Άρθρο

Ημερομηνία: 11 Σεπτεμβρίου 2026

Επικοινωνία: Κωνσταντίνα Λογοθέτη (+357-22555108)

email: konstantina.logotheti@pwc.com

Από τα Chatbots στους Συνεργάτες: Το playbook για να κερδίσουν οι επιχειρήσεις

Τρία ερωτήματα καθορίζουν το κατά πόσο η επένδυσή σας στην Τεχνητή Νοημοσύνη θα εξελιχθεί σε λειτουργικό πλεονέκτημα ή θα χαθεί σ' έναν ακόμη κύκλο πιλοτικών εφαρμογών.

του Γιάννη Σταυριανού, Senior Manager Συμβουλευτικές υπηρεσίες PwC Κύπρου

Αυτή η σειρά άρθρων ξεκίνησε με ένα δεδομένο και ένα ερώτημα.

Το δεδομένο: η Τεχνητή Νοημοσύνη παράγει ήδη μετρήσιμα και δημόσια ανακοινωμένα αποτελέσματα σε μια μικρή ομάδα πρωτοπόρων επιχειρήσεων. Ο CEO της Klarna δήλωσε στους επενδυτές, κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων του τρίτου τριμήνου του 2025, ότι ο AI βοηθός της εταιρείας της έχει εξοικονομήσει περίπου $60 εκατ. Ο CEO της JPMorgan, Jamie Dimon, δήλωσε σε συνέντευξή του στο Bloomberg τον Οκτώβριο του 2025 ότι η τράπεζα αποκομίζει περίπου $2 δισ. ετησίως σε οφέλη που σχετίζονται με την ΤΝ. Και η Microsoft ανέφερε, κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της τον Ιούλιο του 2025, ότι το GitHub Copilot χρησιμοποιείται από περίπου το 90% των εταιρειών του Fortune 100. Αυτό που ξεχωρίζει τους πρωτοπόρους δεν είναι η πρόσβαση σε καλύτερα μοντέλα, αλλά το ότι ανασχεδιάζουν τις ροές εργασίας, τα συστήματα, τη διακυβέρνηση και το λειτουργικό τους μοντέλο γύρω από την ΤΝ.

Το ερώτημα: γιατί η μετατροπή αυτής της υποσχόμενης αξίας σε πραγματικά αποτελέσματα αποδείχθηκε πολύ πιο σύνθετη από ό,τι άφηναν να φανεί τα demos;
Το δεύτερο άρθρο έδωσε την απάντηση μέσα από τρεις διαπιστώσεις: απόκτηση της τεχνολογίας χωρίς να γίνει κάποιος ανασχεδιασμός, αλυσίδες διαδικασιών χωρίς σημεία ελέγχου και ένας υπερσυμπιεστής τοποθετημένος σε ένα συμβατικό αυτοκίνητο. Η Τεχνητή Νοημοσύνη είναι ένα επιχειρηματικό πρόβλημα μεταμφιεσμένο σε τεχνολογικό και αυτοί που πέτυχαν είναι εκείνοι που την διαχειρίστηκαν πρώτα σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Αυτό το τελευταίο άρθρο μετατρέπει ότι γνωρίζουμε σ' ένα πρακτικό playbook. Έναν δομημένο τρόπο απάντησης βασισμένο σε τρία ερωτήματα: ΠΟΥ να επενδύσετε. ΠΩΣ να διαχειριστείτε τη διακυβέρνηση. ΠΩΣ να μετρήσετε τα αποτελέσματα. Οι περισσότεροι οργανισμοί που αποτυγχάνουν στην εφαρμογή της ΤΝ, είναι επειδή προσπάθησαν να απαντήσουν στο τρίτο ερώτημα προτού δώσουν ειλικρινείς απαντήσεις στα δύο πρώτα. Οι πρωτοπόροι τα απαντούν με τη σωστή σειρά.

Ερώτημα 1: Πού να επενδύσετε

Το πιο δαπανηρό λάθος στην αρχή ενός προγράμματος χρήσης της ΤΝ είναι να επιτρέπεις σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού να χρησιμοποιούν την ΤΝ πιλοτικά, χρηματοδοτώντας εκείνα που έχουν τους πιο ενθουσιώδεις υποστηρικτές και τελικά μετρώντας με αυτόν τον τρόπο την δραστηριότητα της ΤΝ και όχι τον πραγματικό αντίκτυπο. Η έρευνα της PwC "2026 Digital Trends in Operations" διαπίστωσε ότι το 85% θεωρεί πως βρίσκεται μπροστά από τους περισσότερους ανταγωνιστές του στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ την ίδια στιγμή το 89% αναφέρει ότι οι τεχνολογικές του επενδύσεις δεν έχουν αποδώσει πλήρως τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτοί οι δύο αριθμοί έχουν σημασία επειδή δεν μπορούν να ισχύουν ταυτόχρονα — και μαζί αποτελούν χαρακτηριστική ένδειξη των επενδύσεων χωρίς την σωστή ιεράρχηση προτεραιοτήτων.

Οι πρωτοπόροι αναζητούν λειτουργίες με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στα αποτελέσματα (P&L) και τον χαμηλότερο λειτουργικό κίνδυνο. Τέσσερις κατηγορίες τείνουν να αποδίδουν καλά και στα δύο:

- Η εξυπηρέτηση των πελατών πρώτης γραμμής — όπως στην περίπτωση της Klarna
- Η τιμολόγηση και οι συμφωνίες back-office
- Η απάτη, ο κίνδυνος και η ανίχνευση των ανωμαλιών — όπως η μείωση κατά 11% του ανά μονάδα κόστους διαχείρισης της απάτης που παρουσίασε η JP Morgan στους επενδυτές της τον Φεβρουάριο του 2026 και
- Η αύξηση της παραγωγικότητας των μηχανικών και των αναλυτών— όπως στην περίπτωση του Copilot.

Δύο ή τρεις εφαρμογές σε αυτές τις κατηγορίες, με τους κατάλληλους πόρους, μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερο μετρήσιμο οικονομικό αντίκτυπο κατά τον πρώτο χρόνο από δεκαπέντε διερευνητικά πιλοτικά έργα διάσπαρτα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Πρόκειται για απόφαση του CEO και του CFO, όχι του τμήματος IT.

Ερώτημα 2: Πώς να διαχειριστείτε τη διακυβέρνηση

Πριν οποιοδήποτε agentic σύστημα αποκτήσει πρόσβαση σε πελάτες, χρήματα ή ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, ο εκτελεστικός υπεύθυνος πρέπει να έχει απαντήσει γραπτώς σε οκτώ ζητήματα.

Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να υπάρχουν:

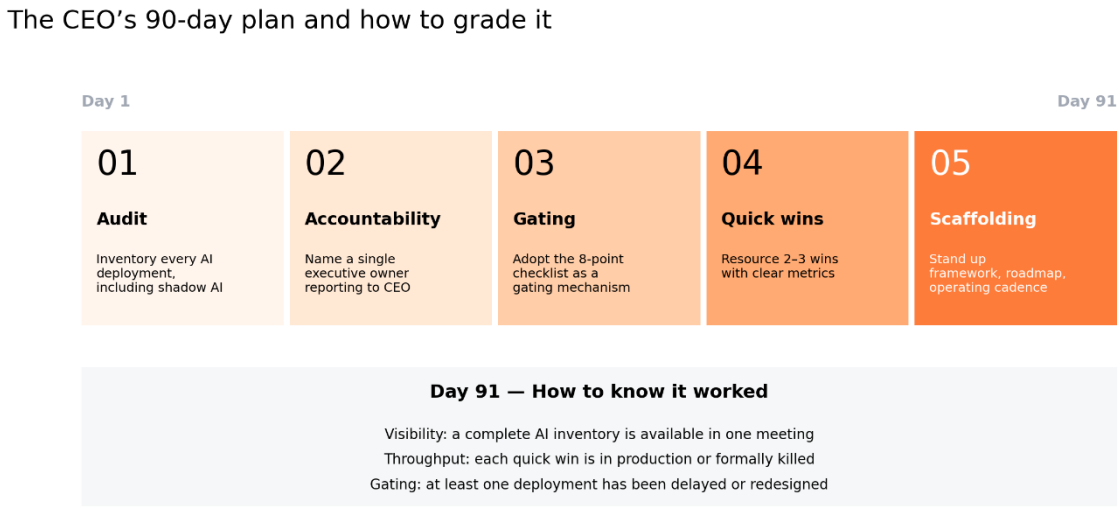
1. agents επαλήθευσης που ελέγχουν ο ένας την εργασία του άλλου, αντί ένα μοντέλο να αναλαμβάνει τα πάντα
2. σημεία ανθρώπινου ελέγχου (human-in-the-loop) στις στιγμές όπου το κόστος ενός λάθους είναι μεγαλύτερο — μεταφορά χρημάτων, εξωτερική επικοινωνία, αποφάσεις που δύσκολα ανατρέπονται
3. περιορισμένα δικαιώματα πρόσβασης — ένας agent που συντάσσει emails δεν πρέπει να έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει χρήματα
4. σαφείς και προκαθορισμένοι μηχανισμοί ασφαλείας γύρω από τον πιθανοκρατικό πυρήνα — η ΤΝ δημιουργεί την ενέργεια, αλλά ο παραδοσιακός κώδικας επιβάλλει τους κανόνες
5. καταγραφή και παρατηρητικότητα, ώστε κάθε απόφαση να μπορεί να εντοπιστεί και να ελεγχθεί ακόμη και μήνες αργότερα
6. συνεχής αξιολόγηση έναντι ιστορικών περιπτώσεων, με ειδοποιήσεις όταν η ακρίβεια υποχωρεί
7. διαδρομές κλιμάκωσης και εναλλακτικές διαδικασίες, με σαφή επιστροφή στον άνθρωπο όταν ο agent δεν είναι βέβαιος
8. ελεγχόμενες δοκιμές αντοχής και ασφάλειας από κάποιον του οποίου η δουλειά είναι να προσπαθήσει να «σπάσει» το σύστημα πριν αυτό τεθεί σε παραγωγική λειτουργία.

Η έρευνα της PwC "2025 Responsible AI Survey διαπίστωσε ότι το 60% των στελεχών αναφέρει πως οι πρακτικές υπεύθυνης Τεχνητής Νοημοσύνης ενισχύουν την απόδοση της επένδυσης (ROI) και την αποδοτικότητα, ενώ το 55% αναφέρει βελτιωμένη εμπειρία πελατών. Το εύρημα αυτό είναι σημαντικό γιατί καταρρίπτει μία από τις παλαιότερες ενστάσεις: η πειθαρχία που επιβάλλει η σωστή διακυβέρνηση αποτελεί η ίδια παράγοντα που ενισχύει τα οικονομικά αποτελέσματα και όχι τροχοπέδη.

Ερώτημα 3: Πώς να μετρήσετε τον αντίκτυπο– 90 ημέρες, πέντε κινήσεις

1. Πραγματοποιήστε μια ειλικρινή καταγραφή κάθε εφαρμογής ΤΝ που λειτουργεί σήμερα στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου της «shadow ΤΝ» που χρησιμοποιείται χωρίς την έγκριση του ΙΤ. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν γνωρίζετε τον πραγματικό αριθμό.
2. Ορίστε ένα και μόνο ένα εκτελεστικό στέλεχος ως υπεύθυνο για την ΤΝ, το οποίο θα λογοδοτεί απευθείας σε εσάς ή στον COO και δεν θα βρίσκεται «θαμμένο» μέσα στο ΙΤ. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει αρμοδιότητα τόσο για την αξιοποίηση των ευκαιριών όσο και για τη διαχείριση των κινδύνων.
3. Υιοθετήστε τα οκτώ αδιαπραγμάτευτα σημεία ως μηχανισμό έγκρισης. Προτού οποιαδήποτε νέα agentic εφαρμογή αποκτήσει πρόσβαση σε πελάτες, χρήματα ή ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, απαιτήστε γραπτή απάντηση για κάθε σημείο. Χωρίς εξαιρέσεις για «πιλοτικές εφαρμογές».

4. Επιλέξτε δύο ή τρεις άμεσες ευκαιρίες (quick wins) από τις κατηγορίες που αναφέρθηκαν πιο πάνω, με σαφώς καθορισμένο πεδίο εφαρμογής και συγκεκριμένες μετρήσεις σύγκρισης πριν και μετά την εφαρμογή της ΤΝ. Διαθέστε τους κατάλληλους πόρους.
5. Παράλληλα, δημιουργήστε το πλαίσιο διακυβέρνησης — πλαίσιο λειτουργίας, μοντέλο ιεράρχησης προτεραιοτήτων, οδικό χάρτη και σταθερό ρυθμό διαχείρισης — ώστε, όταν τα quick wins αποδείξουν την αξία τους, να υπάρχει ήδη η υποδομή για εφαρμογή σε μεγαλύτερη κλίμακα.



Την 91η ημέρα, τρεις ενδείξεις ξεχωρίζουν τους οργανισμούς που σημειώνουν πραγματική πρόοδο από εκείνους που απλώς μιλούν για ΤΝ:

- **Ορατότητα:** πλήρης καταγραφή όλων των εφαρμογών της ΤΝ, διαθέσιμες και παρουσιάσιμες σε μία συνάντηση.
- **Αποτελέσματα:** κάθε quick win βρίσκεται σε παραγωγική λειτουργία με μετρήσιμα αποτελέσματα ή έχει επισήμως τερματιστεί με γραπτή αιτιολόγηση.
- **Έλεγχος στην πράξη:** τουλάχιστον μία προτεινόμενη εφαρμογή έχει καθυστερήσει ή επανασχεδιαστεί επειδή δεν πληρούσε τα κριτήρια της λίστας ελέγχου. Αν όλα εγκρίνονται χωρίς εμπόδια, τότε η λίστα ελέγχου εφαρμόζεται απλώς τυπικά.

Το κάλεσμα για δράση είναι σκόπιμα απλό. Αυτήν την εβδομάδα: αναθέστε την καταγραφή και ορίστε το υπεύθυνο εκτελεστικό στέλεχος. Αυτόν τον μήνα: θέστε σε εφαρμογή τη λίστα ελέγχου και επιλέξτε τα δύο ή τρία quick wins. Τίποτα από αυτά δεν απαιτεί την έναρξη ενός μεγάλου προγράμματος μετασχηματισμού. Απαιτεί μια απόφαση.

Η ευκαιρία που βρίσκεται μπροστά σας είναι μία από τις μεγαλύτερες της επαγγελματικής σας πορείας. Το ερώτημα δεν είναι πλέον κατά πόσο η agentic ΤΝ θα μετασχηματίσει τον κλάδο σας. Το ερώτημα είναι αν θα είστε ένας από τους οργανισμούς που θα διαμορφώσουν αυτή την αλλαγή ή ένας από εκείνους που, σε δεκαοκτώ μήνες από σήμερα, θα πρέπει να εξηγήσουν στο ΔΣ τους, γιατί ένας ανταγωνιστής βρίσκεται ξαφνικά δύο βήματα μπροστά.

Η δουλειά ξεκινά τώρα.

– ΤΕΛΟΣ –

Σχετικά με την PwC

Οι περισσότεροι από 1.100 εργαζόμενοί μας στην Κύπρο ενώνουν τις δυνάμεις τους με 284.000 επαγγελματίες από το παγκόσμιο δίκτυό μας σε 155 χώρες, σχηματίζοντας μια ομάδα ειδικών που συνδυάζει έξυπνες προσεγγίσεις, εμπειρία και τεχνολογική καινοτομία. Στην PwC Κύπρου, έχουμε μεταμορφώσει το επιχειρηματικό μας μοντέλο, αξιοποιώντας εργαλεία και δυνατότητες Τεχνητής Νοημοσύνης για να ενισχύσουμε τη θέση μας ως κορυφαίος οργανισμός επαγγελματικών υπηρεσιών, ενώ παράλληλα στεκόμαστε πάντα δίπλα στους πελάτες μας, τους ανθρώπους μας και την κοινωνία. Πρόσφατα, η PwC ανανέωσε την εταιρική της ταυτότητα για να αντικατοπτρίζει καλύτερα τον στρατηγικό της ρόλο για τους πελάτες της. Μέσω της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας της, η εταιρεία παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτουν ακόμη και τις πιο σύνθετες ανάγκες.

Μάθετε περισσότερα στη διεύθυνση www.pwc.com.

####