασχόληση και παρακολούθηση από το προσωπικό των ηλεκτρονικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων, ιδιαίτερα αυτών που σχετίζονται με τα ψηφιακά κανάλια και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τράπεζας, είναι επιβεβλημένη, φροντίζοντας για τη συνεχή ανανέωση του εκπαιδευτικού υλικού αλλά και την αναζήτηση νέων, σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό, η ΕΤΕ, υλοποίησε το 2015, για πρώτη φορά στην Τράπεζα, πιλοτικές διοργανώσεις εικονικής τάξης (webinars), με ζωντανή παρακολούθηση μέσω τηλεδιάσκεψης. Πλεονέκτημα της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες παρακολουθούν τα σεμινάρια από τη θέση εργασίας τους, ενώ παράλληλα ο εισηγητής παρουσιάζει τα εκπαιδευτικά θέματα σε ειδικό χώρο, κατάλληλα διαμορφωμένο για αυτό το σκοπό. Η όλη διαδικασία δημιούργησε πολύ θετικές εντυπώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό της Τράπεζας που συμμετείχε σε αυτή, τόσο όσον αφορά στην ευελιξία της και την καλύτερη αξιοποίηση και οικονομία του χρόνου, όσο και από την άποψη της ελαχιστοποίησης των απαιτούμενων οικονομικών πόρων.

Η υποστήριξη που παρέχει η Τράπεζα στο προσωπικό της μέσω των σεμιναρίων που σχεδιάζει και υλοποιεί, δίνει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να λαμβάνει τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες, αλλά και να προετοιμάζεται κατάλληλα προκειμένου να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της νέας ψηφιακής εποχής, τις οποίες ευθέως τόνισε ο Διευθύνων Σύμβουλος της Τράπεζας κατά την εναρκτήρια ομιλία του στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων τον Ιούλιο του 2018, τμήμα της οποίας αναφέρθηκε παραπάνω.

Επιπλέον, η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί σημαντική επιδίωξη της Τράπεζας, καθώς θα συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που προάγουν την ψηφιακή κουλτούρα στον Οργανισμό, τόσο στο νεότερο ηλικιακά προσωπικό που είναι ήδη εξοικειωμένο με τη νέα πραγματικότητα, όσο και στα μεγαλύτερα σε ηλικία στελέχη, τα οποία είχαν συνηθίσει σε άλλες πρακτικές και μεθόδους εργασίας. Με τον τρόπο αυτό, η Τράπεζα ανταποκρίνεται ταχύτερα στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της, διαχειρίζεται πιο αποτελεσματικά την εκπαιδευτική διαδικασία και συμβάλλει σταδιακά στην προαγωγή της ψηφιακής κουλτούρας.

#### **8.2.4 Η Πρωτοβουλία i-bank genius**

Όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η Εθνική Τράπεζα, αναγνωρίζοντας ότι η επιτυχής ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων της εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα του προσωπικού της να προσαρμόζει και να διαχειρίζεται επιτυχώς οποιαδήποτε πρόκληση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, επενδύει τα τελευταία χρόνια σημαντικά σε υποδομές και υπηρεσίες που διασφαλίζουν την εκπαίδευση και ομαλή μετάβαση στην ψηφιακή εποχή. Παρόλα αυτά, διαπιστώνεται καθημερινά ότι η εξασφάλιση της επιτυχίας έγκειται στην ανάπτυξη μιας ευνοϊκής κουλτούρας ως προς την πραγματοποίηση καθημερινών συναλλαγών μέσω των ψηφιακών καναλιών της Τράπεζας, η οποία να απευθύνεται τόσο προς τους πελάτες, όσο και προς τους συνεργάτες, τους συναδέλφους και τους οικείους τους.

Προκειμένου η Τράπεζα να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοί της και ιδίως όσοι δραστηριοποιούνται στο δίκτυο των καταστημάτων της, εξοικειώνονται με τη λειτουργία και τη χρήση του συνόλου των ψηφιακών της καναλιών και μπορούν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά τα οφέλη τους σε πελάτες αλλά και συναδέλφους τους και να τους εκπαιδεύσουν, ξεκίνησε το Μάρτιο του 2017 την πρωτοβουλία κινητοποίησης και επιβράβευσης του προσωπικού «i-bank genius» τυγχάνοντας μεγάλης ανταπόκρισης και συγκεντρώνοντας ήδη τους πρώτους τρεις μήνες δράσης, σχεδόν 400 συμμετοχές πρεσβευτών.



Η πρωτοβουλία αυτή, αποτελεί μια στοχευμένη δράση της Εθνικής Τράπεζας με εθελοντικές συμμετοχές του ανθρώπινου δυναμικού και έχει ως αποστολή της τη διάδοση της νέας τεχνολογίας τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της Τράπεζας και την ανάπτυξη κουλτούρας πραγματοποίησης συναλλαγών με ηλεκτρονικά μέσα. Οι επιλεγμένοι υπάλληλοι από κάθε κατάστημα και μονάδα της Τράπεζας έχουν μετατραπεί σε «έξυπνοι πρεσβευτές» της και εκπαιδεύουν σε συστηματική βάση, τόσο τους συναδέλφους και συνεργάτες τους, όσο και τους πελάτες, σχετικά με τα οφέλη των ψηφιακών καναλιών και τις λύσεις που παρέχει η Τράπεζα μέσω αυτών, για την διενέργεια των καθημερινών συναλλαγών. Εκτός όμως από την ενημέρωση και την εκπαίδευση του κοινού, στόχος της ομάδας i-bank genius είναι η σταδιακή μεταλαμπάδευση της ψηφιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας πραγματοποίησης συναλλαγών και της εν γένει κάλυψης των καθημερινών -και όχι μόνον- αναγκών, «χωρίς μετρητά».

Η πρωτοβουλία i-bank genius εμπλέκει στις δράσεις της τρεις διακριτές ομάδες εργαζομένων: τους πρεσβευτές, τους μέντορες και την κεντρική συντονιστική ομάδα. Οι πρεσβευτές, που είναι και οι περισσότεροι αριθμητικά, αποτελούνται από εθελοντές, ανεξαρτήτως θέσης ευθύνης, αντικειμένου εργασίας ή μονάδας όπου υπηρετούν, με εξοικείωση στη χρήση νέων τεχνολογιών, οι οποίοι επιδεικνύουν ενδιαφέρον και διάθεση για την ενεργή συμμετοχή τους σε στοχευμένες δράσεις ενημέρωσης του κοινού. Η ομάδα εθελοντών πρεσβευτών, αποτελεί ουσιαστικά μία διαδραστική κοινότητα ατόμων που μοιράζεται το όραμα της ανάδειξης των πλεονεκτημάτων της τεχνολογίας και αναλαμβάνει ενεργό ρόλο στη διάδοση της χρήσης των ηλεκτρονικών δικτύων της Τράπεζας, καθώς και των δυνατοτήτων που αυτά παρέχουν στην κάλυψη των καθημερινών συναλλακτικών αναγκών.

Οι μέντορες από την άλλη πλευρά, αποτελούνται από ανώτατα στελέχη της Τράπεζας και ιδίως επικεφαλής των κεντρικών υπηρεσιών (Διευθύνσεων Δικτύου, Περιφερειακών Διευθύνσεων) και των καταστημάτων της, οι οποίοι καλούνται να αναλάβουν το ρόλο καθοδηγητή, για την αποτελεσματική διάχυση της κουλτούρας υποστήριξης και ανάπτυξης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Τράπεζας, τόσο σε κάθε στάδιο σχεδιασμού, ανάπτυξης και υλοποίησης υπηρεσιών, προϊόντων και διαδικασιών, όσο και στο καθημερινό έργο των μελών i-bank genius, με το να διευκολύνουν και να προωθούν το έργο τους, να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις της ομάδας και να προβάλλουν τη σημασία της.

Τέλος, η κεντρική συντονιστική ομάδα έχει συσταθεί για την υποστήριξη της πρωτοβουλίας και αποτελείται από στελέχη των Διευθύνσεων Στρατηγικής Δικτύου Καταστημάτων, Ψηφιακών Καναλιών, Ανάπτυξης Προσωπικού, Εφαρμογών Πληροφορικής και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας Ομίλου. Στις αρμοδιότητές της εντάσσονται: η προβολή των δράσεων της ομάδας i-bank genius, ο συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων Μονάδων της Τράπεζας για την κατάρτιση του πλάνου δράσεων και την υλοποίησή του, η διαχείριση της επικοινωνίας της ομάδας, η μετάδοση των νέων στόχων και η υποστήριξη των δράσεων, η προετοιμασία και διαμόρφωση του κατάλληλου ενημερωτικού και εκπαιδευτικού υλικού για τα μέλη σε μορφή e-learning, η ανατροφοδότηση από τις δράσεις της ομάδας και η παροχή συνδρομής στα μέλη της.

Σήμερα, οι πρεσβευτές των ψηφιακών καναλιών i-bank αριθμούν 840 μέλη τα οποία προέρχονται από όλους τους χώρους της Τράπεζας, με διαφορετικές γνώσεις, εργασιακές εμπειρίες και εξειδίκευση, ο συνδυασμός των οποίων κάνει την ομάδα αποτελεσματικότερη. Τα μέλη έχουν ήδη δημιουργήσει μια δυναμική κοινότητα στο εσωτερικό περιβάλλον της Τράπεζας, μοιράζοντας ιδέες και εμπειρίες μέσω μιας ειδικής πλατφόρμας, με τα αποτελέσματα της συμβολής τους να καταγράφονται πολύ θετικά.

Η πρωτοβουλία i-bank genius αποφέρει σημαντικά οφέλη τόσο για τους πελάτες όσο και για την Τράπεζα και αναμένεται να αποδώσει ακόμα περισσότερα σε μεσοπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να καλλιεργήσουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες και να ενισχύσουν τις γνώσεις τους σχετικά με την πραγματοποίηση συναλλαγών μέσω εναλλακτικών δικτύων, εξοικονομώντας προσωπικό χρόνο, «χτίζοντας» το αφορολόγητο όριό τους και κερδίζοντας ανταποδοτικούς πόντους με τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα επιβράβευσης go4more της Τράπεζας.



Η διαμόρφωση ευνοϊκής κουλτούρας προς την καθημερινή χρήση ηλεκτρονικών μέσων για τη διενέργεια συναλλαγών, σε συνδυασμό με την περαιτέρω επέκταση των ψηφιακών καναλιών της Τράπεζας και τη δημιουργία νέων καινοτόμων λύσεων, πρόκειται αποδώσουν σημαντικά οφέλη και για την Τράπεζα. Πιο αναλυτικά, στους επιχειρηματικούς στόχους της πρωτοβουλίας i-bank genius συγκαταλέγονται: η βελτιστοποίηση της λειτουργίας της Τράπεζας, η πιο δυναμική αποφόρτιση των ταμειακών θυρίδων της μέσω της μείωσης του χρόνου αναμονής των πελατών, η αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, η προσέλκυση νέων πελατών, η απελευθέρωση πολύτιμων πόρων, η αύξηση της κερδοφορίας και η ενίσχυση της σύγχρονης και καινοτόμου εικόνας της σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και στο πλαίσιο και της Εταιρικής Κοινωνικής της Ευθύνης.

#### **8.2.5 Ο Δείκτης Μετάπτωσης Συναλλαγών**

Στα πλαίσια της υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου Μετασχηματισμού της Τράπεζας και με γνώμονα τη λειτουργική αναβάθμισή της, τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας του δικτύου της αλλά και της παρεχόμενης προς την πελατεία εξυπηρέτησης, η Εθνική Τράπεζα εκτός από τους στόχους επί των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιούργησε το 2018 ένα νέο μετρήσιμο μέγεθος, το οποίο στοχοθέτησε στα καταστήματα του δικτύου της, το Δείκτη Μετάπτωσης Συναλλαγών.

Με το δείκτη αυτό, παρακολουθείται η συναλλακτική κίνηση στα καταστήματα του δικτύου και αποτυπώνεται η προσπάθειά των στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού τους, για την αποφόρτισή της και για την προώθηση των συναλλαγών εκτός των ταμειακών θυρίδων, σε ηλεκτρονικά εναλλακτικά δίκτυα και υπηρεσίες της Τράπεζας. Ο δείκτης μετάπτωσης σταθμίζει το σύνολο των πραγματοποιούμενων συναλλαγών με συντελεστές βαρύτητας, ανάλογα με το κανάλι μέσω του οποίου διενεργούνται και τη λειτουργική επιβάρυνση της Τράπεζας από το κανάλι αυτό. Στο τέλος της παρατήρησης (π.χ. κάθε μήνα ή κάθε τρίμηνο) ο δείκτης αποδίδει ένα εκατοστιαίο ποσοστό που αντικατοπτρίζει την μετάπτωση των συναλλαγών από φυσικά σε ηλεκτρονικά δίκτυα.



## Δείκτης Μετάπτωσης Συναλλαγών

Σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τις άμεσες επιδιώξεις της Τράπεζας, οι συντελεστές που έχουν τεθεί για τις πραγματοποιούμενες συναλλαγές κατά το τρέχον χρονικό διάστημα, έχουν ως εξής:

- για συναλλαγές που διενεργούνται συμψηφιστικά με λογαριασμό καταθέσεων σε θέση εκτός ταμείου, τίθεται συντελεστής στάθμισης 0,4
- για συναλλαγές που διενεργούνται μέσω ATM ή σε ταμειακή θυρίδα του καταστήματος αλλά με τη χρήση της υπηρεσίας i-bank pass, τίθεται συντελεστής στάθμισης 0,8
- για συναλλαγές που διενεργούνται μέσω APS, i-bank Internet Banking ή Mobile Banking, τίθεται συντελεστής στάθμισης 1.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι, οι συναλλαγές που διενεργούνται σε ταμειακή θυρίδα κάποιου καταστήματος του δικτύου χωρίς τη χρήση της υπηρεσίας i-bank pass, δεν συνεισφέρουν στο δείκτη μετάπτωσης του συγκεκριμένου καταστήματος -ούτε και της Τράπεζας συνολικά-, αντίθετα μειώνουν το αντίστοιχο ποσοστό του και επιδρούν αρνητικά στην προσπάθεια για επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Οι επιμέρους συντελεστές προσφέρουν μια σαφή εικόνα στο ανθρώπινο δυναμικό του δικτύου για τους στόχους που θέτει η Τράπεζα και για τα σημεία που ενδιαφέρουν τη Διοίκησή της περισσότερο, διευκολύνοντας έτσι το προσωπικό στην απόκτηση ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με τις επιδιώξεις αποτελούν σε προτεραιότητα και τις επιδόσεις που η Διοίκηση αναμένει να επιτευχθούν.

Ο δείκτης μετάπτωσης συναλλαγών παρακολουθείται και υπολογίζεται τόσο ανά κατάστημα, όσο και στο σύνολο του δικτύου, ενώ για κάθε κατάσταση υπάρχει διαφορετικός στόχος επίτευξης του δείκτη, που αποτυπώνεται σε μηνιαία βάση τόσο στην ποιοτική του εικόνα, όσο και στην εσωτερική ιστοσελίδα (intranet site) της αρμόδιας Διεύθυνσης Στρατηγικής Δικτύου Καταστημάτων της Τράπεζας (ΔΣΔΚ).

Αξίζει να σημειωθεί ότι για το έτος 2018, ο δείκτης μετάπτωσης συναλλαγών για όλο το δίκτυο της Τράπεζας, διαμορφώθηκε στο 68,5%, ενώ η Τράπεζα ήδη έχει στοχοθετήσει την αύξησή του για την επόμενη τριετία (έως το 2021) στο 76%, επιδιώκοντας περισσότερες από 3 στις 4 συναλλαγές να εκτελούνται μέσω εναλλακτικών δικτύων.

Η σημασία που αποδίδει η Τράπεζα στη μετάπτωση των συναλλαγών του κοινού προς τα ψηφιακά δίκτυα, αποτυπώνεται επίσης τόσο στις στοχευμένες δράσεις της ομάδας i-bank genius που πραγματοποιήθηκαν κατά τα έτη 2018 και 2019 (πρόγραμμα ποντοδοσίας - Rally, για τα μέλη i-bank genius που εργάζονται στο δίκτυο), όσο και στην ένταξη του δείκτη μετάπτωσης στην πελατοκεντρική λειτουργία της και πιο συγκεκριμένα στην ανάθεση της παρακολούθησης και επίτευξης του δείκτη, σε συγκεκριμένο στέλεχος του πελατοκεντρικού μοντέλου, στο στέλεχος υποδοχής του κάθε καταστήματος.

#### **8.2.6 Το Πρόγραμμα Επιβράβευσης Πελατών go4more**

Η Εθνική Τράπεζα, στοχεύοντας στην παροχή περισσότερων κινήτρων στους πελάτες της, ώστε να χρησιμοποιούν τα ψηφιακά της κανάλια για τη διενέργεια των τραπεζικών τους εργασιών και συναλλαγών, αλλά και προκειμένου να προσελκύσει νέους πελάτες, τόσο ιδιώτες όσο και επιχειρηματίες, καινοτόμησε δημιουργώντας ένα μοναδικό και πρωτοποριακό πρόγραμμα επιβράβευσης (loyalty). Με κεντρικό μήνυμά της το: «για όλα όσα μέχρι σήμερα δε μετρούσαν», η Τράπεζα υλοποίησε τον Ιανουάριο του 2015 το πρόγραμμα «go4more», παρέχοντας σημαντικά οφέλη τόσο στους ιδιώτες πελάτες της που συμμετέχουν σε αυτό, όσο και στις επιχειρήσεις που δύνανται να επιλέξουν να ενταχθούν σε αυτό και να συνεργαστούν με την Τράπεζα.



Το «go4more» αποτελεί το μοναδικό πρόγραμμα πελατειακής πίστης στην ελληνική τραπεζική αγορά, που επιβραβεύει το σύνολο των τραπεζικών εργασιών του πελάτη

και τη συνολική του συνεργασία με την Τράπεζα και όχι μόνο τη χρήση της κάρτας του, τις αγορές του μέσω αυτής, ή μόνο ένα προϊόν που έχει στην κατοχή του. Πιο αναλυτικά μέσω του προγράμματος, επιβραβεύονται τα εξής:

- το άνοιγμα νέων λογαριασμών καταθέσεων ή μισθοδοσίας,
- τα μέσα μηνιαία λογιστικά υπόλοιπα των λογαριασμών καταθέσεων και τα μέσα μηνιαία υπόλοιπα των προθεσμιακών καταθέσεων,
- η ανάθεση νέας πάγιας εντολής για πληρωμή οφειλών ή λογαριασμών σε συνεργαζόμενο με την Τράπεζα οργανισμό ή επιχείρηση,
- κάθε πληρωμή οφειλών ή λογαριασμών που διενεργείται είτε μέσω i-bank Internet, Phone ή Mobile Banking, είτε μέσω υφιστάμενης πάγιας εντολής,
- η διενέργεια εμβασμάτων μέσω i-bank Internet, Mobile ή Phone Banking σε λογαριασμούς εκτός της Εθνικής Τράπεζας,
- η πρώτη σύνδεση στο i-bank Internet Banking και η πρώτη σύνδεση στην εφαρμογή i-bank NBG mobile app,
- οι συναλλαγές μέσω της εφαρμογής i-bank Pay σε συνεργαζόμενες και μη επιχειρήσεις,
- η εκταμίευση νέου στεγαστικού ή καταναλωτικού δανείου και η κάθε πληρωμή δόσης των δανείων αυτών χωρίς ληξιπροθεσμία,
- οι συναλλαγές μέσω χρεωστικών, πιστωτικών και προπληρωμένων καρτών σε τερματικά POS συνεργαζόμενων και μη επιχειρήσεων,
- η συναλλαγή φόρτισης προπληρωμένης κάρτας μέσω i-bank Internet, Mobile ή Phone Banking,
- τα μέσα μηνιαία υπόλοιπα αποτίμησης των επενδυτικών ή αποταμιευτικών προγραμμάτων, του χαρτοφυλακίου αμοιβαίων κεφαλαίων και των ΕΠΕΑΚ,
- το άνοιγμα χρηματιστηριακής μερίδας σε κατάσταση της ΕΤΕ,
- η αγορά και η πώληση μετοχών μέσω i-bank Internet, Phone ή Mobile Banking,
- η αγορά και η ανανέωση ασφαλιστηρίων συμβολαίων που διατίθενται μέσω του δικτύου καταστημάτων της ΕΤΕ (ασφάλεια πυρός ελευθέρων, ζωής, οχημάτων, υγείας και κάρτας),
- η έναρξη και η ανανέωση μίσθωσης θυρίδας θησαυροφυλακίου σε κατάσταση της ΕΤΕ,
- η πρόταση της εφαρμογής σε κάποιο «φιλικό» πρόσωπο,
- τα γενέθλια του πελάτη,
- η συμμετοχή σε εποχικές δράσεις της Τράπεζας όπως το i-bike, το i-run αλλά και σε εκδηλώσεις των i-bank stores.

Από τα παραπάνω καθίσταται φανερό, ότι το πρόγραμμα go4more αποτελεί έναν έμπρακτο τρόπο με τον οποίο η Τράπεζα ανταμείβει τους πελάτες της για την εμπιστοσύνη τους και τους «ευχαριστεί» για τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών της, χωρίς καμία υποχρέωση από πλευράς τους. Ταυτόχρονα όμως, το πρόγραμμα αποτελεί και ένα μοναδικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών της Τράπεζας, για τη διατήρηση της πιστότητας των υφιστάμενων πελατών, για την προσέλκυση νέων, αλλά και για την περαιτέρω προώθηση των εναλλακτικών δικτύων της, που αποτελεί στρατηγική της προτεραιότητα.

Μέσω του προγράμματος, κάθε μέλος του συλλέγει αυτόματα «πόντους» τους οποίους μπορεί να εξαργυρώσει στις συνεργαζόμενες με το πρόγραμμα επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε κάρτα του εκδόσεως της Εθνικής Τράπεζας, είτε πιστωτική, είτε χρεωστική, είτε προπληρωμένη. Η δυνατότητα εξαργύρωσης των πόντων, παρέχεται ελεύθερα, χωρίς συγκεκριμένα εκπτώτικα όρια ή δέσμευση αγοράς συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, σε ένα ευρύ δίκτυο συνεργαζόμενων εμπόρων και επιχειρήσεων, το οποίο καλύπτει σημαντικό πλήθος κατηγοριών για αγορές ή υπηρεσίες (π.χ. σουπερμάρκετ, πρατήρια καυσίμων, ηλεκτρονικά και ηλεκτρικά είδη, είδη σπιτιού, πολυκαταστήματα, παρόχους υπηρεσιών τηλεφωνίας και internet, παρόχους τουριστικών υπηρεσιών και ταξιδίων, παιδικά είδη και παιχνίδια, υγεία και ομορφιά, κατοικίδια, οπτικά είδη, είδη ένδυσης και αξεσουάρ, καταστήματα ψυχαγωγίας και εστίασης, βιβλιοπωλεία).

Η ενεργοποίηση του προγράμματος απαιτεί την εγγραφή του πελάτη σε αυτό, μέσω μίας απλής διαδικασίας, χρησιμοποιώντας ένα από τα ακόλουθα κανάλια: την ιστοσελίδα του προγράμματος στο διαδίκτυο ([www.nbg.gr/go4more/](http://www.nbg.gr/go4more/)), την ειδική εφαρμογή για έξυπνα κινητά τηλέφωνα (smartphones) μέσω του Google Play Store ή του Apple Store, το i-bank Internet Banking της Τράπεζας, την επίσκεψη σε ένα κατάστημα του δικτύου ή καλώντας στο κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης της Εθνικής Τράπεζας. Τα ίδια κανάλια, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον πελάτη προκειμένου να παρακολουθεί τη συλλογή των πόντων του και να ενημερώνεται για την εξαργύρωσή τους.

Κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του, το πρόγραμμα «go4more» αριθμούσε πάνω από 500.000 εγγεγραμμένους χρήστες και 10.000 ενεργά σημεία εξαργύρωσης, ενώ με βάση στοιχεία της Τράπεζας μέχρι τον Ιούνιο του 2017, τα εγγεγραμμένα μέλη ανέρχονταν σε πάνω από 800.000 και το δίκτυο συνεργατών αριθμούσε πάνω από 14.500 σημεία προς εξαργύρωση πόντων. Στη διάρκεια του 2018, ο ρυθμός αύξησης

των μελών στο πρόγραμμα παρέμεινε υψηλός, με πάνω από 20.000 νέους χρήστες μηνιαίως, ενώ ο αριθμός των εμπόρων που εντάχθηκαν στο πρόγραμμα αυξήθηκε κατά 14% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Επίσης, εντός του 2018 υλοποιήθηκε και η πολύ σημαντική δυνατότητα μεταφοράς πόντων μεταξύ των μελών του προγράμματος, μέσω της εφαρμογής i-bank Pay.

Για το επόμενο χρονικό διάστημα, η Τράπεζα στοχεύει στην περεταίρω ανάπτυξη του προγράμματος μέσω της ενίσχυσης του δικτύου των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, μέσω στοχευμένων προωθητικών ενεργειών σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών, καθώς και μέσω της ποντοδότησης και εξαργύρωσης συγκεκριμένου προϊόντος, αλλά και μέσω της παροχής δυνατότητας εξαργύρωσης πόντων στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).

Ακόμη, η Τράπεζα σχεδιάζει την επέκταση των δυνατοτήτων του προγράμματος με αποστολή ειδοποιήσεων για κάθε συναλλαγή (push notification) μέσω του γεωγραφικού στίγματος (geolocation), όπου το στοχευμένο πελατολόγιό της που θα έχει ενεργοποιημένη αυτή την υπηρεσία (location service), θα λαμβάνει ειδοποιήσεις και προσωποποιημένα μηνύματα από την εφαρμογή για τους πλησιέστερους εμπόρους ή για νέες προσφορές. Τέλος η Τράπεζα σχεδιάζει μια δικτυακή πύλη για τις συνεργαζόμενες με το πρόγραμμα επιχειρήσεις (merchant portal), μέσα από την οποία θα λαμβάνουν εκθέσεις και θα δύνανται να σχεδιάζουν και να υλοποιούν προωθητικές ενέργειες (καμπάνιες) (Ετήσια Έκθεση 2018, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)).

## Βιβλιογραφία 8<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., «Τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank»,  
Ενημερωτικό Φυλλάδιο

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

- Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2015, 2016
- Ομιλία Δ.Σ. κ. Παύλου Μυλωνά στη Γ.Σ. των Μετόχων 07/2018, 07/2019
- Βραβεύσεις - Διακρίσεις
- Περιοδικό «Πρώτοι Εμείς», τεύχη 34 έως 50
- Αποτελέσματα Ομίλου ΕΤΕ: Οικονομικό Έτος 2016, 2017, 2018
- Ετήσια Έκθεση 2015, 2016, 2017, 2018
- Παρουσίαση Investor Day London May 16<sup>th</sup> 2019
- Εταιρική Παρουσίαση Οκτωβρίου 2019
- Δελτίο Τύπου 08.11.2016, Διεθνής διάκριση καινοτομίας για την Εθνική Τράπεζα
- [www.nbg.gr/payband/](http://www.nbg.gr/payband/)
- <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>
- <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el/4b>
- <https://www.nbg.gr/greek/i-bank/i-bank-pay-b2b>
- <https://www.simplepay.gr>,
- [https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank\\_payspot](https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank_payspot)
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/pass>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank-store>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/deixtous>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/aps>
- <https://www.nbg.gr/el/transaction-security/i-bank-alert>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank-statements>
- [www.nbg.gr/go4more/](http://www.nbg.gr/go4more/)

Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, <https://mea-eim.gr/>

Καμέτας Γιώργος 2013, i-bank store & Νέες Τάσεις στο Τραπεζικό Κατάστημα, Digital Banking Money Conference 2013, Αθήνα 11.07.2013, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., <https://docplayer.gr/824331-l-bank-store-nees-taseis-sto-trapeziko-katastima.html>

Μαλλάς Δημήτρης 2019, Η Εθνική Τράπεζα πρωτοπορεί στο χώρο του open banking, CNN Greece 27.02.2019, <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/166289/h-ethniki-trapeza-protoporei-sto-xoro-toy-open-banking>

Οικονόμου Παναγιώτης 2017, Rethinking Retail Banking in a Phygital World, 4th Digital Finance Forum 27.04.2017, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., <https://www.slideshare.net/EthosEvents/4th-digital-finance-forum>

Πέτρουλας Σταύρος 2016, Digital Retail Banking, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., 16.06.2016 <https://www.slideshare.net/EthosEvents/ss-63134426>

CNN Greece 2018, Η ψηφιακή εμπειρία της Εθνικής Τράπεζας 2018, Newsroom 22.02.2018, <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/118410/h-psifiaki-empeiria-tis-ethnikis-trapezas>

FortuneGreece.com 2018, Στο Σύνταγμα το μεγαλύτερο i bank store της Εθνικής Τράπεζας, News 19.10.2018, <https://www.fortunegreece.com/article/sto-sintagma-to-megalitero-i-bank-store-tis-ethnikis-trapezas/>

Google Play Store, <https://play.google.com/store>

Insider.gr 2016, Καινοτόμα εφαρμογή i-bank pass από την Εθνική Τράπεζα, Τραπεζικά 05.08.2016, <https://www.insider.gr/afieromata/e-banking/19223/kainotoma-efarmogi-i-bank-pass-apo-tin-ethniki-trapeza>

National Bank of Greece, επίσημο κανάλι της Εθνικής Τράπεζας στο youtube.com, <https://www.youtube.com/channel/UCAwPZIUpdP3aIQfw4bETLQ>

P.T. Systems, Υπηρεσία Ηλεκτρονικών Συναλλαγών i-bank Pay Spot, <https://ptsystems.gr/i-bank-pay-spot/#%CE%B5%CF%85%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B1%CF%87%CF%85%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>

Retail Business Awards 2017, Direction Business Network, [www.retailawards.gr/retailer-mobile-app-2017-ethniki-trapeza/](http://www.retailawards.gr/retailer-mobile-app-2017-ethniki-trapeza/), <https://direction.gr/2018/02/13/oi-vikhtes-ton-retailbusiness-awards-2017/>



EfmaChannel Youtube 2016, i-bank pass from National Bank of Greece - Winner in Physical Distribution category at #DMIAwards16, 03.11.2016, <https://www.youtube.com/watch?v=ePcu9zdJdWw>

European Financial Marketing Association – EFMA, [www.efma.com](http://www.efma.com)

Petroulas Stavros - Marinos Georgios - Vlastos Georgios 2018, Innovation at NBG: The case of an incumbent bank pursuing growth through innovation, International Banker 10.12.2018, <https://internationalbanker.com/banking/innovation-at-nbg-the-case-of-an-incumbent-bank-pursuing-growth-through-innovation/>

## Συμπεράσματα

Από το σύνολο της μελέτης που προηγήθηκε, γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζει τόσο ένα δυνατό σημείο υπεροχής της ως προς τον ανταγωνισμό, αλλά ταυτόχρονα ενσωματώνει και τη μοναδική ικανότητά της να διαβλέπει τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες του περιβάλλοντός της και να τις εκμεταλλεύεται με τέτοιο τρόπο, που να της προσφέρουν νέα σημεία ανωτερότητας ως προς τους ανταγωνιστές της. Στο σημερινό έντονα μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο εξωτερικό περιβάλλον, κάθε επιχείρηση οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, αναζητώντας νέους τρόπους και ιδέες, ικανές να της προσφέρουν πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης, έχοντας όμως ως κύριο μέλημά της τη διατήρηση των αποκτώμενων πλεονεκτημάτων της, μέσω της κατάκτησης μοναδικών ικανοτήτων, τα χαρακτηριστικά των οποίων να δυσχεραίνουν και να καθυστερούν τη μίμηση ή την αντιγραφή τους από τον ανταγωνισμό.

Λαμβάνοντας υπόψη, αυτή την αέναη προσπάθεια και αναζήτηση της επιχείρησης, η παρούσα μελέτη ανέδειξε το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν τα πληροφοριακά συστήματα, καθώς δύνανται να σταθούν πολύτιμος αρωγός της, στηρίζοντας με ουσιαστικό τρόπο τις στρατηγικές και λειτουργικές της επιλογές, αλλά και παρέχοντας πλήθος νέων ευκαιριών για την υλοποίηση αλλαγών, για την διαχείριση των γνώσεων και την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών. Σε αυτό το πλαίσιο, μελετήθηκε η έννοια και τα σημαντικά οφέλη της καινοτομίας και παρουσιάστηκε η άρρηκτη σχέση της με τα πληροφοριακά συστήματα, για την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων, για την εφαρμογή νέων μεθόδων διαχείρισης σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, για την επίτευξη επιχειρησιακής και λειτουργικής αριστείας και για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Η είσοδος των νέων τεχνολογιών και των ψηφιακών συστημάτων στην καθημερινότητα των ανθρώπων, αποτελεί τη μεγάλη πρόκληση, που βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι εξελίξεις και οι καινοτομίες στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών που συντελούνται τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με την διάδοσή τους στο ευρύ κοινό, έχουν οδηγήσει σε μεταβολές, όλο το φάσμα των επιχειρήσεων, των πελατών, των συναλλακτικών τους αναγκών και της κοινωνίας γενικότερα. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα νέο περιβάλλον, με κύριο χαρακτηριστικό του τις διαρκείς και αξιοσημείωτες αλλαγές, με το οποίο έχει αναπόφευκτα έρθει αντιμέτωπος και ο

τραπεζικός κλάδος, αφού κατά κανόνα στηρίζεται τόσο στην επιστήμη των υπολογιστών όσο και των δικτύων. Οι νέες τεχνολογίες και τα εξελισσόμενα ψηφιακά δίκτυα πρόκειται να μετασχηματίσουν ακόμα περισσότερο τον τραπεζικό κλάδο, με μοιραία αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που δεν θα καταφέρουν να ακολουθήσουν αυτό το ρυθμό ανάπτυξης και να λάβουν δραστικές πρωτοβουλίες πριν να είναι αργά.

Στην παρούσα εργασία, αναλύθηκε ακόμη το παράδειγμα της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε., στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της, που ξεκίνησε ως όραμα της νέας της Διοίκησης της (2018) και υλοποιείται εντατικά το τελευταίο διάστημα. Η Εθνική Τράπεζα, αξιοποιώντας τη δυναμική των πληροφοριακών συστημάτων, προωθεί πληθώρα καινοτόμων λύσεων για τους πελάτες της μέσω της ομπρέλας ψηφιακών εργαλείων «i-bank» και παράλληλα αναλαμβάνει ποικίλες δράσεις για την παραγωγή και προώθηση της καινοτομίας, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Μια πρωτοποριακή και ιδιαίτερα καινοτόμος υπηρεσία για τα δεδομένα του ανταγωνισμού στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, είναι και το «i-bank pass» που η ΕΤΕ ανέπτυξε το 2016.

Όπως εξετάστηκε στη μελέτη, η Εθνική Τράπεζα, υλοποιώντας την υπηρεσία i-bank pass και σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα εργαλεία προώθησης των ψηφιακών καναλιών της, κατάφερε να αντισταθμίσει το ανταγωνιστικό της μειονέκτημα και να δημιουργήσει πιο θετική εικόνα στους πελάτες της και πιο θετική εμπειρία εξυπηρέτησης, συμβάλλοντας καταλυτικά τόσο στην αύξηση της πιστότητάς τους, όσο και στην ενίσχυση της ψηφιακής τους κουλτούρας και φιλοσοφίας, που θα συνδράμει σημαντικά στην επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού της.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική:

- Γεωργόπουλος Νικόλαος 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Γ' έκδοση  
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., «Τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες i-bank»,  
Ενημερωτικό Φυλλάδιο.
- Ευγένιου Ευγένιος 2016, Τραπεζικός τομέας: Προκλήσεις και προοπτικές, Ηλεκτρονική  
έκδοση εφημερίδας «Η Καθημερινή» 16.11.2016 [www.kathimerini.com.cy/gr/](http://www.kathimerini.com.cy/gr/)
- Κακούρης Αλέξανδρος 2013, Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα - Διοίκηση  
Επιχειρήσεων, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Εκδόσεις  
Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης, Ανοικτή Βιβλιοθήκη  
<https://www.openbook.gr/kainotomia-epixeirimatikotita-dioikisi-epixeirisewn/>
- Καλογεράκης Κωνσταντίνος 2016, Επιχειρηματικές ευκαιρίες στο fintech: Be  
Finnovative, Open Day 27.09.2016, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.  
<https://www.slideshare.net/crowdpolicy/be-finnovative-fintech-open-day-27092016>
- Καμέτας Γιώργος 2013, i-bank store & Νέες Τάσεις στο Τραπεζικό Κατάστημα, Digital  
Banking Money Conference 2013, Αθήνα 11.07.2013, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος  
Α.Ε., <https://docplayer.gr/824331-l-bank-store-nees-taseis-sto-trapeziko-katastima.html>
- Κόκκινου Αικατερίνη 2015, Ενοιολογικός Προσδιορισμός και Βασικά Χαρακτηριστικά  
της Καινοτομίας, Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και καινοτομική επιχειρηματικότητα. [ηλεκτρ.  
βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 1. Διαθέσιμο στο:  
<http://hdl.handle.net/11419/1332>
- Κόνταρης Σωτήριος 2002, Εισαγωγή στη Σύγχρονη Διοίκηση Προμηθειών, Διαθέσιμο  
στη διεύθυνση: [www.unipi.gr](http://www.unipi.gr)
- Κρονίδης Μιχάλης 2017, Βασιλεία IV: Οι επιπτώσεις του νέου εποπτικού πλαισίου,  
[www.philenews.com](http://www.philenews.com)
- Λιβιεράτος Αντώνης 2013, Οδηγός Καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις, Αθήνα: ΙΜΕ  
ΓΣΕΒΕΕ, [www.imegsevee.gr](http://www.imegsevee.gr)
- Μαλλάς Δημήτρης 2019, Η Εθνική Τράπεζα πρωτοπορεί στο χώρο του open banking,  
CNN Greece 27.02.2019, <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/166289/h-ethniki-trapeza-protoporei-sto-xoro-toy-open-banking>
- Μανιφάβα Δήμητρα 2018, Ένας στους 4 Έλληνες χρησιμοποιεί internet banking,  
Ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας «Η Καθημερινή» 17.01.2018,  
<https://www.kathimerini.gr/943691/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/enas-stoys-4-ellhnes-xrhsimopoei-internet-banking>
- Μητάκος Θεόδωρος 2015, Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης [ηλεκτρ. βιβλ.], Αθήνα:  
Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Διαθέσιμο στο:  
<http://hdl.handle.net/11419/748>

Μπαμπινιώτης Γεώργιος Δ. 2002, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ

Μπουρλετίδης Κωνσταντίνος - Κατελάνου Χαρά - Μπουρλετίδης Δημήτρης 2012, «Επιχειρηματικότητα - Καινοτομία και Διδακτική», Σημειώσεις Μαθήματος, Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.) <https://eclass.aspete.gr/modules/document/file.php/EHN226/Επιχειρηματικότητα,%20Καινοτομία%20&%20Διδακτική%20I.pdf>

Οικονόμου Γεώργιος - Γεωργόπουλος Νικόλαος 2004, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Γ' έκδοση

Οικονόμου Γεώργιος - Γεωργόπουλος Νικόλαος 1995, Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου

Οικονόμου Παναγιώτης 2017, Rethinking Retail Banking in a Phygital World, 4th Digital Finance Forum 27.04.2017, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., <https://www.slideshare.net/EthosEvents/4th-digital-finance-forum>

Παπαλεξανδρή Νάνσυ - Γαλανάκη Ελεάννα - Παναγιωτοπούλου Λήδα 2016, «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2873465> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2873465>

Παπαλεξανδρή Νάνσυ - Μπουραντάς Δημήτρης 2003, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου

Πέτρουλας Σταύρος 2016, Digital Retail Banking, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., 16.06.2016 <https://www.slideshare.net/EthosEvents/ss-63134426>

Σταθοπούλου Νίκη 2017, Ομάδες συμφερόντων: θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης - Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης.

Φίλιος Βασίλειος Φ. 1995, Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων, τόμος Α', Εκδόσεις Παπαζήση

Χρηστίδης Αλέξανδρος 2016, Ραγδαίες αλλαγές στις τραπεζικές συναλλαγές φέρνει το digital banking, άρθρο της Νένας Μαλλιάρα στο [www.capital.gr](http://www.capital.gr), 02.12.2016

Kotler P. - Keller K. L. 2016, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 12<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2015, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 13<sup>η</sup> αμερικανική έκδοση

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2009, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 8η αμερικανική έκδοση

Meigs Walter B. - Larser John E. - Meigs Robert F. 1984, Ελεγκτική, Μετάφραση Διαμαντόπουλος Θ. - Ταλαρούγκας Ι., Εκδόσεις Παπαζήση.

### Ξενόγλωσση:

Ackermann Fran - Eden Colin 2011, Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, Elsevier, Long Range Planning, Volume 44, Issue 3, June 2011, Pages 179-196, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>

Al-Odeh Mahmoud 2016, Supply Chain Information Systems Technologies and Management Strategies in Northern Minnesota, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume 5, DOI: 10.21863/jscms/2016.5.2.028

Allal-Chérif Oihab 2011, Procurement Information Systems: Collaboration to Fight against Crisis, Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2011 Adaptation and Value Creating Collaborative Networks pp 494-503, IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 362, Springer, Berlin, Heidelberg

Briggs Bill - Buchholz Scott 2019, Tech Trends 2019 Beyond the digital frontier, Executive Summary, Deloitte Insights, 10th Anniversary Edition, Διαθέσιμο στο: [https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/executive-summary.html?icid=dcom\\_promo\\_featured%7Cgr:en](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/executive-summary.html?icid=dcom_promo_featured%7Cgr:en)

Chesbrough Henry W. 2003, The era of open innovation, MIT Sloan Management Review, Magazine: Spring 2003, <https://sloanreview.mit.edu>

Chesbrough Henry, Vanhaverbeke Wim, West Joel 2008, Open Innovation: Researching A New Paradigm, Oxford University Press, <https://www.researchgate.net>

Coff Russell Wayne 2012, When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power, (July 26, 2012), Organization Science Vol. 10, No. 2 (Mar. - Apr., 1999), pp. 119-133, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=280415>

Colbert Janet L. 2002, "Corporate governance: communications from internal and external auditors", Managerial Auditing Journal, Vol. 17 No. 3, pp. 147-152 <https://doi.org/10.1108/02686900210419930>

Danese Pamela 2013, Supplier integration and company performance: A configurational view, Omega, Volume 41, Issue 6, December 2013, Pages 1029-1041, <https://doi.org/10.1016/j.omega.2013.01.006>

De Oliveira Gilberto Francisco - Rabechini Roque Jr 2019, Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study, Elsevier, International Journal of Project Management, Volume 37, Issue 1, January 2019, Pages 131-144, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>

Donofrio N. 2004, Innovation: The new reality for national Prosperity. 21th century Innovation Working Group Final Report. National Innovation Initiative, Council on Competitiveness, Washington DC.

Gibson Rowan 2011, «Michael Porter on Strategic Innovation - Creating Tomorrow's Advantages», Adapted from the chapter «Creating Tomorrow's Advantages» originally published in Rethinking the Future (Nicholas Brealey Publishing) by Rowan Gibson. <https://www.innovationexcellence.com/blog/2011/12/29/michael-porter-on-strategic-innovation-creating-tomorrows-advantages/>

Gunasekarana Angappa - Subramanianb Nachiappan - Papadopoulos Thanos 2017, Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains: A review, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* Volume 99, Pages 14-33, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2016.12.008>

Harrison Jeffrey S., Bosse Douglas A., Phillips Robert A. 2010, Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 31: 58–74 (2010), Published online EarlyView in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)), DOI: 10.1002/smj.801

Huang Yeu-Shiang - Hsueh Tsun-Lin - Zheng Guang-Hong 2013, Decisions on optimal adoption time for new technology, Elsevier, *Computers and Industrial Engineering*, Volume 65, Issue 3, July 2013, Pages 388-394, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2013.03.006>

Karagiorgos Theofanis - Drogalas George - Christodoulou Petros - Pazarskis Michail 2006, Conceptual Framework, Development Trends and Future Prospects of Internal Audit: Theoretical Approach.

Karamanolis George 2016, Fintech Trends and Technology Strategy, Open Day 27.09.2016, Crowdpolicy [https://www.slideshare.net/crowdpolicy/be-finnovative-fintech-trends-technology-strategy-open-day-27092016?next\\_slideshow=1](https://www.slideshare.net/crowdpolicy/be-finnovative-fintech-trends-technology-strategy-open-day-27092016?next_slideshow=1)

Krumay Barbara and Brandtweiner Roman, "Information Systems and Stakeholder Engagement - First Results from Content Analysis" in Mola, L., Carugati, A., Kokkinaki, A., Pouloudi, N., (eds) (2014) *Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems*, Verona, Italy, September 03-05. <https://aisel.aisnet.org/mcis2014/16>

Laudon Kenneth C. & Laudon Jane P. 2014, *Management Information Systems*, Pearson Education Limited, Global Edition

Leifer R. - McDermott C. M. - O'Connor G. C. - Peters L. - Rice M. - Veryzer R. W. 2000, *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.

McNamee David - McNamee Thomas 1995, "The transformation of internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 34-37 <https://doi.org/10.1108/02686909510079639>

Mitchell Ronald K., Bradley R. Agle, and Donna J. Wood 1997, "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." *The Academy of Management Review* 22, no. 4 (1997): 853-86. <http://www.istor.org/stable/259247>

Petroulas Stavros - Marinos Georgios - Vlastos Georgios 2018, Innovation at NBG: The case of an incumbent bank pursuing growth through innovation, *International Banker* 10.12.2018, <https://internationalbanker.com/banking/innovation-at-nbg-the-case-of-an-incumbent-bank-pursuing-growth-through-innovation/>

Porter Michael E. 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

Porter Michael E. 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, <https://www.albany.edu>

Porter Michael E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review

Rabinovich Elliot, Evers Philip T. 2002, Enterprise-wide adoption patterns of inventory management practices and information systems, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 2002; Vol. 38, No. 6. pp. 389-404, [https://doi.org/10.1016/S1366-5545\(02\)00021-2](https://doi.org/10.1016/S1366-5545(02)00021-2)

Rees Gary - Smith Paul. E. 2014, Strategic Human Resource Management: An International Perspective, Sage Publications Ltd.

Riley Jim 2010, Q&A - What power do stakeholders have over what a business does? Tutor2u, <https://www.tutor2u.net/business/blog/qa-what-power-do-stakeholders-have-over-what-a-business-does>

Rittenberg Larry E. 1999, The Effects of Internal Audit Outsourcing on perceived External Audit Independence, Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 18, pp 27-35.

Schleifer Lydia L. F. - Greenawalt Brady M. 1996, "The internal auditor and the critical thinking process", Managerial Auditing Journal, Vol. 11, No. 5, pp. 5-13 <https://doi.org/10.1108/02686909610120479>

Schumpeter J. A. 1934, The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA.

Śledzik Karol 2013, Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship, SSRN Electronic Journal, DOI: 10.2139/ssrn.2257783

Wu Minyu 2013, Towards a Stakeholder Perspective on Competitive Advantage, International Journal of Business and Management Archives Vol. 8, No. 4 (2013), DOI: 10.5539/ijbm.v8n4p20, URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n4p20>

### **Ηλεκτρονικές Πηγές:**

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

- Ιστορικά Στοιχεία, Βασικά Μεγέθη, Ανθρώπινο Δυναμικό
- Εταιρίες του Ομίλου
- Εταιρική Διακυβέρνηση, Διοικητικό Συμβούλιο, Θεσμικό Πλαίσιο, Καταστατικό
- Μετοχική Σύνοψη
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου 2015
- Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2015, 2016
- Βραβεύσεις - Διακρίσεις
- Δελτίο Τύπου 08.11.2016, Διεθνής διάκριση καινοτομίας για την Εθνική Τράπεζα
- Ομιλία Δ.Σ. κ. Παύλου Μυλωνά στη Γ.Σ. των Μετόχων 07/2018, 07/2019
- Περιοδικό «Πρώτοι Εμείς», τεύχη 34 έως 50
- Αποτελέσματα Ομίλου ΕΤΕ: Οικονομικό Έτος 2016, 2017, 2018
- Ετήσια Έκθεση 2015, 2016, 2017, 2018
- Παρουσίαση Investor Day London May 16<sup>th</sup> 2019
- Εταιρική Παρουσίαση Οκτωβρίου 2019
- NBG Business Seeds, [www.nbg.gr/el/nbgseeds](http://www.nbg.gr/el/nbgseeds)



- Be Finnovative, <https://befinnovative.com>
- Developer's Portal, <https://developer.nbg.gr/>
- [www.nbg.gr/payband/](http://www.nbg.gr/payband/)
- <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>
- <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el/4b>
- <https://www.nbg.gr/greek/i-bank/i-bank-pay-b2b>
- <https://www.simplepay.gr>,
- [https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank\\_payspot](https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank_payspot)
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/pass>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank-store>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/deixtous>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/aps>
- <https://www.nbg.gr/el/transaction-security/i-bank-alert>
- <https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank-statements>
- [www.nbg.gr/go4more/](http://www.nbg.gr/go4more/)

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, [www.hba.gr](http://www.hba.gr)

- Απολογισμός 2018
- Διάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος
- Οικονομικά Στοιχεία Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, <https://mea-eim.gr/>

Ένωση Θεσμικών Επενδυτών, <http://www.ethe.org.gr>

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu)

- Τραπεζική Εποπτεία
- Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός
- Οι Τράπεζες Χρηματοοικονομικής Τεχνολογίας (fintech)
- Τα Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια (ΜΕΔ)
- Η Εποπτεία της Καταλληλότητας
- Report on financial structures, 10/2017

Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών Ελλάδας, <http://www.hiia.gr>

«Κέρδος» Εφημερίδα, 05 Μαρτίου 2008, σελίδα 32, Διενέργεια εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα αγορών - προμηθειών, <https://internalaudit.gr>

Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) 2000, Εγχειρίδιο Oslo - Προτεινόμενες Οδηγίες για τη Συλλογή και Ερμηνεία Στοιχείων Τεχνολογικής Καινοτομίας, επίσημη μετάφραση από το Ινστιτούτο Επεξεργασίας Λόγου (ΙΕΛ) <http://www.gsrt.gr/DigitalLibrary/Files/Files/ContentFiles234/oslo.pdf>

Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

- Εποπτεία Πιστωτικού Συστήματος
- 2η Οδηγία για τις πληρωμές PSD II
- Καινοτομία στις πληρωμές
- Επισκόπηση του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος: 07/2016, 01/2017, 07/2017, 01/2018, 05/2018, 11/2018, 06/2019,
- Στατιστικές Πληρωμών
- Έκθεση για τη Νομισματική Πολιτική 2014 - 2015, 2015 - 2016, 2016 - 2017, 2017 - 2018, 2018 - 2019

CNN Greece 2018, Η ψηφιακή εμπειρία της Εθνικής Τράπεζας 2018, Newsroom 22.02.2018, <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/118410/h-psifiaki-empeiria-tis-ethnikis-trapezas>

EfmaChannel Youtube 2016, i-bank pass from National Bank of Greece - Winner in Physical Distribution category at #DMIAwards16, 03.11.2016, <https://www.youtube.com/watch?v=ePcu9zdJdWw>

European Financial Marketing Association – EFMA, [www.efma.com](http://www.efma.com)

FortuneGreece.com 2018, Στο Σύνταγμα το μεγαλύτερο i bank store της Εθνικής Τράπεζας, News 19.10.2018, <https://www.fortunegreece.com/article/sto-sintagma-to-megalitero-i-bank-store-tis-ethnikis-trapezas/>

Google Play Store, <https://play.google.com/store>

HR Professional, Τεύχος: 113, Κυκλοφορία: 1/10/2014 [www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)

Insider.gr 2016, Καινοτόμα εφαρμογή i-bank pass από την Εθνική Τράπεζα, Τραπεζικά 05.08.2016, <https://www.insider.gr/afieromata/e-banking/19223/kainotoma-efarmogi-i-bank-pass-apo-tin-ethniki-trapeza>

National Bank of Greece, επίσημο κανάλι της Εθνικής Τράπεζας στο youtube.com, <https://www.youtube.com/channel/UCAwPZIUdpP3aIQfw4bETLQ>

Organisation for Economic Co-operation and Development, Frascati Manual <https://www.oecd.org/sti/inno/frascati-manual.htm>

Organisation for Economic Co-operation and Development, Oslo manual <http://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>

P.T. Systems, Υπηρεσία Ηλεκτρονικών Συναλλαγών i-bank Pay Spot, <https://ptsystems.gr/i-bank-payspot/>

Purchasing and Procurement Center, Procurement Trainings for Teams & Individuals, 5 E-procurement advantages, <https://www.purchasing-procurement-center.com/e-procurement-advantages.html>

Retail Business Awards 2017, Direction Business Network, [www.retailawards.gr/retailer-mobile-app-2017-ethniki-trapeza/](http://www.retailawards.gr/retailer-mobile-app-2017-ethniki-trapeza/), <https://direction.gr/2018/02/13/oi-nikηtēs-tων-retailbusiness-awards-2017/>

The Economist Group - The Economist Intelligence Unit Limited, Insights from the field: Balancing stakeholder expectations requires communication <https://businessrealities.eiu.com/insights-field-balancing-stakeholder-expectations-requires-communication>