



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## **Διπλωματική Εργασία**

**Θέμα**

**“ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ»”**

**Παπαγεωργίου Γιάννης του Γεωργίου**

**Επιβλέπων Καθηγητής : Γεωργόπουλος Νικόλαος**

ΑΘΗΝΑ 2006

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, Αναπληρωτή Καθηγητή, για την ανάθεση και επίβλεψη του θέματος, καθώς και για την πολύτιμη βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Παράλληλα, με τη δική του αρωγή και διδασκαλία εισέπραξα πλούτο γνώσης στο αντικείμενο των πληροφοριακών συστημάτων και του στρατηγικού μάνατζμεντ, στοιχεία απαραίτητα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία.

Το συγκεκριμένο σύγγραμμα είναι αποτέλεσμα της συγχώνευσης γνώσεων που αποκόμισα τόσο από το πρώτο μου πτυχίο (αυτό του Ηλεκτρολόγου Μηχανικού εκ του Ε.Μ.Π) όσο και από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων που παρακολούθησα στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Η συγγραφή του ωστόσο δεν αποτέλεσε απλή καταγραφή των γνώσεων αυτών αλλά επιπρόσθετα λειτούργησε ως εφελτήριο για περαιτέρω έρευνα και μελέτη.

Κυρίως όμως, η συγγραφή του παρόντος αποτέλεσε για εμένα προσωπικά ένα μεγάλο και όμορφο ταξίδι καθώς η ολοκλήρωσή του πραγματοποιήθηκε μέσα από διαφορετικά στάδια της ζωής μου. Οι πρώτες γραμμές αυτού γράφτηκαν ενώ ήμουν ακόμα φοιτητής, η συγγραφή του συνεχίστηκε ενόσω υπηρετούσα στον Ελληνικό στρατό για να ολοκληρωθεί όντας πλέον εργαζόμενος στον Ιδιωτικό τομέα. Σε αυτό το μεγάλο ταξίδι, έχω μόνον όμορφες στιγμές να θυμάμαι και γι' αυτό ευχαριστώ ιδιαίτερα τους γονείς μου αλλά και τα φιλικά πρόσωπα γύρω μου.

# **“Πρότυπα Ηλεκτρονικού «Επιχειρείν»”**

**Παπαγεωργίου Ιωάννης του Γεωργίου**

## **Σημαντικοί Όροι:**

Πρότυπα ηλεκτρονικού «επιχειρείν», μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν», Ηλεκτρονικές Αγορές, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Διαδίκτυο, Στρατηγική ηλεκτρονικού «επιχειρείν», Ηλεκτρονικές Προμήθειες, Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες, Εικονικά Δίκτυα Συνεργασίας, Ηλεκτρονικά Καταστήματα, Αλυσίδα Αξίας, Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας, Business 2 Business, Business 2 Consumer, e-Commerce, e-business, Internet, Intranet, e-Factors

## **Περίληψη:**

Το βασικό θέμα με το οποίο καταπιάνεται το παρόν σύγγραμμα είναι τα πρότυπα ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Γενικότερα ως επιχειρηματικό πρότυπο εννοείται ο μηχανισμός με τον οποίο μια επιχείρηση προσπαθεί να επιφέρει κέρδη και συνεπώς να διατηρήσει την παρουσία της στην αγορά. Σε αυτό περιλαμβάνεται η περιγραφή και η ανάλυση τόσο της ροής πληροφοριών, υπηρεσιών και προϊόντων, όσο και των ρόλων των διάφορων εμπλεκόμενων μερών καθώς και των σχετικών οφελών τους. Ειδικότερα, στην εργασία αυτή, αναλύονται τα επιχειρηματικά πρότυπα που εφαρμόζονται στις ηλεκτρονικές αγορές και κυρίως στο Διαδίκτυο.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ένα πρώτο γνώρισμα με την εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών που οδήγησαν στη γέννηση του Διαδικτύου. Παρουσιάζεται η σταδιακή υιοθέτησή αυτού από τους οργανισμούς ενώ

αναφέρονται και περιπτώσεις διαδικτυακών εγχειρημάτων που επηρέασαν τη ζωή των ανθρώπων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, δίνεται αναλυτική περιγραφή και ερμηνεία των σημαντικότερων όρων στο ηλεκτρονικό «επιχειρείν». Αναλύεται τόσο η έννοια της Στρατηγικής όσο και η έννοια των επιχειρηματικών προτύπων και της ηλεκτρονικής επέκτασης αυτών. Επιπρόσθετα, σε αυτό το σημείο επιχειρείται να αποσαφηνιστεί ο ρόλος και η σημασία του Διαδικτύου.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο, παρατίθενται οι διάφοροι τύποι προτύπων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» όπως αυτοί προκύπτουν από τρεις διαφορετικούς ερευνητές (Timmers, Rappa, Tapscott).

Στο τέταρτο κεφάλαιο, η ανάλυση μεταφέρεται σε επίπεδο στρατηγικής, όπου εφαρμόζοντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αναζητούνται όλοι εκείνοι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός προτύπου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» και καθορίζουν την επιτυχία ή μη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής. Στο σημείο αυτό έχει προσαρτηθεί ως παράρτημα το σχέδιο e-Factors που στόχο του έχει την αναζήτηση των σπουδαιότερων παραγόντων επιτυχίας. Αξιοσημείωτη σε αυτό το κεφάλαιο είναι η περιγραφή της αντιπαράθεσης μεταξύ ερευνητών για την σημασία του Διαδικτύου στη στρατηγική και τη σπουδαιότητα αυτού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εν συνεχεία, στο πέμπτο κεφάλαιο, δίνεται μια εικόνα των κινδύνων που εγκυμονεί το Διαδίκτυο για τις επιχειρήσεις σήμερα, ενώ παρατίθενται και οι επικρατέστερες τάσεις της οικονομίας, της τεχνολογίας και του πολιτισμού που ενδεχομένως να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία των προτύπων ηλεκτρονικού «επιχειρείν».

Τέλος, για τη καλύτερη κατανόηση της αξίας και του αντίκτυπου που έχει η εφαρμογή ενός μοντέλου ηλεκτρονικού επιχειρείν» σε μια επιχείρηση, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης οργανισμού που εφάρμοσε ένα αντίστοιχο μοντέλο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

# Πίνακας Περιεχομένων

## 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

<b>1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 ΔΕΚΑ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ ΠΟΥ ΑΛΛΑΞΑΝ ΤΗ ΖΩΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ</b> .....	<b>9</b>

## 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

<b>2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΟΡΩΝ</b> .....	<b>20</b>
2.2.1 Βασικές έννοιες .....	20
2.2.2 Η έννοια της Στρατηγικής .....	24
2.2.3 Επιχειρηματικά μοντέλα (Business models).....	26
2.2.3.1 Ορισμός.....	26
2.2.3.2 Εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων .....	27
2.2.3.3 Ηλεκτρονικά Επιχειρηματικά μοντέλα.....	28
2.2.4 Το Διαδίκτυο - Internet .....	29
2.2.4.1 Το Internet από τη πλευρά του Καταναλωτή.....	30
2.2.4.2 Το Internet από τη πλευρά της Επιχείρησης.....	32
<b>Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b> .....	<b>33</b>

## 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

<b>3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>34</b>
3.1.1 Σχέση μεταξύ Επιχειρηματικών μοντέλων και Στρατηγικής.....	34
3.1.2 Οι διαστάσεις του επιχειρηματικού μοντέλου.....	35
<b>3.2 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ</b> <b>«ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ»</b> .....	<b>36</b>
3.2.1 Η προσέγγιση του Timmers.....	37
3.2.1.1 Αλυσίδες αξίας και επιχειρηματικά μοντέλα.....	37
3.2.1.2 Κατηγορίες μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» κατά Timmers.....	41
3.2.1.3 Διαχωρισμός των μοντέλων – Ο πίνακας του Timmers .....	55
3.2.2 Η προσέγγιση του Rappa .....	57
3.2.2.1 Κατηγορίες μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» κατά Rappa.....	58
3.2.3 Η προσέγγιση του Tapscott.....	68
3.2.3.1 Διαχωρισμός των διαφόρων μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» .....	68
3.2.3.2 Διαστάσεις διαφοροποίησης των μοντέλων: Έλεγχος / Ολοκλήρωση αξίας. .....	70
3.2.3.3 Πέντε τύποι μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» .....	72
<b>3.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ»</b> .....	<b>80</b>

<b>3.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (E-MARKETPLACES)</b>	<b>81</b>
.....	
<b>Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>87</b>

#### 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

<b>4.1 ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT</b>	<b>88</b>
4.1.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	88
4.1.2 Σχεδιασμός στρατηγικής	89
4.1.3 Υλοποίηση Στρατηγικής	91
4.1.4 Έλεγχος και Αξιολόγηση	92
<b>4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (SWOT ANALYSIS)</b>	<b>93</b>
4.2.1 Μελέτη παραγόντων Εξωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης	93
4.2.1.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος	93
4.2.1.2 Ανάλυση Κλάδου	96
4.2.2 Μελέτη παραγόντων Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	110
4.2.2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα με εφαρμογές Ηλεκτρονικού «Επιχειρείν»	111
4.2.2.2 Διαχείριση Αλυσίδας Αξίας	116
4.2.2.3 Αλυσίδα αξίας και μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν»	118
4.2.3 SWOT Ανάλυση	119
4.2.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors)	120
4.2.4.1 Το σχέδιο e-Factors	121
<b>4.3 ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>134</b>
4.3.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική του Porter και Συνεργατική Στρατηγική	135
4.3.2 Αναλύοντας το Διαδίκτυο	139
4.3.3 Κάθετη ολοκλήρωση ή Δίκτυα Συνεργασίας;	140
4.3.4 Outsourcing: Ένας ορισμός με ημερομηνία λήξης;	140
4.3.5 Διαδίκτυο και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	141
4.3.6 Έξι λόγοι που υποδεικνύουν την ύπαρξη μιας Νέας Οικονομίας	142
<b>Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου</b>	<b>145</b>

#### 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο - Παράρτημα

<b>Π4.1 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ E-FACTORS</b>	<b>146</b>
Π4.1.1 Στόχοι του Προγράμματος e-Factors	147
Π4.1.2 Περιγραφή Θεματικών Ενοτήτων	149
Π4.1.2.1 Τεχνολογία	149
Π4.1.2.2 Άτομο	150
Π4.1.2.3 Οργανισμός	150
Π4.1.2.4 Κλάδος	151
Π4.1.2.5 Κοινωνία	152
Π4.1.3 Τα Στάδια Ανάπτυξης του Προγράμματος	153
Π4.1.3.1 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Επιλογής των Περιπτώσεων	153



Π4.1.3.2 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Αξιολόγησης των Περιπτώσεων.....	155
<b>Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου - Παράρτημα .....</b>	<b>163</b>

## 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο

<b>5.1 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ» ΣΗΜΕΡΑ ...</b>	<b>164</b>
<b>5.2 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ.....</b>	<b>167</b>
5.2.1 Πέντε πηγές νέων μορφών διαδικτυακών κινδύνων.....	170
5.2.2 Η ιδιαιτερότητα του Διαδικτύου .....	174
5.2.2.1 Ο Διαδικτυακός χρόνος.....	174
5.2.2.2 Ερευνώντας την Αγορά.....	175
5.2.2.3 Η αναπόφευκτη παρουσία του ρίσκου .....	176
5.2.2.4 Η μετατόπιση του ρίσκου.....	177
5.2.2.5 Διαδικτυακές αστοχίες.....	179
5.2.2.6 Ο διαδικτυακός τόπος ως κατάσταση πώλησης .....	180
5.2.2.7 Εξωγενείς Κίνδυνοι.....	182
<b>5.3 ΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>188</b>
<b>Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....</b>	<b>194</b>
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</b>	<b>195</b>
<b>ΠΗΓΕΣ.....</b>	<b>209</b>

## Περιεχόμενα Γραφημάτων

Σχήμα 2.1: Ιεραρχία της Στρατηγικής .....	25
Σχήμα 3.1: Σχέση επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγικής.....	35
Σχήμα 3.2: Επιχειρησιακή Αλυσίδα Αξίας .....	38
Σχήμα 3.3: Μοντέλο ηλεκτρονικού καταστήματος.....	41
Σχήμα 3.4: Μοντέλο ηλεκτρονικών προμηθειών .....	44
Σχήμα 3.5: Μοντέλο ηλεκτρονικών δημοπρασιών .....	46
Σχήμα 3.6: Μοντέλο ηλεκτρονικών Αγορών .....	47
Σχήμα 3.7: Μοντέλο ηλεκτρονικών αγορών τρίτης οντότητας .....	50
Σχήμα 3.8: Μοντέλο παροχής υπηρεσιών αλυσίδας αξίας.....	52
Σχήμα 3.9: Μοντέλο παροχής υπηρεσιών πληροφοριομεσίτευσης.....	54
Σχήμα 3.10: Μοντέλο Αγοράς κατά Tapscott.....	73
Σχήμα 3.11: Μοντέλο Συνάθροισης κατά Tapscott.....	75
Σχήμα 3.12: Μοντέλο Ενοποίησης Αλυσίδας Αξίας κατά Tapscott.....	76
Σχήμα 3.13: Μοντέλο Συμμαχίας κατά Tapscott.....	78
Σχήμα 3.14: Μοντέλο Δικτύου Διανομής κατά Tapscott.....	80
Σχήμα 4.1: Βήματα ολοκλήρωσης Στρατηγικής.....	92
Σχήμα 4.2: Το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter.....	101
Σχήμα 4.3: Τυπική Αλυσίδα Αξίας Κλάδου .....	116
Σχήμα 4.4: Τυπική Αλυσίδα Αξίας Οργανισμού.....	118
Σχήμα 4.5: e-Factors Μεθοδολογία.....	124
Σχήμα 5.1: Οι Διαδικτυακοί κίνδυνοι .....	16969

## Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 2.1:Χαρακτηριστικά e-commerce και e-business.....	23
Πίνακας 2.2:Χαρακτηριστικά του Internet έναντι προγενέστερων καναλιών εκπομπής.....	30
Πίνακας 3.1:Διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την ταξινόμηση των μοντέλων .....	37
Πίνακας 3.2:Πίνακας Timmers.....	56
Πίνακας 3.3:Πίνακας του Tapscott .....	69
Πίνακας 3.4:Οι υπηρεσίες όπως αυτές παρέχονται συνδυαστικά από τα διάφορα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν».....	86
Πίνακας 4.1: Ανάλυση SWOT .....	119
Πίνακας 4.2: Πίνακας Αξιολόγησης Παραγόντων .....	125
Πίνακας Π4. 1:Αναλυτικός Πίνακας Αξιολόγησης Περιπτώσεων.....	158
Πίνακας ΜΠ. 1: Στόχος-Αποτέλεσμα .....	207
Πίνακας 5.1: Αβεβαιότητα στα Πληροφοριακά Συστήματα.....	178
Πίνακας 5.2: Κίνδυνοι κατά την ανάπτυξη ενός συστήματος ηλεκτρονικού "επιχειρείν" .....	178



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### Εισαγωγή

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κατώφλι του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι αλήθεια πως οι καθημερινοί ρυθμοί των ανθρώπων δεν θυμίζουν σε τίποτα αυτού του αιώνα που πέρασε. Ιδιαίτερα, στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών η τεχνολογία έχει πραγματοποιήσει τέτοια άλματα σε σημείο που οι νέες τεχνολογίες να διαδέχονται τις προγενέστερες προτού αυτές φτάσουν στο στάδιο της ωρίμανσης. Μερικές δεκαετίες πίσω, ο άνθρωπος είχε ως αποκλειστικό μέσο επικοινωνίας το σταθερό δίκτυο τηλεφωνίας, μια τεχνολογία που απέκλειε κάθε μορφής φορητότητα και ευελιξία, ενώ οι παρεχόμενες υπηρεσίες ήταν περιορισμένες. Η τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας ήρθε να αλλάξει το σκηνικό, παρέχοντας την φορητότητα στο χρήστη, στοιχείο απαραίτητο αν αναλογιστεί κανείς τους σύγχρονους ρυθμούς των ανθρώπων. Επικοινωνία όμως πλέον δεν είναι μόνον η φωνή. Οι ανάγκες των σύγχρονων εταιρειών απαιτούσαν τη δημιουργία δικτύων μεταφοράς όχι μόνο φωνής αλλά και εικόνας (video) και κυρίως δεδομένων. Ο κόσμος άρχισε να δικτυώνεται, αγωγοί δεδομένων κατά μήκος των Ηπείρων αλλά και των Ωκεανών ένωσαν όλα τα κράτη προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ενιαίο παγκόσμιο δίκτυο. Μέσω αυτού του δικτύου, οι εταιρείες είχαν την ικανότητα να αποκτήσουν πρόσβαση σε απομακρυσμένα υποκαταστήματά τους, σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Παρ' όλο που ο αρχικός στόχος αυτής της δικτύωσης ήταν η υποστήριξη και επέκταση των ιδιωτικών δικτύων για τις επιμέρους εταιρείες, μέσα από αυτή την υποδομή δημιουργήθηκε ο Παγκόσμιος

Ιστός, κοινώς Internet. Το Internet, ήταν δημιούργημα που απευθυνόταν στον απλό χρήστη, όχι στις εταιρείες, η εξάπλωση του δε, ήταν τέτοια που δεν άργησε να αφομοιωθεί από την πλειοψηφία των κατοίκων των ανεπτυγμένων χωρών. Οι χρήστες χρόνο με το χρόνο αυξάνονταν, χρήστες που αναζητούσαν κυρίως την ψυχαγωγική και επικοινωνιακή πλευρά αυτού του δημιουργήματος. Έννοιες όπως το e-chatting, e-gaming, e-mail και e-learning έτυχαν ταχύτατης αναγνώρισης. Ήταν προφανές ότι η δικτυακή υποδομή που αρχικά απευθυνόταν σε εταιρείες και οργανισμούς πέρασε στα χέρια των απλών χρηστών. Με τη χρήση ενός προσωπικού υπολογιστή και μιας απλής τηλεφωνικής γραμμής μπορούσε οποιοσδήποτε να εισέλθει στο Διαδίκτυο και να επικοινωνήσει με άλλους χρήστες του Διαδικτύου σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Παραφράζοντας τα λόγια του Έλληνα συγγραφέα και ποιητή Αντώνη Σαμαράκη:

***«ποτέ άλλοτε τα κράτη των ανθρώπων δεν ήταν τόσο κοντά....»***

Οι εταιρείες, από τη μεριά τους δεν έμειναν απλοί παρατηρητές αυτής της τάσης. Αντιθέτως, εντόπισαν μια ισχυρή πρόκληση σε αυτή τη νέα αγορά που μόλις είχε δημιουργηθεί. Προσεγγίζοντας τους καταναλωτές ακόμα και μέσα από τα ίδια τους τα σπίτια, το Internet φάνταζε ως το ιδανικό κανάλι πωλήσεων και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό που παρέβλεπαν ωστόσο, οι πρώτοι επιχειρήσαντες είναι το ιδιαίτερο του διαδικτύου καθώς θεώρησαν πως εφαρμόζοντας επιτυχημένες πρακτικές των παραδοσιακών καναλιών τους θα απολάμβαναν αντίστοιχα αποτελέσματα, μάταια όμως.

Το Διαδίκτυο είναι ένας ολόκληρος νέος κόσμος, μια αγορά που υπακούει σε δικούς της κανόνες, εισάγει νέους κινδύνους, ενώ παράλληλα παρέχει ιδιαίτερες ευκαιρίες σε αυτούς που λειτουργούν εντός αυτής. Για το λόγο αυτό γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια τα τελευταία χρόνια για χαρτογράφηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του διαδικτύου, ενώ επιπρόσθετα επιχειρείται από αρκετούς μελετητές η κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων που εφαρμόζονται στο ηλεκτρονικό «επιχειρείν», προκειμένου οι σύγχρονες εταιρείες να αντιληφθούν σαφέστερα την έννοια της Ηλεκτρονικής Αγοράς. Ωστόσο, το να επιχειρεί κανείς να θέσει σε νόρμες και κανόνες ένα περιβάλλον που από τη φύση του είναι δυναμικό, ενώ χάρη στην τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται και μεταβάλλεται, προφανώς πρόκειται για μια δύσκολη διαδικασία.

Στο συγκεκριμένο σύγγραμμα επιχειρείται να αποδοθεί με σαφήνεια η μέθοδος κατηγοριοποίησης καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των σύγχρονων μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Η παράθεση αυτών δεν πραγματοποιείται μόνον από πηγές ενός μελετητή αλλά αντιθέτως παρατίθενται οι επικρατέστερες απόψεις μελετητών και αυτό προκειμένου ο αναγνώστης να αποκομίσει μια σφαιρική άποψη επί του αντικειμένου.

Επιπρόσθετα, η διεξόδυση ενός οργανισμού στο ηλεκτρονικό «επιχειρείν» αναλύεται από στρατηγικής άποψης εφαρμόζοντας γνώριμα εργαλεία όπως είναι το μοντέλο δυνάμεων του Porter. Σε συνέχεια αυτού, το Διαδίκτυο μελετάται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς μεταξύ ερευνητών οι απόψεις δίστανται ως προς τούτο.

Σε γενικές γραμμές το παρόν σύγγραμμα επιχειρεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

- Ποιοι τύποι επιχειρηματικών μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» υπάρχουν σήμερα;
- Ποιος ο ρόλος αυτών από Στρατηγικής άποψης;
- Ποιοι είναι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν τα μοντέλα αυτά;
- Ποια κρίσιμα στοιχεία ορίζουν την επιτυχία ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν»;

Ωστόσο, θα ήταν χρήσιμο σε αυτό το σημείο, προκειμένου να αναγνωριστεί η δυναμική του Διαδικτύου, να γίνει αναφορά σε ορισμένες επιτυχημένες ηλεκτρονικές πρακτικές που άλλαξαν σε ένα βαθμό τη καθημερινότητα των ανθρώπων.

## **1.2 ΔΕΚΑ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ ΠΟΥ ΑΛΛΑΞΑΝ ΤΗ ΖΩΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ**

Πριν από την έκρηξη του Διαδικτύου, Amazon στα Αγγλικά ήταν απλώς το όνομα ενός ποταμού -του Αμαζονίου. Πλέον είναι το μεγαλύτερο online βιβλιοπωλείο. Ο Παγκόσμιος Ιστός, που έκλεισε τον Αύγουστο του 2006 τα 15 του χρόνια, κατάφερε μέσα σε αυτά να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ζουν, ψωνίζουν, επικοινωνούν, που ακούν μουσική, που οργανώνουν τις διακοπές τους κ.α.

Ακολουθως περιγράφονται οι περιπτώσεις 9 ιστοσελίδων που άλλαξαν τους καθημερινούς ρυθμούς των ανθρώπων.

## **eBay.com**

Ιδρύθηκε: Το 1995 από τον Pierre Omidyar, ΗΠΑ

Χρήστες: 168 εκατ.

Περιγραφή: Ιστοσελίδα δημοπρασιών και online αγορών

Στο eBay, το πρωτοπόρο site δημοπρασιών, πωλούνται αντικείμενα σχεδόν όλων των κατηγοριών με αγοραστές και προμηθευτές που προέρχονται από όλα τα μέρη του κόσμου.

Σήμερα, οι χρήστες του Διαδικτύου ξοδεύουν περισσότερο χρόνο στο eBay απ' όσο σε οποιοδήποτε άλλο site και μόνο στη Βρετανία ξεπερνούν τα 10 εκατομμύρια. Το eBay όμως δεν είναι μόνο ένα παζάρι μεταχειρισμένων. Νέα προϊόντα πωλούνται από πολυεθνικές, ενώ πολλοί έχουν εγκαταλήψει τις παραδοσιακές δουλειές τους για να ασχοληθούν αποκλειστικά με αυτό.

## **wikipedia.org**

Ιδρύθηκε: Το 2001 από τον Τζίμι Γουέλς, ΗΠΑ

Χρήστες: 912.000 επισκέψεις την ημέρα

Περιγραφή: Online εγκυκλοπαίδεια

Οι παραδοσιακές εγκυκλοπαίδειες έχουν τρία κύρια αδύνατα σημεία: είναι στη πλειοψηφία τους συντηρητικές, η αναζήτηση σε αυτές είναι μια σχετικά δύσκολη και χρονοβόρος διαδικασία, ενώ παράλληλα δεν ενημερώνονται για τις αλλαγές που συμβαίνουν κάθε στιγμή στον κόσμο. Ωστόσο, Με την ανάπτυξη



της ιστοσελίδας wikipedia.org, το 2001, οι ανωτέρω αδυναμίες φαίνεται να αντιμετωπίστηκαν.

Η Wikipedia αποτελεί μια δωρεάν online εγκυκλοπαίδεια που είχε μια βασική διαφορά από τις προϋπάρχουσες: είναι προσβάσιμη σε όλους προκειμένου να τη διαβάσουν, αλλά και να την αλλάξουν ώστε να προσθέσουν πληροφορίες. Αν κάποιος έχει κάτι να προσθέσει -από μια απλή διόρθωση μέχρι μια ολόκληρη ανάλυση- είναι μια πολύ απλή διαδικασία. Το λογισμικό της επιτρέπει να ενημερώνονται οι καταχωρήσεις μέσα σε ελάχιστα λεπτά. Δεν υπάρχει κάτι που δεν δύναται να εντοπιστεί στη Wikipedia καθώς παρέχει πληροφορίες ακόμα και για τα πλέον απίθανα θέματα.

Ο συγκεκριμένος δικτυακός τόπος δέχεται πάνω από 2.000 χτυπήματα το δευτερόλεπτο.

### **blogger.com**

Ιδρύθηκε: Το 1999 από τον Εβαν Γουίλιαμς, ΗΠΑ

Χρήστες: 18,5 εκατομμύρια επισκέπτες

Περιγραφή: Σύστημα δημοσίευσης weblogs

Κατά την ίδρυση της εταιρείας Pyra Labs το κύριο προϊόν αυτής ήταν η δημιουργία προγραμμάτων διαχείρισης έργων Πληροφορικής για εταιρείες. Ωστόσο, οι ιδρυτές ήταν εξοικιωμένοι με την έννοια του blogging, όπως αλλιώς ονομάζεται η διατήρηση προσωπικών στοιχείων, ημερολογίου, διηγήσεων, παρατηρήσεων και φωτογραφιών σε διαδικτυακή βάση. Η πολυπλοκότητα ωστόσο αυτής της τεχνικής περιόρισε, τουλάχιστον αρχικά, το blogging στους

κύκλους των τεχνολογικά εκπαιδευμένων καθώς απαιτούσε την υλοποίηση και συντήρηση ενός δικτυακού τόπου. Σε συνέπεια αυτού, ο Γουίλιαμς δημιούργησε ένα εργαλείο που έκανε την αυτο-δημοσίευση στον ιστό τόσο εύκολη και φιλική για το χρήστη όσο κι ένας απλός επεξεργαστής κειμένου.

Μέχρι πρότινος, το περιεχόμενο των δικτυακών τόπων το έφτιαχναν οι βιομηχανίες για μαζική κατανάλωση από τον κόσμο. Μετά το Blogger, ο κόσμος ήταν το περιεχόμενο. Κανένα συγκεκριμένο blog δεν είχε τεράστιο κοινό, αλλά όλα μαζί ξεπερνούσαν κάθε προηγούμενο.

## **google.com**

Ιδρύθηκε: Το 1998 από τους Λάρι Πέιτζ και Σεργκέι Μπριν, ΗΠΑ

Χρήστες: Ένα δισεκατομμύριο αναζητήσεις την ημέρα

Περιγραφή: Μηχανή αναζήτησης και εταιρεία media

Αποτελεί σήμερα, τη μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης στον κόσμο και την ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στην ιστορία. Η επιτυχία του Google οφείλεται κυρίως στη μέθοδο αναζήτησης που καθιέρωσαν οι Πέιτζ και Μπριν. Το πληροφοριακό σύστημα που κρύβεται πίσω από το google, αντί να ταξινομεί τα αποτελέσματα ανάλογα με τη συχνότητα εμφάνισης του όρου προς αναζήτηση στην κάθε σελίδα, το εν λόγω σύστημα συνυπολόγιζε και τη συχνότητα που το κάθε site αποτελούσε παραπομπή από άλλα sites για το συγκεκριμένο θέμα. Άλλο ένα στοιχείο «κλειδί» ήταν το γεγονός ότι ο σχεδιασμός του ήταν λιτός, πράγμα που το έκανε γρηγορότερο και πιο προσβάσιμο απ' ότι οι ανταγωνιστές του.

Από αυτά τα θεμέλια ξεπήδησε μια αυτοκρατορία η οποία αυτή τη στιγμή έχει επεκταθεί σε παροχή ποικίλων υπηρεσιών όπως, e-mail (Gmail), ειδησεογραφία (Google News), χαρτογράφηση (Google Maps), λογοτεχνία (Google Book Search), δωρεάν τηλεφωνία (Google Talk) καθώς και το εντυπωσιακό Google Earth, που αποτελεί μια εξαιρετικά λεπτομερή καταγραφή του πλανήτη από δορυφόρο.

### **napster.com**

Ιδρύθηκε: Το 1999 από τον Σον Φάνινγκ, ΗΠΑ

Χρήστες: 500.000 συνδρομητές

Περιγραφή: Υπηρεσία ανταλλαγής αρχείων

Ο Σον Φάνινγκ δημιούργησε το Napster το 1999 όταν σπούδαζε στο Πανεπιστήμιο της Βοστώνης, προκειμένου να μοιράζεται αρχεία μουσικής με τους συμφοιτητές του. Ένα χρόνο αργότερα, στο απόγειό της η υπηρεσία είχε παραπάνω από 70 εκατομμύρια χρήστες, που αντάλλασσαν μουσική δωρεάν σε ολόκληρο τον πλανήτη. Φυσικά, κρίθηκε παράνομο και σύντομα η ιδέα του δέχθηκε επίθεση από τη μουσική βιομηχανία: η εταιρεία του αναγκάστηκε να πληρώσει εκατομμύρια δολάρια σε αποζημιώσεις - μια κίνηση που την οδήγησε σε χρεοκοπία.

Ο νέος Napster αποτελεί σήμερα μια υπηρεσία μέσω της οποίας ο κάθε χρήστης έχει τη δυνατότητα να προμηθεύεται, ηλεκτρονικά, τραγούδια επί πληρωμή και ανήκει στην γερμανική εταιρεία Bertelsmann.

## **myspace.com**

Ιδρύθηκε: Το 2003 από τους Τομ Αντερσον και Κρις Ντε Γουλφ, ΗΠΑ

Χρήστες: 100 εκατομμύρια

Περιγραφή: Δίκτυο διαδραστικής επικοινωνίας

Ξεκίνησε ως η ιδέα δύο φοιτητών για ένα κέντρο γνωριμιών, αλλά κανένας δεν μπορούσε να φανταστεί ότι σύντομα θα αποκτούσε 100 εκατομμύρια μέλη. Οι Αντερσον - Ντε Γουλφ οραματίστηκαν έναν δικτυακό τόπο που θα συνδύαζε τα προσόντα των ήδη υφισταμένων online κοινοτήτων, όπως το Friendster, με την προσθήκη αγγελιών και προγραμματισμό εκδηλώσεων.

Η επιτυχία του MySpace φαίνεται από το γεγονός ότι αναπτύσσεται κατά 240.000 μέλη τη μέρα και αποτελεί το τέταρτο σε επισκέψεις site στον κόσμο. Ένα από αυτά τα στοιχεία που έθελξαν τον κόσμο είναι και η δυνατότητα που έχει οποιοσδήποτε να «ανεβάζει» μουσική αλλά και να ακούει - γεγονός που τράβηξε 2,2 εκατομμύρια νέα συγκροτήματα και καλλιτέχνες στο site.

## **easyjet.com**

Ιδρύθηκε: το 1995 από τον Στέλιο Χατζηγιάννου, Μεγ. Βρετανία

Χρήστες: 30 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως

Περιγραφή: Αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, η πρώτη που έκανε κρατήσεις της online

Το 1995, ο Στέλιος Χατζηιωάννου επενδύοντας ένα αρχικό κεφάλαιο αρκετών εκατομμυρίων λιρών, αγόρασε δύο μεταχειρισμένα Μπόινγκ με συνέπεια, η EasyJet να εκτελεί πτήσεις από Αγγλία προς Σκωτία με 29 λίρες. Η Easyjet ήταν η πρώτη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους που άρχισε να κάνει κρατήσεις μέσω του Διαδικτύου, παρ' ότι, όπως παραδέχεται ο κος Χατζηιωάννου, αρχικά δεν εστίασε τις λειτουργίες της επιχείρησής του σε αυτό. Το 1997 δημιουργήθηκε ο δικτυακός τόπος Easyjet.com όπου σταδιακά μετατράπηκε σε site κρατήσεων. Μεταφέροντας όλη τη δουλειά στον πελάτη, η εταιρεία απολάμβανε μικρά λειτουργικά έξοδα, γεγονός που της έδωσε τη δυνατότητα να παρέχει αρκετά φθηνές πτήσεις.

### **yahoo.com**

Ιδρύθηκε: Το 1994 από τον Ντέιβιντ Φίλο και τον Τζέρι Γιάνγκ, ΗΠΑ

Χρήστες: 400 εκατομμύρια

Περιγραφή: Δικτυακή Πύλη και εταιρεία media

Ο δικτυακός τόπος του Yahoo.com δέχεται κατά μέσον όρο 3,4 δισεκατομμύρια επισκέπτες τη μέρα, γεγονός που το καθιστά ως το πλέον δημοφιλές site στο Διαδίκτυο, τα τελευταία χρόνια όμως έχει δεχτεί ισχυρό πλήγμα από το ανταγωνιστικό Google.com. Αποτέλεσε για αρκετά χρόνια την δημοφιλέστερη μηχανή αναζήτησης στο Διαδίκτυο, στο απόγειό του επεκτάθηκε στην παροχή ποικιλόμορφων υπηρεσιών όπως, λαγαριασμούς e-mail, μετάδοση ειδήσεων, παιχνίδια, διαδικτυακές αγορές και instant messaging, ενώ άρχισε να εξαγοράζει άλλες εταιρείες, όπως το Geocities, το eGroups κ.ά.

Στην εταιρεία πραγματοποιήθηκαν έντονες αλλαγές κατά τη διάρκεια του έτους 2001, όπου στη προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η απειλή της χρεοκοπίας προσλήφθηκε ο πρώην διευθυντής της Warner Bros, Τέρι Σέμελ, προκειμένου να την επαναφέρει στις επιτυχίες του παρελθόντος. Ο Σέμελ επισήμανε την σημασία του να βγάζει κάποιος χρήματα από το Διαδίκτυο χωρίς να βασίζεται μόνο στα έσοδα από τη διαφήμιση. Παρά την ύπαρξη του Google, το Yahoo παραμένει σήμερα, μια ισχυρή εταιρεία.

### **amazon.com**

Ιδρύθηκε: Το 1994 από τον Τζεφ Μπέζος, ΗΠΑ

Χρήστες: Περισσότεροι από 35 εκατομμύρια πελάτες σε 250 χώρες

Περιγραφή: Online κατάστημα, κυρίως βιβλίων, cd και dvd

Ο Τζεφ Μπέζος διάλεξε το όνομα του ποταμού Αμαζονίου ως κάτι χειμαρώδες που κανείς δεν μπορεί να σταματήσει. Με ετήσιο τζίρο 8 δισ. δολάρια, το amazon αποδείχθηκε άξιο του ονόματός του. Η κυριαρχία του Amazon οφείλεται στις εξαιρετικές τιμές και στην αξιοπιστία του. Αν και ξεκίνησε αυστηρά με την πώληση βιβλίων πλέον μέσω αυτού πωλούνται σχεδόν τα πάντα σε μαζική κλίμακα, ενώ για την εταιρεία αποτελεί αυστηρή κατεύθυντήρια γραμμή η διατήρηση της οικειότητας με τους πελάτες.

## **Το Μέλλον**

### **myshape.com**

Οι on line αγορές δεν είναι κάτι καινούργιο. Αντίθετα κάνουν πωλήσεις των 14 δισεκατομμυρίων δολαρίων ετησίως. Όμως η αγορά ειδών ένδυσης και υπόδησης αρνείται να «απογειωθεί» μέσω του Διαδικτύου: το μεγάλο πρόβλημα είναι ότι δεν μπορεί κανείς να δοκιμάσει και να ελέγξει τις διαστάσεις ρούχων και υποδημάτων.

Το MyShare όμως, που έχει εγγράψει 13.000 συνδρομητές πριν καν ξεκινήσει το πλήρες λανσάρισμά του ενδεχομένως να μεταβάλλει αυτή τη κατάσταση. Εκτός του γεγονότος ότι παίρνει ακριβέστατες διαστάσεις βάσει των οποίων δημιουργεί στη συνέχεια τα ενδύματα, γίνεται και προσωπικός σύμβουλος αγορών, προτείνοντας και τα είδη των ρούχων που βολεύουν, ταιριάζουν και αναδεικνύουν τις συγκεκριμένες διαστάσεις. Φυσικά, πάντα θα υπάρχουν κάποιοι που θα θέλουν να πιάσουν το ρούχο, να το νιώσουν πάνω τους πριν το αγοράσουν και κάποιοι που όσο κι αν προσπαθήσει κανείς να τους πείσει για το τι τους ταιριάζει, εκείνοι δεν θα το αποδεχτούν. Παρ' όλα αυτά το MyShare, καθώς και το παρεμφερές Zafu.com, φαίνεται πως είναι η νέα επανάσταση στο Διαδίκτυο.

### **Η Ελληνική Πραγματικότητα**

Στην Ελλάδα, όπου οι μετρήσεις συνεχίζουν να δίνουν χαμηλή διείσδυση των ελληνικών νοικοκυριών στο Διαδίκτυο αν υπάρχει πραγματικά ένα site που

άλλαξε την καθημερινότητα, αυτό δεν θα μπορούσε να είναι άλλο από το TAXISnet του υπουργείου Οικονομικών. Η λειτουργία του TAXIS ξεκίνησε στις 5 Μαρτίου 1998 στη ΔΟΥ Μοσχάτου. Έκτοτε, το έργο αναπτύχθηκε στις 282 ΔΟΥ της χώρας, με αποτέλεσμα σήμερα να εξυπηρετεί το σύνολο των φορολογικών συναλλαγών.

Η πρώτη του υπηρεσία ήταν η ηλεκτρονική υποβολή πιστωτικών και μηδενικών δηλώσεων ΦΠΑ, τον Μάιο του 2002. Ακολούθησαν γρήγορα άλλες υπηρεσίες, όπως η έκδοση φορολογικής ενημερότητας, η ηλεκτρονική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εκκαθάρισης του φόρου εισοδήματος και η ηλεκτρονική υποβολή των δηλώσεων φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων και των χρεωστικών δηλώσεων ΦΠΑ. Οι εγγεγραμμένοι χρήστες για την υποβολή δηλώσεων ΦΠΑ υπερβαίνουν τους 150.000, ενώ συνολικά έχουν υποβληθεί περισσότερες από 360.000 δηλώσεις.

Για την κλίμακα του TAXIS και στα πλαίσια του e-government όμως μένουν πολλά ακόμα να γίνουν. Είναι χαρακτηριστικό πως οι περισσότεροι πολίτες αλλά και πολλοί λογιστές προτιμούν ακόμα την ζώσα επαφή με τους υπαλλήλους της Εφορίας από τα ψυχρά πλήκτρα του υπολογιστή τους. Στόχος είναι οι περισσότερες, αν όχι όλες οι συναλλαγές να διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά όπως συμβαίνει με τις τραπεζικές συναλλαγές.





## Κεφάλαιο 2°

### Ορισμοί

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε όλη τη διάρκεια αυτού του συγγράμματος, συχνά, θα αναφερθούν ορισμοί και ορολογίες που έχουν επικρατήσει στο χώρο του ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Ο αποσαφηνισμός των εννοιών αυτών θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των όσων θα λεχθούν στη συνέχεια. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο λειτουργίας και εκτέλεσης των εμπορικών συναλλαγών μεταξύ των συμβαλλομένων, με ολιγοετή μάλιστα παρουσία, καθώς εμφανίστηκε σαν όρος τα τελευταία δέκα χρόνια. Σε αυτό βέβαια συνέβαλε και η ανάπτυξη του Διαδικτύου, κοινώς Internet, το οποίο εξαπλώθηκε και αναπτύχθηκε ευρέως τη δεκαετία αυτή (1995~2005). Αναπόφευκτα, λοιπόν, αρκετοί ορισμοί, αν και χρησιμοποιούνται εκτενώς, δεν έχουν παγιωμένη σημασιολογία με συνέπεια, διάφοροι συγγραφείς να επεξηγούν διαφορετικά τις ίδιες έννοιες. Αυτό αποτέλεσε και ένα πρώτο εμπόδιο στην ολοκλήρωση αυτού του συγγράμματος καθώς δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις όπου παρατηρήθηκαν μέχρι και αντιφατικές ερμηνείες για τις ίδιες ορολογίες. Για το λόγο αυτό, στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια της επεξήγησης, αναφέρονται οι επικρατέστερες ερμηνείες όπως αυτές έχουν διατυπωθεί από άτομα καταξιωμένα στο χώρο των οικονομικών και τεχνολογικών επιστημών. Επίσης, θα ήταν άστοχο να επιχειρηθεί η μετάφραση κάθε όρου στον αντίστοιχο Ελληνικό, καθώς η πλειοψηφία των όρων έχει επικρατήσει να χρησιμοποιείται

στην Αγγλική σαν ένας κοινός κώδικας επικοινωνίας της παγκόσμιας ηλεκτρονικής αγοράς.

## 2.2 ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΟΡΩΝ

### 2.2.1 Βασικές έννοιες

**B2C** (Business to Consumer): Αποτελεί τη διαδικασία της συναλλαγής μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών – τελικών αποδεκτών της υπηρεσίας ή του προϊόντος που παρέχει η επιχείρηση.

**B2C e-commerce** (Business to Consumer via e-commerce): Αν και οι συμβαλλόμενοι παραμένουν η επιχείρηση και ο καταναλωτής, αυτό που αλλάζει είναι το κανάλι μέσω του οποίου πραγματοποιείται η συναλλαγή, που στη προκειμένη περίπτωση είναι το Διαδίκτυο μιας και μιλάμε για ηλεκτρονικό εμπόριο (βλ. ορισμός e-commerce). Ο αρχικός αντίκτυπος που είχε η ανάπτυξη του Internet ήταν κυρίως εμφανής στο τομέα του Marketing. Το B2C ουσιαστικά αποτελεί την έναρξη πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών πολλών dot-com (βλ. ορισμός Dot-com) εταιρειών, στους τελικούς καταναλωτές, μέσω των διαφόρων δικτυακών τόπων – Web sites (βλ. ορισμός Web site). [1] Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο δικτυακός τόπος του καταστήματος «ΠΛΑΙΣΙΟ» ([www.plaisio.gr](http://www.plaisio.gr)), όπου οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να εκτελέσουν ηλεκτρονικά τις αγορές μέσα από τους ηλεκτρονικούς καταλόγους της εταιρείας.

**B2B** (Business to Business): Αποτελεί τη διαδικασία της συναλλαγής και /ή συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων.

**B2B e-business** (Business to Business via e-business): Εκφράζει την ολοκλήρωση συναλλαγών και γενικότερα συνεργασιών μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων μέσω του Διαδικτύου. Βασικά, το B2B αποτελεί την εξέλιξη του B2C, καθώς οι νεοεισερχόμενες εταιρείες στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου στη προσπάθεια τους να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές ώστε να αποσπάσουν ευνοϊκό μερίδιο αγοράς, δεν περιορίστηκαν στις ήδη εφαρμοσμένες B2C λύσεις αλλά εκμεταλλεύτηκαν τις πρωτοποριακές δυνατότητες του Διαδικτύου ακόμα και στο επίπεδο συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους διανομείς τους (μορφή συνεργασίας B2B). Ένα μεγάλο πλεονέκτημα των B2B συστημάτων είναι η άμεση επικοινωνία, μέσω του Διαδικτύου, μεταξύ δύο εταιρειών που έχουν ή επιθυμούν να συνάψουν μιας κάποιας μορφής συνεργασία. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο δικτυακός τόπος [www.yassas.com](http://www.yassas.com) μέσω του οποίου επιτυγχάνονται συνεργασίες μεταξύ ξενοδοχείων και προμηθευτών. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, αρκετοί δικτυακοί τόποι να παρέχουν B2B αλλά και B2C υπηρεσίες.

Παρ'όλο που το B2B βρίσκεται ακόμα στα αρχικά στάδια εφαρμογής του, ο Hau Lee, συντονιστής του Διεθνούς Forum Διοίκησης της Τροφοδοτικής Αλυσίδας του Πανεπιστημίου του Stanford, ισχυρίζεται πως το B2B θα εξελιχθεί σε 4 διαδοχικά στάδια:

Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Συναλλαγή πληροφοριών, προβλέψεων και όγκου πωλήσεων.

Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται μόνον στην απλή ανταλλαγή πληροφοριών. Για παράδειγμα, όταν τα υποκαταστήματα της Wall Mart στη Φλόριντα «ξέμειναν» από εντομοαποθητικά κατά τη διάρκεια ενός κύματος καύσωνα, εντόπισαν πως ο κύριος προμηθευτής τους σε προϊόντα αυτής της κατηγορίας χρησιμοποιούσε ένα σύστημα πρόβλεψης των καιρικών συνθηκών προκειμένου να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση. Η από κοινού χρήση αυτής της πληροφορίας βοήθησε και τις δύο επιχειρήσεις να έχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Οι επιχειρήσεις μοιράζονται τις λειτουργίες λήψης αποφάσεων. Αντί κάθε επιχείρηση να έχει ένα άτομο να λαμβάνει αποφάσεις για συγκεκριμένα ζητήματα, είναι δυνατό να υπάρχει ένα κοινό άτομο για όλες και να αποφασίζει για ζητήματα που αφορούν το σύνολο των επιχειρήσεων.

Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Οι επιχειρήσεις μοιράζονται – ανταλλάσσουν εργασίες και ρόλους. Ο προμηθευτής μετατρέπεται σε πωλητή, λαμβάνοντας άμεσα παραγγελίες από τους καταναλωτές, ενώ ο μέχρι πρότινος λιανέμπορος αποκτά υποστηρικτικό ρόλο παρέχοντας περισσότερο υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών και λιγότερο πωλήσεις. Οι πωλήσεις του μπορεί να περιορίζονται σε δευτερεύοντα προϊόντα (π.χ κράνη), συνυφασμένα με το κύριο προϊόν (π.χ ποδήλατα).[1]

**Dot-com Enterprises:** Με αυτή την ονομασία έχει επικρατήσει να καλείται το σύνολο των επιχειρήσεων που η πλειοψηφία των λειτουργιών τους πραγματοποιείται ηλεκτρονικά. Η προέλευση της ονομασίας εντοπίζεται στο

χαρακτηριστικό καταληκτικό “.com” της ηλεκτρονικής διεύθυνσης του εκάστοτε δικτυακού τόπου. Να σημειωθεί πάντως, πως πλέον στο Διαδίκτυο απαντάται πλήθος καταληκτικών που στόχο έχουν να αποτυπώσουν τη προέλευση ή το περιεχόμενο της δικτυακής σελίδας (π.χ: “.gr”, “.edu” – educational κτλ). Ακόμα όμως, και σε αυτές τις περιπτώσεις διατηρείται ο χαρακτηρισμός αυτών ως dot – com επιχειρήσεις. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Amazon.com.

**e-Commerce** (Ηλεκτρονικό Εμπόριο): Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται στη περίπτωση που πραγματοποιούνται πωλήσεις ή/και αγορές ηλεκτρονικά μέσω του Διαδικτύου. Καλύπτει τις B2C λειτουργίες.

**e-Business** ( Ηλεκτρονικό «Επιχειρείν»): Το Ηλεκτρονικό «Επιχειρείν» ουσιαστικά αποτελεί την ολοκλήρωση όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών μέσω του Διαδικτύου. Δεν περιορίζεται μόνον στην πώληση ή/και αγορά προϊόντων και υπηρεσιών αλλά ταυτόχρονα επεκτείνεται σε τομείς εξυπηρέτησης πελατών και συνεργασίας με εξωτερικούς εταίρους (π.χ : προμηθευτές, διανομείς) (βλ. Πίνακα 2.1). Καλύπτει B2C και B2B λειτουργίες.

**Πίνακας 2. 1:Χαρακτηριστικά e-commerce και e-business**

e-commerce	e-business
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πλήρης διεξαγωγή των λειτουργιών μιας επιχείρησης μέσω Internet και ειδικότερα:               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Αγορά και πώληση υπηρεσιών και προϊόντων καθώς και εξυπηρέτηση πελατών (Internet)</li> <li>◦ Συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους (Extranet)</li> <li>◦ Εσωτερικές εργασίες και ροή πληροφοριών (Intranet)</li> </ul> </li> </ul>

## 2.2.2 Η έννοια της Στρατηγικής

Η στρατηγική ενός οργανισμού αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλάνο στο οποίο δηλώνεται με σαφήνεια ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί που έχουν τεθεί από τον ίδιο τον οργανισμό. Κύριο μέλημά της είναι η μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Στην τυπική οργανωσιακή δομή εμφανίζονται τρεις τύποι στρατηγικής: επιχειρησιακή, επιχειρηματική, λειτουργική.

1. Η **Επιχειρησιακή στρατηγική** (Corporate strategy) περιγράφει τη κατεύθυνση του οργανισμού σε ότι αφορά τη γενικότερη στάση του ως προς την ανάπτυξη και τη διοίκηση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών παραγωγής.
2. Η **Επιχειρηματική στρατηγική** (Business strategy) συνήθως εντοπίζεται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει κυρίως έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που προέρχεται από μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα, σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η στρατηγική αυτού του τύπου διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες: Ανταγωνιστική και Συνεργατική.  
*“Η Επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στο πώς θα ανταγωνιστεί το προϊόν ή η υπηρεσία στην Αγορά”. Simon, R.[4]*

3. Η **Λειτουργική στρατηγική** (Functional strategy) περιγράφει την προσέγγιση εκείνη που πραγματοποιείται σε επίπεδο λειτουργικό και που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της Επιχειρηματικής και Επιχειρησιακής στρατηγικής μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των πόρων. Στοχεύει στην ανάπτυξη και διατήρηση ενός διακριτού πλεονεκτήματος ώστε να παρέχει στον οργανισμό ή στην επιχειρηματική μονάδα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τρεις αυτοί τύποι στρατηγικής δεν είναι ανεξάρτητοι, αντίθετα ενεργοποιούνται ταυτόχρονα και έχουν σχέση αλληλεξάρτησης. Οι λειτουργικές στρατηγικές συμπληρώνουν και ενισχύουν της επιχειρηματικές στρατηγικές, όπου αυτές με τη σειρά τους, ενισχύουν και συμπληρώνουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές. [1] (Σχήμα 2.1)



Σχήμα 2. 1:Ιεραρχία της Στρατηγικής

Από τις ανωτέρω τρεις κατηγορίες στρατηγικής αυτή κυρίως που θα αναλυθεί σε αυτό το σύγγραμμα είναι η Επιχειρηματική στρατηγική.

**Στρατηγική ηλεκτρονικού «επιχειρείν» (e-business strategy):** Η στρατηγική σαν έννοια είναι μια και μοναδική: Ο τρόπος επίτευξης ενός στόχου που έχει εκ των προτέρων τεθεί. Έχοντας αυτό ως γνώμονα προκύπτει πως δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ της έννοιας της κλασσικής επιχειρηματικής στρατηγικής και της στρατηγικής ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Καθώς λοιπόν, η επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα προσδώσει αξία στους πελάτες της και θα θέσει εαυτόν της σε ανταγωνιστική θέση, έτσι και η στρατηγική ηλεκτρονικού «επιχειρείν» επιχειρεί το ίδιο, βασιζόμενη όμως περισσότερο στις νέες τεχνολογικές λύσεις και κυρίτερα στη χρήση του Διαδικτύου.

### **2.2.3 Επιχειρηματικά μοντέλα (Business models)**

#### 2.2.3.1 Ορισμός

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου (business model) αναφέρεται στον μηχανισμό με τον οποίο μια επιχείρηση προσπαθεί να επιφέρει κέρδη και συνεπώς να διατηρήσει την παρουσία της στην αγορά.



*“ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει την περιγραφή και ανάλυση τόσο της ροής πληροφοριών, υπηρεσιών και προϊόντων, όσο και των ρόλων των διάφορων εμπλεκόμενων μερών καθώς και των σχετικών οφελών τους.”*

**Timmers, P.[2]**

*“Με απλά λόγια, το EM περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση τοποθετεί τον εαυτό της στην αλυσίδα αξίας του κλάδου της καθώς και το πώς σκοπεύει να διατηρηθεί εκεί, ουσιαστικά, δημιουργώντας κέρδος.”*

**Rappa ,M.[3]**

Είναι σημαντικό να αποσαφηνισθεί ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα και η επιχειρηματική στρατηγική δεν είναι το ίδιο πράγμα. Τα επιχειρηματικά μοντέλα περιγράφουν το πώς τα κομμάτια μιας επιχείρησης ενώνονται μεταξύ τους και ποια είναι η αλληλουχία των διαδικασιών, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους όμως, τον ανταγωνισμό. Η επιχειρηματική στρατηγική όμως, εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα ξεχωρίσει έναντι των ανταγωνιστών της λαμβάνοντας καλύτερη θέση εντός της αγοράς. Οι επιχειρήσεις, dot-com και μη, πρέπει να έχουν θέσει σε λειτουργία τόσο κατάλληλη στρατηγική όσο και σωστά επιχειρηματικά μοντέλα προκειμένου να είναι επιτυχείς.

#### 2.2.3.2 Εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων

Τα επιχειρηματικά μοντέλα με το πέρασμα των χρόνων συνεχώς εξελίσσονται. Το παλαιότερο και ενδεχομένως το πλέον κλασσικό μοντέλο είναι αυτό ενός μικρού καταστήματος (shop keeper model). Αυτό περιλαμβάνει την

εγκατάσταση ενός καταστήματος σε μια περιοχή όπου είναι πιθανό να υπάρχουν πελάτες, και τη προώθηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Στη συνέχεια τα μοντέλα έγιναν περισσότερο σύνθετα και εξεζητημένα. Το μοντέλο των αλληλένδετων προϊόντων (tied products model ή razor and blades model), που πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, προσέφερε ένα συγκεκριμένο βασικό προϊόν σε χαμηλό κόστος, σε αρκετές περιπτώσεις σε τιμή κάτω του κόστους, και στη συνέχεια η ίδια εταιρεία προσέφερε πληθώρα αναλώσιμων και ανταλλακτικών αλληλένδετων με το βασικό προϊόν (π.χ. Hewlett Packard εκτυπωτές ως βασικό προϊόν και μελάνια, χαρτιά ως αναλώσιμα).

Μέσα στον 20<sup>ο</sup> αιώνα έκαναν την εμφάνισή τους αρκετά πρωτοποριακά για την εποχή τους μοντέλα από διάφορες εταιρείες συμπεριλαμβανομένων των McDonald's, Toyota, Wall-Mart, Federal Express, Dell Computer και άλλων. Στα μέσα της δεκαετίας του '90 έκαναν την εμφάνισή τους οι πρώτες dot-com επιχειρήσεις που με τη σειρά τους εισήγαγαν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο: το ηλεκτρονικό επιχειρηματικό μοντέλο (e-business model).

### 2.2.3.3 Ηλεκτρονικά Επιχειρηματικά μοντέλα

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της Στρατηγικής ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Πιο συγκεκριμένα, το ΗΕΜ σχετίζεται με τις δικτυακές και λοιπές τεχνολογικές λύσεις που ενδεχομένως να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση στην προσπάθεια υποστήριξης τόσο της στρατηγικής της όσο και της αλυσίδας αξίας της, συμπεριλαμβανομένων και

των συνεργατών της, με στόχο τη δημιουργία αξίας τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της.

Συνεπώς, το ΗΕΜ περιλαμβάνει λήψεις αποφάσεων σχετικών με:

- Τύπο και βαθμό ολοκλήρωσης δραστηριοτήτων
- Ποιότητα και μορφολογία του “περιβάλλοντος” επικοινωνίας με το πελάτη
- Θέση της εταιρείας στο υπό σχεδίαση επιχειρηματικό δίκτυο (προμηθευτές, διανομείς κ.α)
- Θέση της εταιρείας στην αλυσίδα αξίας του κλάδου.

Για τα ηλεκτρονικά επιχειρηματικά μοντέλα θα πραγματοποιηθεί εκτενής αναφορά στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο.

#### **2.2.4 Το Διαδίκτυο - Internet**

Θα ήταν συνετό, αρχικά, να αποσαφηνιστούν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του Διαδικτύου βοηθώντας έτσι στη καλύτερη κατανόηση των συνεπειών της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στις σημερινές επιχειρήσεις. Αρχικά, ο τρόπος εκπομπής του Internet προς το αγοραστικό κοινό διαφέρει κατά πολύ από τις παραδοσιακές μεθόδους εκπομπής όπως για παράδειγμα, μέσω της τηλεόρασης και του ραδιοφώνου (βλ. Πίνακα 2.2).

**Πίνακας 2. 2:Χαρακτηριστικά του Internet έναντι προγενέστερων καναλιών εκπομπής.**

Internet	Προγενέστερα κανάλια εκπομπής (TV, Radio)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επικοινωνία πολλών με πολλούς (Many to Many model).</li> <li>▪ Αμφίδρομη επικοινωνία (two way communication).</li> <li>▪ Αλληλεπίδραση καταναλωτών με intelligent agents<sup>1</sup>.</li> <li>▪ Φιλικόί δικτυακοί τόποι, προσαρμοσμένοι στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του εκάστοτε πελάτη (user friendly sites, GUI customization).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επικοινωνία ενός με πολλούς (One to Many model)</li> <li>▪ Μονόδρομη επικοινωνία (one way communication)</li> <li>▪ Ένας τρόπος επικοινωνίας για όλους.</li> </ul>

Στη πλειοψηφία των B2B και B2C συστημάτων το Internet χρησιμοποιείται ως δίαυλος επικοινωνίας και ουσιαστικά παίζει το ρόλο του πληροφοριακού συστήματος. Αγοραστές και πωλητές συναλλάσσονται ανεξαρτήτως τοποθεσίας (transaction), έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν καθ'όλη τη διάρκεια της παραγγελίας (communication), παρατηρούν την εξέλιξη αυτής (tracking) ενώ μπορούν να λάβουν και τυχόν υποστήριξη, ηλεκτρονικά, μετά την ολοκλήρωση της παραγγελίας (after sales service).

#### 2.2.4.1 Το Internet από τη πλευρά του Καταναλωτή

Το Internet αποτελεί αστείρευτη πηγή πληροφοριών, γεγονός που έδωσε σημαντική ισχύ στο καταναλωτικό κοινό καθώς μπορεί πλέον, πιο έγκυρα και έγκαιρα να ενημερώνεται για προϊόντα, υπηρεσίες, να συγκρίνει τιμές και τελικά να εκτελεί συναλλαγές μέσω του Διαδικτύου. Το αγοραστικό κοινό συνεπώς είναι πιο συνειδητοποιημένο και αναπόφευκτα πιο απαιτητικό.

<sup>1</sup> Ειδικές διαδικτυακές εφαρμογές οι οποίες αναλαμβάνουν να αναζητήσουν στο Internet χρήσιμα στοιχεία και πληροφορίες με βάση τα ενδιαφέροντα και το πεδίο εργασίας του χρήστη.

Στη νέα πραγματικότητα της ηλεκτρονικής αγοράς ήταν εύλογο να προκύψουν νέα ζητήματα που αφορούσαν κυρίως σε θέματα ασφάλειας και προστασίας προσωπικών δεδομένων. Η εταιρείες που στράφηκαν σε αυτή τη νεοσυσταθείσα αγορά έδωσαν μεγάλη έμφαση και κατέληξαν σε υψηλού κόστους επενδύσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν ασφαλείς συναλλαγές και ανταλλαγές δεδομένων μέσω του Internet. Άλλωστε το ζήτημα εμπιστοσύνης είναι από τα βασικότερα σε μια τόσο νέα και προφανώς απρόβλεπτη αγορά. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που εταιρείες με ισχυρό όνομα μπράντας κατάφεραν να εδραιωθούν ευκολότερα στο ηλεκτρονικό εμπόριο ως πιο αξιόπιστες.

Συνοπτικά, ορισμένοι παράγοντες που είναι δυνατό να επηρεάσουν τις μελλοντικές συναλλαγές ενός πελάτη με έναν προμηθευτή είναι οι ακόλουθοι:

- Η φήμη του προμηθευτή
- Οι απαιτήσεις του πελάτη σε θέματα ασφάλειας
- Η εμπιστοσύνη ως προς τον προμηθευτή
- Η διακριτικότητα του προμηθευτή
- Η ακρίβεια, ή ευκολία και η σχολαστικότητα στην ολοκλήρωση μιας παραγγελίας
- Η κάθε μορφής πελατειακές σχέσεις που εφαρμόζει ο προμηθευτής
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των διαφωνιών
- Επακόλουθες επικοινωνίες του προμηθευτή με τον πελάτη
- Τυχόν επικοινωνία άλλων προμηθευτών με τον πελάτη στους οποίους είχαν κοινοποιηθεί πληροφορίες σχετικές με αυτόν, μέσω της τελευταίας του συναλλαγής.

#### 2.2.4.2 Το Internet από τη πλευρά της Επιχείρησης

Η χρήση του Διαδικτύου έχει έναν ισχυρό αντίκτυπο και στον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών που αποφασίζουν να διεισδύσουν στο ηλεκτρονικό «επιχειρείν». Η οργανωτική δομή όλης της επιχείρησης υφίσταται αλλαγές, ενώ εμπόδια και περιορισμοί του παρελθόντος είναι πιθανό να εξαλειφθούν. Μέσω του Διαδικτύου, εμφανίζεται μιας πρώτης τάξης ευκαιρία για διείσδυση σε νέες αγορές απρόσιτες μέχρι σήμερα, κυρίως λόγω γεωγραφικής θέσης. Άλλωστε, η παρουσία του Διαδικτύου ήταν και ένας πρώτος λόγος που οδήγησε στην παγκοσμιοποίηση. Διαδικτυακά, οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούν να προσεγγίσουν όχι μόνο νέους πελάτες αλλά και νέους προμηθευτές μειώνοντας έτσι τη διαπραγματευτική ισχύ των παραδοσιακών προμηθευτών. Παράλληλα, η ροή πληροφοριών είναι συνεχής και εύκολα προσβάσιμη. Η ανάδραση πληροφοριών που λαμβάνει η επιχείρηση από τους χρήστες του Διαδικτύου είναι υψίστης σημασίας μιας και έτσι της δίνεται η δυνατότητα να αντιληφθεί καλύτερα τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού. Η πληροφορία διαχέεται μέσα στον οργανισμό γρήγορα και εύκολα σε ηλεκτρονική μορφή και η αντίδραση είναι άμεση. Η ανταλλαγή πληροφοριών πραγματοποιείται και με τους εξωτερικούς συνεργάτες (B2B) για καλύτερα αποτελέσματα συνεργασίας, γρηγορότερη απόκριση στην αγορά (time to market) ενώ μέσω αυτής της άμεσης επικοινωνίας είναι επιτρεπτή η υιοθέτηση JIT (Just in Time) συστημάτων.

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

1. Wheelen T. L. & Hunger J.D. (2004). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson Prentice Hall.
2. Timmers (1999): Timmers, P. (1999), *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, UK.
3. Rappa, M. (2000) *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, [digitalenterprise.org/models/models.html](http://digitalenterprise.org/models/models.html) (τελευταία πρόσβαση στις 12 Σεπτεμβρίου 2005).
4. Simon, R., (1999), *Performance Measurement & Control systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall(New Jersey).



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν»

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε όλη τη διάρκεια της αναζήτησης πληροφοριών για τα ΜΗΕ δεν εντοπίστηκε ένας γενικός ορισμός για το τι πραγματικά είναι ένα τέτοιο μοντέλο. Παρ' όλ' αυτά, οι περισσότερες προσεγγίσεις έκαναν λόγο για τρεις βασικούς στόχους των μοντέλων (Rappa 2000, Timmers 1999):

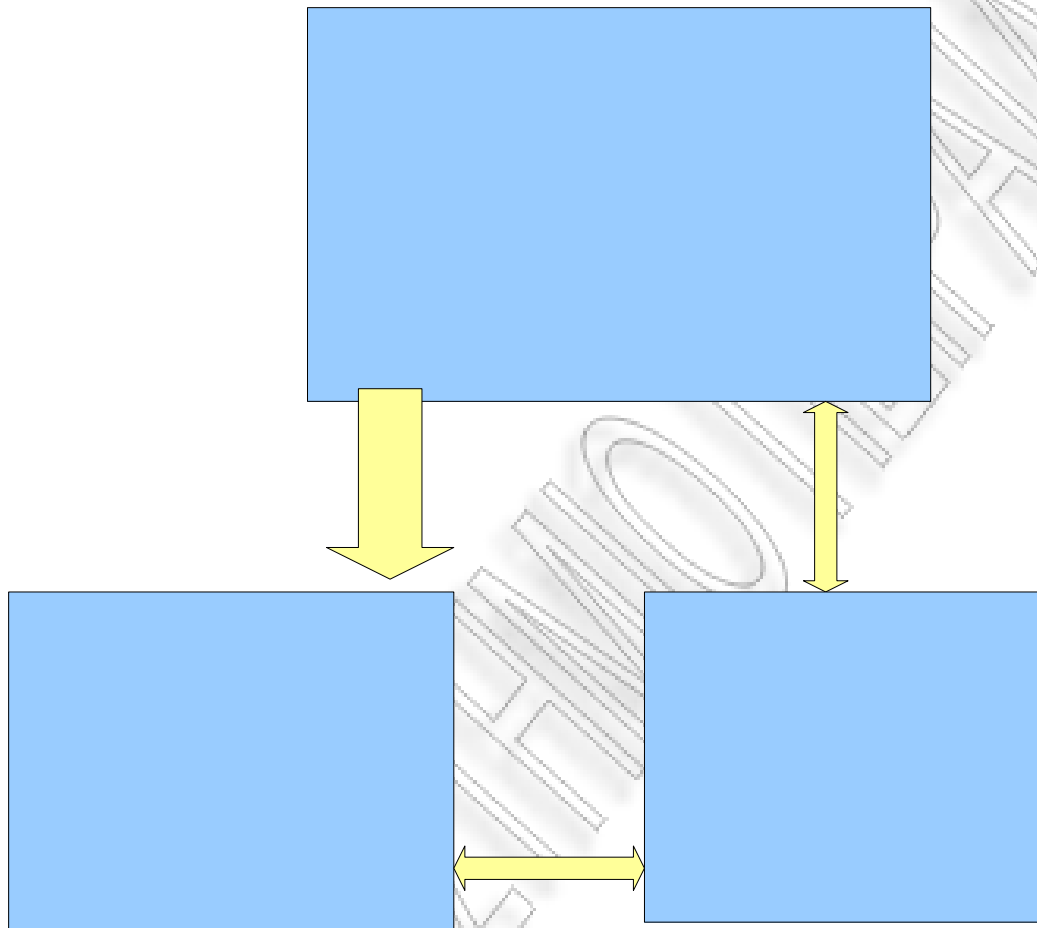
- Ο προσδιορισμός του μηχανισμού ροής των προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών ,
- Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες,
- Η κερδοφορία για την ίδια την επιχείρηση.

##### 3.1.1 Σχέση μεταξύ Επιχειρηματικών μοντέλων και Στρατηγικής.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο, από μόνο του δεν παρέχει επαρκή στοιχεία που να βοηθούν στην κατανόηση της αποστολής της εμπλεκόμενης επιχείρησης. Πρέπει να είναι γνωστή επιπρόσθετα, η στρατηγική που ακολουθεί, προκειμένου να είναι ευφικτή η αξιολόγηση της εμπορικής βιωσιμότητας καθώς και η απάντηση σε ερωτήματα όπως: πώς δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; ποια η θέση της επιχείρησης στην αγορά; ποιο το marketing mix; ποια στρατηγική ακολουθείται; Ο Timmers για το σκοπό αυτό, έχει εισάγει μια νέα έννοια με την ονομασία μοντέλο μάρκετινγκ



(Marketing model), η οποία περιλαμβάνει τόσο το επιχειρηματικό μοντέλο, όσο και τη στρατηγική που ακολουθεί η υπό εξέταση επιχείρηση.



**Επιχειρ**

α που δημιο  
α που λαμβό  
η της εταιρε

-Η παρουσία και το  
συνεργασίας με άλλ

Σχήμα 3. 1: Σχέση επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγικής

### 3.1.2 Οι διαστάσεις του επιχειρηματικού μοντέλου

Παρά το γεγονός πως στο θέμα του ορισμού των επιχειρηματικών μοντέλων εντοπίστηκαν διάφορες προσεγγίσεις, στην αναζήτηση των βασικών στοιχείων που συντελούν ένα τέτοιο μοντέλο και αποτελούν τη βάση ανάπτυξης του υπάρχει μια γενικότερη σύγκλιση απόψεων από τους περισσότερους συγγραφείς. Έτσι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα επιχειρηματικό

## Δομή και Στρατηγική

μοντέλο (και συνεπώς και ένα μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν) είναι τα ακόλουθα:

- Δομή της αγοράς (συμμετέχοντες, ρόλοι, στόχοι, δυνατότητες),
- Καταμερισμός αξίας (για πελάτες και συνεργάτες),
- Εμβέλεια (τμήμα της αγοράς),
- Ενέργειες και διαδικασίες, μορφές αλληλεπίδρασης,
- Κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (δυνατότητες, ενεργητικό εταιρείας),
- Τιμολογιακή πολιτική και ροή εσόδων,
- Στρατηγική (συμμαχίες, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, θέση στην αλυσίδα αξίας),
- Κανονισμοί – νομοθεσίες,
- Τεχνολογία.

### **3.2 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ»**

Με βάση την προηγούμενη παράγραφο, έγινε αντιληπτό, ότι τα Μοντέλα Ηλεκτρονικού «επιχειρείν» (γενικότερα τα επιχειρηματικά μοντέλα) αποτελούν πολυδιάστατες οντότητες. Αυτός είναι και ένας λόγος που διάφοροι συγγραφείς έχουν ταξινομήσει τα μοντέλα αυτά με διαφορετικούς τρόπους δίνοντας ο καθένας τους, έμφαση σε κάποια συγκεκριμένη διάσταση. Έτσι, ο Timmers ξεχωρίζει 11 διακριτές κατηγορίες e-business models οι οποίες διαφέρουν στο βαθμό λειτουργικής ολοκλήρωσης και καινοτομίας.[2] Ο Rappa, με τη σειρά του, στηρίζεται σε 9 διαφορετικές κατηγορίες, δίνοντας έμφαση στην πηγή εσόδων της εταιρείας.[3] Ο Tapscott διαχωρίζει τα μοντέλα σε 5 κατηγορίες,

βασιζόμενος στις διάφορες μορφές εταιρικών δικτύων που αναπτύσσονται.[6]

Για τις παραπάνω τρεις προσεγγίσεις θα γίνει εκτενής ανάλυση στη συνέχεια.

Πέραν αυτών υπάρχουν και άλλες προσεγγίσεις οι οποίες αναφέρονται ενδεικτικά στον παρακάτω πίνακα (βλ. πίνακας 3.1):

**Πίνακας 3. 1: Διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την ταξινόμηση των μοντέλων**

Ερευνητές	Προσέγγιση
Afuah & Tucci (2001)	5 κατηγορίες: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ απλού περιεχόμενου</li><li>▪ εμπορικών συναλλαγών</li><li>▪ επικοινωνίας</li><li>▪ συνεργασίας</li><li>▪ κοινότητες</li></ul>
Osterwalder & Pigneur (2002)	Με βάση 4 κύριους πυλώνες : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ καινοτομία προϊόντος</li><li>▪ πελατειακές σχέσεις</li><li>▪ χρηματοοικονομικοί παράγοντες</li><li>▪ διαχείριση - διοίκηση</li></ul>

### 3.2.1 Η προσέγγιση του Timmers

#### 3.2.1.1 Αλυσίδες αξίας και επιχειρηματικά μοντέλα

Μια συστημική προσέγγιση για την αναγνώριση των μηχανισμών των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να βασιστεί στη λεπτομερή μελέτη της αλυσίδας αξίας, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διάσπασης και αναδόμησης. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα που προσδίδουν αξία, ενώ είναι πιθανό να αναγνωριστούν συνθήκες που να επιτρέπουν τη ροή πληροφοριών κατά μήκος της αλυσίδας. Η μέθοδος αυτή λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα δημιουργίας μιας νέας ηλεκτρονικής αγοράς ανοικτής (απευθύνεται σε αόριστους αγοραστές και πωλητές) ή ημί-

ανοικτής (ένας αγοραστής πολλοί πωλητές, και αντίστροφα). Ακολουθεί επεξήγηση της μεθόδου αναλυτικά:

- Διάσπαση της αλυσίδας αξίας σημαίνει η πλήρης αναγνώριση των μερών που απαρτίζουν την αλυσίδα όπως αυτά έχουν αναλυθεί από τον Porter (1985). [1] Ο M. Porter έχει διαχωρίσει την αλυσίδα σε 9 διακριτά μέρη: Κύρια μέρη: Διαχείριση Εισερχομένων Υλικών, Διαδικασίες, Διαχείριση Εξερχομένων Υλικών, Πωλήσεις κ' Μάρκετινγκ, Υπηρεσίες. Βοηθητικά μέρη: Ανάπτυξη Τεχνολογίας, Διαχείριση Προμηθειών, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Οργανωσιακή Δομή.



Σχήμα 3. 2: Επιχειρησιακή Αλυσίδα Αξίας

- Εντοπισμός μεθόδων αλληλεπίδρασης, οι οποίες μπορεί να είναι 1 προς 1, 1 προς πολλούς, πολλοί προς 1, πολλοί προς πολλούς. Να σημειωθεί πως το 1 προς 1 σημασιολογικά υποδεικνύει την απαρίθμηση των μελών

που συμμετέχουν και δεν πρέπει να συγχέεται με το 1 προς 1 μάρκετινγκ. Επίσης, οι έννοια των πολλών αναφέρεται στο ότι η πληροφορία από πολλές πηγές συγχωνεύεται.

- Αναδόμηση της αλυσίδας αξίας. Αναφέρεται σε ενσωμάτωση συστημάτων επεξεργασίας και ροής πληροφοριών κατά μήκος διαφόρων τμημάτων της αλυσίδας. Οι συμμετέχοντες είναι τα διάφορα τμήματα της αλυσίδας ενώ οι διάφορες μέθοδοι αλληλεπίδρασης που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο βήμα προκύπτουν ανάμεσα στα τμήματα αυτά.

Έτσι, πιθανοί μηχανισμοί μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» μπορούν να προκύψουν κατά τη σύνδεση των ανωτέρω αναφερόμενων μεθόδων αλληλεπίδρασης, με ένα τμήμα της αλυσίδας αξίας. Παραδείγματος χάριν, ένα ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) αποτελεί αλληλεπίδραση τύπου 1 προς 1 στο τομέα Μάρκετινγκ και Πωλήσεις της αλυσίδας αξίας. Η επιχείρηση αποτελεί τον έναν συμβαλλόμενο και ο πελάτης τον άλλο. Οι πελάτες μπορεί να είναι πολλοί αλλά σε κάθε συναλλαγή μετέχει ένας κάθε φορά οπότε το σύστημα δέχεται πληροφορίες μόνο από αυτόν. Αντίθετα, σε έναν δικτυακό τόπο δημοπρασιών (e-auction) μπορεί, ο πωλητής να είναι ένας, αλλά οι ενδιαφερόμενοι αγοραστές πολλοί. Οι προσφορές – πληροφορίες των πελατών συγχωνεύονται και τελικά την αγορά εκτελεί αυτός με τη καλύτερη προσφορά. Η αλληλεπίδραση σε αυτή τη περίπτωση είναι τύπου 1 προς πολλούς. Τέλος, ένα ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο (e-mall) μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από N ηλεκτρονικά καταστήματα. Ένα τέτοιο σύστημα αποτελείται από πολλούς που προσφέρουν ένα συγκεκριμένο προϊόν και έναν ενδιαφερόμενο, συνεπώς παρατηρείται αλληλεπίδραση πολλών προς 1, στο τομέα μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Εκ των προτέρων, η βιωσιμότητα, από τεχνικής άποψης, του επιχειρηματικού μοντέλου εξαρτάται από το βαθμό προσαρμογής και εξάπλωσης των νέων συστημάτων (integration), την εφικτότητα αλληλεπίδρασης με τους εξωτερικούς συνεργάτες και την πραγμάτωση των επιμέρους λειτουργιών. Από την άλλη, η εμπορική επιβίωση κάθε μοντέλου είναι μια άλλη υπόθεση και εξαρτάται κυρίως από τη σωστή επιλογή της στρατηγικής.

Μελετώντας επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ήδη εφαρμόσει ένα μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν», προκύπτουν ορισμένα βασικά συμπεράσματα:

- Η πληροφορική και η τεχνολογία των επικοινωνιών ενεργοποιούν μια σειρά επιχειρηματικών μοντέλων,
- Οι δυνατότητες της τεχνολογίας είναι μόνο ένας από τους πολλούς παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου,
- Η τεχνολογία από μόνη της, δεν δύναται να παρέχει επαρκείς οδηγίες για την επιλογή αυτή, σε εμπορικούς όρους,
- Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων μοντέλων,
- Αρκετά υποθετικά μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» δεν έχουν δοκιμαστεί στην πράξη.

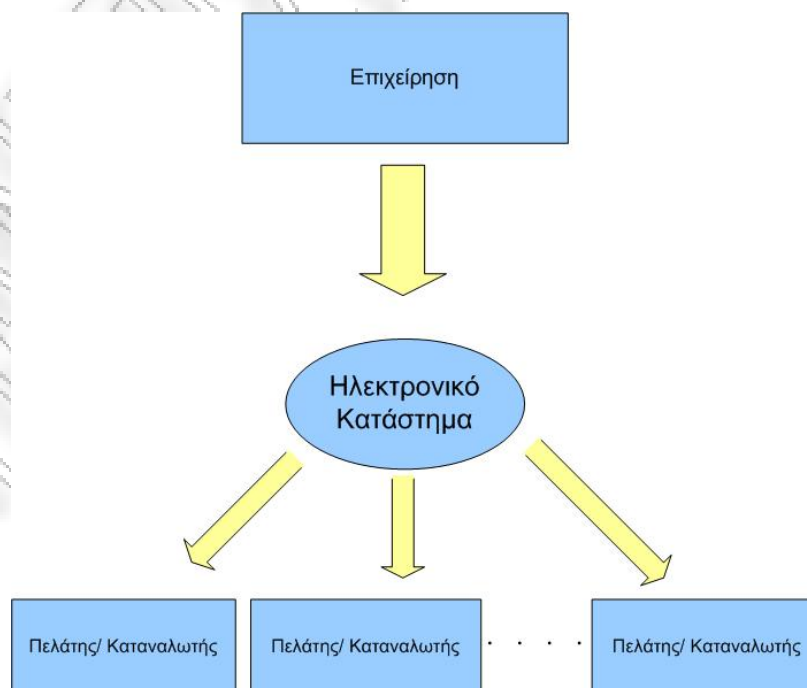
Έτσι, ενώ γίνεται λόγος για πλήθος μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» στη πράξη ο αριθμός αυτών που έχουν δοκιμαστεί (πειραματικά και εμπορικά) στην πραγματική αγορά είναι περιορισμένος. Με αυτή τη λογική, προκύπτει ο διαχωρισμός των μοντέλων σε 11 διακριτές κατηγορίες, έχοντας πάντα ως

γνώμονα το βαθμό τεχνολογικής καινοτομίας (Degree of Innovation) και το μέγεθος λειτουργικής ολοκλήρωσης (Functional Integration).

### 3.2.1.2 Κατηγορίες μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» κατά Timmers

#### 3.2.1.2.1 Ηλεκτρονικά Καταστήματα (e-shops)

Τα ηλεκτρονικά καταστήματα αποτελούν σημεία προώθησης και πώλησης αγαθών μέσω του Διαδικτύου και λειτουργούν είτε ως υποκαταστήματα των υφιστάμενων φυσικών καταστημάτων (brick and mortar), είτε ως μοναδικά σημεία πώλησης των προϊόντων μιας επιχείρησης. Στη πρώτη περίπτωση, που υπάρχει συγκερασμός φυσικής και ηλεκτρονικής διάστασης για μια επιχείρηση, γίνεται λόγος για click and mortar επιχειρήσεις.



**Σχήμα 3. 3: Μοντέλο ηλεκτρονικού καταστήματος**

Οι βασικές λειτουργίες που υλοποιούνται ή δύνανται να υλοποιούνται σε Ηλεκτρονικά Καταστήματα είναι:

- Ηλεκτρονική προβολή και διαφήμιση,
- Δυναμική αναζήτηση προϊόντων,
- Ηλεκτρονική υποβολή παραγγελιών,
- Ηλεκτρονικές πληρωμές,
- Ηλεκτρονική παράδοση προϊόντων,
- Παρακολούθηση της κατάστασης παραγγελίας (tracking),
- Ολοκληρωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών.

Η υιοθέτηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου έχει να επιδείξει οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον καταναλωτή.

Συγκεκριμένα τα οφέλη είναι:

A) Για την επιχείρηση:

- Βελτίωση της φήμης και ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας της επιχείρησης, με σχετικά μειωμένο κόστος,
- Ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αυξημένη πιθανότητα νέων αγορών,
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης συναλλαγών 24 ώρες το εικοσιτετράωρο (twenty-four-seven),
- Ανάλυση συμπεριφοράς καταναλωτών και δυνατότητα παροχής προσαρμοζόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (customers feedback),



- Εμφάνιση νέων πηγών εσόδων, π.χ : έσοδα από διαφημίσεις εντός του δικτυακού τόπου της επιχείρησης.

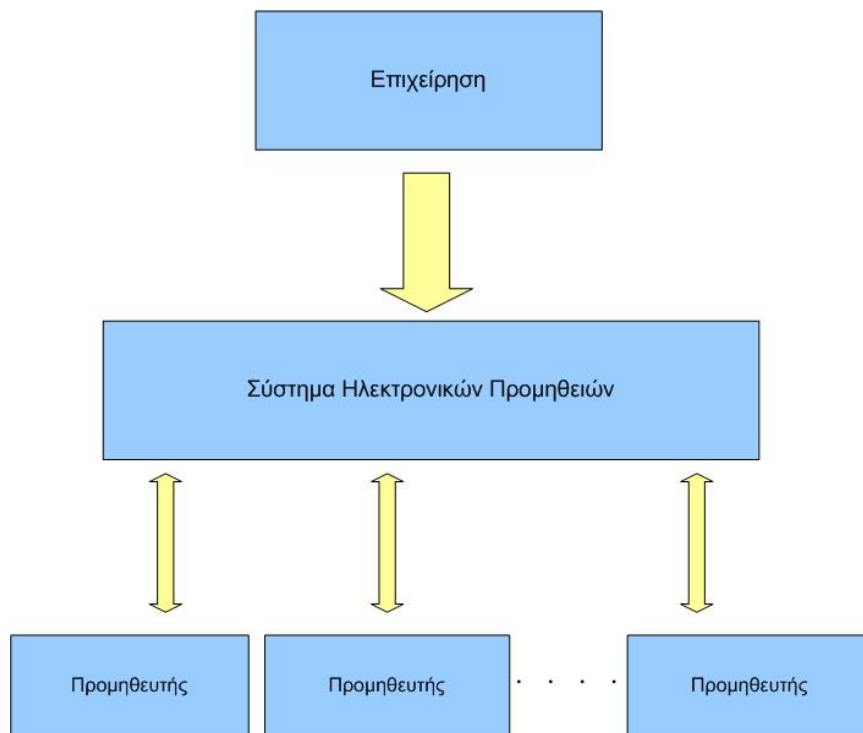
B) Για τον πελάτη:

- Χαμηλότερες τιμές προϊόντων,
- Περισσότερες επιλογές,
- Καλύτερη πληροφόρηση,
- Μεγαλύτερη άνεση σε θέματα επιλογής, παραγγελίας και αποστολής και μάλιστα σε 24ωρη βάση.

Η έμφαση στο 1 προς 1 μάρκετινγκ μπορεί να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τα πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές καθώς έτσι ο πελάτης θα επιτύχει ακόμα χαμηλότερες τιμές αγοράς, ενώ παράλληλα υψώνεται το κόστος μετακίνησης για τον ίδιο (switching costs), γεγονός που ευνοεί την επιχείρηση. Η παρουσία τέτοιων μοντέλων λαμβάνει χώρα κατά κύριο λόγο σε B2C λειτουργίες. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών στον ελληνικό χώρο είναι το “e-shop” ([www.e-shop.gr](http://www.e-shop.gr)) και το “πλαίσιο” ([www.plaisio.gr](http://www.plaisio.gr)).

#### 3.2.1.2.2 Ηλεκτρονικές Προμήθειες (e-procurement)

Οι ηλεκτρονικές Προμήθειες αποτελούν εφαρμογές που υλοποιούνται κυρίως από μεγάλες εταιρείες ή δημόσιους οργανισμούς για την αυτοματοποίηση της διαχείρισης των προμηθειών τους μέσω του Διαδικτύου ή ιδιωτικών εξωτερικών γραμμών (extranets).



**Σχήμα 3. 4: Μοντέλο ηλεκτρονικών προμηθειών**

*Οι λειτουργίες αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου είναι:*

- Παρουσίαση καταλόγων προϊόντων,
- Διαχείριση παραγγελιών,
- Διαχείριση πληρωμών,
- Μηχανισμός αξιολόγησης προσφορών.

Το μοντέλο αυτό εμφανίζεται αποκλειστικά σε B2B λειτουργίες καθώς οι συμβαλλόμενοι είναι οι επιχειρήσεις και οι προμηθευτές τους. Η μορφή αλληλεπίδρασης είναι τύπου πολλών προς έναν (many to one). Και σε αυτή τη περίπτωση επωφελούνται και οι δύο πλευρές που συμμετέχουν:

*A) Για την επιχείρηση τα οφέλη είναι:*

- Μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής προμηθευτών,
- Χαμηλότερο κόστος, καλύτερη ποιότητα και βελτιωμένες παράμετροι παράδοσης των υλικών,

- Μείωση του χρόνου και του κόστους της ίδιας της διαδικασίας εύρεσης προμηθευτών.

*B) Για τους προμηθευτές τα οφέλη είναι:*

- Περισσότερες ευκαιρίες συνεργασίας, σε παγκόσμια κλίμακα,
- Χαμηλότερο κόστος έκδοσης προσφορών,
- Χαμηλότερο κόστος συνεργασίας,
- Δυνατότητα συνεργασίας με άλλους προμηθευτές για ευνοϊκή προσφορά στον ίδιο πελάτη-επιχείρηση (collaborative tendering).

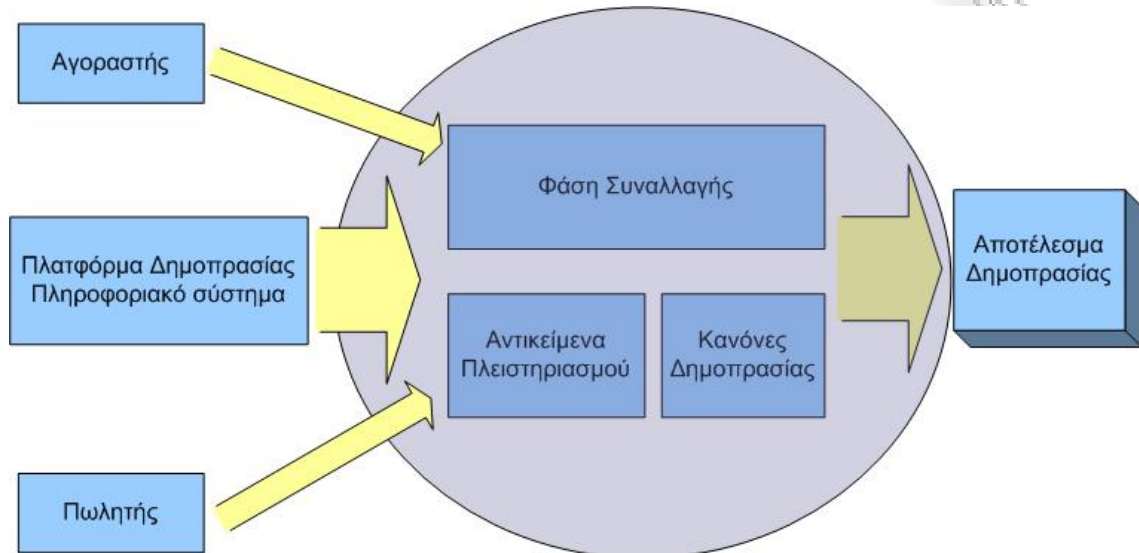
### *3.2.1.2.3 Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες (e-Auctions)*

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες αποτελούν μια νέα μορφή ηλεκτρονικής αγοράς όπου παρέχεται η δυνατότητα τόσο στους πωλητές να προσφέρουν τα προϊόντα τους όσο και στους αγοραστές να θέσουν οικονομική προσφορά για τα προϊόντα αυτά μέσω του Διαδικτύου. Οι πηγές εισοδήματος για τον παροχέα της πλατφόρμας δημοπρασιών μπορεί να είναι η πώληση της τεχνολογίας της πλατφόρμας αυτής, μια επιβάρυνση επί των συναλλαγών και η διαφήμιση. Η λογική του μοντέλου αυτού είναι τύπου ενός προς πολλούς (one to many).

Μια δημοπρασία στο Διαδίκτυο μπορεί να προσφέρει ολοκλήρωση του μηχανισμού προσφοράς τιμής με την ηλεκτρονική προσφορά συμβολαίων, την παροχή εγγυημένων υπηρεσιών συναλλαγών καθώς και τη παράδοση του αγαθού στον αγοραστή – νικητή της δημοπρασίας.

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ ιδιωτών, μεταξύ επιχειρήσεων και ιδιωτών, ή μεταξύ επιχειρήσεων. Κλασικά παραδείγματα

αυτου του μοντέλου είναι το e-bay (www.e-bay.com), το fleamarket (www.fleamarket.gr) κ.α.



Σχήμα 3. 5: Μοντέλο ηλεκτρονικών δημοπρασιών

#### 3.2.1.2.4 Ηλεκτρονικά Εμπορικά Κέντρα (e-Mall)

Το Ηλεκτρονικό Εμπορικό Κέντρο είναι μια ανοικτή ηλεκτρονική αγορά αποτελούμενη από διαφορετικά ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops) που βρίσκονται στον ίδιο ιδεατό χώρο, ο οποίος προσφέρεται από κάποιον ενδιαμέσο διαχειριστή (mall operator) που παρέχει τις υπηρεσίες. Όταν τα επιμέρους ηλεκτρονικά καταστήματα εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς τότε αυτά κέντρα ταιριάζουν περισσότερο σε Κλαδικές ηλεκτρονικές αγορές και μπορούν να ενισχυθούν από εργαλεία και χαρακτηριστικά των εικονικών κοινοτήτων (αναφέρεται στη συνέχεια), όπως

forums, FAQs και άλλα. Τα συμμετέχοντα ηλεκτρονικά καταστήματα καταβάλουν στον ενδιάμεσο διαχειριστή του κέντρου κάποια συνδρομή, ενδεχομένως και ένα μέρος από το έσοδα πωλήσεων στην περίπτωση εκείνη που ο διαχειριστής είναι υπεύθυνος για την ολοκλήρωση των διαδικασιών πληρωμής.



**Σχήμα 3. 6: Μοντέλο ηλεκτρονικών Αγορών**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του συγκεκριμένου μοντέλου συνοψίζονται

στις ακόλουθες:

- Παρουσίαση προϊόντων (Ηλεκτρονικοί κατάλογοι),
- Εξελιγμένος μηχανισμός αναζήτησης προϊόντων και καταστημάτων,
- Δυναμική ενημέρωση,
- Ολοκληρωμένος μηχανισμός πληρωμών,
- Παρακολούθηση παραγγελιών,
- Μηχανισμοί Διαφημίσεων.

A) Τα οφέλη για τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι:

- Χαμηλότερα κόστη και μειωμένη πολυπλοκότητα παρουσίας στο Διαδίκτυο
- Αύξηση πελατών, λόγω αυξημένης κινητικότητας που οφείλεται είτε στο ηχηρό όνομα του ηλεκτρονικού εμπορικού κέντρου, είτε στη παρουσία άλλων δυνατών ηλεκτρονικών καταστημάτων στον ίδιο χώρο,
- Μεγαλύτερη αξιοπιστία και συνεπώς προθυμία για αγορά από τους πελάτες, λόγω του δυνατού ονόματος που φέρει ο διαχειριστής του ηλεκτρονικού κέντρου.

B) Τα αντίστοιχα οφέλη για τους πελάτες είναι:

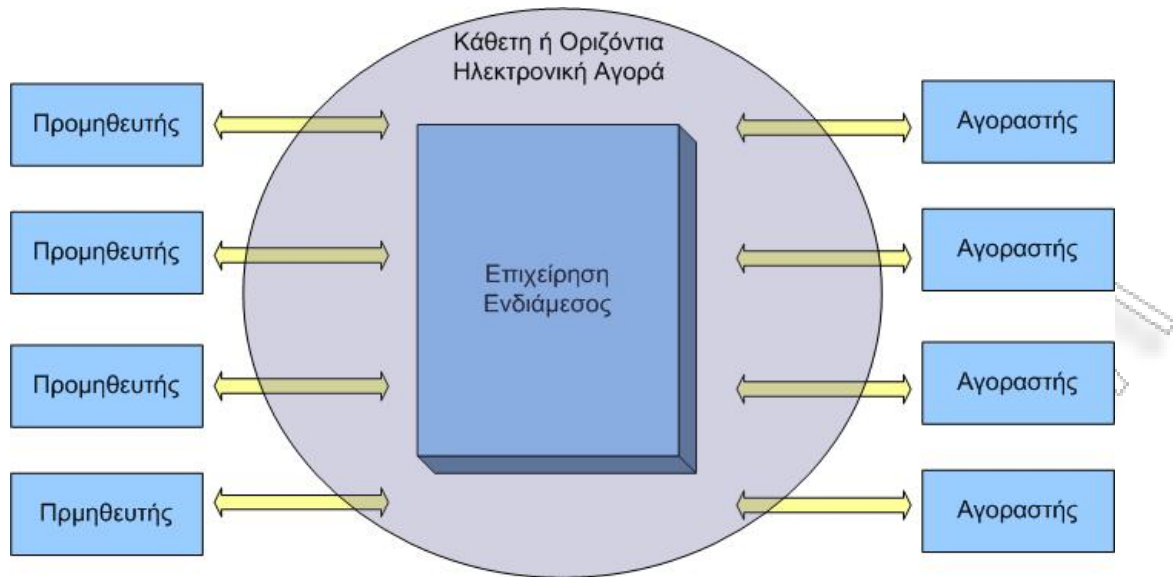
- Ευκολία πρόσβασης σε πλήθος καταστημάτων (one click away) υπό μια κοινή πλατφόρμα,
- Αξιόπιστο σύστημα αγορών που ελέγχεται από ένα γνωστό όνομα (το όνομα της μπράντας του διαχειριστή – ο οποίος και διαχειρίζεται τις συναλλαγές στις περισσότερες περιπτώσεις).

Σήμερα, η εμπορική βιωσιμότητα των ηλεκτρονικών εμπορικών κέντρων τίθεται υπό αμφισβήτηση. Ένας από τους κύριους λόγους είναι πως πλέον οι χρήστες του Διαδικτύου είναι περισσότερο συνειδητοποιημένοι και εξοικειωμένοι με τη χρήση του Διαδικτύου και συνεπώς δεν τους προβληματίζει να αναζητούν από μόνοι τους προϊόντα σε διαφορετικά sites με διαφορετικές επιφάνειες εργασίες. Ακόμα όμως, καθώς το πλεονέκτημα του one click away δεν μπορεί να μεταφραστεί σε φυσικούς όρους, έχει ως συνέπεια η έννοια του εμπορικού κέντρου τελικώς να μην ευσταθεί .

Από την άλλη όμως, παρατηρείται ολοένα και περισσότερες εταιρείες να επιθυμούν την ανάθεση των δικτυακών λειτουργιών τους σε τρίτους (outsourcing) γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην αναζωπύρωση αυτού του μοντέλου.

#### 3.2.1.2.5 Ηλεκτρονικές Αγορές Τρίτης Οντότητας (Third Party Marketplace)

Το επιχειρηματικό μοντέλο αυτής της μορφής υιοθετείται από μια επιχείρηση – ενδιάμεσο που εμπλέκεται μεταξύ αγοραστών και πωλητών – προμηθευτών προκειμένου να δημιουργήσει μια κάθετη κλαδική αγορά (όλοι οι προμηθευτές απευθύνονται στην ίδια αγορά), είτε μια οριζόντια ηλεκτρονική αγορά που εξυπηρετεί σε κοινές λειτουργίες και υπηρεσίες, έναν αριθμό από κλάδους και βιομηχανίες. Αυτή η περίπτωση μοντέλου ευνοεί τις επιχειρήσεις – προμηθευτές που επιθυμούν να εμπιστευτούν εξ' ολοκλήρου την παρουσία τους σε ένα τρίτο πρόσωπο. Έτσι, αυτού του τύπου οι αγορές στην απλούστερή τους μορφή παρέχουν ηλεκτρονικούς καταλόγους των προμηθευτών, είναι δυνατό όμως να διαχειρίζονται ακόμα και τις συναλλαγές, τις παραγγελίες, τις πληρωμές και την ασφάλεια όλων των διαδικασιών.



**Σχήμα 3. 7: Μοντέλο ηλεκτρονικών αγορών τρίτης οντότητας**

Συγκεκριμένα οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την επιχείρηση ενδιάμεσο μπορεί να είναι:

- Δημιουργία ηλεκτρονικών καταλόγων με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των προμηθευτών,
- Τήρηση αρχείου πελατών,
- Εξελιγμένος μηχανισμός αναζήτησης και αξιολόγησης προσφορών για την απόκτηση των προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις των αγοραστών,
- Ολοκλήρωση μερικών ή όλων των διαδικασιών παραγγελιοδοσίας, διαπραγμάτευσης, πληρωμών, παράδοσης και εξυπηρέτησης πελατών,
- Παροχή μηχανισμών ασφάλειας.

#### 3.2.1.2.6 Ιδεατές Κοινότητες (Virtual communities)

Το μοντέλο των Ιδεατών Κοινοτήτων υιοθετείται από μια επιχείρηση ως ένα σημαντικό εργαλείο για τις λειτουργίες του μάρκετινγκ, στηρίζεται στην



απόκτηση πληροφορίας ανάδρασης από τους πελάτες της και υλοποιείται μέσω ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος στο οποίο τα μέλη της κοινότητας προσθέτουν τη πληροφορία τους.

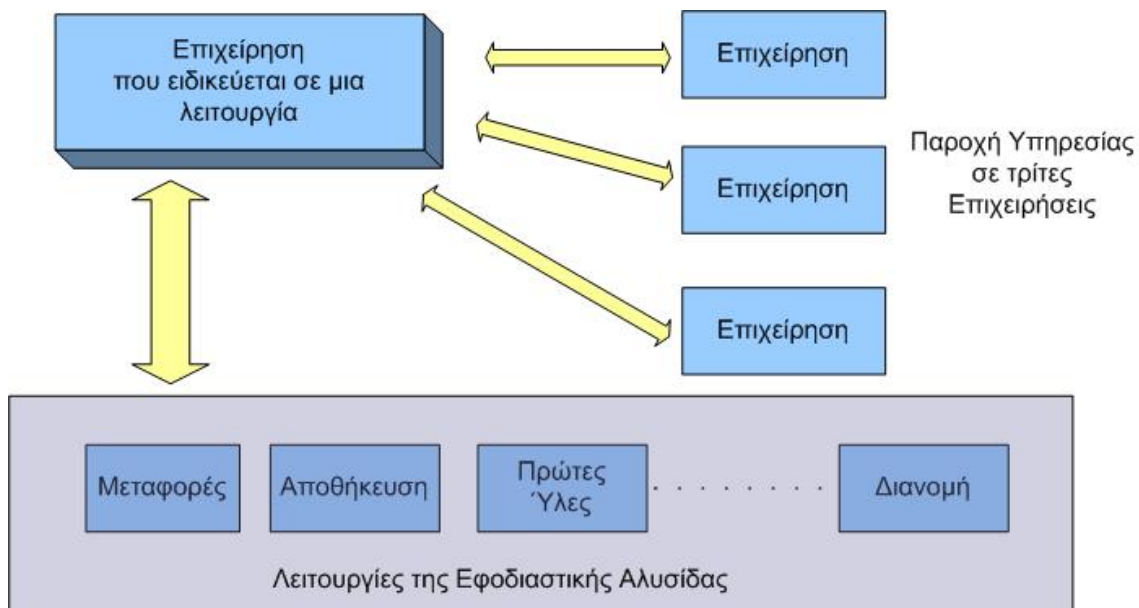
Οι ιδεατές κοινότητες σε επιχειρηματικές χρήσεις αποτελούν, συνήθως, συμπληρωματικά μοντέλα τα οποία μπορούν να προσθέσουν αξία σε οποιοδήποτε από τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν».

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του μοντέλου είναι:

- Μηχανισμοί επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της κοινότητας (forums, Frequently Asked Questions – FAQs , chat groups κ.α),
- Υπηρεσίες αναζήτησης πληροφοριών για το συγκεκριμένο κλάδο – αγορά,
- Υπηρεσίες μικρών αγγελιών,
- Νέα και δημοσιεύσεις που αφορούν το κλάδο ή /και την επιχείρηση.

#### *3.2.1.2.7 Παροχές υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας (Value Chain Service Provider)*

Το μοντέλο παροχής υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας αφορά επιχειρήσεις οι οποίες ειδικεύονται σε μια συγκεκριμένη λειτουργία της αλυσίδας αξιών, όπως είναι οι ηλεκτρονικές πληρωμές (π.χ τράπεζες) ή τα logistics (π.χ μεταφορικές εταιρίες όπως FedEx) και παρέχουν διαδικτυακά τις υπηρεσίες τους σε ενδιαφερόμενες τρίτες επιχειρήσεις. Η πηγή εσόδων γι' αυτό το μοντέλο είναι η αμοιβή, ή ποσοστό επί της αξίας συναλλαγής.



**Σχήμα 3. 8: Μοντέλο παροχής υπηρεσιών αλυσίδας αξίας**

### 3.2.1.2.8 Μοντέλο ολοκλήρωσης της αλυσίδας αξίας (*value chain integration model*)

Με τις νέες συνθήκες γύρω από το ηλεκτρονικό εμπόριο, νέες προσεγγίσεις προκύπτουν στον τομέα διαχείρισης της παραγωγής και της αποθήκης καθώς οι νέοι ενδιάμεσοι προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις, υπηρεσίες συμβούλων επιχειρήσεων και υπηρεσίες λογισμικού για την ανάλυση και το καθορισμό της παραγωγής. Στη περίπτωση δε, που η επιχείρηση – ενδιάμεσος εξειδικεύεται και παρέχει περισσότερες από μια λειτουργίες της αλυσίδας αξιών τότε αντιστοιχεί στο μοντέλο ολοκλήρωσης της αλυσίδας αξίας (*value chain integration model*).

### 3.2.1.2.9 Εικονικά Δίκτυα Συνεργασίας (Collaborative Platform)

Το μοντέλο των ιδεατών οργανισμών παρέχει ένα σύνολο εργαλείων και ένα περιβάλλον πληροφοριών, μέσω πλατφορμών και εικονικών δικτύων συνεργασίας, με στόχο την αποδοτικότερη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες λειτουργίες. Το εικονικό δίκτυο σε έναν κλάδο δύναται να είναι είτε οριζόντιας είτε κάθετης συνεργασίας, όπου εμπλέκονται πελάτες, διανομείς, κατασκευαστές, προμηθευτές και μεταφορείς/εταιρείες logistics.

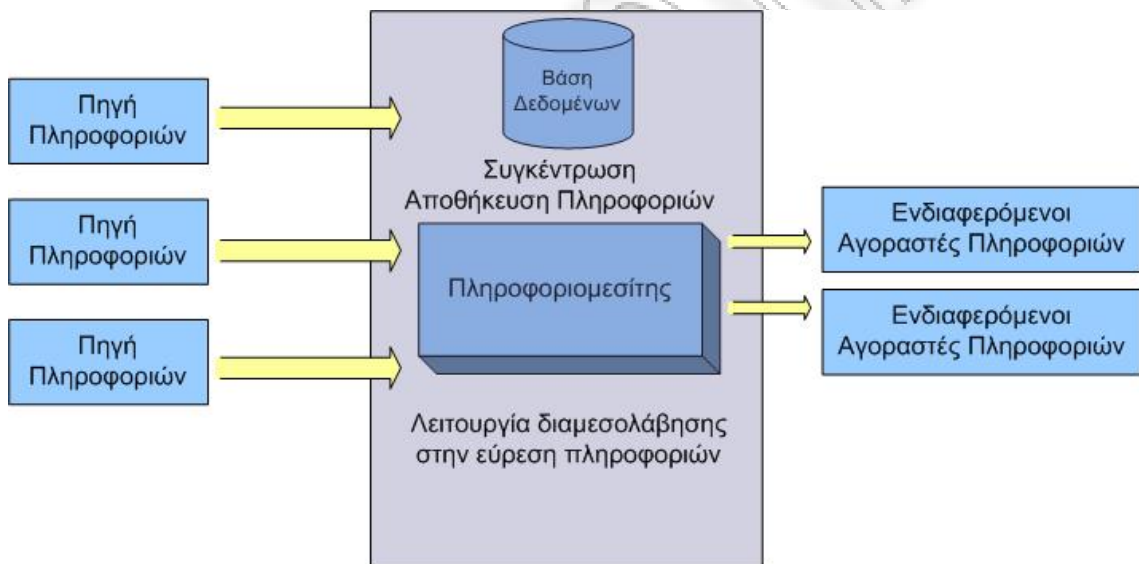
Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε ένα τέτοιο δίκτυο είναι πιθανό να είναι και ανταγωνιστικές μεταξύ τους σε κάποιες περιπτώσεις ενώ να συνεργάζονται σε κάποια συγκεκριμένα έργα. Παραδείγματα ορισμένων τέτοιων περιπτώσεων συνεργασίας είναι:

- Διαδικτυακή συνεργασία σε θέματα σχεδιασμού (design and engineering, δικτυακές CAD εφαρμογές),
- Σύσταση ομάδας συμβούλων από άτομα που προέρχονται από διάφορα τμήματα διαφόρων οργανισμών, δικτυακές συζητήσεις και ροή πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση.

Το μοντέλο αυτό μπορεί, κατά μια έννοια, να θεωρηθεί ως εξελικτικό και εμπλουτισμένο στάδιο του μοντέλου τηλεεργασίας.

3.2.1.2.10 Πάροχοι υπηρεσιών πληροφοριομεσίτευσης (Information Brokerage).  
Έμπιστες τρίτες οντότητες (Trust and other Services).

Οι νέες αυτές υπηρεσίες παροχής πληροφοριών εστιάζουν στην αύξηση της αξίας ενός μεγάλου όγκου διαθέσιμων δεδομένων, όπως, για παράδειγμα, είναι η αναζήτηση πληροφοριών (www.google.com, www.yahoo.com), η δημιουργία προφίλ καταναλωτών, η διαμεσολάβηση για επιχειρηματικές ευκαιρίες, επενδυτικές συμβουλές κ.α.



Σχήμα 3. 9: Μοντέλο παροχής υπηρεσιών πληροφοριομεσίτευσης

Οι λειτουργίες των πάροχων αυτού του είδους πληροφοριών είναι:

- Συγκέντρωση , αποθήκευση και φιλτράρισμα έγκυρων δεδομένων και εμπλουτισμός αυτών με νέα στοιχεία, ώστε να ικανοποιούν με ακρίβεια τις ανάγκες των πελατών,

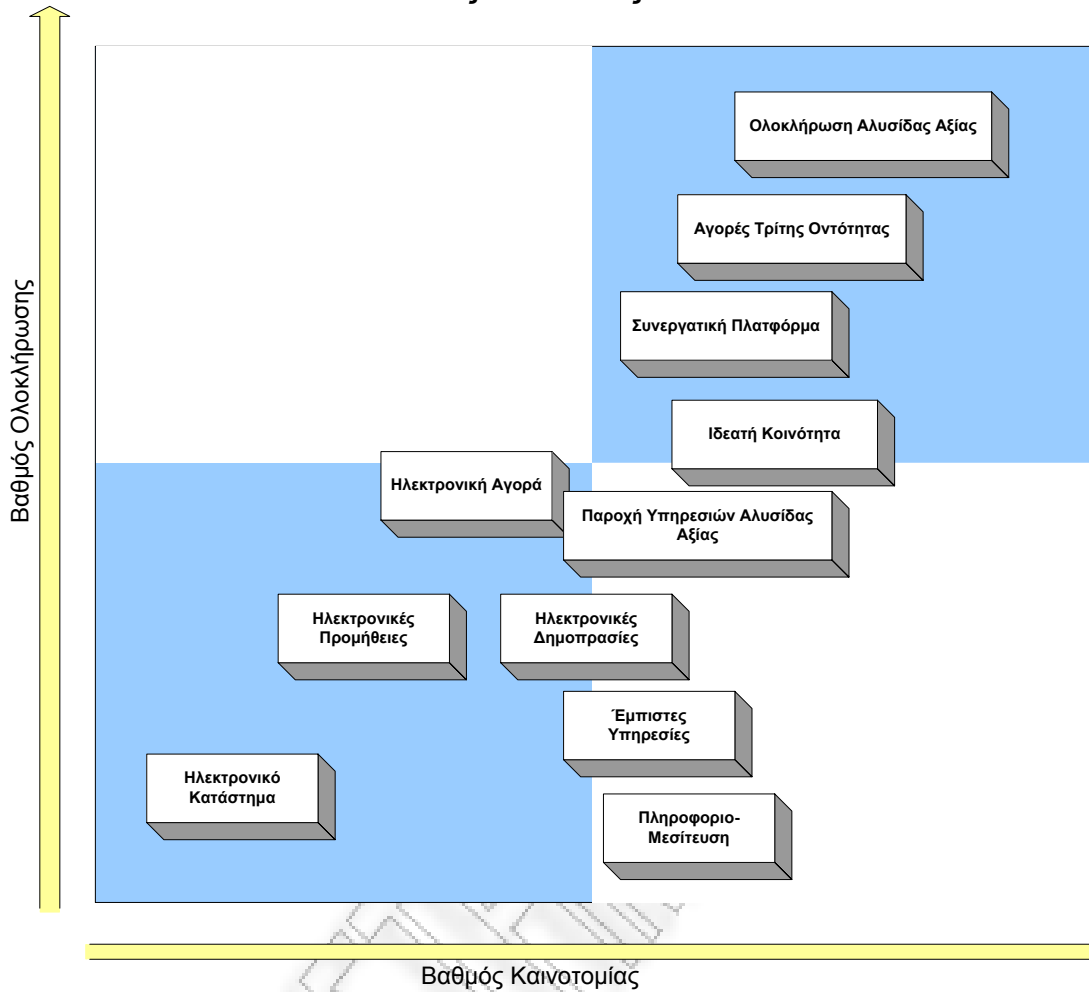
- Μια ειδική κατηγορία υπηρεσιών παρέχεται από έμπιστες τρίτες οντότητες , όπως αρχές πιστοποίησης, κ.α.

Πολλές εταιρείες συμβούλων και αναλυτών αγοράς παρέχουν τις υπηρεσίες τους μέσω του Διαδικτύου, κάνοντας χρήση αυτού του μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Η παροχή πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών αμείβεται μέσω κάποιας συνδρομής των πελατών, είτε με πληρωμή ανά χρήση της υπηρεσίας, είτε ακόμα και μέσω διαφημίσεων στο δικτυακό της τόπο (πιο σύνηθης μέθοδος πληρωμής στις περιπτώσεις των μηχανών αναζήτησης).

### 3.2.1.3 Διαχωρισμός των μοντέλων – Ο πίνακας του Timmers

Έχοντας περιγράψει τους έντεκα τύπους μοντέλων, είναι πλέον εφικτή η αποτύπωση αυτών σε έναν πίνακα δύο διαστάσεων (Πίνακας Timmers, βλ. Πίνακα 3.2). Η πρώτη διάσταση εκφράζει το βαθμό της καινοτομίας, που εκτείνεται από την απλή ηλεκτρονική μεταφορά των παραδοσιακών λειτουργιών μέχρι τα περισσότερο καινοτομικά και πολύπλοκα μοντέλα, όπως είναι για παράδειγμα οι περιπτώσεις ανάθεσης λειτουργιών μέσω δικτύου σε εξωτερικούς συνεργάτες και η διαδυκτιακή συνεργασία καθώς και η εφαρμογή λειτουργιών που δεν υπήρχαν παλαιότερα. Η δεύτερη διάσταση δείχνει το μέγεθος της ολοκλήρωσης των λειτουργιών, ποικίλλοντας από μοντέλα μιας λειτουργίας (π.χ e-shops), μέχρι μοντέλα που καλύπτουν όλες τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας.

Πίνακας 3. 2: Πίνακας Timmers



Στο κάτω αριστερό άκρο του πίνακα (Πίνακας 3.2) βρίσκονται τα βασικά ηλεκτρονικά καταστήματα τα οποία αποτελούν την ηλεκτρονική μεταφορά του παραδοσιακού τρόπου πώλησης αγαθών. Αντίθετα, στην επάνω δεξιά πλευρά εντοπίζονται εκείνα τα μοντέλα που παρουσιάζουν τη μέγιστη λειτουργική ολοκλήρωση, χρησιμοποιούν high-end τεχνολογικά συστήματα και εξαρτώνται ριζικά από τις εξελίξεις στο τομέα της πληροφορικής και των πληροφοριακών συστημάτων. Τέτοια μοντέλα, μέχρι πρότινος δεν ήταν δυνατό να υλοποιηθούν λόγω αδυναμίας της ίδιας της τεχνολογίας. Η παρουσία του Internet, των γρήγορων γραμμών μεταφοράς και η σταδιακή εξοικείωση του κοινού με τις διαδικτυακές εφαρμογές οδήγησε στην απελευθέρωση της ροής πληροφοριών

κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, γεγονός που δημιούργησε προστιθέμενη αξία στις διάφορες λειτουργίες. Μεταξύ των δύο άκρων εμφανίζονται μοντέλα που συνδυάζουν ποικίλως τις τεχνολογικές καινοτομίες με το βαθμό λειτουργικής ολοκλήρωσης. Ορισμένα μοντέλα ενδεχομένως και να προϋπήρχαν στην παραδοσιακή τους μορφή (π.χ έμπιστες πηγές τρίτης οντότητας, TÜV Hellas), η τεχνολογία όμως έδωσε ακόμα μεγαλύτερη αξία στις λειτουργίες που καλύπτουν. [7]

### **3.2.2 Η προσέγγιση του Rappa**

Ο Rappa δίνει ένα διαφορετικό τρόπο διάκρισης των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» στηριζόμενος αποκλειστικά στην πηγή εσόδων που προκύπτει για την επιχείρηση που εφαρμόζει ένα τέτοιο μοντέλο. [3] Με αυτή τη λογική προκύπτουν 9 διακριτές κατηγορίες μοντέλων οι οποίες είναι:

1. Μεσίτες (Brokerage)
2. Διαφήμιση (Advertising)
3. Πληροφοριοδότηση (Infomediary)
4. Εμπορικές Συναλλαγές (Merchant)
5. Κατασκευαστική (Manufacturing)
6. Συνδεδετικό (Affiliate)
7. Κοινότητες (Community)
8. Συνδρομητικά (Subscription)
9. Χρησιμότητα (Utility)

### 3.2.2.1 Κατηγορίες μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» κατά Rappa

#### 3.2.2.1.1 Μεσιτικό μοντέλο

Οι μεσίτες δημιουργούν οι ίδιοι μια ηλεκτρονική αγορά φέρνοντας αγοραστές και πωλητές σε επαφή και αναλαμβάνουν την περάτωση των συναλλαγών. Έτσι, παίζουν συχνά, ένα ρόλο μεσάζοντα σε συναλλαγές τύπου B2B, B2C αλλά ακόμα και C2C (Consumer to Consumer). Ο μεσίτης συνήθως χρεώνει ένα χρηματικό κόμιστρο για κάθε πραγματοποιηθείσα συναλλαγή, βέβαια ο μηχανισμός χρέωσης ποικίλει σε κάθε περίπτωση. Τα μεσιτικά μοντέλα περιλαμβάνουν:

- *Υπηρεσίες ολοκλήρωσης συναλλαγών σε μια συγκεκριμένη Αγορά (Marketplace Exchange):* Η επιχείρηση παρέχει μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών σχετικών με την ολοκλήρωση των συναλλαγών σε μια συγκεκριμένη Αγορά. Η επιχείρηση – μεσίτης μπορεί να επιβαρύνει χρηματικά τον πωλητή αναλογικά με την αξία του πωληθέντος προϊόντος ή να επιβάλει μια συνδρομή μέλους στους εμπλεκόμενους. [www.chemconnect.com]
- *Ολοκλήρωση Αγοράς/Πώλησης (Buy/Sell Fulfillment):* Ο πελάτης ορίζει τα σχετικά με την αγορά ή πώληση ενός προϊόντος (τιμή, τρόπος αποστολής κτλ). Ο μεσίτης χρεώνει τον αγοραστή ή/και πωλητή ένα κόμιστρο συναλλαγής. [www.carsdirect.com]
- *Συστήματα Συλλογής Ζήτησης (Demand Collection Systems):* Αποτελεί ένα πρωτοποριακό σύστημα που εφαρμόστηκε από την εταιρεία



Priceline. Ο ενδιαφερόμενος αγοραστής ορίζει τη δική του τιμή για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και ο μεσίτης φροντίζει για την πραγματοποίηση της συναλλαγής. [www.priceline.com]

- *Δημοπρασίες (Auction Broker)*: Πραγματοποιεί δημοπρασίες για πωλητές (φυσικά πρόσωπα ή επιχειρήσεις). Ο μεσίτης χρεώνει τον πωλητή ένα πάγιο κόμιστρο συν ένα κλιμακωτό μέρος από την αξία της πώλησης. [www.e-bay.com]
- *Μεσίτης Συναλλαγών (Transaction Broker)*: Παρέχει το μηχανισμό πληρωμών στη διαδικασία συναλλαγών μεταξύ αγοραστών και πωλητών. [www.paypal.com]
- *Διανομείς (Distributor)*: Αποτελεί μια εφαρμογή καταλόγου, όπου έρχονται σε επαφή ένας μεγάλος αριθμός κατασκευαστών με αγοραστές (έμποροι, χονδρέμποροι). Ο μεσίτης – επιχείρηση διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ διανομέων και των συνεργατών τους.
- *Πράκτορες Αναζήτησης (search Agents)*: Αποτελούν εφαρμογές που αναζητούν στο Διαδίκτυο για τιμές και διαθεσιμότητα προϊόντων, που ορίζει ο αγοραστής, ή αναζητούν δυσεύρετες πληροφορίες. [www.mysimon.com], [www.skroutz.gr]
- *Ηλεκτρονικά Εμπορικά Κέντρα (e-Malls)*: Φιλοξενούν on-line καταστήματα. Η επιχείρηση, που αναλαμβάνει το 'στήσιμο' ενός τέτοιου

κέντρου, επιβαρύνει τα επιμέρους ηλεκτρονικά καταστήματα που συμμετέχουν, με ορισμένη μηνιαία χρέωση (περιλαμβανομένων και των εξόδων εγκατάστασης της πλατφόρμας) και ενδεχομένως και κάποιας χρέωσης ανά συναλλαγή.

#### 3.2.2.1.2 Διαφημιστικό μοντέλο

Το διαδικτυακό διαφημιστικό μοντέλο αποτελεί την εξέλιξη της διαφήμισης στα μέσα μετάδοσης. Το μέσο μετάδοσης, στην περίπτωση αυτή μια δικτυακή σελίδα, παρέχει ένα περιεχόμενο (όχι απαραίτητα δωρεάν) και υπηρεσίες (π.χ e-mail, forums κ.α) ανακατεμένα με διαφημιστικά μηνύματα. Ο μεταδότης μπορεί να είναι είτε ο δημιουργός του περιεχομένου είτε απλά ένας διανομέας αυτού. Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αποτελεσματικό μόνο στις περιπτώσεις που υπάρχει αθρόα έλευση επισκεπτών ή οι επισκέπτες αποτελούν ένα εξειδικευμένο κομμάτι της αγοράς.

- *Δικτυακές Πύλες (Portals):* Αποτελούν κέντρα συνάθροισης χρηστών του διαδικτύου καθώς παρέχουν πληροφορίες και υπηρεσίες ποικίλης μορφής. Η αθρόα προσέλευση επισκεπτών επιτρέπει τη χρήση αυτού του μοντέλου. [www.in.gr] Σε αυτή την κατηγορία συγκαταλέγονται και τα εξατομικευμένα portals που έχουν δημιουργηθεί με βάση τις προτιμήσεις του επισκέπτη με στόχο την ενίσχυση του δεσίσματος (loyalty) αυτών. Επίσης υπάρχουν και τα εξειδικευμένα portals που απασχολούνται με ειδικά θέματα πάνω σε συγκεκριμένο τομέα (π.χ διακόσμηση σπιτιού). Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις θα προτιμήσουν να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα προκειμένου να διαφημιστούν σε ένα τέτοιο portal

και να προσεγγίσουν έτσι ένα άμεσα ενδιαφερόμενο κοινό.  
[www.iVillage.com]

- *Αγγελίες (Classifieds)*: Λίστα προϊόντων προς πώληση ή αναζήτηση. Το κόστος δημοσίευσης είναι συνηθισμένο, αλλά μπορεί να υπάρχει και ένα κόστος εγγραφής μέλους.
- *Καταχωρημένοι χρήστες (Registered Users)*: Οι ιστοσελίδες αυτές είναι πλούσιου περιεχομένου και η πρόσβασή τους είναι δωρεάν, απαιτούν όμως την εγγραφή του χρήστη παρέχοντας στο σύστημα χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν τον ίδιο. Η καταχώρηση επιτρέπει την παρακολούθηση των κινήσεων του χρήστη και τον εντοπισμό των ενδιαφερόντων του, στοιχεία που συσσωρεύονται και αποτελούν υλικό μεγάλης αξίας για τις διαφημιστικές εκστρατείες.
- *Τοποθέτηση μετά πληρωμής στην λίστα αναζήτησης (Query-based Paid Placement)*: Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να καταβάλουν ένα ορισμένο ποσό σε εταιρείες διαχείρισης δικτυακών τόπων και μηχανών αναζήτησης προκειμένου να τοποθετηθεί ο υπερσύνδεσμος τους (hyperlink) σε ευνοϊκή θέση ή να προβάλλεται το όνομα τους σε πλεονεκτική κατάταξη κατά τη διάρκεια μιας αναζήτησης.
- *Συναφής διαφήμιση (Contextual Advertising)*: Σε αυτή τη κατηγορία συγκαταλέγονται εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού που το παρέχουν δωρεάν αλλά, έχουν συμπεριλάβει διαφημιστικά σπότες εντός αυτού.

Κλασική η περίπτωση της εφαρμογής Extreme που αναπτύχθηκε πριν 7 χρόνια στην Ελλάδα. Η εφαρμογή αυτή αποτελούσε έναν πλοηγό Διαδικτύου (web Browser) που έδινε μάλιστα, δωρεάν πρόσβαση στο Internet. Βέβαια, καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του, ένα μέρος της οθόνης καταλάμβαναν διαφημιστικά spots.

- *Ultramercials*: Αποτελούν ηλεκτρονικές διαφημίσεις που επιβάλλουν στο χρήστη να ανταποκριθεί σε αυτές προκειμένου να εξελιχθεί η διαδικασία και να καταλήξει στο περιεχόμενο που τον ενδιαφέρει.
- *Διαφημίσεις σχετικές με το περιεχόμενο σελίδας (Content – Targeted Advertising)*. Αποτελούν την εξέλιξη των ηλεκτρονικών διαφημίσεων καθώς δίνουν τη δυνατότητα σε διαφημιστικά spots να τοποθετηθούν αυτόματα σε σημεία δικτυακών τόπων με σχετικό περιεχόμενο.

#### 3.2.2.1.3 Μοντέλο Πληροφοριοδότησης

Πληροφορίες σχετικά με τους καταναλωτές και τις συνήθειές τους είναι μεγάλης αξίας, ιδιαίτερα δε, όταν τα δεδομένα αναλύονται προσεκτικά και κατόπιν χρησιμοποιούνται σε εκστρατείες μάρκετινγκ. Ανεξάρτητα, η συλλογή πληροφοριών για κατασκευαστές και προϊόντα είναι χρήσιμη και για τους καταναλωτές όταν σκοπεύουν να εκτελέσουν μια συναλλαγή. Μερικές επιχειρήσεις λειτουργούν ως ενδιάμεσοι πληροφοριοδότες (infomediary = information + intermediary) βοηθώντας αγοραστές ή/και πωλητές να κατανοήσουν την αγορά.

- *Μάρκετινγκ κινήτρων (Incentive Marketing)*: Το μοντέλο αυτό παρέχει κίνητρα στους αγοραστές, όπως εκπτώτικα κουπόνια για αγορά από συγκεκριμένα καταστήματα, με αντάλλαγμα τις πληροφορίες που συλλέγουν από τους ίδιους. Οι πληροφορίες στη συνέχεια, πωλούνται σε διαφημιστικές – μάρκετινγκ εταιρείες . [ [www.Coolsavings.com](http://www.Coolsavings.com) ]
- *Διαφημιστικά Δίκτυα (Advertising Networks)*: Υπηρεσία η οποία διοχετεύει διαφημιστικά σε ολόκληρα δίκτυα ιστοσελίδων, γεγονός που επιτρέπει στις διαφημιστικές εταιρείες να εξαπλώσουν μεγάλες εκστρατείες. Με την χρήση των Cookies<sup>2</sup> ο διαχειριστής του Διαφημιστικού Δικτύου συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικές με τους χρήστες, πληροφορίες που μπορούν να αναλυθούν προκειμένου να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ των επιχειρήσεων – πελατών. [ [www.doubleclick.com](http://www.doubleclick.com) ]
- *Υπηρεσίες έρευνας της ηλεκτρονικής αγοράς (Audience Measurement Services)* . Αποτελούν την προέκταση των παραδοσιακών οργανισμών έρευνας αγοράς. Οι σύγχρονες αυτές επιχειρήσεις διεξάγουν έρευνες επάνω στη χρήση του Διαδικτύου και εξάγουν αναλύσεις, προβλέψεις και στατιστικές.[Nielsen//Netratings]

---

<sup>2</sup> Αρχεία κειμένου που ‘κατεβαίνουν’ στον σκληρό δίσκο του επισκέπτη – υπολογιστή και αποθηκεύουν τις κινήσεις του ιδίου, με στόχο την καλύτερη προσαρμογή των μελλοντικών επισκέψεων του στο ίδιο site

#### 3.2.2.1.4 Εμπορικό μοντέλο

Εδώ συγκαταλέγονται όλες οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν πωλήσεις ηλεκτρονικά. Πωλήσεις μπορεί να πραγματοποιηθούν είτε βάσει ορισμένης τιμής είτε μέσω πλειστηριασμού.

- *Ηλεκτρονικά Καταστήματα (e-shops)* [[www.Amazon.com](http://www.Amazon.com)]
- *Έμποροι καταλόγων (Catalog Merchant)*: Παραγγελίες μέσω ταχυδρομείου με τη χρήση όμως ηλεκτρονικών καταλόγων. Η τεχνική αυτή συνδυάζει δικτυακές, τηλεφωνικές και ταχυδρομικές παραγγελίες.
- *Click & Mortar*: Καταστήματα με φυσική και ηλεκτρονική υπόσταση. [[www.barnesandnoble.com](http://www.barnesandnoble.com)]
- *Πωλητές Ψηφιακών Προϊόντων (Bit Vendor)*: Πρόκειται για επιχειρήσεις που εξειδικεύονται αποκλειστικά σε ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες και πραγματοποιούν πωλήσεις και διανομή μέσω του Διαδικτύου. [[www.itunes.com](http://www.itunes.com)]

#### 3.2.2.1.5 Κατασκευαστικό – Άμεσο μοντέλο

Το συγκεκριμένο μοντέλο απεικονίζει τη δυνατότητα που παρέχει το Διαδίκτυο στους κατασκευαστές να έρθουν σε επαφή με το καταναλωτικό κοινό, παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες (χονδρέμπορους, λιανέμπορους). Παρατηρείται έτσι, μια συρρίκνωση του καναλιού διανομής. Το μοντέλο αυτό

μπορεί να βασιστεί στην αποδοτικότητα, στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και στην καλύτερη κατανόηση των προτιμήσεων των καταναλωτών.

[www.dell.com]

#### 3.2.2.1.6 Συνδετικό Μοντέλο

Σε αντίθεση με τις διαδικτυακές πύλες που στόχο τους έχουν τη προσέλκυση πολλών χρηστών σε έναν δικτυακό τόπο, το συνδετικό μοντέλο παρέχει ευκαιρίες συναλλαγών όπου και αν βρίσκονται οι χρήστες. Αυτό το επιτυγχάνει παρέχοντας οικονομικά κίνητρα (στη μορφή ποσοστού επί των κερδών) στους συνδεδεμένους δικτυακούς τόπους με σκοπό αυτοί να παρέχουν πρόσβαση σε τρίτα ηλεκτρονικά καταστήματα. Εάν ο σύνδεσμος δεν οδηγήσει σε πωλήσεις - κέρδη για τον έμπορο του ηλεκτρονικού καταστήματος τότε δεν δημιουργείται κανένα κόστος για τον δεύτερο. [www.amazon.com]

#### 3.2.2.1.7 Μοντέλο Κοινοτήτων

Η βιωσιμότητα αυτού του μοντέλου στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και την πίστη των χρηστών προς αυτό. Κέρδη μπορεί να προκύψουν είτε από πώληση συμπληρωματικών και σχετικών, με το αντικείμενο της κοινότητας, προϊόντων, είτε από εθελοντικές συνεισφορές. Τα κοινοτικά μοντέλα περιλαμβάνουν:

- *Μοντέλα Ανοικτού Κώδικα (Open Source Model):* Κλασικό το παράδειγμα του λειτουργικού συστήματος Linux , όπου η ανάπτυξή του πραγματοποιείται εθελοντικά από μια παγκόσμια κοινότητα ενδιαφερόμενων προγραμματιστών. [www.redhat.com]

- *Μοντέλα δημόσιας προβολής (Public Broadcasting Model):* Τα μοντέλα αυτά είναι συναφή των παραδοσιακών μοντέλων δημόσιας προβολής όπως αυτά χρησιμοποιούνται από μη κερδοσκοπικά κανάλια τηλεόρασης και ραδιοφώνου. Το μοντέλο στηρίζεται στη δημιουργία κοινότητας χρηστών που να το υποστηρίζουν μέσω δωρεών. Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μπορεί να αναζητήσουν κεφάλαια από ιδρύματα δωρεών και χορηγούς, προκειμένου να δημιουργήσουν τέτοιες κοινότητες. Το Διαδίκτυο αποτελεί μια ουσιαστική βάση ενός τέτοιου μοντέλου καθώς καθιστά τη ροή της πληροφόρησης πιο δυνατή από ποτέ. [www.WCPE.org]
- *Δίκτυα γνώσης (Knowledge Networks):* Το μοντέλο αυτό αποτελεί μια πηγή πληροφοριών βασισμένη στην εμπειρία επαγγελματιών ή την εμπειρία άλλων χρηστών. Δικτυακοί τόποι αυτής του τύπου έχουν τη μορφή forums όπου άτομα που αναζητούν πληροφορίες μπορούν να δημοσιεύσουν ερωτήσεις και να λάβουν απαντήσεις από κάποιον ειδικό. [www.allexperts.com]

#### 3.2.2.1.8 Συνδρομητικό μοντέλο

Οι χρήστες επιβαρύνονται με μια ορισμένη συνδρομή, ημερήσια, μηνιαία ή ετήσια, προκειμένου να έχουν πρόσβαση σε παρεχόμενες υπηρεσίες. Είναι συχνό το φαινόμενο δικτυακών τόπων που παρέχουν δωρεάν υλικό αλλά ταυτόχρονα παρέχουν και εξειδικευμένες υπηρεσίες για τα μέλη τους.



- *Υπηρεσίες παροχής υλικού (Content Services)*: Πέρα από τις εφημερίδες και τα περιοδικά, το Διαδίκτυο έδωσε τη δυνατότητα παροχής και οπτικοακουστικού υλικού στους συνδρομητές (videos, μουσική). [www.napster.com]
- *Διαπροσωπικές Διαδικτυακές υπηρεσίες (Person to person Networking Services)*: Οι υπηρεσίες αυτές έχουν ως στόχο τη συγκέντρωση, οργάνωση και διανομή προσωπικών στοιχείων (που έχουν καταχωρήσει οι ίδιοι οι συνδρομητές). Τέτοια είναι η περίπτωση δικτυακών τόπων όπου άτομα αναζητούν παλιούς συμμαθητές τους. [www.classmates.com]
- *Έμπιστες Υπηρεσίες (Trust Services)*: Σε αυτό το μοντέλο, ένα ανεξάρτητο πρόσωπο (που θεωρείται έμπιστο) συμμετέχει στις διαδικτυακές συναλλαγές μεταξύ αγνώστων προσώπων ως εγγυητής. Οι έμπιστες υπηρεσίες συνήθως έρχονται στη μορφή συνδρομητικών οργανισμών όπου τα μέλη τους (οι συμβαλλόμενοι στις συναλλαγές) υποχρεούνται να καταβάλλουν ένα ποσό συνδρομής. [www.truste.com]
- *Παροχείς Διαδικτυακών Υπηρεσιών (ISP's: Internet Service Providers)*: Παρέχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο και σχετικές υπηρεσίες (λογαριασμό e-mail κ.α) με μηνιαία συνδρομή. [www.otenet.gr]

#### 3.2.2.1.9 Χρησιμότητα (*Utility*)

Αυτό το μοντέλο στηρίζεται στο βαθμό χρήσης των υπηρεσιών και συνεπώς οι χρήστες αυτού επιβαρύνονται ανάλογα με αυτήν. Διαφέρουν από τα συνδρομητικά μοντέλα καθώς δεν υποχρεώνουν τον καταναλωτή να καταβάλλει συνδρομές. Τέτοια είναι και η περίπτωση ορισμένων ISP's που χρησιμοποιούν χρόνο- ή όγκο- χρέωση για τις υπηρεσίες τους.

### 3.2.3 Η προσέγγιση του Tapscott

#### 3.2.3.1 Διαχωρισμός των διαφόρων μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν»

Παράλληλα με τους υπόλοιπους ερευνητές και ο Tapscott θεωρεί πως υπάρχουν διαφορετικοί τύποι ηλεκτρονικού «επιχειρείν».[6] Έπειτα από μελέτες εκατοντάδων περιπτώσεων προκύπτουν πέντε διακριτές μορφές ηλεκτρονικού «επιχειρείν» που στοχεύουν αμφότερες στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

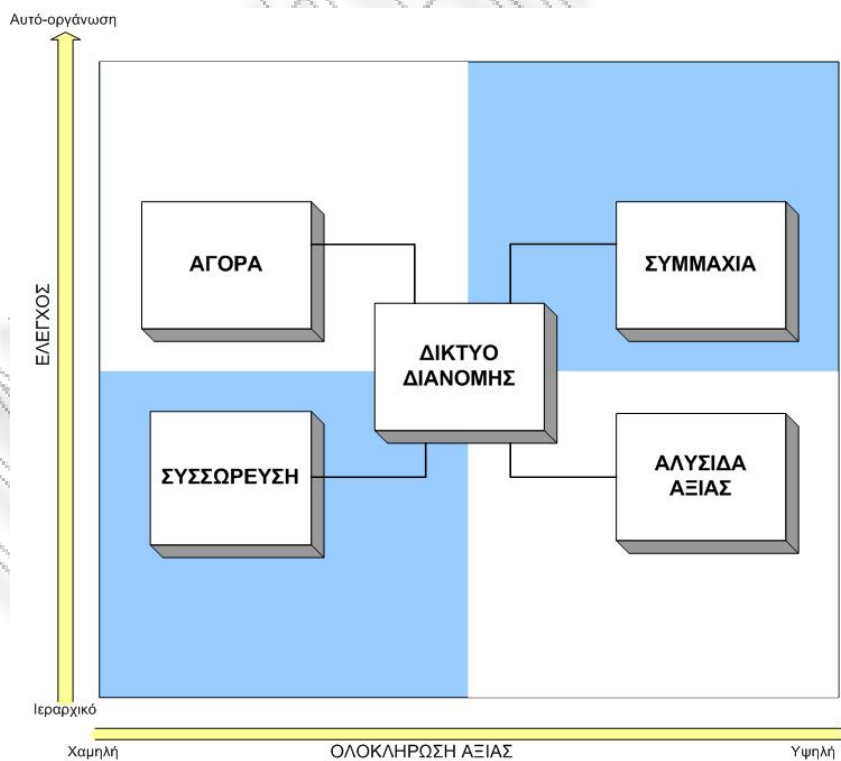
Τα μοντέλα αυτά μπορούν να υιοθετηθούν τόσο στην φυσική όσο και στη ψηφιακή αγορά, με τη ψηφιακή αγορά όμως να παρουσιάζει ορισμένες διαφοροποιήσεις.

Αρχικά, οι επιχειρήσεις συχνά μεταθέτουν τη βάση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος κατά τη μεταβίβαση τους από τον φυσικό στον ψηφιακό κόσμο. Ένας παραδοσιακός χρηματομεσίτης ευρείας γκάμας υπηρεσιών λειτουργεί (τουλάχιστον στη θεωρία) ως μια αλυσίδα αξίας, παρέχοντας επιδέξια συμβουλές στους επιμέρους επενδυτές. Από την άλλη, ένας διαδικτυακός χρηματομεσίτης, όπως η περίπτωση του e\*Trade, μεταλλάσει το

επιχειρηματικό μοντέλο του σε μια μορφή συσσώρευσης συμβουλευτικών πληροφοριών και επενδυτικών υπηρεσιών, διαθέσιμων στους πελάτες για αναζήτηση και επιλογή.

Κατά δεύτερον, η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου καθίσταται ως η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καινοτόμες επιχειρήσεις όπως το e-Bay και η Cisco αναπτύσσουν νέες μεθόδους δημιουργίας και παροχής αξίας. Στο στάδιο της ανάπτυξης αλλάζουν δραστικά τους όρους και τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς.

Τέλος, στον πραγματικό κόσμο, ένας συγκεκριμένος τύπος επιχειρηματικού μοντέλου, αυτός των συμμαχιών, είναι σπάνιος και πρωτόγονος. Αντίθετα, στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου οι συμμαχίες, περιλαμβανομένων και των δικτύων συνεργατικής ανάπτυξης, είναι ιδιαίτερα εμφανείς.



**Πίνακας 3. 3: Πίνακας του Tapscott**

### 3.2.3.2 Διαστάσεις διαφοροποίησης των μοντέλων: Έλεγχος / Ολοκλήρωση αξίας.

Τα μοντέλα διαφοροποιούνται με βάση δύο κύριες διαστάσεις, αυτή του ελέγχου (από την αυτο-οργάνωση στην ιεραρχική δομή) και της ολοκλήρωσης αξίας (χαμηλή ή υψηλή).

**Έλεγχος Αξίας:** Ορισμένα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» είναι ιεραρχικά, δηλαδή εντοπίζεται η παρουσία ενός ηγέτη που ελέγχει το περιεχόμενο του καταμερισμού αξίας, τη τιμή και την εξέλιξη των συναλλαγών μεταξύ των επιμέρους συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, η General Motors, σχεδιάζει και ηγείται των ολοκληρωμένων τροφοδοτικών δικτύων για την παραγωγή προσχεδιασμένων προϊόντων. Έμποροι λιανικής πώλησης όπως η Amazon.com και η Wal-Mart λειτουργούν ιεραρχικά, αναλαμβάνοντας ευθύνη για την επιλογή των προϊόντων, την τιμολόγηση και την ικανοποίηση πελατών. Άλλα ηλεκτρονικά μοντέλα στηρίζονται στην αυτό-οργάνωση. Η δυναμική της αγοράς και οι συνθήκες καθορίζουν την αξία και την τιμή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η ανάπτυξη λογισμικού ανοικτού κώδικα δεν ακολουθεί διοικητικές οδηγίες, καθώς το προϊόν υπόκειται σε μια οργανική διαδικασία ανάπτυξης, προσβάσιμη από όλους τους προγραμματιστές. Στα χρηματιστήρια και σε άλλες μορφές πλειστηριασμών, οι συμμετέχοντες και όχι ένα μεμονωμένο πρόσωπο, καθορίζουν το περιεχόμενο και την αξία των συναλλαγών. Οποιοσδήποτε μπορεί να πωλήσει σε οποιονδήποτε μέσω του e-Bay (με ορισμένους περιορισμούς σε ορισμένα αντικείμενα όπως όπλα κ.α).

**Ολοκλήρωση αξίας:** Ορισμένα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» εστιάζουν στην υψηλή συγκέντρωση αξίας παρέχοντας συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που προέρχονται από τη συγκέντρωση εισφορών αξίας από διάφορες πηγές. Με τον όρο αξία υποδηλώνεται το κέρδος που λαμβάνει ο καταναλωτής – τελικός αποδέκτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η εταιρεία IBM επιτυγχάνει υψηλή συγκέντρωση αξίας λαμβάνοντας προσφορές από αρκετούς διαφορετικούς προμηθευτές, συνθέτοντας έτσι, έναν ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό υπολογιστή. Άλλα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» εστιάζουν στην επιλογή (χαμηλή συγκέντρωση αξίας), δηλαδή, παρέχουν στους καταναλωτές πλήθος επιλογών σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η εταιρεία Ingram Micro, που εξειδικεύεται στην πώληση λογισμικού και προϊόντων ψηφιακής τεχνολογίας, εστιάζει στην διανομή των προϊόντων αυτών, όχι στην κατασκευή τους. Σήμερα, παρέχει προϊόντα από πάνω από 1500 κατασκευαστές. Μεταξύ της χαμηλής και υψηλής ολοκλήρωσης αξίας εντοπίζονται πολλές παραλλαγές μοντέλων που δανείζονται στοιχεία και από τις δύο περιπτώσεις. Η επιχείρηση Instill, προμηθεύτρια εστιατορίων, από τη μία παρέχει ολοκληρωμένους καταλόγους με προϊόντα παραγωγών τροφίμων, παράλληλα όμως αναλαμβάνει και τη διαχείριση μέρους της τροφοδοτικής αλυσίδας των εστιατορίων, ελατώνοντας έτσι, το κόστος αποθεμάτων και τον κίνδυνο πιθανών stock outs.

### 3.2.3.3 Πέντε τύποι μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν»

Οι δύο αυτές παράμετροι που αναλύθηκαν ανωτέρω διατυπώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά πέντε κύριων τύπων μοντέλων:

- Αγορά
- Συνάθροιση
- Αλυσίδα αξίας
- Συμμαχία
- Διανεμητικό Δίκτυο

Όπως θα περιγραφεί και στη συνέχεια, κάθε κατηγορία έχει επιμέρους υποκατηγορίες, έτσι, για παράδειγμα, η κατηγορία της Αγοράς εμπεριέχει τις ανοικτές αγορές, συναλλαγές και δημοπρασίες.

Θεωρητικά, κάθε μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν» υπάγεται σε μια από τις πέντε κατηγορίες, στη πράξη όμως, τα περισσότερα μοντέλα δανείζονται στοιχεία από διάφορες κατηγορίες.

**Αγορά:** Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις περιπτώσεις εκείνες όπου αγοραστές και πωλητές έρχονται σε επαφή προκειμένου να διαπραγματευτούν ελεύθερα και να αποδώσουν αξία στα προϊόντα. Η αγορά επιτρέπει τις συναλλαγές μεταξύ αγοραστών και πωλητών, οι οποίοι από κοινού εντοπίζουν μια τιμή μέσω διαπραγματεύσεων. Οι μηχανισμοί εύρεσης τιμής περιλαμβάνουν δημοπρασίες πολλών μερών, ανταλλαγές και παζαρέματα ενός προς έναν. Εδώ υπάγεται η περίπτωση του e-Bay.

Τυπικά, σε μια Αγορά πολλοί συμμετέχοντες δύνανται να εισάγουν πλήθος αγαθών ή να καθορίσουν τις τιμές αυτών. Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι πωλητές

μπορούν να προσφέρουν μια ευρεία και συχνά απρόβλεπτη ποικιλία και ποσότητα αγαθών, η ολοκλήρωση αξίας είναι χαμηλή. Οι Αγορές προσφέρουν ισχυρά πλεονεκτήματα: Οι αρκετά περισσότεροι πωλητές παρέχοντας μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων (ευνοούν τους αγοραστές), και ο αυξημένος αριθμός πελατών που συνεπάγεται σε αύξηση των τιμών (γεγονός που ευνοεί αυτή τη φορά τους πωλητές) εξασφαλίζουν ένα κλίμα διευκόλυνσης, χαμηλά κόστη διανομής και μάρκετινγκ, αρκετές πληροφορίες για όλες τις πτυχές μιας συναλλαγής και διασκέδαση μέσω του κυνηγιού μιας ευκαιρίας.



Σχήμα 3. 10: Μοντέλο Αγοράς κατά Tapscott

**Συνάθροιση** : Σε ένα συναθροιστικό μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν», μια εταιρεία – όπως η Wal Mart – πρωτοστατεί με ιεραρχικό τρόπο, θέτοντας εαυτόν ως έναν διαμεσολαβητή μεταξύ αγοραστών και πωλητών που προσθέτει αξία στη συναλλαγή αυτή (Σχήμα 3.11). Ο επικεφαλής «συναθροιστής» είναι υπεύθυνος για την επιλογή των προϊόντων και των υπηρεσιών , την επιλογή

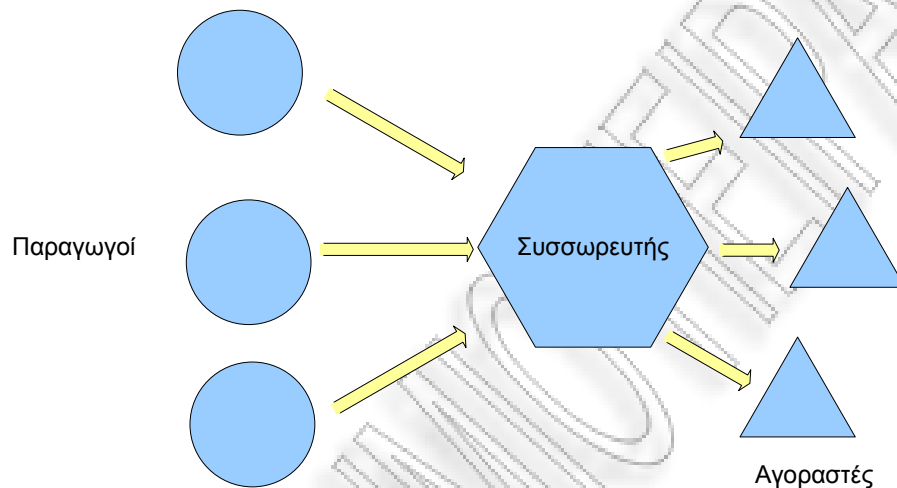
του τμήματος αγοράς - στόχου, τον καθορισμό των τιμών και την εξασφάλιση της ολοκλήρωσης της συναλλαγής. Τόσο οι τιμές όσο και τα προγράμματα εκπτώσεων έχουν οριστεί εκ των προτέρων από τον διαμεσολαβητή. Η συνάθροιση παρέχει μια διαφοροποιημένη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, με μηδενική έως περιορισμένη ολοκλήρωση αξίας. Οι λιανοπωλητές και οι χονδρέμποροι είναι πρωταρχικά παραδείγματα των συναθροίσεων.

Η HomeAdvisor, τμήμα του δικτυακού τόπου της Microsoft που επικεντρώνεται στις αγορές κατοικιών, όχι μόνον παρέχει μισό εκατομμύριο καταχωρήσεις, αλλά επιπρόσθετα παρέχει υπολογιστές υποθηκών σε πραγματικό χρόνο, στατιστικές εγκλημάτων και σχολείων, χάρτες που καλύπτουν κάθε κατοικημένη περιοχή των Ηνωμένων Πολιτειών, ενημερώσεις μέσω e-mail και συνθήκες δανειοδότησης - η πραγματοποίηση των οποίων είναι αποτέλεσμα συνεργασιών με προμηθευτές μέσω του μοντέλου αυτού. Η HomeAdvisor προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση: από την αναζήτηση μέχρι τη χρηματοδότηση, όλα κάτω από την ίδια ιδεατή στέγη. Με τη συσσώρευση των πληροφοριών και των υπηρεσιών ακίνητων περιουσιών γύρω από μια προσφορά υποθήκης, αποσπά αυτήν την κερδοφόρα μερίδα της βιομηχανίας οικονομικών υπηρεσιών από τις τράπεζες και τα άλλα ιδρύματα δανεισμού.

Το E\*Trade έχει αθροίσει πολλές επιχειρήσεις για να δημιουργήσει μια εικονική μεσιτική εταιρία, που χρεώνει στο ένα δέκατο συγκριτικά με τις αμοιβές ενός παραδοσιακού μεσίτη. Οι δεκάδες παροχείς πληροφοριών και υπηρεσιών αυτής παρέχουν υπηρεσίες αποθεμάτων μετοχών (Reuters, Quote.com), ειδήσεις (Reuters, PR Newswire, Businesswire), συμβουλές (Standard&Poor's), έρευνες (Briefing.com, InvesTools), τάσεις αγοράς και προβλέψεις (Baseline Financial Services), προσωπικά οικονομικά εργαλεία (Quicken) και άλλα. Το



Διαδίκτυο μειώνει το κόστος στους πελάτες ενώ το σημαντικότερο είναι πως μέσω αυτού και των πληροφοριών που παρέχει οι πελάτες αποκτούν μια σφαιρική αντίληψη και πληροφόρηση που μέχρι πρότινος ήταν προνόμιο των λίγων υψηλά ισταμένων της βιομηχανίας των επενδύσεων.

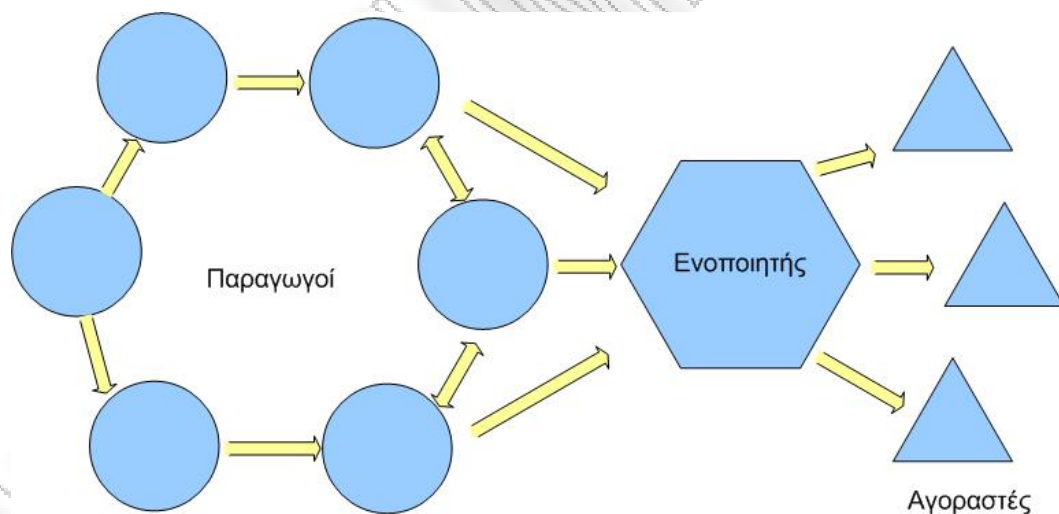


Σχήμα 3. 11: Μοντέλο Συνάθροισης κατά Tapscott

**Αλυσίδα αξίας.** Σε μια αλυσίδα αξίας, ο παροχέας του βασικού πλαισίου κτίζει και κατευθύνει ένα ηλεκτρονικό δίκτυο για να παραγάγει μια ιδιαίτερα ολοκληρωμένη πρόταση αξίας (σχήμα 3.12). Το προϊόν καλύπτει μια παραγγελία ενός πελάτη ή προκύπτει προκειμένου να καλύψει μια ευκαιρία στην αγορά – από την αγορά ενός Jeep με κατά παραγγελία ταπετσαρία από έναν ιδιώτη ή την κατασκευή για την Procter & Gamble 20.000 μερών συσκευασίας της Crest, έως την εφαρμογή από την EDS μιας υποδομής ηλεκτρονικού εμπορίου για έναν από τους πελάτες της. Ο πωλητής έχει πάντοτε τη τελευταία λέξη στο θέμα της τιμολόγησης. Η τιμή μπορεί να είναι τυποποιημένη (περίπτωση jeep), να είναι ελαφρώς ελαστική – μικρός βαθμός

διακανονισμών – (περίπτωση συσκευασίας οδοντόπαστας) είτε να αποτελεί θέμα ισχυρών διακανονισμών (περίπτωση συμφωνίας EDS).

Η Cisco Systems παρέχει προϊόντα δικτύωσης - όπως οι δρομολογητές - που μεταθέτουν τα στοιχεία από έναν υπολογιστή σε άλλος μέσω του Διαδικτύου ή των εταιρικών δικτύων υπολογιστών. Η επιχείρηση κάθεται στην κορυφή μιας Διαδικτυακής αλυσίδας αξίας 512 δισεκατομμυρίων. Διατηρεί για την ίδια τις εργασίες σχεδιασμού βασικών τεχνολογιών, το συντονισμό των επιμέρους διαδικασιών κατά μήκος του «επιχειρηματικού» δικτύου, το Μάρκετινγκ και τη διαχείριση των σχέσεων. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες του μοντέλου κάνουν όλα τα υπόλοιπα, συμπεριλαμβανομένης της κατασκευής, της εκπλήρωσης των εμπορικών συναλλαγών και της εξυπηρέτησης των πελατών.



Σχήμα 3. 12: Μοντέλο Ενοποίησης Αλυσίδας Αξίας κατά Tapscott

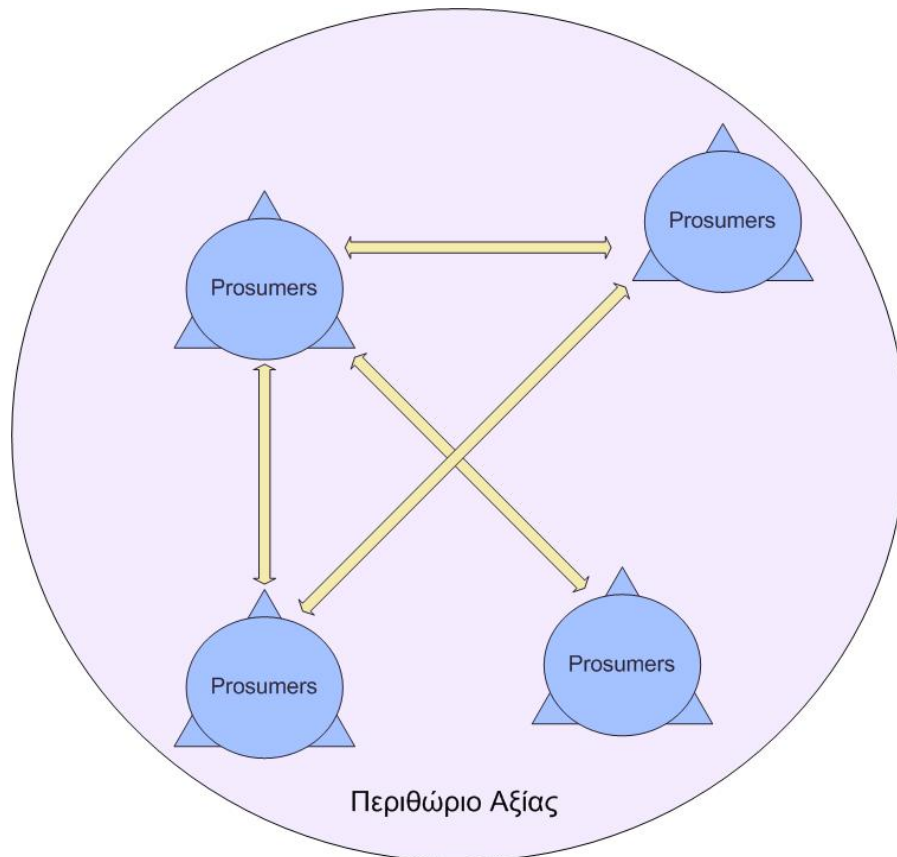
**Συμμαχία.** Μια συμμαχία, η πιο «αιθέρια» όλων των μοντέλων του ηλεκτρονικού «επιχειρείν», μάχεται για την υψηλή ολοκλήρωση αξίας χωρίς ιεραρχικό έλεγχο (σχήμα 3.13). Οι συμμετέχοντες της σχεδιάζουν αγαθά ή υπηρεσίες, δημιουργούν γνώση, ή απλά δημιουργούν δυναμικές, κοινές

εμπειρίες. Οι συμμαχίες περιλαμβάνουν τις διαδικτυακές κοινότητες, τις κοινότητες ερευνητικών πρωτοβουλιών, παιχνιδιών, και ανάπτυξης (όπως το PalmPilot) καθώς και τις κοινότητες ανάπτυξης ανοικτού κώδικα (π.χ. Red Hat). Το φαινόμενο του MP3 προέρχεται από μια τέτοια συμμαχία.

Οι συμμαχίες εξαρτώνται χαρακτηριστικά από τους κανόνες και τα πρότυπα που κυβερνούν στην αλληλεπίδραση, την αποδεκτή συμπεριφορά συμμετεχόντων, και τον προσδιορισμό της αξίας. Συχνά, οι τελικοί πελάτες ή οι χρήστες διαδραματίζουν έναν προεξέχοντα ρόλο στη δημιουργία αξίας, ως συμμετέχοντες σε ένα διαδικτυακό φόρουμ ή ως σχεδιαστές (π.χ. στη περίπτωση της ανάπτυξης του λογισμικού για πλατφόρμες PalmPilot). Όταν τα προϊόντα προέρχονται από μια συμμαχία, ο τελικός πελάτης είναι συχνά αυτός που διαχειρίζεται την προσαρμογή και την ενσωμάτωση της λύσης.

Οι Διαδικτυακές Συμμαχίες συχνά απολαμβάνουν τα προνόμια που προκύπτουν από τη δικτύωση. Όσο περισσότεροι είναι οι πελάτες που αγοράζουν PalmPilots, τόσο περισσότεροι θα ασχοληθούν με την ανάπτυξη σχετικών εφαρμογών. Ο κύκλος αξίας είναι συνεχής και επιταχυνόμενος. Όσο η αξία αυξάνεται, η χρήση του προϊόντος επεκτείνεται και η αγορά εφαρμογών αναπτύσσεται.

Σύγχρονοι, διορατικοί διευθυντές εκτιμώντας τη δύναμη των ιστών συμμαχίας θυσιάζουν πρόθυμα κάποιο μέρος του ελέγχου τους ως προς την εξέλιξη των προϊόντων ώστε να αποκομίσουν την πρόσθετη ορμή που οι εκατοντάδες ή ακόμα και χιλιάδες συνεισφέροντες μπορούν να παρέχουν.



Σχήμα 3. 13: Μοντέλο Συμμαχίας κατά Tapscott

**Διανεμητικό δίκτυο.** Ο πέμπτος τύπος ηλεκτρονικού «επιχειρείν», όπως έχει προκύψει από την έρευνά του Tapscott, είναι το διανεμητικό δίκτυο (σχήμα 3.14). Αυτοί είναι οι δικτυακοί ιστοί που κρατούν την οικονομία ζωντανή και δραστήρια.

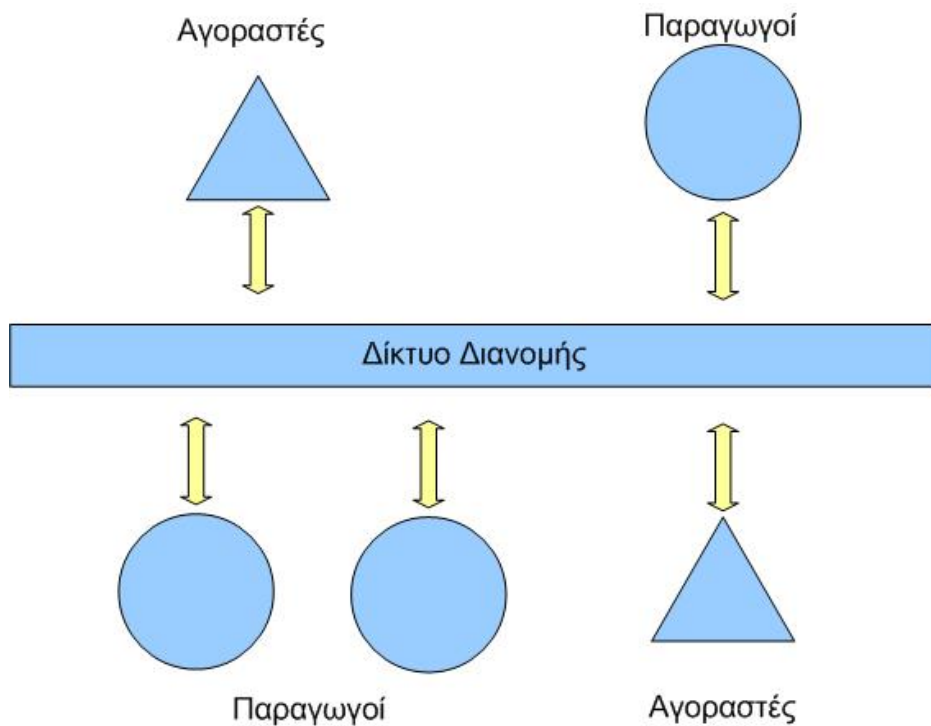
Εκτός από τους δρόμους, τις ταχυδρομικές υπηρεσίες, τις τηλεφωνικές επιχειρήσεις, και το δίκτυο ηλεκτρικής ισχύος της βιομηχανικής οικονομίας, τα Διανεμητικά Δίκτυα εξυπηρετούν δικτυακούς διαχειριστές δεδομένων, νέες επιχειρήσεις μεταφορών και τράπεζες. Αυτά τα δίκτυα διαδραματίζουν έναν ζωτικής σημασίας ρόλο στην εξασφάλιση υγιούς ισορροπίας των συστημάτων που υποστηρίζουν. Όπως το ανθρώπινο σύστημα κυκλοφορίας του αίματος, έτσι και τα διανεμητικά δίκτυα ούτε δημιουργούν ούτε καταναλώνουν το

ουσιαστικό φορτίο τους. Αλλά όταν αυτές οι υπηρεσίες αποτυγχάνουν, τα συστήματα που τα φιλοξενούν μπορούν επίσης να πεθάνουν.

Τα διανεμητικά δίκτυα, στις καθαρότερες μορφές τους, συντηρούν τους άλλους τύπους μοντέλων του ηλεκτρονικού «επιχειρείν» με τη διάθεση και την παράδοση των αγαθών —είτε πρόκειται για πληροφορίες είτε για αντικείμενα, χρήματα, πόρους και αντικείμενα — από τους προμηθευτές στους χρήστες. Μαζί με τις συμμαχίες, τα διανεμητικά δίκτυα εκδηλώνουν συχνά τα αποτελέσματα των δικτύων (network effects): Όσο περισσότεροι οι πελάτες που χρησιμοποιούν ένα διανεμητικό δίκτυο (π.χ., ένα τηλεφωνικό δίκτυο), τόσο μεγαλύτερη η αξία που παρέχεται στους ίδιους τους πελάτες.

Σε σχέση με τους δύο άξονες της ανάλυσής κατά τον Tapscott - ολοκλήρωση αξίας και φύση του ελέγχου - τα διανεμητικά δίκτυα είναι "καθαρά" υβρίδια. Η ολοκλήρωση αξίας τους είναι και υψηλή και χαμηλή. Είναι υψηλή, επειδή τα διανεμητικά δίκτυα πρέπει εγγυώνται την ακεραιότητα των συστημάτων παράδοσής τους, συχνά ένα κρίσιμο μέτρο απόδοσης, όπως για παράδειγμα στη περίπτωση μιας τράπεζας ή μιας επιχείρησης αποστολής δεμάτων (Couriers). Η ολοκλήρωση αξίας των διανεμητικών δικτύων είναι επίσης χαμηλή, επειδή τα αποτελέσματά τους μπορούν να είναι διαφορετικά και απρόβλεπτα ' από τη μια ημέρα στην επόμενη, δεν είναι δυνατή η πρόβλεψη του ρυθμού ροής των χρημάτων σε ένα τραπεζικό δίκτυο ή των πακέτων σε ένα αντίστοιχο δίκτυο μεταφορών. Ο έλεγχος της αξίας ενός διανεμητικού δικτύου είναι τόσο ιεραρχικός (η σφιχτή διαχείριση δικτύων είναι κρίσιμη) και αυτό-οργανωτικός (η συνεχής διακύμανση της προσφοράς και της ζήτησης καθορίζει την αξία και την τιμή, όπως συμβαίνει και στις περιπτώσεις της

διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και των χρηματιστηριακών συστημάτων διαχείρισης κεφαλαίων).



Σχήμα 3. 14: Μοντέλο Δικτύου Διανομής κατά Tapscott

### 3.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ»

Καθώς ολοκληρώθηκε την περιγραφή των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» θα ήταν ορθό να ακολουθήσει ένας διαχωρισμός του τύπου των επιχειρήσεων που τα υιοθετούν. Βασικά, εμφανίζονται τρεις διαφορετικοί τύποι επιχειρήσεων διαχωρίζοντας τους με βάση τους στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν μέσω αυτών των μοντέλων:

**A. Υπάρχουσα επιχείρηση που υιοθετεί το Διαδίκτυο ως εναλλακτικό κανάλι για την υλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.**  
Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν όλες οι παραδοσιακές επιχειρήσεις οι οποίες

δραστηριοποιούνται, στο φυσικό χώρο και υιοθετούν το Διαδίκτυο προκειμένου να εδραιώσουν ένα επιπρόσθετο κανάλι επικοινωνίας με τους πελάτες, αλλά και τους συνεργάτες, στους οποίους απευθύνονται. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται Click & Mortar.

**Β. Υπάρχουσα επιχείρηση που υιοθετεί το Διαδίκτυο για την ανάπτυξη νέων και καινοτομικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον ηλεκτρονικό χώρο.** Εδώ περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με φυσική υπόσταση που ήδη δραστηριοποιούνται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και επιπρόσθετα εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από το Ηλεκτρονικό «επιχειρείν» μέσω του Διαδικτύου υιοθετώντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα για την ολοκλήρωση και την περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους.

**Γ. Εικονική επιχείρηση και νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.** Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν προηγούμενη φυσική υπόσταση και ξεκινούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα στο Διαδίκτυο υιοθετώντας ένα από τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» (.com επιχειρήσεις).

### **3.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (E-MARKETPLACES)**

Οι επιχειρηματικές ηλεκτρονικές αγορές αποτελούν περιοχές του Διαδικτύου όπου πραγματοποιούνται B2B συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων, προμηθευτών και πελατών.[8] Ουσιαστικά, αποτελούν το χώρο μέσα στον οποίο υλοποιούνται τα προαναφερθέντα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Οι

αγορές αυτές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες βάσει της φύσεως των επενδυτών που τις διαχειρίζονται. Έτσι υπάρχουν:

- Αγορές Ανεξάρτητων .Com επιχειρήσεων που χρηματοδοτούνται από επενδυτικά κεφάλαια (ανεξάρτητες τρίτες οντότητες).
- Ηλεκτρονικές αγορές που έχουν συσταθεί από τους ίδιους τους συμβαλλόμενους ενός κλάδου (Επιχειρήσεις, προμηθευτές, πελάτες) και χρηματοδοτούνται από συσσωρευμένα κεφάλαια των επιχειρήσεων του κλάδου αυτού.
- Ιδιωτικά δίκτυα που χρηματοδοτούνται από μεμονωμένες επιχειρήσεις.

Η πλειοψηφία των ηλεκτρονικών αγορών αναπτύχθηκε από ανεξάρτητες οντότητες. Οι περισσότερες είναι ιδιωτικές και στηρίζουν την επιβίωσή τους στη διαρκή αναζήτηση ξένων κεφαλαίων και μετόχων. Όμως, η ραγδαία αύξηση των ανταγωνιστών και η αποθάρρυνση των επενδυτών ύστερα από την κρίση του 2001 είναι λογικό να οδηγήσει αυτού του τύπου τις αγορές σε εξαφάνιση.[9]

Το συνεργατικό μοντέλο, όπου οι διάφοροι συμμετέχοντες σε μια αγορά ενώνουν τις δυνάμεις τους για τη σύσταση μιας τέτοιας αγοράς με στόχο τη συναλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών δείχνει να έχει καλύτερες προοπτικές. Αν και το 2001 αυτές οι αγορές κάλυπταν το 5% υπάρχει αυξητική τάση γεγονός που οφείλεται στην εξασφαλισμένη χρηματοδότηση από τους ίδιους τους συμμετέχοντες.

Τα ιδιωτικά δίκτυα κάλυπταν το 2001 ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό. Η πιο συνηθισμένη λειτουργία που καλύπτουν οι αγορές αυτές είναι αυτή των ηλεκτρονικών καταλογών (πώληση προϊόντων της εταιρείας-σπόνσορα, βλ. ηλεκτρονικά καταστήματα), ενώ σε μερικές περιπτώσεις παρατηρούνται και



λειτουργίες διαχείρισης της αλυσίδας αξίας και συνεργατικού σχεδιασμού με τους προμηθευτές.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου σε έναν συγκεκριμένο κλάδο απαντάται πληθώρα ηλεκτρονικών αγορών γεγονός που οδηγεί σε καταστάσεις ασφυκτικού ανταγωνισμού και αναπόφευκτα στον αφανισμό αρκετών ανταγωνιστών. Παρ'ολ' αυτά, ο υψηλότερος βαθμός αποτυχίας συναντάται σε ηλεκτρονικές αγορές γενικής φύσεως (συναλλαγές υπηρεσιών και προϊόντων που προέρχονται από διάφορους κλάδους) καθώς υστερούν έναντι των αγορών που απευθύνονται σε συγκεκριμένους κλάδους (Vertical Markets). Αυτού του είδους αγορές στοχεύουν σε μια συγκεκριμένη λειτουργία, όπως είναι οι πλειστηριασμοί και δεν εστιάζουν στις συγκεκριμένες ανάγκες μιας Βιομηχανίας. Επιχειρούν με αυτό τον τρόπο να προσελκύσουν επιχειρήσεις, προμηθευτές και πελάτες πάσης φύσεως με αποτέλεσμα να αυξηθεί ο αριθμός των συναλλαγών. Αντίθετα, οι εξειδικευμένες ηλεκτρονικές αγορές εστιάζουν αποκλειστικά σε έναν κλάδο και βασίζονται στην εμπιστοσύνη και τη μόνιμη συνεργασία με συγκεκριμένες επιχειρήσεις, πελάτες και προμηθευτές. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ και καλύτερες προοπτικές λόγω της ισχυρής παρουσίας τους στο συγκεκριμένο χώρο.[9]

Μελετώντας τις υπηρεσίες που παρέχουν οι Ηλεκτρονικές αγορές, προκύπτουν 6 κύριες παρεχόμενες υπηρεσίες:

1. Ανταλλαγή πληροφοριών,
2. Ψηφιακοί κατάλογοι,
3. On-Line Δημοπρασίες,
4. Υπηρεσίες Logistics,

5. Προγραμματισμός αλυσίδας αξίας,
6. Συνεργατικός σχεδιασμός.

Πέραν αυτών των 6 υπηρεσιών παρατηρούνται και άλλες μορφές περισσότερο εξειδικευμένες και λιγότερο σύνηθεις.

**Προσοχή:** Δεν πρέπει να συγχέονται τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν», με τον τρόπο που διαχωρίστηκαν προηγουμένως, με τις προαναφερθείσες δημοφιλείς υπηρεσίες των Ηλεκτρονικών Αγορών. Οι υπηρεσίες αυτές αποτελούν μέρος των μοντέλων όπου συχνά σε διάφορα μοντέλα είναι πιθανό να εντοπισθεί ακόμα και συνδυασμός αυτών.

Περίπου τα 2/3 των ηλεκτρονικών αγορών παρέχουν υπηρεσίες πληροφοριοδότησης κάτι το οποίο είναι σχετικά αναμενόμενο. Η ανταλλαγή πληροφοριών, η αποθήκευσή της και η ταξινόμηση αυτής δεν απαιτούν μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια ενώ παράλληλα δημιουργούν την αίσθηση της κοινότητας μεταξύ των μελών ενδυναμώνοντας έτσι τη θέση της επιχείρησης στις προτιμήσεις των καταναλωτών (customer loyalty).

Οι ψηφιακοί κατάλογοι εμφανίζουν τον δεύτερο μεγαλύτερο βαθμό δειξόδυσσης στις ηλεκτρονικές αγορές. Αν και περισσότερο κοστοβόροι από την απλή ανταλλαγή πληροφοριών, προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και τους προμηθευτές.

Οι on-line δημοπρασίες παρέχονται από το 55% των ηλεκτρονικών αγορών (στοιχεία 2001). Το γεγονός ότι παρέχουν ικανοποιητικές εκπτώσεις σε τιμές πώλησης προϊόντων δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να υπολογίσουν άμεσα την αξία μιας τέτοιας υπηρεσίας. Πέραν των δημοπρασιών,

το ποσοστό για τις υπόλοιπες υπηρεσίες μειώνεται δραματικά. Οι αγορές που παρέχουν υπηρεσίες σχετικές με τα logistics έρχονται στη τέταρτη θέση με αρκετά μικρό ποσοστό χρήσης, γεγονός που οφείλεται στη πολυπλοκότητα χρήσης τέτοιων μοντέλων. Παράλληλα, η διαχείριση της μεταφοράς φυσικών προϊόντων είναι αρκετά δυσκολότερη από την απλή μεταφορά των άυλων – ηλεκτρονικών πληροφοριών των παραγγελιών.

Τα εργαλεία διαχείρισης της τροφοδοτικής αλυσίδας βοηθούν τις εταιρείες να μοιραστούν τις πληροφορίες σχετικές με τις πωλήσεις και τις προβλέψεις παραγωγής, μέσω του Διαδικτύου, με τους λοιπούς εξωτερικούς συνεργάτες τους. Μια τέτοια συνεργασία μειώνει την αβεβαιότητα στον προγραμματισμό γεγονός που οδηγεί στην μείωση των αναγκαίων αποθεμάτων ασφαλείας (αποτελεί μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις).

Τέλος, ο συνεργατικός σχεδιασμός έρχεται τελευταίος σε παρουσία σε ηλεκτρονικές αγορές. Τέτοιες υπηρεσίες είναι μεγάλης σπουδαιότητας για κατασκευαστικούς οργανισμούς οι οποίοι μοιράζονται το φόρτο της εργασίας σχεδιασμού και ανάπτυξης με τους προμηθευτές τους, μέσω του Διαδικτύου.

Οι περισσότερες αγορές προκειμένου να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους παρέχουν άλλες μορφές υπηρεσιών (που στο σύνολο τους αποτελούν το 45%, αλλά μεμονωμένα αποσπούν ένα ελάχιστο μερίδιο).

Στη συνέχεια παρατίθενται οι υπηρεσίες που δύναται να παρέχει το κάθε μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν» σε μια αγορά (Πίνακας 3.4):

**Πίνακας 3. 4: Οι υπηρεσίες όπως αυτές παρέχονται συνδυαστικά από τα διάφορα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν».**

Τύπος Μοντέλου (προσέγγιση Timmers)	Υπηρεσίες						
	Ανταλλαγή πληροφοριών	Ψηφιακοί κατάλογοι	On-Line Δημοπρασίες	Υπηρεσίες Logistics	Προγραμματισμός αλυσίδας αξίας	Συνεργατικός σχεδιασμός	Άλλες Υπηρεσίες
Ηλ. Καταστήματα		✓					
Ηλεκτρονικές Προμήθειες	✓	✓		✓			
Ηλεκτρονικές Δημοπρασίες			✓				✓
Ηλεκτρονικά Εμπορικά κέντρα		✓					✓
Ηλεκτρονικές Αγορές Τρίτης Οντότητας	✓	✓					✓
Ιδεατές Κοινότητες	✓						
Παροχές υπηρεσιών στην αλυσίδα αξίας, Μοντέλο ολοκλήρωσης της αλυσίδας αξίας	✓			✓	✓		
Εικονικά Δίκτυα Συνεργασίας	✓					✓	✓
Παροχές υπηρεσιών πληροφοριομεσίτευσης, και Έμπιστες τρίτες οντότητες	✓						✓

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

1. Wheelen T. L. & Hunger J.D. (2004). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson Prentice Hall.
2. Timmers (1999): Timmers, P. (1999), *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, UK.
3. Rappa, M. (2000) *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, [digitalenterprise.org/models/models.html](http://digitalenterprise.org/models/models.html) (τελευταία πρόσβαση στις 12 Σεπτεμβρίου 2005).
6. Tapscott, D., Ticoll, D., and Lowy, A. (2000), *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, London: Nicolas Brealing Publishing.
7. Timmers, P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, [citeseer.ist.psu.edu/timmers98business.html](http://citeseer.ist.psu.edu/timmers98business.html).
8. <http://www.nottingham.ac.uk/cyber/fullglos.html> (τελευταία πρόσβαση στις 16 Σεπτεμβρίου 2005).
9. Laseter, T., Long, B., & Capers, C. (2001). *B2B Benchmark: The State of Electronic Exchanges*. Strategy + Business, <http://news.com.com/2009-1017-275344.html> (τελευταία πρόσβαση στις 16 Σεπτεμβρίου 2005).



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Στρατηγική και «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν»

#### 4.1 ΤΟ ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία [1]:

1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση Στρατηγικής
3. Υλοποίηση Στρατηγικής
4. Έλεγχος και Αξιολόγηση

##### 4.1.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η διαδικασία της ανίχνευσης του περιβάλλοντος περιλαμβάνει τον έλεγχο, την αξιολόγηση και τη διασπορά των πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στους κατάλληλους ανθρώπους εντός του οργανισμού. Βασικός στόχος είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών παραγόντων (strategic factors), δηλαδή εκείνων των στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Ο απλούστερος τρόπος για αυτή την ανάλυση είναι η ανάλυση τύπου SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), μια μέθοδος που χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψουν οι αδυναμίες και οι δυνάμεις εντός του οργανισμού καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες για μια συγκεκριμένη

επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που δεν μπορούν να ελεγχθούν σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση. Αντίθετα, το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που προέρχονται από τον ίδιο τον οργανισμό και κυριότερα από την οργανωσιακή δομή, τη κουλτούρα και τους διαθέσιμους πόρους.

#### 4.1.2 Σχεδιασμός στρατηγικής

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει το σχεδιασμό των μακροπρόθεσμων σχεδίων της επιχείρησης που βασίζονται στις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών της ίδιας. Από τα πλάνα αυτά προκύπτουν η αποστολή, οι βασικοί σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές του οργανισμού.

- **Αποστολή:** Η αποστολή εξηγεί τον λόγο ύπαρξης μιας επιχείρησης, αναφέρει το τι παρέχει η ίδια στην κοινωνία (προϊόντα ή υπηρεσίες) και σε ποιους το παρέχει (τμήμα της αγοράς – σφαίρα ενδιαφερόντων). Μια καλά δηλωμένη αποστολή παρέχει τη βασική αιτιολόγηση διαφοροποίησης της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Είναι μάλιστα πιθανό, μέσω της αποστολής να σκιαγραφείται και η γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί και συμπεριφέρεται απέναντι στους εργαζομένους της.
- **Σκοποί:** Αποτελούν τα τελικά επιθυμητά αποτελέσματα των πλάνων. Ουσιαστικά αναφέρουν το τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε,

επιχειρείται δε όσο το δυνατό περισσότερο τα αποτελέσματα αυτά να είναι μετρήσιμα και επιθεωρήσιμα. Μερικές από τις περιοχές στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να θέσει συγκεκριμένους σκοπούς είναι:

- Κερδοφορία
  - Αποδοτικότητα
  - Ανάπτυξη
  - Κερδοφορία μετόχων
  - Εκμετάλλευση πόρων
  - Φήμη
  - Συνεισφορές στους υπαλλήλους
  - Συνεισφορά στη κοινωνία
  - Μεριδίο αγοράς
  - Τεχνολογική πρωτοπορία
  - Επιβίωση
  - Προσωπικές ανάγκες ανώτατης διοίκησης.
- Στρατηγικές: Η στρατηγική ουσιαστικά δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς τους οποίους η ίδια έχει θέσει. Έγινε εκτενής αναφορά γι' αυτήν στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο συνεπώς στο σημείο αυτό απλά αναφέρονται ονομαστικά οι τρεις διαφορετικοί τύποι της:
- Επιχειρησιακή Στρατηγική
  - Επιχειρηματική Στρατηγική
  - Λειτουργική Στρατηγική



- **Πολιτικές:** Η πολιτική αποτελεί ένα σύνολο κανόνων για λήψη αποφάσεων ενώνοντας τον σχεδιασμό της στρατηγικής με τη διαδικασία υλοποίησής της. Οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση των πολιτικών για να εγγυηθούν πως οι υπάλληλοί της αποφασίζουν και ενεργούν με βάση την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές που έχουν τεθεί στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

#### 4.1.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Αποτελεί τη διαδικασία όπου στρατηγικές και πολιτικές θέτονται σε λειτουργία μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Στο στάδιο αυτό μπορεί να απαιτηθεί αλλαγή στην κουλτούρα, στη δομή και στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού. Στις περιπτώσεις όπου δεν απαιτούνται ριζικές οργανωσιακές αλλαγές, την περάτωση αυτού του σταδίου αναλαμβάνουν στελέχη μέσης και κατώτερης ιεραρχίας, με την εποπτεία πάντα της ανώτατης διοίκησης.

- **Προγράμματα:** Διατυπώνουν τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να τηρηθούν προκειμένου να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο υλοποίησης της στρατηγικής.
- **Προϋπολογισμοί:** Εκφράζουν το κόστος των προαναφερθέντων προγραμμάτων σε χρηματικούς πόρους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αξιολογούν τα επιμέρους προγράμματα με βάση τα κέρδη που

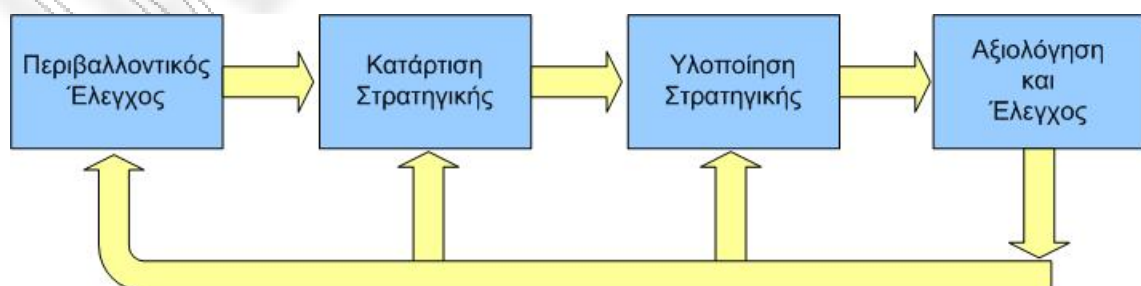
επιφέρουν έναντι του αρχικού κόστους επένδυσης (Return on Investment).

- **Διαδικασίες:** Οι διαδικασίες αποτελούν ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με απόλυτη λεπτομέρεια πως πρέπει να ολοκληρωθεί μια εργασία. Ουσιαστικά περιγράφουν το σύνολο των διαδικασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό να υλοποιηθούν τα προγράμματα.

#### 4.1.4 Έλεγχος και Αξιολόγηση

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι το τελικό στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Στη φάση αυτή καταγράφονται όλα τα πραγματικά αποτελέσματα των διαδικασιών και των στρατηγικών και στη συνέχεια συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν αναλύονται από τα στελέχη όλων των επιπέδων και είναι δυνατό να ενεργοποιήσουν μηχανισμούς αναδιοργάνωσης και ανασχηματισμού της αρχικά προτεινόμενης στρατηγικής.

Ακολουθεί σχηματική αναπαράσταση των βημάτων ολοκλήρωσης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ:



Σχήμα 4. 1: Βήματα ολοκλήρωσης Στρατηγικής

Στο συγκεκριμένο σύγγραμμα ωστόσο, θα γίνει εκτενής αναφορά στα δύο πρώτα σκέλη της ανάπτυξης της Στρατηγικής, ήτοι στην Ανίχνευση του περιβάλλοντος και στη Διαμόρφωση της Στρατηγικής. Φυσικά, αυτό δε πρέπει να παρερμηνευτεί θεωρώντας πως τα δύο υπόλοιπα σκέλη, της Υλοποίησης και της Αξιολόγησης, είναι υποδεέστερα και δευτερευούσης σημασίας απλά, στην περίπτωση της Στρατηγικής μοντέλων ηλεκτρονικού «Επιχειρείν» η Ανίχνευση Περιβάλλοντος και η Διαμόρφωση της Στρατηγικής παρουσιάζουν τις περισσότερες ιδιαιτερότητες.

## **4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (SWOT ANALYSIS)**

### **4.2.1 Μελέτη παραγόντων Εξωτερικού περιβάλλοντος της Επιχείρησης**

#### 4.2.1.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Όπως προαναφέρθηκε, το πρώτο βήμα στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η ανάλυση και περιγραφή των εξωγενών παραγόντων ήτοι του γενικότερου περιβάλλοντος και του κλάδου ειδικότερα. Αρχικά θα αναλυθούν οι εξωγενείς παράγοντες του γενικότερου περιβάλλοντος όπου διακρίνονται σε 4 βασικές κατηγορίες: Οικονομικοί, Τεχνολογικοί, Πολιτικοί-Νομικοί και Κοινωνικοπολιτισμικοί. Να σημειωθεί πως σε κάθε κατηγορία θα γίνεται αναφορά σε εκείνους τους παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τις στρατηγικές που βασίζονται σε μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν».

### **Οικονομικοί Παράγοντες:**

- Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στην Ανοικτή αγορά έχει οδηγήσει σε μείωση των τηλεπικοινωνιακών τελών: Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο είναι αρκετά φθηνότερη συγκριτικά με το παρελθόν.
- Η εμφάνιση ολοένα και περισσότερων πάροχων διαδικτυακών υπηρεσιών (Internet Service Providers) έχει καταστήσει φθηνότερες υπηρεσίες αυτής της φύσεως (web hosting, web design, e-mail κα).
- Η κρίση των ηλεκτρονικών αγορών του 2001 (κατακόρυφη πτώση του δείκτη NASDAQ) εξακολουθεί να αποθαρρύνει τους επενδυτές σε οτιδήποτε σχετικό με το ηλεκτρονικό εμπόριο.

### **Τεχνολογικοί Παράγοντες:**

- Υψηλοί ρυθμοί διείσδυσης του Διαδικτύου στις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές.
- Υψηλοί ρυθμοί διείσδυσης των προσωπικών υπολογιστών στα νοικοκυριά.
- Οι ρυθμοί ανάπτυξης στο χώρο της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών είναι καταϊγιστικοί.
- Υψηλοί ρυθμοί διείσδυσης των συσκευών κινητής τηλεφωνίας στα νοικοκυριά: Τα κινητά νέας γενιάς (3G) παρέχουν διαδικτυακές δυνατότητες και συνεπώς πρόσβαση από οποιοδήποτε σημείο.
- Ραγδαία εξέλιξη των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν».

- Αναβάθμιση των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και υποδομών: Παρέχεται στους καταναλωτές δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο με μεγαλύτερες ταχύτητες, ενώ είναι δυνατή και η παροχή μόνιμης σύνδεσης (περίπτωση DSL, WiMAX).
- Ανάπτυξη νέων –αξιόπιστων πλατφορμών διαδικτυακών συναλλαγών.

#### **Πολιτικοί – Νομικοί Παράγοντες:**

- Οι δημόσιες υπηρεσίες υιοθετούν μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» σε συνεργασία με τρίτες επιχειρήσεις για τη καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών: Σήμερα, αρκετές παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά (π.χ : σύστημα TAXIS στην Ελλάδα).
- Η απόρριψη του νομοθετικού σχεδίου περί κατοχυρώσεων πατεντών λογισμικού από την Ευρωπαϊκή Ένωση ενισχύει την ατομική πρωτοβουλία και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών και διαδικτυακών εφαρμογών.
- Η σταδιακή ένταξη στην Ευρωπαϊκή ένωση 10 νέων χωρών: Το γεγονός αυτό ουσιαστικά σημαίνει διεύρυνση της ελεύθερης ευρωπαϊκής αγοράς.

#### **Κοινωνικοπολιτισμικοί Παράγοντες:**

- Οι καταναλωτές εμπιστεύονται ολοένα και περισσότερο τις αγορές με πιστωτικές κάρτες (απαραίτητη προϋπόθεση για τις διαδικτυακές συναλλαγές, μιας και η πλειοψηφία των συναλλαγών πραγματοποιείται μέσω πιστωτικών καρτών).

- Αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους ηλεκτρονικά (χρήση εφαρμογών e-banking).
- Η σταδιακή γήρανση των πολιτών – μελών της ευρωπαϊκής ένωσης (αναμένεται έως το 2020, τα άτομα άνω των 65 ετών να εκπροσωπούν το 40% των κατοίκων της Ε.Ε.). Σήμερα, το μεγαλύτερο ποσοστό χρηστών του Διαδικτύου έχει ηλικία από 18 έως 25 ετών.
- Η πληροφορική και η χρήση ηλεκτρονικών μέσων διδάσκεται από τα περισσότερα δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα.

#### 4.2.1.2 Ανάλυση Κλάδου

Ο Μ. Porter έχει προτείνει την εφαρμογή ενός μοντέλου πέντε δυνάμεων προκειμένου να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν τους εξωγενείς παράγοντες που προέρχονται από τον κλάδο στον οποίο αναπτύσσει τις λειτουργίες της, εντοπίζοντας έτσι απειλές και ευκαιρίες. [1] Οι πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν την ένταση της ανταγωνιστικότητας σε έναν συγκεκριμένο κλάδο είναι:

- **Προμηθευτές.** Οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ όταν:
  - Είναι περιορισμένοι σε αριθμό και πωλούν σε πολλούς εντός του κλάδου.
  - Το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχουν είναι μεγάλη και συνεπώς τα κόστη εναλλαγής για τις επιχειρήσεις – πελάτες είναι μεγάλα.
  - Τα υποκατάστατα δεν είναι ευκόλως διαθέσιμα (π.χ ηλεκτρισμός).
  - Έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν κάθετη ολοκλήρωση (προς τα εμπρός) με αποτέλεσμα να προσεγγίζουν οι ίδιοι τον τελικό καταναλωτή.
  - Η επιχείρηση – πελάτης διαπραγματεύεται ένα μικρό μέρος των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των προμηθευτών και συνεπώς δεν αποτελεί πελάτη υψίστου ενδιαφέροντος για τους δεύτερους.
- **Αγοραστές.** Οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ όταν:
  - Εξαγοράζουν ένα μεγάλο ποσοστό του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουν οι επιχειρήσεις του κλάδου.
  - Έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν κάθετη ολοκλήρωση και να παράγουν οι ίδιοι το τελικό προϊόν.
  - Υπάρχει αφθονία εναλλακτικών προμηθευτών (περιπτώσεις τυποποιημένων προϊόντων).

- Το κόστος μετακίνησης είναι μικρό.
  - Το διαπραγματευόμενο προϊόν συντελεί σε μεγάλο βαθμό στο συνολικό κόστος του αγοραστή και συνεπώς η έρευνα για χαμηλότερου κόστους προϊόντα είναι ενδεδειγμένη.
  - Ο αγοραστής έχει πολύ περιορισμένα περιθώρια κέρδους και συνεπώς είναι πολύ ευαίσθητος στο κόστος και στις διαφοροποιήσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών.
  - Το διαπραγματευόμενο προϊόν είναι ασήμαντο στη τελική ποιότητα ή στο τελικό κόστος του προϊόντος που παρέχει η επιχείρηση – πελάτης και συνεπώς μπορεί πολύ εύκολα και ανώδυνα να αντικατασταθεί.
- **Υποκατάστατα.** Σε αυτή τη κατηγορία συγκεντρώνονται όλα εκείνα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που είναι διαφορετικές από αυτές που παρέχουν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου αλλά μπορούν να τις υποκαταστήσουν (π.χ: τσάι έναντι του καφέ). Σύμφωνα με τον M. Porter, τα υποκατάστατα θέτουν το ανώτατο όριο τιμής ενός προϊόντος καθώς πέραν αυτής οι αγοραστές στρέφονται σε υποκατάστατα.
  - **Νεοεισερχόμενοι.** Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε μια αγορά ενισχύουν τη δυναμικότητα του κλάδου και επιθυμούν να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς και πόρους. Αυτό έχει σα συνέπεια να ενταθεί ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου. Η προσέλκυση ή μη νεοεισερχόμενων σε έναν κλάδο εξαρτάται από τους περιορισμούς εισόδου του κλάδου



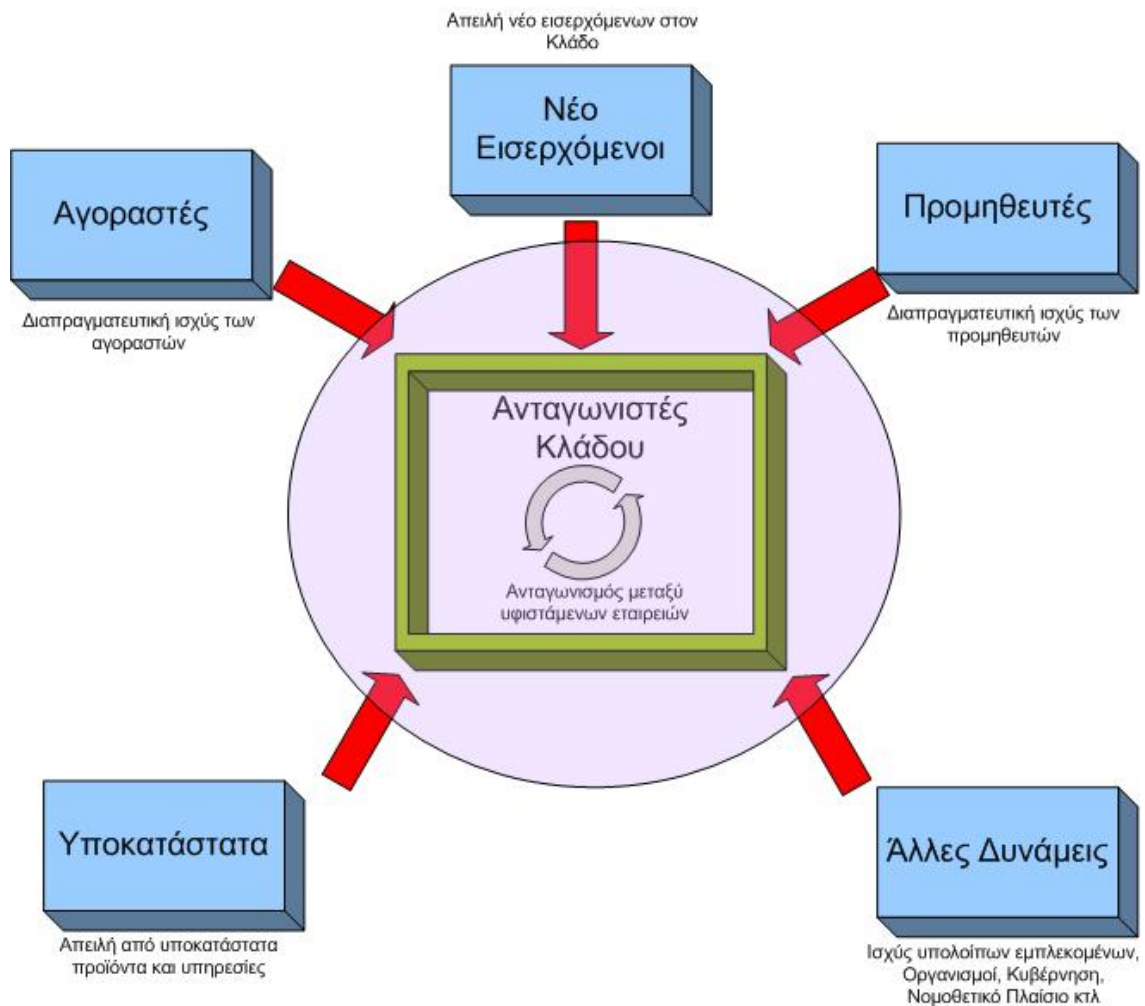
(entry barriers). Οι κύριοι λόγοι που καθορίζουν την ένταση των περιορισμών εισόδου σε έναν κλάδο είναι:

- Οικονομίες κλίμακας.
  - Διαφοροποίηση προϊόντος.
  - Απαιτούμενα κεφάλαια.
  - Κόστος Μετακίνησης.
  - Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.
  - Επιπρόσθετα κόστη ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης.
  - Κυβερνητικές Πολιτικές.
- 
- **Υπάρχοντες Ανταγωνιστές.** Σε έναν κλάδο, οι υπάρχοντες ανταγωνιστές αποτελούν και την πιο ισχυρή δύναμη καθώς καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον M. Porter, η ένταση αυτή, εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:
    - Αριθμός Ανταγωνιστών: Όσο περισσότεροι τόσο πιο έντονο το ανταγωνιστικό κλίμα καθώς περισσότεροι συμμετέχοντες επιχειρούν να αποσπάσουν μερίδιο σε μια συγκεκριμένη αγορά. Είναι γνωστοί δύο τύποι αγοράς, οι διεσπαρμένες αγορές (fragmented markets) όπου πολλές επιχειρήσεις έχουν αποσπάσουν ένα μικρό μερίδιο και οι συγκεντρωμένες (consolidated markets) όπου το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς το ελέγχουν λίγες ισχυρές επιχειρήσεις.
    - Βαθμός ανάπτυξης του Κλάδου.

- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Ποσοστό των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα των επιχειρήσεων.
- Δυναμικότητα.
- Ύψος των περιορισμών εξόδου από τον Κλάδο.
- Ιδιομορφία των αντιπάλων.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι πολλοί μελετητές μετά τον M. Porter θεωρούν ότι πέρα των ανωτέρω πέντε δυνάμεων υφίσταται και μια επιπρόσθετη 6<sup>η</sup> δύναμη. Στη κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται όλοι οι λοιποί εμπλεκόμενοι ενός Κλάδου οι οποίοι δεν αντιστοιχούν σε κάποια από τις προαναφερθείσες κατηγορίες δυνάμεων.

- **Λοιποί Εμπλεκόμενοι.** Στην κατηγορία αυτή υπάγονται διάφορες ρυθμιστικές αρχές, η πολιτεία, το νομοθετικό σύστημα και οτιδήποτε άλλο μπορεί να επηρεάσει τις συνθήκες που επικρατούν σε έναν κλάδο. Σε αυτή τη κατηγορία υπάγονται και τα συμπληρωματικά προϊόντα που ενώ προέρχονται από άλλον κλάδο, είναι δυνατό να προσδώσουν αξία στα προϊόντα του υπό εξέταση κλάδου.



**Σχήμα 4. 2: Το μοντέλο των Δυνάμεων του Porter**

#### 4.2.1.2.1 Το μοντέλο του Porter στην εποχή του Διαδικτύου

Καθώς στο παρόν σύγγραμμα δεν αναλύεται κάποιος συγκεκριμένος κλάδος αλλά γίνεται μια γενικότερη ανάλυση στη χρήση ηλεκτρονικών μοντέλων σε οποιαδήποτε επιχείρηση (ανεξαρτήτως κλάδου), ενδεχομένως να χαρακτηριστεί παραπλανητική η χρήση του μοντέλου του Porter. Παρ' όλ' αυτά, χωρίς να γίνει προσαρμογή την ανάλυση αυτής σε μια συγκεκριμένη αγορά (γεωγραφικά και κλαδικά), θα γίνει αναφορά στον τρόπο με τον οποίο η παρουσία του Διαδικτύου και η χρήση των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» επηρεάζουν κάθε δύναμη ξεχωριστά, υπό ένα γενικότερο πρίσμα.

#### 4.2.1.2.1.1 Η απειλή πιθανών νεοεισερχόμενων εταιρειών σε έναν κλάδο

Όπως προαναφέρθηκε η προσέλκυση ή μη νέων επιχειρήσεων σε έναν συγκεκριμένο κλάδο καθορίζεται από τα εμπόδια εισόδου. Είναι γεγονός πως οι νέες διαδικτυακές τεχνολογικές πλατφόρμες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις, κάνοντας μικρές σχετικά επενδύσεις, να εισαχθούν σε μια αγορά. Πέραν του κόστους επένδυσης, τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα, κάνοντας χρήση των δυνατοτήτων του Διαδικτύου και των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, μειώνουν περαιτέρω τα μεταβλητά και σταθερά έξοδα λειτουργίας μιας επιχείρησης. Πράγματι, σήμερα, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μοντέλο των εικονικών δικτύων συνεργασίας (βλ. σελίδα 53, κεφάλαιο 3) προκειμένου να περιορίσουν το συνολικό κόστος σε προσωπικό και εγκαταστάσεις, ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης. Μια τέτοια είναι και η περίπτωση της Δανέζικης επιχείρησης κατασκευής πλοίων NTD International A/S, όπου περί το 50% των υπαλλήλων της εργάζεται από το σπίτι μέσω του Διαδικτύου, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες τελευταίας γενιάς. Η συγκεκριμένη εταιρεία χρησιμοποιεί ένα ευέλικτο σύστημα εργασίας για τους υπαλλήλους της, όπου από τη μία τους επιτρέπεται να κατανέμουν οι ίδιοι το χρόνο εργασίας τους και από την άλλη δίνεται στην επιχείρηση η δυνατότητα να ξοδεύει χρήματα για μισθούς ανάλογα με το φόρτο εργασίας. [13]

Παράλληλα, δεν πρέπει να αγνοείται η παγκόσμια διάσταση του Διαδικτύου. Πιθανοί νέοι ανταγωνιστές σε έναν κλάδο, μπορεί να προκύψουν από οποιαδήποτε γωνιά της γης. Ενώ λοιπόν, μέχρι πρότινος, οι επιχειρήσεις ενός κλάδου γνώριζαν τους ανταγωνιστές τους, τους παρακολουθούσαν και

κατέστρωναν ανταγωνιστικές στρατηγικές, βασισμένες σε παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα, προκειμένου να αποσπάσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, σήμερα εκατοντάδες νέοι ανταγωνιστές μπορούν να προκύψουν μέσω του Διαδικτύου και να αλλάξουν τους κανόνες της αγοράς. Η πραγματικότητα αυτή, έχει ενισχύσει κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που μέχρι πρότινος αδυνατούσαν, λόγω έλλειψης κεφαλαίων και διεθνών συνεργατών, να επεκταθούν πέραν των τοπικών τους ορίων και να αποκτήσουν έτσι νέους πελάτες σε νέες αγορές. Το Internet σήμερα, προάγει τον διεθνή ανταγωνισμό.

Από την άλλη όμως, ιδιαίτερα σε κλάδους όπου οι προσφερόμενες διαδικτυακές υπηρεσίες είναι σύνθετες και πολύπλοκες, είναι πιθανό, η πληροφοριακή τεχνολογία από μόνη της να αποτελέσει εμπόδιο εισόδου σε μια νέα αγορά για μια νέα επιχείρηση λόγω της δυσκολίας απόκτησης ικανής τεχνογνωσίας και υποδομής. Κάτι τέτοιο ισχύει στους κλάδους όπου γίνεται χρήση μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» που χαρακτηρίζονται από τεχνολογικές καινοτομίες και διείσδυση στην αλυσίδα αξίας σε μεγάλο βαθμό. Εξετάζοντας πάλι τον πίνακα του Timmers (σελ. 56, Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>) παρατηρούμε πως κάτι τέτοιο φαίνεται να ισχύει κυρίως στις περιπτώσεις των μοντέλων την ολοκλήρωσης της αλυσίδας αξίας και των ηλεκτρονικών αγορών τρίτης οντότητας.

Τέλος, το γεγονός ότι οι διαδικτυακές εφαρμογές είναι δύσκολο να παραμείνουν στην αποκλειστική κατοχή μιας επιχείρησης καθώς είναι εύκολο να αντιγραφούν, ενώ παράλληλα δεν υφίσταται κάποιος νόμος κατοχύρωσης ευρεσιτεχνίας σε θέματα λογισμικού, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αντιγράψουν επιτυχημένες τεχνικές και να τις εφαρμόσουν οι ίδιες προκειμένου να διεισδύσουν σε μια νέα αγορά. Το Internet φαίνεται να στερεί το προνόμιο

από τους πρωτοπόρους να εδραιωθούν σε μια αγορά , καθώς σχεδόν άμεσα κάνουν την εμφάνιση τους επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται τις έτοιμες (και απαιτητικές σε κεφάλαια, λόγω έρευνας, για τους πρωτοπόρους) λύσεις των πρώτων.

#### 4.2.1.2.1.2 Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών

Η απειλή αυτή υφίσταται όταν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία εισέρχεται στην αγορά και προσφέρει παρεμφερείς λειτουργίες με τα ήδη υπάρχοντα. Καθώς το Διαδίκτυο ενισχύει την εξάπλωση των αγορών είναι αναπόφευκτο οι αγορές να κατακλειστούν από πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων που προέρχονται από οποιαδήποτε “γωνιά” του πλανήτη. Παράλληλα, οι νέες τεχνολογίες και η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και των δικτύων είναι πιθανό να οδηγήσουν στη δημιουργία νέων υποκατάστατων προϊόντων. Τέτοια είναι η περίπτωση στο κλάδο της μουσικής βιομηχανίας όπου χάριν της τεχνολογίας έγινε δυνατή η ψηφιακή συμπίεση των μουσικών κομματιών (μορφή αρχείου: mp3 layer-3, κοινώς mp3) σε πολύ ικανοποιητική αναλογία ποιότητας/μεγέθους (σε Kilobytes) ενώ ταυτόχρονα το Διαδίκτυο επέτρεψε τη γρήγορη διανομή αυτών (π.χ πλατφόρμα Napster). Συνεπώς, τα μουσικά κομμάτια τύπου MP3, μέσω της ηλεκτρονικής διαδικτυακής διανομής τους, αντικαθιστούν τα συμβατικά κανάλια διανομής λιανικής πώλησης, συνιστώντας έτσι υποκατάστατα προϊόντα.

Από την άλλη πλευρά όμως, η τεχνολογία και το Διαδίκτυο είναι σε θέση να ενισχύσουν τη θέση των προϊόντων και υπηρεσιών ενός κλάδου έναντι των υποκατάστατων τους. Πράγματι, η τεχνολογία είναι δυνατό να συμβάλει στην

περαιτέρω αναβάθμιση της ποιότητας αυτών (ιδιαίτερα στη περίπτωση υπηρεσιών) με αποτέλεσμα ο αγοραστής να αντιλαμβάνεται μεγαλύτερη αξία γι' αυτά. Προσδίδοντας αξία στον αγοραστή είναι δυσκολότερο γι' αυτόν να αναζητήσει κάλυψη των αναγκών του σε υποκατάστατα αγαθά.

#### 4.2.1.2.1.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Ο M. Porter στο άρθρο “Strategy and the Internet” [12] προβληματίζεται για τη στροφή ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων στη χρήση του Διαδικτύου καθώς θεωρεί πως η σύγχρονη αυτή τάση θα έχει ένα και μόνο κερδισμένο: τον αγοραστή. Αν και από τη σκοπιά της επιχείρησης και του κλάδου γενικότερα, αυτό φαίνεται ανησυχητικό, από την οπτική του αγοραστή το μέλλον αναμένεται τουλάχιστον ελπιδοφόρο. Πράγματι, με την παρουσία των ηλεκτρονικών αγορών ο αγοραστής αποκτά μεγάλη αγοραστική δύναμη καθώς δύναται να έχει ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με προϊόντα και προμηθευτές γεγονός που τον προάγει σε περισσότερο συνειδητοποιημένο καταναλωτή. Είναι γεγονός, πως σήμερα είναι δυσκολότερο ένας αγοραστής να παρασυρθεί σε παραπλανητικές αγορές καθώς έχει στην κατοχή του ένα ισχυρό εργαλείο (αυτό του Διαδικτύου) όπου μπορεί να εκτελέσει συγκρίσεις τιμών, να πληροφορηθεί εκτενώς για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ενώ είναι δυνατό να λάβει πληροφορίες και από προγενέστερους αγοραστές ή ειδικούς σε θέματα σχετικά με το προς αγορά προϊόν/υπηρεσία μέσω ειδικών διαδικτυακών forums (βλ. σελίδα 51 Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>).

Το κόστος μετακίνησης (switching costs) για τον αγοραστή μειώνεται ακόμα περισσότερο καθώς μέσω του Διαδικτύου η μια επιχείρηση από την άλλη

απέχει μόλις ένα “klik”<sup>3</sup>. Επομένως, το κόστος αναζήτησης είναι περιορισμένο στο ελάχιστο και οι καταναλωτές δεν διστάζουν να κάνουν συχνά έρευνας αγοράς προκειμένου να εντοπίσουν τις πλέον συμφέρουσες λύσεις.

Παράλληλα όμως, το Διαδίκτυο και οι σχετικές με αυτό εφαρμογές μπορεί να αποτελέσουν ένα εξίσου δυνατό εργαλείο και στα χέρια των επιχειρήσεων, στη προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν διαφορετικές τιμολογιακές απαιτήσεις του αγοραστή και να του παρέχουν υπηρεσίες ικανές να τον διατηρήσουν πιστό προς αυτές. Αυτός είναι και ο λόγος που σε αρκετούς επώνυμους δικτυακούς τόπους (πχ [www.e-bay.com](http://www.e-bay.com)) απαντάται πληθώρα υπηρεσιών βασισμένων στις ανάγκες του καταναλωτή. Μερικές από τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι:

- Δημιουργία λογαριασμού πελάτη.
- Τήρηση ιστορικού συναλλαγών.
- Ενημέρωση για σχετικά με τα ενδιαφέροντα του πελάτη προϊόντα.
- Εκπτώσεις ανάλογα με τον όγκο των συναλλαγών του πελάτη.
- Παρακολούθηση της εξέλιξης της παραγγελίας.
- Περιβάλλον εργασίας σχεδιασμένο στις ανάγκες του καταναλωτή (customization).

---

<sup>3</sup> ορολογία αρκετά συχνή σε θέματα υπολογιστών, η έννοια της οποίας προέρχεται από το χαρακτηριστικό πάτημα του ποντικιού του Η/Υ, επάνω σε ένα ηλεκτρονικό αντικείμενο (αρχείο, φάκελος, ηλεκτρονική διεύθυνση κτλ)



#### 4.2.1.2.1.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η εμφάνιση των ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement, βλ. Σελίδα 43 Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>) τείνει να μειώσει τη δύναμη των προμηθευτών, διότι οι εταιρείες – πελάτες τους διαθέτουν μεγαλύτερο εύρος επιλογών το οποίο τους παρέχει τη δυνατότητα ευνοϊκότερων όρων διαπραγμάτευσης. Η παρουσία συστημάτων σύγκρισης τιμών και προσφορών λειτουργεί προς όφελος των επιχειρήσεων καθώς μειώνει το κόστος αναζήτησης με συνέπεια το κόστος μετακίνησης ως προς τους προμηθευτές να είναι αρκετά χαμηλό, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου το διαπραγματευόμενο προϊόν είναι τυποποιημένο.

Βέβαια, σε περιπτώσεις όπου έχουν αναπτυχθεί δίκτυα συνεργασίας και συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών βασισμένα σε πλατφόρμες ειδικά σχεδιασμένες βάσει των ιδιαίτερων αναγκών των δύο μερών (tailor made platforms), τα απαιτούμενα επενδυτικά κεφάλαια είναι μεγάλα (λόγω ανάπτυξης εφαρμογών, εκπαίδευσης προσωπικού κ.α) , πόσο μάλλον το κόστος μετακίνησης.

Πλέον, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και γενικότερα η διαδικτυακή συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και επιχειρήσεων – πελατών τείνει να γίνει απαραίτητη καθώς μόνο μέσω αυτών επιτυγχάνονται μικρότεροι χρόνοι για τους κύκλους ζωής των προϊόντων και αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων άμεσης απόκρισης (Just in Time systems), στοιχεία απαραίτητα για την επιβίωση μιας επιχείρησης στον κλάδο. Συνεπώς, η ικανότητα ενός προμηθευτή να συναλλάσσεται ηλεκτρονικά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει και μπορεί να οριστεί ως απαίτηση των εταιρειών – πελατών.

Αντίστοιχα, η χρήση του Διαδικτύου για την παράκαμψη των μεσαζόντων στην αλυσίδα αξίας δίνει τη δυνατότητα στους προμηθευτές να αποκτήσουν ένα απευθείας κανάλι συναλλαγών με τους αγοραστές, διευρύνοντας έτσι την πελατειακή τους βάση και αποκτώντας πρόσβαση σε νέες αγορές. Βέβαια, τα ίδια διαδικτυακά συστήματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τους προμηθευτές των προμηθευτών (σε όποιες αγορές η δομή της αλυσίδας αξίας είναι τέτοια) προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση στις επιχειρήσεις του κλάδου.

#### 4.2.1.2.1.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις

Η παρουσία του Διαδικτύου και του Ηλεκτρονικού «επιχειρείν» επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε μια αγορά. Στις ηλεκτρονικές αγορές, η δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δυστυχώς για τις επιχειρήσεις, αποτελεί μια πολυτέλεια με πολύ μικρή χρονική διάρκεια. Κάθε προσπάθεια για διαφοροποίηση (μία από τις δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές βάσει του Porter [1]) δεν διαρκεί πολύ καθώς οι ηλεκτρονικές πατέντες αντιγράφονται εύκολα από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Αυτό έχει σα συνέπεια ο ανταγωνισμός να μεταφερθεί στις τιμές γεγονός που περιορίζει κατά πολύ τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων. Άλλωστε, η μείωση στο μεταβλητό κόστος μιας επιχείρησης σχετικά με το σταθερό που πραγματοποιείται με την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, οδηγεί σε περαιτέρω εκπτώσεις υπακούοντας στις διαρκείς πιέσεις για μειώσεις τιμών.

Παράλληλα, το Διαδίκτυο είναι υπεύθυνο για τη διεύρυνση των ορίων των αγορών με αποτέλεσμα να παρατηρείται συνωστισμός στη πλειοψηφία των κλάδων από ανταγωνιστικές εταιρείες. Όπως προαναφέρθηκε, ένας από τους κύριους παράγοντες που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων στο κλάδο. Βέβαια, αξίζει να τονιστεί πως λόγω του διαδικτύου δεν έχουμε μόνο αύξηση των ανταγωνιστών σε μια αγορά αλλά παρατηρείται και ταυτόχρονη διεύρυνση των οριζόντων της ίδιας της αγοράς. Συνεπώς, η νέα αυτή πραγματικότητα δεν αποτελεί μόνον απειλή αλλά και πρόκληση για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις μιας αγοράς καθώς τους δίνεται η ευκαιρία, εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες του Διαδικτύου, να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε περιοχές που θεωρούνταν μέχρι πρότινος απρόσιτες.

Βέβαια, η χρήση των ηλεκτρονικών μοντέλων και του Διαδικτύου μπορεί να ωφελήσει μια επιχείρηση με τους ακόλουθους τρόπους:

- Μείωση του κόστους συναλλαγών.
- Αύξηση της αποδοτικότητας της διαχείρισης παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών από αυτά των ανταγωνιστών (χωρίς όμως μεγάλη διάρκεια).
- Εξάλειψη των μεσαζόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- Δημιουργία νέου καναλιού marketing και εξυπηρέτησης.
- Μικρότεροι χρόνοι για τους κύκλους ζωής προϊόντων.
- Προμήθειες και παραγωγή με άμεση απόκριση (JIT συστήματα).

#### 4.2.1.2.1.6 Η δύναμη υπόλοιπων εμπλεκομένων

Η ανάπτυξη του διαδικτύου έχει οδηγήσει πολλές ρυθμιστικές αρχές σε νέες διατάξεις και εφαρμογές προγραμμάτων προκειμένου από τη μία να ενισχύσουν τη στροφή των επιχειρήσεων προς τις ηλεκτρονικές αγορές αλλά ταυτόχρονα να διαφυλάξουν την ασφάλεια, τα δικαιώματα και τις ελευθερίες του αγοραστή. Επιδοτούμενα προγράμματα από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τις κυβερνήσεις των επιμέρους κρατών, δίνουν κίνητρα για επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα τελευταίας γενιάς. Παράλληλα όμως, νέες νομοθεσίες πιο σαφείς και πιο αυστηρές προστατεύουν τον καταναλωτή μέσω της διαφύλαξης των προσωπικών του δεδομένων και δικαιωμάτων (είναι αρκετές οι περιπτώσεις όπου μέσω του Διαδικτύου καταπατήθηκαν τα προσωπικά δικαιώματα ανυποψίαστων χρηστών). Σε αυτή την κατηγορία υπάγεται και η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων καθώς η πειρατεία λογισμικού, μουσικής, βιβλίων, ταινιών και οτιδήποτε άλλο μπορεί να ψηφιοποιηθεί, είναι συχνό φαινόμενο στο Διαδίκτυο.

#### 4.2.2 Μελέτη παραγόντων Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για εύρεση ευκαιριών και κινδύνων δεν είναι αρκετή ώστε να παρέχει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάλυση πρέπει να συνεχιστεί και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ώστε να εντοπισθούν δυνάμεις και αδυναμίες αυτής. Μια επιχείρηση που στρέφεται στην εφαρμογή ενός μοντέλου ηλεκτρονικού

«επιχειρείν» στην ουσία στρέφεται στο Διαδίκτυο προκειμένου να δημιουργήσει ένα νέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να ενδυναμώσει ένα ήδη υπάρχον. Σε αυτό το σημείο πρέπει να ξεκαθαριστεί πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται όχι από το Διαδίκτυο, καθώς κάτι τέτοιο είναι πολύ γενικό, αλλά από τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες που υλοποιούνται μέσω αυτού. Συνεπώς, είναι δυνατό, δύο ανταγωνιστικές εταιρείες του ίδιου κλάδου, να απολαμβάνουν διαφορετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης του κοινού Διαδικτύου, η μία στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών και η άλλη στη διαχείριση της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Σε αυτή τη περίπτωση, παρόλο που το Διαδίκτυο είναι ο κοινός χώρος απ' όπου πηγάζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δεν θεωρείται σε καμία περίπτωση πως η μία εταιρεία απειλεί τον πυρήνα ανταγωνισμού της άλλης.

#### 4.2.2.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα με εφαρμογές Ηλεκτρονικού «Επιχειρείν»

Το πρώτο δίλλημα που προκύπτει για κάθε επιχείρηση που στοχεύει να εφαρμόσει ένα ηλεκτρονικό μοντέλο είναι το αν είναι ορθότερο και κυρίως αποδοτικότερο (σε χρηματοοικονομικούς όρους) να επενδύσει σε μια πρωτοποριακή λύση (first mover) ή είναι προτιμότερο να βασιστεί σε μια εφαρμοσμένη επιτυχημένη πρακτική (follower). Εδώ βέβαια παίζει καθοριστικό ρόλο ο τύπος της επιχειρηματικής στρατηγικής που στηρίζει το Ηλεκτρονικό Μοντέλο, καθώς ένας οργανισμός που θέλει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διαφοροποίησης είναι λογικό να επιλέξει μια καινοτομική λύση. Αναπόφευκτα, ο «πρώτος στην αγορά» αντιμετωπίζει σημαντικό ρίσκο, διότι η ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών είναι ακριβή και μπορεί να

αποδειχθεί ανεπιτυχής. Από την άλλη, η επιχείρηση που ακολουθεί, ναι μεν έχει το πλεονέκτημα ότι η πρακτική είναι δοκιμασμένη και σχετικά φθηνότερη, στερείται όμως της ικανότητας να εκπλήξει τον ανταγωνισμό και την αγορά, αφού ουσιαστικά βρίσκεται σε μια διαδικασία συμπίεσης.

Γενικότερα πάντως, το ηλεκτρονικό «επιχειρείν» μπορεί να εφαρμοστεί ως στρατηγικό πληροφοριακό σύστημα με τους εξής τρόπους:

- **Πρωώθηση προϊόντος:** Το Διαδίκτυο είναι ένα νέο μέσο διαφήμισης το οποίο είναι διαθέσιμο 24 ώρες, είναι αλληλοδραστικό και μπορεί να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του πελάτη.
- **Νέο κανάλι πωλήσεων:** Το Ηλεκτρονικό «επιχειρείν» συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των πωλήσεων καταλόγου και των τήλε-πωλήσεων και λόγω της παγκόσμιας εμβέλειάς του δίνει τη δυνατότητα για προσέγγιση σε νέες αγορές.
- **Άμεση μείωση κόστους:** Έχουμε μειωμένες ανάγκες σε προσωπικό και σε πάγιες επενδύσεις (κέντρα πωλήσεων αντικαθίστανται από τις ηλεκτρονικές – άυλες συναλλαγές μέσω του διαδικτύου).
- **Μειωμένοι χρόνοι στην αγορά για τα προϊόντα:** Οι διαδικτυακές συναλλαγές είναι ταχύτερες, οι μεσάζοντες είναι περιορισμένοι και δίνουν τη δυνατότητα παρακολούθησης της παραγγελίας με συνέπεια το προϊόν ή υπηρεσία να καταλήγει ευκολότερα και γρηγορότερα στον τελικό αποδέκτη.
- **Πελατειακές σχέσεις:** Το ΗΕ επιτρέπει την ανάπτυξη στενότερων σχέσεων με τους πελάτες, διότι μέσω της αλληλεπίδρασης που είναι εφικτή, επιτρέπεται η συλλογή πληροφοριών σχετικών με τους πελάτες

από την επιχείρηση η οποία βασισμένη σε αυτές παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των πελατών.

- **Τεχνολογική και επιχειρησιακή επιμόρφωση:** Οι εμπειρίες και οι γνώσεις που αποκομίζουν τα μέλη ενός οργανισμού κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» μπορεί να επεκταθούν σε άλλους τομείς και δραστηριότητες (η γνώση αποτελεί περιουσιακό στοιχείο σε έναν οργανισμό).
- **Υπηρεσίες αγοραστή:** Μέσω του Διαδικτύου κάνουν την εμφάνισή τους νέες υπηρεσίες που προσδίδουν αξία στον αγοραστή.
- **Ανάπτυξη νέων προϊόντων:** Οι πληροφορίες που συλλέγονται διαδικτυακά προερχόμενες από τους καταναλωτές είναι δυνατό να αποτελέσουν ένα νέο προϊόν προς πώληση από την επιχείρηση προς τρίτους ενδιαφερόμενους.

Όταν λοιπόν, μέσω του Internet, εκτελείται μια διαδικασία που παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, στα πλαίσια της εσωτερικής ανάλυσης πρέπει να αξιολογηθεί η σημαντικότητα της λειτουργίας αυτής σαν πόρος. Ο James Barney προτείνει μια προσέγγιση της οργανωσιακής ανάλυσης στηριζόμενη στους διαθέσιμους πόρους αυτής και καταλήγει σε πλαίσιο ανάλυσης τεσσάρων παραμέτρων (**VRIO** framework, **V**alue, **R**areness, **I**mitability, **O**rganization). [1] Η προσέγγιση αυτή προσαρμοσμένη στη περίπτωση εφαρμογής διαδικτυακών λειτουργιών μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

1. **Αξία:** Παρέχει η διαδικτυακή λειτουργία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. **Σπανιότητα:** Χρησιμοποιούν άλλοι ανταγωνιστές παρόμοιες τεχνικές;

3. **Μίμηση:** Είναι μεγάλο το κόστος για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν αυτές τις τεχνικές;
4. **Οργανωσιακή Δομή:** Είναι η επιχείρηση κατάλληλα οργανωμένη ώστε να εκμεταλλευτεί αυτόν τον «πόρο»;

Εάν η απάντηση και στις τέσσερις ερωτήσεις είναι θετική τότε οι διαδικτυακές αυτές λειτουργίες αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θεωρούνται ως δυνάμεις της επιχείρησης. Εάν θεωρηθεί πως η ύπαρξη των απαραίτητων πόρων είναι το μόνο κριτήριο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τότε τα βήματα απόκτησης του, σύμφωνα με τον Grant, είναι:

1. Αναγνώριση και αξιολόγηση των πόρων και διαχωρισμός αυτών σε δυνάμεις και αδυναμίες.
2. Συγκέντρωση των δυνάμεων της επιχείρησης.
3. Υπολογισμός του κέρδους που προκύπτει από τους πόρους αυτούς.
4. Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής που να εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις της επιχείρησης.
5. Προσπάθεια βελτίωσης των αδυναμιών.

Παρόλ' αυτά όμως, το μεγαλύτερο πρόβλημα που εντοπίζεται στη περίπτωση χρήσης του Διαδικτύου ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι η εύρεση ενός τέτοιου πλεονεκτήματος αλλά κυρίως η διατήρησή του. Δύο είναι οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν την βιωσιμότητα ή όχι ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Αντοχή & Μίμηση.



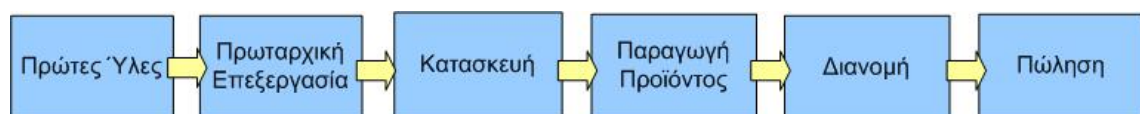
- **Αντοχή:** Η βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προέρχεται από έναν πόρο, ένα προϊόν ή μια λειτουργία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντοχή του στο χρόνο και τις αλλαγές. Ιδιαίτερα, στη περίπτωση υιοθέτησης από μια επιχείρηση, μιας πρακτικής ηλεκτρονικού «επιχειρείν» ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αντοχή αυτού βάλλεται σε μεγάλο βαθμό από τις συνεχόμενες, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και την ταυτόχρονη αστραπιαία τεχνολογική απαξίωση. Πράγματι, μια διαδικτυακή λειτουργία που σήμερα αποτελεί τον πυρήνα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, είναι σχεδόν σίγουρο ότι σύντομα θα απαξιωθεί και αν δεν αντιδράσει η ίδια η επιχείρηση, αναπόφευκτα θα χάσει αυτό της το πλεονέκτημα.
- **Μίμηση:** Εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι διαδικασίες και λειτουργίες (που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση) μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι επιτυχημένες πρακτικές του Διαδικτύου εύκολα γίνονται στόχος από τους ανταγωνιστές που σπεύδουν να τις υιοθετήσουν. Βέβαια, δεν πρέπει να παραληφθεί πως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που υποστηρίζουν αυτές τις πρακτικές, είναι η γνώση και η εμπειρία αυτών που τις διαχειρίζονται, γεγονός που ουκ ολίγες φορές οδήγησε πρακτικές, που είχαν αποδειχθεί επιτυχημένες σε μια επιχείρηση, στην αποτυχία, κατά τη προσπάθεια εφαρμογής τους από ανταγωνιστές.

Παρατηρείται επομένως, ότι η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του Διαδικτύου φαντάζει μια αρκετά δύσκολη υπόθεση. Δύσκολη ναι, όχι όμως και ακατόρθωτη. Υπάρχουν άλλωστε αρκετές dot-com

επιχειρήσεις όπου το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα προέρχεται ξεκάθαρα από τις διαδικτυακές τους λειτουργίες και παρόλ' αυτά σημειώνουν σημαντική επιτυχία στην αγορά. Η διατήρηση του μπορεί να καταστεί εφικτή είτε αν το τεχνολογικό πλεονέκτημα μετατραπεί σε εταιρικής ταυτότητας (Brand name) πλεονέκτημα (π.χ περίπτωση Amazon) είτε μέσω της συνεχούς ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών. Γενικότερα πάντως, για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνήθως, απαιτείται, μέσω της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων, η παρουσία ενός καινοτομικού στοιχείου. Καθώς η τεχνική της αντιγραφής είναι σχετικά εύκολη και συνήθης στην ηλεκτρονική αγορά, το σύστημα/πρακτική θα πρέπει να είναι διαθέσιμο στην αγορά προτού οι ανταγωνιστικές εταιρείες ξεκινήσουν την αντιγραφή της ιδέας.

#### 4.2.2.2 Διαχείριση Αλυσίδας Αξίας

Στο στάδιο ανίχνευσης των δυνάμεων και αδυναμιών, η επιχείρηση πρέπει να θέσει τον εαυτό της με απόλυτη σαφήνεια και λεπτομέρεια στην αλυσίδα αξίας του κλάδου που ανήκει. Πρέπει συνεπώς, να κατανοήσει επακριβώς τον βασικό ρόλο της ο οποίος αναπόφευκτα εντοπίζεται σε ένα από τα 6 τμήματα της τυπικής αλυσίδας αξίας (Σχήμα 4.3). Ακόμα και στη περίπτωση μιας άκρως καθετοποιημένης επιχείρησης, είναι αναγκαίος ο εντοπισμός του ισχυρότερου τμήματος, ήτοι εκεί που εντοπίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



**Σχήμα 4. 3: Τυπική Αλυσίδας Αξίας Κλάδου**

Πέραν όμως, της ανίχνευσης της αλυσίδας αξίας του κλάδου, πρέπει να εξεταστεί παράλληλα η αλυσίδα αξία εντός του ίδιου του οργανισμού (Σχήμα 4.4). Έτσι, γίνεται κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων, οι εξαρτήσεις μεταξύ αυτών, η ροή των πληροφοριών και των αγαθών και γενικότερα εντοπίζονται τα δυνατά αλλά και τα αδύνατα σημεία για περαιτέρω βελτίωση εντός του οργανισμού.

Η εφαρμογή ενός επιχειρηματικού μοντέλου, πρωταρχικά, απαιτεί την πλήρη κατανόηση του ρόλου της επιχείρησης στο κλάδο και του τρόπου λειτουργίας της προκειμένου να προσαρμοστεί επαρκώς στις ανάγκες και τις απαιτήσεις που απορρέουν από το στρατηγικό σχεδιασμό. Μέσα από την ανάλυση της αλυσίδας αξίας εντοπίζονται ανάγκες, κατανοούνται οι ρόλοι και οι σχέσεις των διαφόρων εμπλεκομένων, αποκαλύπτονται σημεία που δέχονται βελτίωσης και είναι δυνατός ο ανασχεδιασμός για βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών. Ακόμα και αν θεωρηθούν τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» αυστηρά, ως πληροφοριακές πλατφόρμες, η ανάπτυξη αυτών πρέπει να πραγματοποιείται βάσει των ιδιομορφιών των επιχειρήσεων, που αποκαλύπτονται μέσω της ανάλυσης αλυσίδας αξίας, (tailor made τεχνικές) καθώς σε αντίθετη περίπτωση η απλή τεχνολογική μεταφορά αυτών δεν είναι βιώσιμη.



**Σχήμα 4. 4: Τυπική Αλυσίδα Αξίας Οργανισμού**

#### 4.2.2.3 Αλυσίδα αξίας και μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν»

Οι σύγχρονες τεχνολογίες ηλεκτρονικού «επιχειρείν» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το συντονισμό των δραστηριοτήτων στην αλυσίδα αξίας και των μεταξύ τους διασυνδέσεων, στα συστήματα παραγωγής, διανομής, ελέγχου αποθεμάτων και σχεδιασμού απαιτήσεων πρώτων υλών. Οι διασυνδέσεις μπορούν, με τη κατάλληλη διαχείριση, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των βασικών και συμπληρωματικών δραστηριοτήτων, ενώ είναι δυνατός και ο ανασχεδιασμός των δεσμών αυτών οδηγώντας σε σύγχρονα συστήματα, που δύναται να παρέχουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (συστήματα άμεσης απόκρισης JIT, διαχείριση πληροφοριών μέσω της δημιουργίας ψηφιακών αποθηκών, Data warehouses).

### 4.2.3 SWOT Ανάλυση

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ακολουθεί η παράθεση των αποτελεσμάτων σε έναν συγκεντρωτικό πίνακα, όπου γίνεται προσπάθεια οι αδυναμίες και δυνάμεις της επιχείρησης να αντιστοιχηθούν με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με αυτό τον τρόπο επιχειρεί η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες βάσει των δυνατοτήτων της, να αποφύγει τους κινδύνους και να μετριάσει τις αδυναμίες της. Ακολουθεί σχηματικά ο πίνακας της ανάλυσης SWOT (Πίνακας 4.1).

Πίνακας 4. 1: Ανάλυση SWOT

Εσωτερικοί Παράγοντες	Δυνάμεις	Αδυναμίες
Εξωτερικοί Παράγοντες		
Ευκαιρίες	<b>Δ/Ε Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες	<b>Α/Α Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τις αδυναμίες
Απειλές	<b>Δ/Α Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις προκειμένου να αποφύγουν τις απειλές	<b>Α/Α Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες και αποφύγουν τις απειλές

Είναι επομένως εμφανές, πως η αναζήτηση, κατανόηση και καταγραφή όλων εκείνων των παραγόντων (κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας) που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, οδηγεί στη χάραξη

της στρατηγικής, στην επιλογή του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου και τελικώς στην κατάκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πόσο εύκολο όμως είναι να διαπιστώσει κανείς τους παράγοντες αυτούς, σε ένα περιβάλλον δυναμικό που συνεχώς εξελίσσεται και μάλιστα με ραγδαίους ρυθμούς, ενώ οι πρακτικές του παρελθόντος δεν επαρκούν για να δώσουν μια πλήρη εικόνα της επιτυχίας ή μη των υιοθετημένων μοντέλων. Αυτή ακριβώς είναι η εικόνα στη περίπτωση των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» καθώς μόλις πρόσφατα έκαναν την εμφάνιση τους στον επιχειρηματικό κόσμο ενώ η τεχνολογία των υπολογιστών και των επικοινωνιών, που αποτελεί τη βάση λειτουργίας αυτών, συνεχώς εξελίσσεται. Σήμερα, γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια από ερευνητές, Πανεπιστήμια και εταιρείες συμβούλων για τον εντοπισμό και την ανάλυση των σημαντικών παραγόντων επιτυχίας των σύγχρονων μοντέλων ηλεκτρονικού επιχειρείν, δημιουργώντας έτσι, ένα «χάρτη» πάνω στον οποίο θα βασίσουν οι νέες επιχειρήσεις τα στρατηγικά τους σχέδια και τα υιοθετούμενα ηλεκτρονικά επιχειρηματικά μοντέλα.

#### **4.2.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors)**

Εντός ενός επιχειρηματικού κλάδου υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες – *κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας* – τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν προκειμένου να είναι επιτυχείς και ανταγωνιστικές. Είναι προφανές πως η κατανόηση αυτών αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για κάθε επιχείρηση καθώς εστιάζοντας τις προσπάθειές της στην επίτευξή αυτών είναι δυνατό, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Όμως, η αναζήτηση, αξιολόγηση και ιεράρχηση αυτών είναι μια πολύ σύνθετη και επίπονη διαδικασία μιας και για κάθε κλάδο υπάρχουν διαφορετικοί παράγοντες – «κλειδιά» επιτυχίας. Πέραν αυτού όμως, η αναζήτηση των κρίσιμων παραγόντων γίνεται ακόμα δυσκολότερη με τη μετάβαση των αγορών στην ηλεκτρονική πραγματικότητα. Παράγοντες που θεωρούνταν προγενέστερα βασικοί για την επιτυχία, πλέον αποδυναμώνονται δίνοντας τη θέση τους σε νέες βάσεις επιτυχίας. Είναι γεγονός πως πολλές επιχειρήσεις δεν αντιλήφθηκαν το διαφορετικό του Διαδικτύου και θεώρησαν πως η επιτυχία ενός ηλεκτρονικού μοντέλου στηριζόταν στους ίδιους παράγοντες επιτυχίας των παραδοσιακών μοντέλων. Άλλες πάλι, θεώρησαν το Διαδίκτυο ως κάτι το τελείως διαφορετικό, αγνόησαν τις σταθερές επιτυχίας των κλασικών μοντέλων και εστίασαν ως επί των πλείστων στους τεχνολογικούς παράγοντες. Το αποτέλεσμα ήταν και οι δύο κατηγορίες επιχειρήσεων να αποτύχουν.

#### 4.2.4.1 Το σχέδιο e-Factors

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια να εντοπιστούν οι παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχή λειτουργία ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Μια τέτοια πρωτοβουλία έχει ήδη ξεκινήσει μέσα από τη συνεργασία Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων υπό την ονομασία 'Σχέδιο: e-Factors' (<http://www.e-factors.net>). Αυτό το σχέδιο χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια του Προγράμματος Τεχνολογίας της Κοινωνίας Πληροφορίας (IST-2001-34868) και έχει μια βασική αποστολή:

*“Το εντοπισμό εκείνων των παραγόντων ευρείας και εφικτής υιοθέτησης των νέων επιχειρηματικών μοντέλων βασιζόμενοι σε πρακτικές ηλεκτρονικού «επιχειρείν» και ερευνητικές εμπειρίες σε όλη την Ευρώπη. Το δίκτυο e-Factors προσπαθεί να συγκεντρώσει ικανότητες και εμπειρίες με τη προοπτική να εντοπίσει στρατηγικά ζητήματα κατά την εφαρμογή ενός μοντέλου Η.Ε και τελικώς να διαδώσει αυτή τη γνώση στους Ευρωπαίους επιχειρηματίες.” [13]*

#### *4.2.4.1.1 Η προσέγγιση των e-Factors*

Μέχρι σήμερα, ο επιχειρηματικός κόσμος αδυνατούσε να κατανοήσει στο έπακρο τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που οι περισσότερες επιχειρήσεις έδωσαν ιδιαίτερη βάση μόνον σε παράγοντες σχετικούς με τη τεχνολογία και την οργανωσιακή δομή τους. Θεωρούσαν έτσι, πως εστιάζοντας στις τεχνολογικές εξελίξεις και προσαρμόζοντας την οργανωσιακή δομή τους σε αυτές (με εκπαιδεύσεις προσωπικού, ενίσχυση των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης και πληροφοριακών συστημάτων κ.α) θα είχαν τον πλήρη έλεγχο των απαραίτητων για την επιτυχία παραγόντων. Όμως, οι παράγοντες αυτών των δύο κατηγοριών αν και πράγματι σπουδαίοι και πρωταρχικοί, είχαν το μειονέκτημα ότι εστίαζαν σε έναν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα ενώ παράλληλα αδυνατούσαν να συλλάβουν τις όποιες ιδιαιτερότητες σε κοινωνικό και ατομικό επίπεδο. Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στη σπουδαιότητα εύρεσης ενός κατάλληλου



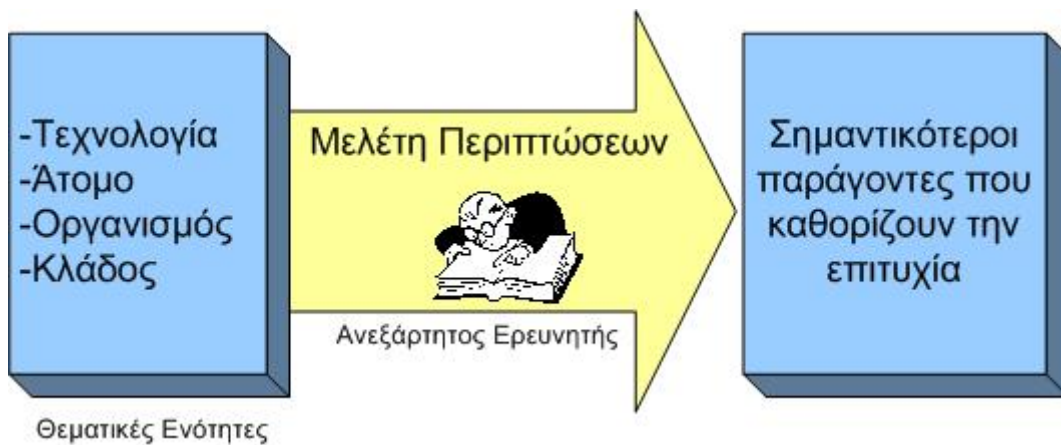
επιχειρηματικού μοντέλου σε μια συγκεκριμένη αγορά, όπου οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα είναι τροποποιημένες βάσει της αντίστοιχης κουλτούρας των καταναλωτών αυτής της αγοράς. Είναι συνεπώς έκδηλη η ανάγκη για περισσότερο εξειδικευμένη και αναλυτική μελέτη των επιχειρηματικών μοντέλων ανά αγορά.

Για το σκοπό αυτό, γίνεται μια προσπάθεια για διεύρυνση των κατηγοριών των παραγόντων επιτυχίας ενός μοντέλου με συνέπεια σταδιακά να καταλήξουμε σε 5 κατηγορίες: α)τεχνολογία, β)οργάνωση, γ)κοινωνία, δ)άτομο, ε)κλάδος. Για το πρόγραμμα e-Factors , όπως θα εξηγηθεί και στη συνέχεια, οι πέντε αυτές κατηγορίες αποτελούν τις κύριες θεματικές ενότητες που διαχωρίζουν τους παράγοντες επιτυχίας ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Η αναλυτική περιγραφή του προγράμματος και των θεματικών ενότητων πραγματοποιείται στο παράρτημα του 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου. Σε αυτό το σημείο είναι ορθό να δώσουμε έναν ορισμό για τους προαναφερθέντες παράγοντες επιτυχίας όπως αυτοί αναγνωρίζονται και πραγματεύονται στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Έτσι:

*“ Οι παράγοντες επιτυχίας ηλεκτρονικού «επιχειρείν» είναι εκείνοι οι παράγοντες που προάγουν ή εμποδίζουν την επιτυχημένη απόδοση ενός ηλεκτρονικού μοντέλου. Λέγοντας επιτυχημένη απόδοση εννοούμε τη συνολική αξία που δημιουργείται μέσω αυτού του μοντέλου , π.χ : το άθροισμα όλων των αξιών που καταλαμβάνουν όλοι οι συμμετέχοντες του μοντέλου μέσω των συναλλαγών που ενεργοποιούνται από το επιχειρηματικό μοντέλο.”[13]*

#### 4.2.4.1.2 Συμπεράσματα του Προγράμματος – Οι σπουδαιότεροι παράγοντες επιτυχίας.

Το Πρόγραμμα e-Factors, όπως προαναφέρθηκε, έχει ως βασικό στόχο του, μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων επιχειρήσεων που εφάρμοσαν μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» επιτυχώς, να εντοπίσει του σημαντικότερους παράγοντες (κρίσιμους παράγοντες) που καθορίζουν την επιτυχία ή μη του εκάστοτε επιχειρηματικού μοντέλου. Οι παράγοντες αυτοί, εντοπίζονται μέσα από τις πέντε κύριες θεματικές ενότητες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Στη συνέχεια ακολουθεί σχηματικά η μεθοδολογία αξιολόγησης:



Σχήμα 4. 5: e-Factors Μεθοδολογία

Ένα από τα κυριότερα αποτελέσματα του προγράμματος είναι η κατάταξη των παραγόντων βάσει της σπουδαιότητας τους, όπως αυτή προκύπτει από τη μελέτη των περιπτώσεων.[14] Προκύπτει έτσι, η παρακάτω κατάταξη αξιολόγησης των παραγόντων:

**Πίνακας 4. 2: Πίνακας Αξιολόγησης Παραγόντων**

Θέση	Θεματική Ενότητα	Παράγων
1.	Οργανισμός	Αποδοτικότητα
2.	Τεχνολογία	Ολοκλήρωση
3.	Οργανισμός	Δομή Κλάδου, Οικονομικά Θέματα και Διοίκηση
4.	Οργανισμός	Πελάτες και Αγορές
5.	Οργανισμός	Πόροι και Δυνατότητες
6.	Άτομο	Συναλλαγές
7.	Οργανισμός	Συνεργασίες
8.	Τεχνολογία	Ενδολειτουργικότητα και Ενδοδιασυνδεσιμότητα
9.	Κλάδος	Ανταγωνισμός

Για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει ένα ηλεκτρονικό επιχειρηματικό μοντέλο δεν αρκεί μόνο η απλή παράθεση των σημαντικότερων παραγόντων που θα συντελέσουν στην επιτυχία αυτού του εγχειρήματος αλλά ταυτόχρονα είναι απαραίτητο να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει να υλοποιήσει έναν τέτοιο παράγοντα επιτυχίας. Άλλωστε, τι νόημα έχει να αναφέρεται η οργανωσιακή αποδοτικότητα ως ένα εργαλείο επιτυχίας αν δεν αποσαφηνιστεί συγκεκριμένα ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί η επιθυμητή αποδοτικότητα. Μάλιστα, καθώς τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» αποτελούν νεοσύστατες επιχειρηματικές λύσεις είναι βέβαιο πως οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν κατανοήσει όλες τις πτυχές τους με συνέπεια να αδυνατούν να συλλάβουν το μέγεθος των δυνατοτήτων τους. Για τους λόγους αυτούς, στη συνέχεια παρατίθενται οι τρόποι εκείνοι με τους οποίους επιτυγχάνονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, λαμβάνοντας υπόψη τις μεθόδους που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις των υπό μελέτη επιτυχών περιπτώσεων.

- 1.Θεματική Ενότητα :**Οργανισμός**

Παράγων: **Αποδοτικότητα**

Η οργανωσιακή αποδοτικότητα επιτυγχάνεται μέσω:

- Ανταλλαγής πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο. Τα νέα πληροφοριακά συστήματα κάνουν δυνατή μια τέτοια ροή πληροφοριών προς όλους τους τομείς του οργανισμού.
- Εξομάλυνσης των λειτουργιών της Τροφοδοτικής Αλυσίδας.
- Βελτιστοποίησης των B2C σχέσεων, με τη βοήθεια συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM συστημάτων).
- Ενίσχυσης της Λειτουργικής Αποδοτικότητας (εφαρμογή νέων τεχνολογιών) και των Συστημάτων Επικοινωνίας ( εγκατάσταση δικτύων Intranet, Extranet, εφαρμογή συστημάτων επικοινωνίας VoIP κ.α).
- Βελτίωσης της ευελιξίας του οργανισμού στην αγορά και της ικανότητας αυτού να προσαρμόζεται γρήγορα στις όποιες αλλαγές.
- Βελτίωσης του συντονισμού, της ακρίβειας, των χρόνων και της παροχής στις προσφερόμενες υπηρεσίες.

- 2.Θεματική Ενότητα :**Τεχνολογία**

Παράγων: **Ολοκλήρωση**

Η Τεχνολογική Ολοκλήρωση ουσιαστικά είναι αυτό που επιχειρούν να επιτύχουν όλα τα Σύγχρονα Συστήματα Διαχείρισης

Οργανωσιακών Πόρων (ERP systems), δηλαδή πάνω σε μία αξιόπιστη τεχνολογική πλατφόρμα να ενωθούν όλα τα τμήματα ενός οργανισμού (αν είναι δυνατό και αυτά των εξωτερικών συνεταιίρων) με σκοπό:

- Της εξομάλυνσης των επιμέρους επιχειρηματικών λειτουργιών,
- Τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και
- Την ελαχιστοποίηση της ανθρώπινης μεσολάβησης σε αυτές τις διαδικασίες.

Οι περιπτώσεις που μελετήθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος αποκάλυψαν πως δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να υποτιμάται η σημαντικότητα της τεχνολογικής ολοκλήρωσης και των συνεργατών πέραν της ίδιας της επιχείρησης. Πράγματι, είναι αρκετοί οι παράγοντες σχετικοί με τις παρεχόμενες υπηρεσίες από μία επιχείρηση οι οποίοι καθορίζονται από τους συνεργάτες (προμηθευτές, διανομείς) αυτής. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα ενός οργανισμού που παρέχει ένα προϊόν και καθώς επιθυμεί να ελαχιστοποιήσει τα αποθέματα του εφαρμόζει ένα σύστημα τύπου JIT. Η βιωσιμότητα η όχι αυτού του συστήματος (ενδεχομένως και του ίδιου του οργανισμού) βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην άριστη συνεργασία και επικοινωνία της επιχείρησης με τους εξωτερικούς συνεργάτες της γεγονός που απαιτεί την τεχνολογική ολοκλήρωση πέρα από τα όρια του οργανισμού.

Να προστεθεί σε αυτό το σημείο πως, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του προγράμματος, η τεχνολογική ολοκλήρωση τύπου B2B είναι σημαντικότερη έναντι της B2C.

- 3.Θεματική Ενότητα :**Οργανισμός**

Παράγων: **Δομή Κλάδου, Οικονομικά Θέματα και Διοίκηση**

Οι υπό μελέτη περιπτώσεις έδειξαν πως προκειμένου να επιτύχει ένα μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν» είναι απαραίτητη προϋπόθεση η παρουσία μιας ισχυρής Διοικητικής ομάδας που να χαρακτηρίζεται από πλούσιο γνωστικό υπόβαθρο. Η γνώση αυτή, πρέπει να σχετίζεται τόσο με τους κανόνες της Αγοράς όσο και με τις δυνατότητες της Τεχνολογίας. Είναι επομένως αναγκαία η παρουσία «υβριδικών» στελεχών στη Διοίκηση (όπως συνηθίζεται να αποκαλούνται τέτοιου είδους στελέχη), που να διακατέχονται από αυτό το σύμπλεγμα γνώσης.

Παράλληλα, είναι υψίστης σημασίας η συμμετοχή της ίδιας της Διοίκησης στα θέματα σχετικά με το ηλεκτρονικό επιχειρηματικό μοντέλο καθώς μια τέτοια κίνηση είναι δυνατό να προάγει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία του μοντέλου σε όλο τον οργανισμό. Άλλωστε, πάντα η συμμετοχή της Διοίκησης, σε οποιοδήποτε θέμα, λειτουργεί παρακινητικά για τους υπόλοιπους εργαζομένους, κάτι που μεταφράζεται σε προσπάθεια και συνήθως η προσπάθεια φέρνει θετικά αποτελέσματα.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί, πως είναι δυνατό η εφαρμογή ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» να απαιτεί τη δημιουργία νέων Διοικητικών Δομών προκειμένου να επιτύχει.

- 4.Θεματική Ενότητα :**Οργανισμός**

Παράγων: **Πελάτες και Αγορές**

Η ικανότητα προσέλκυσης νέων πελατών και η διεύρυνση της πελατειακής βάσης του οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης εξελιγμένων προγραμμάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management tools) καθώς έτσι δύναται ο οργανισμός να συγκεντρώσει πλήθος πληροφοριών για το αγοραστικό κοινό με συνέπεια να κατανοήσει καλύτερα τις προτιμήσεις αυτών.

Παράλληλα, η δημιουργία ιδεατών κοινοτήτων για τους πελάτες, όπου για παράδειγμα τους επιτρέπεται να αναζητούν πληροφορίες και να σχολιάζουν σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα του οργανισμού, λειτουργεί υποστηρικτικά για τον οργανισμό καθώς με αυτή τη μέθοδο συγκεντρώνεται πλήθος πληροφοριών σχετικών με τους καταναλωτές, ενώ είναι δυνατό να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών (customer loyalty) προς τον οργανισμό.

Επίσης, ο οργανισμός πρέπει να επιχειρεί να θέτει πλάνα σε μια κλίμακα πέραν των ορίων της φυσικής τοποθεσίας του καθώς με τη χρήση του διαδικτύου έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο.

- 5.Θεματική Ενότητα :**Οργανισμός**

Παράγων: **Πόροι και Δυνατότητες**

Σε αυτή τη κατηγορία παραγόντων δύο είναι τα κρίσιμα σημεία που πρέπει να εστιάσει κάθε σύγχρονη επιχείρηση:

- Ο αντίκτυπος του μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί πως η νέα οικονομία κάνει έκδηλη την ανάγκη για περισσότερο ευέλικτη προσέγγιση στα θέματα εργασίας. Το προσωπικό πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτο, το ίδιο και οι ώρες εργασίες. Οι νέες τεχνολογίες της απομακρυσμένης εργασίας και των συνεργατικών δικτύων κάνουν εφικτή τη νέα πραγματικότητα εργασίας, δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα στους εργαζομένους να καθορίσουν οι ίδιοι, σε μεγάλο βαθμό, τις ώρες απασχόλησής τους. Βέβαια, είναι προφανές πως η νέα εργασιακή προσέγγιση απαιτεί την υιοθέτηση νέων συστημάτων μισθοδοσίας και συμβολαίων εργασίας.
- Η σημασία της οργανωσιακής εκπαίδευσης είναι τεράστια. Τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα διαχειρίζονται τη γνώση σαν ένα περιουσιακό στοιχείο και συνεπώς οι επιχειρήσεις πρέπει να εφοδιάσουν όσο το δυνατό περισσότερο τους υπαλλήλους τους με αυτήν. Η κατανόηση και μόνο της συνεχώς εξελισσόμενης τεχνολογίας από τους συμμετέχοντες (ήτοι τους εργαζόμενους) είναι επιτακτική για τη λειτουργία και μόνον του μοντέλου (που στηρίζεται άλλωστε κατά ένα μεγάλο μέρος σε αυτή) πόσο μάλλον



για την επιτυχία αυτού. Η εκπαίδευση και γενικότερα η γνώση μπορεί να προέρχεται μέσω πιλοτικών προγραμμάτων μάθησης για τους εργαζομένους ή άλλες φορές είναι δυνατό να προκύψει μέσω των ίδιων των πελατών και των πληροφοριών που αυτοί παρέχουν.

- 6.Θεματική Ενότητα :**Άτομο**

Παράγων: **Συναλλαγές**

Η σχέση Συναλλαγών μεταξύ της επιχείρησης και του αγοραστή – ατόμου αποδεικνύεται ως ένα ‘κλειδί’ για την επιτυχία ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Παράγοντες που ενισχύουν και προάγουν τη σχέση αυτή είναι:

- Εξελιγμένα Συστήματα Επικοινωνιών
- Εξελιγμένες μέθοδοι παροχής υπηρεσιών, που έχουν σαν αποτέλεσμα στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- ‘Φορητές’ λύσεις (μέσω κινητών κτλ) που παρέχουν μεγαλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση των καταναλωτών στην επιχείρηση και το προσωπικό της.

- 7.Θεματική Ενότητα :**Οργανισμός**

Παράγων: **Συνεργασίες**

Μέσω της συνεργασίας οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τη σταθερότητα σε νέα εγχειρήματα ιδιαίτερα δε, αν οι συνεργάτες είναι βασικοί προμηθευτές. Παράλληλα, μέσω των συνεργασιών δίνεται οι δυνατότητα στον οργανισμό να ενισχύσει τυχών αδυναμίες του, καθώς λαμβάνει την εμπειρία και τις συμβουλές των εταίρων που είναι δυνατό να είναι ισχυροί σε αυτό το κομμάτι. Οι νέες τεχνολογίες οδήγησαν στην εμφάνιση ισχυρών επιχειρηματικών μοντέλων που προωθούν τη συνεργασία μεταξύ διαφόρων μερών (κλασσική περίπτωση αυτή των μοντέλων ολοκλήρωσης της αλυσίδας αξίας).

- 8.Θεματική Ενότητα :**Τεχνολογία**

Παράγων: **Ενδολειτουργικότητα και Ενδοδιασυνδεσιμότητα**

Τη σπουδαιότητα αυτού του παράγοντα την αναγνωρίζουν ιδιαίτερα οι μικρές επιχειρήσεις και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση:

- Στην ύπαρξη τυποποιημένων μηχανημάτων και συσκευασιών καθώς επιτρέπουν τη συμβατότητα με τα υπάρχοντα συστήματα τόσο των συνεργατικών επιχειρήσεων όσο και των πελατών, ενώ παράλληλα απαιτούν λιγότερο έμπειρους χρήστες προκειμένου να τα διαχειριστούν.

- Στα κινητά τηλέφωνα και τους φορητούς Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές καθώς παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία και καλύτερη ποιότητα επικοινωνίας με τους πελάτες.

■ 9.Θεματική Ενότητα :**Κλάδος**

Παράγων: **Ανταγωνισμός**

Τα απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία ενός ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου σε αυτή τη περίπτωση περιλαμβάνουν:

- Καθιερωμένη επιτήρηση της δραστηριότητας τόσο της Αγοράς όσο και των ανταγωνιστών.
- Πρώτη η επιχείρηση να εισάγει ένα νέο προϊόν/υπηρεσία στην Αγορά.
- Διατήρηση των διοικητικών πρωτοβουλιών και των νέο εισερχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών σε εμπιστευτικό επίπεδο μέχρι τη τελική στιγμή έλευσής τους στην Αγορά.
- Η δημιουργία συμμαχιών με ανταγωνιστές, όποτε αυτό επιτρέπεται, εξασφαλίζοντας όμως, ανάπτυξη του κλάδου ικανοποιητική για όλους τους συμμετέχοντες.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως η θεματική ενότητα η σχετική με την Οργάνωση είναι και η σπουδαιότερη. Ακολουθεί η ενότητα της Τεχνολογίας ενώ οι Συναλλαγματικές σχέσεις με το Πελάτη και ο Ανταγωνισμός, που υπάγονται στις θεματική ενότητα του Ατόμου και του Κλάδου αντίστοιχα, χαρακτηρίζονται

εξίσου καθοριστικές για την επιτυχία ή όχι ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν».

Ολοκληρώνοντας αυτή τη μελέτη των κρίσιμων παραγόντων πρέπει να τονιστεί πως οι παράγοντες οι σχετικοί με το Άτομο και τη Κοινωνία αποτελούν και τους παράγοντες με τη μεγαλύτερη δυσκολία αξιολόγησής τους, ενώ ταυτόχρονα δεν υπάγονται στον έλεγχο της επιχείρησης. Από την άλλη, οι παράγοντες οι σχετικοί με τη Τεχνολογία, τον Οργανισμό και τον Κλάδο, καθώς δύναται να επηρεαστούν από τις κινήσεις και τα πλάνα του οργανισμού, θεωρείται πως βρίσκονται σε ένα μεγάλο βαθμό εντός ζώνης επιρροής του. [14]

#### **4.3 ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Όπως προκύπτει και από τις προηγούμενες παραγράφους, οι παράγοντες του εξωτερικού (π.χ Κοινωνία, Ανταγωνιστές) και του εσωτερικού περιβάλλοντος (π.χ Οργανωσιακή δομή, Διοίκηση) που καθορίζουν την επιτυχία ή μη ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι πολυπληθείς και έχουν διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με τη φύση του Κλάδου της αγοράς που υπάγεται μια επιχείρηση. Ωστόσο, πρέπει να γίνει κατανοητό πως οι συγκεκριμένοι παράγοντες δεν καθορίζουν μόνο την επιτυχία ενός μοντέλου, αλλά παράλληλα κατευθύνουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής (άλλωστε τα επιχειρηματικά μοντέλα και η στρατηγική είναι δύο άρρηκτα συνδεδεμένες έννοιες). Η επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα κατακτήσει μια

επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εκμεταλλεζόμενη τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος μέσω των δυνατοτήτων της. Από την άλλη, η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής επιτυγχάνεται με την εφαρμογή ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Υπάρχουν δύο τύποι επιχειρηματικής στρατηγικής: α) η ανταγωνιστική και β) η συνεργατική στρατηγική, χωρίς να αποκλείεται μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει και συνδυασμό των δύο. Τα νεοσύστατα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» και οι σύγχρονες διαδικτυακές λειτουργίες φαίνεται να ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών, πωλητών, διανομέων κ.α χωρίς να απουσιάζει ακόμα και η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών. Πολλοί είναι αυτοί όμως, που κατακρίνουν αυτή τη λογική ενώ παράλληλα εμφανίζουν μια στάση δυσπιστίας ως προς το ρόλο του Διαδικτύου ως ηλεκτρονική αγορά, ανάμεσα στους οποίους βρίσκεται και ο ερευνητής M. Porter.

#### **4.3.1 Ανταγωνιστική Στρατηγική του Porter και Συνεργατική Στρατηγική**

Για δεκαετίες, η βασική λογική της στρατηγικής για κάθε επιχείρηση ήταν η κάθετη ολοκλήρωση, με στόχο την ενδυνάμωση αυτής στην αλυσίδα αξίας. Η επιχείρηση, που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική, επιχειρεί να υλοποιήσει όλες τις απαραίτητες λειτουργίες από μόνη της. Βέβαια, μια τέτοια στρατηγική δημιουργεί αυξημένη πολυπλοκότητα σε έναν οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα τα κόστη λειτουργίας αυξάνονται αρκετά (ενδεχομένως να είναι οικονομικά ευνοϊκότερη μια συνεργασία (outsourcing) για την ολοκλήρωση ορισμένων λειτουργιών). [11]

Από την άλλη όμως, με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μειώνει το ρίσκο καθώς οποιασδήποτε μορφής συνεργασία δημιουργεί καταστάσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των συμβαλλομένων γεγονόσ που στερεί από την ίδια τον πλήρη έλεγχο. Άλλωστε, στα πλαίσια μιας συνεργασίας τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης εκτίθενται στις –αναπόφευκτα – κερδοσκοπικές βλέψεις των συνεταίρων. Το σκηνικό όμως, πλέον έχει αλλάξει. Σήμερα, παρατηρείται μεγάλες εταιρείες να συνάπτουν διαδικτυακές συνεργασίες με εταίρους με αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η Mercedes πλέον δεν κατασκευάζει η ίδια τα μοντέλα της σειράς E-Class, την κατασκευή την έχει αναλάβει η εταιρεία Magna Corporation. Η IBM έχει μετατραπεί σε μια εταιρεία υπολογιστών που στην ουσία δεν κατασκευάζει υπολογιστές, το εταιρικό της δίκτυο είναι υπεύθυνο για την κατασκευή.

Όλες οι προαναφερθείσες περιπτώσεις οφείλονται στην παρουσία υποδομών σταθερής και αξιόπιστης δικτύωσης και κυρίως στην παρουσία του Διαδικτύου. Αυτή η νέα τεχνολογία επικοινωνίας με την ευρεία διάδοσή της αποτελεί εφελτήριο για τη παρουσία νέων επαναστατικών συνεργατικών δομών. Τα εταιρικά δίκτυα (Business Webs ή b-webs) επιτρέπουν τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα, με κάθε επιχείρηση που συμμετέχει να εστιάζει τη προσοχή της στις κύριες ανταγωνιστικές λειτουργίες της. Έτσι, τα b-webs αποδεικνύονται περισσότερο αποτελεσματικά, λιγότερο κοστοβόρα και συνεπώς περισσότερο επικερδή από τα παραδοσιακά μοντέλα κάθετης ολοκλήρωσης.

Οι επιχειρήσεις με φυσική υπόσταση, όχι οι dot-com, φαίνεται να είναι και οι μεγάλοι κερδισμένοι αυτής της b-web σκέψης. Επιτυχημένες επιχειρήσεις στο χώρο τους, όπως η Citibank, η American Airlines, και η Dow Chemical

μετασχηματίζουν τις δομές τους και επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες μέσω συνεργασιών σε τομείς που μέχρι πρότινος φάνταζαν απρόσιτοι. Τα πλεονεκτήματα των b-webs μπορούν σε ένα βαθμό να αιτιολογήσουν την συνεχή δημιουργία νέων dot-com οργανισμών, π.χ e-Bay, που παρουσιάζουν μάλιστα, υψηλούς βαθμούς ανάπτυξης παρά την αστάθεια των μετοχών τους στο χρηματιστήριο αξιών. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς το μερίδιο αγοράς που έχει αποσπάσει η dot-com επιχείρηση Napster από τους κολοσσούς της μουσικής βιομηχανίας, ή πόσο μεγάλη απειλή για τη Microsoft αποτελούν λογισμικά ανοικτού κώδικα όπως είναι το Linux.

Δυστυχώς όμως, οι περισσότερες μελέτες και αναφορές στα ηλεκτρονικά μοντέλα και στις στρατηγικές συνεργασίας μέσω του Διαδικτύου δίνουν κυρίως έμφαση στην άνοδο και την επακόλουθη πτώση του NASDAQ (2001), θεωρώντας ότι η Νέα Οικονομία (όπως έχει επικρατήσει να ονομάζεται η εποχή των ηλεκτρονικών αγορών) είναι μια πλαστή ιδέα. Μάλιστα, οι περιπτώσεις επιτυχημένων dot-com επιχειρήσεων, όπως οι περιπτώσεις των Linux, Amazon.com, Napster κ.α , αναγνωρίζονται ως εξαιρέσεις.

Η άποψη του Michael Porter γύρω από τη Νέα Οικονομία, όπως αυτή διατυπώνεται στο άρθρο “Strategy and the Internet” που δημοσιεύτηκε το Μάρτιο του 2001 στο Harvard Business Review [12], συμπορεύεται με αυτή τη λογική. Ο Porter συνιστά στους επιχειρηματίες να εγκαταλείψουν κάθε προσπάθεια για χρήση οποιουδήποτε ηλεκτρονικού μοντέλου και να εστιάσουν την προσοχή τους στις παραδοσιακές τους λειτουργίες. Θεωρεί άλλωστε πως τα ηλεκτρονικά μοντέλα παρακινούν τους επιχειρηματίες στο να εστιάσουν τη προσοχή τους στις διαδικτυακές λειτουργίες σαν κάτι το ανεξάρτητο από τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης.

Είναι αλήθεια πως ανεξάρτητα από τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση και ασχέτως του επιχειρηματικού μοντέλου που θα εφαρμόσει, ηλεκτρονικού ή όχι, η επιτυχία ή όχι καθορίζεται από την επερχόμενη κερδοφορία και όχι από αριθμούς επισκεπτών και μερίδια αγοράς. Το πραγματικό κέρδος, σε χρηματικούς όρους είναι αυτό που καθορίζει την επιτυχία.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι, αυτοί της κερδοφορίας, παραμένουν οι ίδιοι και अपαράλλακτοι και στη περίπτωση του Διαδικτύου. Ο Porter όμως, εξακολουθεί να θεωρεί πως πέραν των στόχων και οι μέθοδοι επίτευξης αυτών, όπως η περίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης, πρέπει να παραμείνουν οι ίδιοι. Ο ίδιος θεωρεί πως το Διαδίκτυο πρέπει να χρησιμοποιείται υποστηρικτικά ως μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να επιχειρείται αναδιοργάνωση ενός υγιούς οργανισμού για χάρη την πρόκλησης του Internet.

“ Μια επιχείρηση που αποτελούσε ηγέτη σε έναν κλάδο στην προ Internet εποχή, πρέπει και ύστερα να παραμείνει πιστή στις δοκιμασμένες επιχειρηματικές της λειτουργίες”. M. Porter

Παρόλο που ο καθηγητής είχε δίκιο στον ισχυρισμό του πως στη προσπάθεια κατανόησης του διαφορετικού του Διαδικτύου , ο επιχειρηματικός κόσμος δεν αντιλήφθηκε τις πολλές ομοιότητες του με τη πραγματική αγορά, είναι τουλάχιστον άδικο να θεωρηθεί πως το Internet δεν προσέφερε τίποτα ριζικά καινούριο στον επιχειρηματικό κόσμο.



#### 4.3.2 Αναλύοντας το Διαδίκτυο

Αυτή η αντίφαση στάσεων έναντι του Διαδικτύου ενδεχομένως πηγάζει από τη διαφορά απόψεων για το τι πραγματικά είναι το Internet. Ο Porter θεωρεί το Διαδίκτυο σπουδαίο, όχι όμως και τόσο σημαντικό για μια επιχείρηση.[12] Το αντιμετωπίζει περισσότερο σαν την εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων, δηλαδή δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια νέα τεχνολογική καινοτομία. Το Διαδίκτυο όμως, είναι κάτι περισσότερο από μια απλή τεχνολογία · αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία πραγματοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αποτελεί ένα ισχυρό μέσο, ένα παγκόσμιας κλίμακας επικοινωνιακό δίκτυο, ισχυρότερο της τηλεόρασης και του ραδιόφωνου καθώς είναι ψηφιακό και επιτρέπει την αλληλεπίδραση (interaction). Το Internet εξαπλώνεται συνεχώς και σε λίγο διάστημα θα πραγματοποιείται μέσω αυτού κάθε B2B και B2C λειτουργία. Όλες οι υπόλοιπες τεχνολογίες επικοινωνίας φαίνεται να δίνουν τη θέση τους στο νέο αυτό δίκτυο.

Ένα δεύτερο λάθος στο οποίο καταλήγει ο Porter είναι η άποψη που έχει πως το Internet στη μορφή που βρίσκεται σήμερα δεν θα διαφέρει και πολύ από το Internet του αύριο.[12] Κάτι τέτοιο είναι αδιανόητο καθώς με τους ρυθμούς εξέλιξης της τεχνολογίας τίποτα τεχνολογικό δεν παραμένει στάσιμο. Μια σύγκριση του σήμερα με το χτες στην εξέλιξη του Διαδικτύου είναι αρκετή για να μας πείσει. Το Διαδίκτυο συνεχώς εξελίσσεται σε ισχύ, λειτουργικότητα και εγγύτητα. Αν και στην αρχή παρουσιάστηκε ως ένα μέσο ανταλλαγής πληροφοριών, σήμερα πραγματοποιούνται συναλλαγές, συνδιαλέξεις και πλήθος άλλων λειτουργιών. Το αύριο είναι τουλάχιστον απρόβλεπτο αλλά και ελπιδοφόρο.

### **4.3.3 Κάθετη ολοκλήρωση ή Δίκτυα Συνεργασίας;**

Οι παραδοσιακοί επιχειρηματικοί μελετητές, όπως ο Michael Porter, υποστηρίζουν την κάθετη ολοκλήρωση και διαφωνούν με οποιασδήποτε μορφής συνεργασία. Η στάση του αυτή παραμένει ακόμα και σήμερα अपαράλλακτη θεωρώντας πως το Διαδίκτυο παρασύρει τις επιχειρήσεις στη συνεργασία χωρίς να υπάρχουν ουσιώδη οφέλη. Παρ' όλ' αυτά, είναι γεγονός πως το Διαδίκτυο μειώνει δραματικά τα κόστη αναζήτησης, συντονισμού και συναλλαγών. Εξαιτίας αυτού, σήμερα έχουν προκύψει αρκετά νέα επιχειρηματικά μοντέλα που διαφέρουν από τα παραδοσιακά ενώ υπάρχουν χιλιάδες επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν και είναι επιτυχείς εστιάζοντας στις κύριες επιχειρηματικές τους λειτουργίες ενώ οι συνεργάτες τους αναλαμβάνουν τα υπόλοιπα (outsourcing).

Ακόμα και αν γίνει τελικώς δεκτό πως η στάση του Michael Porter ως προς τη κάθετη ολοκλήρωση έναντι της συνεργασίας είναι ορθή σε ότι αναφορά τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα, δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται το ίδιο αυστηρά τα Συνεργατικά Δίκτυα λαμβάνοντας υπόψη τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα που προκύπτουν λόγω της χρήσης του Διαδικτύου.

### **4.3.4 Outsourcing: Ένας ορισμός με ημερομηνία λήξης;**

Μια επιχείρηση που εστιάζει στις βασικές λειτουργίες της ενώ όλες τις δευτερεύουσες – βοηθητικές τις έχει αναθέσει σε τρίτες επιχειρήσεις θεωρείται πως κάνει χρήση της στρατηγικής του outsourcing. Είναι εύλογο πως με όλα τα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα μέσω του Internet η χρήση αυτής της

στρατηγικής να είναι πολύ διαδεδομένη. Στην εξέλιξη όμως των μοντέλων αυτών εμφανίζονται επιχειρήσεις που εστιάζοντας στις ανάγκες των καταναλωτών δημιουργούν ολοκληρωμένα συνεργατικά δίκτυα με τρίτες επιχειρήσεις, που απαρτίζονται από κατασκευαστές, προμηθευτές, σχεδιαστές, συμβούλους κτλ, με στόχο να καλύψουν τις ανάγκες αυτές. Οι επιχειρήσεις – ιδρυτές αυτής της διαδικτυακής συνεργασίας παίζουν το ρόλο του συντονιστή. Στη περίπτωση αυτή όμως, είναι καταχρηστικό να γίνεται λόγος για στρατηγική του *outsource* μιας και η επιχείρηση δεν τηρεί εξ αρχής κάποια εσωτερική λειτουργία που να θέλει να αναθέσει σε τρίτους. [11]

#### **4.3.5 Διαδίκτυο και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η τάση ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων να στραφούν στο Διαδίκτυο προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους έχει οδηγήσει πολλούς στο συμπέρασμα πως το Διαδίκτυο τείνει να γίνει περισσότερο μια τυποποιημένη υπηρεσία παρά ένα μέσο ανταγωνιστικής υπεροχής.

*“ Το Διαδίκτυο από μόνο του θα εξουδετερωθεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ”* M. Porter [12]

Η θέση αυτή όμως, αγνοεί δύο πολύ ισχυρούς παράγοντες που στην ουσία την απορρίπτουν. Πρώτο και κυριότερο είναι το γεγονός πως μπορεί το Διαδίκτυο να αποτελεί στρατηγική στροφή για τις περισσότερες σύγχρονες

επιχειρήσεις, τα επιχειρηματικά μοντέλα όμως που χρησιμοποιούνται είναι εκατοντάδες με συνέπεια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να κρίνεται εκεί και όχι γενικότερα στη χρήση του Διαδικτύου. Παράλληλα, η σύγχρονη τεχνολογία παρέχει πλήθος λειτουργιών και καινοτομιών που προορίζονται για το Internet, δίνοντας σε κάθε επιχείρηση τη δυνατότητα να εφαρμόσει διαφορετικές λειτουργίες ώστε να ενισχύσει την ηλεκτρονική της υπόσταση. Συνεπώς, δεν αρκεί μόνον η χρήση του Διαδικτύου από μια επιχείρηση για να θεωρηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτής αλλά επιπρόσθετα, πρέπει να εξεταστεί ενδελεχώς ο τρόπος με τον οποίο κάνει την παρουσία της ηλεκτρονικά (εφαρμοσμένα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν», χρήση τεχνολογίας).

Δεύτερον, η θέση αυτή δεν λαμβάνει υπόψη της τον τρόπο με τον οποίο η χρήση του Διαδικτύου αλλάζει τις δομή και τη κουλτούρα στις επιτυχημένες επιχειρήσεις. Στην ουσία, οι αλλαγές αυτές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν καλύτερα καθώς πλέον έχουν τη δυνατότητα για:

- δημιουργία μοναδικών και περισσότερο ποιοτικών προϊόντων,
- παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες και
- αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας.

#### **4.3.6 Έξι λόγοι που υποδεικνύουν την ύπαρξη μιας Νέας Οικονομίας**

Δεν υπάρχει κάτι ριζικά καινούριο για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η καπιταλιστική αγορά. Στις καπιταλιστικές χώρες γίνεται λόγος για ιδιωτικές και όχι δημόσιες περιουσίες και η οικονομία βασίζεται σε μια αγορά. Τα κέρδη είναι το μέσο μέτρησης της επιτυχίας για κάθε επιχείρηση. Παρ' όλ' αυτά υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά του καπιταλισμού στον 21<sup>ο</sup> αιώνα που τον

διαφοροποιούν από τη προγενέστερη μορφή του, γεγονός που οδηγεί στη θεώρηση μιας νέας μορφής οικονομίας:

1. **Νέες δομές για τη δημιουργία πλούτου:** Τα δίκτυα και κυρίως το Internet, γίνονται η βάση της οικονομικής δραστηριότητας και εξέλιξης. Δεν διαφέρουν και πολλοί από τους σιδηρόδρομους, τις οδικές αρτηρίες, τα δίκτυα ηλεκτροδότησης και τηλεπικοινωνιών που όταν εμφανίστηκαν επέτρεψαν τη κάθετη ολοκλήρωση στις επιχειρήσεις.
2. **Νέα Επιχειρηματικά Μοντέλα:** Αντί να θεωρούνται ως επιχειρήσεις της νέας οικονομίας μόνο οι dot-com επιχειρήσεις, είναι ορθότερο να λαμβάνονται υπόψη όλες εκείνες οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο με στόχο να δημιουργήσουν αποτελεσματικά B2B επιχειρηματικά μοντέλα. Συμπεριλαμβάνονται έτσι, επιχειρήσεις όπως τράπεζες, κατασκευαστικές, κ.α, όπως ακριβώς δηλαδή η παλιά οικονομία περιλάμβανε όλες της υψηλής τεχνολογίας φέρμες.
3. **Νέες πηγές αξίας:** Στη σημερινή αγορά η αξία είναι κυρίως αποτέλεσμα πνευματικής και λιγότερο χειρονακτικής εργασίας. Η γνώση από μόνη της διοχετεύεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες προσθέτοντας έτσι αξία στα παρεχόμενα αγαθά.
4. **Νέα ιδιοκτησία στον Πλούτο:** Στην παλιά οικονομία η πλειοψηφία του πλούτου ήταν συσσωρευμένη στην κατοχή λίγων κεφαλαιούχων. Σήμερα

όμως, ο πλούτος έχει διαμοιραστεί σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εμφανίζουν και τη μεγαλύτερη οικονομική ανάπτυξη.

5. **Νέα Εκπαιδευτικά μοντέλα και Ιδρύματα:** Καθώς ο κόσμος συνεχώς αλλάζει (τεχνολογικά και μη) η εφόρου ζωής εκπαίδευση γίνεται επιτακτική. Αυτή την ανάγκη την έχουν εντοπίσει οι ιδιωτικοί οργανισμοί οι οποίοι φροντίζουν για τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού τους μέσω της χρήσης νέων διαδικτυακών τεχνολογιών. Τα κολέγια πλέον, μετατρέπονται σε κομβικά σημεία δικτύων επικοινωνίας πέραν της παραδοσιακής λειτουργίας τους ως κέντρα μελέτης.
  
6. **Νέες Κυβερνητικές πρακτικές:** Νέες Κυβερνητικές δομές που στηρίζονται στην ισχύ του Διαδικτύου επιτρέπουν τη συνεργασία μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών προκειμένου να παρέχουν άριστες υπηρεσίες στους πολίτες. Δεν αργεί ο καιρός όπου ακόμα και η διαδικασία των εκλογών θα πραγματοποιείται μέσω του Διαδικτύου.

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

1. Wheelen T. L. & Hunger J.D. (2004). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson Prentice Hall.
11. Tapscott, D. (2001), *Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet)*, [www.nplc.com/pdf/Strategy&Business2.pdf](http://www.nplc.com/pdf/Strategy&Business2.pdf) (τελευταία πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2005).
12. Porter, M. (2001), *Strategy and the Internet*, Μάρτιος, Harvard Business Review article, p.68-72.
13. e-Factors (2003), *E-Business Report Part 2: E-business best Practice Cases*, Απρίλιος 2003, <http://www.e-factors.net/default.asp?LIBRARY> (τελευταία πρόσβαση 21 Σεπτεμβρίου 2005)
14. e-Factors (2003), *E-Factors Cases What did we learn?*, <http://www.e-factors.net/default.asp?LIBRARY> (τελευταία πρόσβαση 21 Σεπτεμβρίου 2005)
15. Ganesh, V. Sarv, D. *A Five-Factor Framework for Analysing Online Risks in e-Businesses*, Δεκέμβριος 2003, Communications of the Acm, p.354-360.
16. Gerrard, P.(2000) *Risk-Based e-Business Testing*



## Παράρτημα 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου e-FACTORS

### Π4.1 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ E-FACTORS

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια μεγάλη προσπάθεια να εντοπιστούν οι παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχή λειτουργία ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Μια τέτοια πρωτοβουλία έχει ήδη ξεκινήσει μέσα από τη συνεργασία Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων, ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων υπό την ονομασία 'Σχέδιο: e-Factors' (<http://www.e-factors.net>). Αυτό το σχέδιο χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια του Προγράμματος Τεχνολογίας της Κοινωνίας Πληροφορίας (IST-2001-34868) και έχει μια βασική αποστολή:

*“Τον εντοπισμό εκείνων των παραγόντων ευρείας και εφικτής υιοθέτησης των νέων επιχειρηματικών μοντέλων βασιζόμενοι σε πρακτικές ηλεκτρονικού «επιχειρείν» και ερευνητικές εμπειρίες σε όλη την Ευρώπη. Το δίκτυο e-Factors προσπαθεί να συγκεντρώσει ικανότητες και εμπειρίες με τη προοπτική να εντοπίσει στρατηγικά ζητήματα κατά την εφαρμογή ενός μοντέλου Η.Ε και τελικώς να διαδώσει αυτή τη γνώση στους Ευρωπαίους επιχειρηματίες.” [13]*



#### Π4.1.1 Στόχοι του Προγράμματος e-Factors

Για την πραγματοποίηση της αποστολής του Προγράμματος e-Factors τέθηκαν οι παρακάτω στόχοι:

1. Συγκέντρωση , οργάνωση και διαχωρισμός των διαφόρων εμπειριών που προέκυψαν από προγενέστερες μελέτες σε θέματα σχετικά με ευκαιρίες και εμπόδια στην αγορά.
2. Η ανάπτυξη ιδεών για το πώς τα διάφορα αποτελέσματα των επιμέρους ερευνών θα συγκεντρωθούν και θα αναπτυχθούν περαιτέρω, προκειμένου να προκύψουν συγκεντρωτικά αποτελέσματα.
3. Η δημιουργία μιας αναφοράς για την Ευρωπαϊκή Ένωση , έτσι ώστε η δεύτερη βάση αυτής να μπορεί να διατυπώσει μελλοντικές στρατηγικές επιπτώσεις. Η γνώση θα προκύψει από την εμπειρία πανεπιστημιακών ερευνών και επιμέρους Ευρωπαϊκών προγραμμάτων (IST programs : Information Technology Society Programs) που καταπιάνονται με την ανάπτυξη μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν», την υιοθέτηση αυτών αλλά και τις επιπτώσεις τους σε κοινωνικό οικονομικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, το θεματικό δίκτυο εστιάζει σε πέντε κύριους οδηγούς (5 thematics) που είναι σημαντικοί για την αποτελεσματική υιοθέτηση ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Οι πέντε κύριες θεματικές ενότητες είναι:

- i. Οργανωσιακή Ενότητα
- ii. Κοινωνική Ενότητα
- iii. Ατομική Ενότητα
- iv. Τεχνολογική Ενότητα.
- v. Βιομηχανική Ενότητα.

4. Η ανάπτυξη μέσων, όπως ο οργανισμός εργαστηρίων και η εκμετάλλευση εκπαιδευτικών προγραμμάτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προκειμένου να επιτευχθεί διασπορά της συγκεντρωμένης γνώσης των διαφόρων θεματικών ενοτήτων σε ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων στην Ευρώπη.
5. Η προώθηση περαιτέρω έρευνας και ανάπτυξης σε ζητήματα υιοθέτησης μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, μέσω της συνεργασίας του ακαδημαϊκού και επιχειρηματικού κόσμου.

Είναι εμφανές επομένως, πως μια τέτοια κίνηση ενισχύει την ασφάλεια, εμπιστοσύνη και ευημερία σε επενδύσεις σχετικές με το ηλεκτρονικό επιχειρείν, γεγονός που στηρίζει τόσο τους επιχειρηματίες όσο και την Ευρωπαϊκή Ένωση στο σύνολό της. Πράγματι, τα αποτελέσματα αυτού του προγράμματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην αναγνώριση υπαρχόντων και αναπτυσσόμενων μοντέλων Η.Ε τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν ως ιδανικές πρακτικές για τις ανερχόμενες επιχειρήσεις. [13]

## Π4.1.2 Περιγραφή Θεματικών Ενοτήτων

### Π4.1.2.1 Τεχνολογία

Οι τεχνολογικοί παράγοντες, μαζί με τους οργανωσιακούς είναι οι πλέον αναγνωρισμένοι από όλες τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό «επιχειρείν» γενικότερα. Οι παράγοντες της κατηγορίας αυτής καθορίζονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, όταν οι επιχειρήσεις πραγματοποιεί ανάλυση περιβάλλοντος, πέραν της προσπάθειας κατανόησης των απαιτήσεων των αγοραστών και της αναγνώρισης των υφισταμένων ή πιθανών νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών, πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις πιθανές τάσεις αυτών. Πράγματι, καθώς μέσω των ηλεκτρονικών μοντέλων στηρίζει μέρος ή και το σύνολο των λειτουργιών της πρέπει να είναι σε θέση να εγγυηθεί τη λειτουργικότητα αυτών των διαδικτυακών της υπηρεσιών. Η λειτουργικότητα αυτή όμως, πρέπει να συμβαδίζει ταυτόχρονα με την τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης ( τα πληροφοριακά συστήματα που εφαρμόζει η ίδια), τις απαιτήσεις των αγοραστών και με άλλους εξωγενείς παράγοντες (ανταγωνισμός, προμηθευτές, κ.α). Αυτό οδηγεί στο να ανάγουμε την **προσαρμοστικότητα** στις αλλαγές, την **ικανότητα αναβαθμίσεων**, την **ευελιξία** και την **αξιοπιστία** του τεχνολογικού πλαισίου σε παράγοντες υψίστης σημασίας. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται παράγοντες σχετικοί όχι μόνο με τις δυνατότητες της τεχνολογικής υποδομής αλλά και συναφείς με τον τρόπο που πρέπει η τεχνολογία να αναπτυχθεί, προωθηθεί, διδαχθεί και χρησιμοποιηθεί.

#### Π4.1.2.2 Άτομο

Η ατομική θεματική ενότητα μπορεί να θεωρηθεί ως ο δεσμός όλων των υπολοίπων. Άλλωστε, το άτομο είναι αυτό που τελικά θα υιοθετήσει τις νέες τεχνολογίες ενώ παράλληλα αυτό θα καθορίσει το βαθμό συνοχής της κοινωνίας ή/και του οργανισμού. Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα καταπιάνεται με το άτομο σε μια μικρο κλίμακα, αναλύοντας κυρίως νοητικούς παράγοντες που επηρεάζουν το άτομο στο τρόπο σκέψης. Βέβαια, αυτοί οι νοητικοί, μη απτοί παράγοντες είναι δύσκολο να μετρηθούν. Επομένως είναι λογικό να απουσιάζει ένα τυποποιημένο σύστημα καταγραφής της ατομικής συμπεριφοράς ως προς την αποδοχή και υιοθέτηση της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών μοντέλων ειδικότερα. Οι σπουδαιότεροι παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι η κλίση προς την αλήθεια, οι ατομικές διαφορές (φυσικές και νοητικές) , το υπόβαθρο (κοινωνικό, μορφωτικό) , το περιβάλλον καθώς και οι εμπειρίες του ατόμου.

#### Π4.1.2.3 Οργανισμός

Η υιοθέτηση και η επιτυχία ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που η επιχείρηση, ή οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις εκτελούν τις επιμέρους λειτουργίες. Δεν αρκεί μόνο η υιοθέτηση της κατάλληλης τεχνολογίας ώστε να οδηγηθεί ένας οργανισμός στην επιτυχία. Πράγματι, ένας οργανισμός πρέπει πρώτιστα και με περίσσια ωριμότητα να αναλογιστεί τι ακριβώς είναι αυτό που κάνει, τι προϊόντα παρέχει, με ποιο τρόπο, πώς πρέπει να παρέχει τις υπηρεσίες σε μια συγκεκριμένη αγορά, πώς πρέπει να οργανωθεί η ίδια και πώς θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί υπάρχουσες ή νέες εικονικές συνεργασίες. Η εν λόγω θεματική

ενότητα καθορίζει επτά κύριες κατηγορίες κρίσιμων παραγόντων που μπορεί να εμποδίσουν την επιτυχία ενός ηλεκτρονικού μοντέλου: Προϊόντα και Υπηρεσίες, Αγορά και Πελάτες, Αποδοτικότητα, Διοίκηση και Δομή, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Πόροι και Δυναμικότητα και Συνεργασίες.

#### Π4.1.2.4 Κλάδος

Η υιοθέτηση ενός ηλεκτρονικού μοντέλου επηρεάζεται αλλά και επηρεάζει κατά πολύ τον κλάδο μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Παρόλ' αυτά όμως, ο βαθμός συσχέτισης και επιρροής ενός κλάδου της αγοράς με την εφαρμογή των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» δεν είναι σε όλες τις περιπτώσεις ο ίδιος. Πράγματι, το ποσοστό χρήσης του Διαδικτύου δεν εξαρτάται μόνον από τη φύση του προϊόντος, όπου προϊόντα που ψηφιοποιούνται (τραγουδία, βιβλία, εικόνες υπηρεσίες κτλ) παρουσιάζουν μεγαλύτερο όγκο ηλεκτρονικών συναλλαγών, αλλά και από τις συνήθειες και προτιμήσεις των καταναλωτών σε μια συγκεκριμένη αγορά. Είναι εύλογο επομένως να παρατηρούνται διαφορετικές καταστάσεις ακόμα και σε ίδιους κλάδους καθώς τόσο γεωγραφικά όσο και χρονικά οι συνήθειες των καταναλωτών και οι συνθήκες στις επιμέρους αγορές μεταβάλλονται.

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η είσοδος των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» έχει μεταβιβάσει περισσότερες δυνάμεις στους αγοραστές έναντι των επιχειρήσεων (μικρά κόστη αναζήτησης, μεγαλύτερη ενημέρωση κ.α), οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν ενισχυθεί έναντι των προμηθευτών τους (ως αγοραστές). Βέβαια, και οι προμηθευτές ενισχύονται καθώς τους δίνεται πλέον η δυνατότητα μέσω του Διαδικτύου να προσεγγίσουν άμεσα τους καταναλωτές παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες. Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη

μείωση των περιορισμών εισόδου νέο εισερχόμενων επιχειρήσεων οδηγούν στην όξυνση του ανταγωνισμού.

#### Π4.1.2.5 Κοινωνία

Οι κοινωνικοί παράγοντες, ουσιαστικά αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν την αποδοχή ή όχι των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» από το κοινωνικό σύνολο και συνεπώς είναι παρεμφερείς με αυτούς της θεματικής ενότητας σχετικής με το Άτομο. Η εφαρμογή σύγχρονων μοντέλων απαιτεί την ταυτόχρονη εφαρμογή νέων πρακτικών απέναντι στους πελάτες και τους προμηθευτές, νέων μεθόδων αποστολής των προϊόντων στους καταναλωτές και νέων μεθόδων μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν νέες δυνατότητες προκειμένου να υποστηρίξουν ικανοποιητικά αυτά τα μοντέλα. Καθώς η εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μοντέλων συνεπάγεται σε νέες επιχειρηματικές πρακτικές, είναι εύλογο να επηρεάσει τη συμπεριφορά των καταναλωτών και της κοινωνίας στο σύνολό της απέναντι στις νέες καινοτομίες και πρακτικές (π.χ ηλεκτρονικές συναλλαγές).

Η εκτενής μελέτη των παραγόντων αυτής της κατηγορίας μας οδηγεί στο να κατανοήσουμε την μεγάλη εξάρτηση που έχουν τα ηλεκτρονικά μοντέλα με το γενικότερο εξωτερικό τους περιβάλλον, δηλαδή την κοινωνία. Επομένως, συγκεκριμένα κοινωνικά στοιχεία μελετώνται ως κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχή υιοθέτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα έχει διαχωριστεί σε επτά κατηγορίες κρίσιμων παραγόντων: Γεωγραφική Κατανομή, Κουλτούρα – Κοινωνικά Δίκτυα – Οργανωσιακή Κουλτούρα, Δομή Κλάδου, Νομικά ζητήματα – Κανονισμοί, Ηθική και

Επαγγελματισμός, Κοινωνικά Δίκτυα και Κεφάλαιο, Κοινωνική Δομή. Οι παράγοντες της κατηγορίας δύναται να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τον τρόπο με τον οποίο τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» γίνονται αντιληπτά, αναπτύσσονται και αξιολογούνται.

#### **Π4.1.3 Τα Στάδια Ανάπτυξης του Προγράμματος**

Τα στάδια ανάπτυξης αυτού του προγράμματος ουσιαστικά περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση πραγματικών περιπτώσεων χρήσης ηλεκτρονικών μοντέλων, την αξιολόγηση αυτών και τέλος την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Είναι προφανές πως οι επιτυχημένες πρακτικές του παρελθόντος (αυτός είναι και ο λόγος που αναλύονται μόνο πραγματικές περιπτώσεις και όχι υποθετικές) μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για την εύρεση, ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν και σε ένα βαθμό καθορίζουν την επιτυχία ενός εγχειρήματος. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, οι παράγοντες αυτοί μπορεί να προέρχονται από το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν κατηγοριοποιηθεί στις προαναφερθείσες πέντε θεματικές ενότητες (Οργανωσιακή, Τεχνολογική, Κοινωνική, Ατομική, Βιομηχανική). Αναλυτικά τα στάδια είναι τα εξής:

##### Π4.1.3.1 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Επιλογής των Περιπτώσεων

Η μεθοδολογία αυτή βασίζεται στο ρόλο και τη σημασία του όρου «ιδανικές πρακτικές». Παράλληλα, καθώς στόχος του προγράμματος είναι η ανάλυση και των αποτελεσμάτων (τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικών) πρέπει αυτά να διατυπώνονται με σαφήνεια στις επιλεγείσες υποθέσεις. Οι

**παράγοντες αποτελέσματος** (διαφέρουν από τα αποτελέσματα της λειτουργίας των μοντέλων, π.χ προϊόντα) χρησιμοποιούνται προκειμένου να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η επίδοση του μοντέλου, ήτοι το κόστος και ο χρόνος αλλά και λιγότερο μετρήσιμα στοιχεία όπως η ικανοποίηση των πελατών. Έτσι προκειμένου να επιλεγεί μια περίπτωση ως ιδανική πρέπει να πληρεί ορισμένες προδιαγραφές:

- *Η υπόθεση πρέπει να προέρχεται από το χώρο των ηλεκτρονικών μοντέλων.*
- *Ο πυρήνας της υπό μελέτη περίπτωσης πρέπει να είναι μια επαναστατική λειτουργία.*
- *Οι λειτουργίες του επιχειρηματικού μοντέλου πρέπει να δύνανται να μεταφερθούν και σε άλλες επιχειρήσεις.*
- *Το περιεχόμενο της υπό μελέτη περίπτωσης πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να μπορούν να διδαχθούν οι άλλοι από αυτό.*
- *Η προσπάθεια για αλλαγή όπως περιγράφεται στην υπό μελέτη περίπτωση πρέπει να είναι επιτυχής και καταγεγραμμένη.*
- *Η αλλαγή πρέπει να έχει οδηγήσει σε αξιοσημείωτες βελτιώσεις των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.*
- *Η περίπτωση να προέρχεται από τον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο.*
- *Η περίπτωση να αποτελεί αποτέλεσμα ενός διοικητικού προβλήματος.*



- Πρέπει να παρέχονται αρκετές πληροφορίες και να προσεγγίζουν περισσότερες από μια διαστάσεις των 5 θεματικών ενοτήτων.
- Για λόγους μεγαλύτερης κάλυψης των επιμέρους αγορών, η κάθε περίπτωση πρέπει να προέρχεται από διαφορετικούς κλάδους, διαφορετικών τμημάτων της Ευρωπαϊκής έκτασης.

#### Π4.1.3.2 Ανάπτυξη Μεθοδολογίας Αξιολόγησης των Περιπτώσεων

Οι επιλεγμένες ως ιδανικές περιπτώσεις του πρώτου σταδίου αξιολογούνται στο δεύτερο στάδιο. Η αξιολόγηση τους γίνεται βάσει των κριτηρίων των 5 Θεματικών ενοτήτων όπως αυτά έχουν επιλεγεί και συνταχθεί σε έναν πίνακα αξιολόγησης από μια ειδική ομάδα του προγράμματος (βλ. Πίνακας Π4). Με τη χρήση αυτού του πίνακα ο χρήστης (ιδιοκτήτης ή μη) μιας λειτουργίας, μέρους ενός ηλεκτρονικού μοντέλου, έχει τη δυνατότητα να την αξιολογήσει και ταυτόχρονα να εντοπίσει τον θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο που έχει ο κάθε επιμέρους παράγοντας στο μοντέλο. Για παράδειγμα, αν το κριτήριο «Τεχνικές Πρόσβασης» του παράγοντα (e-Factor) «Ενδολειτουργικότητα και Ενδοδιασυνδεσιμότητα» , έχει σημειωθεί με θετική ένδειξη στο πίνακα αξιολόγησης , τότε σημαίνει ότι το συγκεκριμένο μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν» καλύπτει επιτυχώς αυτό το κριτήριο. Οι θεματικές ενότητες του προγράμματος καλύπτουν απτά (π.χ: Εφαρμοσμένη Πλατφόρμα Πληροφοριακού Συστήματος: Σύστημα Πελατειακών Σχέσεων ) και μη (π.χ: Ψυχολογία του Ατόμου: κίνητρα) κριτήρια των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν».

Οι βασικοί παράγοντες (e-Factors) για κάθε θεματική ενότητα είναι:

- Τεχνολογία
  - Ενδολειτουργικότητα και Ενδοδιασυνδεσιμότητα
  - Γενικές Επιχειρηματικές Υπηρεσίες
  - Εσωτερική Πλατφόρμα Πληροφοριακού Συστήματος
  - Ολοκλήρωση
  - Δεσμεύσεις
  - Υπηρεσιακές Επιδόσεις
- Βιομηχανία
  - Τύπος Κλάδου
  - Δομή Κλάδου
  - Ανταγωνισμός
  - Κατάλληλοι Συνεργάτες
  - Πελάτες/Αγορές
  - Προϊόντα και Υπηρεσίες, Χαρακτηριστικά
- Οργανισμός
  - Κουλτούρα, Οργανωσιακή Κουλτούρα / Κοινωνικά Δίκτυα
  - Δομή Κλάδου, Οικονομικά Θέματα και Διοίκηση
  - Πελάτες/Αγορές
  - Συνεργασίες
  - Προϊόντα και Υπηρεσίες, Χαρακτηριστικά
  - Αποδοτικότητα
  - Πόροι και Δυνατότητες
- Άτομο
  - Ατομικές Διαφορές

- Δημογραφικά
  - Γεωγραφικά
  - Συμπεριφορά
  - Ψυχολογία
  - Συναλλαγές
  - Μόρφωση και Εμπειρία
  - Κουλτούρα / Κοινωνικά Δίκτυα/ Οργανωσιακή κουλτούρα
- Κοινωνία
    - Γεωγραφικά
    - Κουλτούρα/ Κοινωνικά Δίκτυα/ Οργανωσιακή Κουλτούρα
    - Δομή Κλάδου
    - Νομικά ζητήματα/ Κανονισμοί
    - Ηθική και Επαγγελματισμός
    - Κοινωνικά Δίκτυα και Κεφάλαιο
    - Κοινωνική Δομή.

Πίνακας Π4. 1:Αναλυτικός Πίνακας Αξιολόγησης Περιπτώσεων

Τεχνολογία	Περίπτωση 1	
	Συμβολή Παράγοντα (+/-)	Σχόλια
<b>Ενδολειτουργικότητα και Ενδοδιασυνδεσιμότητα</b>		
Τεχνικές Πρόσβασης		
Δυνατότητες Τεχνολογικών Συσκευών		
Μορφή συναλλασσόμενων Δεδομένων/Πληροφοριών		
Υποστήριξη για Δικτυακές Συσκευές		
<b>Γενικές Επιχειρηματικές Υπηρεσίες</b>		
Συστήματα Ανάκαμψης από Καταστροφές		
Συστήματα Πληρωμών		
Διαχείριση Ψηφιακών Δικαιωμάτων		
Συστήματα Προσδιορισμού Θέσης (GPS)		
<b>Εσωτερικές Πλατφόρμες Πληροφοριακών Συστημάτων</b>		
ERP Συστήματα		
SCM Συστήματα		
CRM Συστήματα		
<b>Ολοκλήρωση</b>		
B2B Ολοκλήρωση		
B2C Ολοκλήρωση		
Συστήματα Ολοκλήρωσης Οργανωσιακών Λειτουργιών		
<b>Δεσμεύσεις</b>		
Συμβόλαια Δέσμευσης Ποιότητας Υπηρεσιών		
Τηλεφωνικό Κέντρο – Help Desk		
<b>Υπηρεσιακές Επιδόσεις</b>		
Αναβαθμισιμότητα		
Διαθεσιμότητα		
Κλάδος	Περίπτωση 1	
	Συμβολή Παράγοντα (+/-)	Σχόλια
<b>Τύπος Κλάδου</b>		
Κερδοσκοπικός/ Μη κερδοσκοπικός		
Κατηγορία Κλάδου		
Βαθμός Τυποποίησης Κλάδου		
<b>Δομή Κλάδου</b>		
Νέες μορφές αξίας		
Νέα Επιχειρηματικά Μοντέλα και Μεσάζοντες		
Κάθετη Ολοκλήρωση		
Διαφάνεια (Οδηγεί σε Διάβρωση των Ορίων)		
Διαχωρισμός		
Οριζόντια Ολοκλήρωση		
Ανταγωνισμός		
Παρουσία Ανταγωνιστών/ Νέοι Ανταγωνιστές		
<b>Κατάλληλοι Συνεργάτες</b>		
Ισοδύναμα Επίπεδα Αυτοματοποίησης		
Διαπραγματευτική Ισχύς Προμηθευτών		
<b>Πελάτες/Αγορές</b>		
Παρουσία Προστιθέμενης Αξίας στο Μοντέλο		

Ηλεκτρονικού «Επιχειρείν» για τον Καταναλωτή		
Τύπος Πελάτη: B2B / B2C		
Ετερογένεια στη Διαπραγματευτική Ισχύ των Καταναλωτών.		
<b>Προϊόντα και Υπηρεσίες, Χαρακτηριστικά</b>		
Απτά Προϊόντα ή/και Μη Απτές Υπηρεσίες		
Ψηφιοποιημένα ή Μη Προϊόντα		
<b>Οργανισμός</b>	<b>Περίπτωση 1</b>	
	<b>Συμβολή Παράγοντα (+/-)</b>	<b>Σχόλια</b>
<b>Κουλτούρα, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Κοινωνικά Δίκτυα</b>		
Κοινές Αξίες και Συμπεριφορές		
Κοινωνικές Νόρμες		
Συμπεριφορές και Συνήθειες		
Σύμβολα και Γλώσσα		
Δημογραφική Διαποίκιση		
Οργανωσιακή Αλλαγή		
<b>Δομή Κλάδου, Οικονομικά Θέματα και Διοίκηση</b>		
Προσέγγιση Διοίκησης		
Έκταση Ελέγχου		
Καταμερισμός Εξουσιών και Αρμοδιοτήτων		
Καταμερισμός Ευθυνών		
Μεταβαλλόμενη Διοίκηση		
Ομαδική Εργασία		
Μορφή Οργανισμού		
Μεσάζοντες		
<b>Πελάτες/Αγορές</b>		
Πεδίο Δράσης στην Αγορά/ Τμήμα Αγοράς		
Πελατειακή Βάση		
Πελατειακή εξυπηρέτηση και Υποστήριξη		
Εξατομίκευση		
Προσαρμογή στις Απαιτήσεις του Πελάτη		
Lock – In		
Lock – On (Πιστοί και Ικανοποιημένοι Πελάτες)		
Ίδεατές Κοινότητες		
Προγράμματα Εμπιστοσύνης		
Εξωτερικά Δίκτυα		
Πελατειακοί Διάλογοι		
Κινήσεις Μάρκετινγκ		
Πρόσβαση σε Πληροφορίες		
<b>Συνεργασίες</b>		
Αριθμός Συνεταίρων		
Κοινή Διαχείριση Πόρων		
Βαθμός Ισότητας		
Co – Branding		
Cross – Selling		
Συμβόλαια – Συμφωνίες		
Κυβερνητικοί Μηχανισμοί ( Συμβόλαια, κτλ)		
Μηχανισμοί Επίλυσης Προβλημάτων		

<b>Προϊόντα και Υπηρεσίες, Χαρακτηριστικά</b>		
Πεδίο Δράσης του Προϊόντος		
Πρόσβαση σε Πληροφορίες		
Συμπληρωματικά Προϊόντα		
Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας στο Προϊόν		
Μπράντα		
Προσαρμογή στις Απαιτήσεις του Πελάτη		
Καινοτομίες Προϊόντος		
<b>Αποδοτικότητα</b>		
Κέρδη		
Όγκος Πωλήσεων		
Κόστη		
ROI		
Μηχανισμοί Κοστολόγησης		
Ροή Εργασίας		
Ροή Πληροφορίας		
Οικονομίες Κλίμακας		
Χρόνοι Παραγωγής / Time 2 Market		
Διαδικασίες Διαχείρισης Προμηθειών		
Ολοκλήρωση Αλυσίδας Αξίας		
Μηχανισμοί Συναλλαγών		
<b>Πόροι και Δυνατότητες</b>		
Άδειες /Αποκλειστικότητες		
Τεχνολογικοί / Φυσικοί Πόροι, εξοπλισμός		
Κεφάλαιο		
Φήμη		
Ανθρώπινοι Πόροι/ Γνώση, ικανότητες (εργαζομένων και άλλων)		
Ηγετικές Ικανότητες		
Κίνητρα		
Αφοσίωση και Συμμετοχή της Διοίκησης		
Οργανωσιακή εκπαίδευση		
<b>Άτομο</b>	<b>Περίπτωση 1</b>	
	<b>Συμβολή Παράγοντα (+/-)</b>	<b>Σχόλια</b>
<b>Ατομικές Διαφορές</b>		
Νοητικές		
Φυσικές		
<b>Δημογραφικά</b>		
Φύλο		
Ηλικία		
Καταναλωτική Δύναμη		
<b>Γεωγραφικά</b>		
Πυκνότητα κατοίκων		
Περιφέρεια – Διάσταση		
Τύπος Περιοχής		
Τεχνολογική Υποδομή		
Γενική Υποδομή		
Γλώσσα		
<b>Συμπεριφορά</b>		

Συχνότητα Αγορών		
Πιστότητα		
<b>Ψυχολογία</b>		
Πιστεύω		
Στάσεις		
Κίνητρα		
Προθέσεις		
Κλίση προς την Αλήθεια		
Τρόπος Ζωής, Αξίες		
<b>Συναλλαγές</b>		
Προϊόν		
Μπράντα		
Σχεδιασμός Δικτυακού τόπου/ περιβάλλοντος		
Μέθοδος Πληρωμών		
Πλατφόρμα		
Διαφήμιση		
Τιμή		
Διαδικασία		
Τόπος (Διανομής)		
<b>Μόρφωση και Εμπειρίες</b>		
Γνώση		
Ικανότητες		
Εμπειρίες		
Αυτοδυναμία		
<b>Κουλτούρα / Κοινωνικά Δίκτυα/ Οργανωσιακή κουλτούρα</b>		
Στον Εργασιακό Χώρο		
Στο Σπίτι		
Εν κινήσει		
Στην Οικογένεια		
Στις Κοινωνικές Συναναστροφές		
Στις Εργασιακές Συναναστροφές		
<b>Κοινωνία</b>	<b>Περίπτωση 1</b>	
	<b>Συμβολή Παράγοντα (+/-)</b>	<b>Σχόλια</b>
<b>Γεωγραφικά</b>		
Γλώσσα		
Χώρα, Ειδικά Ζητήματα		
Περιβαλλοντικά Ζητήματα		
<b>Κουλτούρα/ Κοινωνικά Δίκτυα/ Οργανωσιακή Κουλτούρα</b>		
Αξίες/ Πιστεύω		
Αποδοχή		
Ενημερότητα		
Κοινότητες		
Κοινωνική Υποστήριξη		
Κοινωνικές Νόρμες		
Θρησκεία		
Υιοθεσία		
Συμπεριφορές		

Αλλαγές		
Συμπεριφορά		
Word of mouth / Word of mouse		
Κανάλια Επικοινωνίας		
<b>Δομή Κλάδου</b>		
Δομή Αγοράς		
Πρόσβαση		
<b>Νομικά ζητήματα/ Κανονισμοί</b>		
Ασφάλεια		
Privacy		
Ελευθερία Πληροφόρησης		
Εγκυρότητα		
Εμπιστευτικότητα		
Νομοθεσία		
Πολιτικοί, Μεσάζοντες		
Νομοθετικό Πλαίσιο		
Φορολογία		
Υποδομή		
Ηλεκτρονική Δημοκρατία		
<b>Ηθική και Επαγγελματισμός</b>		
Κρίσιμα Ζητήματα Ταυτότητας		
Υπευθυνότητα και Ρόλοι		
Ηλεκτρονικά Εγκλήματα		
Ανωνυμία		
Ελευθερία Λόγου		
Εμπιστοσύνη		
<b>Κοινωνικά Δίκτυα και Κεφάλαιο</b>		
Δεν αναλύονται περαιτέρω		
<b>Κοινωνική Δομή</b>		
Κοινωνικοί Παράγοντες		
Επίπεδο Μισθών		
Μορφωτικό Επίπεδο		
Κοινωνική θέση		
Ευημερία		
Εθνικό Υπόβαθρο		
Κοινωνική Συνοχή		
Κοινωνική Αλληλεπίδραση		
Γνώση		
Κοινωνικό Σύστημα/ Κοινωνική Δομή		



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

13. e-Factors (2003), *E-Business Report Part 2: E-business best Practice Cases*, Απρίλιος 2003, <http://www.e-factors.net/default.asp?LIBRARY> (τελευταία πρόσβαση 21 Σεπτεμβρίου 2005)



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### Κίνδυνοι και Προκλήσεις κατά την εφαρμογή των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν»

#### 5.1 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ «ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ» ΣΗΜΕΡΑ

Σήμερα, μελετώντας την εξέλιξη των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» γεννάται ένα καίριο ερώτημα: Γιατί τα μοντέλα αυτά, σε γενικές γραμμές, δεν έχουν αποδειχθεί αντάξια των προσδοκιών των εταιριών που τα εφάρμοσαν; Παρ' όλες τις αισιόδοξες προβλέψεις για τα αποτελέσματα των μοντέλων B2B στο ηλεκτρονικό εμπόριο, οι επιχειρήσεις σήμερα, είναι πολύ επιφυλακτικές ως προς την εφαρμογή αυτών. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για αυτή την αντιμετώπιση είναι οι κίνδυνοι και η αβεβαιότητα που συνοδεύουν τα όποια εγχειρήματα ηλεκτρονικού «επιχειρείν».

Βέβαια, οποιοσδήποτε μπορεί να ισχυριστεί πως ακόμα και στις παραδοσιακές μεθόδους αγοραπωλησίας προϊόντων υπεισέρχονται διάφορες μορφές κινδύνου σχετικά με τις συμφωνίες, την ασφάλεια των συναλλαγών και την ποιότητα του εμπορεύματος. Ο κίνδυνος λοιπόν, είναι αναπόφευκτος, παρότι γίνονται προσπάθειες ελαχιστοποίησής του. Κατά τη μετάβαση όμως των αγορών στην ηλεκτρονική μορφή τους υιοθετούνται νέες μορφές επιχειρηματικών μοντέλων, αναπτύσσονται νέες υπηρεσίες, δημιουργούνται νέες καταναλωτικές ανάγκες και εξελίσσονται νέες τεχνολογίες που έχουν σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων μορφών κινδύνου. Οι τελευταίοι έχουν δημιουργήσει μια ανισορροπία στις διαδικασίες αγοράς – πώλησης.

Τίθεται συνεπώς το ερώτημα κατά πόσο υπάρχουν θεμελιώδεις αδυναμίες στα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν»; Τα σύγχρονα αυτά μοντέλα αν και έδωσαν τη δυνατότητα σε αρκετές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να επεκταθούν σε νέες αγορές, παρουσίασαν τρία βασικά ελαττώματα: α) η πλειοψηφία των διαδικτυακών μοντέλων εστιάζει στα οικονομικά αποτελέσματα και όχι στην ποιότητα των υπηρεσιών, β) οι πωλητές πιέζονται από διαρκείς πολέμους τιμών με συνέπεια τον σταδιακό περιορισμό στο περιθώριο κέρδους, γ) οι ανάγκες των καταναλωτών δεν καλύπτονται επαρκώς.

Πάραυτα, αρκετές από τις εταιρείες με φυσική υπόσταση αν και επιφυλακτικές για το σήμερα θεωρούν το ηλεκτρονικό εμπόριο ως το μέλλον των αγορών. Οι επιχειρήσεις σήμερα, χάρις το Διαδίκτυο έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν μια τεράστια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών με άγνωστους αγοραστές και προμηθευτές μέσω των ηλεκτρονικών αγορών. Οι αγορές αυτές μπορούν να ενισχυθούν ακόμα περισσότερο στο μέλλον προκειμένου να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στα μέλη τους, συμπεριλαμβάνοντας καλύτερες τιμές, βελτιωμένη ποιότητα, καλύτερους χρόνους διανομής και οπωσδήποτε αυξημένη ασφάλεια συναλλαγών. Άλλωστε, στόχος των ηλεκτρονικών αγορών είναι η προσέλκυση ολοένα και περισσότερων ατόμων στους κόλπους τους προκειμένου να θέσουν εαυτούς ηγέτες έναντι των ανταγωνιστών τους.

Αποτέλεσμα της ραγδαίας μετάβασης από τις φυσικές αγορές στις ψηφιακές ήταν να προκύψουν νέες ανάγκες και απαιτήσεις σε υπηρεσίες από τους αγοραστές. Χαρακτηριστικές τέτοιες υπηρεσίες είναι η διασφάλιση ποιότητας του προϊόντος (σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα ο αγοραστής έρχεται σε επαφή με το προϊόν κατόπιν αγοράς αυτού και συνεπώς αναζητά εγγυήσεις

για την πιστότητα των προδιαγραφών του), η εγγυημένη αποστολή αυτού (είναι συχνό φαινόμενο σε μια ηλεκτρονική συναλλαγή πωλητής και αγοραστής να προέρχονται από απομακρυσμένη κράτη), οι υπηρεσίες διαχείρισης πληρωμών και συναλλάγματος κ.α. Έχει ήδη ξεκινήσει μια προσπάθεια από παραδοσιακούς παρόχους υπηρεσιών (τράπεζες, εγγυητικές αρχές, εταιρείες μεταφορών κ.α) καθώς και νεοεισερχόμενες εταιρείες προκειμένου να καλύψουν τις διαδικτυακές αυτές ανάγκες.

Επί του παρόντος, δεν είναι λίγες οι συμβουλευτικές εταιρείες που εξειδικεύονται σε ζητήματα του Διαδικτύου οι οποίες ισχυρίζονται πως παρά τις όποιες δυσκολίες συναντούν σήμερα τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» στο εγγύς μέλλον θα γνωρίσουν τεράστια ανάπτυξη. Αναμένεται να προκύψουν ακόμα περισσότερα νέα μοντέλα, ενώ σύγχρονες διαδικασίες αγοράς και πώλησης θα κάνουν την εμφάνιση τους, άλλες επιτυχημένα και άλλες όχι. Η τεχνολογία που συνεχώς εξελίσσεται θα δώσει τη δυνατότητα για παροχή νέων «ηλεκτρονικών» υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις, ενώ αναπόφευκτα αναμένεται να προκύψουν νέες ανάγκες για το αγοραστικό κοινό.

Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα γίνει αναφορά τόσο στους κινδύνους που καθορίζουν την επιτυχία ή όχι ενός ηλεκτρονικού μοντέλου όσο και στις τάσεις και τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής που αποτελούν οδηγό για την εξέλιξη των μοντέλων αυτών.

## 5.2 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ

Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικά με τους κινδύνους σε θέματα ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Μέρος του κινδύνου των σύγχρονων αυτών μοντέλων είναι αποτέλεσμα άστοχου σχεδιασμού των διαδικασιών κατά την ανάπτυξη λογισμικού, ατελειών στα πρωτόκολλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» και άλλων σχετικών με τη τεχνολογία προβλημάτων. Σε άλλες περιπτώσεις, ο λανθασμένος σχεδιασμός των διαδικασιών ηλεκτρονικών συναλλαγών αποτελεί πυρήνα κινδύνου γι' αυτά τα μοντέλα.

Επιπρόσθετες μελέτες έχουν εντοπίσει κινδύνους σε θέματα διαχείρισης όπως είναι οι περιπτώσεις παρακολούθησης κωδικών, αλλοίωσης δεδομένων, εξαπάτησης και άρνησης πληρωμών. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την απάτη οφείλονται στην ραγδαία ανάπτυξη των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» που πραγματοποιήθηκε με τέτοιους ρυθμούς ώστε ήταν αναπόφευκτο σε πολλές περιπτώσεις να παρουσιαστούν αδυναμίες σε θέματα εσωτερικού ελέγχου και επιχειρηματικής αφομοίωσης. Αρκετοί ερευνητές αναζητούν και αξιολογούν τους κινδύνους των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» αποκλειστικά μέσα από το πρίσμα των πληροφοριακών συστημάτων/τεχνολογίας και της ασφάλειας.

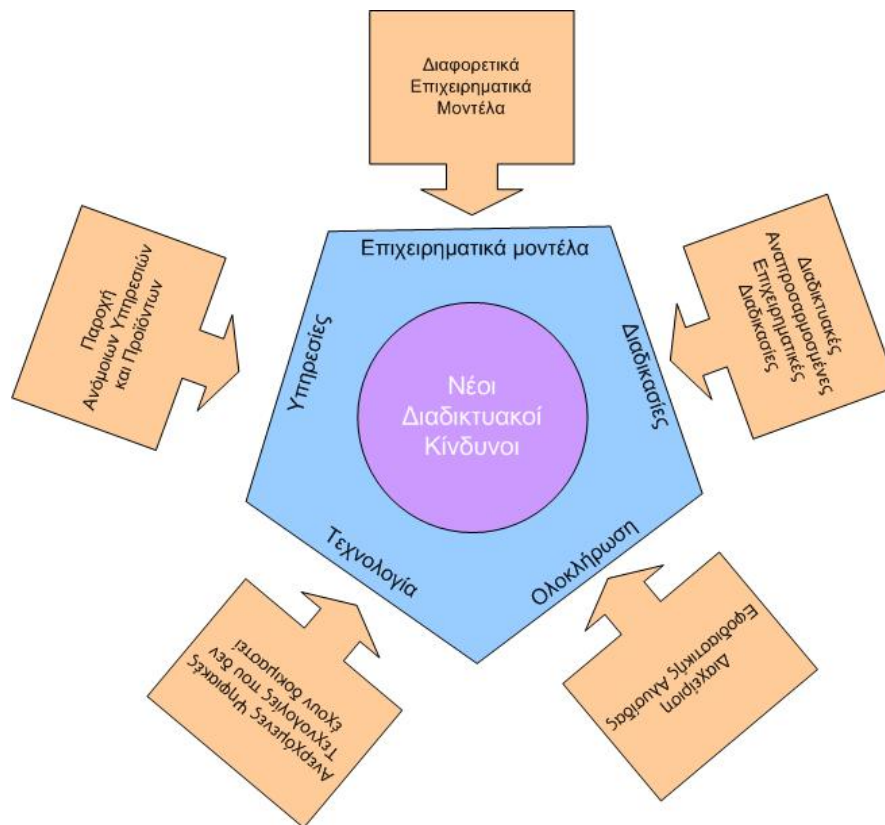
Είναι γεγονός πως στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο επικρατεί μια παγιωμένη αντίληψη πως οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι γρηγορότερες έναντι των αντίστοιχων παραδοσιακών γεγονός που έχει αλλάξει τις σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και πωλητών. Οι αγοραστές απαιτούν ταχύτερες συναλλαγές με συνέπεια οι προμηθευτές να πρέπει να εργαστούν υπό ένα καθεστώς μέγιστου συγχρονισμού με τους πωλητές. Όπως και στη

περίπτωση των παραδοσιακών μοντέλων, η ηλεκτρονική μεταφορά αυτών δουλεύει άριστα όταν υπάρχει συγχρονισμός μεταξύ της τροφοδοτικής αλυσίδας και των υποστηρικτικών υπηρεσιών. Η αποδοτικότητα των διαδικτυακών διαδικασιών εξαρτάται από την υλοποίηση αυτού του συγχρονισμού. Εάν η τροφοδοτική αλυσίδα και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες λειτουργούν άριστα τότε και οι διαδικτυακές λειτουργίες θα δουλέψουν εξίσου ικανοποιητικά σύμφωνα με τις προσδοκίες της διαδικτυακής κοινότητας των αγοραστών και των πωλητών. Τι γίνεται όμως στην περίπτωση όπου ο συγχρονισμός δεν επιτυγχάνεται; Σε αυτή τη περίπτωση τα αρνητικά αποτελέσματα και οι κίνδυνοι που προκύπτουν είναι ιδιαίτερα αισθητοί.

Επιπρόσθετα, σε αυτή τη νέα διαδικασία αγορών/πωλήσεων εισέρχεται ένας νέος «παίκτης» ο οποίος κατέχει σημαντικό ρόλο και δεν είναι άλλος από τον πάροχο διαδικτυακών υπηρεσιών. Οι πάροχοι, οι οποίοι είναι απαραίτητοι προκειμένου να έρθουν σε επαφή αγοραστές και πωλητές, παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης, υπηρεσίες διαδικτυακών πληρωμών, Internet Hosting και πλήθος διαδικτυακών βοηθητικών εργαλείων για τους πωλητές, τους αγοραστές και τους προμηθευτές. Οι παραδοσιακοί πάροχοι υπηρεσιών που προέρχονται από τους χώρους της ασφάλισης, των χρηματοοικονομικών και των μεταφορών διαμόρφωσαν τις διαδικασίες τους προκειμένου να παρέχουν τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά.

Αρκετοί από νέους διαδικτυακούς παρόχους υπηρεσιών εφήρμοσαν νέες πρακτικές, τεχνολογίες και επιχειρηματικά μοντέλα, ενώ παράλληλα, οι παραδοσιακοί αγοραστές, πωλητές, προμηθευτές και πάροχοι υπηρεσιών αναδιαμόρφωσαν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ώστε να ταιριάζουν στη νέα ηλεκτρονική πραγματικότητα. Με την εφαρμογή των νέων διαδικασιών, των

νέων επιχειρηματικών μοντέλων και της νέας τεχνολογίας οι αγοραστές, πωλητές, προμηθευτές και πάροχοι υπηρεσιών έφεραν στο προσκήνιο νέες μορφές κινδύνου. Παρά το γεγονός ότι γίνονται προσπάθειες για περιορισμό των νέων αυτών κινδύνων αρκετοί από αυτούς παραμένουν ακόμα και σήμερα ανεξέλεγκτοι. Στο σχήμα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πέντε κύριες πηγές κινδύνου ήτοι α) νέες τεχνολογίες, β) νέα επιχειρηματικά μοντέλα, γ) νέες υπηρεσίες, δ) νέες διαδικασίες και ε) νέες ανάγκες.



**Σχήμα 5. 1: Οι Διαδικτυακοί κίνδυνοι**

### 5.2.1 Πέντε πηγές νέων μορφών διαδικτυακών κινδύνων

Οι νέοι κίνδυνοι μπορούν να χρεωθούν στους ακόλουθους πέντε παράγοντες όπως αυτοί έχουν προκύψει μέσα από την ανάπτυξη των μοντέλων του ηλεκτρονικού «επιχειρείν»: νέες υπηρεσίες, νέα επιχειρηματικά μοντέλα, νέες διαδικασίες, νέες τεχνολογίες και νέες ανάγκες. Στην ουσία αυτοί οι παράγοντες είναι που καθόρισαν την ίδια την εξέλιξη των διαδικτυακών επιχειρηματικών μοντέλων (σχήμα 5.1). Οι νέες υπηρεσίες, τεχνολογίες, διαδικασίες ανάγκες και τα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν την εξέλιξη των παραδοσιακών μορφών τους.

**Νέες υπηρεσίες:** Η ανάπτυξη των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» άλλαξε σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τους εκάστοτε παρόχους στους οργανισμούς είναι διεσπαρμένες καθώς όμως υιοθετείται πλέον η λογική την ολοκλήρωσης των επιμέρους συστημάτων των επιχειρήσεων, οι υπηρεσίες αυτές πρέπει να ενσωματωθούν διαφορετικά λειτουργούν ανεπιτυχώς. Η συγχώνευση αυτών των ανεξάρτητων υπηρεσιών ενδεχομένως να εκθέσει τον οργανισμό σε νέες μορφές κινδύνου. Οι νέες αυτές υπηρεσίες απειλούνται από εσωτερικούς παράγοντες εντός του οργανισμού όπως είναι η έλλειψη προτυποποίησης, οδηγιών, κανονισμών και συστημάτων υποστήριξης. Παράλληλα, απειλές προκύπτουν και από εξωγενείς παράγοντες όπως είναι το ασταθές πολιτικό προσκήνιο, οι φυσικές καταστροφές, περιβαλλοντικά ζητήματα, νομικά ζητήματα κ.α.



**Νέα επιχειρηματικά μοντέλα:** Είναι γεγονός πως με την ανάπτυξη του Διαδικτύου προέκυψαν νέες μορφές επιχειρηματικών μοντέλων. Οι δυνατότητες των μοντέλων αυτών που μέχρι πρότινος με τα παραδοσιακά μοντέλα ήταν αδύνατο να υλοποιηθούν, όπως για παράδειγμα η δυναμική κοστολόγηση, αν και επαναστατικές έχουν οδηγήσει στην αύξηση του κινδύνου προς τις επιχειρήσεις που τις εφαρμόζουν. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες χάρις το Διαδίκτυο μπορούν να πωλούνται άμεσα από τους κατασκευαστές, τους εξουσιοδοτημένους μεταπωλητές αλλά και από μη εξουσιοδοτημένους. Οι κατασκευαστές και οι πάροχοι υπηρεσιών που έλκονται από τις δυνατότητες των Ηλεκτρονικών Αγορών καθώς στρέφονται προς αυτή τη κατεύθυνση υποχρεώνονται να μετατρέψουν τα παραδοσιακά τους μοντέλα προκειμένου να εναρμονιστούν με αυτά που εφαρμόζουν οι διαχειριστές των Ηλεκτρονικών Αγορών. Αστοχία στην εναρμόνιση αφενός επηρεάζει την αποδοτικότητα του εγχειρήματος αλλά επιπρόσθετα είναι δυνατό να εκθέσει τις επιχειρήσεις αυτές σε μεγάλο κίνδυνο. Τα επιχειρηματικά μοντέλα απειλούνται από εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι η απώλεια κέρδους λόγω κακής παρουσίας της επιχείρησης στις Ηλεκτρονικές Αγορές, ενώ επιπρόσθετα οι εξωτερικοί παράγοντες που απειλούν τα μοντέλα αυτά είναι οι σχετικοί με τα θέματα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

**Νέες Διαδικασίες:** Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι νέες επιχειρηματικές ανάγκες του σύγχρονου Διαδικτυακού κόσμου προέκυψαν νέες διαδικασίες. Όσες επιχειρήσεις εξαπλώθηκαν στις Ηλεκτρονικές Αγορές υποχρεώθηκαν να μετατρέψουν πλήθος παραδοσιακών τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις των αγορών αυτών.

Άλλωστε, η ενσωμάτωση των προμηθευτών στις εσωτερικές διαδικασίες, μια παγιωμένη τακτική που εφαρμόζεται από τη πλειοψηφία των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν», απαίτησε σε μεγάλο βαθμό, τον επανασχεδιασμό αρκετών παραδοσιακών διαδικασιών γεγονός που οδήγησε στην αύξηση του κινδύνου. Παράλληλα, καθώς οι απαιτήσεις είναι τέτοιες (ελάχιστοι χρόνοι εισόδου στην αγορά, εφαρμογή JIT συστημάτων κ.α.) οι σύγχρονες διαδικασίες εκτελούνται σε πραγματικό χρόνο όπου ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος. Η διαδεδομένη, για τον ηλεκτρονικό επιχειρηματικό κόσμο, τεχνική του outsourcing ορισμένων κρίσιμων διαδικασιών έρχεται να αυξήσει ακόμα περισσότερο τον κίνδυνο. Οι νέες διαδικασίες απειλούνται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι αυστηρές προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, όσο και από εξωτερικούς όπως είναι η αντιληφθείσα ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών από τους αγοραστές.

**Νέες Τεχνολογίες:** Τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» στηρίζουν τη λειτουργία τους στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών. Αρκετές από αυτές τις νέες τεχνολογίες δεν έχουν δοκιμαστεί επαρκώς τόσο σε θέματα λειτουργικότητας, όσο και σε θέματα ασφάλειας, διαθεσιμότητας και αναβάθμισης. Παράλληλα, η ενσωμάτωση αυτών στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα αποτελεί μια επιπρόσθετη πρόκληση για τους οργανισμούς. Η ενσωμάτωση αυτή συχνά οδηγεί στη δημιουργία τρωτών σημείων με συνέπεια την ενδεχόμενη έκθεση της επιχείρησης σε κίνδυνο. Σε αυτή τη κατηγορία υπάγονται και οι κίνδυνοι οι σχετικοί με τα θέματα ασφαλείας, η σπουδαιότητα των οποίων είναι πρωταρχικής σημασίας ιδιαίτερα σε θέματα

ηλεκτρονικού εμπορίου. Ανακεφαλαιώνοντας, οι εσωτερικοί παράγοντες που απειλούν τις νέες τεχνολογίες και την επιτυχή εφαρμογή αυτών στα σύγχρονα μοντέλα είναι οι σχετικοί με την ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες είναι αυτοί που σχετίζονται με ζητήματα ασφαλείας.

**Νέες ανάγκες:** Η υιοθέτηση του Διαδικτύου ως Ηλεκτρονική Αγορά οδήγησε στην μεταβολή των αγοραστικών αναγκών. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες απαιτούνται πλέον σε πραγματικό χρόνο από τους αγοραστές, ενώ λόγω της παγκόσμιας διάστασης του Διαδικτύου, οι πωλήσεις προκύπτουν από διαφορετικές κατευθύνσεις. Η ενσωμάτωση των πωλήσεων που πραγματοποιούνται πλέον σε πραγματικό χρόνο στην υπάρχουσα τροφοδοτική αλυσίδα ενός οργανισμού είναι πιθανό να εκθέσει τον οργανισμό σε κίνδυνο. Ο εσωτερικός παράγων που θέτει μια επιχείρηση σε κίνδυνο σχετικά με την δημιουργία νέων αναγκών είναι η διαχείριση της τροφοδοτικής αλυσίδας ενώ ο εξωτερικός είναι η σε πραγματικό χρόνο ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών.

Υπάρχουν 5 κύριες περιοχές κινδύνου στην ανάπτυξη συστημάτων ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Οι κίνδυνοι αυτοί σχετίζονται με την χρηστικότητα, την απόδοση, την ασφάλεια, τη διαθεσιμότητα και την λειτουργικότητα. Βέβαια, αυτοί οι κίνδυνοι δεν είναι καινούριοι καθώς προυπήρχαν σαν έννοιες κατά την ανάπτυξη οποιασδήποτε μορφής πληροφοριακών συστημάτων, αυτό όμως που άλλαξε είναι η μετατόπιση του βάρους του κινδύνου από τη λειτουργικότητα προς τα μη λειτουργικά ζητήματα.[16]

## 5.2.2 Η ιδιαιτερότητα του Διαδικτύου

### 5.2.2.1 Ο Διαδικτυακός χρόνος

Αν και μπορεί να ακούγεται υπερβολικό, ο χρόνος στις ηλεκτρονικές αγορές 'τρέχει' 5 με 7 φορές γρηγορότερα απ' ότι στις παραδοσιακές αγορές. Η αντίληψη αυτή για τον Διαδικτυακό χρόνο μπορεί να αιτιολογηθεί ακολούθως:

- Υπάρχουν σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις κάθε 6 μήνες. Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται σήμερα ενδεχομένως και να μην υπήρχαν 6 μήνες νωρίτερα. Συνεπώς οι προγραμματιστές που χρησιμοποιούν αυτά τα προϊόντα-εργαλεία (εφαρμογές, νέες γλώσσες προγραμματισμού, νέα πρωτόκολλα επικοινωνίας κ.α) προκειμένου να αναπτύξουν μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» είναι άπειροι.
- Σε αρκετές επιχειρήσεις η διαχείριση των πλάνων των σχετικών με την ανάπτυξη μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» αποτελεί αρμοδιότητα τεχνολογικά μη εξειδικευμένου προσώπου. Αν και η ανάπτυξη λογισμικού μπορεί να μεταφερθεί προς τα έξω (outsourcing), η ανάπτυξη ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» πρέπει να προέρχεται από μέσα.
- Όσοι εργάζονται στον χώρο των dot-com οργανισμών συχνά αποτελούν μάρτυρες του ακόλουθου φαινομένου. Ο αγώνας για γρήγορη είσοδο στην αγορά κυριεύει οποιονδήποτε άλλο στόχο. Άλλωστε, είναι πολλοί εκείνοι που ισχυρίζονται ότι σε μια νέα ηλεκτρονική αγορά ο πρωτοεισαχθής σε αυτήν είναι και ο απόλυτος

κυρίαρχος. Συνεπώς, σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι ποιότητα έρχεται σε δεύτερη μοίρα;

- Τέλος, υπάρχουν αρκετά τεχνολογικά, πρακτικά και κοινωνικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη ενδεδειγμένων πρακτικών διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου.

#### 5.2.2.2 Ερευνώντας την Αγορά

Αρκετές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν καταλήξει στους κυριότερους λόγους (όπως αυτοί γίνονται αντιληπτοί από τους ίδιους τους χρήστες) για τους οποίους οι χρήστες εγκαταλείπουν έναν διακτυακό τόπο και συνεπώς το εν λόγω μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν» αποτυγχάνει:

- Το site είναι δύσκολο στο χρήση του.
- Το site είναι αργό στη λειτουργία του.
- Το site δεν παρέχει επαρκή ασφάλεια.
- Απουσία ορισμένων σελίδων (μήνυμα page not found).
- Η παραγγελία προϊόντων ή υπηρεσιών πραγματοποιήθηκε με σχετική αργοπορία, δεν πραγματοποιήθηκε ποτέ ή πραγματοποιήθηκε εσφαλμένα.

Σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Boston Consulting Group (www.bcg.com) ανέφερε ότι:

- 4 στις 5 επιχειρήσεις που διαπραγματεύονται μέσω του Διαδικτύου παρουσιάζουν έλλειμα.
- Το 28% όλων των διαδικτυακών συναλλαγών αποτυγχάνει.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως μια φτωχή υλοποίηση ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» όχι μόνο αποτυγχάνει να αυξήσει τον όγκο των εργασιών αλλά επιπρόσθετα είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει αρνητικά την πορεία των φυσικών καταστημάτων της επιχείρησης που το εφαρμόζει.

#### 5.2.2.3 Η αναπόφευκτη παρουσία του ρίσκου

Αναπόφευκτα, οι συνεχείς πιέσεις για γρήγορες παραγγελίες, η χρήση νέων τεχνολογιών, το ανειδίκευτο προσωπικό και η παρουσία όλων αυτών σε μια νέα ανεξερεύνητη αγορά οδήγησαν στην δίογκωση του παράγοντα ρίσκου. Σε ένα τόσο γρήγορα εναλλασσόμενο περιβάλλον, η παρουσία μιας ομάδας αξιολογητών κινδύνου αν και αναγκαία είναι δύσκολο να λειτουργήσει.

Σε παγιωμένες αγορές (όπου το Διαδίκτυο έχει μικρή επιρροή) οι ελεγκτές χρίζουν μεγάλο σεβασμού καθώς το ρίσκο της αποτυχίας είναι ολότελα μη αποδεκτό και οι έλεγχοι αποσκοπούν στην μείωση ή και στην εξάλειψη οποιοσδήποτε μορφής κινδύνου. Ωστόσο, σε θέματα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» το ρίσκο είναι αναπόφευκτο. Άλλωστε, ο έλεγχος σε παγιωμένες αγορές είναι σχετικά απλή υπόθεση καθώς ακολουθώντας σωστά τις μεθόδους

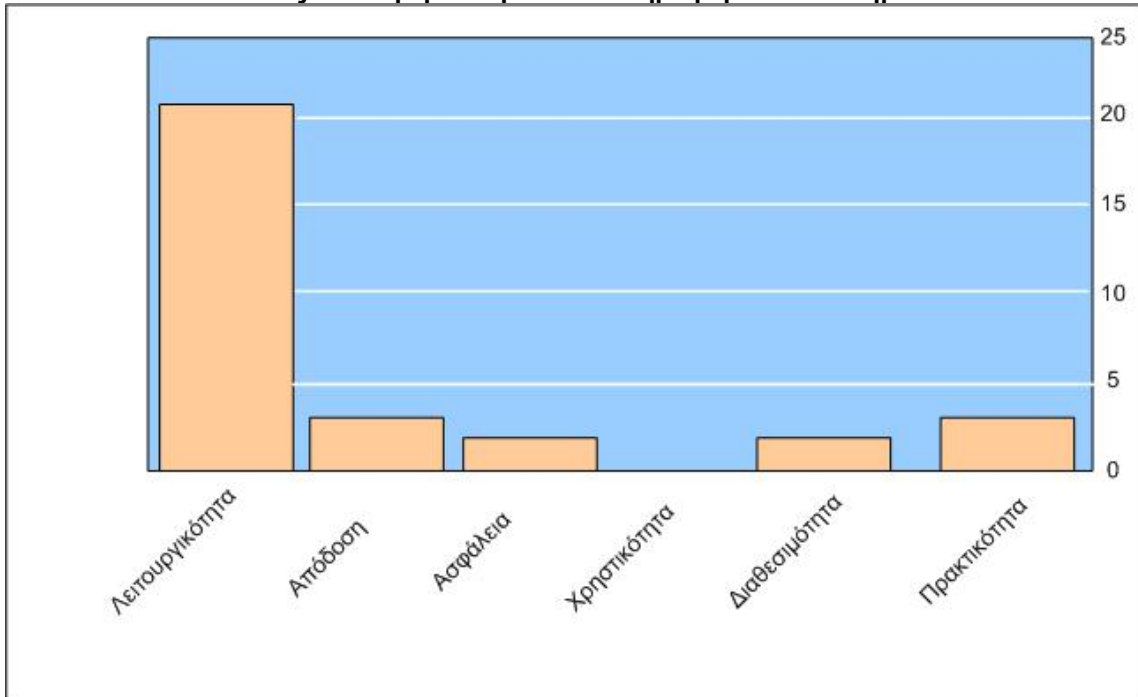
, πρακτικές και διαδικασίες όπως αναγράφονται σε σχετικά βιβλία επιτυγχάνεται ο βασικός στόχος που δεν είναι άλλος από την εξάλειψη του κινδύνου. Όμως, στις ηλεκτρονικές αγορές όπου οι ρυθμοί είναι πολύ ταχείς και οι συνθήκες μεταβάλλονται διαρκώς η σε ορισμένο βαθμό λήψη ρίσκου είναι υποχρεωτική. Η ισορροπία μεταξύ του βαθμού ελέγχου και της λήψης ρίσκου είναι υποχρεωτική καθώς δεν υπάρχει ο χρόνος προκειμένου να εξεταστούν όλες οι πτυχές του μοντέλου ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος.

#### 5.2.2.4 Η μετατόπιση του ρίσκου

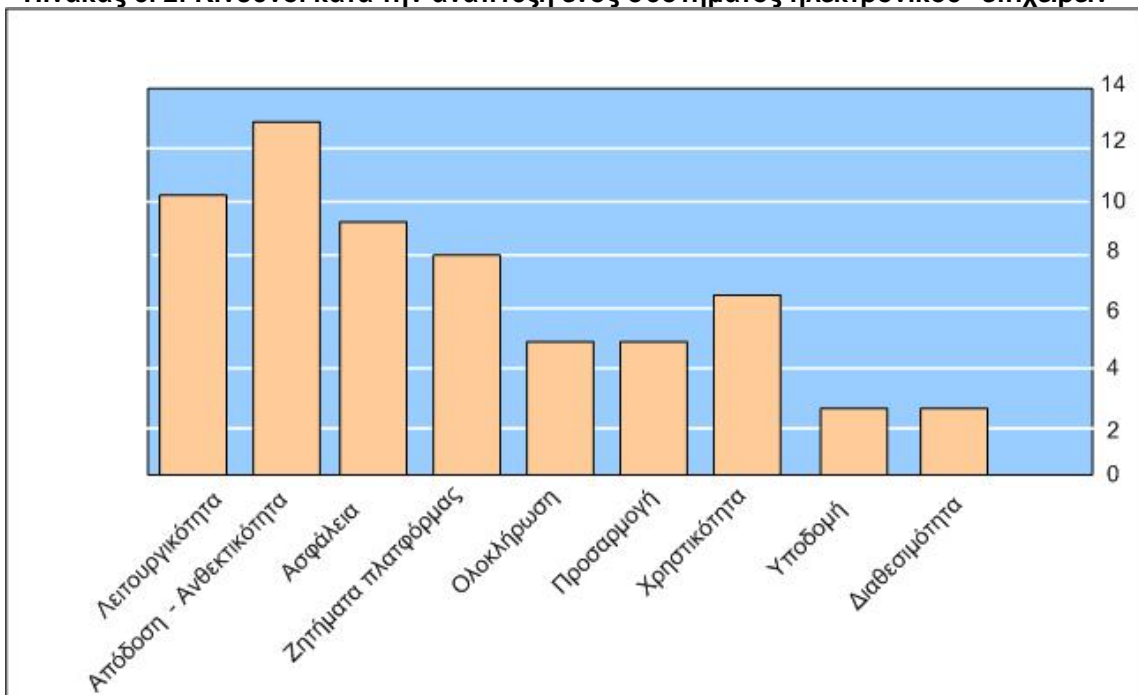
Σε ένα πρόσφατο σχέδιο ανάπτυξης ενός πληροφοριακού συστήματος αποτυπώθηκαν οι κυριότερες πηγές ρίσκου (28 σε αριθμό) σε έναν πίνακα όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.1. Από αυτές, οι 21 ήταν σχετικές με την λειτουργικότητα του προϊόντος (του υπό σχεδιασμό πληροφοριακού συστήματος). Το αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο για την ανάπτυξη ενός παραδοσιακού συστήματος. Σε ένα αντίστοιχο σχέδιο ανάπτυξης ενός μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν» ωστόσο, οι κυριότερες πηγές ρίσκου αυξήθηκαν σε 63 με μόνον 10 από αυτές να σχετίζονται με την λειτουργικότητα του προϊόντος (δηλ. του υπό σχεδιασμό μοντέλου) κάτι που φαίνεται και από τον Πίνακα 5.2. Σε όλα τα μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» ζητήματα σχετικά με την χρηστικότητα, την απόδοση, τις ρυθμίσεις των εφαρμογών πλοήγησης, την αξιοπιστία και την ασφάλεια αποτελούν κυριαρχούν στις ανησυχίες των χρηστών. Μέχρι πρότινος προσεγγιζόταν το ρίσκο σε προϊόντα λογισμικού μόνο

υπό το πρίσμα της λειτουργικότητας γεγονός που πλέον αλλάζει και ουσιαστικά μετατοπίζεται σε λιγότερο λειτουργικές πτυχές των προϊόντων.

**Πίνακας 5. 1: Αβεβαιότητα στα Πληροφοριακά Συστήματα**



**Πίνακας 5. 2: Κίνδυνοι κατά την ανάπτυξη ενός συστήματος ηλεκτρονικού "επιχειρείν"**





#### 5.2.2.5 Διαδικτυακές αστοχίες

Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η φύση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες «ηλεκτρονικές» επιχειρήσεις παρατίθενται στη συνέχεια ορισμένα παραδείγματα προβλημάτων τέτοιας φύσης που προέρχονται και από τις δύο πλευρές του Ατλαντικού.

- Ένας εκδότης βιβλίων διαπιστώνει πως το πληροφοριακό του σύστημα αποστέλλει τα βιβλία με κενές ετικέτες καθώς λόγω αστοχίας, οι πληροφορίες σχετικά με τη διεύθυνση του παραλήπτη δεν μεταβιβάστηκαν στο τμήμα αποστολής, ενώ την ίδια στιγμή όμως, ο πελάτης χρεωνόταν κανονικά.
- Αρκετές ιστοσελίδες διαφημίζουν τελικές τιμές προϊόντων στις οποίες περιλαμβάνεται το κόστος συσκευασίας και αποστολής. Οι ιστοσελίδες αυτές θεωρούν δεδομένο ότι οι πελάτες τους θα προέρχονται από την ενδοχώρα. Δεν είναι όμως λίγες οι φορές που επικρατεί σύγχυση με το κόστος των προϊόντων στις περιπτώσεις πελατών του εξωτερικού καθώς λόγω της παγκόσμιας διάστασης του Διαδικτύου οι πελάτες είναι πιθανό να προέρχονται από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.
- Μια εταιρεία πρόσληψης προσωπικού ανακοίνωσε την συγκέντρωση βιογραφικών ηλεκτρονικά μέσω του Διαδικτυακού της τόπου. Τα χιλιάδες βιογραφικά σημειώματα που κατέφθασαν σε συνδυασμό με την απουσία ενός αυτοματοποιημένου συστήματος ταξινόμησης και αξιολόγησης οδήγησαν κατέστησαν αδύνατη την διαχείριση αυτών.

- Μια αεροπορική εταιρεία μέσω του διαδικτυακού της τόπου διαφήμιζε ειδική προσφορά για φθηνά αεροπορικά εισιτήρια. Μετά το πέρας της προσφοράς, λόγω κακής διαχείρισης του διαδικτυακού τόπου, η διαφήμιση παρέμεινε με αποτέλεσμα οι πελάτες να συνεχίσουν να απαιτούν φθηνά εισιτήρια.
- Ένας χονδρέμπορος τροφίμων προσέφερε ειδικές τιμές μέσω της ιστοσελίδας του, αλλά απέτυχε να στείλει έγκαιρα τα προϊόντα στους τελικούς αποδέκτες τους. Πραγματικά ποιος επιθυμεί 100 κιβώτια με σάπια βερίκοκα;

#### 5.2.2.6 Ο διαδικτυακός τόπος ως κατάσταση πώλησης

Είναι αρκετά εξυπηρετικό να κάνουμε αυτόν τον παραλληλισμό μεταξύ διαδικτυακών τόπων και καταστημάτων πώλησης. Όπως ακριβώς και σε ένα κεντρικό κατάστημα, έτσι και στην περίπτωση ενός dot-com, οποιοσδήποτε μπορεί να εισέλθει να ερευνήσει ακόμα και να αγοράσει. Το κατάστημα είναι ανοικτό προς όλους, ντόπιους, ξένους, hackers, τρομοκράτες και απατεώνες.

Εάν το ηλεκτρονικό κατάστημα παρέχει καλές υπηρεσίες και προϊόντα οι πελάτες θα επιστρέψουν. Αντιθέτως, οι πελάτες δεν θα ξαναγυρίσουν στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Οι πόρτες είναι κλειστές ( έχουν 'πέσει' οι εξυπηρετητές – servers)
- Είναι δύσκολο να βρουν το υπό αναζήτηση προϊόν (ο κατάλογος δεν είναι ενημερωμένος, ατελής ή ανακριβής).

- Χάνονται εύκολα μέσα στον Διαδικτυακό τόπο (ο συγκεκριμένος διαδικτυακός τόπος είναι δύσχρηστος).
- Οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι αργές (κακή απόδοση).
- Αισθάνονται ανασφαλής (ο διαδικτυακός τόπος δεν παρέχει ασφάλεια).

Ένα από τα πλέον ανησυχητικά ευρήματα έρευνας της Boston Consulting Group είναι ότι πολλοί αγοραστές δεν δίνουν δεύτερη ευκαιρία σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα που τους απογοήτευσε. Από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι όταν οι αγοραστές μένουν δυσαρεστημένοι από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα τότε:

- Το 28% δεν επισκέπτεται ξανά αυτόν τον διαδικτυακό τόπο.
- Το 23% παύει απλώς να αγοράζει από αυτόν τον διαδικτυακό τόπο.
- Το 6% παύει να αγοράζει από τα φυσικά καταστήματα της εταιρείας στην οποία αντιστοιχεί και το ηλεκτρονικό κατάστημα.

Το μήνυμα επομένως για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μοντέλα ηλεκτρονικού «επιχειρείν» είναι σαφές: Είναι κρίσιμης σημασίας η αύξηση της αξιοπιστίας και της χρηστικότητας του διαδικτυακού τόπου τους, ενώ παράλληλα πρέπει να παρέχεται στους αγοραστές μια άνετη, αποδοτική και το κυριότερο, ασφαλής αγοραστική εμπειρία.

#### 5.2.2.7 Εξωγενείς Κίνδυνοι

Αν και από τα παραπάνω φαίνεται ότι τα ηλεκτρονικά μοντέλα απαιτούν άριστο σχεδιασμό προκειμένου να αποφύγουν μια πληθώρα κινδύνων, δυστυχώς υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό ρίσκου που προέρχεται από εξωγενείς που δεν καθορίζεται από τις ίδιες επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα τέτοιο μοντέλο.

#### **Απεριόριστος αριθμός χρηστών**

Θεωρητικά, ο αριθμός των χρηστών που ενδέχεται να επισκεφτεί ένα ηλεκτρονικό κατάστημα είναι απεριόριστος. Ο εξοπλισμός που έχει επιλεγεί (εξυπηρετητές, δρομολογητές κ.α) μπορεί να υποστηρίξει ικανοποιητικά 1000 επισκέπτες ανά ώρα, αλλά τι γίνεται στη περίπτωση που η διαφημιστική εκστρατεία είναι τόσο επιτυχής που προσελκύσει 5.000, 10.000 ή και εκατομμύρια χρηστών.

#### **Εξάρτηση από τους παρόχους διαδικτυακών υπηρεσιών (Internet Service Providers – ISPs)**

Αρκετές ιστοσελίδες φιλοξενούνται σε εξυπηρετητές που λειτουργούν και διαχειρίζονται από τρίτους παρόχους διαδικτυακών υπηρεσιών. Πραγματικά πόσο έμπιστοι μπορούν να θεωρηθούν;

**Δεν υπάρχει έλεγχος στις πλατφόρμες που χρησιμοποιούν οι τελικοί χρήστες.**

Σήμερα, οι περισσότεροι χρήστες προκειμένου να πλοηγηθούν στο Διαδίκτυο χρησιμοποιούν παραδοσιακούς εξοπλισμούς όπως PCs, Macintosh ή και Unix Workstations. Στο μέλλον όμως, οι χρήστες ενδεχομένως να επιλέξουν νέες πλατφόρμες πλοήγησης όπως είναι τα «έξυπνα» κινητά, σύγχρονες τηλεοράσεις (Web TV), υπολογιστές παλάμης κ.α. Άραγε είναι συμβατές οι υπάρχουσες διαδικτυακές εφαρμογές με τις ανερχόμενες πλατφόρμες;

**Δεν υπάρχει έλεγχος στις ρυθμίσεις των συστημάτων πλοήγησης των χρηστών.**

Τα εκατομμύρια των χρηστών που χρησιμοποιούν καθημερινά το Διαδίκτυο χρησιμοποιούν συσκευές που διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τα τεχνικά τους χαρακτηριστικά. Οι διαδικτυακές εφαρμογές πρέπει να είναι συμβατές με τις οποίες ασυνήθιστες ρυθμίσεις των συστημάτων αυτών, όπως για παράδειγμα είναι οι πολύ μεγάλες ή οι πολύ μικρές οθόνες. Παράλληλα, λόγω της παγκόσμιας διάστασης του Διαδικτύου, συχνά δημιουργούνται προβλήματα με την χρήση ορισμένων ειδικών χαρακτήρων – συμβόλων ιδιαίτερων σε κάθε χώρα. Τα τερματικά συστήματα και οι υποστηρικτικές βάσεις δεδομένων ενός διαδικτυακού τόπου είναι σε θέση να δεχτούν αυτά τα ιδιαίτερα σύμβολα;

## **Δεν υπάρχει έλεγχος στις εφαρμογές των χρηστών.**

Οι επισκέπτες μιας ιστοσελίδας είναι δυνατό να χρησιμοποιούν οποιοδήποτε λειτουργικό σύστημα (Windows 3.11, 95, NT4, 98, Me, 2000, XP, 2003, MacOS, Linux, για να αναφερθούν μερικά). Πέραν όμως του λειτουργικού συστήματος υπάρχει επίσης μια πολυμορφία ως προς τις εφαρμογές πλοήγησης που χρησιμοποιούνται (Internet explorer, Netscape, Mozilla FireFox κ.α.) με διαφορετικές ρυθμίσεις η κάθε μία. Είναι εφικτό επομένως, μια ιστοσελίδα να σχεδιαστεί καθ' αυτόν τον τρόπο προκειμένου να είναι συμβατή με κάθε δυνατή επιλογή του εκάστοτε χρήστη;

**Οι τελικοί χρήστες δύναται να μην έχουν εγκατεστημένες απαραίτητες υποστηρικτικές εφαρμογές.**

Ενδεχομένως, μια διαδικτυακή εφαρμογή να απαιτεί ορισμένες υποστηρικτικές εφαρμογές προκειμένου να λειτουργήσει σωστά. Κοινές ή όχι, δεν είναι δυνατό να έχουν όλες τις απαραίτητες εφαρμογές εγκατεστημένες στα συστήματά τους. Εάν ο δικτυακός τόπος απαιτεί την χρήση του Adobe Flash! ή συγκεκριμένη έκδοση του Java Virtual Machine προκειμένου να λειτουργήσει σωστά, οι χρήστες δυσανασχετούν όταν υποχρεώνονται να 'κατεβάσουν' από το Διαδίκτυο το απαραίτητο λογισμικό προκειμένου να πλοηγηθούν σωστά στην εν λόγω ιστοσελίδα. Ορισμένοι ενδεχομένως να αρνηθούν. Σε αυτή τη περίπτωση η διαδικτυακή εφαρμογή είναι σε θέση να λειτουργήσει;

## **Το κομμάτι των ηλεκτρονικών συναλλαγών εγκυμονεί κινδύνους.**

Με τη χρήση του πρωτοκόλλου HTTP υπό κανονικές συνθήκες, κάθε αίτηση στον διαδικτυακό εξυπηρετητή αντιμετωπίζεται ως μια ανεξάρτητη, αυτόνομη, ανώνυμη συναλλαγή. Ο εξυπηρετητής δεν έχει τη δυνατότητα να συνδέσει διαδοχικά μηνύματα από ένα μεμονωμένο σύστημα (σύστημα χρήστη) χωρίς της άντληση επιπλέον πληροφοριών. Τυπικές μέθοδοι άντλησης πληροφοριών είναι η χρήση των cookies (βλ, επόμενη παράγραφο) και των κρυφών σημείων στις HTML φόρμες. Τα Cookies είναι δυνατό να απορριφθούν ή να λήξει η χρονική προθεσμία τους. Οι διαδικτυακές συναλλαγές μπορεί να διακοπούν λόγω απώλειας σύνδεσης στο διαδίκτυο, επίσκεψης σε άλλη ιστοσελίδα κ.α.

## **Τα Cookies μπορεί να αποτελέσουν πρόβλημα**

Τα Cookies είναι μια συνήθης μέθοδος τήρησης δεδομένων, που αφορούν σε μια συγκεκριμένη ιστοσελίδα, στον υπολογιστή του χρήστη. Τα Cookies είναι δεδομένα σχετικά μικρού όγκου που βρίσκονται αποθηκευμένα στον σκληρό δίσκο του χρήστη προκειμένου να διατηρήσουν προσωπικά δεδομένα και δεδομένα πληροφοριών απαραίτητων για την πλοήγηση αυτού στις επιμέρους ιστοσελίδες. Ωστόσο, οι περισσότερες εφαρμογές πλοήγησης προειδοποιούν το χρήστη όταν πρόκειται να αιτηθούν Cookies ορισμένες ιστοσελίδες δίνοντας το δικαίωμα σε αυτόν να αρνηθεί την αποστολή τους. Σε αυτή τη περίπτωση είναι αμφίβολο εάν είναι εφικτή η ορθή λειτουργία αρκετών διαδικτυακών τόπων.

## **Συνδέσεις Δικτύων**

Στη περίπτωση των B2B μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν» το πιθανότερο είναι πως οι χρήστες συνδέονται με την Διαδικτυακή εφαρμογή μέσω υψηλής ταχύτητας συνδέσεων. Στις περιπτώσεις όμως των B2C μοντέλων, όπου οι περισσότεροι τελικοί χρήστες έχουν πρόσβαση στο δίκτυο μέσω μιας συμβατικής και σχετικά αργής σύνδεσης (PSTN, ISDN κα.) το φόρτωμα των επιμέρους ιστοσελίδων είναι αρκετά αργό γεγονός που αποτρέπει τους χρήστες από την συστηματική χρήση αυτού ως μέσου εργασίας, αγορών και άλλων εργασιών.

## **Η χρήση των Firewalls**

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι ρυθμίσεις των firewalls ενός χρήστη μπορεί να έχουν σαν αποτέλεσμα ορισμένοι δικτυακοί τόποι να είναι μη προσβάσιμοι, η μη λειτουργικοί. Αυτό γίνεται στη περίπτωση εκείνη όπου οι ρυθμίσεις του εν λόγω δικτυακού τόπου δεν είναι εναρμονισμένες με αυτές του firewall του συστήματος του τελικού χρήστη.

## **Οποιοσδήποτε μπορεί να εισέλθει**

Όπως και σε ένα κανονικό κατάστημα έτσι και εδώ, ένας διαδικτυακός τόπος είναι προσβάσιμος για όλους. Οι χρήστες μπορεί να είναι hackers, ειδικοί σε θέματα τεχνολογίας αλλά και αρχάριοι, σε κάθε περίπτωση όμως άγνωστοι. Ορισμένοι μπορεί να είναι ανήλικοι. Δεν είναι δύσκολο ακόμα και ένα



παιδί στην ηλικία των 14 να θέσει μια παραγγελία ηλεκτρονικά με τα στοιχεία της κάρτας συναλλαγών των γονιών του. Δεν είναι λίγες οι φορές άλλωστε που το στοιχείο της ανωνυμίας, βασικό χαρακτηριστικό του Διαδικτύου, έχει χρησιμοποιηθεί προκειμένου να υλοποιηθούν μεγάλα ηλεκτρονικά εγκλήματα.

## **Παγκοσμιοποίηση**

Μόλις τεθεί σε λειτουργία ένα μοντέλο ηλεκτρονικού «επιχειρείν» αυτομάτως γίνεται διαθέσιμο παγκοσμίως σε οποιονδήποτε έχει την τεχνολογία και τα δικαιώματα να εισέλθει σε αυτόν τον διαδικτυακό τόπο. Εάν οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι διεθνούς βεληνεκούς τότε το γεγονός αυτό αποτελεί άριστη ευκαιρία. Ωστόσο, οι χρήστες που προέρχονται από ξένες χώρες είναι πιθανό να απαιτούν την χρήση της δικής τους γλώσσας και ενδεχομένως να προτιμούν να πληρώνουν σε εγχώριο νόμισμα. Επιπρόσθετα, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διαφορά στη φορολογία από χώρα σε χώρα. Οι ιδιαιτερότητες αυτές δημιουργούν συχνά πρόβλημα στη λειτουργία των διαδικτυακών τόπων ιδιαίτερα στις υπηρεσίες συναλλαγών με χρήστες από διαφορετικά μέρη του κόσμου.

### 5.3 ΤΑΣΕΙΣ

Κλείνοντας το συγκεκριμένο σύγγραμμα θα ήταν σωστό να συμπεριληφθούν σε αυτό ορισμένες τάσεις και προβλέψεις που ενδεχομένως να επηρεάσουν τη περαιτέρω πορεία και εξέλιξη των μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Ωστόσο, είναι φυσικό, σε ένα τόσο ασταθές περιβάλλον όπως αυτό των ηλεκτρονικών αγορών είναι αρκετά παράτολμο να επιχειρήσει κανείς οποιοσδήποτε προβλέψεις.

Τάση 1<sup>η</sup> : ***Οι επενδύσεις και οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ ολοένα και περισσότερο συνεχίζουν να στρέφονται προς το Διαδίκτυο.***

*«Το 2006 είναι η χρονιά όπου οι κύριοι εκπρόσωποι του χώρου του Μάρκετινγκ αρχίζουν πραγματικά να θεωρούν το κομμάτι της διαδικτυακής διαφήμισης ως αναπόσπαστο κομμάτι των πλάνων τους. Η στροφή των καταναλωτών από τα παραδοσιακά μέσα μαζικής ενημέρωσης, όπως τηλεόραση, το ραδιόφωνο, εφημερίδες, προς το διαδίκτυο είναι αναμφισβήτητη. Η στροφή αυτή είναι εύλογο να ακολουθείται από ανάλογη διαδικτυακή δραστηριότητα από το χώρο του Μάρκετινγκ και της διαφήμισης.»*

*Kevin Lee, Executive Chairman, Didit.com LLC.*

Το Μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης συνεχίζει να αναπτύσσεται μέσα στο 2006 καθώς οι μαρκετίστες διαρκώς αυξάνουν τα επενδύόμενα ποσά για διαδικτυακές διαφημίσεις. Δικτυακοί τόποι συμβουλευτικού περιεχομένου που προορίζονται για όσους εργάζονται στο χώρο του Μάρκετινγκ (π.χ Search

Engine Watch και ClickZ) διαρκώς τονίζουν τη σπουδαιότητα των μηχανών αναζήτησης στην εξέλιξη των εταιρειών στις ηλεκτρονικές αγορές.

*«Ο καλύτερος τρόπος για να βρει μια εταιρεία αγοραστές είναι να εξασφαλίσει ότι οι τελευταίοι μπορούν να βρουν αυτήν. Οι μηχανές αναζήτησης παίζουν το ρόλο της κυρίας εισόδου, καθώς αποτελούν το μέσο εύρεσης και προσέλκυσης αγοραστών στα on-line καταστήματα.»*

*Steward Qyealy, Sr. Conference Program Director, Incisive Media*

**Τάση 2<sup>η</sup> : Η στρατηγική του Outsourcing επεκτείνεται διαρκώς σε νέους τομείς της οικονομίας.**

*«Παγκοσμιοποίηση στον τομέα ανάπτυξης προϊόντων. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κατανέμουν τις επιμέρους διαδικασίες ανάπτυξης κατά μήκος όλης της υφελίου κάνοντας χρήση των παγκόσμιων ταλέντων και οικονομικών δομών.»*

*John Zenger, CEO, Zenger | Folkman*

*«Η παρουσία των εικονικών ομάδων, αποτέλεσμα της τεχνολογίας του Διαδικτύου, με μέλη από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, κουλτούρες και χρονικές ζώνες, δημιουργεί νέες βάσεις για τον τρόπο επίτευξης μέγιστης παραγωγικότητας και απόδοσης. Οι ομάδες αυτές σταδιακά γίνονται περισσότερο αποδοτικές κάνοντας χρήση των νέων και πρωτοποριακών τεχνολογιών από το χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών.»*

*Andrew Greenberg, CEO , Greenberg Brand Strategy*

Τάση 3<sup>η</sup> : **Η διαρκής ανάπτυξη της Κίνας αναπόφευκτα επηρεάζει το παγκόσμιο εμπόριο.**

«Από το 2003 ήταν προφανείς οι ισχυρές ευκαιρίες που παρουσιάζονταν στην Κίνα και στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η ευκαιρία αυτή είναι περισσότερο εμφανής αν αναλογιστεί κανείς ότι σε αυτή τη χώρα οι χρήστες του Διαδικτύου το 2005 έφταναν τα 115 εκατομμύρια, αναμένεται να φτάσουν τα 180 εκατομμύρια το 2007, ενώ θα ξεπεράσουν τα 210 εκατομμύρια έως το 2008, γεγονός που θέτει την Κίνα σε κέντρο του διαδικτυακού κόσμου. Ωστόσο, καθώς η διείσδυση του Διαδικτύου σε αυτή την Αγορά περιορίζεται, έως σήμερα, στο 20%, είναι εμφανής η προοπτική για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Τα παραπάνω έρχεται να ενισχύσει το γεγονός ότι σε συγκεκριμένες κινέζικες πόλεις – κλειδιά η χρήση του Διαδικτύου αγγίζει το 50%.»

Stephen Ibaraki, Chairman/Board Director,  
iGEN.ca/CIPS/NPA/ChinaValue.NET

Τάση 4<sup>η</sup> : **Οι υπηρεσίες εξακολουθούν να παίζουν πρωταρχικό ρόλο στις Δυτικές Οικονομίες.**

«Είναι εντυπωσιακή η επιτάχυνση της οικονομίας που στηρίζεται στις υπηρεσίες (η IBM οφείλει πάνω από το 50% των κερδών της στις υπηρεσίες-το 93/94 η IBM εξειδικευόταν στην κατασκευή προσωπικών υπολογιστών, ωστόσο το 2004 το προσκήνιο άλλαξε με την αγορά της PWC , εγκαταλείποντας ουσιαστικά το τμήμα κατασκευής υπολογιστών). Αναμένεται περαιτέρω αύξηση των ατόμων γνωστικών ικανοτήτων που θα εργαστούν στο χώρο των υπηρεσιών. Αναμένεται η παροχή υπηρεσιών ως τμήμα του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος των Ηνωμένων Πολιτειών να αυξηθεί από 72% σε 80%.

*Jean Paul Jacob, IBM Researcher, Emeritus.*

Τάση 5<sup>η</sup> : ***Η χρήση και η εξάπλωση του εμπορίου μέσω της τεχνολογίας των κινητών (mobile commerce) εξελίσσεται.***

*«Οι σύγχρονοι πλοηγοί ιστοσελίδων για συσκευές κινητών αυξάνουν τη δημοτικότητα του κινητού διαδικτύου. Επακόλουθο αυτού είναι να αναπτυχθούν ακόμα περισσότερο σε εξοπλισμό και λογισμικό οι φορητές συσκευές επικοινωνίας.»*

*Thomas Wong, CEO, Koyale LLC*

*«Είναι πιθανό μέσα στο 2007 να εμφανιστούν περισσότερα προϊόντα (κινητά τηλέφωνα, 'έξυπνα' τηλέφωνα κ.α) που να βασίζονται στο πρότυπο ασύρματης επικοινωνίας του Wi-Fi. Δεν είναι απίθανο να εισέλθουν στην αγορά φορητές συσκευές αναπαραγωγής ήχου iPOD με δυνατότητες WiFi προκειμένου να λαμβάνουν σε πραγματικό χρόνο τραγούδια από το Διαδίκτυο. Επιπρόσθετα, η τεχνολογία του WiMAX που επεκτείνει τις δυνατότητες του WiFi σε ότι αφορά την εμβέλεια, την αξιοπιστία και την ταχύτητα είναι ήδη στο προσκήνιο. Η δυνατότητα πρόσβασης σε ένα τέτοιο ευρυζωνικό δίκτυο είναι πιθανό να παρασχεθεί σύντομα από αρκετούς παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.»*

*Vamsee Tirukkala, Co-founder and EVP, Zinnov*

Τάση 6<sup>η</sup> : **Η υιοθέτηση της τεχνολογίας VOIP (Voice over IP:μετάδοση φωνής μέσω πρωτοκόλλου IP) συνεχίζεται.**

« Ενοποιημένα συστήματα που αξιοποιούν τις τεχνολογίες του VOIP,SMS,fax,data και πρόσβασης στο Διαδίκτυο θα γίνουν πιο φιλικά και ελκυστικά στη χρήση για τις επιχειρήσεις.»

*Thomas Wong, CEO, Koyale LLC*

Τάση 7<sup>η</sup> : **Ζητήμα ασφάλειας και προσωπικών δεδομένων είναι στο προσκήνιο.**

« Τα εγκλήματα που θα πραγματοποιηθούν μέσω του Διαδικτύου αναμένεται να είναι πιο έντονα από ποτέ. Γιατί; Η απάντηση είναι ο νόμος του Sutton. Ο ληστής τραπεζών Will Sutton, απάντησε πως ο λόγος που πραγματοποιούσε τις ληστείες σε τράπεζες ήταν ότι εκεί υπάρχουν συγκεντρωμένα τα χρήματα. Καθώς λοιπόν, η αξία των ηλεκτρονικών συναλλαγών αυξάνεται, είναι αναπόφευκτο να συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση της εγκληματικότητας στο Διαδίκτυο. Αυτό δεν έχει να κάνει σε καμία περίπτωση με την τεχνολογία. Θεωρείται ασφαλέστερο ως περιβάλλον από το να κυκλοφορεί κανείς με μεγάλα ποσά χρημάτων επάνω του.»

*Dave Anderson, CEO, Sendmail*

« Το θέμα της ασφάλειας εξακολουθεί να αποτελεί το μεγαλύτερο κόστος τόσο για τους αγοραστές όσο και για τις επιχειρήσεις. Καθημερινά αναπτύσσονται βελτιωμένες προσεγγίσεις.»

*Jim (J.C.) Carlton,Retired, President and CEO.*

**Τάση 8<sup>η</sup> : Η Εκδημοκρατικοποίηση του Διαδικτύου επεκτείνεται στα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης.**

*« Το ίδιο το κοινό μπορεί πλέον να παίξει τον ρόλο του δημοσιογράφου, έχοντας στη τσέπη του την απαραίτητη τεχνολογία προκειμένου να διανείμει πληροφορίες στα παραδοσιακά μέσα. Οι σύγχρονοι οίκοι ενημέρωσης θα παρακινούν την διανομή υλικού που έχει δημιουργηθεί από καθημερινούς πολίτες, ιδιαίτερα δε βιντεοσκοπήσεις όπως προκύπτουν αυτές από τις σύγχρονες συσκευές κινητής τηλεφωνίας.»*

*Karl Shaikh, Co-founder, Virtual Directors, London, England*

*«Τα blogs, podcasts και videoblogs είναι πραγματικότητα στο Διαδίκτυο. Με τη διαρκή εκδημοκρατικοποίηση των παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης, νέα υψηλής τεχνολογίας αλλά φιλικά προς το χρήστη εργαλεία θα συνεχίσουν να δημιουργούνται. Ως αποτέλεσμα ολοένα και νεότεροι χρήστες θα παράγουν όλο και περισσότερο σύνθετες δημιουργίες, με υψηλότερη παραγωγική αξία. Άλλωστε, ποιος δεν γνωρίζει σήμερα κάποιο παιδί δέκα ετών που να έχει δημιουργήσει το δικό του προσωπικό video.»*

*Karen Howe, VP, AOL*

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

15. Ganesh, V. Sarv, D. *A Five-Factor Framework for Analysing Online Risks in e-Businesses*, Δεκέμβριος 2003, Communications of the Acm, p.354-360.
16. Gerrard, P.(2000) *Risk-Based e-Business Testing*





## **Μελέτη Περίπτωσης**

**Η εφαρμογή του συστήματος ENTIRENET από την  
Waterstone**

### **Το προφίλ της εταιρείας**

Η εταιρεία Waterstone αποτελεί πρωτοπόρο κατασκευάστρια και διανομέα ελαστικών οχημάτων κάθε τύπου. Παρέχει προϊόντα που προορίζονται για οχήματα, ελαφρά φορτηγά, φορτηγά εμπορικού και κατασκευαστικού τύπου, αγροτικά οχήματα και μοτοσικλέτες. Επιπρόσθετα, η κατασκευάστρια εταιρεία παράγει, διάφορους τύπους πλαστικών και γόμας, όπως, υλικά μόνωσης και στέγασης, συνθετική γόμα κ.α.

### **Η ανάγκη για υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου ηλεκτρονικού «επιχειρείν».**

Μέχρι το 1997 η Waterstone δεν είχε εφαρμόσει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Τη χρονιά αυτή η εταιρεία αναγνώρισε την ανάγκη για ενοποίηση των προσπαθειών της δημιουργώντας ένα ενιαίο εταιρικό σύστημα. Αφορμή αυτής της πρωτοβουλίας ήταν τόσο οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις από το δίκτυο διανομής όσο και οι πιέσεις από το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κάτω από αυτές τις πελατειακές - ανταγωνιστικές πιέσεις προέκυψε το σύστημα ENTIRENET, η πρόταση ηλεκτρονικού «επιχειρείν» της Waterstone προς τους διανομείς της.

Κατά την υλοποίηση του ENTIRENET η εταιρεία έπρεπε να αντιμετωπίσει ορισμένα βασικά ζητήματα με πρώτο και κυριότερο αυτό της διαχείρισης των παραγγελιών. Προγενέστερα, οι πληροφορίες οι σχετικές με τις παραγγελίες εντοπίζονταν σε μια σειρά από αναφορές όπως αυτές προέκυπταν από το εταιρικό σύστημα διαχείρισης πόρων της Waterstone. Κατόπιν, οι πληροφορίες αυτές αποστέλλονταν είτε με fax είτε με αποστολή δισκετών στους επιμέρους διανομείς, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα συχνά οι πληροφορίες να καταλήγουν στους τελικούς αποδέκτες με σχετική αργοπορία.

Οι αρχικές προσπάθειες του 1997 περιλάμβαναν ένα σύστημα HAHTsite based που λειτουργούσε κάτω από το λειτουργικό σύστημα των Windows NT. Το σύστημα αυτό έχρισε ευρείας αποδοχής καθώς από τη στιγμή της εμφάνισης του στις αρχές του 1997 έως τα τέλη του ίδιου έτους 50 με 100 διανομείς έκαναν χρήση αυτού. Σε εκείνο το διάστημα η Java εξελισσόταν ως μια ευέλικτη διαδικτυακή γλώσσα προγραμματισμού εφαρμογών αυτού του τύπου. Έτσι, στα τέλη του 1998 , λήφθηκε μια απόφαση για εγκατάλειψη του συστήματος HAHTsite/πλατφόρμας Windows NT.

### **Στόχοι του νέου Συστήματος**

Οι επιχειρήσεις συχνά θέτουν διαφορετικούς στόχους κατά την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και μοντέλων ηλεκτρονικού «επιχειρείν». Η εταιρεία Waterstone ήταν ξεκάθαρη για του στόχους της στο νέο αυτό σύστημα που επρόκειτο να εφαρμόσει. Έτσι:

- Βασικός στόχος είναι η διευκόλυνση στη συνεργασία με την κατασκευάστρια εταιρεία Waterstone. Οι παραγγελίες από το δίκτυο διανομής αποτελούν την κινητήριο δύναμη όλης της επιχείρησης. Έτσι, εάν οι διανομείς που συνεργάζονται με την επιχείρηση αισθάνονται μεγαλύτερη άνεση σε αυτή τη συνεργασία, τότε έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν περισσότερο αποδοτικά τις απαιτήσεις των πελατών, αποτέλεσμα εξίσου σημαντικό τόσο για τους διανομείς όσο και για την προμηθεύτρια εταιρεία. Η ικανοποίηση των πελατών , στοιχείο που οδηγεί στην επιτυχία, είναι υψίστης σημασίας για την Waterstone, καθώς διαπραγματεύεται και λειτουργεί σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιχειρησιακά εργαλεία όπως το ENTIRENET επιτρέπουν αυτό να γίνεται πραγματικότητα.
- Εξίσου σημαντικός στόχος είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της εξυπηρέτησης πελατών. Έχοντας ως στόχο για διαθεσιμότητα των προϊόντων 24 ώρες το 24ωρό οι διανομείς μπορούν να ελέγχουν τα αποθέματα τους και να εκτελούν παραγγελίες οποιαδήποτε στιγμή της εβδομάδας. Επιπρόσθετα, οι λειτουργίες αυτοεξυπηρέτησης που παρέχονται από το σύστημα ENTIRENET μειώνουν το κόστος εξυπηρέτησης πελατών τόσο για την ίδια της εταιρεία όσο και για τους διανομείς της, προσφέροντας στους διανομείς εργαλεία ώστε να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους.

Οι συμπληρωματικοί στόχοι κατά την υλοποίηση του ENIRENET ήταν:

- Δημιουργία απλού σχεδιασμού: Το σύστημα ENTIRENET προορίζεται για χρήση από πλήθος χρηστών, η εξοικείωση των οποίων με τη τεχνολογία και τη χρήση των ηλεκτρονικών εφαρμογών είναι σχετικά μικρή. Είναι επιτακτικό συνεπώς οι εφαρμογές αυτές να είναι όσο το δυνατό περισσότερο λιτές στο σχεδιασμό τους.
- Μόχλευση προγενέστερων επενδύσεων: Η Waterstone έχει επενδύσει ήδη μεγάλα κεφάλαια για την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης πόρων. Είναι συνεπώς αναγκαία το νέο αυτό σύστημα να είναι συμβατό με τα προγενέστερα συστήματα.
- Δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας: η εταιρεία σε όλες της τις πρωτοβουλίες θέτει ως στόχο την επίτευξη επιπέδου ασφαλείας εφάμιλλου αυτού των τραπεζών.

### **Επιλογή κατάλληλου συνεργάτη**

Η υπεύθυνη ηλεκτρονικού εμπορίου και ο διευθυντής του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας επωμιστήκαν την ευθύνη της εύρεσης κατάλληλου συνεργάτη για την ανάπτυξη της νέας έκδοσης του συστήματος ENTIRENET.

Η επιλογή πραγματοποιήθηκε μέσω μιας σειράς παρουσιάσεων αλλά και ανεπίσημων συζητήσεων με τις επιμέρους επιχειρήσεις. Μέσα σε διάστημα ενός

χρόνου οι υπεύθυνοι κατέληξαν στις τρεις επικρατέστερες επιχειρήσεις και τελικά σύναψαν συνεργασία με την εταιρεία-κολοσσό στον χώρο της πληροφορικής ICM. Οι λόγοι που οδήγησαν την Waterstone στην επιλογή της ICN ήταν κυρίως:

- Η πεποίθηση από μέρους της Waterstone ότι η γλώσσα προγραμματισμού Java αποτελεί την ιδανική τεχνολογία για την υλοποίηση της εφαρμογής (η πρόταση της ICN στηριζόταν σε ανάπτυξη λογισμικού σε γλώσσα Java).
- Η υπάρχουσα υποδομή της εταιρείας σε εξοπλισμό της ICN. Το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων της Waterstone ήδη διέθετε υπολογιστικά συστήματα της ICN.
- Η ICN είχε ήδη αναπτύξει λογισμικό για λογαριασμό της Waterstone προκειμένου να διασφαλίσει τη συνδεσιμότητα με το πληροφοριακό σύστημα της τελευταίας. Αυτό αποτελούσε κλειδί για την ενσωμάτωση του υπό σχεδιασμό συστήματος παραγγελιών στο υπάρχον σύστημα.

Πέραν όμως το παραπάνω ένας σημαντικός παράγοντας που οδήγησε στην επιλογή της ICN είναι το ισχυρό όνομα και η αξιοπιστία αυτής.

### **Υλοποίηση της λύσης**

Το σύστημα ENTIRENET αποτέλεσε για την Waterstone την πρώτη υλοποίηση συστήματος συναλλαγών έξω από τα όρια της επιχείρησης. Ενσωματώνοντας τους προμηθευτές και τους παρόχους υπηρεσιών στις

εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, η Waterstone επωμίστηκε εγκαίρως την λειτουργικότητα του ηλεκτρονικού «επιχειρύν».

Προκειμένου να προσδιορίσει στα πλαίσια της λειτουργικότητας τι έπρεπε να συμπεριληφθεί στο σύστημα ENTIRENET, η εταιρεία Waterstone απευθύνθηκε στους πελάτες –διανομείς της. Βάσει των πληροφοριών που έλαβε από το δίκτυο διανομής της, η εταιρεία αναγνώρισε τις προτεραιότητες, τις ανέπτυξε και τις προσαρμοσε στο νέο σύστημα. Η ICN συνεργάστηκε στενά με την Waterstone κατά το σχεδιασμό και την περαιτέρω τροποποίηση των επιμέρους λειτουργιών του συστήματος προκειμένου να ικανοποιηθούν όσο το δυνατό καλύτερα οι ανάγκες όλων των χρηστών.

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις κατά το στάδιο της υλοποίησης ήταν η προσαρμογή του συστήματος στο ήδη υπάρχον σύστημα διαχείρισης πόρων της Waterstone. Έτσι, δημιουργήθηκαν σύνδεσμοι του συστήματος με το προϋπάρχον πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης προκειμένου οι πληροφορίες παραγγελιών και τα χρηματοοικονομικά δεδομένα να αποστέλλονται έξω από την επιχείρηση στους διανομείς και εντός αυτής στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

Η διαχείριση των παραγγελιών αποτέλεσε το πιο σημαντικό κομμάτι του συστήματος και για χάρη αυτής αναπτύχθηκαν οκτώ κύριες λειτουργίες:

1. κατάσταση παραγγελίας
2. πληροφορίες προϊόντων μέσω του Διαδικτύου
3. τιμολογιακός κατάλογος βάσει διανομέα
4. προγράμματα μάρκετινγκ, π.χ μηνιαίοι στόχοι
5. δυνατότητα ενσωμάτωσης κόστους αποστολής
6. έκδοση παραγγελιών από τους διανομείς

7. έκδοση τιμολογίων, διαχείριση πληροφοριών σχετικών με τιμολόγια
8. εποπτεία κατάστασης προγραμμάτων μάρκετινγκ.

## **Η πορεία προς την αλλαγή**

Το συμβόλαιο συνεργασίας με την ICN πραγματοποιήθηκε στα μέσα του 1999 ενώ η έναρξη των εργασιών πραγματοποιήθηκε τον Αύγουστο του ίδιου έτους.

Ο βασικότερος στόχος ήταν η ανάπτυξη ενός συστήματος ηλεκτρονικού «επιχειρείν» που από μόνο του θα αποτελούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Waterstone. Οι δύο εταιρείες αποφάσισαν πως η διαχείριση των παραγγελιών θα είχε το σημαντικότερο αντίκτυπο στην αγορά με αποτέλεσμα να στρέψουν το βάρος των προσπαθειών τους σε αυτή τη λειτουργία. Πράγματι, στα τέλη του 1999 η λειτουργία αυτή υλοποιήθηκε με απόλυτη επιτυχία. Από εκείνο το σημείο και έπειτα η ICN και η Waterstone συνεργάστηκαν προκειμένου να αναβαθμίσουν αυτό το λειτουργικό κομμάτι. Τα κυριότερα προτερήματα αυτής της λειτουργίας παρατίθενται στη συνέχεια:

- Η κατάσταση των παραγγελιών παρέχει τόσο στους διανομείς όσο και στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών πληροφορίες σχετικά με τις παραγγελίες προκειμένου να διαχειριστούν τα αποθέματά τους.
- Οι τιμολογιακοί κατάλογοι και οι περιγραφές των προϊόντων παρέχουν στους διανομείς και στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να προβούν στις κατάλληλες παραγγελίες.

- Τα προγράμματα μάρκετινγκ επιτρέπουν στην Waterstone να επικοινωνήσει με τους διανομείς της, ενώ από την άλλη, οι διανομείς γίνονται περισσότερο αποδοτικοί .
- Η ηλεκτρονική έκδοση τιμολογίων επιτρέπει στους διανομείς να διαχειριστούν τις πληρωμές ηλεκτρονικά μέσω του Διαδικτύου.
- Η δυνατότητα αυτό εξυπηρέτησης στη διαδικασία των παραγγελιών επιτρέπει στους διανομείς να εισάγουν τις δικές τους παραγγελίες μέσω του Διαδικτύου προκειμένου να εξασφαλίσουν έγκαιρα και με ακρίβεια το εμπόρευμα της επιλογής τους.

Η επιτυχία του ENTIRENET δεν βασίστηκε μόνον στον σχεδιασμό μιας ισχυρής πλατφόρμας ηλεκτρονικού «επιχειρείν» αλλά επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο έπαιξε και η τεχνολογική ενσωμάτωση του συγκεκριμένου συστήματος στα προϋπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας.

Η αρχιτεκτονική του ENTIRENET στηρίζεται στη πλατφόρμα Websphere Application Server. Η πλατφόρμα αυτή δραστηριοποιείται στους τομείς του δικτύου διανομής, του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρείας και του τμήματος διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων. Η αξιοπιστία και η δυνατότητα μεταφοράς δεδομένων με απόλυτη ασφάλεια κατά μήκος όλης της επιχείρησης και των πελατών της, θέτουν την πλατφόρμα Websphere σε ραχοκοκαλιά του συστήματος ENTIRENET.

Οι παραγγελίες και οι πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα στο σύστημα ENTIRENET είναι προσβάσιμες μέσω του πληροφοριακού συστήματος Διαχείρισης Πόρων της Waterstone. Οι πληροφορίες αυτές συγκεντρώνονται



μέσω της πλατφόρμας Websphere και τελικά επιστρέφουν στην ίδια την εταιρεία μέσω του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματός της.

Οι εφαρμογές οι σχετικές με το Μάρκετινγκ χρησιμοποιούν το ENTIRENET προκειμένου να αποστείλουν πληροφορίες στο δίκτυο διανομής. Αυτό αποτελεί άλλο ένα κανάλι επικοινωνίας επιπρόσθετο στα ήδη υπάρχοντα (e-mail, ktl) και μάλιστα αρκετά αποδοτικό.

Οποιαδήποτε νέα λειτουργία που προστίθεται στο ENTIRENET γράφεται σε γλώσσα προγραμματισμού Java που έχει επιλεγεί άλλωστε για την ευελιξία της και την προσαρμοστικότητα της σε οποιαδήποτε πλατφόρμα. Η επεκτασιμότητα της γλώσσας αυτής έχει δώσει τη δυνατότητα στο σύστημα ENTIRENET συνεχώς να επεκτείνεται και να παρέχει ολοένα και περισσότερες σημαντικές λειτουργίες στους χρήστες του.

Το κομμάτι της ασφάλειας παρέχεται από την πλατφόρμα Websphere, όπου η μηχανή διαχείρισης και διασφάλισης έχει προγραμματιστεί σε γλώσσα Java και λειτουργεί μέσω του εσωτερικού δικτύου της εταιρείας Waterstone.

Οι κανονισμοί ασφαλείας παρότι είναι αρκετά σύνθετοι έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να μην επιβαρύνουν σε καμία περίπτωση το σύστημα. Όπως είναι φυσικό η ανθρώπινη παρέμβαση σε κάποιο βαθμό είναι υποχρεωτική. Διαχειριστές του συστήματος επικοινωνούν με τους διανομείς σε κάθε αίτηση των τελευταίων για χρήση του ENTIRENET προκειμένου να εξακριβώσουν τα στοιχεία τους.

## **Από τη σκοπιά των τελικών αποδεκτών**

### Εξωτερικοί χρήστες

Σύμφωνα με τον διευθυντή του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων της Waterstone ο κύριος στόχος του όλου εγχειρήματος είναι η ικανοποίηση των πελατών , ήτοι του δικτύου διανομής. Η εταιρεία παρέχει πρόσβαση στο σύστημα ENTIRENET χωρίς επιπλέον επιβάρυνση στους διανομείς, την ίδια στιγμή που ανταγωνιστικές εταιρείες για τον ίδιο σκοπό χρεώνουν τη πρόσβαση σε αντίστοιχα συστήματα.

Το νέο σύστημα δημιούργησε μια στενή σχέση αλληλεπίδρασης του ENTIRENET με τα προϋπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη πληροφόρηση στους διανομείς/πελάτες της.

### Εσωτερικοί χρήστες

Το ENTIRENET σχεδιάστηκε προκειμένου να παρέχει μέγιστη αξία στο δίκτυο διανομής της. Το σύστημα έχρησε τέτοιας αποδοχής ωστόσο, ώστε το ίδιο το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών της Waterstone το χρησιμοποιεί προκειμένου να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με τη κατάσταση των παραγγελιών, των αποθεμάτων και της αποστολής των προϊόντων. Οι εσωτερικοί χρήστες έχουν την ίδια ικανότητα πρόσβασης σε πληροφορίες και εφαρμογές με τους εξωτερικούς χρήστες.

## Προκλήσεις

Χάρης την αποφασιστικότητα και την άριστη συνεργασία των δύο εταιρειών, της ICN και της Waterstone, ο δρόμος προς την επιτυχία του ENTIRENET ήταν σχετικά ομαλός, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης δεν προέκυψαν ορισμένες σοβαρές προκλήσεις.

### Τεχνολογικά ζητήματα:

Η επαναστατική προσέγγιση στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη, προσέγγιση που επιλέχθηκε στην προκειμένη περίπτωση για την ανάπτυξη του ENTIRENET, είναι αναμενόμενο να οδηγήσει στην υλοποίηση εφαρμογών με σύνθετη και αρκετά δυσνόητη αρχιτεκτονική. Παρόλα αυτά, με τον επανασχεδιασμό του ENTIRENET, η Waterstone ξεπέρασε αυτό το πρόβλημα αναπτύσσοντας μια απλή, διαισθητική λύση.

Επιπρόσθετα, το θέμα της ασφάλειας απασχόλησε αρκετά τις συμβαλλόμενες εταιρείες κατά την ανάπτυξη του συστήματος. Η Waterstone, στο τομέα αυτό πάντοτε επιθυμούσε όλες τις οι λειτουργίες να πραγματοποιούνται υπό ένα κλίμα εφάμιλλο αυτού των τραπεζικών συναλλαγών. Οι τελικοί χρήστες ποικίλουν ως προς το ρόλο και τα δικαιώματα, καθώς ορισμένοι επιζητούν μονάχα πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ενώ άλλοι δύνανται να ολοκληρώσουν τις συναλλαγές τους ηλεκτρονικά μέσω του συστήματος ENTIRENET. Συνεπώς το σύστημα όφειλε να διαχειρίζεται ανεξάρτητα τους επιμέρους χρήστες με βάση τα δικαιώματα πρόσβασης αυτών, ελέγχοντας ενδελεχώς τη πρόσβαση τους και την ασφαλή διεκπεραίωση των διαδικασιών.

### Οργανωσιακά ζητήματα:

Ένα από τα σημαντικότερα διδάγματα που αποκόμισε η Waterstone κατά τη διάρκεια του σχεδίου αυτού ήταν η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης των εμπλεκομένων (στη προκειμένη οι υπάλληλοι και οι διανομείς) σε θέματα σχετικά με την ισχύ και τις προοπτικές του Διαδικτύου. Χρειάστηκε αρκετή προσπάθεια προκειμένου το ENTIRENET να αντιμετωπισθεί ως αναγκαίο εργαλείο και όχι ως «άλλη μια βοηθητική διαδικτυακή εφαρμογή». Η προσπάθεια αυτή ήταν υψίστης σημασίας καθώς μόνον η πλήρης υιοθέτηση και εμπιστοσύνη στο σύστημα αυτό δύναται να οδηγήσει σε εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος για την εταιρεία και τους διανομείς της.

Η ICN έπαιξε σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της υγιούς υιοθέτησης του συστήματος από τους τελικούς χρήστες. Έχοντας ως γνώμονα της έλλειψη εξοικείωσης της πλειοψηφίας των χρηστών με το Διαδίκτυο και τις σχετικές με αυτό εφαρμογές εστίασε τις προσπάθειές της στην ανάπτυξη μιας εφαρμογής με απλό και κατανοητό περιβάλλον εργασίας προκειμένου να απαιτείται σχετικά σύντομη εκπαίδευση. Ο απλός σχεδιασμός πάλ'αυτά, δεν θα έπρεπε να αποτελέσει λόγο για μείωση του επιπέδου ασφάλειας. Σε αυτό το σημείο έγιναν μεγάλες προσπάθειες προκειμένου το απλό, λειτουργικό και ευνόητο περιβάλλον εργασίας της εφαρμογής να συμβαδίζει με τα επιθυμητά υψηλά επίπεδα ασφάλειας.

## Οφέλη του Προγράμματος

Από την πρώτη κιόλας φάση της εφαρμογής του συστήματος το 1999, το πρόγραμμα είχε να επιδείξει αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα:

Πίνακας ΜΠ. 1: Στόχος-Αποτέλεσμα

Στόχος	Αποτέλεσμα
Βελτίωση της αφοσίωσης και της ικανοποίησης των πελατών	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Περίπου 2.500 ενεργοί χρήστες από τα 10.000 διαφορετικά κέντρα διανομής.</li><li>▪ Συμμετοχή όλων των μεγάλων διανομέων στο σύστημα.</li><li>▪ Μέσο επικοινωνίας με τους προμηθευτές.</li></ul>
Βελτίωση εσωτερικής απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 500 αναζητήσεις ημερησίως για θέματα διαχείρισης παραγγελιών.</li><li>▪ 400 αναζητήσεις ημερησίως για θέματα σχετικά με την έκδοση τιμολογίων.</li><li>▪ 40~70 ληφθείσες παραγγελίες ημερησίως.</li><li>▪ Το ENTIRENET έχει μετατραπεί σε εργαλείο εξυπηρέτησης πελατών.</li><li>▪ Το ENTIRENET μετά τον επανασχεδιασμό του αποτελεί ένα αξιόπιστο και σταθερό σύστημα.</li></ul>
Βελτίωση τεχνολογικής πλατφόρμας	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ο συνδυασμός του λογισμικού της ICN με τον τεχνολογικό εξοπλισμό της ίδιας (καταναμητές, Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές κ.α) έχει αποφέρει βελτίωση στην απόδοση σε επίπεδο 50%~75%.</li></ul>

### Τι έπεται για την Waterstone?

Η Waterstone, σήμερα, είναι αρκετά ικανοποιημένη με τα αποτελέσματα αυτού του εγχειρήματος. Τα επόμενα βήματα ανάπτυξης ωστόσο, προβλέπεται να έχουν ακόμα μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιχείρηση, με τη βελτίωση του

συστήματος να βασίζεται στην ανοικτή επικοινωνία και την αυξημένη κατανόηση από τους χρήστες αυτού. Μεγάλο μέρος των νέο σχεδιαζόμενων λειτουργιών προέρχεται από πληροφορίες που απορρέουν από τους ίδιους τους πωλητές της εταιρείας, τους υπαλλήλους του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και προφανώς από τους ίδιους τους διανομείς. Η Waterstone αντιλαμβάνεται πως δεν είναι εφικτό το σύστημα ENTIRENET να αφομοιωθεί από το 100% των διανομέων (ένας απλός λόγος είναι πως δεν έχουν όλοι οι διανομείς πρόσβαση στο Διαδίκτυο), η φιλοσοφία της ωστόσο είναι το σύστημα να αποκτήσει ολοένα και καλύτερες δυνατότητες προκειμένου να ελκύσει περισσότερους χρήστες.

Συγκεκριμένα πλάνα έχουν να κάνουν με τη μελλοντική δυνατότητα ασύρματης πρόσβασης στο σύστημα γεγονός που θα ωφελήσει τόσο το δίκτυο διανομής όσο και το τμήμα πωλήσεων της Waterstone. Επιπρόσθετα, γίνονται σχέδια για προσθήκες στο σύστημα παραγγελιών του ENTIRENET προκειμένου να εξυπηρετηθούν καλύτερα ορισμένοι διακεκριμένοι διανομείς με σχετικά πιο σύνθετες απαιτήσεις παραγγελιών. Υπό σχεδιασμό είναι και προσθήκες στο σύστημα που θα επιτρέπουν σε ισχυρούς πελάτες της Waterstone (εταιρείες ενοικίασεως οχημάτων, ιδιοκτήτες στόλου φορτηγών κ.α) να παραγγέλνουν άμεσα μέσω του ENTIRENET (κάθετη ολοκλήρωση).

## ΠΗΓΕΣ

### Βιβλιογραφία:

- [1] Wheelen T. L. & Hunger J.D. (2004). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson Prentice Hall.
- [2] Timmers (1999): Timmers, P. (1999), *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, UK.
- [4] Simon, R., (1999), *Performance Measurement & Control systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall(New Jersey).
- [6] Tapscott, D., Ticoll, D., and Lowy, A. (2000), *Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs*, London: Nicolas,Brealing Publishing.
- [16] Gerrard, P.(2000) *Risk-Based e-Business Testing*

**Αρθρογραφία:**

[12] Porter, M. (2001), *Strategy and the Internet*, Μάρτιος, Harvard Business Review article, p.68-72.

[15] Ganesh, V. Sarv, D. *A Five-Factor Framework for Analysing Online Risks in e-Businesses*, Δεκέμβριος 2003, Communications of the Acn, p.354-360.



### **Διαδίκτυο:**

- [3] Rappa, M. (2000) *Managing the Digital Enterprise: Business Models on the Web*, [digitalenterprise.org/models/models.html](http://digitalenterprise.org/models/models.html) (τελευταία πρόσβαση στις 12 Σεπτεμβρίου 2005).
- [5] The Boston Consulting Group (2001), *Winning the online Consumer 2.0*, [www.bcg.com/publications/files/022101\\_Winning\\_online\\_consumer\\_report\\_summary.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/022101_Winning_online_consumer_report_summary.pdf) (τελευταία πρόσβαση στις 16 Σεπτεμβρίου 2005).
- [7] Timmers, P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, [citeseer.ist.psu.edu/timmers98business.html](http://citeseer.ist.psu.edu/timmers98business.html).
- [8] <http://www.nottingham.ac.uk/cyber/fullglos.html> (τελευταία πρόσβαση στις 16 Σεπτεμβρίου 2005).
- [9] Laseter, T., Long, B., & Capers, C. (2001). *B2B Benchmark: The State of Electronic Exchanges*. Strategy + Business, <http://news.com.com/2009-1017-275344.html> (τελευταία πρόσβαση στις 16 Σεπτεμβρίου 2005).
- [10] Laseter, T. and Capers, C. (2003). *E-Marketplace Survival Strategies*. Strategy + Business, <http://news.com.com/2009-1069-979040.html> (τελευταία πρόσβαση στις 16 Σεπτεμβρίου 2005).
- [11] Tapscott, D. (2001), *Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet)*, [www.nplc.com/pdf/Strategy&Business2.pdf](http://www.nplc.com/pdf/Strategy&Business2.pdf) (τελευταία πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2005).

[13] e-Factors (2003), *E-Business Report Part 2: E-business best Practice Cases*, Απρίλιος 2003, <http://www.e-factors.net/default.asp?LIBRARY> (τελευταία πρόσβαση 21 Σεπτεμβρίου 2005)

[14] e-Factors (2003), *E-Factors Cases What did we learn?*, <http://www.e-factors.net/default.asp?LIBRARY> (τελευταία πρόσβαση 21 Σεπτεμβρίου 2005)