

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

*"Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Στρατηγικό Management στη μετά COVID-19
εποχή: Μορφές αποτελεσματικής εισόδου των ΜΜΕ στον χώρο των
ηλεκτρονικών πωλήσεων και της digital επικοινωνίας".*

Μπούνα Παναγιώτα του Σωτηρίου

Επιβλέπων Καθηγητής: Καθηγητής Γεωργόπουλος Αντώνιος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Απρίλιος 2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Γεωργόπουλος Αντώνιος (Επιβλέπων)

Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών

Μακρής Ηλίας

Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Γιαννόπουλος Βασίλειος

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου

Η Μπούνα Παναγιώτα

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	6
Περίληψη στα ελληνικά.....	7
Περίληψη στα αγγλικά.....	7
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1: Η σημασία των θεσμών στη λειτουργία της οικονομίας	11
1.1 Γιατί οι θεσμοί;	11
1.2 Τυπικοί και άτυποι θεσμοί.....	15
1.3 Η τυραννία του «εδώ και τώρα».....	17
1.4 Νεοθεσμική σχολή και στρατηγικό μάνατζμεντ: Αντί προλόγου	19
Κεφάλαιο 2: Θεσμοί και Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	22
2.1 Η νέο-θεσμική προσέγγιση στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Γιατί;.....	22
2.2 Το κόστος των συναλλαγών	23
2.3 Μορφές θεσμών	27
2.3.1 Δημόσιοι-κεντρικοί θεσμοί.....	29
2.3.2 Ιδιωτικοί – κεντρικοί θεσμοί.....	30
2.3.3 Ιδιωτικοί-αποκεντρωμένοι θεσμοί.....	32
2.3.4 Δημόσιοι-αποκεντρωμένοι θεσμοί.....	32
Κεφάλαιο 3: Η πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	33
3.1 Ένα ευρωπαϊκό όραμα για το μέλλον	33
3.2 Μετρώντας την ψηφιακή μετάβαση: Ο Δείκτης DESI.....	42
Κεφάλαιο 4: Η Ελλάδα στην ψηφιακή εποχή.....	47
4.1 Η δύσκολη ψηφιακή μετάβαση των ελληνικών επιχειρήσεων.....	47

4.1.2 Ευελιξία, Δεδομένα, Εμπιστοσύνη.....	49
4.1.2 Η οπτική των ελληνικών επιχειρήσεων	52
4.2 Οι καταλύτες του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	55
4.2.1 Κλάδοι ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογίας	55
4.2.2 Υποδομές συνδεσιμότητας	57
4.2.3 Ψηφιακές δεξιότητες.....	59
4.2.4 Θεσμικό πλαίσιο	61
Κεφάλαιο 5: Η ψηφιακή πρόκληση του ελληνικού λιανικού εμπορίου.....	64
5.1 Η διεθνής στροφή στο ηλεκτρονικό λιανικό εμπόριο.....	64
5.2 Ναι μεν.....	67
5.3αλλά	72
5.4 Οι νέες θεσμικές προκλήσεις για το ηλεκτρονικό εμπόριο	75
5.4.1 Η οικονομία της πλατφόρμας	76
5.4.2 Το πρόβλημα του γεωγραφικού αποκλεισμού.....	78
5.4.3 Χαμηλή εμπιστοσύνη στο διασυνοριακό εμπόριο.....	79
5.4.5 Φραγμοί μετά την πώληση.....	80
5.4.6 Διασυνοριακή απάτη και διακίνηση παράνομων αγαθών	80
5.4.7 Έλλειψη φορολογικής εναρμόνισης	81
Επίλογος.....	83
Βιβλιογραφία	89
Παράρτημα: Ευρετήριο Γραφημάτων, Εικόνων και Πινάκων	92

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες πρέπει στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Αντώνη Γεωργόπουλο, για την ενθάρρυνση και τις πολύτιμες συμβουλές που απλόχερα μου πρόσφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας. Η συμβολή και η βοήθεια του ξεπερνά κατά πολύ τα στενά όρια της.

Η εργασία αυτή δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση της οικογένειάς μου καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Την αφιερώνω σε αυτήν με όλη μου την αγάπη.

Περίληψη στα ελληνικά

Η πανδημία του κορωνοϊού ανέδειξε με emphaticό τρόπο τον ρόλο της ψηφιακής τεχνολογίας στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου μέλλοντος των επιχειρήσεων, αποκαλύπτοντας το χάσμα ανάμεσα σε ψηφιακά ώριμες επιχειρήσεις και όσες αγωνίζονται ακόμη να προσαρμοστούν. Η παρούσα εργασία εμβαθύνει στις προϋποθέσεις μιας επιχειρηματικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα εκείνων που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Ορμώμενη από μια νέο-θεσμική σκοπιά, η μελέτη υποστηρίζει ότι οι θεσμοί διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση εφικτών στόχων επιχειρηματικού ψηφιακού μετασχηματισμού και ως εκ τούτου θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στον σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασία αναδεικνύει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των ευρωπαϊκού και ελληνικού θεσμικού πλαισίου, προτείνοντας την υλοποίηση μελλοντικών δράσεων για τον επιτυχή ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων.

Λέξεις - Κλειδιά: Ψηφιακός μετασχηματισμός, Θεσμοί, Επιχειρήσεις, Ηλεκτρονικό εμπόριο

Περίληψη στα αγγλικά

The coronavirus pandemic highlighted in an emphatic manner the central role that digital technology plays in building a sustainable future of enterprises, exposing a divide between digitally apt businesses and those struggle to adopt digital solutions. This study takes a deeper look into the prerequisites of a business strategy for the digital transformation of the Greek SME's, particularly those involved in e-commerce activities. Through a new-institutional approach, it suggests that institutions play a critical role in shaping achievable business goals of digital transformation, therefore, they must be taken seriously into account

when it comes to business strategy planning. Building on this perspective, the study highlights the weaknesses and strengths of the European and Greek institutional framework, considering finally, future-focused actions that need to be delivered in order to promote Greek business' digital transformation.

Key-words: Digital Transformation, Enterprises, Institutions, E-Commerce

Εισαγωγή

Λέγεται, συχνά, πως κάθε ερευνητική εργασία που σέβεται τον εαυτό της οφείλει να εκκινεί από ορισμένες κοινότοπες διαπιστώσεις. Η παρούσα εργασία δεν προτίθεται να παρεκκλίνει από αυτόν τον κανόνα. Εντάσσεται σε μια προσπάθεια προσωπικής κατανόησης ενός όλο και πιο αβέβαιου εξωτερικού περιβάλλοντος που, μέσω ατομικών ερεθισμάτων, σπουδών και εργασιακών βιωμάτων, επηρεάζει τη συντάκτη της. Το περιβάλλον αυτό διαμορφώθηκε ιδιαίτερα τα τελευταία δύο χρόνια ως αποτέλεσμα της εμπειρίας της πανδημίας, της διαπροσωπικής αποστασιοποίησης στον κοινωνικό και εργασιακό βίο που αυτή προκάλεσε και των επιπτώσεών της στην οικονομία και τις επιχειρήσεις. Η νέα κατάσταση επαναπροσδιόρισε τις προσωπικές συντεταγμένες της επαγγελματικής και κοινωνικής μου ζωής και δημιούργησε σταδιακά την ανάγκη για νέες προσωπικές δεξιότητες. Ξαφνικά, όπως συνέβη σε πολλούς, η ανάγκη ενός προσωπικού «ψηφιακού μετασχηματισμού» ήρθε στο επίκεντρο. Στον κόσμο του αύριο, ακούγεται όλο και πιο συχνά, οι ψηφιακές δεξιότητες, βασικές και προηγμένες, θα είναι απαραίτητες για την ενίσχυση της συλλογικής μας ανθεκτικότητας ως ατόμων και κοινωνίας: μόνο οι ψηφιακά εξοικειωμένοι και ικανοί πολίτες και ένα ψηφιακό εργατικό δυναμικό με δεξιότητες υψηλής κατάρτισης μπορούν να είναι κύριοι του πεπρωμένου τους, με αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα ως προς τα μέσα, την αξία και τις επιλογές τους. Ορίστε και η κοινότοπη διαπίστωση.

Την ίδια περίοδο, παρακολουθούσα το ΜΠΣ στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα. Ευτυχώς. Με την παρούσα εργασία μου δόθηκε μια διέξοδος, μεταξύ άλλων, για να μετουσιώσω δημιουργικά προσωπικές αναζητήσεις με σαφείς προεκτάσεις στον επαγγελματικό μου βίο, επιχειρώντας κατά κάποιο τρόπο να απαντήσω έμμεσα στον εαυτό μου μέσα από ευρύτερα ερευνητικά ερωτήματα. Το ερώτημα «ποιο είναι το δικό μου ψηφιακό μέλλον» μετετράπη σε: «Ποιο είναι το ψηφιακό μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων» (μεταξύ αυτών και η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι);

Αφήνοντας στην άκρη τους όποιους προσωπικούς αναστοχασμούς, στην παρούσα εργασία επιδιώκω να εξετάσω την πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων από μια όχι και τόσο συνηθισμένη ματιά. Ο μετάβαση αυτή θα εξαρτηθεί προφανώς από την ικανότητά τους να αναπτύξουν στρατηγικές υιοθέτησης των νέων ψηφιακών τεχνολογιών, γρήγορα και κατά τρόπο οριζόντιο, μεταξύ άλλων, σε βιομηχανικά οικοσυστήματα καθώς και οικοσυστήματα υπηρεσιών που σήμερα υστερούν. Θα εξαρτηθεί όμως, σε μεγάλο βαθμό και από το θεσμικό περιβάλλον εντός του οποίου καλούνται να λειτουργήσουν. Υπό αυτό το πρίσμα, ο κεντρικός ερευνητικός σκοπός της προτεινόμενης διπλωματικής εργασίας είναι ο εντοπισμός και η ανάλυση του θεσμικού περιβάλλοντος, τυπικού και άτυπου, εθνικού και ευρωπαϊκού, και κυρίως των εκείνων των εμποδίων, εντός των οποίων οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και δη οι ελληνικές, καλούνται να διαμορφώσουν στρατηγικές διοίκησης που θα διευκολύνουν τη μετάβαση τους στη ψηφιακή οικονομία.

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρώ να προσεγγίσω τη σημασία των θεσμών για τη λειτουργία της οικονομίας και των επιχειρήσεων. Με χρήση ιστορικών παραδειγμάτων και μέσα από μια νεοθεσμική ματιά, υποστηρίζω ότι τον ρόλο τους στη διαμόρφωση των οικονομικών συναλλαγών, ο οποίος μπορεί να μην είναι εκ πρώτης όψεως ορατός, μπορούμε να τον κατανοήσουμε καλύτερα σε μη «κανονικές» συνθήκες, όπως αυτές που

παρατηρούνται στο μεταίχμιο πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών. Μια τέτοια συνθήκη υπήρξε αναμφίβολα και η πανδημία COVID-19 η οποία επιτάχυνε διεργασίες ψηφιακού μετασχηματισμού στο κράτος, την κοινωνία και την οικονομία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρώ να αναδείξω τη σημασία των θεσμών από τη σκοπιά του στρατηγικού μανάτζμεντ των επιχειρήσεων. Αν το βασικό θεώρημα της νεοθεσμικής σχολής υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ακολουθεί την επιδίωξη των συμφερόντων μέσω επιλογών που παράγονται από θεσμικούς περιορισμούς, οφείλουμε να διευκρινίσουμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια πώς η επιχείρηση κάνει τις επιλογές της και εντός ποιων θεσμικών περιορισμών.

Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο επιχειρώ να αναλύσω τη κατάσταση των πραγμάτων σε ότι αφορά το επίπεδο του ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών επιχειρήσεων σήμερα σε συνδυασμό με την πρόληψή τους για αυτό το φαινόμενο. Μέσα από μια συγκριτική ανάλυσή των ελληνικών με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εξετάζεται ιδιαίτερα ο τρόπος με τον οποίο το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, διαμορφώνει τους βασικούς άξονες της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων - όταν αυτή φυσικά υπάρχει.

Στο πέμπτο κεφάλαιο τέλος μελετάται περιπτωσιολογικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου. Έμφαση δίνεται στις νέες προκλήσεις που δημιουργούν στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο συνδυαστικά η πανδημία και οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις και ο τρόπος με τον οποίο αυτό τελικά μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης ή ως ανασταλτικός παράγοντας στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τη μετάβαση, ανταγωνιστικότητα και περαιτέρω ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η εργασία ολοκληρώνεται με ορισμένες διαπιστώσεις με τη μορφή έμμεσων προτάσεων επιχειρηματικής στρατηγικής και δημόσιας πολιτικής, τις οποίες η συντάκτρια

της, στον ελάχιστο μέτρο που της αναλογεί, επιθυμεί να αποτελέσουν αφορμή για μια πιο διεξοδική έρευνα. Σε κάθε περίπτωση, ελπίζει πως ο αναγνώστης αυτής της εργασίας, τουλάχιστον, δε θα τις αντιληφθεί ως κοινότοπες.

Κεφάλαιο 1: Η σημασία των θεσμών στη λειτουργία της οικονομίας

1.1 Γιατί οι θεσμοί;

Οι θεσμοί είναι κανόνες ή συστήματα κανόνων που στόχο έχουν να ρυθμίσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Μέχρι τα μέσα περίπου του 20ού αιώνα, η πλειονότητα των οικονομολόγων αντιμετώπιζε αυτούς τους κανόνες ως ένα αναγκαίο «κακό», ως μέρος εκείνων των αναγκαίων περιορισμών που ρυθμίζουν τις ανθρώπινες επιλογές. Μολονότι δεν παρέλειπαν να αναγνωρίσουν τον κομβικό ρόλο του κράτους δικαίου στην οικονομική ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς, κανόνες δικαίου που αφορούσαν, παραδείγματος χάρη, την προστασία των περιουσιακών δικαιωμάτων ή την εφαρμογή των συμβάσεων, ελάχιστα αποτελούσαν αντικείμενο οικονομικής ανάλυσης. Η επιστημονική μελέτη ενός θεσμού από οικονομική σκοπιά θεωρούνταν, τρόπον τινά, αχρείαστη, καθότι πρόκειται για ένα σταθερό παράγοντα που περιορίζει τις δυνατές επιλογές, με τον ίδιο τρόπο που τις περιορίζει η πορεία του ήλιου από την Ανατολή στη Δύση, οι φυσικοί πόροι ή το διαθέσιμο εισόδημα.

Δεν είναι πάντα εύκολο να αναγνωρίσουμε το ρόλο των θεσμών στη λειτουργία της οικονομίας. Τη σημασία τους μπορούμε να την κατανοήσουμε καλύτερα σε μη «κανονικές» συνθήκες, όπως αυτές που παρατηρούνται στο μεταίχμιο πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών. Μία από τις σημαντικότερες εξ' αυτών, αφορούσε αναμφίβολα τη μετάβαση των χωρών του πρώην σοσιαλιστικού μπλοκ σε κοινωνικές και οικονομικές δομές καπιταλιστικού τύπου. Η «συνταγογράφηση» οικονομικών πολιτικών των αρχών της δεκαετίας του 1990, θεωρούσε ότι αρκούσε η υιοθέτηση των χαρακτηριστικών της

οικονομίας της αγοράς δυτικού τύπου, προκειμένου οι πρώην σοσιαλιστικές οικονομίες να καταστούν παραγωγικές. Αυτό που προφανώς αγνοήθηκε, θεωρώντας το δεδομένο, ήταν το αναγκαίο κοινωνικό κεφάλαιο, η απουσία του οποίου προκάλεσε μια σειρά από ακούσιες συνέπειες για την καλή λειτουργία της αγοράς σε αυτές τις χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εποχής αποτέλεσε η τραπεζική αγορά καταθέσεων στη Ρωσία. Επιφανειακά, η λειτουργία αυτής της αγοράς προσομοίαζε με αυτή προηγμένων καπιταλιστικών αγορών - πράγματι, σημαντικοί διεθνείς τραπεζικοί οργανισμοί επιχείρησαν τότε να επενδύσουν στη Ρωσία. Στην ανάλυσή τους ωστόσο, οι Spicer και Pyle (2000) έδειξαν πως οι αρχικές συνθήκες ανάδειξης αυτής της αγοράς συνέβαλαν στη δημιουργία ενός φαύλου κύκλου στον οποίον οι ιδιωτικές εμπορικές τράπεζες σταδιακά απώλεσαν την εμπιστοσύνη των καταθετών. Η αποκάλυψη μιας σειράς από απάτες και παράνομες πρακτικές οδήγησαν σταδιακά τα ρωσικά νοικοκυριά στο να χάσουν την εμπιστοσύνη τους στις ρωσικές τράπεζες, όσον αφορά την τήρηση των συμβατικών υποχρεώσεων των τελευταίων. Αυτή η έλλειψη εμπιστοσύνης ενίσχυσε με τη σειρά της τυχοδιωκτικές συμπεριφορές εκ μέρους των τραπεζών. Η αρχική απάτη προκάλεσε μεγαλύτερη απάτη.

Η στρατηγική σημασία των θεσμών έγινε επίσης κατανοητή όταν αρκετοί οικονομικοί οργανισμοί επιχείρησαν να διεθνοποιήσουν τη δραστηριότητά τους, ιδιαίτερα προς τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Για να είμαστε δίκαιοι, την εποχή εκείνη υπήρχε ήδη μια ακμάζουσα βιβλιογραφία που τυποποιούσε το νομικό και κοινωνικό περιβάλλον για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας σε μια συγκεκριμένη χώρα (Hofstede, G., 1983) ή ανέλυε π.χ. τον κίνδυνο απαλλοτρίωσης περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης σε μια ξένη χώρα (Teecce, D. J., 1981). Ως αποτέλεσμα, ήταν δυνατό να ληφθεί υπόψη η θεσμική παράμετρος στην κατάρτιση στρατηγικής για τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο - παράμετρος που αρκετές επιχειρήσεις θεωρούσαν δεδομένη. Οι μελέτες αυτές πύκνωσαν και έγιναν ακόμη περισσότερο συστηματικές στις αρχές της νέας χιλιετίας,

με τον ρόλο των θεσμών να αναδεικνύεται σε βασικό εργαλείο ανάλυσης του διεθνούς πλαισίου. Οι Henisz και Delios (2003) διερεύνησαν πώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν και να εκμεταλλευτούν τη γνώση τους για τους θεσμούς στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αξιοποιώντας ένα δείγμα 3857 διεθνών επεκτάσεων 665 ιαπωνικών επιχειρήσεων, συμπέραναν πως ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησης της δραστηριότητας τους, οι επιχειρήσεις αυτές ήταν λιγότερο ή περισσότερο ευάλωτες στις συνθήκες αβεβαιότητας που προκαλούσαν τα θεσμικά χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου επενδυτικού περιβάλλοντος. Οι ερευνητές κατέληξαν πως η επιστημονική έρευνα θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη μελέτη και κατανόηση των δημόσιων πολιτικών που αυξάνουν ή περιορίζουν την ασφάλεια δικαίου στην επενδυτική δραστηριότητα και τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε μια δεδομένη χώρα.

Η σημασία των θεσμών στην ανάλυση του περιεχομένου και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών στρατηγικών αναδεικνύεται επίσης σε περιόδους τεχνολογικών αλλαγών. Σύμφωνα με τον North (1993), η τεχνολογική πρόοδος και η συνακόλουθη υιοθέτησή της από τις επιχειρήσεις αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για τη μεταβολή των θεσμών, οι οποίοι με τη σειρά τους καλούνται να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές εξελίξεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόοδος της τεχνολογίας στη μεταμόσχευση οργάνων, η οποία ανέδειξε αρχικά ένα έλλειμμα τόσο των τυπικών θεσμών, ειδικότερα την απουσία ρυθμιστικού πλαισίου, όσο και των άτυπων, εν προκειμένω την απουσία μιας ιατρικής δεοντολογίας, που να διέπουν τη λειτουργία αυτής της ιατρικής υπηρεσίας.

Στις αρχές της νέας χιλιετίας μια σημαντική δικαστικο-οικονομική υπόθεση συγκλόνισε την αμερικανική κοινωνία και τη διεθνή επενδυτική κοινότητα. Η υπόθεση αυτή έμεινε γνωστή ως το «Σκάνδαλο της Enron», το οποίο αφορούσε την ενεργειακή εταιρεία Enron και την ελεγκτική εταιρεία Arthur Andersen. Έπειτα από μια σειρά αποκαλύψεων που

αφορούσαν αμφιλεγόμενες λογιστικές πρακτικές, η Enron βρέθηκε πολύ κοντά στη χρεοκοπία το Νοέμβριο του 2001. Καθώς το σκάνδαλο αποκαλυπτόταν, οι μετοχές της Enron σημείωσαν κατακόρυφη πτώση με μεγάλο αντίκτυπο στην αγορά. Η βασική αιτία αυτής της κατακρήμνισης των μετοχών ήταν η αποκάλυψη ότι πολλά από τα κέρδη και τα έσοδα ήταν αποτέλεσμα συμφωνιών με νομικές οντότητες ειδικού σκοπού που η ίδια ήλεγχε. Ως αποτέλεσμα, οι οικονομικές υποχρεώσεις αλλά και οι απώλειες της εταιρείας δεν εμφανίζονταν στις οικονομικές της καταστάσεις.

Το σκάνδαλο προκάλεσε τη διάλυση της Arthur Andersen, η οποία αποτελούσε εκείνη την περίοδο μία εκ των πέντε κορυφαίων ελεγκτικών εταιρειών και φυσικά η ζημία επεκτάθηκε σε μετόχους, κράτος, πιστωτές, εργαζομένους. Όμως, το σημαντικότερο αποτέλεσμα του Σκανδάλου της Enron ήταν η δημιουργία της νομοθετικής πράξης Sarbanes-Oxly Act (SOX) τον Ιούλιο του 2002. Η πράξη αυτή θεωρείται σήμερα από τις σημαντικότερες ρυθμίσεις των ομοσπονδιακών νόμων χρεογράφων από την εποχή του New Deal. Ο νόμος προβλέπει αυστηρότερες κυρώσεις για απάτη και, μεταξύ άλλων, απαιτεί από τις δημόσιες επιχειρήσεις να μη δανείζουν τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων, να αποκαλύπτουν λεπτομερείς πληροφορίες στο κοινό, να διατηρούν μεγαλύτερη ανεξαρτησία από τους εξωτερικούς ελεγκτές τους, αλλά και να κοινοποιούν και να υφίστανται έλεγχο στις εσωτερικές ελεγκτικές διαδικασίες των οικονομικών τους.

Η δημιουργία αυτού του νέου θεσμικού πλαισίου υπήρξε το αποτέλεσμα μιας ασυνήθιστης έκκλησης από την πλευρά της αμερικανικής κοινωνίας, σε σχέση με τη λειτουργία της αγοράς: της έκκλησης η αγορά να ρυθμιστεί ακόμη περισσότερο. Μεγαλύτερο δε ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η έκκληση αυτή δεν προήλθε αποκλειστικά από τους «συνήθεις ύποπτους», δηλαδή τους εργαζόμενους και τους καταναλωτές, αλλά και από τις διοικήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων. Οι τελευταίες βρέθηκαν ξαφνικά αντιμέτωπες με το ρεαλιστικό ενδεχόμενο το καταναλωτικό κοινό, οι

εργαζόμενοι, οι επενδυτές και οι προμηθευτές τους να χάσουν την εμπιστοσύνη στο «πρόσωπό» τους.

1.2 Τυπικοί και άτυποι θεσμοί

Το Σκάνδαλο της Enron απέδειξε ότι στρατηγικές ευκαιρίες για μια επιχείρηση δε δημιουργεί μόνο η σταθερότητα των θεσμών αλλά και τα περιθώρια χειραγώγησης αυτών. Το παράδειγμα είναι χαρακτηριστικό, στο βαθμό που ένα θεσμικό πλαίσιο αφήνει περιθώρια «συνεννόησης» ανάμεσα σε ελεγκτή και ελεγχόμενο. Θα μπορούσε κανείς να αντιτείνει ότι εδώ έχουμε να κάνουμε με μια παράνομη πρακτική θεσμικής επιρροής του ελεγχόμενου στον ελεγκτή. Υπάρχουν όμως και διαδεδομένες άτυπες πρακτικές επιχειρηματικής επιρροής των θεσμών (π.χ. lobbying) που είναι ευρύτατα κοινωνικά αποδεκτές.

Περιπτώσεις όπως η Enron υπενθύμισαν με τον πιο δραματικό τρόπο σε οικονομολόγους, μάνατζερ και διαμορφωτές επιχειρηματικής στρατηγικής αυτό που συχνά μοιάζει να αγνοείται ότι, δηλαδή, η λειτουργία της οικονομίας στηρίζεται σε θεσμικά υποστρώματα. Ποια είναι, όμως, αυτά;

Οι θεσμοί, όπως σκιαγραφήθηκαν παραπάνω, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Για τις ανάγκες ωστόσο της παρούσας εργασίας θα αναφερθούμε στη βασική διάκριση μεταξύ τυπικών και άτυπων θεσμών (North, D.C., 1990). Οι τυπικοί θεσμοί αναφέρονται στο σύνολο της έννομης τάξης σε μια χώρα. Προέρχονται δηλαδή από το οργανωμένο κράτος και αφορούν τόσο τους κανόνες δικαίου όσο και τα συστήματα επιβολής αυτών. Τυπικός θεσμός είναι το Σύνταγμα, το εκπαιδευτικό σύστημα, μια υπουργική απόφαση, αλλά και οι αποφάσεις των δικαστηρίων. Οι άτυποι θεσμοί με τη σειρά τους περιλαμβάνουν τους κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς που καθορίζουν το βαθμό εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας και συνεργασίας ανάμεσα στους πολίτες. Άτυποι θεσμοί είναι οι κανόνες δεοντολογίας, τα συναλλακτικά ήθη και τα έθιμα. Υπό αυτή την έννοια, άτυπος

θεσμός είναι ακόμη το κοινό περί δικαίου αίσθημα, η εργασιακή ηθική, η επιστημονική δεοντολογία αλλά και το ιατρικό «φακελάκι» και το πολιτικό «ρουσφέτι».

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι άτυποι κανόνες αποτελούν το θεσμικό υπόβαθρο των τυπικών. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια έννομη τάξη θα πρέπει να βασίζεται σε ένα στιβαρό υπόβαθρο αποτελεσματικών άτυπων θεσμών. Όταν οι θεσμοί αυτοί είναι υπανάπτυκτοι, τότε είναι ιδιαίτερα πιθανό να παρατηρηθούν φαινόμενα αντίστοιχα π.χ. με εκείνα του ρωσικού τραπεζικού συστήματος καταθέσεων, στο οποίο αναφερθήκαμε παραπάνω.

Σύμφωνα με τον North, οι θεσμοί επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά με πολλούς τρόπους, καθώς λειτουργούν ως συστήματα κινήτρων και αντικινήτρων. Σε μικρές παραδοσιακές κοινωνίες οι άτυποι θεσμοί συχνά αρκούν για την τήρηση της τάξης και την ομαλή κοινωνική συμβίωση, ενώ μειώνουν σημαντικά το κόστος των οικονομικών συναλλαγών. Όσο πιο περίπλοκες γίνονται οι κοινωνικές σχέσεις και αναπτύσσεται η οικονομία, οι τυπικοί θεσμοί γίνονται ωστόσο πιο απαραίτητοι. Ακόμη και τότε όμως οι άτυποι θεσμοί είναι αναγκαίοι, καθώς υποβοηθούν την εσωτερικοποίηση των κανόνων δικαίου από τα μέλη μιας κοινωνίας. Κατά τον North, οι σημαντικότεροι τυπικοί θεσμοί στο πλαίσιο ενός κράτους δικαίου είναι το δίκαιο των συμβάσεων, τα περιουσιακά δικαιώματα και ένα αποτελεσματικό δικαστικό σύστημα.

Η εμπειρία από το σκάνδαλο της Enron μας έδειξε και κάτι ακόμη: Οι θεσμοί δεν λειτουργούν αποκλειστικά ως περιορισμοί της ανθρώπινης δραστηριότητας, αλλά και ως εργαλεία θεραπείας παθογενειών της αγοράς. Η ιδέα ότι το κράτος μπορεί να δώσει λύση στις αποτυχίες της αγοράς έχει βέβαια μακρά ιστορία. Αλλά η ιδέα ότι ένα νομικό πλαίσιο, εκτός από τις αποτυχίες της αγοράς, μπορεί να διαμορφωθεί έτσι ώστε να διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη είναι σχετικά πρόσφατη και την οφείλουμε στο έργο του Βρετανού οικονομολόγου Ronald Coase.

Ο Coase επεσήμανε σε νομικούς και πολιτικούς ότι δεν μπορείς να διαμορφώσεις αποτελεσματικούς τυπικούς θεσμούς για τη λειτουργία της οικονομίας, με το μικρότερο δυνατό κόστος και τις ελάχιστες στρεβλώσεις, χωρίς τη βοήθεια μιας εμπειρικής επιστήμης όπως τα οικονομικά. Για παράδειγμα, το κόστος μιας οικονομικής συναλλαγής, προέρχεται κατά βάση από την ίδια την αγορά, είναι δηλαδή ενδογενές. Συχνά, όμως, προέρχεται και από εξωγενείς παράγοντες, τόσο από τυπικούς θεσμούς (π.χ. φορολογία) αλλά και από άτυπους (π.χ. κοινωνική συμπεριφορά). Η καλή λειτουργία μιας αγοράς εξαρτάται από αποτελεσματικούς άτυπους θεσμικούς μηχανισμούς οι οποίοι μειώνουν το κόστος των οικονομικών συναλλαγών. Τέτοιου είδους μηχανισμοί είναι η εμπιστοσύνη, η υπόληψη, η φήμη και γενικότερα οτιδήποτε αυξάνει το κοινωνικό κεφάλαιο σε μια κοινωνία.

Ο Coase κατέστησε φανερό ότι όσο εμπόδιο αποτελούν για την οικονομική ανάπτυξη οι αναποτελεσματικοί θεσμοί, αυτοί δηλαδή που αυξάνουν το κόστος των οικονομικών συναλλαγών, τόσο αναγκαίοι είναι οι αποτελεσματικοί θεσμοί που, μέσω της μείωσης του κόστους των συναλλαγών, επιτρέπουν την αποτελεσματική κατανομή των πόρων και κατ' επέκταση την αύξηση του πλούτου. Στην ανάλυση του ενδιαφέρεται κυρίως για τον εντοπισμό του χρηματικού κόστους των συναλλαγών, το οποίο κατηγοριοποιεί α) στο κόστος έρευνας, β) στο κόστος διαπραγμάτευσης και γ) στο κόστος εφαρμογής και επίβλεψης μιας συναλλαγής. Στην «πραγματική» οικονομία, όμως, το κόστος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες: οι αντιλήψεις μας περί δικαιοσύνης, το περίφημο «κοινό περί δικαίου αίσθημα», η ελλιπής πληροφόρηση, οι γνωσιακοί περιορισμοί, η απουσία κανόνων κοινωνικής συμπεριφοράς, είναι μερικοί από αυτούς.

1.3 Η τυραννία του «εδώ και τώρα»

«Μην κατεδαφίζεις ένα φράχτη πριν κατανοήσεις τον λόγο για τον οποίο φτιάχτηκε», συνήθιζε να λέει ο συγγραφέας G.K. Chesterton. Οι θεσμοί και τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να δημιουργούν συχνά είναι σαν αυτούς τους φράχτες. Για να τους «κατεδαφίσεις»,

πρέπει πρώτα να καταλάβεις σε τι χρησιμεύουν. Όταν καταλάβεις τη χρησιμότητά τους, τότε μπορείς να τους αλλάξεις.

Οι ιστορικοί των θεσμών επισήμαναν πάντα την ανάγκη ενός ιστορικού βάθους στις εμπειρικές έρευνες (North, D. C., & Weingast, B. R., 1989). Η επιδίωξη της ιστορικής έρευνας κατ' αυτούς, στηρίζεται σε δύο βασικές παραδοχές. Η πρώτη ισχυρίζεται ότι ο τρόπος που λειτουργούν οι θεσμοί είναι διαχρονικός. Στο βαθμό που ο σκοπός τους είναι να κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ελάχιστη διαφορά έχει αν μιλάμε για τους εμπόρους του 15^{ου} αιώνα στη Γένοβα ή για τα επενδυτικά fund στο City του Λονδίνου τον 21^ο αιώνα. Αντίστοιχα, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η μελέτη παλαιών θεσμών είναι ισοδύναμη αξίας με εκείνη των σύγχρονων, καθώς συχνά έχουμε στη διάθεση μας σφαιρική και ολοκληρωμένη πληροφόρηση όπως και μεγαλύτερη αντικειμενικότητα που εξασφαλίζει το πέρασμα και η απόσταση του χρόνου. Η δεύτερη παραδοχή με τη σειρά της, υποστηρίζει ότι στην πλειοψηφία τους οι σύγχρονοι θεσμοί συνιστούν μετεξέλιξη παλαιών. Μελετώντας τους τελευταίους μπορείς να εξάγεις χρήσιμα συμπεράσματα για τους νεότερους.

Αυτή η προσέγγιση έρχεται ενίοτε σε ευθεία αντίθεση με τη συνήθη πρακτική στην επιστημονική έρευνα στο πεδίο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η τελευταία υποφέρει συχνά από μια τυραννία του «εδώ και τώρα», προοπτική που υπονομεύει κατά πολλούς την επιστημονική της νομιμοποίηση. Εστιάζοντας αποκλειστικά στη σύγχρονη διάσταση μιας υπόθεσης και υποτιμώντας ταυτόχρονα την ανάλυση του ιστορικού της υποβάθρου, το ακαδημαϊκό πεδίο της Στρατηγικής υπονομεύει τη δική του προσπάθεια να αναπτύξει επεξηγηματικά θεωρητικά μοντέλα που υπερβαίνουν τη συγκυρία.

Από αυτή τη σκοπιά, η οικονομική δραστηριότητα που ερευνά η παρούσα εργασία, το διαδικτυακό εμπόριο δηλαδή, αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Ως μια πρώτη παρατήρηση, η αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου από τη σκοπιά του στρατηγικού μάνατζμεντ διακρίνεται για το μη ιστορικό της βάθος. Η κυρίαρχη τάση στο χώρο έβλεπε και

βλέπει το ηλεκτρονικό εμπόριο ως κάτι «νέο»: Ανήκει στη νέα οικονομία που προϋποθέτει νέα επιχειρηματική οργάνωση και απαιτεί νέα στρατηγική. Εκ του αποτελέσματος, τα αρχικά θεωρητικά επιτεύγματα αυτής της προσέγγισης ήταν μάλλον πενιχρά και ιδιαίτερα ευάλωτα στο χρόνο και τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει σταδιακά όταν ερευνητές άρχισαν να μελετούν το ιστορικό προηγούμενο όσων αγωνίζονταν να πραγματοποιήσουν συναλλαγές στο διαδίκτυο. Οι Clay και Strauss (2000) εντόπισαν ένα προηγούμενο στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει το ηλεκτρονικό εμπόριο σήμερα, στις προσπάθειες του διάσημου Αμερικανού επιχειρηματία Richard Sears να πραγματοποιήσει συναλλαγές μέσω ταχυδρομείου στα τέλη του 19^{ου} αιώνα.

Το βασικό εμπόδιο στη δραστηριότητα του Sears ήταν η προφανώς το κτίσιμο μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους άγνωστους και μακρινούς πελάτες του. Οι τελευταίοι έπρεπε να τον εμπιστευτούν ότι θα τους παραδώσει εγκαίρως υψηλής ποιότητας αγαθά. Ο Sears με τη σειρά του, έπρεπε να εμπιστευτεί τους πελάτες του ότι θα τον πληρώσουν. Πρόκειται για το ίδιο ζήτημα που αντιμετώπισαν αρκετές δεκαετίες αργότερα οι τράπεζες, όταν χορηγούσαν πιστωτικές κάρτες στους πελάτες τους, αλλά και αυτό που αντιμετωπίζουν σήμερα πωλητές και αγοραστές προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου.

1.4 Νεοθεσμική σχολή και στρατηγικό μάνατζμεντ: Αντί προλόγου

Η σκιαγράφηση της έννοιας των θεσμών που προηγήθηκε, εντάσσεται σε μια σχολή οικονομικής σκέψης που ονομάζεται νεοθεσμική. Στο ρεύμα αυτό συγκαταλέγονται τόσο εκείνοι, όπως ο Douglas North και η Elinor Olstrom, που έχουν διατυπώσει γενικές θεωρίες για την εξέλιξη των οικονομικών θεσμών όσο και η σχολή που αναλύει τη διαφορετική συγκρότηση και δυναμική των εθνικών οικονομιών στο πλαίσιο του καπιταλιστικού παραδείγματος.

Από την παραπάνω συνοπτική περιγραφή της σημασίας των θεσμών προκύπτουν, ωστόσο, ορισμένα ζητήματα τα οποία χρήζουν περαιτέρω διευκρίνισης. Αν το βασικό θεώρημα της νεοθεσμικής σχολής υποστηρίζει ότι ένας φορέας ακολουθεί την επιδίωξη των συμφερόντων μέσω επιλογών που παράγονται από θεσμικούς περιορισμούς, οφείλουμε να διευκρινίσουμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια ποιοι είναι οι φορείς, πώς κάνουν τις επιλογές τους και ποιοί είναι οι θεσμικοί περιορισμοί. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε συνοπτικά στις δύο πρώτες πτυχές του ζητήματος και στο επόμενο θα αναφερθούμε πιο διεξοδικά στην ανάλυση των θεσμικών περιορισμών.

Οι φορείς, λοιπόν, μπορεί να είναι άτομα, επιχειρήσεις ή κράτη. Το κάθε ένα από αυτά επιδιώκει τους δικούς σκοπούς και παράγει θεσμικούς περιορισμούς, οι οποίοι περιορίζουν την επιλογή των άλλων φορέων. Για έναν ερευνητή του στρατηγικού μάνατζμεντ, η ιδέα ότι μια επιχείρηση ή ένα άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση του συμφέροντός του, συνιστά ταυτολογία. Τα πράγματα περιπλέκονται ελαφρώς όταν αναφερόμαστε στο κράτος. Στην προσέγγιση μας, ένα κράτος είναι ένα σύστημα οργανισμών (π.χ. Υπουργείων, ΔΕΚΟ) το οποίο, όπως συμβαίνει και με μη κρατικούς οργανισμούς, αποτελείται από άτομα που χρησιμοποιούν αυτό το σύστημα για να επιτύχουν το δικό τους συμφέρον. Το συμφέρον εδώ θα μπορούσε να είναι η καταβολή του μισθού, μια προαγωγή, ή η επιβολή σε υφιστάμενους υπαλλήλους. Αυτό δε σημαίνει ότι το κράτος είναι απλά άλλος ένας οργανισμός - κάθε άλλο. Είναι, όμως, ένας φορέας που έχει και εκπροσωπεί συγκεκριμένα συμφέροντα, τα οποία επιδιώκει να ικανοποιήσει, με κυριότερα αυτών την επιβολή της τάξης και την απονομή δικαιοσύνης (Skocpol, T. , 1985).

Το σημαντικό είναι ότι ο κάθε ένας από αυτούς τους φορείς παράγει τους δικούς του θεσμικούς περιορισμούς. Τα άτομα παράγουν άγραφους κανόνες, οι επιχειρήσεις κανόνες εταιρικής λειτουργίας και τα κράτη παράγουν νόμους. Στη νεοθεσμική προσέγγιση, αυτοί οι φορείς ζουν ένα είδος διπλής ζωής: Επιδιώκουν την υλοποίηση των συμφερόντων τους μέσα

σε θεσμικούς περιορισμούς και την ίδια στιγμή παράγουν θεσμικούς περιορισμούς για τους άλλους φορείς. Αυτή η αλληλεπίδραση έχει ταυτόχρονα ιεραρχικό και αμφίδρομο χαρακτήρα: τα κράτη υποτάσσουν στους περιορισμούς τους τις επιχειρήσεις και τα άτομα και οι επιχειρήσεις υποτάσσουν στους δικούς τους τα άτομα. Αντίστροφα, τα άτομα επιδιώκουν να επηρεάσουν τους κανόνες των επιχειρήσεων ή/και των κρατών και οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επηρεάσουν τους κρατικούς θεσμούς που τους επηρεάζουν.

Υπάρχει, τέλος, ένας ακόμη φορέας, (civil society), τον οποίο θα συμπεριλάβουμε στους παραπάνω φορείς, αν και καταχρηστικά σε αρκετά μεγάλο βαθμό. «Καταχρηστικά», επειδή η κοινωνία των πολιτών αφενός δεν έχει ενιαία και ομοιογενή συμφέροντα που επιδιώκει να ικανοποιήσει και αφετέρου δεν διαθέτει στρατηγική προς αυτό το σκοπό. Στην προσέγγισή μας ωστόσο, η κοινωνία των πολιτών ορίζεται ως μια κοινωνία με έναν υψηλό δείκτη κοινωνικού κεφαλαίου, δηλαδή εμπιστοσύνης, συνεργασίας αλλά και αλληλεγγύης και εθελοντισμού. Αυτό το κοινωνικό κεφάλαιο επηρεάζεται από τους θεσμικούς περιορισμούς των άλλων φορέων και την ίδια στιγμή παράγει θεσμικούς περιορισμούς που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των τελευταίων. Τους περιορισμούς αυτούς μπορούμε να τους ονομάσουμε πολιτισμικούς.

Ως προς τις επιλογές των φορέων, η νεοθεσμική προσέγγιση αντιμετωπίζει τους φορείς ως ορθολογικά δρώντες κατά την επιδίωξη των συμφερόντων τους. Σε αντίθεση ωστόσο με τη νεοκλασική προσέγγιση, αναγνωρίζει ότι οι δρώντες αυτοί υπόκεινται σε γνωσιακούς περιορισμούς στη λήψη των αποφάσεων. Ο πιο σημαντικός ίσως από αυτούς είναι η αδυναμία τους να αποκτήσουν και να επεξεργαστούν την αναγκαία πληροφορία. Όταν αυτό συμβαίνει, οι πιθανότητες καιροσκοπισμού σε μια συναλλαγή είναι αυξημένες.

Στη νεοθεσμική προσέγγιση, μια κομβική συνέπεια της καιροσκοπικής συμπεριφοράς είναι η απώλεια της αξιοπιστίας. Το ζήτημα αυτό έχει περιγράψει ως το δίλημμα του απαγωγέα (Schelling, T. C., 1960). Το θύμα υπόσχεται στον απαγωγέα να μην τον καταδώσει

στις αρχές με αντάλλαγμα την ελευθερία του. Ο απαγωγέας συνειδητοποιεί ωστόσο ότι αν ελευθερώσει το θύμα, αυτό δεν θα έχει κίνητρο στη συνέχεια να κρατήσει την υπόσχεση του. Έτσι αποφασίζει να το σκοτώσει. Γενικότερα, το ζήτημα της αξιοπιστίας ενυπάρχει κάθε φορά που το ένα μέρος μιας συναλλαγής υπόσχεται στο παρόν ότι θα πραγματοποιήσει κάτι στο μέλλον, το οποίο μέλλον, όταν συμβεί, δεν περιέχει την επιδίωξη των αρχικών συμφερόντων. Το ζήτημα είναι δομικό, δεδομένου ότι σε κάθε συναλλαγή υπάρχει τουλάχιστον μια χρονική στιγμή κατά την οποία το ένα μέρος ελέγχει συνολικά το αντίτιμο μιας συναλλαγής και πρέπει να αποφασίσει αν θα τηρήσει ή όχι τους αρχικούς όρους της συμφωνίας. Το πρόβλημα αυτό είναι εντελώς προφανές στην περίπτωση του Sears, ο οποίος ζητά από τους πελάτες του πρώτα να αποστείλουν το αντίτιμο, ώστε στη συνέχεια να παραλάβουν το προϊόν.

Το πρόβλημα της αξιόπιστης δέσμευσης των μερών αναδεικνύει τον θετικό ρόλο που μπορούν να παίζουν οι θεσμοί στην διασφάλιση των συμφωνηθέντων όρων μιας συναλλαγής. Από αυτή την άποψη, η επίλυση του ζητήματος είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες ενός θεσμού που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μια επιχειρηματική στρατηγική.

Κεφάλαιο 2: Θεσμοί και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

2.1 Η νέο-θεσμική προσέγγιση στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Γιατί;

Η παρούσα εργασία εκκινεί από την εδραία πεποίθηση ότι η νεοθεσμική προσέγγιση μπορεί να συνεισφέρει στην αντιμετώπιση μερικών από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ, κυρίως μέσα από την ανάδειξη του ρόλου των θεσμών στον περιορισμό και την ενεργοποίηση της επιχειρηματικής δράσης. Αυτό συμβαίνει γιατί, πολύ περισσότερο από το να διαδραματίζουν απλώς το υπόβαθρο εντός του οποίου εξελίσσεται μια επιχειρηματική δράση, οι θεσμοί καθορίζουν τα όπλα στη φαρέτρα μιας επιχείρησης στην προσπάθειά της να διαμορφώσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική της.

Από αυτή τη σκοπιά, η κατανόηση των θεσμικών αλλαγών και του τρόπου με τον οποίο αυτές επηρεάζουν τις επιχειρήσεις αποκτά κεντρική σημασία στη διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής.

Είδαμε παραπάνω πως το κύριο ζήτημα που αναδεικνύεται από τις συμπεριφορικές παραδοχές της νεοθεσμικής προσέγγισης είναι το κόστος των συναλλαγών. Οι θεσμοί, μαζί με τους μηχανισμούς επιβολής τους, οριοθετούν την αλληλεπίδραση των φορέων κατά τρόπο που το κόστος κτήσης και επεξεργασίας της πληροφορίας να είναι μικρό και οι πιθανότητες απάτης που θα αποτρέψουν μια συναλλαγή ελαχιστοποιημένες. Από αυτή τη διατύπωση προκύπτουν πάντως μια σειρά από ζητήματα που χρειάζεται να διευκρινιστούν. Τα ζητήματα αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: Η πρώτη αφορά τον τρόπο προσδιορισμού του κόστους μιας συναλλαγής, κατά τρόπο που να την καθιστά εφικτή. Η δεύτερη αφορά τη λειτουργία των θεσμών: Ποιος και με ποιο τρόπο φτιάχνει τους θεσμούς; Ποιος και με ποιο τρόπο τους επιβάλλει;

2.2 Το κόστος των συναλλαγών

Συνήθως όταν αναφερόμαστε στο κόστος μιας συναλλαγής, εννοούμε την ενδογενή του διάσταση, η οποία προέρχεται από την ίδια την αγορά. Ο Coase κατηγοριοποίησε αυτό το κόστος ως εξής:

- *Κόστος έρευνας.* Πρόκειται για το κόστος ανεύρεσης του άλλου μέρους της συναλλαγής, το οποίο σχετίζεται πρωτίστως με τη συγκέντρωση της απαραίτητης πληροφόρησης.
- *Κόστος διαπραγμάτευσης.* Πρόκειται για το κόστος που οφείλεται στη διαπραγμάτευση για την τιμή και τους όρους της σύμβασης καθώς και στη μετατροπή της συναλλαγής σε νομικά δεσμευτικό κείμενο, όταν αυτό απαιτείται. Το κόστος της διαπραγμάτευσης μπορεί να αυξηθεί από τη στρατηγική συμπεριφορά των συναλλασσόμενων αλλά συχνά και από τον

φόβο ενός μέρους για κερδοσκοπική συμπεριφορά του άλλου. Στην πρώτη περίπτωση, μια διαπραγμάτευση, για παράδειγμα, καταρρέει, όταν η Α κάνει μια «take it or leave it» προσφορά στον Β και ο Β δεν τη δέχεται γιατί υποθέτει ότι η Α θα επανέλθει με καλύτερη προσφορά. Η Α δεν επανέρχεται γιατί θέλει να διατηρήσει την αξιοπιστία του διαπραγματευτικού προφίλ της και περιμένει από τη δεύτερη να υποχωρήσει. Στη δεύτερη περίπτωση, έστω ότι ένας επενδυτής θέλει να αγοράσει τρία γειτονικά οικόπεδα για να κτίσει ένα ξενοδοχείο. Έχοντας αγοράσει τα δύο πρώτα, ο ιδιοκτήτης του τρίτου, γνωρίζοντας ότι αν δεν πουλήσει το δικό του οικόπεδο η επένδυση δε θα είναι εφικτή, ζητά από τον επενδυτή ένα μεγαλύτερο τίμημα σε σχέση με την πραγματική εμπορική αξία του ακινήτου, εκτιμώντας ότι ο επενδυτής δεν μπορεί να την αρνηθεί.

- *Κόστος εφαρμογής και εποπτείας της καλής εφαρμογής μιας συμφωνημένης συναλλαγής.* Το κόστος εφαρμογής έχει να κάνει με όλα τα έξοδα που συνδέονται με την εφαρμογή της συμφωνίας, όπως τα έξοδα γραφειοκρατίας, συμβολαιογράφων, κλπ. Το κόστος επίβλεψης, με τη σειρά του, μεγαλώνει ανάλογα με το βαθμό δυσκολίας της επίβλεψης της συμφωνίας. Για παράδειγμα ο Α επιλέγει να μην προμηθευτεί, για τις ανάγκες της επιχείρησής του, οχήματα που είναι φθηνότερα και εξυπηρετούν τις ανάγκες του από μια συγκεκριμένη εταιρεία, καθότι η τελευταία δε διαθέτει αξιόπιστη πολιτική «after sales».

Εκτός από το ενδογενές κόστος που εντόπισε ο Coase, υπάρχουν ωστόσο και άλλα εμπόδια που μπορούν επίσης να ενταχθούν στην κατηγορία του κόστους των συναλλαγών, καθότι είναι ικανά να αποτρέψουν μια συναλλαγή. Παραδείγματα τέτοιων εμποδίων αποτελούν:

- *Οι κανόνες ηθικής.* Πρόκειται για εσωτερικοποιημένους κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι εμποδίζουν μια αμοιβαία επωφελή συναλλαγή, καθώς έρχονται σε αντίθεση με τις ηθικές αντιλήψεις των μερών. Για παράδειγμα, ένα πρατήριο καυσίμων που ανήκει σε πολυεθνική εταιρεία διαθέτει βενζίνη στη πλέον συμφέρουσα τιμή. Πολλοί οδηγοί, ωστόσο, αρνούνται να ανεφοδιάσουν το όχημά τους στο πρατήριο αυτής της εταιρείας, καθώς η τελευταία έχει αγοράσει τα καύσιμα από μια χώρα που έχει εισβάλλει στρατιωτικά σε μία άλλη - πράξη που οι οδηγοί θεωρούν ανήθικη.
- *Οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ισότητας.* Ήδη από το 1759, ο Adam Smith (2011), θεωρούσε πως οι άνθρωποι, έχοντας έμφυτο το αίσθημα δικαίου, κατατάσσουν τις πράξεις των άλλων σε μια κοινά αποδεκτή κλίμακα δικαιοσύνης και είναι διατεθειμένοι να τιμωρήσουν ακόμα και με προσωπικό οικονομικό κόστος όσους συμπεριφέρονται με άδικο τρόπο. Αιώνες αργότερα, ο νομπελίστας οικονομολόγος Richard Thaler απέδειξε πως οι άνθρωποι αντιδρούν αρνητικά στην άδικη διανομή ενός πλεονάσματος που δημιουργεί μια συναλλαγή και γενικότερα απεχθάνονται την ανισότητα όταν τη θεωρούν άδικη (2012).
- *Οι τυπικοί κανόνες δικαίου.* Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τόσο εκείνοι οι κανόνες που απαγορεύουν μια συναλλαγή, όσο και εκείνοι που δεν την απαγορεύουν, αλλά αυξάνουν δυσανάλογα το κόστος της. Στην πρώτη περίπτωση, το άρθρο 178 του Αστικού Κώδικα απαγορεύει όλες τις συμβάσεις που παραβιάζουν κανόνες μιας συμβατικής κοινωνικής ηθικής: «Δικαιοπραξία που αντιβαίνει στα χρηστά ήθη είναι άκυρη» (ΑΚ 178). Στη δεύτερη περίπτωση, εντάσσεται, χάρη παραδείγματος, το κόστος μεταβίβασης ενός ακινήτου, ή έναρξης μιας επιχείρησης.

- *Το φαινόμενο της δυσμενούς επιλογής.* Η έλλειψη πληροφόρησης συχνά έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση ανεπιθύμητων αντισυμβαλλόμενων. Έστω ότι μια ασφαλιστική εταιρεία ζητά από δυνητικούς πελάτες της τα ίδια ασφάλιστρα ζωής, καθότι αδυνατεί να διαφοροποιήσει το κόστος στη βάση του ποιοι από αυτούς, λόγω χάρη, καπνίζουν. Αν υποθέσουμε ότι το ύψος του ασφαλίστρου βασίζεται στα ποσοστά θνησιμότητας για το σύνολο του πληθυσμού μιας χώρας, οι άνθρωποι που δεν καπνίζουν, γνωρίζουν ότι τα προσδοκώμενα χρόνια ζωής γι' αυτούς είναι πάνω από το μέσο όρο και επομένως βρίσκουν το ασφάλιστρο υψηλό. Οι καπνιστές με τη σειρά τους, γνωρίζουν ότι ο δικός τους προσδοκώμενος χρόνος ζωής είναι χαμηλότερος από τον μέσο όρο και βλέπουν ότι το ύψος του ασφαλίστρου τους συμφέρει. Ως αποτέλεσμα, η ασφαλιστική εταιρεία καταλήγει να προσφέρει ασφάλιστρα ζωής κυρίως σε καπνιστές και μάλιστα με χαμηλό ασφάλιστρο σε σχέση με τον κίνδυνο που αναλαμβάνει.
- *Το φαινόμενο της αγοράς των λεμονιών.* Λεμόνι (lemon) ονομάζεται στην καθομιλουμένη, στις ΗΠΑ, ένα μεταχειρισμένο αυτοκίνητο που, αφού το αγοράσεις, διαπιστώνεις ότι είναι σαράβαλο. Αντίθετα, όταν αποδειχθεί κελεπούρι, ονομάζεται ροδάκινο (peach). Πρόκειται για το πιο διάσημο πρόβλημα ασυμμετρίας πληροφόρησης που περιέγραψε ο νομπελίστας οικονομολόγος George Akerlof (1970). Η αγορά των μεταχειρισμένων αυτοκινήτων έδωσε στον Akerlof το κατάλληλο μοντέλο για να περιγράψει τις ποικίλες επιπτώσεις της αβεβαιότητας ως προς την ποιότητα, που δημιουργείται εξαιτίας της ασύμμετρης πληροφόρησης σε ένα από τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη μιας συναλλαγής. Η διάθεση προς πώληση όμοιων ή ομοειδών αγαθών, που διαφέρουν όμως ποιοτικά, δημιουργεί σημαντικά

ζητήματα για τους μηχανισμούς και τον τρόπο λειτουργίας των αγορών, καθώς και για την συμπεριφορά του καταναλωτή ο οποίος διαμορφώνει την αγοραστική του απόφαση υπό καθεστώς αβεβαιότητας. Αναδεικνύει επίσης το οικονομικό κόστος που συνεπάγεται η ανεντιμότητα που υπηρεύεται σε παρόμοιες καταστάσεις και το οποίο κόστος, διαχεόμενο, “δηλητηριάζει” το σύνολο της αγοράς.

Θα μπορούσε να αντιτείνει κανείς ότι η ευρύτητα με την οποία ορίστηκε το κόστος των συναλλαγών, το καθιστά κατά κάποιο τρόπο παράγοντα που αποτρέπει σχεδόν το σύνολο των συναλλαγών, ιδιαίτερα αν θεωρήσουμε ότι είναι σχεδόν αδύνατον να εντοπίσουμε μια συναλλαγή που να μη συνοδεύεται από τα παραπάνω είδη κόστους. Η εμπειρική παρατήρηση όμως αναρίθμητων συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα καθημερινά, μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι το κόστος αυτό είναι μικρότερο του πλεονάσματος που παράγει η συναλλαγή, και γι’ αυτό το λόγο, τελικά, λαμβάνει χώρα. Αυτό δε σημαίνει ότι πρέπει να παραβλέψουμε τις αναρίθμητες συναλλαγές που δεν ολοκληρώνονται καθημερινά σε όλη την υφήλιο, επειδή το παραγόμενο πλεόνασμα είναι μικρότερο του κόστους. Στην οπτική του Coase, μια βασική αποστολή του δικαίου είναι να μειώνει το κόστος των συναλλαγών θεσπίζοντας τους κατάλληλους κανόνες. Παρότι αποφεύγει να τους προσδιορίσει, επισημαίνει, στη βάση μιας κανονιστικής εκδοχής των οικονομικών θεωρημάτων του, ότι οι κυβερνήσεις και τα δικαστήρια οφείλουν να κατανοούν τις οικονομικές συνέπειες των αποφάσεών τους, να σταθμίσουν τα διαφορετικά συμφέροντα και να προστατεύουν τελικά εκείνο που αυξάνει την κοινωνική ευημερία.

2.3 Μορφές θεσμών

Στο προηγούμενο κεφάλαιο επιχειρήσαμε μια πρώτη κατηγοριοποίηση των θεσμών τους οποίους διακρίναμε αρχικά σε τυπικούς και άτυπους. Ποια είναι ωστόσο η χρησιμότητα αυτής της διάκρισης στην κατάρτιση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής; Για να απαντήσουμε

σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει να δούμε περισσότερο αναλυτικά πως οριοθετούν οι θεσμοί τη δραστηριότητα των φορέων.

Θα χρησιμοποιήσουμε ένα σύστημα ταξινόμησης το οποίο αποτελεί προσαρμογή εκείνου που υιοθέτησαν αρχικά οι Ingram και Clay (2000). Το σύστημα αυτό ταξινομεί τους θεσμούς αφενός στη βάση του σκοπού τους (δημόσιος ή ιδιωτικός) αφετέρου, στον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται και επιβάλλονται (κεντρικά ή αποκεντρωμένα). Η διαδιάστατη αυτή κατηγοριοποίηση μας επιτρέπει να επισημάνουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια τους τρόπους με τους οποίους οι διάφοροι θεσμοί αλληλεπιδρούν καθώς και τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται με τους φορείς που περιγράψαμε παραπάνω. Η διάσταση που αφορά τον σκοπό προσδιορίζει ποιοι φορείς υπόκεινται στον θεσμό. Οι δημόσιοι θεσμοί, για παράδειγμα, έχουν ισχύ σε όλους τους φορείς ανεξαιρέτως. Οι ιδιωτικοί θεσμοί αντιθέτως, έχουν περιορισμένη ισχύ. Από αυτή την άποψη, οι φορείς έχουν κάποιου είδους επιρροή στους θεσμούς που οριοθετούν τη δράση τους, στο βαθμό που οι πρώτοι δύνανται να επιλέξουν αν θα ενταχθούν ή όχι στο πεδίο της ισχύος τους. Αντίθετα, κανένας φορέας δεν έχει δυνατότητα επιλογής για την ένταξή του ή μη, στο πεδίο εφαρμογής ενός δημόσιου θεσμού. Από την άλλη πλευρά, η διάσταση που αφορά τον κεντρικό ή αποκεντρωμένο χαρακτήρα των θεσμών, σχετίζεται με την ύπαρξη ή μη καθορισμένων υπηρεσιών, επιφορτισμένων με το σχεδιασμό και την επιβολή ενός θεσμού. Οι κεντρικοί θεσμοί για παράδειγμα στηρίζονται σε τέτοιες υπηρεσίες τυπικού χαρακτήρα, όπως είναι το νομοθετικό σώμα (Βουλή) και η αστυνομία. Οι αποκεντρωμένοι θεσμοί αντίθετα, αναδύονται από τη μη οργανωμένη κοινωνική αλληλεπίδραση των φορέων και στηρίζονται σε άτομα ή ομάδες ατόμων που τιμωρούν με άτυπο τρόπο την παραβίαση ενός κανόνα. Αυτές οι δύο διαστάσεις δημιουργούν τέσσερις μορφές θεσμών. Ας τις δούμε πιο αναλυτικά.

2.3.1 Δημόσιοι-κεντρικοί θεσμοί

Υπάρχουν τρεις τουλάχιστον τρόποι με τους οποίους οι δημόσιοι-κεντρικοί θεσμοί που παρέχει το κράτος επιδρούν στις δικές του επιλογές καθώς και στις επιλογές των οργανισμών και των ατόμων. Ο πρώτος από αυτούς είναι ιδιαίτερα σημαντικός για το στρατηγικό μάνατζμεντ: Το κράτος μπορεί να εξομαλύνει τις συναλλαγές μεταξύ των υποκειμένων του, παρέχοντας θεσμούς που τους επιτρέπουν να δεσμευτούν κατά τρόπο αξιόπιστο σε μια συναλλαγή. Η βιβλιογραφία εδώ συγκλίνει ως προς τις αναγκαίες θεσμικές προϋποθέσεις: Το θεσμικό πλαίσιο πρέπει, κατ' ελάχιστον, να εξασφαλίζει την προστασία της ιδιοκτησίας και των περιουσιακών δικαιωμάτων, την εφαρμογή των συμβάσεων και την αποτελεσματική λειτουργία της δικαιοσύνης στην επιβολή αυτών, επιφέροντας ποινές στα μέρη που δεν τις τηρούν¹.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό ενός δημόσιου-κεντρικού θεσμού είναι η ικανότητα ή μη αυτών να δεσμευτούν αξιόπιστα για την ουδετερότητα της λειτουργίας τους, τη στιγμή που μια επιχείρηση, παραδείγματος χάρη, δυσκολεύεται να επιβιώσει. Όταν η δέσμευση αυτή εκλείπει ή δεν είναι αξιόπιστη η σχετική βιβλιογραφία δείχνει πως οι επιχειρήσεις κατευθύνουν την ενέργεια τους προς τη διαιώνιση των κρατικών επιχορηγήσεων και όχι προς την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών². Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το ζήτημα αυτό έχει μερικώς αντιμετωπιστεί με τη νομοθεσία περί κρατικών ενισχύσεων. Στο άρθρο 107 της ΣΛΕΕ καταγράφονται τα τέσσερα βασικά κριτήρια που συνθέτουν την έννοια της ενίσχυσης τα οποία είναι η χορήγηση οικονομικού πλεονεκτήματος, η επιλεκτική - προνομιακή μεταχείριση ορισμένων επιχειρήσεων ή οικονομικών κλάδων, η χρηματοδότηση του πλεονεκτήματος με κρατικούς πόρους και η πιθανή νόθευση του ανταγωνισμού και η

¹ Υπάρχει ένα σημαντικό corpus εμπειρικών μελετών γύρω από την ικανότητα των θεσμών να επιβάλλουν αξιόπιστες δεσμεύσεις. Βλέπε ενδεικτικά: (Calabrese, T., Baum, J. A. C., & Silverman, B. S., 2000), (Ingram, P., & Simons, T., 2000), και (Baum, J. A. C., & Oliver, C., 1992).

² Και σε αυτή την περίπτωση η μετάβαση από τις σοσιαλιστικές οικονομίες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στην οικονομία της αγοράς προσφέρει ένα προνομιακό πεδίο εμπειρικής μελέτης. Βλέπε ενδεικτικά: (Stark, D., & Brnszt, L., 1998).

στρέβλωση του ενδοενωσιακού εμπορίου. Στη βάση αυτής της θεσμικής προϋπόθεσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφάσισε να παραπέμψει την Ελλάδα στο Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λόγω μη συμμόρφωσης με σχετική απόφαση του Δικαστηρίου του 2017. Στην απόφασή του, το Δικαστήριο είχε καταδικάσει την Ελλάδα για μη εκτέλεση απόφασης της Επιτροπής του 2014, με την οποία απαιτήθηκε από την Ελλάδα να ανακτήσει ποσό 135,8 εκατ. ευρώ ασυμβίβαστων ενισχύσεων από τη ΛΑΡΚΟ Γενική Μεταλλευτική & Μεταλλουργική Εταιρεία Α.Ε. («ΛΑΡΚΟ»).

Υπάρχει ωστόσο και η άλλη όψη του νομίσματος. Οι οικονομολόγοι αρέσκονται συχνά να αναδεικνύουν έναν διυσμό στη συμπεριφορά του κράτους. Στην οπτική τους δεν έχουμε μόνο το κράτος - πάροχο (αγαθών και υπηρεσιών) αλλά και το κράτος - θηρευτή. Με την δεύτερη έννοια, αναφερόμαστε στο κράτος που είτε προωθεί τα επιμέρους (ιδιωτικά) συμφέροντα κοινωνικών ομάδων, συνήθως εκείνων με ιδιαίτερη επιρροή, σε βάρος των υπολοίπων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μετασοβιετική Ρωσία[(Snyder, T., 2018) και (Hill, F., 2015)] αλλά και αρκετά αφρικανικά κράτη, προεξέχοντος του Κονγκό επί Μομπούτου (Evans, P., 1995). Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι η ιδιοποίηση του δημοσίου πλούτου και η κλεπτοκρατική αναδιανομή του σε συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες. Δε θα πρέπει συνεπώς να παραγνωρίσουμε ότι ένα κράτος όσο ικανό είναι στο να διασφαλίσει την αξιόπιστη δέσμευση των υποκειμένων του και να αντισταθεί στις εκκλήσεις για ευνοϊκή μεταχείριση προς αυτά, άλλο τόσο ικανό είναι και στην ιδιοποίηση του πλούτου τους (Weingast, B. R., 1993). Χωρίς αυτοδέσμευση του κράτους προς αυτή την κατεύθυνση, καμία επιχείρηση που βρίσκεται στη δικαιοδοσία του δεν μπορεί να έχει σοβαρό κίνητρο οικονομικής ανάπτυξης.

2.3.2 Ιδιωτικοί – κεντρικοί θεσμοί

Η πιο σημαντική λειτουργία των ιδιωτικών-κεντρικών θεσμών είναι η διαχείριση και η προστασία των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων των φορέων. Μια από τις πλέον εμφανείς

μορφές, ήταν τα περίφημα claim clubs, στην αμερικανική Δύση του 19^{ου} αιώνα, τα οποία υποκαθιστούσαν τη λειτουργία δημόσιων κεντρικών και αποκεντρωμένων θεσμών. Η βασική αποστολή τους ήταν να προστατέψουν το δικαίωμα των αρχικών αποίκων των δυτικών περιοχών των ΗΠΑ να καλλιεργούν και να εμπορεύονται τα προϊόντα σε εκτάσεις που δεν είχαν κατοχυρωθεί περιουσιακά δικαιώματα (Umbeck, J.R., 1981).

Η ίδρυση ιδιωτικών-κεντρικών θεσμών ως υποκατάστατο δημόσιων - κεντρικών θεσμών, δεν περιορίζεται ωστόσο στην πρώιμη νεωτερικότητα. Η Ostrom (1990) καταγράφει πλήθος ιδιωτικών- κεντρικών θεσμών που ιδρύθηκαν με σκοπό τη διαχείριση ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων επί συλλογικών περιουσιακών στοιχείων. Η πιο σημαντική διαφορά τους σε σχέση με τους προηγούμενους είναι το είδος των κινήτρων και αντικινήτρων που οι θεσμοί και οι μηχανισμοί επιβολής τους δημιουργούν. Στη σύγχρονη μορφή τους η βασική αποστολή τους είναι η αποτροπή της υπερεκμετάλλευσης των περιουσιακών στοιχείων', ενώ στην πρώιμη μορφή τους, το ενδιαφέρον εστιαζόταν στην προστασία των περιουσιακών δικαιωμάτων των μελών από ξένους. Η Ostrom αναφέρει ως χαρακτηριστικό παράδειγμα το σύστημα συλλογικής χρήσης και διαχείρισης των βοσκοτόπων στο Torbel της Ελβετίας, το οποίο δεν επιτρέπει και τιμωρεί φαινόμενα υπερβόσκησης από τα μέλη της κοινότητας.

Μια άλλη βασική αποστολή των ιδιωτικών-κεντρικών θεσμών είναι η διευκόλυνση των συναλλαγών μεταξύ διαφόρων οργανισμών. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν αυτοί οι οργανισμοί συνιστούν μέρος ενός μεγαλύτερου οργανισμού, όπως συμβαίνει με το Χρηματιστήριο της Διεθνούς Συνομοσπονδίας Διαμαντιών. Το αντικείμενο της παγκόσμιας ομοσπονδίας των χρηματιστηρίων διαμαντιών είναι η προστασία των συμφερόντων των συμβεβλημένων χρηματιστηρίων και των χωριστών μελών τους, καθώς και η διευθέτηση με φιλικό τρόπο ή μέσω διαιτησίας των διαφορών και των διαφωνιών μεταξύ των παραπάνω μελών. Προφανώς, η εκτεταμένη χρήση μηχανισμών διαιτησίας και διαμεσολάβησης με

εξειδικευμένη γνώση του χώρου ανταποκρίνεται εδώ στην ανάγκη τους για ταχύτητα των αποφάσεων αλλά και εχεμύθεια (Bernstein, L., 1992).

2.3.3 Ιδιωτικοί-αποκεντρωμένοι θεσμοί

Το αρχέτυπο ενός ιδιωτικού-αποκεντρωμένου θεσμού είναι ο άγραφος κανόνας. Η πλέον ουσιαστική διαφορά τους σε σχέση με τους κεντρικούς θεσμούς είναι χωρίς αμφιβολία ο μηχανισμός επιβολής τους. Η εφαρμογή των άγραφων κανόνων εναπόκειται πάντα στην ίδια την κοινωνική σχέση, όπου η απώτερη μορφή ποινής είναι ακριβώς η διακοπή της.

Τη λειτουργία των άγραφων κανόνων τη συναντάμε τόσο μεταξύ των μελών ενός οργανισμού όσο και μεταξύ μελών διαφορετικών οργανισμών. Στην πρώτη περίπτωση οι άγραφοι κανόνες αποκτούν τη μορφή αυτού που συχνά ονομάζεται εργασιακή κουλτούρα. Στη δεύτερη περίπτωση, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του μακρινού εμπορίου, όπου ένας έμπορος μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν άλλο έμπορο ως μεσάζοντα προκειμένου να παραδώσει ένα προϊόν ή να συλλέξει το αντίτιμο. Αυτή η σχέση, ωστόσο, μεταξύ εμπόρου και μεσάζοντα δημιουργεί συχνά συνθήκες καιροσκοπικής συμπεριφοράς. Στο παράδειγμα των εμπόρων της δυτικής ακτής των ΗΠΑ του 19^{ου} αιώνα, η απάντηση στο πρόβλημα δόθηκε με τη δημιουργία «μηχανισμών φήμης» και δικτύων πληροφόρησης μεταξύ των εμπόρων, τα οποία αξιολογούσαν την αξιοπιστία των μεσαζόντων, αποβάλλοντας αυτούς που αποδεικνύονται αφερέγγυοι (Clay, K., 1997).

2.3.4 Δημόσιοι-αποκεντρωμένοι θεσμοί

Αφήσαμε για το τέλος τους δημόσιους-αποκεντρωμένους θεσμούς, καθώς υπάρχει μια ποιοτική διαφορά με τις τρεις προηγούμενες κατηγορίες θεσμών. Η διαφορά έγκειται στην σκοπιμότητά τους: Οι νόμοι, οι κανόνες των διαφόρων οργανώσεων και οι άγραφοι κανόνες υπηρετούν μια συγκεκριμένη αποστολή - διαθέτουν μια «συνειδητή σκοπιμότητα» (Meyer, J. W., & Rowan, B., 1977). Αντίθετα, οι δημόσιοι-αποκεντρωμένοι θεσμοί έχουν έναν «ασυνείδητο» χαρακτήρα, επειδή παράγονται εντός του χώρου που στο προηγούμενο

κεφάλαιο ονομάσαμε «κοινωνία των πολιτών», χωρίς κάποιος φορέας να μπορεί να διεκδικήσει την «πατρότητά» τους. Οι θεσμοί αυτοί, ανέρχονται σε ότι ονομάζουμε πολιτισμικό πλαίσιο το οποίο συνίσταται σε αξίες και ιδέες για το ποιες πρακτικές είναι αποδεκτές και επιθυμητές. Οι πολιτισμικές αξίες εδώ επιτελούν μια συγκεκριμένη λειτουργία: Δομούν αξιακά τις επιλογές των φορέων. Για παράδειγμα, η αξιολόγηση από έναν μάνατζερ μιας εναλλακτικής επιλογής στο πλαίσιο μιας επιχειρηματικής στρατηγικής μπορεί να κριθεί τόσο από την ηθική όσο και τη νομική της δυνατότητας υλοποίησης³. Κάπως έτσι, το πολιτισμικό πλαίσιο διαδραματίζει, την ώρα που γράφονται αυτές οι γραμμές, τον κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής αρκετών πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες αποφασίζουν να αποχωρήσουν από την αγορά της Ρωσίας, εξαιτίας της στρατιωτικής εισβολής της τελευταίας στην Ουκρανία.

Κεφάλαιο 3: Η πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού

3.1 Ένα ευρωπαϊκό όραμα για το μέλλον

Η θεωρητική ανάλυση των θεσμών που προηγήθηκε έχει έναν βασικό στόχο: Να κατανοήσουμε τον ρόλο και τη λειτουργία του θεσμικού περιβάλλοντος εντός του οποίου οι επιχειρήσεις ασκούν τη δραστηριότητά τους και διαμορφώνουν τη στρατηγική για τη βιωσιμότητα, ανταγωνιστικότητα και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Μια τέτοια στρατηγική, η πιο σημαντική ίσως, αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Για τις ανάγκες αυτής της εργασίας, θα οριοθετήσουμε τον ψηφιακό μετασχηματισμό μιας επιχείρησης ως το σύνολο των αλλαγών που υιοθετεί, προκειμένου να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα που της προσφέρει το διαδίκτυο και οι ψηφιακές τεχνολογίες, με στόχο να μειώσει το κόστος των συναλλαγών της και να αυξήσει τον κύκλο των εργασιών της. Ως ψηφιακές τεχνολογίες εδώ νοούνται, μεταξύ άλλων, τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media), οι τεχνολογίες

³ Πρόκειται για την περίφημη συζήτηση περί νόμιμου και ηθικού, που απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί κατά καιρούς τη δημόσια ζωή της Ελλάδας.

Νεφοϋπολογιστικής, η Ανάλυση Δεδομένων, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things), η Ρομποτική και η Αυτοματοποίηση, η Τρισδιάστατη Εκτύπωση (3D Printing) η Τεχνητή Νοημοσύνη και η Κυβερνοασφάλεια⁴.

Μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν εκ νέου τις ανάγκες και προτιμήσεις των συνεργατών και των πελατών τους στις διαδικασίες παραγωγής τους, αξιοποιούν δυνατότητες για να βελτιώσουν την ποιότητα και να αποφύγουν λάθη κατά την παραγωγική διαδικασία, ενισχύουν την ευελιξία σε όλες τις ενέργειες της επιχείρησης και δημιουργούν νέες θέσεις απασχόλησης, διευρύνοντας τον κύκλο εργασιών τους. Για να μιλήσουμε με την ορολογία του Coase, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει αυτό που ο ίδιος ονομάζει *ενδογενές κόστος συναλλαγών*. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός όμως δημιουργεί νέα δεδομένα και σε αυτό που προσδιορίσαμε ως *εξωγενές κόστος συναλλαγών*, ιδιαίτερα στο ζήτημα της αξιόπιστης δέσμευσης των μερών καθώς και στους τυπικούς και άτυπους κανόνες δικαίου που τους διαμορφώνουν.

Στην περίπτωση τουλάχιστον των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των ελληνικών, τα οφέλη και οι ευκαιρίες του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν έχουν γίνει πλήρως αντιληπτές. Προκαταβολικά, μπορούμε να πούμε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιβάλλεται από διάφορους μύθους που δημιουργούνται κυρίως από ένα έλλειμμα πληροφόρησης σχετικά με τις δυνατότητες ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας που προσφέρει. Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να ακούγεται όλο και συχνότερα στον επιχειρηματικό κόσμο, ωστόσο φαίνεται πως δεν έχει γίνει κατανοητό τι σημαίνει και πως εφαρμόζεται. Πολλοί επιχειρηματίες θεωρούν πως δεν τους αφορά ή τους αφορά μερικώς. Οι στερεότυπες αναπαραστάσεις κυμαίνονται μεταξύ του *«αφού έχω ιστοσελίδα, δεν χρειάζομαι κάτι άλλο»*, ότι *«είναι εμπορικό τρικ των εταιρειών τεχνολογίας»*

⁴ Αναφερόμαστε εδώ στις ψηφιακές τεχνολογίες για τη χρήση των οποίων διαθέτουμε εμπειρικά δεδομένα σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, τα οποία αξιοποιούνται για την εξαγωγή του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) στον οποίο θα αναφερθούμε πιο κάτω. Βλ. επίσης: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

και ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός «έχει να κάνει μόνο με την τεχνολογία». Ως προς αυτή την τελευταία αντίληψη, πράγματι, η τεχνολογία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας αλλά όχι ο μοναδικός. Το μεθοδολογικό λάθος αυτής της παραδοχής είναι ότι η τεχνολογία είναι κάτι ξένο ή ένα μικρό μέρος της δραστηριότητας μιας επιχείρησης, παραβλέποντας ή αγνοώντας ότι η τεχνολογία επηρεάζει το επιχειρηματικό της μοντέλο, διαμορφώνει επικοινωνιακά το προφίλ της και αναβαθμίζει την εμπειρία των πελατών και των εργαζομένων της.

Στη βάση αυτής της υπόθεσης, η ηγεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποφάσισε να αναλάβει δράση, διαμορφώνοντας για λογαριασμό των ευρωπαϊκών κοινωνιών και επιχειρήσεων μια φιλόδοξη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού τους. Στις 9 Μαρτίου 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε την ανακοίνωση με τίτλο *Ψηφιακή πυξίδα 2030: Η ευρωπαϊκή οδός για την ψηφιακή δεκαετία* (στο εξής: Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα)⁵. Η ανακοίνωση παρουσίασε το όραμα, τους στόχους και τις κατευθύνσεις για τον επιτυχή ψηφιακό μετασχηματισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης έως το 2030, ανταποκρινόμενη στην έκκληση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου για μια «Ψηφιακή Πυξίδα»⁶. Στο κείμενο προτείνεται να συμφωνηθεί ένα σύνολο ψηφιακών αρχών και να εκπονηθεί νομοθετική πρόταση που θα προβλέπει μια ισχυρή διακυβέρνηση μέσω ενός μηχανισμού παρακολούθησης και συνεργασίας με τα κράτη μέλη, ώστε να διασφαλιστεί το πρόγραμμα πολιτικής «Πορεία προς την ψηφιακή δεκαετία».

Στα συμπεράσματά του, στις 25 Μαρτίου 2021, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο τόνισε τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για την ανάκαμψη, την ασφάλεια και την ανταγωνιστικότητα της Ένωσης, καθώς και για την ευημερία των ευρωπαϊκών κοινωνιών. Υπογράμμισε την ανάγκη ενίσχυσης της ψηφιακής κυριαρχίας της Ε.Ε. με

⁵ Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών - «Ψηφιακή Πυξίδα 2030: η ευρωπαϊκή οδός για την ψηφιακή δεκαετία», COM(2021) 118 final /2 της 9ης Μαρτίου 2021.

⁶ Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών: Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης, COM(2020) 67 final της 19ης Φεβρουαρίου 2020.

αυτοκαθοριζόμενο και ανοικτό τρόπο, με βάση τα ισχυρά σημεία της και τη μείωση των αδυναμιών της, καθώς και μέσω έξυπνων και επιλεκτικών δράσεων, με παράλληλη διατήρηση των ανοικτών αγορών και της παγκόσμιας συνεργασίας. Επιπλέον, προσδιόρισε την Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα ως ένα βήμα προς τη χαρτογράφηση της ψηφιακής ανάπτυξης της Ε.Ε. για την επόμενη δεκαετία και κάλεσε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να διευρύνει την εργαλειοθήκη πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, χρησιμοποιώντας όλα τα διαθέσιμα μέσα από τη βιομηχανική πολιτική, την εμπορική πολιτική και την πολιτική ανταγωνισμού, την πολιτική για τις δεξιότητες και την εκπαίδευση, την πολιτική για την έρευνα και την καινοτομία και τα μακροπρόθεσμα χρηματοδοτικά μέσα για τη διευκόλυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Προς τούτο, το πρόγραμμα «Πορεία προς την ψηφιακή δεκαετία» καθορίζει συγκεκριμένους ψηφιακούς στόχους που αναμένεται να επιτύχει η Ευρωπαϊκή Ένωση στο σύνολό της έως το τέλος της δεκαετίας, όπως ορίστηκε για πρώτη φορά στην ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα. Στη συνέχεια καθορίζει μια καινοτόμο μορφή διακυβέρνησης με τα κράτη μέλη, μέσω ενός μηχανισμού ετήσιας συνεργασίας μεταξύ των θεσμικών οργάνων της Ένωσης και των κρατών μελών, ώστε να διασφαλιστεί ότι η Ένωση επιτυγχάνει από κοινού τη φιλοδοξία της. Οι ψηφιακοί στόχοι για το 2030 περιστρέφονται γύρω από τέσσερις άξονες:

- Πληθυσμός με ψηφιακές δεξιότητες και ψηφιακοί επαγγελματίες υψηλής κατάρτισης
- Ασφαλείς και αποδοτικές βιώσιμες ψηφιακές υποδομές
- Ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών
- Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων

Σε ότι αφορά στις ψηφιακές δεξιότητες, η Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα επισημαίνει πως,

«...στον κόσμο του αύριο, εάν θέλουμε να είμαστε κύριοι του πεπρωμένου μας και με αυτοπεποίθηση ως προς τα μέσα, τις αξίες και τις επιλογές μας, πρέπει να βασιζόμαστε σε ψηφιακά εξοικειωμένους και ικανούς πολίτες, σε ένα εργατικό δυναμικό με ψηφιακές δεξιότητες και σε πολύ περισσότερους ψηφιακούς ειδικούς από ό,τι σήμερα. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να ενθαρρυνθεί με την ανάπτυξη οικοσυστήματος ψηφιακής εκπαίδευσης υψηλής απόδοσης, καθώς και με αποτελεσματική πολιτική για την προώθηση δεσμών και την προσέλκυση ταλέντων από ολόκληρο τον κόσμο.»

Μολονότι αποσκοπεί στην παροχή βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων σε ολόκληρο τον πληθυσμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η «Πορεία προς την ψηφιακή δεκαετία» προβάλλει ως στόχο, το 80 % των ατόμων ηλικίας 16-74 ετών να κατέχει τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες έως το 2030. Στην οπτική της, η ψηφιακή κατάρτιση και εκπαίδευση θα πρέπει να υποστηρίζουν ένα εργατικό δυναμικό, τα μέλη του οποίου θα μπορούν να αποκτούν εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες, ώστε να βρουν ποιοτικές θέσεις εργασίας με ικανοποιητικές ανταμοιβές. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην αντιμετώπιση της σημαντικής έλλειψης δεξιοτήτων κυβερνοασφάλειας στο εργατικό δυναμικό της Ε.Ε. το οποίο αξιολογείται ως κομβικής σημασίας για την προστασία της Ε.Ε. από τις απειλές στον κυβερνοχώρο. Ως εκ τούτου, πέραν του στόχου για τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες που καθορίζεται στο σχέδιο δράσης για τον ευρωπαϊκό πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων, η Ε.Ε. θέτει τον στόχο να υπάρχουν 20 εκατομμύρια ειδικοί στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών που απασχολούνται στα κράτη-μέλη.

Εάν οι δεξιότητες αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση, βασικός καταλύτης για την αξιοποίηση των οφελών της ψηφιοποίησης, είναι η βιώσιμη ψηφιακή υποδομή για τη συνδεσιμότητα, τη μικροηλεκτρονική και την ικανότητα επεξεργασίας μεγάλων όγκων

δεδομένων. Η Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα επισημαίνει πως η άριστη και ασφαλής συνδεσιμότητα για όλους και παντού στην Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων των αγροτικών και απομακρυσμένων περιοχών, θα δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους Ευρωπαίους πολίτες και τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν πλήρως τις ευκαιρίες της ψηφιακής δεκαετίας. Έως το 2030, δίκτυα με ταχύτητες gigabit θα πρέπει να είναι διαθέσιμα με προσβάσιμους όρους για όλους όσοι χρειάζονται ή επιθυμούν τέτοια χωρητικότητα και με όλες τις κατοικημένες περιοχές να καλύπτονται από 5G.

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι μικροεπεξεργαστές βρίσκονται στην αρχή των περισσότερων από τις βασικές στρατηγικές αλυσίδες αξίας, όπως τα συνδεδεμένα αυτοκίνητα, τα τηλέφωνα, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων, οι υπολογιστές υψηλών επιδόσεων, οι υπολογιστές παρυφών και η Τεχνητή Νοημοσύνη. Ως εκ τούτου, η παραγωγή προηγμένων και βιώσιμων ημιαγωγών στην Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων των επεξεργαστών, θα πρέπει έως το 2030 να αποτελεί τουλάχιστον το 20 % της παγκόσμιας παραγωγής σε αξία. Επιπλέον, 10 000 κλιματικά ουδέτεροι υψηλής ασφάλειας κόμβοι παρυφών⁷ θα πρέπει να αναπτυχθούν στην ΕΕ έως το 2030, κατά τρόπο που θα εγγυάται η πρόσβαση σε υπηρεσίες δεδομένων με χαμηλή λανθάνουσα καθυστέρηση, όπου και αν βρίσκονται οι επιχειρήσεις.

Σε ότι αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες, η δημοκρατική ζωή και οι επιγραμματικές δημόσιες υπηρεσίες πρέπει έως το 2030 να είναι πλήρως προσβάσιμες για όλους. Οι πολίτες της Ε.Ε. θα πρέπει να επωφελούνται από ένα ψηφιακό περιβάλλον που θα είναι το καλύτερο στην κατηγορία του και θα παρέχει εύχρηστες, αποδοτικές και εξατομικευμένες υπηρεσίες και εργαλεία με υψηλά πρότυπα ασφάλειας και ιδιωτικότητας. Η κυβέρνηση ως πλατφόρμα

⁷ Οι «κόμβοι παρυφών» είναι υπολογιστές που είναι συνδεδεμένοι με το δίκτυο και βρίσκονται κοντά ή μέσα στο φυσικό τελικό σημείο όπου παράγονται τα δεδομένα. Οι κόμβοι παρυφών προσφέρουν δυνατότητες κατανομής επεξεργασίας και αποθήκευσης δεδομένων με χαμηλή λανθάνουσα καθυστέρηση, χωρίς να χρειάζεται να διαβιβάζουν δεδομένα σε απομακρυσμένο κέντρο δεδομένων ή υποδομή υπολογιστικού νέφους.

θα είναι πλέον ο νέος τρόπος οικοδόμησης των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών⁸. Η φιλοδοξία είναι, έως το 2030, όλη η διαδικτυακή παροχή βασικών δημόσιων υπηρεσιών να είναι διαθέσιμη για τους Ευρωπαίους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όλοι οι Ευρωπαίοι πολίτες να έχουν πρόσβαση στα ψηφιακά ιατρικά τους μητρώα και τουλάχιστον το 80 % των πολιτών να χρησιμοποιεί μια λύση ψηφιακής ταυτότητας.

Εικόνα 1. Ψηφιακή Πυξίδα 2030: Στρατηγικοί στόχοι



Πηγή: Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα 2030, ίδια επεξεργασία

Η στρατηγική της Ψηφιακής Πυξίδας εκκινεί από την παραδοχή ότι, την επόμενη δεκαετία, η ΕΕ θα πρέπει να ηγηθεί στον δρόμο προς έναν ευρύτερο συνασπισμό ομόφρων

⁸ Βλ. επίσης τη Διακήρυξη του Βερολίνου (2020) για την ψηφιακή κοινωνία και την ψηφιακή διακυβέρνηση με βάση την αξία.

εταίρων, ανοιχτό και αναπτυσσόμενο με όλους όσους μοιράζονται το όραμά της για έναν ανθρωποκεντρικό ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο συνασπισμός αυτός θα υπερασπιστεί το ανοικτό, αποκεντρωμένο διαδίκτυο, που βασίζεται σε έναν ενιαίο παγκόσμιο ιστό και τη χρήση τεχνολογίας που σέβεται τις ατομικές ελευθερίες και προωθεί ισότιμους όρους ανταγωνισμού στον ψηφιακό τομέα. Μία τέτοια συμμαχία θα πρέπει να εργαστεί με στόχο την τόνωση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας, τη θέσπιση προτύπων, όπως εκείνων για τη δεοντολογική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, την προώθηση των ψηφιακών εμπορικών ροών μέσω αλληλεξαρτώμενων και ανθεκτικών αλυσίδων εφοδιασμού και την ασφάλεια του κυβερνοχώρου.

Κεντρικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια διαδραματίζουν οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και δη οι μικρομεσαίες. Στην Ευρώπη υπάρχουν 25 εκατομμύρια μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες αποτελούν τη «ραχοκοκαλιά» της οικονομίας της. Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούν περίπου 100 εκατομμύρια άτομα, αντιπροσωπεύουν πάνω από το μισό ΑΕΠ της Ε.Ε. και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο, παρέχοντας προστιθέμενη αξία σε κάθε τομέα της οικονομίας. Οι ΜΜΕ προσφέρουν καινοτόμες λύσεις σε προκλήσεις όπως η κλιματική αλλαγή, η αποδοτική χρήση των πόρων και η κοινωνική συνοχή και διευκολύνουν τη διάδοση αυτής της καινοτομίας σε όλες τις περιφέρειες της Ευρώπης. Επιπλέον, συμβάλλουν σημαντικά στην ανταγωνιστικότητα και την ευημερία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην οικονομική και τεχνολογική της αυτοδυναμία, καθώς και στην ανθεκτικότητά της στους εξωτερικούς κλυδωνισμούς. Συνεπώς, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι έχουν κομβική σημασία για τη διττή μετάβαση της Ε.Ε. σε μια βιώσιμη και ψηφιακή οικονομία.

Ωστόσο, η εντεινόμενη διεθνοποίηση και ο κανονιστικός κερματισμός των διεθνών αγορών, τα πολύ υψηλά πρότυπα που έχει υιοθετήσει η Ε.Ε. σε συνδυασμό με το υψηλό ενεργειακό κόστος, έχουν επιβαρύνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών

επιχειρήσεων και δη των μικρομεσαίων. Αν αυτή η τάση συνεχιστεί τότε οι ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν μεσοπρόθεσμα σοβαρό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας. Και αυτό που στο τέλος θα επηρεαστεί είναι οι ίδιοι οι κοινοτικοί στόχοι για αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής, δημιουργίας θέσεων εργασίας και αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής. Εν τέλει, θα επηρεαστεί αρνητικά η ίδια η ποιότητα ζωής των Ευρωπαίων πολιτών.

Προκειμένου να αποφευχθεί αυτό το σενάριο, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκκινήσουν μια διαδικασία μετασχηματισμού τους με άξονα τις νέες τεχνολογίες, η επιτυχία του οποίου θα εξαρτηθεί από την ικανότητά τους να υιοθετήσουν τις τελευταίες γρήγορα και κατά τρόπο οριζόντιο, μεταξύ άλλων σε βιομηχανικά οικοσυστήματα και οικοσυστήματα υπηρεσιών που σήμερα υστερούν. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρές επιχειρήσεις που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας. Προς τούτο, έως το 2030, τουλάχιστον το 75% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων θα πρέπει να έχουν υιοθετήσει υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους, μαζικά δεδομένα και τεχνητή νοημοσύνη. Περισσότερο από το 90% των ευρωπαϊκών ΜΜΕ θα πρέπει να έχουν κατακτήσει τουλάχιστον ένα βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης (DII)⁹. Ιδιαίτερη προσοχή, επισημαίνει η Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα, θα πρέπει να δοθεί στην πρωτοποριακή και ανατρεπτική καινοτομία με στόχο τον διπλασιασμό του αριθμού των εταιρειών-μονόκερων¹⁰ στην Ευρώπη έως το 2030,

⁹ Ο δείκτης ψηφιακής έντασης (DII) είναι ένας δείκτης που βασίζεται σε μικροδεδομένα και μετρά σε επίπεδο εταιρείας τη διαθεσιμότητα 12 διαφορετικών ψηφιακών τεχνολογιών: διαδίκτυο για τουλάχιστον το 50 % των απασχολούμενων, προσφυγή σε ειδικούς στις ΤΠΕ, γρήγορη ευρυζωνική σύνδεση (30 Mbps ή παραπάνω), κινητές συσκευές διαδικτύου για τουλάχιστον 20 % των απασχολούμενων, ιστότοπο, ιστότοπο με εξελεγμένες λειτουργίες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επί πληρωμή διαφήμιση στο διαδίκτυο, προμήθεια προηγμένων υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους, αποστολή ηλεκτρονικών τιμολογίων, κύκλο εργασιών ηλεκτρονικού εμπορίου άνω του 1 % του συνολικού κύκλου εργασιών και διαδικτυακές πωλήσεις επιχείρησης προς καταναλωτές (B2C) άνω του 10 % των συνολικών διαδικτυακών πωλήσεων. Επομένως, η τιμή για τον δείκτη κυμαίνεται από 0 έως 12. Ο κατάλογος των 12 παραπάνω δεικτών αναθεωρείται και βελτιώνεται ετησίως προκειμένου να συμβαδίζει με τις τελευταίες τεχνολογίες και τις προτεραιότητες πολιτικής.

¹⁰ Ως επιχειρήσεις-μονόκεροι νοούνται: 1) τόσο οι καθιερωμένοι μονόκεροι, δηλαδή εταιρείες που ιδρύθηκαν μετά το 1990 και είχαν ΑΔΠ ή εμπορικές πωλήσεις άνω του 1 δισ. USD όσο και 2) οι μη καθιερωμένοι μονόκεροι, δηλαδή εταιρείες που έχουν αποτιμηθεί στο 1 δισ. USD ή παραπάνω κατά τον τελευταίο γύρο χρηματοδότησης ιδιωτικών επιχειρήσεων (γεγονός το οποίο σημαίνει ότι η αποτίμηση δεν έχει επιβεβαιωθεί σε δευτερογενή συναλλαγή). Το 2019 υπήρχαν 703 μονόκεροι στις ΗΠΑ και 206 στην Κίνα (<https://blog.dealroom.co/uk-unicorn-tech-update-for-london-tech-week/>).

μέσω της αύξησης της δεξαμενής αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων της ΕΕ και της βελτίωσης της πρόσβασής τους σε χρηματοδότηση.

3.2 Μετρώντας την ψηφιακή μετάβαση: Ο Δείκτης DESI

Το βασικό αναλυτικό εργαλείο για την παροχή τεκμηριωμένων στοιχείων ως προς την αξιολόγηση της ψηφιακής ανάπτυξης, τόσο στην ΕΕ συνολικά όσο και στα κράτη μέλη, αποτελεί ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI). Πρόκειται για έναν σύνθετο δείκτη που συνοψίζει επιμέρους δείκτες σχετικούς με τις ψηφιακές επιδόσεις της Ευρώπης και ο οποίος στην αρχική του μορφή παρακολουθούσε την πρόοδο των κρατών μελών της Ε.Ε. σε πέντε κύριες διαστάσεις: Συνδεσιμότητα, Ανθρώπινο κεφάλαιο, Χρήση του Διαδικτύου, Ενσωμάτωση της Ψηφιακής τεχνολογίας και Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες. Τα δεδομένα που περιλαμβάνονται σε αυτόν συλλέγονται ως επί το πλείστον από τα κράτη μέλη, μέσω των υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Eurostat και της Γ.Δ. Connect, καθώς και από ad-hoc μελέτες που δρομολογούν οι υπηρεσίες της Επιτροπής. Πρόκειται για έναν δυναμικό δείκτη που βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη από την πρώτη έκδοσή του το 2014 και του οποίου οι συστατικοί δείκτες επεκτείνονται και αλλάζουν ώστε να αντικατοπτρίζουν νέες προτεραιότητες και μεταβαλλόμενες τάσεις.

Με στόχο την ευθυγράμμιση του δείκτη DESI με τα τέσσερα κύρια σημεία και τους στόχους της Ψηφιακής Πυξίδας 2030, τη βελτίωση της μεθοδολογίας και τη συνεκτίμηση των τελευταίων τεχνολογικών και πολιτικών εξελίξεων, η Επιτροπή προέβη σε μια σειρά αλλαγών στην έκδοση του DESI για το 2021. Οι δείκτες διαρθρώνονται πλέον γύρω από τους τέσσερις κύριους τομείς της Ψηφιακής Πυξίδας 2030. Περαιτέρω, η βαθμολογία και η κατάταξη, βάσει του δείκτη DESI κατά τα προηγούμενα έτη, υπολογίστηκαν εκ νέου για όλες τις χώρες ώστε να αποτυπωθούν οι αλλαγές στην επιλογή των δεικτών και οι διορθώσεις που έγιναν στα δεδομένα επί των οποίων βασίζονται οι εν λόγω δείκτες.

Ο DESI δομείται σε τρία επίπεδα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.

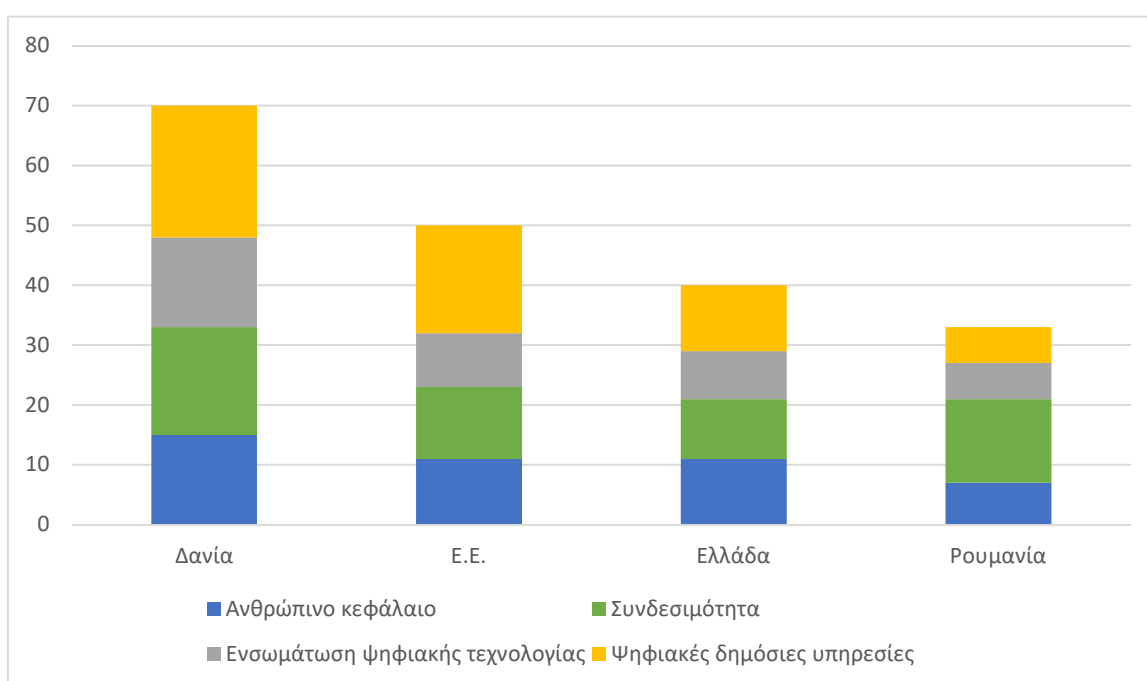
Πίνακας 1. Δομή Δείκτη DESI

Διάσταση	Υποδιάσταση	Δείκτης
Ανθρώπινο Κεφάλαιο	1a Δεξιότητες χρήσης Διαδικτύου	1a1 Βασικές δεξιότητες
		1a2 Πάνω από τις βασικές δεξιότητες
		1a3 Βασικές δεξιότητες ανάπτυξης λογισμικού
	1b Προχωρημένες δεξιότητες	1b1 Ειδικό ICT
		1b2 Γυναίκες ειδικό ICT
		1b3 Επιχειρήσεις που παρέχουν εκπαίδευση ICT
		1b4 Πτυχιούχοι ICT
Συνδεσιμότητα	2a Χρήση ευρυζωνικής σύνδεσης	2a1 Συνολική χρήση
		2a2 Χρήση τουλάχιστον 100 Mbps
		2a3 Χρήση τουλάχιστον 1Gbps
	2b Κάλυψη ευρυζωνικής σύνδεσης	2b1 Κάλυψη γρήγορης ευρυζωνικής σύνδεσης (NGA)
		2b2 Κάλυψη Δικτύων Πολύ Υψηλής Χωρητικότητας (VHCN)
	2c Κινητή ευρυζωνική σύνδεση	2c1 Κάλυψη 4G
		2c2 Ταχύτητα 5G
		2c3 Κάλυψη 5G
		2c4 Χρήση κινητής ευρυζωνικής σύνδεσης
	2d Κόστος ευρυζωνικής σύνδεσης	2d1 Δείκτης κόστους ευρυζωνικής σύνδεσης
Ενσωμάτωση Ψηφιακής Τεχνολογίας	3a Ψηφιακή ένταση	3a1 MME με 1 τουλάχιστον επίπεδο ψηφιακής έντασης
	3b Ψηφιακές τεχνολογίες για επιχειρήσεις	3b1 Διαμοιρασμός ηλεκτρονικής πληροφορίας
		3b2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
		3b3 Big Data
		3b4 Νέφος
		3b5 Τεχνητή Νοημοσύνη
		3b6 ICT για περιβαλλοντική βιωσιμότητα
		3b7 e-τιμολόγιο
	3c Ηλεκτρονικό εμπόριο	3c1 MME που συναλλάσσονται online
		3c2 Πωλήσεις
3c3 Διασυνοριακές πωλήσεις		
Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες	4a e-Διακυβέρνηση	4a1 Χρήστες e-Διακυβέρνησης
		4a2 Προκαθορισμένες φόρμες
		4a3 Ψηφιακές υπηρεσίες για πολίτες
		4a4 Ψηφιακές υπηρεσίες για επιχειρήσεις
		4a5 Ανοιχτά δεδομένα

Πηγή: DESI 2021: Methodological note, ίδια επεξεργασία

Στις 12 Νοεμβρίου 2021 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε τα αποτελέσματα του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (2021). Ο δείκτης περιλαμβάνει στοιχεία ενσωματωμένα από το πρώτο και το δεύτερο τρίμηνο του 2020 ως επί το πλείστον, τα οποία σκιαγραφούν τις βασικές εξελίξεις στην ψηφιακή οικονομία και κοινωνία κατά το πρώτο έτος της πανδημίας COVID-19¹¹.

Γράφημα 1. Ενδεικτική κατάταξη χωρών στον DESI 2021¹²



Όπως είδαμε, στο πλαίσιο των δεσμεύσεων που προτείνονται στη Ψηφιακή Πυξίδα 2030 της Ε.Ε., ο στόχος για τις ψηφιακές δεξιότητες αποσκοπεί στο να αποκτήσει το 80% τουλάχιστον των πολιτών βασικές ψηφιακές δεξιότητες έως το 2030. Ενώ το 84% των ατόμων χρησιμοποιούσαν τακτικά το διαδίκτυο το 2019, μόνο το 56% διέθετε βασικές ψηφιακές δεξιότητες κατά το ίδιο έτος. Μεγάλο μέρος του πληθυσμού της Ε.Ε. σήμερα, δε

¹¹ Οι επιπτώσεις της νόσου COVID-19 στη χρήση και στην παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και τα αποτελέσματα των πολιτικών που εφαρμόστηκαν έκτοτε θα είναι σαφώς πιο φανερά στην έκδοση του 2022.

¹² Στο Γράφημα 1 αποτυπώνεται η χώρα με την υψηλότερη θέση (Δανία), ο μέσος όρος στην Ε.Ε., η Ελλάδα και η χώρα με τη χαμηλότερη θέση (Ρουμανία).

διαθέτει ψηφιακές δεξιότητες, καταγράφονται όμως διαφορές από χώρα σε χώρα: Οι Κάτω Χώρες και η Φινλανδία έχουν το προβάδισμα σε αυτό τον τομέα, ενώ η Βουλγαρία και η Ρουμανία υστερούν. Επιπλέον, το ποσοστό του πληθυσμού που διαθέτει ψηφιακές δεξιότητες (56%) παρουσιάζει πολύ μικρή αύξηση (2%) από το 2015, αντιπροσωπεύοντας ένα ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης μόλις 0,9%. Αυτός ο ρυθμός ανάπτυξης πρέπει να τριπλασιαστεί προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος του 80% για το 2030.

Σύμφωνα με την Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα 2030, ο αριθμός των ειδικών ΤΠΕ στην ΕΕ θα πρέπει να ανέλθει σε τουλάχιστον 20 εκατομμύρια έως το 2030, σε σύγκριση με τα 8,4 εκατομμύρια το 2020 (που αντιστοιχούν στο 4,3% του εργατικού δυναμικού). Παρά τη σταθερή ανάπτυξη από το 2013 ωστόσο, απαιτείται επιτάχυνση για να επιτευχθεί ο στόχος. Επικεφαλής στην κατηγορία αυτή είναι η Φινλανδία με 7,6%, και η Σουηδία με 7,5% του εργατικού δυναμικού αντίστοιχα, οι οποίες διαθέτουν το υψηλότερο ποσοστό ειδικών ΤΠΕ.

Η Ψηφιακή Πυξίδα θέτει επίσης τον στόχο τα δίκτυα gigabit να είναι διαθέσιμα σε όλους έως το 2030. Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2020, μόνο το 59% των νοικοκυριών μπορούν να επωφεληθούν από σταθερό δίκτυο πολύ υψηλής χωρητικότητας (VHCN) με δυνατότητα παροχής συνδεσιμότητας gigabit. Τα VHCN στις αγροτικές περιοχές βελτιώθηκαν επίσης — από 22% το 2019 σε 28% το 2020 — αλλά εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλο χάσμα ανάμεσα στα στοιχεία των αγροτικών περιοχών και στα εθνικά στοιχεία. Η Μάλτα, το Λουξεμβούργο, η Δανία και η Ισπανία είναι οι επικεφαλής σε ευρωπαϊκό επίπεδο όσον αφορά τη συνολική κάλυψη VHCN (όλες με κάλυψη άνω του 90% των κατοικιών). Αντιθέτως, στην Ελλάδα, λιγότερο από 1 στα 5 νοικοκυριά έχουν πρόσβαση σε VHCN. Έως το 2030, στόχος της Ε.Ε. είναι όλες οι κατοικημένες περιοχές να έχουν κάλυψη 5G. Από τα μέσα του 2020, άρχισαν να αναπτύσσονται εμπορικά δίκτυα 5G σε 13 κράτη μέλη με την κάλυψη να φτάνει το 14% σε επίπεδο Ε.Ε. Οι Κάτω Χώρες και η Δανία είναι οι πλέον

προηγμένες χώρες στον τομέα αυτόν, με κάλυψη 80%. Προϋπόθεση για την εμπορική διάθεση του 5G είναι η εκχώρηση ραδιοφάσματος 5G σε κάθε χώρα και, έως τις 31 Αυγούστου 2021, οι εμπορικές υπηρεσίες 5G ήταν ήδη διαθέσιμες σε 25 κράτη μέλη.

Σχετικά με τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, η Εσθονία, η Δανία, η Φινλανδία και η Μάλτα έχουν την υψηλότερη βαθμολογία στον DESI, ενώ η Ρουμανία και η Ελλάδα έχουν τη χαμηλότερη. Το 2020, το 64% των χρηστών του διαδικτύου επικοινωνήσαν με τη δημόσια διοίκηση διαδικτυακά, έναντι 58% το 2015. Η διαδικτυακή διαθεσιμότητα δημόσιων υπηρεσιών αυξάνεται σταθερά την τελευταία δεκαετία, ενώ επιταχύνθηκε σημαντικά ως αποτέλεσμα της πανδημίας COVID-19. Ορισμένα κράτη μέλη βρίσκονται ήδη κοντά σε αυτό το στόχο αλλά η πρόοδος είναι ανισομερής τόσο μεταξύ όσο και εντός των κρατών μελών, καθώς οι υπηρεσίες για τους πολίτες είναι λιγότερο πιθανό να είναι διαθέσιμες διαδικτυακά σε σύγκριση με τις υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις.

Σε ότι αφορά στις επιχειρήσεις, ο DESI 2021 καταδεικνύει ότι, ενώ οι ψηφιοποιούνται ολοένα και περισσότερο, η χρήση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών παραμένει ακόμη σχετικά χαμηλή. Για παράδειγμα, μόνο μία στις τέσσερις εταιρείες χρησιμοποιεί Τεχνητή Νοημοσύνη ή υπολογιστικό νέφος και μόλις το 14% χρησιμοποιεί μαζικά δεδομένα. Η Φινλανδία και η Σουηδία πρωτοστατούν στη χρήση του υπολογιστικού νέφους, η Μάλτα και οι Κάτω Χώρες στα μαζικά δεδομένα, η Τσεχία και η Αυστρία στην Τεχνητή Νοημοσύνη. Στόχος της Ψηφιακής Πυξίδας είναι, έως το 2030, τουλάχιστον το 90% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ε.Ε. να χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες. Το 2020, το αντίστοιχο ποσοστό ανερχόταν στο 60% των ΜΜΕ. Η Δανία και η Φινλανδία βρίσκονται ήδη πολύ κοντά στον στόχο της ΕΕ (88%), ενώ η Βουλγαρία και η Ρουμανία υστερούν (33%). Ο δεύτερος στόχος τοποθετεί τον πήχη στο 75% των εταιρειών που θα πρέπει να χρησιμοποιούν προηγμένες ψηφιακές τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (TN), το

υπολογιστικό νέφος και τα μαζικά δεδομένα, έως το 2030. Συνοπτικά, ο στρατηγικός στόχος για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αποτυπώνεται στην Εικόνα 2.

Εικόνα 2. Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων: Στόχοι για το 2030

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ

Υπηρεσίες νεφούπολογιστικής

ΣΗΜΕΡΑ  26%

ΣΤΟΧΟΣ  75%

Μαζικά δεδομένα

ΣΗΜΕΡΑ  14%

ΣΤΟΧΟΣ  75%

Τεχνητή νοημοσύνη

ΣΗΜΕΡΑ  25%

ΣΤΟΧΟΣ  75%

ΜΜΕ με τουλάχιστον ένα βασικό πεδίο ψηφιακής έντασης

ΣΗΜΕΡΑ  60%

ΣΤΟΧΟΣ  90%

Υπάρχουν

ΣΗΜΕΡΑ 

ΣΤΟΧΟΣ 

122

Διπλασιασμός
του αριθμού
των νεοφυών
επιχειρήσεων -μονόκερων

Πηγή: ESTAT(2020), IPSOS(2020), DII, Dealroom (2019)

Κεφάλαιο 4: Η Ελλάδα στην ψηφιακή εποχή

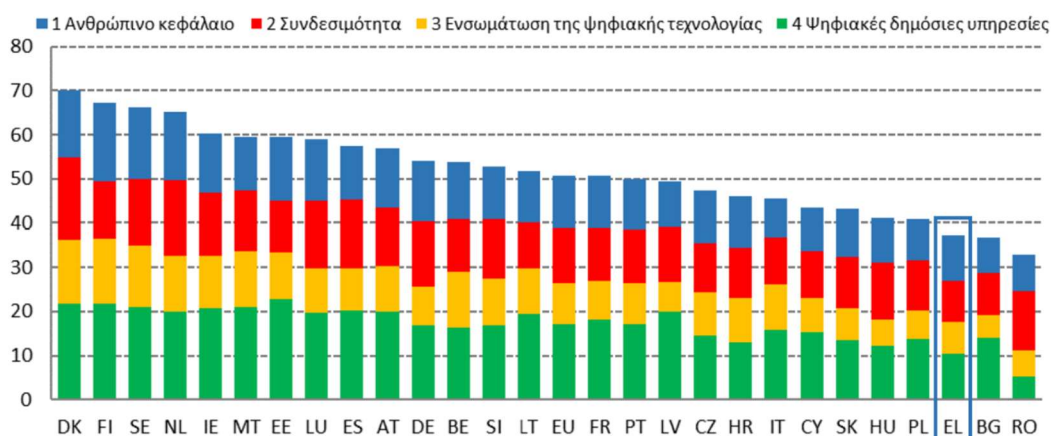
4.1 Η δύσκολη ψηφιακή μετάβαση των ελληνικών επιχειρήσεων

Η Ανακοίνωση για την Ψηφιακή Πυξίδα θέτει το θεσμικό πλαίσιο εντός του οποίου οι επιχειρήσεις καλούνται να διαμορφώσουν τη στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους την επόμενη δεκαετία. «Θέτει το πλαίσιο», σημαίνει καταρχάς ότι, εφεξής, μια επιχειρηματική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό θα πρέπει να υπακούει σε μια συγκεκριμένη στοχοθεσία που δεν ορίζεται αποκλειστικά από την ίδια την

επιχείρηση. Σημαίνει επίσης ότι αυτή η στοχοθεσία θα καθορίσει μια σειρά από άλλες παραμέτρους: το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης των εργαζομένων της, την πρόσβαση της σε δημόσια ή ιδιωτική χρηματοδότηση, την ανάπτυξη ή προσαρμογή ιδιωτικών κεντρικών και αποκεντρωμένων θεσμών που θα υπηρετούν αυτούς τους στόχους. Σημαίνει τέλος την προσαρμογή των δημόσιων - κεντρικών θεσμών, ευρωπαϊκών και εθνικών στη διευκόλυνση της υλοποίησης αυτής της στρατηγικής και της μετάβασης στη ψηφιακή εποχή.

Στην περίπτωση της Ελλάδας και δη των ελληνικών επιχειρήσεων πρόκειται αναμφίβολα για μια δύσκολη μετάβαση. Η Ελλάδα κατατάσσεται 25η μεταξύ των 27 κρατών μελών της ΕΕ στην έκδοση του δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) για το 2021.

Γράφημα 2. Η θέση της Ελλάδας στον DESI 2021



Πηγή: DESI 2021

Η ανάλυση των επιμέρους δεικτών προσδιορίζει τους πυλώνες επί των οποίων η στρατηγική των επιχειρήσεων οφείλει να στηριχθεί και παράλληλα αναδεικνύει μια σειρά από εμπόδια που οι τελευταίες καλούνται να υπερβούν προκειμένου να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού. Ας τα δούμε πιο αναλυτικά.

4.1.2 Ευελιξία, Δεδομένα, Εμπιστοσύνη.

Η επίτευξη των στόχων της βιωσιμότητας, της ανταγωνιστικότητας και της περαιτέρω κερδοφορίας, μέσω της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών από μια επιχείρηση, εξαρτάται από τρεις παράγοντες: Την περαιτέρω ενίσχυση και ισχυροποίηση της ευελιξίας της λειτουργίας της, την αξιοποίηση των δεδομένων και την δημιουργία εμπιστοσύνης στις συναλλαγές της. Κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, οι επιχειρήσεις έπρεπε να κινηθούν χωρίς καθυστερήσεις, να πάρουν άμεσα αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα και να ανταποκριθούν ταχύτατα ώστε να επιβιώσουν λειτουργικά. Αυτός ο ρυθμός "λειτουργικής επιβίωσης" φαίνεται πως θα συνεχιστεί. Και το τεχνολογικό υπόβαθρο, στο οποίο βασίζεται η δυνατότητα της άμεσης ανταπόκρισης και προσαρμογής, δεν είναι άλλο από το υπολογιστικό νέφος (cloud). Λόγω της πανδημίας, έγινε επιτακτική η ανάγκη αφενός η απομακρυσμένη εργασία και αφετέρου η μεταφορά συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων στο cloud. Διεθνώς δε, υπήρξε μαζική μετάβαση σε on line εργαλεία συμπεριλαμβανομένων αυτών που αφορούν στη συνεργασία (collaboration tools), εξ' αποστάσεως επιχειρηματικών εκδηλώσεων (virtual business events), σεμιναρίων, κ.λπ. Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας αναλύσεων International Data Corporation (IDC), το δεύτερο τρίμηνο του 2020, οι επενδύσεις σε public cloud υποδομές είχαν αυξηθεί 47,8% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους, φτάνοντας σε απόλυτους αριθμούς τα 14,1 δισεκατομμύρια δολάρια και ξεπερνώντας για πρώτη φορά το επίπεδο των επενδύσεων σε non-cloud υποδομές¹³.

Δυστυχώς, ο DESI 2021 δεν αποτυπώνει στοιχεία για το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν ενσωματώσει υπηρεσίες νεφοϋπολογιστικής¹⁴. Στον DESI 2020, μόνο το 7% των ελληνικών επιχειρήσεων έκαναν χρήση cloud, αναμφίβολα από τα πιο χαμηλά ποσοστά στην Ε.Ε. Θα μπορούσε εδώ να υποθέσει κανείς ότι η επέλευση της

¹³ https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC_P29737

¹⁴ Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα για την οποία δεν παρέχονται δεδομένα σχετικά με το υπολογιστικό νέφος.

πανδημίας θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη υιοθέτηση λύσεων υπολογιστικού νέφους, ωστόσο αυτή η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται από τα εμπειρικά δεδομένα. Στην 3^η ετήσια έκθεση για τη ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα της οικονομίας και των επιχειρήσεων που εξέδωσε το Παρατηρητήριο του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (2022), η Ελλάδα καταγράφει την πιο χαμηλή επίδοση (27/27) ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε, με μεγάλη απόκλιση από το μέσο όρο και μάλιστα χειρότερη σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά¹⁵ (κατάταξη: 25/27).

Πίνακας 2. Χρήση cloud από ελληνικές επιχειρήσεις

	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2019	Ελλάδα ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΕΕ ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021
3β4 Υπολογιστικό νέφος % των επιχειρήσεων	7% 2018	7% 2018	A/A 2020	26% 2020

Πηγή: DESI 2021, Ελλάδα

Σχετική με το υπολογιστικό νέφος είναι και η αξία των δεδομένων (data). Ως αποτέλεσμα της πανδημίας, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να λαμβάνουν ταχύτατα αποφάσεις που βασίζονται σε έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση και άρα ο ρόλος των δεδομένων και η δυνατότητα ανάλυσής τους καταδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες. Συνεπώς, τεχνολογίες στον τομέα της Τεχνητής Νοημοσύνης και της Ανάλυσης Δεδομένων προβλέπεται πως θα τύχουν ευρύτερης αποδοχής στην αγορά και θα υπάρξει αύξηση των σχετικών υλοποιήσεων. Όσον αφορά στην υιοθέτηση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών, στον Δείκτη DESI 2021 οι ελληνικές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται στις πρωτοπόρες ως προς τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (34%), πολύ πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ (25%). Το ίδιο ισχύει και για την ανάλυση μαζικών δεδομένων, όπου με 13% η Ελλάδα είναι κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ (14%).

¹⁵ Το έτος αναφοράς της έκθεσης είναι το 2020.

Αν η μετάβαση σε υπηρεσίες cloud και η αξιοποίηση των δεδομένων είναι μια προφανής εξέλιξη των επιχειρήσεων προς τη ψηφιακή μετάβαση, ο κρισιμότερος παράγοντας επιτυχίας του εγχειρήματος του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων δεν μπορεί παρά να σχετίζεται με την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης. Καθώς η ψηφιακή τεχνολογία αναπτύσσεται και οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και περισσότερο εξαρτώμενες από αυτήν, ο έλεγχος και η διασφάλιση βρίσκεται όλο και περισσότερο στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Στο άμεσο μέλλον, θέματα κυβερνοασφάλειας που αφορούν στη διασφάλιση της εμπιστοσύνης σε σχέση με την υιοθέτηση λύσεων ψηφιακής τεχνολογίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν μπορεί παρά να βρίσκονται υψηλά στη λίστα των προτεραιοτήτων των διοικήσεων. Είναι συνεπώς απαραίτητο στο σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής στρατηγικής, στο νέο τοπίο που διαμορφώνεται με το τέλος της πανδημίας, να προβλεφθεί και να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και ειδικότερα όσων απορρέουν από την χρήση τεχνολογίας.

Κατά τη γνώμη μας παραδόξως, η κυβερνοασφάλεια δε μετρείται στον DESI. Μπορούμε, ωστόσο, να αποκτήσουμε μια εικόνα για το βαθμό υιοθέτησης τεχνολογιών κυβερνοασφάλειας από τον Δείκτη SEV- Digital Maturity Index¹⁶ (εφεξής SEV-DMI) του ΣΕΒ. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3, μόνο το 3,8% των ελληνικών επιχειρήσεων υιοθετούν τεχνολογίες κυβερνοασφάλειας.

Πίνακας 3. Επιχειρήσεις με υιοθέτηση τεχνολογίας cyber security



Πηγή: Έκθεση Παρατηρητήριου ΣΕΒ, 2022

¹⁶ Ο SEV -DMI συντίθεται από περίπου 100 επιμέρους δείκτες κατηγοριοποιημένους αρχικά σε 26 υποδιαστάσεις και στη συνέχεια σε 7 διαστάσεις. Οι διαστάσεις είναι: 1. Κλάδοι ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογίας, 2. Υποδομές συνδεσιμότητας, 3. Πολιτικές & Ρυθμιστικό πλαίσιο, 4. Ψηφιακές δεξιότητες, 5. Ψηφιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων, 6. Ψηφιακή ωριμότητα κοινωνίας, 7. Ψηφιακή ωριμότητα Δημοσίου. Αποτελεί το βασικό εργαλείο ανάλυσης της ψηφιακής ωριμότητας κράτους, οικονομίας και κοινωνίας στην ετήσια έκθεση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό που δημοσιεύει ο ΣΕΒ.

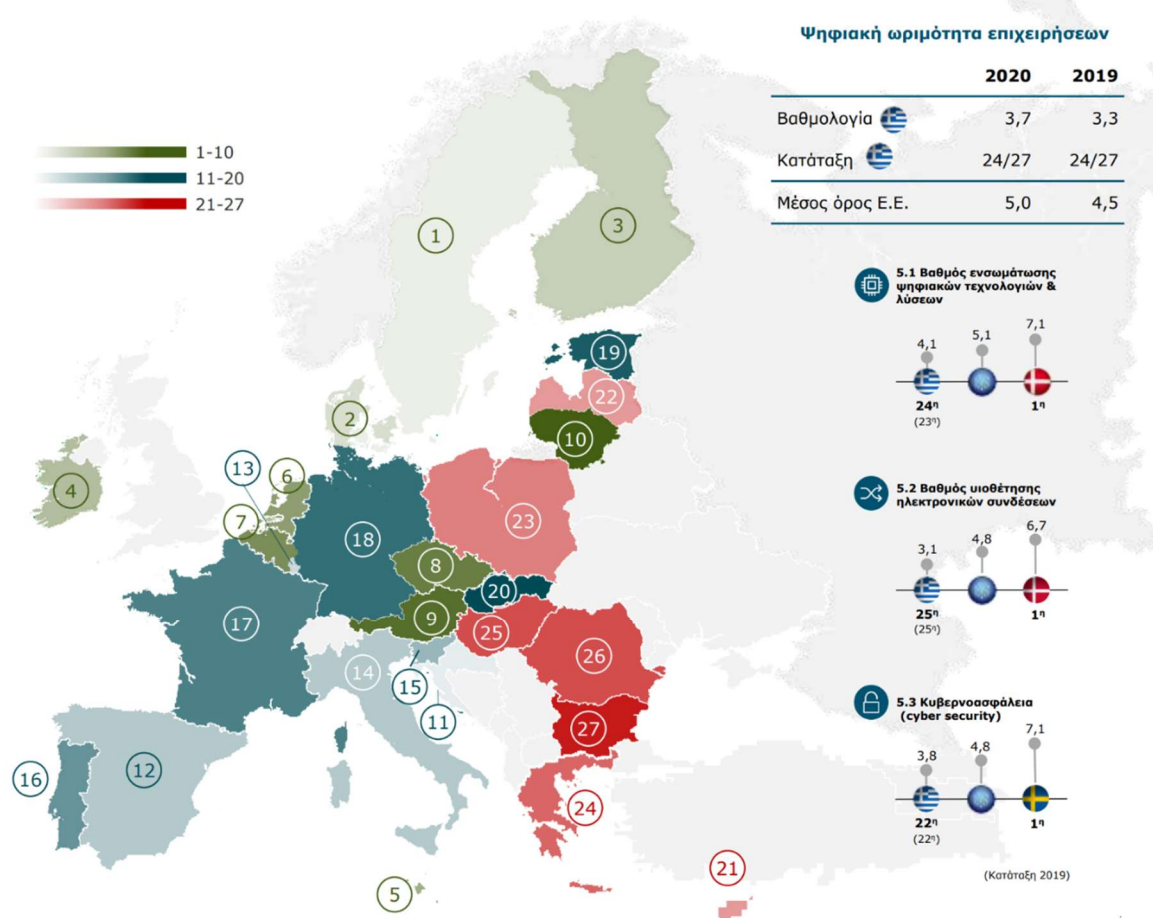
4.1.2 Η οπτική των ελληνικών επιχειρήσεων

Αν επιβεβαιώνουν κάτι δείκτες όπως ο DESI ή ο SEV- DMI, είναι ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μια μεγάλη απόσταση να διανύσουν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους της Ψηφιακής Πυξίδας 2030. Στο DESI 2021, όσον αφορά στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 22η θέση στην Ε.Ε. Πιο αυστηρός ο SEV-DMI, κατατάσσει την Ελλάδα στην 24^η θέση, συμπεραίνοντας ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει να εντάξουν σε μεγάλο βαθμό τις καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες στις εσωτερικές τους λειτουργίες. Επιπρόσθετα, υστερούν στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών συνδέσεων για την επαφή τους με ενδιαφερόμενα μέρη (προμηθευτές, εργαζόμενοι) ενώ δεν αξιοποιούν πλήρως τα ψηφιακά κανάλια για την επαφή και την πραγματοποίηση συναλλαγών με τους πελάτες τους αλλά ούτε και τις τεχνολογίες υπολογιστικού νέφους σε σύγκριση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Μια σύγκριση της ελληνικής με την ευρωπαϊκή πραγματικότητα στη ψηφιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων αποτυπώνεται στην Εικόνα 3.

Στο σημείο αυτό παρουσιάζει ενδιαφέρον να εξετάσει κανείς πως προσλαμβάνουν οι ίδιες οι ελληνικές επιχειρήσεις την προοπτική του ψηφιακού τους μετασχηματισμού. Ειδικότερα, θα πρέπει να εξεταστεί αν η χαμηλή ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας των επιχειρήσεων αντικατοπτρίζει την έλλειψη στρατηγικής προς αυτή την κατεύθυνση. Αν αυτή η υπόθεση εργασίας δεν ισχύει, τότε θα πρέπει να διερευνηθεί γιατί μια πιθανή θετική πρόληψη της προοπτικής ψηφιακού μετασχηματισμού από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων δε μεταφράζεται σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές προτεραιότητες και δράσεις. Οδηγός μας σε αυτή την προσπάθεια αποτελεί η έρευνα του Τραπεζικού Ομίλου Eurobank σε συνεργασία με τις εταιρίες Grant Thornton και Kantar¹⁷.

¹⁷ Η ποσοτική έρευνα έλαβε χώρα από τις 09.01.2019 έως τις 13.02.2019. Το δείγμα ήταν πανελλαδικό. Περιλάμβανε 624 επιχειρήσεις από την λίστα της ICAP με κύκλο εργασιών από 500.000€ και πάνω. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Απάντησαν εμπορικοί διευθυντές, ιδιοκτήτες

Εικόνα 3. Κατάταξη χωρών Ε.Ε. στο δείκτη «Ψηφιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων»



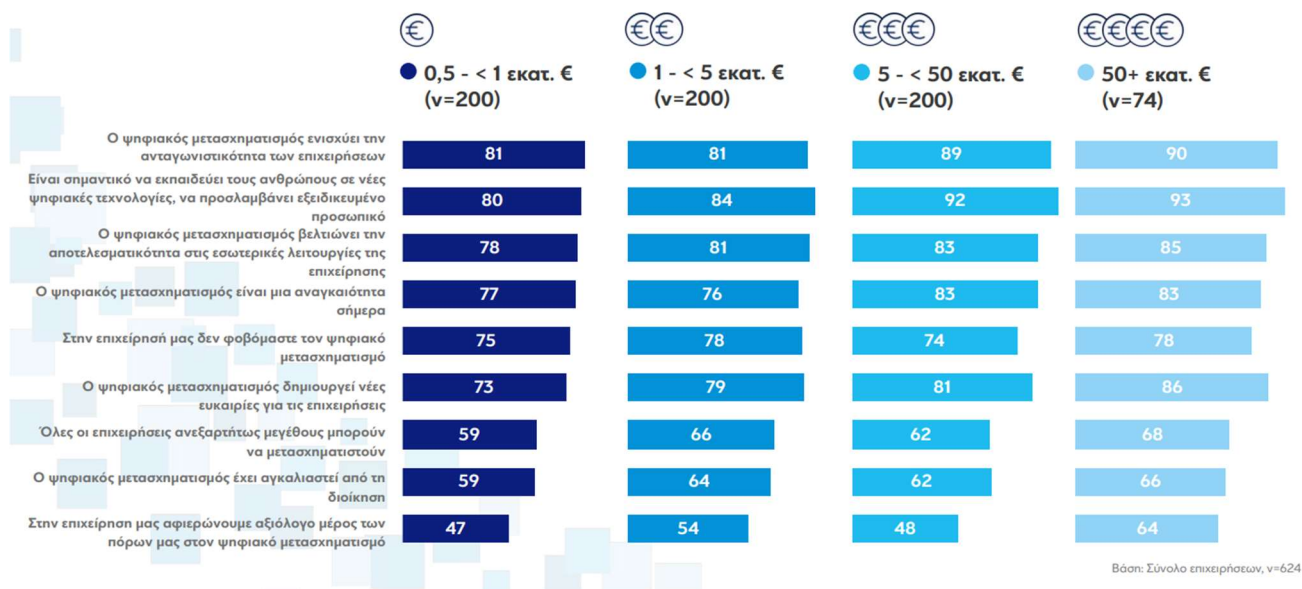
Πηγή: Έκθεση Παρατηρητήριου ΣΕΒ, 2022

Το πρώτο αβίαστο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (81%) με κύκλο εργασιών έως 5 εκατ. ευρώ, δηλώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύει την ανταγωνιστικότητά τους. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός «είναι μια αναγκαιότητα σήμερα», που «βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών λειτουργιών» και «δημιουργεί νέες ευκαιρίες» για την επιχείρηση. Ωστόσο, παρότι το 61% των διοικήσεων των εταιριών υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και δηλώνουν ότι «δεν τον φοβόμαστε», 4 στις

ή συνιδιοκτήτες, διευθυντές/υπεύθυνοι για τη λειτουργία της επιχείρησης, υπεύθυνοι IT ή κάποιος άλλο αρμόδιος στέλεχος που η εταιρεία υπέδειξε ως αρμόδιο να απαντήσει στην έρευνα. Η έρευνα είναι διαθέσιμη στον ακόλουθο σύνδεσμο: <file:///C:/Users/User/OneDrive/ereuna-eurobank-grant-thornton.pdf>

10 επιχειρήσεις εκφράζουν δυσπιστία ως προς τη δυνατότητα όλων των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, να μετασχηματιστούν ψηφιακά.

Γράφημα 3. Στάση ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό



Πηγή: Έρευνα Eurobank, Grant Thornton, Kadar, 2019

Οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερο κύκλο εργασιών δηλώνουν ότι είναι πιο μπροστά στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα σύμφωνα με το οποίο μόνο 2 στις 10 επιχειρήσεις δηλώνουν ως κίνητρο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους την αύξηση της κερδοφορίας, γεγονός που πιθανότατα υποδηλώνει δύο πράγματα: πρώτον ότι δεν έχουν γίνει πλήρως κατανοητά τα πλεονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης και δεύτερον ότι η όποια ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας περιορίζεται στην αναδιάρθρωση του επιχειρηματικού μοντέλου προς την κατεύθυνση πρωτίστως της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Με δεδομένη την χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας της Eurobank (Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2019), θα μπορούσε κανείς να υποθέσει εύλογα ότι η έλευση της πανδημίας Covid -19, ένα χρόνο αργότερα, θα ενίσχυε έτι περαιτέρω την πεποίθηση των επιχειρήσεων για την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού τους. Πως εξηγείται επομένως αυτή η αναντιστοιχία ανάμεσα στις προσδοκίες των διοικήσεων και τη χαμηλή επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων στην ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών σε σχέση τουλάχιστον με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο;

4.2 Οι καταλύτες του ψηφιακού μετασχηματισμού

Η απάντηση θα πρέπει να αναζητηθεί στην παρακολούθηση εκείνων των παραγόντων που αποτελούν προϋποθέσεις ή/και επιταχυντές της ψηφιακής ωριμότητας των επιχειρήσεων. Αυτούς τους καταλύτες (enablers) θα μπορούσαμε να τους ταξινομήσουμε σε τέσσερις κατηγορίες:

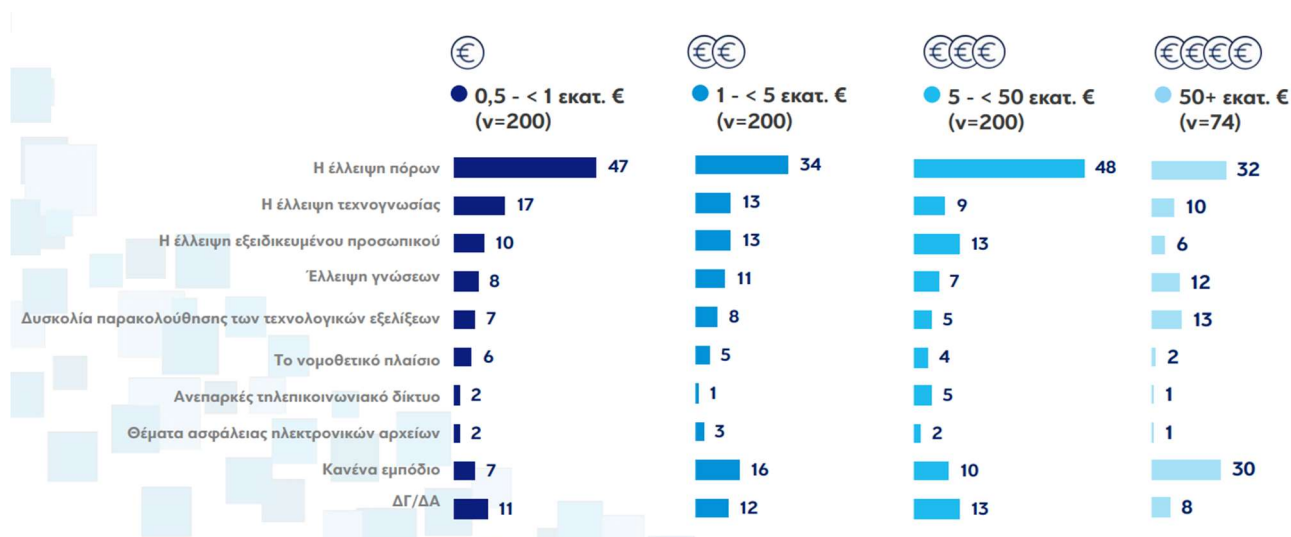
- Κλάδοι ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογίας,
- Υποδομές Συνδεσιμότητας,
- Ψηφιακές Δεξιότητες και
- Θεσμικό Πλαίσιο.

4.2.1 Κλάδοι ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογίας

Ο κλάδος ΤΠΕ αποτελεί βασικό πυλώνα για την ενίσχυση της ψηφιακής ωριμότητας, τόσο μέσω της παραγωγής ψηφιακής γνώσης, όσο και ως εργαλείο ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών σε επιχειρήσεις και ευρύτερα. Από την άλλη πλευρά, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης, είτε αφορούν τη μεταποίηση είτε υπηρεσίες, αποτελούν τα κυριότερα παραδείγματα αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών για την παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Η έρευνα της Eurobank καταγράφει την έλλειψη τεχνογνωσίας και εξειδικευμένου προσωπικού ανάμεσα στα πιο σημαντικά εμπόδια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπρόσωποι τους (Γράφημα 4):

Γράφημα 4. Εμπόδια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό



Πηγή: Έρευνα Eurobank, Grant Thornton, Kantar, 2019

Όσον αφορά στην παράμετρο του ανθρώπινου κεφαλαίου, η Ελλάδα κατατάσσεται 21η μεταξύ των 27 χωρών της Ε.Ε. στον Δείκτη DESI 2021, παραμένοντας κάτω από τον μέσο όρο της Ε.Ε. Το ποσοστό των ατόμων που έχουν τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες είναι χαμηλό (51%). Το ποσοστό των απασχολούμενων ειδικών ΤΠΕ (2,1% το 2019) παραμένει επίσης χαμηλό το 2020 (2 %) σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε.¹⁸ (4,3%). Μόνο το 12% των επιχειρήσεων παρείχαν κατάρτιση ΤΠΕ στο προσωπικό τους το 2020, σε σύγκριση με τον μέσο όρο του 20% στην Ε.Ε. (Πίνακας 4).

Ακόμη πιο αποθαρρυντική εικόνα παρουσιάζει ο Δείκτης SEV – DMI ο οποίος ερευνά ξεχωριστά τον Κλάδο ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογίας. Στη συγκεκριμένη διάσταση η

¹⁸ Ωστόσο, μεταξύ των ειδικών ΤΠΕ της χώρας, το ποσοστό των γυναικών ειδικών ΤΠΕ παρουσιάζει ραγδαία αύξηση (από 20% το 2019 σε 27% το 2020) και είναι πολύ πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ (19%), καθιστώντας την Ελλάδα πρωτοπόρο σε αυτόν τον τομέα

Ελλάδα καταλαμβάνει την τελευταία θέση μεταξύ των 27 κρατών της Ε.Ε., με πρωτοπόρο την Ιρλανδία και τις Σουηδία, Φινλανδία και Μάλτα στις επόμενες θέσεις (Εικόνα 4). Η Ελλάδα βρίσκεται σε σχετικά καλό επίπεδο στην έρευνα & ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα στον κλάδο, όπου καταλαμβάνει τη 11η και 19η θέση αντίστοιχα. Ωστόσο, οι ευρωπαϊκές χώρες συνεχίζουν να είναι πολύ πιο ώριμες αναφορικά με την ουσιαστική συνεισφορά του κλάδου στην οικονομία (σε όρους προστιθέμενης αξίας), την απασχόληση που προσφέρει ο κλάδος και την εξωστρέφεια προϊόντων και υπηρεσιών ΤΠΕ.

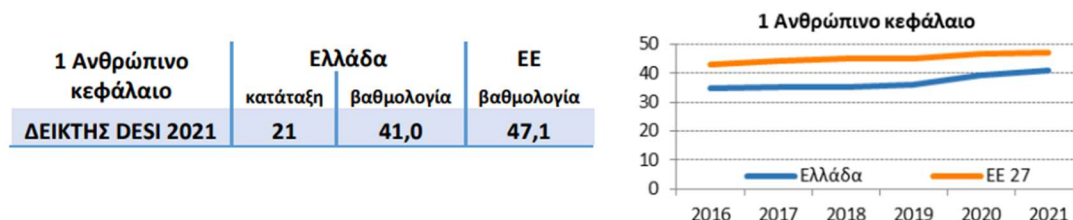
Υπάρχουν πάντως μερικά δεδομένα που αναδεικνύουν μια δυναμική. Σε ορισμένους επιμέρους δείκτες επιτυγχάνεται επίδοση εφάμιλλη ή και καλύτερη του ευρωπαϊκού μέσου όρου και υψηλότερη συγκριτικά θέση μεταξύ των υπόλοιπων μελών της ΕΕ-27. Χαρακτηριστικότερα παραδείγματα είναι η νέα επιχειρηματικότητα στον κλάδο ΤΠΕ, όπως επίσης και το εξειδικευμένο προσωπικό και οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη των επιχειρήσεων ΤΠΕ.

4.2.2 Υποδομές συνδεσιμότητας

Στην έρευνα της Eurobank το ανεπαρκές τηλεπικοινωνιακό δίκτυο καταγράφεται ως εμπόδιο για την κατάρτιση μιας ολοκληρωμένης επιχειρηματικής στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι υποδομές μεταφοράς δεδομένων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από επιχειρήσεις και συνεπώς τόσο η κάλυψη όσο και η διείσδυση/ χρήση τους αποτελούν βασικό πυλώνα για την ενίσχυση της ψηφιακής ωριμότητας τους. Στον Δείκτη SEV-DMI, η Ελλάδα βρίσκεται στο μέσο όρο της Ε.Ε. στη διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών δικτύων των νοικοκυριών, ενώ υπερέρχει σημαντικά στην ετοιμότητα για το 5G, έχοντας εκχωρήσει το σύνολο σχεδόν του φάσματος. Στους λοιπούς επιμέρους δείκτες η χώρα μας παρουσιάζει χαμηλότερη επίδοση, με τη μεγαλύτερη απόκλιση να παρατηρείται στην κάλυψη ευρυζωνικών δικτύων πολύ υψηλής χωρητικότητας (VHCN). Παράλληλα, 60% των Ελλήνων διαθέτουν κινητή συνδρομή 4G, έναντι ευρωπαϊκού μέσου

όρου 72,9%. Τέλος, άνοδος αναμένεται στην επίδοση της Ελλάδας ως προς τις επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου σε τηλεπικοινωνιακές υποδομές, όπου η χώρα κατέχει την 20^η θέση.

Πίνακας 4. Ανθρώπινο Κεφάλαιο Ελλάδα στον Δείκτη DESI 2021



	Ελλάδα		ΕΕ	
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2019	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021
1α1 Τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες % των ατόμων	46% 2017	51% 2019	51% 2019	56% 2019
1α2 Ψηφιακές δεξιότητες πέραν των βασικών % των ατόμων	22% 2017	23% 2019	23% 2019	31% 2019
1α3 Τουλάχιστον βασικές δεξιότητες χρήσης λογισμικού % των ατόμων	52% 2017	56% 2019	56% 2019	58% 2019
1β1 Ειδικοί ΤΠΕ % των εργαζομένων ηλικίας 15-74 ετών	2,3% 2018	2,1% 2019	2,0% 2020	4,3% 2020
1β2 Γυναίκες ειδικοί ΤΠΕ % των ειδικών στις ΤΠΕ	16% 2018	20% 2019	27% 2020	19% 2020
1β3 Επιχειρήσεις που παρέχουν κατάρτιση ΤΠΕ % των επιχειρήσεων	14% 2018	15% 2019	12% 2020	20% 2020
1β4 Πτυχιούχοι ΤΠΕ % των πτυχιούχων	2,9% 2017	3,1% 2018	3,4% 2019	3,9% 2019

Ο δείκτης DESI 2021 κατατάσσει την Ελλάδα στην 27^η θέση στο ζήτημα των υποδομών συνδεσιμότητας. Η Ελλάδα συνεχίζει να σημειώνει ταχύτατη πρόοδο πολύ γρήγορα όσον αφορά στην κάλυψη ευρυζωνικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας (NGA). Η κάλυψη αυτή αυξήθηκε το 2020 κατά 6 εκατοστιαίες μονάδες φτάνοντας στο 87%, ποσοστό που συμπίπτει με τον μέσο όρο της ΕΕ. Η αύξηση αυτή θα μπορούσε να αποδοθεί στη βαθμιαία ανάπτυξη των δικτύων μέσω του σχεδίου διανυσμάτωσης (vectoring).

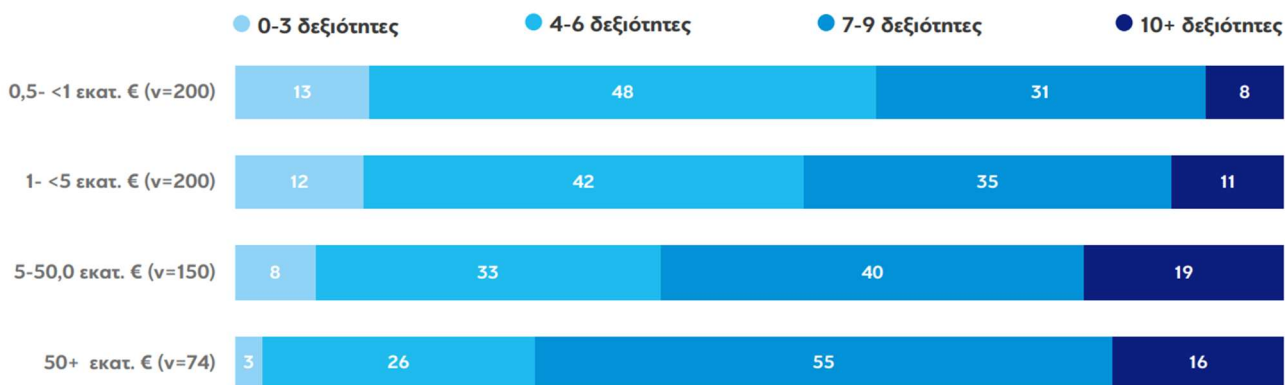
Επιπλέον, η κάλυψη σταθερών δικτύων VHCN έφτασε το 10% από 7% το προηγούμενο έτος, αν και το ποσοστό αυτό εξακολουθεί να είναι πολύ κάτω από τον μέσο

όρο του 59% στην Ε.Ε. Ωστόσο, η διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών ταχύτητας τουλάχιστον 100 Mbps παραμένει πολύ χαμηλή (φτάνοντας στο 3% από 1% το 2019) σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ (34%). Η συνολική διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών εξακολουθεί να προχωρά με αργούς ρυθμούς, φτάνοντας στο 77% το 2020 από 76% το 2019, συμβαδίζοντας με τον μέσο όρο της Ε.Ε.

4.2.3 Ψηφιακές δεξιότητες

Η έρευνα της Eurobank αναδεικνύει μια ενδιαφέρουσα πτυχή όσον αφορά τις ψηφιακές δεξιότητες: Μόνο το 16% των ελληνικών επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών άνω των 50 εκ. ευρώ κατηγοριοποιούνται στις επιχειρήσεις με υψηλό επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού όπως ορίζεται από τον Digital Intensity Index (DII) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Γράφημα 5).

Γράφημα 5. Ψηφιακή ένταση -Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Ταξινόμηση με βάση το πλήθος των ψηφιακών δεξιοτήτων(%)

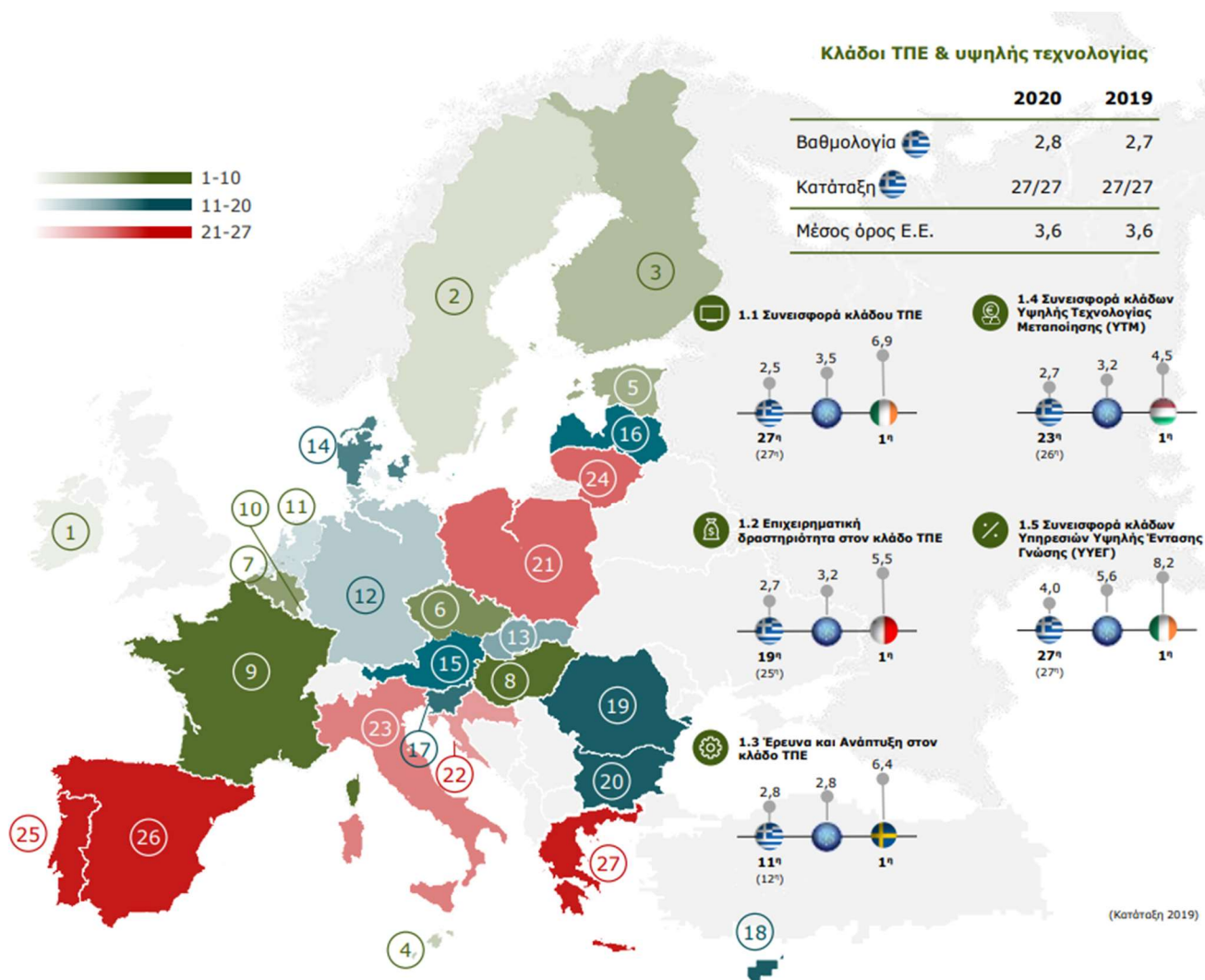


Πηγή: Έρευνα Eurobank, Grant Thornton, Kantar, 2019

Διευκρινιστικά, πρέπει εδώ να πούμε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες μιας χώρας αντικατοπτρίζονται τόσο από τις ψηφιακές δεξιότητες του συνόλου του πληθυσμού, όσο και από τις ψηφιακές δεξιότητες εντός των επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά στον Δείκτη SEV-DMI η επίδοση της Ελλάδας είναι υψηλότερη όσον αφορά την πρώτη υποδιάσταση, όπου καταλαμβάνει την 22^η θέση, ενώ βρίσκεται στην 24^η θέση στις ψηφιακές δεξιότητες των επιχειρήσεων, έχοντας μάλιστα απωλέσει μια θέση έναντι του 2019. Η χώρα βρίσκεται στον

ευρωπαϊκό μέσο όρο στους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε κλάδους θετικών/τεχνολογικών επιστημών (με 17,6 απόφοιτους ανά 1000 άτομα, ηλικίας 20-29). Σε αντίθεση με αυτό, το ποσοστό των εργαζομένων που διαθέτουν εξειδικευμένες δεξιότητες ΤΠΕ είναι κάτω από το μισό του ευρωπαϊκού μέσου όρου (2% έναντι 4,5%), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε 7,6% σε χώρες όπως η Φινλανδία. Η έλλειψη των εξειδικευμένων δεξιοτήτων ΤΠΕ θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα του μικρού ποσοστού (12%) των επιχειρήσεων που παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους σε αντίστοιχες δεξιότητες, σε αντίθεση με τη Φινλανδία που το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 38%.

Εικόνα 4. Κλάδοι ΤΠΕ & Υψηλής Τεχνολογίας



Πηγή: Έκθεση Παρατηρητήριου ΣΕΒ, 2022

































4.2.4 Θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο κατονομάζεται στην έρευνα της Eurobank ως ένα από τα εμπόδια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και μάλιστα αυξάνει όσο μικραίνει ο κύκλος εργασιών των προς εξέταση επιχειρήσεων. Επιβεβαιώνεται έτσι για ακόμη μια φορά εμπειρικά ότι οι θεσμοί γίνονται αντιληπτοί ως ένας κρίσιμης σημασίας καταλύτης για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Ένα θεσμικό πλαίσιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό οφείλει να αποτυπώνει ορισμένες προτεραιότητες. Θα πρέπει να διακρίνεται από μια σταθερότητα των πολιτικών για το επιχειρείν αλλά και να μπορεί να ανταποκρίνεται και στις αλλαγές. Να διαθέτει μια μακροχρόνια στρατηγική και να διευκολύνει τις επενδύσεις σε ΤΠΕ. Τα παραπάνω θα πρέπει να εντάσσονται στη λογική ενός ευρύτερου θεσμικού πλαισίου που θα μειώνει το ενδογενές και εξωγενές κόστος των συναλλαγών, δε θα είναι πολύπλοκο (πολυνομία), ούτε θα παρατηρείται το φαινόμενο της αχρησίας των νόμων λόγω μη συνεπούς εφαρμογής τους (ανομία).

Η κρισιμότητα του θεσμικού πλαισίου, ειδικά για τις ελληνικές επιχειρήσεις, γίνεται επίσης αντιληπτή από το γεγονός ότι, σε αντίθεση με τον DESI, ο SEV-DMI μελετά ως μια ξεχωριστή διάσταση τις πολιτικές και το ρυθμιστικό πλαίσιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αν υπάρχει κάτι που αναδεικνύεται ως γενικό συμπέρασμα είναι ότι χρειάζονται παρεμβάσεις για να θεραπευθούν εγγενείς αδυναμίες όπως η ασυνέχεια στη Δημόσια Διοίκηση, τα υψηλά διοικητικά βάρη, το ασαφές νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο και η αργή απονομή δικαιοσύνης. Αυτή η «θεσμική ανωριμότητα» προφανώς δεν είναι κρίσιμη μόνο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων καθώς επηρεάζει συνολικά την εύρυθμη λειτουργία της ελληνικής οικονομίας. Η αναγκαιότητα ωστόσο του ψηφιακού μετασχηματισμού ως μιας κεντρικής στρατηγικής προτεραιότητας λειτουργεί εδώ ως μεγεθυντικός φακός ενός διαχρονικού προβλήματος της ελληνικής πολιτείας.

Εικόνα 5. Μετρήσεις Κλάδου ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογία (Απόλυτα μεγέθη)

Δείκτης	Κατάταξη Ελλάδος 2020	Κατάταξη Ελλάδος 2019	Μέτρηση Ελλάδος 2020	Μέτρηση Ελλάδος 2019	ΕΕ Μ.Ο. 2020	ΕΕ Μ.Ο. 2019	Κορυφαία χώρα
1.1 Συνεισφορά κλάδου ΤΠΕ							
 Συνεισφορά κλάδου στο ΑΕΠ (% στο ΑΕΠ)	26/27	— 26/27	3,2%	↑ 3,2%	4,7%	4,6%	11,7%  IE
 Συνεισφορά κλάδου στην απασχόληση (% εργατικού δυναμικού στον κλάδο)	27/27	— 27/27	1,6%	↑ 1,5%	3,1%	3,0%	5,0%  MT
 Παραγωγικότητα κλάδου ΤΠΕ (προσθίμενη αξία του κλάδου χιλ €/εργαζόμενο)	13/27	— 13/27	85,8	↓ 89,2	88,7	88,4	281,9  IE
 Εξαγωγές υπηρεσιών ΤΠΕ (% των συνολικών εξαγωγών υπηρεσιών)	26/27	— 26/27	3,0%	↓ 3,1%	11,4%	11,6%	43,2%  IE
 Εξαγωγές προϊόντων ΤΠΕ (% των συνολικών εξαγωγών αγαθών)	19/27	↓ 18/27	3,1%	— 3,1%	5,7%	5,7%	16,2%  CZ
1.2 Επιχειρηματική δραστηριότητα στον κλάδο ΤΠΕ							
 Νέες επιχειρήσεις (% των επιχειρήσεων κλάδου ΤΠΕ)	13/27	↓ 12/27	1,2%	— 1,2%	1,3%	1,3%	5,3%  MT
 Επιχειρήσεις αρχικών σταδίων (% επιχειρήσεων αρχικών σταδίων)	17/23	↑ 22/23	4,1%	↑ 1,7%	5,6%	6,4%	12,8%  BE
1.3 Έρευνα και Ανάπτυξη στον κλάδο ΤΠΕ							
 Προσωπικό Ε&Α (FTEs σε Ε&Α/FTEs κλάδου)*	10/27	↓ 9/28	8,1%	↑ 7,7%	5,9%	5,8%	14,7%  FI
 Αιτήσεις πατέντας σε ΤΠΕ (ανά εκατ. πολιτών)	22/27	↑ 23/27	0,4	↓ 0,6	25,6	24,8	190,1  SE
 Επενδύσεις σε Ε&Α εταιρειών κλάδου (δαπάνες σε Ε&Α κλάδου/προσθίμ. αξία κλάδου)	7/27	↑ 14/27	4,9%	↑ 4,3%	4,5%	4,4%	12,0%  FI
*Η μονάδα FTEs (full time equivalents) αναφέρεται σε ισοδύναμες ώρες πλήρους απασχόλησης.							
1.4 Συνεισφορά κλάδων Υψηλής Τεχνολογίας Μεταποίησης (ΥΤΜ)							
 Συνεισφορά κλάδων ΥΤΜ στο ΑΕΠ (% στο ΑΕΠ)	21/24	↑ 23/24	0,7%	↑ 0,6%	1,7%	1,7%	8,6%  IE
 Συνεισφορά κλάδων ΥΤΜ στην απασχόληση (% εργατικού δυναμικού στους κλάδους)	19/27	↑ 21/27	0,6%	↑ 0,5%	1,1%	1,0%	2,7%  IE
 Ισοζύγιο πληρωμών τεχνολ. υπηρεσιών (εξαγωγές-εισαγωγές ως % του ΑΕΠ)	15/22	↑ 16/22	0,2%	↑ 0,1%	-1,8%	-0,9%	3,0%  FI
 Εξαγωγές Προϊόντων (% των συνολικών εξαγωγών)	26/27	— 26/27	4,5%	— 4,5%	11,7%	11,7%	34,7%  IE
1.5 Συνεισφορά κλάδων Υπηρεσιών Υψηλής Έντασης Γνώσης (ΥΥΕΓ)							
 Συνεισφορά κλάδων ΥΥΕΓ στο ΑΕΠ (% στο ΑΕΠ)	24/24	— 24/24	3,1%	↑ 3,0%	4,7%	4,5%	7,4%  IE
 Συνεισφορά κλάδων ΥΥΕΓ στην απασχόληση (% εργατικού δυναμικού στον κλάδο)	26/27	— 26/27	2,3%	↑ 2,2%	3,4%	3,3%	5,4%  IE

Πηγή: Έκθεση Παρατηρήτριου ΣΕΒ, 2022

Η Ελλάδα κατέχει την 22^η θέση στη διασφάλιση ευνοϊκού περιβάλλοντος για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, που αφορά στην άποψη που έχουν οι πολίτες σχετικά με τη σταθερότητα, την ανταπόκριση στις αλλαγές, καθώς και το μακροχρόνιο όραμα της Δημόσιας Διοίκησης. Όσον αφορά στην προτεραιοποίηση θεμάτων ψηφιακού μετασχηματισμού από τη Δημόσια Διοίκηση, η Ελλάδα βρίσκεται στη 19^η θέση, ενώ καταλαμβάνει την 25^η θέση σχετικά με τη νομοθεσία γύρω από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Έχουν γίνει ωστόσο και αρκετά θετικά βήματα. Ιδιαίτερη αναφορά κρίνουμε ότι πρέπει να γίνει σε δυο θεσμικές αλλαγές που έχουν επισυμβεί τα τελευταία δύο χρόνια προς την κατεύθυνση της στρατηγικής προτεραιοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού κράτους, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας.

Η πρώτη από αυτές αφορά την εκπόνηση μιας εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ήτοι τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 (ΒΨΜ). Η ΒΨΜ αποτελεί μια καταγραφή των απαραίτητων παρεμβάσεων στις τεχνολογικές υποδομές του κράτους, στην εκπαίδευση και κατάρτιση του πληθυσμού για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων καθώς και στον τρόπο που η χώρα μας αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της δημόσιας διοίκησης. Ο κύριος ρόλος της είναι να περιγράψει το όραμα, τη φιλοσοφία και τους στόχους της εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Το συγκεκριμένο κείμενο, ωστόσο, μπαίνει σε πολύ μεγαλύτερο βάθος, περιγράφοντας τις κατευθυντήριες αρχές, το μοντέλο διακυβέρνησης και υλοποίησης αλλά και τους στρατηγικούς άξονες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Περαιτέρω, περιγράφει περισσότερα από 400 συγκεκριμένα έργα, ταξινομημένα σε βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, σε οριζόντια και τομεακά, τα οποία υλοποιούν τη στρατηγική για τη ψηφιακή μετάβαση της Ελλάδας. Η ετήσια επικαιροποίηση της Βίβλου αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Ενοποιημένου Προγράμματος Κυβερνητικής Πολιτικής του ν. 4622/2019 και είναι δεσμευτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα, τους οποίους αφορά. Η πιο σημαντική αλλαγή εδώ έγκειται κατά τη γνώμη μας στον νομικά δεσμευτικό χαρακτήρα της ΒΨΜ, ο οποίος συμπεριλαμβάνει συγκεκριμένες υποχρεώσεις και κυρώσεις για τα μέρη της Δημόσιας Διοίκησης που δεν τον ακολουθούν.

Η δεύτερη σημαντική θεσμική αλλαγή αφορά τη ψήφιση του νόμου 4727/2020 (ΦΕΚ 184/Α/23-9-2020) ο οποίος μεταξύ άλλων ορίζει το σύστημα διακυβέρνησης για την εφαρμογή της ΒΨΜ. Το προτεινόμενο σχέδιο νόμου έχει στόχο τη σύνταξη ενός μοναδικού,

ενιαίου νομοθετικού κειμένου με αντικείμενο τη ρύθμιση θεμάτων ψηφιακής διακυβέρνησης. Στον νόμο συγκεντρώνονται και επικαιροποιούνται πάνω από 120 διατάξεις από διάσπαρτα νομοθετήματα τουλάχιστον 15 ετών, ενώ προστίθενται και νέες διατάξεις προκειμένου να συγκροτηθεί η απαραίτητη θεσμική και νομοθετική βάση πάνω στην οποία θα εξελιχθεί το Ψηφιακό Κράτος την επόμενη δεκαετία. Το σχέδιο νόμου, μέσα από τις ρυθμίσεις του, επιδιώκει να εξοπλίσει το Κράτος, προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις ταχέως εξελισσόμενες και πολλές φορές φαινομενικά αντικρουόμενες, τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις και να αποτελέσει επιταχυντή των εξελίξεων αυτών τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Με τον Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ο οποίος συνιστά το πλαίσιο εμβάθυνσης και ανάπτυξης της ψηφιακής διακυβέρνησης, επιδιώκεται η δημιουργία των θεσμικών προϋποθέσεων για την επικοινωνία και συναλλαγή των πολιτών και των επιχειρήσεων με τους φορείς του δημόσιου τομέα με χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η αναδιοργάνωση των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών των φορέων του δημόσιου τομέα επί τη βάσει της πλήρους αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η ευχερέστερη άσκηση των δικαιωμάτων και εκπλήρωση των υποχρεώσεων των φυσικών προσώπων και επιχειρήσεων έναντι των φορέων του δημόσιου τομέα, η άρση κανονιστικών εμποδίων για την ταχεία, αποτελεσματική και απομακρυσμένη πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες και πληροφορίες, όπως επίσης η εμπέδωση της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας με την επέκταση των ψηφιακών εφαρμογών.

Κεφάλαιο 5: Η ψηφιακή πρόκληση του ελληνικού λιανικού εμπορίου

5.1 Η διεθνής στροφή στο ηλεκτρονικό λιανικό εμπόριο

Αν υπάρχει ένας τομέας της οικονομίας στον οποίο η πανδημία COVID-19 είχε τον πιο επιδραστικό χαρακτήρα, αυτός ήταν χωρίς αμφιβολία το ηλεκτρονικό εμπόριο. Εξαιτίας της έλλειψης προϊόντων, των περιορισμών στους προϋπολογισμούς και της ανησυχίας για

αγορές με φυσική παρουσία, οι καταναλωτές επέδειξαν πολύ μεγαλύτερη επιθυμία να δοκιμάσουν νέα προϊόντα και νέους τρόπους αγορών, δείχνοντας προτίμηση σε ψηφιακές επιλογές.

Τη στιγμή που γράφονται οι γραμμές αυτής της εργασίας, το 1/5 του παγκόσμιων λιανικών πωλήσεων διεξάγονται ηλεκτρονικά. Οι λιανικές πωλήσεις μέσω διαδικτύου αναμένεται να ξεπεράσουν τα 5 τρις δολάρια το 2022 έναντι 4,98 τρις δολάρια το 2021 και 4,24 τρις δολάρια το 2020. Για να κάνουμε την εικόνα λίγο πιο παραστατική, η αύξηση ξεπέρασε ελαφρώς τις συνολικές πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου στις ΗΠΑ, προσθέτοντας, τρόπον τινά, μία δεύτερη αγορά των ΗΠΑ (Insider Intelligence, 2022). Κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους της πανδημίας, ένα κύμα νέων αγοραστών από όλο τον κόσμο εισήλθε στο διαδίκτυο, αυξάνοντας την υιοθέτησή του σχεδόν κατά 28%. Στις ΗΠΑ, 10 χρόνια προβλεπόμενης ανάπτυξης συνέβησαν μέσα σε μόλις 90 ημέρες (McKinsey Quarterly, 2020). Σε άλλη έρευνα που πραγματοποίησε η PayPal, οι χώρες με τη χαμηλότερη διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου, πριν τον COVID, έγιναν μάρτυρες μερικών από τις μεγαλύτερες μεταστροφές στο εμπόριο μέσω διαδικτύου, με το Μεξικό να κατέχει ηγετική θέση¹⁹.

Η Ευρώπη δε θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση από αυτή τη δυναμική. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, το 74% των Ευρωπαίων χρηστών του διαδικτύου είχε αγοράσει ή παραγγείλει ηλεκτρονικά αγαθά ή υπηρεσίες για ιδιωτική χρήση. Σε μία ευρύτερη χρονική προοπτική, οι διαδικτυακές αγορές αυξήθηκαν κατά 1% σε σύγκριση με το 2020 και κατά 11% σε σύγκριση με το 2016. Τα υψηλότερα ποσοστά χρηστών του διαδικτύου που αγόρασαν ή παρήγγειλαν αγαθά ή υπηρεσίες online, καταγράφηκαν στην Ολλανδία με 94%, στη Δανία με 92% και στη Σουηδία με 89%. Στον αντίποδα, στις τελευταίες θέσεις, όπου λιγότερο από το 50% είχε πραγματοποιήσει ηλεκτρονικές αγορές, βρίσκονται η Ρουμανία

¹⁹ Ανάθεση της PayPal στην Ipsos MORI για τα Διασυννοριακά Insights για την PayPal 2021. Δείγμα=13.000, 13 αγορές. Έρευνα μέσω διαδικτύου σε ενήλικες (ηλικίας άνω των 18 που πραγματοποίησαν αγορές μέσω διαδικτύου) το διάστημα Δεκέμβριος 2020 - Φεβρουάριος 2021.

(44%) και η Βουλγαρία (42%) (Eurostat, 2022). Τα τελευταία πέντε χρόνια, οι μεγαλύτερες αυξήσεις στις ηλεκτρονικές αγορές μεταξύ των χρηστών του διαδικτύου καταγράφηκαν στην Τσεχία (27%), τη Σλοβενία, την Ουγγαρία και τη Ρουμανία (26%), καθώς και την Κροατία και τη Λιθουανία (25%).

Εξετάζοντας το φαινόμενο από δημογραφική σκοπιά, είναι αναμενόμενο πως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η εργασιακή κατάσταση επηρεάζουν την ηλεκτρονική εμπορική δραστηριότητα. Για τους άνδρες, το ποσοστό των online αγοραστών μεταξύ των χρηστών του διαδικτύου είναι ελαφρώς μεγαλύτερο (74%) σε σχέση με εκείνο των γυναικών (73%). Οι χρήστες του διαδικτύου με ηλικία 25-34 (85% των χρηστών του διαδικτύου) είναι πολύ πιο ενεργοί e-shoppers από εκείνους άλλων ηλικιακών ομάδων. Επιπλέον, η αναλογία χρηστών του διαδικτύου που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές είναι κατά 33% μεγαλύτερη από εκείνη των χρηστών του διαδικτύου με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο. Τέλος, οι εργαζόμενοι και οι αυτοαπασχολούμενοι (80%) μαζί με τους φοιτητές (79%) αγοράζουν διαδικτυακά πολύ περισσότερο από τους συνταξιούχους (57%) και τους άνεργους (63%).

Στην αυξητική τάση για ηλεκτρονικές αγορές συμμετέχουν και οι Έλληνες χρήστες του διαδικτύου. Το 2021, το 69% αυτών, ηλικίας 16 έως 74 ετών, έκανε τουλάχιστον μία ηλεκτρονική αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Έναν χρόνο νωρίτερα, το 2020, το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 59%. Το ποσοστό του 69% κατατάσσει την Ελλάδα στη 19η θέση ανάμεσα στα 27 κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με ένα αρκετά υψηλό ποσοστό online αγοραστών. Σε γενικές γραμμές, η Ελλάδα δεν απέχει πολύ από τον κοινοτικό μέσο όρο. Υποδηλώνουν, μήπως, τα παραπάνω στοιχεία μια ψήφο εμπιστοσύνης του Έλληνα καταναλωτή προς το ηλεκτρονικό εμπόριο; Αν ναι, πρόκειται για μια καταναλωτική «στρατηγική» με προσωρινά ή μονιμότερα χαρακτηριστικά;

5.2 Ναι μεν...

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, δεδομένου ότι καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, όταν αυτή υπάρχει, των ελληνικών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου. Σε ένα πιο γενικό επίπεδο, τα εμπειρικά στοιχεία επιβεβαιώνουν καταρχάς πως η ελληνική κοινωνία δεν είναι ακόμη ψηφιακά ώριμη. Στον Δείκτη DESI 2021, μόνο το 56% του πληθυσμού διαθέτει τουλάχιστον βασικές δεξιότητες. Στον Δείκτη SEV-DMI, προβληματισμό προκαλεί το εύρημα σύμφωνα με το οποίο το ποσοστό των χρηστών που δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο ανέρχεται στο 20%, ποσοστό υπερδιπλάσιο του ευρωπαϊκού μέσου όρου (9,4%), τη στιγμή που το ποσοστό αυτό μειώνεται γύρω στο 1% σε χώρες όπως η Ολλανδία, η Δανία και η Σουηδία.

Τα παραπάνω στοιχεία σκιαγραφούν μια πρώτη εξήγηση της σχετικά χαμηλότερης διείσδυσης του ηλεκτρονικού εμπορίου στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Η πραγματικότητα αυτή ορίζει με τη σειρά της έναν βασικό στρατηγικό στόχο που οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώξουν: Την περαιτέρω ωρίμανση του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής κοινωνίας, μέσω της ανάδειξης και άσκησης θεμιτής και νόμιμης πίεσης προς την πολιτεία για τη διαμόρφωση ευνοϊκών, δημόσιων και ιδιωτικών, κεντρικών και αποκεντρωμένων, τυπικών και άτυπων προς τούτο θεσμών.

Δεύτερον, φαίνεται πως την επαύριον της πανδημίας, διαμορφώνονται δύο μεγάλες κατηγορίες καταναλωτών: από την μια πλευρά είναι οι καταναλωτές που είχαν αγοράσει πριν την έναρξη του COVID-19 και την επίδραση των lockdown, οι οποίοι θεωρούνται ώριμοι καταναλωτές, γνωρίζουν τα σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρωθούν πριν πραγματοποιήσουν μια αγορά και επιζητούν να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι καταναλωτές οι οποίοι στράφηκαν στο ηλεκτρονικό εμπόριο λόγω της ύπαρξης των lockdown οι οποίοι αυτό το διάστημα χτίζουν την εμπιστοσύνη τους.

Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν πως η πλειοψηφία όσων δοκιμάζουν να εμπιστευθούν την ηλεκτρονική αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, θα συνεχίσουν να το κάνουν με συστηματικό τρόπο, ανεξαρτήτως αν η βασική αφορμή γι' αυτό υπήρξε το ξέσπασμα της πανδημίας και οι υγειονομικοί περιορισμοί που αυτή προκάλεσε. Σε έρευνα²⁰ που πραγματοποίησε ο Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου (εφεξής: GR.EC.A.), για ένα 62% ανάμεσα στους online αγοραστές, οι διαδικτυακές αγορές θα συνεχίσουν να υπάρχουν στην καθημερινότητά τους με τον ίδιο ρυθμό, ενώ ένα 14% δηλώνει ότι θα αυξήσει τη συχνότητα των ηλεκτρονικών αγορών (Σύνδεσμος Ελληνικών Επιχειρήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου, 2021).

Εικόνα 6. Πιθανότητα ενίσχυσης των on line αγορών τον επόμενο μήνα



Πηγή: GR.EC.A. 2021

Ως προς τα δημογραφικά στοιχεία, ανάμεσα στα κοινά που δηλώνουν έτοιμα να επιταχύνουν την μεταφορά των αγορών τους στο ψηφιακό περιβάλλον, εμφανίζονται

²⁰ Online συνεντεύξεις ▪ Διάρκεια Ερωτηματολογίου: 25' Τυχαίο δείγμα, αντιπροσωπευτικό του αστικού πληθυσμού της χώρας Λεπτομέρειες δείγματος: ▪ N = 1200 ▪ Άνδρες και Γυναίκες ▪ Ηλικίας 18-60 ετών ▪ Κάτοικοι Αθήνας, Θεσσαλονίκης και λοιπών Αστικών Κέντρων (Πάτρα, Λάρισα, Βόλος, Ιωάννινα, Ηράκλειο)

ελαφρώς περισσότερες γυναίκες, σημαντικά περισσότεροι καταναλωτές ηλικίας 18-34 καθώς και κάτοικοι σε περιοχές εκτός Αθήνας και Θεσσαλονίκης. Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, οι διαδικτυακοί καταναλωτές ακολουθούν την κατανομή του γενικού πληθυσμού, ενώ σε επίπεδο εισοδήματος, εμφανίζονται ελαφρώς περισσότεροι καταναλωτές στα μεσαία και υψηλά επίπεδα εισοδήματος. Οι καταναλωτές που δεν έχουν εισέλθει στις ψηφιακές αγορές (5%) συναντώνται στην πλειοψηφία τους στο χαμηλό και μεσαίο επίπεδο εκπαίδευσης και στο χαμηλότερο επίπεδο εισοδήματος. Το 14% που δηλώνει έτοιμο να αυξήσει τη συχνότητα ηλεκτρονικών αγορών είναι κυρίως άτομα υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης.

Η δυναμική που καταγράφει το ηλεκτρονικό εμπόριο στους χρήστες του διαδικτύου επιβεβαιώνεται επίσης στην 5η εξαμηνιαία έρευνα καταγραφής των ηλεκτρονικών καταναλωτικών τάσεων στο λιανεμπόριο την οποία πραγματοποιεί το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (εφεξής: ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών²¹, 5 στους 10 χρήστες διαδικτύου πραγματοποίησαν διαδικτυακά αγορά τον τελευταίο μήνα, με τις ηλεκτρονικές αγορές να αντιπροσωπεύουν, κατά μέσο όρο, το 10% των συνολικών τους αγορών.

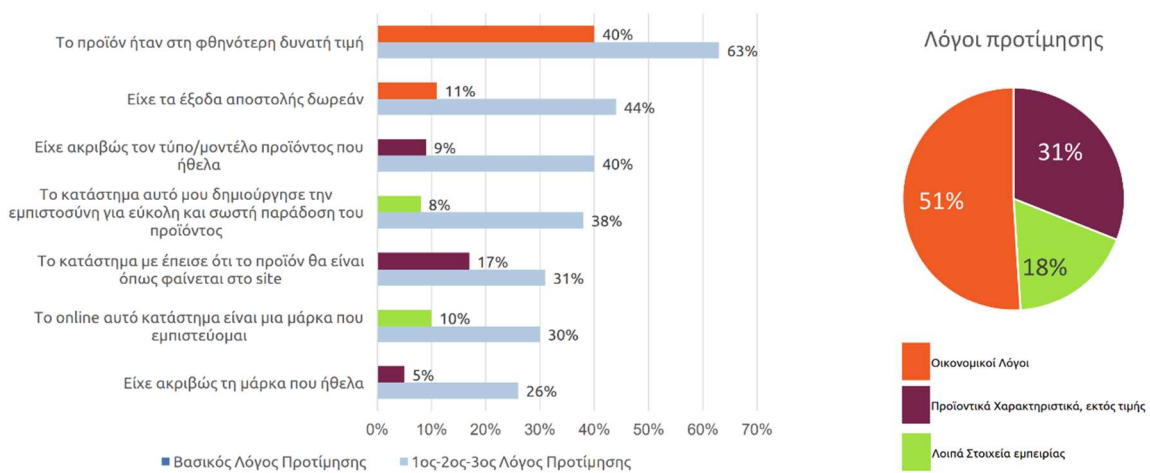
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι λόγοι για τους οποίους οι Έλληνες καταναλωτές στρέφονται προς τις ηλεκτρονικές αγορές, δεδομένου ότι σχετίζονται άμεσα με τη στρατηγική μετάβασης στο ηλεκτρονικό εμπόριο μιας επιχείρησης. Τους λόγους αυτούς θα μπορούσαμε να τους ταξινομήσουμε σε τρεις κατηγορίες:

- Οικονομικούς λόγους
- Λόγοι σχετικοί με τα προϊόντικά χαρακτηριστικά, εκτός τιμής
- Εμπειρία εξυπηρέτησης του καταναλωτή.

²¹ Σύμφωνα με το ELTRUN, η διαδικτυακή έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο 2021 σε πανελλήνιο δείγμα 859 χρηστών του Διαδικτύου.

Ως προς τους οικονομικούς λόγους, είναι ενδιαφέρον ότι στην έρευνα του GR.EC.A., για την πλειοψηφία των καταναλωτών (60%), το να είναι το προϊόν στη φθηνότερη δυνατή τιμή δεν αποτελεί το βασικό κριτήριο προτίμησης ενός ηλεκτρονικού καταστήματος. Παρ' όλα αυτά, σίγουρα συνυπολογίζεται ως κριτήριο κατά την επιλογή ηλεκτρονικού καταστήματος για το 63% των καταναλωτών. Το κριτήριο της φθηνότερης τιμής συναντάται σε μεγαλύτερο εύρος στην ηλικιακή ομάδα 45-54, ενώ η ηλικία 18-24 είναι αυτή στην οποία μεγιστοποιείται το ενδιαφέρον για δωρεάν αποστολή της παραγγελίας. Αθροιστικά, η φθηνότερη τιμή και η δωρεάν αποστολή της παραγγελίας συγκεντρώνουν το 51% των λόγων που οδηγούν έναν καταναλωτή στο να επιλέξει ένα συγκεκριμένο ηλεκτρονικό κατάστημα.

Γράφημα 6. Λόγοι προτίμησης e-shop στην τελευταία online αγορά



Πηγή: Πηγή: GR.EC.A. 2021

Θα πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι η αναφορά σε δωρεάν έξοδα αποστολής αντιμετωπίζεται πλέον από τους καταναλωτές ως μια μάλλον αναμενόμενη πρακτική, παρά ως ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το κατάστημα που το υπόσχεται. Περίπου 7 στους 10 καταναλωτές που μπόρεσαν να ανακαλέσουν πληροφορίες για τα έξοδα αποστολής της τελευταίας ηλεκτρονικής τους παραγγελίας, ανέφεραν ότι δεν πλήρωσαν αυτοί, αλλά το κατάστημα. Επομένως, καθώς το σημαντικό (τα δωρεάν έξοδα αποστολής) είναι τόσο διαδεδομένο, δεν αποτελεί διαφοροποιό στοιχείο αλλά εκ των ων ουκ άνευ (hygiene factor).

Μια άλλη πτυχή της καταναλωτικής συμπεριφοράς που αναδεικνύεται από την έρευνα είναι η διαφαινόμενη «αγωνία» του καταναλωτή να παραλάβει ένα προϊόν ακριβώς όπως παρουσιάζεται στην ιστοσελίδα. Το κριτήριο της εύρεσης ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή της «πειθούς» από την πλευρά της επιχείρησης ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν ανταποκρίνεται ακριβώς στις ανάγκες του καταναλωτή είναι οι δύο πιο σημαντικοί λόγοι, μετά τους οικονομικούς, για την επιλογή ενός συγκεκριμένου ηλεκτρονικού καταστήματος. Στην έρευνα του GR.EC.A., ο βαθμός που τα κριτήρια αυτά έχουν τη δύναμη να επισκιάζουν τα υπόλοιπα είναι σχεδόν ισοδύναμος με εκείνον των οικονομικών κριτηρίων. Για έναν στους τρεις καταναλωτές το «κλειδί» για την ικανοποίηση από τις ηλεκτρονικές αγορές, βρίσκεται στην εκπλήρωση των προσδοκιών αναφορικά με το ίδιο το προϊόν (33%), δηλαδή να είναι ακριβώς αυτό που είδαν. Για ένα δε 5%, το να είναι το προϊόν καλύτερο από το αναμενόμενο αποτελεί λόγο απροσδόκητης ικανοποίησης.

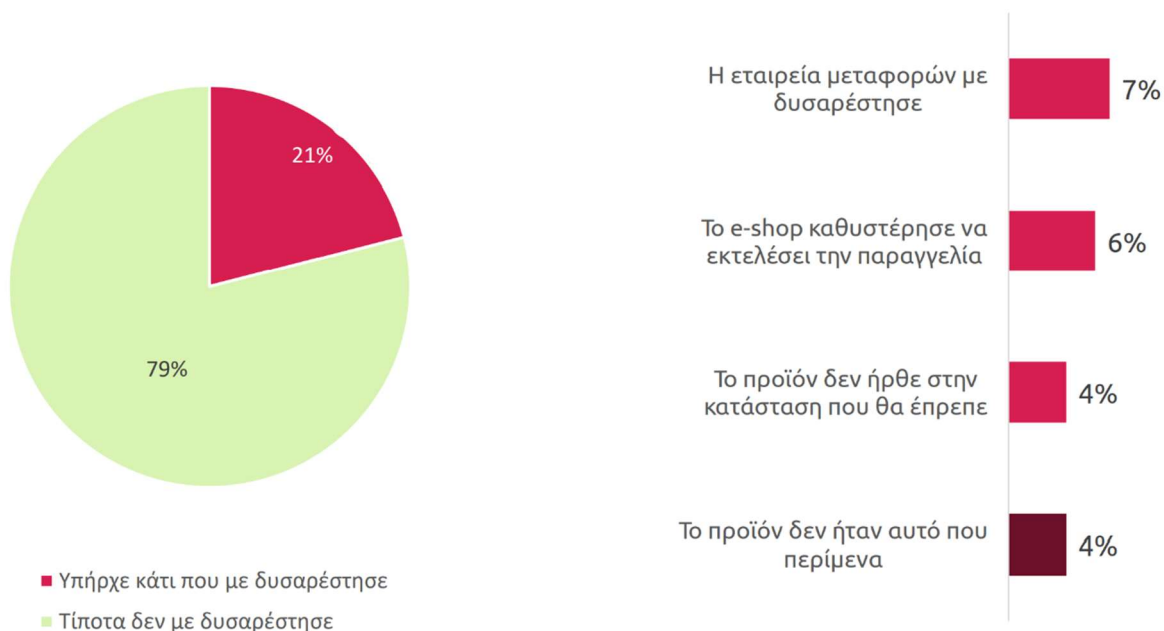
Από εκεί και πέρα, για το 31% των καταναλωτών η ικανοποίηση σχετίζεται με το να *«έχει κυλήσει ομαλά η όλη διαδικασία»*, διαπίστωση που αναδεικνύει έναν τρίτο βασικό λόγο προτίμησης ενός ηλεκτρονικού καταστήματος που πλέον έχει να κάνει με τη συνολική εμπειρία εξυπηρέτησης του πελάτη. Μολονότι αυτή η εμπειρία έρχεται τρίτη στους λόγους προτίμησης, συγκεντρώνοντας ένα 18% στην προτεραιοποίηση των κριτηρίων των

καταναλωτών, κάθε άλλο παρά μικρής σημασίας μπορεί να θεωρηθεί. Ένας στους τέσσερις καταναλωτές αναφέρει πως η άφιξη του προϊόντος νωρίτερα από το αναμενόμενο δημιούργησε γι' αυτόν ένα αίσθημα απροσδόκητης ικανοποίησης. Συνεπώς, η εμπειρία εξυπηρέτησης, σε συνδυασμό με την άφιξη της παραγγελίας σε χρόνο μικρότερο από τον αναμενόμενο, πιθανότατα να αποτελεί και περιοχή ευκαιρίας για τα ηλεκτρονικά καταστήματα, την οποία πρέπει να συμπεριλάβουν στην στρατηγική τους, καθώς μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη ικανοποίηση και κατ' επέκταση να αυξηθεί εκείνο το ποσοστό των καταναλωτών που δημιουργούν μια σχέση αφοσίωσης (engagement) με ένα συγκεκριμένο ηλεκτρονικό κατάστημα, χωρίς η σχέση αυτή να εξαρτάται αποκλειστικά από τη φθηνότερη διαθέσιμη τιμή ενός προϊόντος.

5.3αλλά

Η πανδημία COVID-19 και τα επακόλουθα lockdown ανέτρεψαν όλες τις ισορροπίες και προβλέψεις ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, δημιουργώντας μια σημαντική αναταραχή, στον βαθμό που δεν υπήρχε η δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στην κατακόρυφη αύξηση της αγοράς. Στην έρευνα του GR.EC.A., ο πρωταρχικός λόγος δυσαρέσκειας των καταναλωτών είναι η εταιρεία που ευθύνεται για τη μεταφορά της παραγγελίας (7%).

Γράφημα 7. Λόγοι δυσαρέσκειας από την τελευταία online αγορά



Πηγή: GR.EC.A. 2021

Γενικότερα, το μεγαλύτερο μερίδιο δυσαρέσκειας των καταναλωτών διαμορφώνεται από λόγους που σχετίζονται με την εκτέλεση, μεταφορά και παράδοση της παραγγελίας. Η διαπίστωση αυτή δείχνει ότι η δραστηριοποίηση στο ηλεκτρονικό λιανεμπόριο δεν είναι μια απλή B2C διαδικασία αλλά στην πραγματικότητα μια *sui generis* b2b2c σε ένα τανγκό που χορεύεται με... τρεις. Ο τρίτος εταίρος δεν είναι άλλος από τις εταιρίες courier και logistics οι οποίες εντάσσονται εξ' ορισμού ως ισότιμα μέλη στην επιχειρηματική στρατηγική, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος μιας ολιστικής εμπειρίας του πελάτη, από την αρχή ως το τέλος της αγοραστικής του διαδρομής. Το μεγάλο ζητούμενο προφανώς είναι οι δύο πλευρές (e-shops και εταιρίες courier), χρησιμοποιώντας τα κοινά σημεία που αναγνωρίζουν

ως προκλήσεις ή ευκαιρίες ανάπτυξης να συμφωνήσουν σαφή και συγκεκριμένα βήματα για το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο μέλλον.

Προκειμένου αυτό να συμβεί απαιτείται μια ειλικρινής και αξιόπιστη δέσμευση μεταξύ των ηλεκτρονικών καταστημάτων και των εταιριών ταχυμεταφοράς, η οποία προϋποθέτει, από την πλευρά των e-shop ειλικρινής, επικοινωνία του workflow, ενσωματώνοντας τις εταιρίες ταχυμεταφορών και logistics στο loop της επικοινωνίας, και από την πλευρά των ταχυμεταφορέων, την τήρηση της υπόσχεσης σχετικά με το χρονοδιάγραμμα και τη σωστή μεταφορά του προϊόντος. Απαιτεί ακόμη από την πλευρά των couriers την ανάπτυξη να ψηφιακών διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών ώστε να βελτιωθεί η επικοινωνία και τελικά οι προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένου προφανώς του τελικού πελάτη. Αυτή η προοπτική, ωστόσο, προϋποθέτει ισχυρούς άτυπους θεσμούς συνεργασίας και μια τυπική θεσμική δομή κινήτρων και κυρώσεων που να αποθαρρύνει καιροσκοπικές συμπεριφορές.

Η ενδυνάμωση αυτής της προοπτικής εξαρτάται και από μια ακόμη παράμετρο: Την στρατηγική προτεραιότητα που αποδίδουν οι επιχειρήσεις στις ηλεκτρονικές πωλήσεις σε σχέση με εκείνων στο φυσικό κατάστημα - όταν αυτό υπάρχει.

Σε μια δεύτερη έρευνα²² που πραγματοποίησε ο GR.EC.A., αυτή τη φορά με ερωτώμενους εκπροσώπους ηλεκτρονικών καταστημάτων και εταιριών ταχυμεταφοράς, προέκυψε πως η άνοδος στο ηλεκτρονικό εμπόριο αποτυπώνεται στην εικόνα μίας αγοράς που ένα σημαντικό κομμάτι της αντιδρά, προσπαθώντας να ανταπεξέλθει στις εξελίξεις, παρά οργανώνεται και δρα. Αυτό καταλήγει σε ηλεκτρονικά καταστήματα δύο ταχυτήτων. Στην πρώτη ταχύτητα, οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν τις διαδικτυακές πωλήσεις ως την κύρια δραστηριότητά τους. Στη δεύτερη ταχύτητα αντίθετα, το e-shop αποτελεί μια απάντηση στις

²² Διαδικτυακές Προσωπικές Συνεντεύξεις. Συνεντεύξεις διάρκειας 1.5 ώρες κατά μέσο όρο. Προφίλ δείγματος ▪ Εταιρείες-μέλη εταιριών ταχυμεταφορών (5) ▪ Εταιρείες-μέλη εταιριών Logistics (2) ▪ Μέλη της Διοίκησης. Υπήρξε αντιπροσώπευση μεγάλων και μικρών εταιριών ταχυμεταφορών & εταιριών Logistics με έδρα την Αθήνα.

προκλήσεις της κοινωνικής αποστασιοποίησης που επέβαλε η πανδημία. Στη δεύτερη περίπτωση, το e shop συνδέεται με μικρότερη επένδυση και ανεξαρτησία, ακολουθώντας τη λογική μίας δραστηριότητας που βασίζεται στην ανάγκη παρουσίας με βάση το τι επιβάλλουν οι τάσεις. Οι ιστοσελίδες αυτών των καταστημάτων, επί το πλείστον, «αναπαράγουν» κώδικες και συμπεριφορές του επιχειρηματικού μοντέλου του φυσικού καταστήματος. Αντίθετα, τα e-shops της πρώτης ταχύτητας, συνδέονται με μεγαλύτερη επένδυση στην ιστοσελίδα τους που στοχεύει σε μια ολοκληρωμένη εμπειρία περιήγησης του πελάτη.

Γενικότερα, η έρευνα συμπεραίνει ότι, όταν η επιχείρηση είναι εδραιωμένη, με το φυσικό κανάλι να είναι το κύριο μέσο επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι πιο πιθανό να «επαναπαυθεί» σε αυτό διατηρώντας μία πιο μετριοπαθή στάση απέναντι στο e-shop της. Είναι σημαντικό εύρημα ότι η πλειοψηφία των e-shops έχουν και φυσικό κατάστημα (84%), με τη δραστηριότητα μόνο μέσω e-shop να αποτελεί σπανίως την αφετηρία του επιχειρηματικού ταξιδιού (16%). Το ηλεκτρονικό εμπόριο φαίνεται να «ζυμώνεται» μέσα από όρους φυσικού καταστήματος, συνθήκη που ακολουθεί τελικά και τον τρόπο που δραστηριοποιούνται και στο e-shop.

5.4 Οι νέες θεσμικές προκλήσεις για το ηλεκτρονικό εμπόριο

Η ανάλυση που προηγήθηκε για το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα θα ήταν ελλιπής δίχως μια κριτική προσέγγιση του θεσμικού πλαισίου εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις. Προφανώς, οι βασικές παθογένειες που η επιστημονική έρευνα έχει εντοπίσει και συμφωνεί ότι διακρίνουν το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο, σε σχέση τουλάχιστον με την οικονομική δραστηριότητα, δε μπορεί παρά να επηρεάζουν και το ελληνικό ηλεκτρονικό εμπόριο, αν και όχι αναγκαστικά με τον ίδιο τρόπο και στον ίδιο βαθμό. Όπως πάντα, οι όποιες θεσμικές ιδιαιτερότητες θα πρέπει να

αναζητηθούν στη λεπτομέρεια τους, προκειμένου, αφενός να αναδειχθούν και αφετέρου να ενσωματωθούν στη στρατηγική ανάλυση των επιχειρήσεων.

Η πρώτη θεσμική ιδιαιτερότητα, για τα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας, που μάλλον ως θετική πρέπει να αποτιμηθεί, είναι η σταθερότητα που διακρίνει το ρυθμιστικό πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Δεν πρόκειται για ένα τυχαίο γεγονός. Η σταθερότητα απορρέει από τη, θεσμικά δεσμευτική, εθνική ενσωμάτωση της Οδηγίας 2000/31/ΕΚ για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (εφεξής: Οδηγία), με το Προεδρικό Διάταγμα 131/2003. Και μόνο το γεγονός ότι η Οδηγία ρυθμίζει τις συναλλαγές στο ηλεκτρονικό εμπόριο για περισσότερο από 20 χρόνια την καθιστά μια από τις πιο επιτυχημένες νομοθετικές παρεμβάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πόσο μάλλον όταν ρυθμίζει μια οικονομική δραστηριότητα η οποία επηρεάζεται καθοριστικά από την τεχνολογία και την εξέλιξη της.

Από την έκδοση της Οδηγίας, ωστόσο, έχουν εμφανιστεί νέες και καινοτόμες (ψηφιακές) υπηρεσίες της κοινωνίας των πληροφοριών, οι οποίες μεταβάλλουν την καθημερινότητα των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μετασχηματίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες επικοινωνούν, συνδέονται, καταναλώνουν και ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες.

5.4.1 Η οικονομία της πλατφόρμας

Η πιο σημαντική τεχνολογική αλλαγή αφορά αναμφίβολα την οικονομία της πλατφόρμας, η λειτουργία της οποίας δε ρυθμίζεται από την Οδηγία. Οι πλατφόρμες δημιουργούν πολύπλευρες δομές που επιτρέπουν σε δύο ομάδες χρηστών να συναντηθούν και να διασταυρώσουν τις ανάγκες προσφοράς και ζήτησης. Όπως οι Fenwick & Vermeulen το θέτουν, εκεί που ο καπιταλισμός στον 20^ο αιώνα οργανωνόταν γύρω από μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις, σήμερα οργανώνεται γύρω από ψηφιακές πλατφόρμες με τεράστια οικονομική και πολιτισμική επιρροή (2019).

Οι πλατφόρμες εισάγουν μια τριγωνική δομή στην αγορά που στηρίζεται σε τρεις ξεχωριστές συναλλακτικές σχέσεις. Τη σχέση μεταξύ πλατφόρμας και προμηθευτή, τη σχέση πλατφόρμας και καταναλωτή και τη σχέση μεταξύ προμηθευτή και καταναλωτή. Η πλατφόρμα δε θέτει απλώς τους κανόνες λειτουργίας της, αλλά επηρεάζει και το περιεχόμενο της συναλλαγής μεταξύ των χρηστών. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή η πλατφόρμα δε μεσολαβεί απλώς αλλά, εξαιτίας της ηγεμονικής της θέσης, καθορίζει την επιχειρηματική στρατηγική του χρήστη, εν προκειμένω του προμηθευτή (αγαθών ή υπηρεσιών). Ειδικότερα η πλατφόρμα αποκτά τον έλεγχο των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτή και καταναλωτή, δύναται να χειρίζεται τις χρηματικές συναλλαγές και να θέτει κανόνες συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων εκείνων της αξιοπιστίας. Από την πλευρά του καταναλωτή αυτό φαντάζει - και είναι - θετικό, ιδιαίτερα αν αυτή η πολιτική αυξάνει την προστασία του. Η διαφορά είναι ότι εδώ, πρώτον, οι κανόνες αυτοί συχνά υπερβαίνουν το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο προστασίας, αυξάνοντας δυσανάλογα το κόστος των συναλλαγών για τον προμηθευτή και, δεύτερον, οι πλατφόρμες φροντίζουν να αποποιηθούν και να μεταθέσουν όλο το οικονομικό και διοικητικό βάρος της προστασίας των όρων της συναλλαγής αποκλειστικά στον προμηθευτή.

Με όρους νεοθεσμικής προσέγγισης, αυτό που συναντάμε εδώ είναι η υποκατάσταση ενός δημόσιου-κεντρικού θεσμού (αποτέλεσμα της έλλειψης εναρμονισμένων ευρωπαϊκών κανόνων), από ιδιωτικούς -κεντρικούς θεσμούς που δημιουργούν οι μεγάλες, κυρίως, πλατφόρμες. Αυτό με τη σειρά του δημιουργεί ζητήματα στην επιβολή της νομοθεσίας, ειδικά όταν αυτή παράγεται μέσω νομολογίας από τα εθνικά δικαστήρια. Παρατηρείται εδώ μια διαφορετική εθνική δικαστική αντιμετώπιση για τη λειτουργία μιας υπηρεσίας που δραστηριοποιείται ωστόσο με τους ίδιους όρους ευρωπαϊκά, με συνέπεια να παράγεται ένα έλλειμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στις εθνικές αρχές, που ενισχύει τον κατακερματισμό της ενιαίας αγοράς και δημιουργεί σύγχυση και δυσπιστία στους καταναλωτές.

Το πρόβλημα προφανώς γίνεται ακόμη χειρότερο όταν τα κράτη -μέλη επιλέγουν να νομοθετήσουν μονομερώς για να αντιμετωπίσουν το ζήτημα. Το επιπλέον διοικητικό και οικονομικό βάρος που παράγεται, αποθαρρύνει το ενδοενωσιακό ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου έρχονται αντιμέτωπες με επαχθείς και πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες όσον αφορά την ηλεκτρονική πώληση αγαθών ή υπηρεσιών σε άλλο κράτος μέλος.

5.4.2 Το πρόβλημα του γεωγραφικού αποκλεισμού

Ο γεωγραφικός αποκλεισμός αφορά πρακτικές τις οποίες χρησιμοποιούν πωλητές στο διαδίκτυο για τον περιορισμό των διασυνοριακών διαδικτυακών πωλήσεων με βάση την ιθαγένεια, τον τόπο διαμονής ή τον τόπο εγκατάστασης. Πρακτικές γεωγραφικού αποκλεισμού αυτού του είδους περιλαμβάνουν την άρνηση πρόσβασης σε δικτυακούς τόπους από άλλα κράτη μέλη ή/και περιπτώσεις στις οποίες παρέχεται μεν πρόσβαση σε διαδικτυακό τόπο, αλλά δεν επιτρέπεται στον πελάτη από το εξωτερικό να ολοκληρώσει την αγορά ή του ζητείται να πληρώσει με χρεωστική ή πιστωτική κάρτα από συγκεκριμένη χώρα. Διακρίσεις «γεωγραφικού χαρακτήρα» παρατηρούνται επίσης κατά την αγορά αγαθών και υπηρεσιών και εκτός διαδικτύου, π.χ. όταν οι καταναλωτές έχουν μεν φυσική παρουσία στον τόπο του εμπορευόμενου, αλλά είτε δεν επιτρέπεται η πρόσβασή τους στο προϊόν ή στην υπηρεσία είτε οι όροι πρόσβασης σε αυτό/σε αυτή είναι διαφορετικοί λόγω της ιθαγένειας ή του τόπου διαμονής τους.

Πριν από την έναρξη ισχύος του κανονισμού για τον γεωγραφικό αποκλεισμό²³, ένα από τα συνηθέστερα αναφερόμενα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι καταναλωτές που επιχειρούσαν να πραγματοποιήσουν ψηφιακές διασυνοριακές αγορές συνδεόταν με τον γεωγραφικό αποκλεισμό. Παρότι, με την έλευση του κανονισμού, η κατάσταση φαίνεται να

²³ Κανονισμός (ΕΕ) 2018/302 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 28ης Φεβρουαρίου 2018, για την αντιμετώπιση του αδικαιολόγητου γεωγραφικού αποκλεισμού και άλλων μορφών διακριτικής μεταχείρισης με βάση την ιθαγένεια, τον τόπο διαμονής ή τον τόπο εγκατάστασης των πελατών εντός της εσωτερικής αγοράς και για την τροποποίηση των κανονισμών (ΕΚ) αριθ. 2006/2004 και (ΕΕ) 2017/2394 και της οδηγίας 2009/22/ΕΚ.

έχει βελτιωθεί, παραμένουν ακόμη αρκετά εμπόδια που σχετίζονται με τις διασυνοριακές πωλήσεις. Σε δειγματοληπτική έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, διαπιστώθηκαν 53 περιπτώσεις στις οποίες οι καταναλωτές δεν είχαν ενημερωθεί ότι οι αγορές τους δεν μπορούσαν να παραδοθούν στις χώρες που εξυπηρετούνται από τον έμπορο. Επιπλέον, το Ευρωβαρόμετρο 477b²⁴ αναφέρει ότι η διασυνοριακή πρόσβαση σε οπτικοακουστικό περιεχόμενο συχνά δεν λειτουργεί (στο ήμισυ περίπου των περιπτώσεων), κυρίως λόγω πρακτικών γεωγραφικού αποκλεισμού²⁵. Το γεγονός ότι οι παραγωγοί/δικαιούχοι του περιεχομένου περιορίζουν τη διασυνοριακή προσβασιμότητα στο περιεχόμενο με τις συμβάσεις τους παραχώρησης άδειας χρήσης των δικαιωμάτων τους πνευματικής ιδιοκτησίας επίσης φαίνεται να προκαλεί ανησυχία

5.4.3 Χαμηλή εμπιστοσύνη στο διασυνοριακό εμπόριο

Η διαφορά μεταξύ της εμπιστοσύνης στις ηλεκτρονικές διασυνοριακές αγορές και της εμπιστοσύνης στις ηλεκτρονικές εγχώριες αγορές δε μειώθηκε μεταξύ του 2012 και του 2018 όταν και πραγματοποιήθηκε η έρευνα του Ευρωβαρομέτρου. Αυτό δε, παρά τη μεγάλη αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών, και ιδίως του ποσοστού των καταναλωτών που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές ενδοενοσιακά. Οι καταναλωτές εξακολουθούν να αισθάνονται σημαντικά χαμηλότερη εμπιστοσύνη όταν πραγματοποιούν αγορά από ιστότοπο σε άλλη χώρα της ΕΕ (48%) απ' ό,τι από ιστότοπο της χώρας τους (72%). Πίσω στο 2012, αμφότερα τα εν λόγω ποσοστά ήταν χαμηλότερα κατά 15%. Οι καταναλωτές δεν έχουν επαρκή ενημέρωση και επίγνωση του γεγονότος ότι εφαρμόζονται εναρμονισμένοι κανόνες για την προστασία των καταναλωτών και ότι υφίστανται διασυνοριακά μέσα αναζήτησης έννομης προστασίας. Ως εκ τούτου, είναι πιο διστακτικοί να αναζητήσουν καλύτερες προσφορές ψηφιακά εκτός των συνόρων τους.

²⁴ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/flash-eurobarometer-study-intra-eu-communications>

²⁵ Το εν λόγω περιεχόμενο δεν καλύπτεται από τον κανονισμό για τον γεωγραφικό αποκλεισμό.

5.4.5 Φραγμοί μετά την πώληση

Σε έρευνα των ευρωπαϊκών εμπορικών επιμελητηρίων²⁶, οι «διαφορετικές συμβατικές/νομικές πρακτικές» καταλαμβάνουν την πέμπτη θέση μεταξύ των εμποδίων στην εμπορία εντός της ενιαίας αγοράς, έχοντας αναφερθεί από το 66% όσων απάντησαν. Με βάση στοιχεία της Eurostat²⁷, οι έμποροι λιανικής που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές πωλήσεις σε καταναλωτές ανέφεραν ότι έχουν αντιμετωπίσει σημαντικά μεγαλύτερες δυσκολίες στις διασυνοριακές ηλεκτρονικές πωλήσεις απ' ό,τι στις ηλεκτρονικές πωλήσεις γενικότερα (58% έναντι 38%). Σύμφωνα με άλλα πρόσφατα στοιχεία της Επιτροπής²⁸, περισσότεροι από 3 στους 10 εμπόρους λιανικής που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές πωλήσεις θεωρούν ότι το «πιθανώς υψηλότερο κόστος της διασυνοριακής διευθέτησης διαφορών και καταγγελιών» (σχεδόν το 35%) αποτελεί εμπόδιο για την πραγματοποίηση πωλήσεων σε καταναλωτές σε άλλες χώρες της ΕΕ. Η έλλειψη πληροφόρησης εξακολουθεί να αποτελεί πρόβλημα, καθώς σχεδόν οι μισοί έμποροι λιανικής που συμμετείχαν στην έρευνα για τον πίνακα αποτελεσμάτων για τις καταναλωτικές συνθήκες για το 2019 δήλωσαν ότι δεν ήταν ενήμεροι για την ύπαρξη φορέων εναλλακτικής επίλυσης διαφορών στη χώρα τους²⁹.

5.4.6 Διασυνοριακή απάτη και διακίνηση παράνομων αγαθών

Περίπου το 56% των καταναλωτών στην Ε.Ε. που συμμετείχαν σε σχετική έρευνα δήλωσε ότι υπήρξε στόχος απάτης ή παραπλάνησης κατά τη διετία 2018-2020³⁰. Ορισμένες μορφές απάτης, όπως οι προσπάθειες απόσπασης χρημάτων από τους καταναλωτές για την παραλαβή ενός βραβείου, αποτελούν τις συχνότερα αναφερόμενες μορφές απάτης με

²⁶ Eurochambres, «Business survey – EU Internal Market: Barriers and Solutions» (Έρευνα σε επιχειρήσεις – εσωτερική αγορά της ΕΕ: Φραγμοί και λύσεις), 2019.

²⁷ «Retailers' attitudes towards cross-border trade and consumer protection» (Στάση των εμπόρων λιανικής έναντι του διασυνοριακού εμπορίου και της προστασίας του καταναλωτή) (κύρια έκθεση) — 2018.

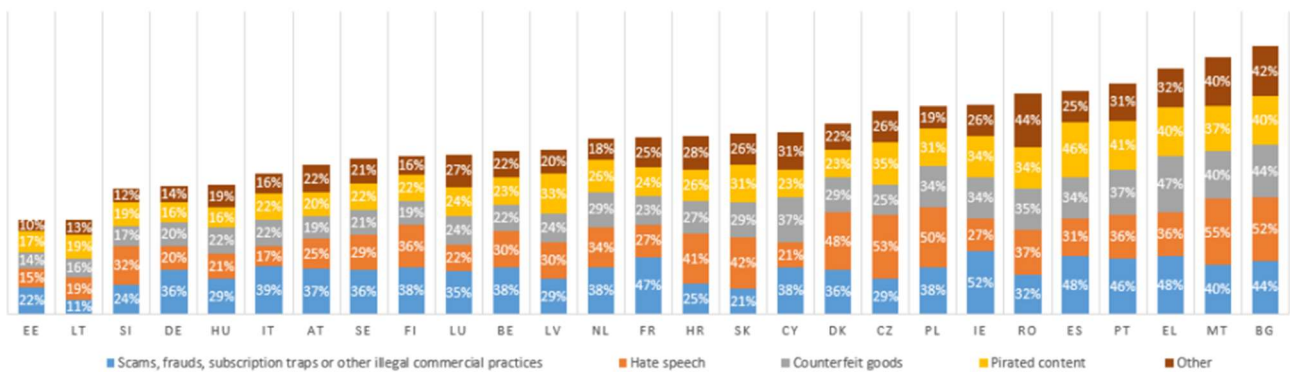
²⁸ «Retailers' attitudes towards cross-border trade and consumer protection» (Στάση των εμπόρων λιανικής έναντι του διασυνοριακού εμπορίου και της προστασίας του καταναλωτή) (κύρια έκθεση) — 2018.

²⁹ Πίνακας αποτελεσμάτων για τις καταναλωτικές συνθήκες, έκδοση 2019, ΓΔ Δικαιοσύνης και Καταναλωτών.

³⁰ Έρευνα της Επιτροπής με θέμα τη στάση των Ευρωπαίων έναντι της κυβερνοασφάλειας — ειδικό Ευρωβαρόμετρο 499, 29 Ιανουαρίου 2020.

άγνωστη γεωγραφική προέλευση (το 9% των καταναλωτών έχει βιώσει τέτοια απάτη, χωρίς να είναι σε θέση να προσδιορίσει την προέλευση του εμπόρου)³¹. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι πρέπει να βελτιωθούν και να ενταθούν η διοικητική και η ποινική συνεργασία εντός της Ε.Ε., με σκοπό να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι φορείς επιβολής του δικαίου προστασίας του καταναλωτή στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των υποθέσεων με διασυνοριακή διάσταση.

Γράφημα 8. Συνήθεις μορφές παράνομου περιεχομένου σε ψηφιακές πλατφόρμες στα κράτη-μέλη της Ε.Ε.



Πηγή: Eurobarometer - TNS, 2018

5.4.7 Έλλειψη φορολογικής εναρμόνισης

Η έλλειψη φορολογικής εναρμόνισης παραμένει ένα από τα κύρια εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, όταν δραστηριοποιούνται διασυνοριακά. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση για τις ευρωπαϊκές ΜΜΕ 2017/2018³², το 63% των ΜΜΕ θεωρεί ότι «η διεκπεραίωση των ζητημάτων που σχετίζονται με τη φορολόγηση στην αλλοδαπή είναι υπερβολικά πολύπλοκη» και την αναφέρει ως φραγμό στην πραγματοποίηση εξαγωγών.

³¹ Πίνακας αποτελεσμάτων για τις καταναλωτικές συνθήκες, έκδοση 2019, ΓΔ Δικαιοσύνης και Καταναλωτών, σ. 34.

³² Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Annual report on European SMEs 2017/2018» (Ετήσια έκθεση για τις ευρωπαϊκές ΜΜΕ 2017/2018), 2018.

Πρόσφατες εκθέσεις επιχειρηματικών οργανώσεων από τις Κάτω Χώρες και τη Φινλανδία³³ τονίζουν ότι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) αποτελεί φραγμό στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση στην ενιαία αγορά για έναν στους πέντε συμμετασχόντες στις σχετικές έρευνες. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται από έκθεση της Επιτροπής, στην οποία διαπιστώνεται ότι το κόστος συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με τον ΦΠΑ αυξάνεται με τη διασυνοριακή δραστηριοποίηση³⁴. Η κατάσταση είναι παρόμοια όσον αφορά το κόστος συμμόρφωσης που συνδέεται με τη φορολογία εισοδήματος των επιχειρήσεων³⁵. Όπως και στο εγχώριο πλαίσιο, η πρόκληση είναι μεγαλύτερη για τις ΜΜΕ απ' ό,τι για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Έρευνα εκτίμησε το κόστος συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με την άμεση φορολογία σε περίπου 2% των καταβαλλόμενων φόρων για τις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ για τις ΜΜΕ το αντίστοιχο ποσοστό ήταν περίπου 30% των καταβαλλόμενων φόρων³⁶. Σύμφωνα με άλλη έρευνα³⁷ για το σχετικό βάρος της φορολογικής συμμόρφωσης στο επίπεδο τόσο της άμεσης όσο και της έμμεσης φορολογίας σε 19 κράτη μέλη της ΕΕ, οι ΜΜΕ δαπανούν το 2,5% του κύκλου εργασιών τους σε δαπάνες φορολογικής συμμόρφωσης, ενώ για τις μεγάλες επιχειρήσεις οι δαπάνες αυτές αντιπροσωπεύουν μόνο το 0,7% του κύκλου εργασιών.

³³ Ολλανδικό Υπουργείο Οικονομίας, ολλανδικός οργανισμός εξαγωγών, «Doing Business in Europe» (Επιχειρηματική δραστηριοποίηση στην Ευρώπη), 2018, και Συνομοσπονδία Φινλανδικών Βιομηχανιών.

³⁴ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0ed32649-fe8e-11e8-a96d-01aa75ed71a1>

³⁵ (https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/swd_2016_341_en.pdf).

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0ed32649-fe8e-11e8-a96d-01aa75ed71a1>

³⁶ https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/tax_survey.pdf

³⁷ KPMG-GFK (2018), «Study on tax compliance costs for SMEs» (Μελέτη για το κόστος φορολογικής συμμόρφωσης για τις ΜΜΕ).

Επίλογος

Σε δύο μόλις χρόνια, η πανδημία COVID-19 άλλαξε ριζικά τον ρόλο της ψηφιοποίησης στις κοινωνίες και τις οικονομίες του πλανήτη, επιταχύνοντας δραματικά το ρυθμό της και μαζί την αντίληψή μας γι' αυτήν. Οι ψηφιακές τεχνολογίες καθίστανται πλέον επιτακτικής σημασίας όσον αφορά την εργασία, τη μάθηση, τη ψυχαγωγία, τις κοινωνικές επαφές, τις αγορές και την πρόσβαση σε κάθε τομέα, από τις υπηρεσίες υγείας έως τον πολιτισμό. Ιδιαίτερα σε ότι αφορά την οικονομία, κατά τη διάρκεια αλλά και στην - μετά τον κορονοϊό – εποχή που διαμορφώνεται, η ανάγκη υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών στη λειτουργία των επιχειρήσεων, θεωρείται κοινός τόπος που συναντάται σχεδόν σε κάθε κείμενο δημόσιας πολιτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

Η ανάλυση που προηγήθηκε επιχείρησε να προσεγγίσει κριτικά ορισμένα, κατά τη γνώμη μας, κεντρικά ζητήματα που άπτονται του ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών επιχειρήσεων και ειδικότερα στη συνέχεια των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα ζητήματα, τα οποία θα παρουσιάσουμε ευθύς αμέσως με τη μορφή συμπερασμάτων - προτάσεων θα πρέπει κατά τη γνώμη μας να ληφθούν υπόψη τόσο στη διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής όσο και στα θεσμικά κείμενα δημόσιας πολιτικής που την οριοθετούν τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

1. Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων χωρίς αντίστοιχη ψηφιακή ωριμότητα της κοινωνίας δε μπορεί να υπάρξει.

Η διαπίστωση αυτή έχει προφανώς αξία για όλες τις επιχειρήσεις αλλά ακόμη μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα επόμενα χρόνια το ανθρώπινο κεφάλαιο θα πρέπει να βρεθεί στο επίκεντρο των μεταρρυθμίσεων και των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων. Η έμφαση πρέπει να δοθεί σε 4 άξονες: Στην ενσωμάτωση και

περαιτέρω ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων στα εκπαιδευτικά προγράμματα όλων των βαθμίδων. Στον εκσυγχρονισμό της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με στόχο την ευθυγράμμιση των προγραμμάτων σπουδών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας στις ψηφιακές τεχνολογίες. Στη δημιουργία προγραμμάτων αναβάθμισης των δεξιοτήτων και επανειδίκευσης του εργατικού δυναμικού, με επίκεντρο την ψηφιακή μετάβαση. Τέλος, στην προσέλκυση καλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού μέσω, για παράδειγμα, της θέσπισης συγκεκριμένων κινήτρων που σχετίζονται με τη μείωση του μη μισθολογικού κόστους για εργοδότες με στόχο τον επαναπατρισμό και την ταχεία ένταξη στην ελληνική αγορά ταλέντου με υψηλές ψηφιακές δεξιότητες καθώς και θέσπισης κινήτρων μέσα από την παροχή ανταγωνιστικού πλαισίου φορολογίας εισοδήματος φυσικών προσώπων.

2. Η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα των δημόσιων-κεντρικών θεσμών.

Η «Ψηφιακή Πυξίδα 2030» και το Πρόγραμμα «Πορεία προς τη Ψηφιακή Δεκαετία» δεν αφήνουν περιθώρια ως προς την κατεύθυνση που θα λάβουν τα ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία και τα προγράμματα των μεγάλων ιδιωτικών χρηματοδοτικών οργανισμών τα επόμενα χρόνια. Απαιτείται άμεσα η εκπόνηση μιας εθνικής στρατηγικής που θα οδηγήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις στο επίκεντρο της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης που βρίσκεται σε εξέλιξη. Βασικοί άξονες αυτής της στρατηγικής θα πρέπει να είναι: α) η ανάπτυξη χρηματοδοτικών εργαλείων για την υποστήριξη του σχηματισμού βιομηχανικών οικοσυστημάτων καινοτομίας με έμφαση σε συγκεκριμένες τεχνολογίες, όπως, για παράδειγμα, Τεχνητή Νοημοσύνη, IoT, 3D Printing, Analytics, β) κίνητρα για την επιτάχυνση επενδύσεων σε ψηφιακές τεχνολογίες, όπως, ενδεικτικά, η διευκόλυνση δανειοδοτήσεων με ειδικά προνομιακά επιτόκια, υψηλές υπερ-αποσβέσεις για επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες, μεταφορά ζημιών σε βάθος δεκαετίας, γ) ενίσχυση των ΜΜΕ για

αναβάθμιση σε νέες τεχνολογίες βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων επιλογής που καλύπτουν τους στόχους της Ψηφιακής Πυξίδας 2030 και του Δείκτη DSI όπως για παράδειγμα για τη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος με δυνατότητα διασυνοριακού εμπορίου, για συστήματα κυβερνοασφάλειας, για την αγορά νέου λογισμικού, για την εγκατάσταση τηλεφωνίας μέσω διαδικτύου, για τη μετάβαση σε υπηρεσίες νεφοϋπολογιστικής, κ.ά., ήτοι σε πεδία όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις κατατάσσονται χαμηλά σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, δ) η ανάπτυξη προγραμμάτων υποστήριξης ψηφιακού Μετασχηματισμού των ΜΜΕ με έμφαση στη χρηματοδότηση προγράμματος coaching για εκείνες τις επιχειρήσεις που θέλουν να προβούν σε υιοθέτηση τεχνολογιών για τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό αλλά δεν γνωρίζουν πως να ξεκινήσουν, ε) ειδικά για το ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτείται η ανάπτυξη ειδικού προγράμματος χρηματοδότησης για την υποστήριξη (λ.χ. συμβουλευτικές υπηρεσίες, εκπαίδευση σε θέματα ασφαλών συναλλαγών, εμπειρίας πελάτη, analytics, κ.ά.) επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου για την επιτάχυνση της ψηφιακής τους παρουσίας και τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του διασυνοριακού ηλεκτρονικού εμπορίου.

3. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεσοπρόθεσμα είναι πιθανόν να αντιμετωπίσει ζήτημα ανταγωνιστικότητας αν δεν αποκτήσει αυτόνομη στρατηγική ανάπτυξης.

Η επόμενη ημέρα στο ελληνικό εμπόριο βρίσκει τις ελληνικές επιχειρήσεις με ορισμένα «υπαρξιακά» προβλήματα: Η έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού σε συνδυασμό με την απουσία ενός «στρατηγικού» προσανατολισμού, που δημιουργεί η μετά -COVID εποχή, παράγει e-shops δύο ταχυτήτων που δραστηριοποιούνται στο ψηφιακό περιβάλλον με τους κανόνες κυρίως του φυσικού καταστήματος. Προκειμένου τα ελληνικά e-shops να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους απαιτείται ο επανασχεδιασμός της λειτουργίας της επιχείρησης με τη δημιουργία νέων διαδικασιών, στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό, επένδυση ιδιωτικών πόρων και αυτόνομη δραστηριότητα, ξεχωριστή από εκείνη του φυσικού

καταστήματος. Με δεδομένο ότι η διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου ωριμάζει συνεχώς, έχοντας στην ουσία «στρατολογήσει» τη μεσαία και ανώτερη τάξη, οι όροι αξιολόγησης του πελάτη θα γίνονται όλο και πιο αυστηροί. Η ικανοποίηση του καταναλωτή σε μεγάλο βαθμό θα συνεχίσει να εξαρτάται από το εξής δίπολο: Την παράδοση του σωστού προϊόντος versus της παράδοσης του προϊόντος σωστά. Για ένα μεγάλο μέρος των καταναλωτών, το γεγονός ότι το προϊόν ήταν στην κατάσταση στην οποία το περίμεναν αποτελεί έναν λόγο επιπλέον ικανοποίησης. Αυτό δείχνει ότι η παράδοση του σωστού προϊόντος δεν είναι αυτονόητη. Επίσης, το να εξελίσσεται όλη η διαδικασία ομαλά αποτελεί παράγοντα επιπλέον ικανοποίησης για ένα σημαντικό μέρος των καταναλωτών, δείχνοντας ότι αυτή την στιγμή παραμένει ακόμη ζητούμενο.

4. Ο ρόλος των εταιριών ταχυμεταφοράς και logistics είναι εξίσου κρίσιμος με εκείνον του ηλεκτρονικού καταστήματος για την αναβάθμιση της εμπειρίας του καταναλωτή και την περαιτέρω ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Αν υπάρχει ένας κλάδος στον οποίο η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να κάνει τη διαφορά, αυτός είναι ο κλάδος των logistics και των ταχυμεταφορών. Η τεχνολογία είναι ιδιαίτερα καθοριστική για την αντιμετώπιση του σημαντικότερου προβλήματος που αντιμετωπίζει ο κλάδος, ήτοι την έλλειψη αυτοματισμών - προϋπόθεση για την αξιόπιστη δέσμευση στο χρόνο παράδοσης του προϊόντος. Παράγοντας -κλειδί αποτελεί η συνεργασία μεταξύ e-shops και couriers για τη σωστή κοστολόγηση, τη δημιουργία προϊόντικών προτάσεων και την κατάρτιση μιας ολοκληρωμένης πολιτικής επιστροφής προϊόντων.

5. Η ενίσχυση των δημόσιων-αποκεντρωμένων θεσμών αποτελεί προϋπόθεση για την εξωστρέφεια του ελληνικού ηλεκτρονικού εμπορίου

Πολλά από τα βαθύτερα αίτια των εμποδίων δε συνδέονται αναγκαστικά με δημόσιες πολιτικές, εθνικές ή ευρωπαϊκές. Οι αγορές των επιμέρους κρατών μελών λειτουργούν εντός ευρύτερων πολιτιστικών πλαισίων. Η ποικιλία καταναλωτικών προτιμήσεων και γλωσσών

στην Ε.Ε. καθιστά τη διασυνοριακή δραστηριοποίηση πολυπλοκότερη. Οι εμπορικές επιλογές ιδιωτών ή ζητήματα εφοδιαστικής μπορούν να εξηγήσουν ορισμένες από τις δυσκολίες που αναφέρθηκαν από τις επιχειρήσεις, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της απόρριψης επιχειρηματικών ευκαιριών ή των εδαφικών περιορισμών στον εφοδιασμό επιχειρήσεων λιανικής. Οι γενικές μακροοικονομικές και μικροοικονομικές συνθήκες μπορούν επίσης να παίζουν ρόλο. Επιπλέον, οι γεωγραφικές συνθήκες και οι συνθήκες ως προς τις υποδομές μπορεί να θέτουν φραγμούς στην πρόσβαση στην αγορά, για παράδειγμα λόγω αυξημένων χρόνων μεταφοράς και αποστάσεων ή λόγω φυσικών φραγμών εισόδου.

Το γεγονός ότι τα εν λόγω βαθύτερα αίτια δεν απορρέουν άμεσα από τη δημόσια πολιτική δεν σημαίνει ότι η Ε.Ε. και η Ελλάδα δεν μπορεί να διαδραματίσει ρόλο για την αντιμετώπιση ορισμένων εξ αυτών. Αυτό ισχύει, μεταξύ άλλων, για τους φραγμούς των οποίων το βαθύτερο αίτιο έγκειται σε εμπορικές επιλογές ιδιωτών, δεδομένου ότι οι επιλογές αυτές, όταν δεν δικαιολογούνται από αντικειμενικούς λόγους, μπορούν να οδηγήσουν σε τεχνητή κατάτμηση της ενιαίας αγοράς. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα περίπτωσης στην οποία η Ε.Ε. αντιμετώπισε τέτοια ζητήματα είναι ο κανονισμός για τον γεωγραφικό αποκλεισμό.

6. Ο «κανονιστικός υπερθεματισμός» αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη και την εξωστρέφεια του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Ορισμένα ζητήματα που σχετίζονται με την ενιαία αγορά είναι πλήρως εναρμονισμένα σε επίπεδο Ε.Ε. Ο Ευρωπαϊός νομοθέτης έχει ρυθμίσει εξαντλητικά ορισμένα ζητήματα, εξισορροπώντας την ανάγκη για άνοιγμα της αγοράς με την ανάγκη επιδίωξης στόχων δημόσιου συμφέροντος. Για τα ζητήματα αυτά, οι κανόνες της Ε.Ε. ορίζουν τόσο ένα «κατώτατο όριο» («γραμμή βάσης») όσο και ένα «ανώτατο όριο»: δεν υπάρχει πλέον περιθώριο για την προσθήκη απαιτήσεων σε εθνικό επίπεδο³⁸.

³⁸ Το ζήτημα του αν η εναρμόνιση είναι εξαντλητική ή όχι πρέπει να εκτιμάται σε συνάρτηση όχι μόνο με ορισμένο τομέα, αλλά και με συγκεκριμένο ζήτημα.

Σε πολλούς τομείς, όπως ορισμένες πτυχές της προστασίας του καταναλωτή, ορισμένα ζητήματα αποτελούν αντικείμενο ελάχιστης εναρμόνισης σε επίπεδο Ε.Ε., γεγονός που αφήνει στα κράτη - μέλη το περιθώριο να ορίσουν πρότυπα που υπερβαίνουν την καθορισμένη γραμμή βάσης. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εν μέρει αποκλίνοντες κανόνες στην ενιαία αγορά, οι οποίοι μπορεί να επιβάλλουν φόρτο στους παράγοντες της αγοράς (ο επονομαζόμενος «κανονιστικός υπερθεματισμός»). Επιπλέον, οι εν λόγω αποκλίνοντες κανόνες μπορούν να καταστήσουν δυσκολότερο για τους καταναλωτές να κατανοήσουν τη νομική βάση και την έκταση της προστασίας τους, όταν πραγματοποιούν διασυνοριακές αγορές.

Για τα ζητήματα που δεν είναι πλήρως εναρμονισμένα σε επίπεδο Ε.Ε., τα κράτη - μέλη έχουν το περιθώριο να θεσπίσουν πρόσθετες απαιτήσεις σε εθνικό επίπεδο, υπό τον όρο ότι είναι δικαιολογημένες και αναλογικές για την επιδίωξη ορισμένων θεμιτών δημόσιων συμφερόντων. Ωστόσο, αυτό συχνά συνεπάγεται πρόσθετο κανονιστικό ή διοικητικό φόρτο για τις επιχειρήσεις, με ιδιαίτερη επίπτωση στις ΜΜΕ.

Οι ελληνικοί δημόσιοι -κεντρικοί θεσμοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους αυτή τη διάσταση. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπενθυμίζει συχνά την υποχρέωση των κρατών - μελών να συμμορφώνονται με το δίκαιο της Ε.Ε., και τα καλεί να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την απλούστευση των διαδικασιών και για τη μείωση του περιττού διοικητικού φόρτου. Οι πρόσθετες εθνικές απαιτήσεις πρέπει να δικαιολογούνται από επιτακτικό λόγο δημόσιου συμφέροντος, να μην εισάγουν διακρίσεις, να είναι αναλογικές, να είναι κατανοητές και να συνάδουν με τους εναρμονισμένους ελάχιστους κανόνες.³⁹ Επιπλέον, ακόμη και εντός του πλαισίου των νόμιμων κανόνων, δεδομένου του στόχου της ενιαίας αγοράς, οι διαφορές πρέπει να περιορίζονται στο ελάχιστο.

³⁹ Βλ. ανακοίνωση της Επιτροπής, της 19ης Ιουλίου 2018, με τίτλο «Προστασία των ενδοενοσιακών επενδύσεων».

Βιβλιογραφία

- Akerlof, G. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, σσ. 488-500.
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, 57, σσ. 540-559.
- Bernstein, L. (1992). Opting out of the legal system: extralegal contractual relations in the diamond industry. *Journal of Legal Studies*, 21, σσ. 2583-2612.
- Calabrese, T., Baum, J. A. C., & Silverman, B. S. (2000). Canadian biotechnology start-ups, 1991-1997: The role of incumbents' patents and strategic alliances in controlling competiion. *Social Science Research*, 29, σσ. 503-534.
- Clay, K. (1997). Trade without law: private-order institutions in Mexican California. *Journal of Law, Economics and Organization*, 13, σσ. 202-231.
- Clay, K. and Strauss, R. (2000). Trust, Risk And Electronic Commerce: Nineteenth Century Lessons For The Twenty-First Century. *93rd Annual Conference on Taxation National Tax Association Session on Taxation and Ecommerce*. Santa Fe, New Mexico.
- Eurostat. (2022). *Internet purchases - goods or services (2020 onwards)*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_EC_IBGS__custom_545814/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=be231025-32d8-4afb-bc10-504a38758bd8
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States & Industrial Transformation*. Princeton : Princeton University Press.
- Fenwick, M. & Vermeulen, P.M.E. (2019). *A Sustainable Platform Economy & the Future of Corporate Governance*. European Corporate Governance Institute.

- Henisz, W. J. and Delios, A. (2003). Political Hazards, Experience, and Sequential Entry Strategies: The International Expansion of Japanese Firms, 1980–1998. *Strategic Management Journal*, 24(11), σσ. 1153-1164. doi:10.1002/smj.355
- Hill, F. (2015). *Mr. Putin: Operative in the Kremlin*. Brookings Institution Press.
- Hofstede, G. (1983). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), σσ. 301–320. doi:10.1016/0147-1767(86)90015-5
- Ingram, P., & Simons, T. (2000). State formation, ideological competition, and the ecology of Israeli workers' cooperatives, 1920-1992. *Administrative Science Quarterly*, 45, σσ. 25-53.
- Insider Intelligence. (2022). *Global Ecommerce Forecast*. e Marketer.
- McKinsey Quarterly. (2020). *The Quickening*. Ανάκτηση από <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-fifty-the-quickening>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, σσ. 340-363.
- North, D. C. (1993). Institutions and credible commitment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149, σσ. 11-23.
- North, D. C., & Weingast, B. R. (1989). Constitutions and credible commitments: the evolution of the institutions of public choice in 17th century England. *Journal of Economic History*, 49, σσ. 803-832.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. New York: Cambridge University Press.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Skocpol, T. . (1985). Bringing the state back in: Strategies of analysis in current research. Στο D. R. P. B. Evans, *Bringing the State Back In* (σσ. 3-37). Cambridge: Cambridge Univeristy Press.
- Smith, A. (2011). *The Theory of Moral Sentiments*. Gutenberg Publishers.
- Snyder, T. (2018). *The Road to Unfreedom: Russia, Europe, America*. Tim Duggan Books.
- Spicer, A. and Pyle, W. (2000). "Institutions and the vicious circle of distrust in the Russian household deposit market, 1992–1999". *Advances in Strategic Management*,, 19, σσ. 373-398. doi:[https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(02\)19012-7](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(02)19012-7)
- Stark, D., & Brnszt, L. (1998). *Postsocialist Pathways*. New York: Cambridge University Press .
- Teece, D. J. (1981). The market for know-how and the efficient international transfer of technology. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458, σσ. 81-96.
- Thaler, R.H. (2012). *The Winner's Curse: Paradox and anomalies of Economic Life*. New York: Free Press.
- The Choice-Within-Constraints New Institutionalism and Implications for Sociology. (2000, August). *Annual Review of Sociology*. doi:DOI: 10.1146/annurev.soc.26.1.525
- Umbeck, J.R. (1981). *A Theory of Property Rights,with Application to the California Gold Rush*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Weingast, B. R. (1993). Constitutions as governance structures: the political foundations of secure markets. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149, σσ.286-311.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2021). *Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας* . Βρυξέλλες.
- Παρατηρητήριο ΣΕΒ. (2022, Φεβρουάριος). *Μελέτη ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας οικονομίας και επιχειρήσεων*. Αθήνα.

Σύνδεσμος Ελληνικών Επιχειρήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου. (2021). *Διερεύνηση του B2C Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα*. Αθήνα.

Παράρτημα: Ευρετήριο Γραφημάτων, Εικόνων και Πινάκων

Γράφημα 1. Ενδεικτική κατάταξη χωρών στον DESI 2021	44
Γράφημα 2. Η θέση της Ελλάδας στον DESI 2021	48
Γράφημα 3. Στάση ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό	54
Γράφημα 4. Εμπόδια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό	56
Γράφημα 5. Ψηφιακή ένταση -Ευρωπαϊκή Επιτροπή: Ταξινόμηση με βάση το πλήθος των ψηφιακών δεξιοτήτων(%)	59
Γράφημα 6. Λόγοι προτίμησης e-shop στην τελευταία online αγορά	70
Γράφημα 7. Λόγοι δυσαρέσκειας από την τελευταία online αγορά	73
Γράφημα 8.Συνήθεις μορφές παράνομου περιεχομένου σε ψηφιακές πλατφόρμες στα κράτη -μέλη της Ε.Ε.	81
Εικόνα 1. Ψηφιακή Πυξίδα 2030: Στρατηγικοί στόχοι	39
Εικόνα 2. Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων: Στόχοι για το 203	47
Εικόνα 3. Κατάταξη χωρών Ε.Ε. στο δείκτη «Ψηφιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων»	53
Εικόνα 4. Κλάδοι ΤΠΕ & Υψηλής Τεχνολογίας	60
Εικόνα 5. Μετρήσεις Κλάδου ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογία (Απόλυτα μεγέθη)	62
Εικόνα 6. Πιθανότητα ενίσχυσης των on line αγορών τον επόμενο μήνα	68
Πίνακας 1. Δομή Δείκτη DESI	43
Πίνακας 2. Χρήση cloud από ελληνικές επιχειρήσεις	50
Πίνακας 3. Επιχειρήσεις με υιοθέτηση τεχνολογίας cyber security	51
Πίνακας 4. Ανθρώπινο Κεφάλαιο Ελλάδας στον Δείκτη DESI 2021	58