

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

**ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ
ΣΤΟΝ ΕΚΔΟΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ**

ΤΣΙΡΙΜΙΑΓΚΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΤΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

*Στη μνήμη του παππού μου,
Σπυρίδων Τσιριμιάγκου*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην υλοποίηση και συγγραφή των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, καθώς και για την κατανόησή του και τις πολύτιμες συμβουλές του καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή που έδειξαν σε ολόκληρο το διάστημα πραγματοποίησης της έρευνας, και κυρίως την μητέρα μου, χωρίς τη βοήθεια της οποίας δεν θα μπορούσα να έχω ολοκληρώσει εγκαίρως την έρευνά μου.

Ευχαριστώ πολύ όλους όσους συμμετείχαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της έρευνας για την προθυμία τους να συνεργαστούν μαζί μου και τις χρήσιμες πληροφορίες που μου έδωσαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Φωτεινή για την ανεκτίμητη βοήθειά της στην επιμέλεια του τελικού κειμένου.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:

ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΟΝ ΕΚΔΟΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ

ΤΣΙΡΙΜΙΑΓΚΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική, μοντέλο στρατηγικής διοίκησης, αλυσίδα αξίας, υπόδειγμα Porter, Διαδίκτυο, ηλεκτρονικό εμπόριο, συμμαχίες, επιχειρηματικά δίκτυα, εικονική επιχείρηση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διαπίστωση του βαθμού στον οποίο το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται για την άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα (στον εκδοτικό κλάδο), τις επιδράσεις τις οποίες έχει επιφέρει, καθώς και κατά πόσο οι επιχειρήσεις που διαθέτουν παρουσία στο Διαδίκτυο αντιμετωπίζουν το νέο αυτό μέσο ως ένα συμπληρωματικό μέσο στη Στρατηγική τους ή ως ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης, υποστηριζόμενο από ενιαίο όραμα και καθαρά διατυπωμένο και ολοκληρωμένο επιχειρησιακό στρατηγικό σχεδιασμό. Τέλος, γίνεται προσπάθεια να αποκομισθούν πληροφορίες σχετικά με τις μελλοντικές προοπτικές του Διαδικτύου, τα εμπόδια στην ανάπτυξη του και του βαθμού ελκυστικότητας ορισμένων ευκαιριών που προσφέρει, όπως οι συμμαχίες και η εικονική επιχείρηση.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας περιλάμβανε την προσωπική συνέντευξη, και όπου αυτό δεν κατέστη εφικτό, τη συνάντηση για τη συλλογή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου από τον ερευνητή.

Οι επιχειρήσεις που περιλήφθησαν στην έρευνα ήταν οι εκδοτικοί οίκοι / βιβλιοπωλεία στην περιοχή της Αθήνας. Ο εντοπισμός και η τηλεφωνική επικοινωνία με αυτές, έλαβε χώρα μέσω της επιχειρησιακής λίστας του οδηγού ICAP.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, επιγραμματικά, ήταν τα εξής:

- Γενικά, φαίνεται πως το Διαδίκτυο θεωρείται από την πλειοψηφία του δείγματος ως ένα σπουδαίο υποστηρικτικό εργαλείο που έχει επιφέρει θετικές συνέπειες στους περισσότερους τομείς των επιχειρήσεων.
- Αρκετά ελκυστικές είναι και οι συμμαχίες μέσω του Διαδικτύου, σε αντίθεση με την εικονική επιχείρηση που δεν θεωρείται ως απαραίτητη στρατηγική κίνηση από το σύνολο των υπό εξέταση εταιρειών.

- Ευοίωνα είναι και τα μηνύματα που λαμβάνουμε σχετικά με το βαθμό σπουδαιότητας του Διαδικτύου για τους οργανισμούς στο εγγύς μέλλον, ενώ δεν πρέπει να αγνοηθούν σημαντικά εμπόδια ανάπτυξης του, όπως η μη ώριμη αγορά και η έλλειψη ξεκάθαρου νομοθετικού πλαισίου.
- Εντέλει, παρόλο που οι περισσότερες εταιρείες αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του Διαδικτύου και τη συμβολή (θετική) του σε αρκετές από τις λειτουργίες τους, το Διαδίκτυο θεωρείται ότι θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί με τρόπο επικουρικό στη Στρατηγική και όχι να αποτελεί το εφελτήριο όλων των στρατηγικών τους κινήσεων, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

Κατάσταση Πινάκων	I
Κατάσταση Εικόνων.....	I
Κατάσταση Διαγραμμάτων	II
Κεφάλαιο 1:Βασικές έννοιες στρατηγικής.....	1
1.1:Εισαγωγή.....	1
1.2:Τι είναι στρατηγική.....	1
1.2.1:Προέλευση-Ορισμοί.....	2
1.2.2:Σημασία της στρατηγικής.....	5
1.3:Στρατηγική διοίκηση.....	7
1.3.1:Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	8
1.3.1.1:Γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον.....	9
1.3.1.2:Άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικροπεριβάλλον.....	14
1.3.2:Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	16
1.3.2.1:Δομή.....	17
1.3.2.2:Κουλτούρα.....	18
1.3.2.3:Πόροι.....	19
1.3.2.4:Αλυσίδα αξίας.....	20
1.3.3:Διαμόρφωση στρατηγικής.....	24
1.3.3.1:Αποστολή επιχείρησης.....	24
1.3.3.2:Αντικειμενικοί σκοποί.....	26
1.3.3.3:Ανάπτυξη στρατηγικών.....	27
1.3.3.4:Πολιτικές.....	31
1.3.4:Υλοποίηση στρατηγικής.....	31
1.3.4.1:Προγράμματα.....	32
1.3.4.2:Προυπολογισμοί.....	32
1.3.4.3:Διαδικασίες.....	33
1.3.5:Αξιολόγηση και έλεγχος.....	34
Βιβλιογραφία πρώτου κεφαλαίου.....	37
Κεφάλαιο 2:Διαδίκτυο.....	41
2.1:Εισαγωγή.....	41
2.2:Προέλευση του Διαδικτύου-Ιστορική αναδρομή.....	42
2.3:Τι είναι το Διαδίκτυο-Βασικά εργαλεία.....	45
2.4:Διαδίκτυο και ηλεκτρονικό εμπόριο.....	48
2.5:Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από τη χρήση του Διαδικτύου.....	53
2.5.1:Πλεονεκτήματα.....	53
2.5.2:Το Διαδίκτυο ως μέσο μάρκετινγκ.....	55
2.5.3:Μετάβαση από το φυσικό στο εικονικό.....	59
2.5.4:Καίρια προβλήματα του Διαδικτύου.....	60
2.6:Οι τάσεις που θα επηρεάσουν την κατεύθυνση του	

Διαδικτύου τα επόμενα χρόνια.....	63
2.7:Το Διαδίκτυο στην Ελλάδα.....	66
2.7.1:Κοινωνία της πληροφορίας-Νέες τεχνολογίες.....	66
2.7.2:Δραστηριοποίηση Ελληνικών επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο.....	72
Βιβλιογραφία δευτέρου κεφαλαίου.....	76
Κεφάλαιο 3:Στρατηγική και Διαδίκτυο.....	80
3.1:Εισαγωγή.....	80
3.2:Υπερτίμηση των Δυνατοτήτων του Διαδικτύου.....	80
3.2.1:Παραπλανητικά σήματα αγορών.....	81
3.2.2:Διαδίκτυο και κερδοφορία του κλάδου.....	84
3.2.3:Μύθοι σχετικά με το Διαδίκτυο.....	86
3.3:Το τέλος της νέας οικονομίας-Επιστροφή στις βασικές αρχές ανταγωνισμού.....	91
3.4:Νέα επιχειρηματικά μοντέλα.....	92
3.4.1:Τι είναι το επιχειρηματικό δίκτυο.....	93
3.4.2:Οφέλη ενός επιχειρηματικού δικτύου.....	94
3.5:Στρατηγικοί υπαινιγμοί.....	96
Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίου.....	99
Κεφάλαιο 4:Μεθοδολογία.....	101
4.1:Εισαγωγή.....	101
4.2:Παράμετροι μεθοδολογίας.....	101
4.2.1:Μέθοδοι.....	101
4.3:Η διαδικασία της έρευνας μας.....	108
4.3.1:Δυσκολίες της έρευνας-Περιορισμοί.....	111
Βιβλιογραφία τέταρτου κεφαλαίου.....	113
Κεφάλαιο 5:Επεξεργασία των δεδομένων.....	114
5.1:Μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας.....	114
5.1.1:Στάδια διενέργειας έρευνας.....	114
5.1.1.1:Σχεδιασμός έρευνας.....	114
5.1.1.2:Επιλογή δείγματος.....	115
5.1.1.3:Επιλογή της μεθόδου συγκέντρωσης του απαιτούμενου στατιστικού υλικού.....	116
5.1.1.4:Σύνταξη ερωτηματολογίου.....	118
5.1.1.5:Στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων.....	120
5.1.1.6:Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	120
5.2:Παρουσίαση αποτελεσμάτων της ερευνητικής εργασίας.....	121
5.3:Ερμηνεία αποτελεσμάτων.....	131
5.4:Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	134
Βιβλιογραφία πέμπτου κεφαλαίου.....	136
Γενική βιβλιογραφία.....	137
Παράρτημα Α.....	146
Παράρτημα Β.....	151
Παράρτημα Γ.....	154

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΟΤΕ ΑΡΧΙΣΑΝ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	121
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ	128
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΤΙ ΘΑ ΕΧΕΙ ΣΤΟ ΕΓΓΥΣ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥΣ	130

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
ΕΙΚΟΝΑ 1: Η ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	47
ΕΙΚΟΝΑ 2: Η ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ e-shop.gr	51

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	15
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	21
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	29
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΑΡΙΘΜΟΣ ΧΡΗΣΤΩΝ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: ΚΑΤΟΧΗ/ ΠΡΟΘΕΣΗ ΚΑΤΟΧΗΣ Η/Υ ΚΑΙ INTERNET ΣΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΚΑΤΑ ΤΥΠΟ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΟΥ	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΠΟΙΟΝ;	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER	84
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	122
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18: ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΣΑΣ ΩΘΗΣΑΝ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΕΤΕ ΤΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ	123
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19: ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΣΤΕ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	125
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20: ΤΙ ΠΕΤΥΧΑΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ, ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ	126
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21: ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΒΕΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	127
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22: ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ, ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ	129

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23: ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΙ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτητα. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο, πολυτάραχο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό, και τεχνολογικό. Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης και οργανισμού είναι η απόκτηση αλλά και συνάμα η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για τη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η πλήρης κατανόηση, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, με απώτερο σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τη βοήθεια της στρατηγικής << οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτυγχάνουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές του δυνατότητες >>.(1) Με άλλα λόγια η στρατηγική μπορεί να προσδώσει στις επιχειρήσεις αυτό το οποίο επιζητούν: **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Στο κεφάλαιο αυτό, θα περιγράψουμε τις γενικές έννοιες σχετικές με τη Στρατηγική, έτσι ώστε να δοθεί μια σύντομη αλλά ταυτοχρόνως περιεκτική περιγραφή για το τι είναι Στρατηγική, πως διαμορφώνεται, υλοποιείται και εν τέλει αξιολογείται.

1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.2.1 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ – ΟΡΙΣΜΟΙ

Η προέλευση της λέξης στρατηγικής βρίσκεται στην αρχαία Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού “στρατός” και του ρήματος “άγειν” που σημαίνει καθοδηγώ. Έτσι λοιπόν ο όρος στρατηγική υποδηλώνει πράξη που χαρακτηρίζεται από ευφυΐα και τεχνική και στην οποία λαμβάνονται υπόψη, όσο είναι δυνατόν, όλες οι παράμετροι και όλοι οι παράγοντες, ώστε η πράξη αυτή να είναι επιτυχής. (2)

Όσον αφορά τη στρατηγική των επιχειρήσεων, στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχουν εμφανισθεί πολλοί ορισμοί:

- << Η Στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ’ ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο >>. (3) (MICHAEL PORTER)
- << Στρατηγική είναι το μέσο με το οποίο θα επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι σκοποί της επιχείρησης >>. (4) (FRED. R. DAVID)
- << Στρατηγική είναι το σχέδιο δράσης στον επιχειρηματικό τομέα >>. (5) (ΛΕΞΙΚΟ ΤΣΕΠΗΣ ΟΞΦΟΡΔΗΣ).
- << Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σ’ ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων >>. (6) (JOHNSON & SCHOLES)
- << Η Στρατηγική είναι επανάσταση >>. (7) (GARY HAMEL)

Κατά τον Henry Mintzberg το περιεχόμενο της στρατηγικής είναι τόσο πολυσύνθετο ώστε δεν είναι δυνατόν να αποδοθεί με ένα μόνο ορισμό. Αντίθετα η στρατηγική, με βάση τον Henry Mintzberg, μπορεί να οριστεί ως: (8)

- Ένα καλά προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται με ιδιαίτερη προσοχή. Απαιτεί τη συστηματική συλλογή των κατάλληλων πληροφοριών για τη ανάλυση των καταστάσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, την κατάσχεση εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών και τέλος, την ορθολογική επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής.
- Τέχνασμα, αφού η επιχείρηση προσπαθεί να σχεδιάσει και να εκτελέσει εκείνες τις ενέργειες που θα τη φέρουν σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική και εδώ είναι σχέδιο, με περιεχόμενο όμως πιο εξειδικευμένο και προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών
- Υπόδειγμα, δίνοντας έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και εξετάζοντας τη στρατηγική, όχι μόνο ως προετοιμασία ενεργειών (όπως κάνουν οι δύο παραπάνω ορισμοί), αλλά με βάση το επίπεδο πραγματοποίησης των ενεργειών αυτών. Στην πράξη, μέρος μόνο των προθέσεων της επιχείρησης που περιέχονται στη στρατηγική της υλοποιούνται. Είναι δηλαδή δυνατόν η στρατηγική να έχει αναδυθεί μέσα από τα γεγονότα (emergent strategy) και να μη βασίζεται σε κάποιο σχέδιο. Συμπερασματικά η στρατηγική εντοπίζεται σε εκείνες τις ενέργειες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στο περιβάλλον της και οι οποίες τελικά δημιουργούν και συνθέτουν ένα είδος υποδείγματος.

- Τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, τοποθέτηση δηλαδή στον ανταγωνισμό με τέτοιο τρόπο, ώστε αν είναι δυνατόν, να τον εκτοπίσει και να τον εξουδετερώσει. Η διάσταση αυτή επικεντρώνεται στα θέματα που καλύπτει η στρατηγική, όπως προϊόντα και διαδικασίες, πελάτες, κοινωνικές υπευθυνότητες, κ.τ.λ., και τα οποία θα μπορέσουν να αποτελούν αντικείμενο της στρατηγικής μιας επιχείρησης.
- Προοπτική, ιδέα δηλαδή και επινόηση που επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης και έχει γίνει αποδεκτή από το σύνολο των μελών της. Με βάση τη διάσταση αυτή, << η στρατηγική είναι για τον οργανισμό ότι η προσωπικότητα για το άτομο>>.

Οι παραπάνω ορισμοί, είναι μερικοί μόνο από τους πολλούς, που κατά καιρούς έχουν δοθεί για το περιεχόμενο της στρατηγικής. Γίνεται αντιληπτό, ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος καθολικά αποδεκτός ορισμός της. Ίσως και γι' αυτό το λόγο συγχέεται συχνά με έννοιες παρεμφερείς.

Η πιο συνήθης λανθασμένη εντύπωση σχετικά με την έννοια της στρατηγικής είναι η ταύτιση της με την λειτουργική αποτελεσματικότητα (9). Λειτουργική αποτελεσματικότητα σημαίνει να μπορεί η εταιρεία να υλοποιεί τις λειτουργίες της αποτελεσματικά και αποδοτικά. << Κάνε ότι κάνει ο ανταγωνιστής σου, αλλά κάντο καλύτερα >>. Μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως καλύτερη τεχνολογία, καλύτερο τρόπο εισαγωγής δεδομένων, καλύτερη διοικητική δομή, κ.τ.λ. Οι επιχειρήσεις όμως εστιάζοντας στη λειτουργική αποτελεσματικότητα φτάνουν στο τέλος να κάνουν ότι και ο ανταγωνιστής τους. Οι καλύτερες πρακτικές οδηγούν τελικά σε ανταγωνιστική σύγκλιση αφού όλες σχεδόν οι εταιρείες επιχειρούν με ίδιες ενέργειες να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα.

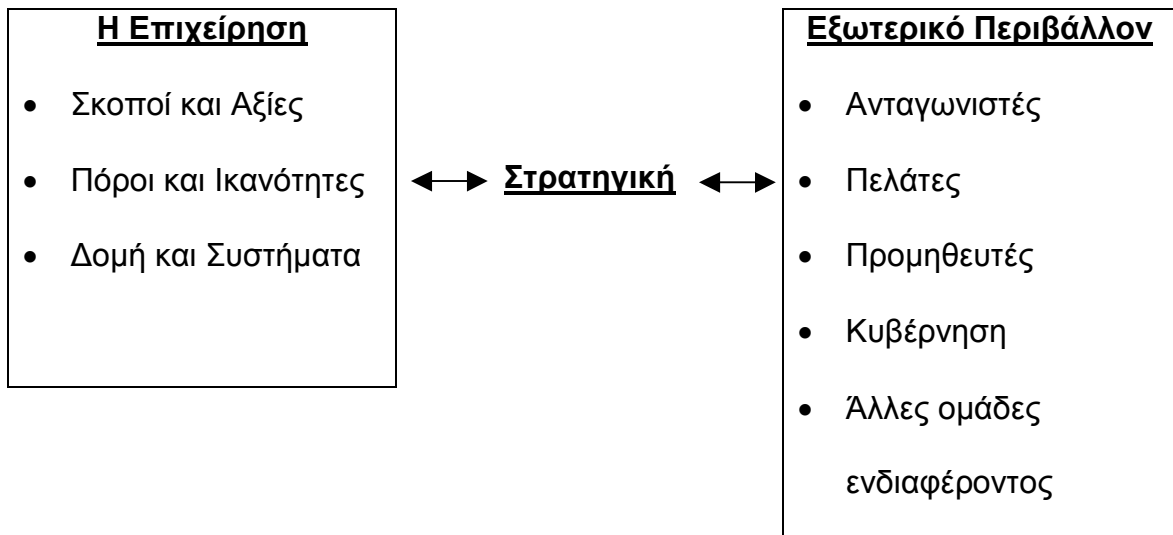
Αντίθετα η ουσία της στρατηγικής είναι να εντοπιστεί και να επιλεγεί η μία θέση που η κάθε επιχείρηση μπορεί να ισχυριστεί ότι την κατέχει και μπορεί να της προσφέρει τα επιδιωκόμενα οφέλη. Δηλαδή μια θέση που διαφέρει από εκείνες που έχουν επιλέξει οι ανταγωνιστές της.

1.2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο εισαγωγικό μέρος αναφέρθηκε ότι το περιβάλλον των επιχειρήσεων μόνο ως σταθερό και αμετάβλητο δεν μπορεί να θεωρηθεί. Πολλά χαρακτηριστικά του στοιχεία έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, ενώ οι εξελίξεις είναι ταχύτατες: (10) Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς κ.α. Μέσα σ' αυτόν τον κυκεώνα των εξελίξεων κάθε επιχείρηση, προκειμένου να επιβιώσει και να ανταποκριθεί με επιτυχία σ' ένα τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται (ή και να προλαμβάνει) όλες αυτές τις αλλαγές που συντελούνται και να προσαρμόζει ανάλογα το εσωτερικό της περιβάλλον. Αυτό ακριβώς το " ταίριασμα (Strategic Fit)" επιτυγχάνεται με τη συνδρομή της στρατηγικής. Πολύ απλά, με τη << διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να γνωρίζει που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει >>.

(11)

Τα παραπάνω περιγράφονται στο διάγραμμα 1.1:



Διάγραμμα 1.1: Σχέση επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον

Πηγή: Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, τροποποιημένο

Επιπρόσθετα, μια σειρά από λόγους καθιστούν αναγκαία τη στρατηγική στον επιχειρησιακό, και όχι μόνο, χώρο: (12)

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, ορίζει δηλαδή το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία ώστε να επιτύχει τους στόχους της.
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, όλες δηλαδή οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.
- Η στρατηγική συντονίζει τις δραστηριότητες, συμβάλλει με άλλα λόγια στη συλλογική και όχι μόνο στην ατομική δράση. (Κάθε εργαζόμενος να μη δρα δηλαδή μόνος του και όπως εκείνος θέλει).
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό, τη βοηθά δηλαδή να έχει ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά και να απαντά στο ερώτημα << τι είδους επιχείρηση είμαστε >>.

- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα που περικλείει το περιβάλλον των οργανισμών και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

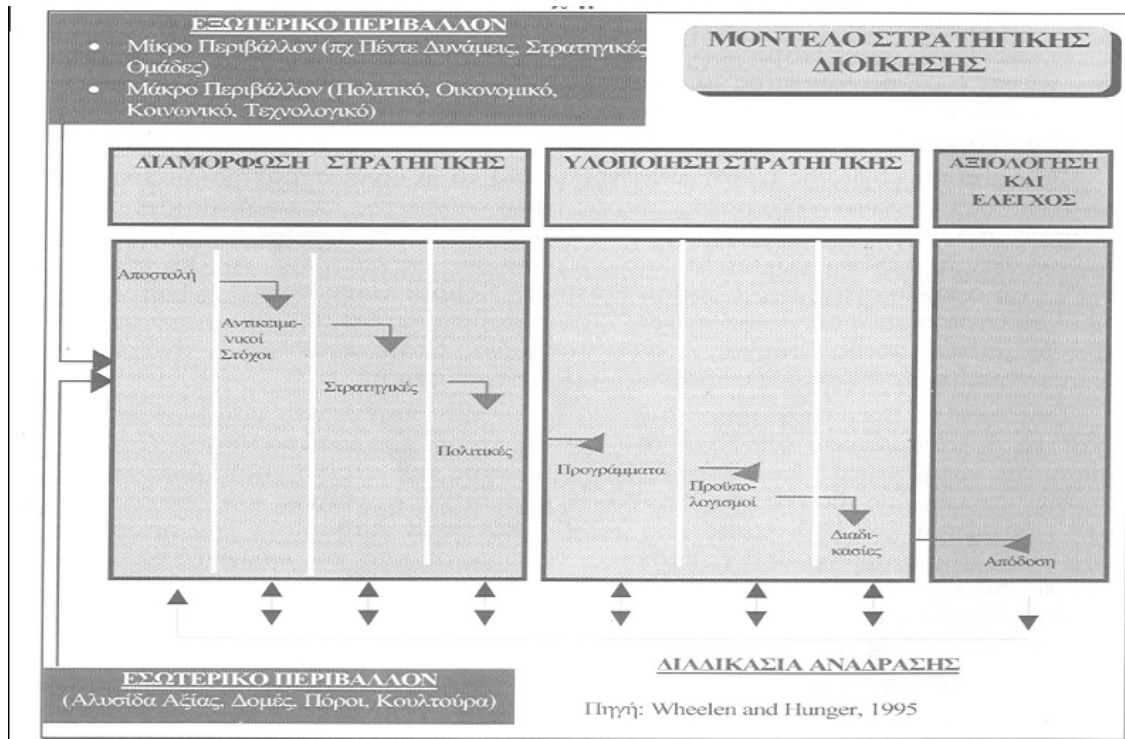
1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Για την πληρέστερη κατανόηση της στρατηγικής θα γίνει η υπόθεση ότι η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις και η οποία διαδικασία ονομάζεται << Στρατηγική Διοίκηση >>. (13) Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει όλα εκείνα τα βήματα τα οποία εφαρμόζονται από μια επιχείρηση, όταν εκείνη καλείται να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα:

- Ποια στρατηγική να επιλέξω;
- Πώς θα υλοποιηθεί η στρατηγική αυτή;
- Πώς θα αξιολογηθεί η στρατηγική αυτή;

Με άλλα λόγια, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς σκοπούς της, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης που περιγράφει την ορθολογική αυτή διαδικασία εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.2 και είναι το εξής:



Διάγραμμα 1.2: Το μοντέλο της Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία

1.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα στελέχη των επιχειρήσεων, πριν προβούν στη διαμόρφωση στρατηγικής, θα πρέπει να εξετάσουν σε βάθος το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται και λειτουργεί η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό αποτελείται απ' όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις και την επίδοση της επιχείρησης. Είναι δηλαδή ο χώρος όπου τα στελέχη θα πρέπει να αναζητούν ευκαιρίες (πιθανές και μη) και απειλές (πιθανές και μη), έτσι ώστε διαμορφώνοντας την κατάλληλη στρατηγική να ισχυροποιούν τη θέση της εταιρείας και να βελτιώνουν της ανταγωνιστικότητά της.

Ευκαιρία είναι κάθε ευνοϊκή κατάσταση στο περιβάλλον μιας επιχείρησης (π.χ. τάσεις στην αγορά, μείωση των ανταγωνιστών, κ.τ.λ.). Απειλή είναι κάθε κατάσταση που μπορεί να φέρει σε δυσμενή θέση έναν οργανισμό (π.χ. αργός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς, είσοδος νέων ανταγωνιστών, κ.τ.λ.). (14)

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες: (15) Στο γενικευμένο ή μακρό περιβάλλον, που περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό ανεξαρτήτως κλάδου και στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικροπεριβάλλον, που αποτελείται από εκείνους τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επιδρούν άμεσα σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό που ανήκουν στον ίδιο όμως κλάδο.

1.3.1.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κατά την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος, τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, αφού το περιβάλλον αυτό είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και απρόβλεπτο. Οι τάσεις του περιβάλλοντος, καθώς και τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, άμεσα ή έμμεσα είναι τα σημεία “ κλειδιά ” που θα πρέπει να προσέξουν τα στελέχη. Η αναγνώριση των τάσεων αυτών, η εύρεση της πιθανότητας πραγματοποίησής τους και η επίδραση που θα έχουν πάνω στην επιχείρηση γίνεται με την ορθή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική ανάλυση.

Η εξέταση του μακροπεριβάλλοντος είναι γνωστή ως ανάλυση PEST (POLITICAL, ECONOMIC, SOCIOCULTURAL, TECHNOLOGICAL). Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον αυτό, μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής τέσσερις κατηγορίες: (16)

A) ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (POLITICAL)

Το πολιτικό περιβάλλον περικλείει τους κανονισμούς και τους νόμους που θεσπίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση και αντιπροσωπεύουν τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Μια οποιαδήποτε αλλαγή στην κυβερνητική πολιτική, ενδέχεται να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις και να προκαλέσει θετικές συνέπειες για ορισμένες από αυτές και αρνητικές για άλλες. Για παράδειγμα η επιβολή μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, θα επιβαρύνει το κόστος αυτών, ενώ αντίθετα εταιρείες που παράγουν προϊόντα σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. όργανα μέτρησης) θα επωφεληθούν της σχετικής ρύθμισης. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη κυρίως για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές συνθήκες. Σημαντικές μεταβλητές που θα πρέπει να εξετάζονται είναι:

- Νομοθεσία για τα μονοπώλια
- Νομοθεσία για την απασχόληση, τις προσλήψεις και προαγωγές
- Φορολογία
- Ειδικά κίνητρα
- Νομοθεσία για τη προστασία του περιβάλλοντος
- Συναλλαγματικές ρυθμίσεις
- Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου
- Κ.τ.λ.

B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ECONOMIC)

Το τυφλό τρομοκρατικό κτύπημα στους διδύμους πύργους στη Νέα Υόρκη αλλά και ο πρόσφατος πόλεμος στο Ιράκ, είναι δύο παραδείγματα που αποδεικνύουν περίτρανα πόσο ευμετάβλητο είναι το οικονομικό περιβάλλον, για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητου μεγέθους, και τι σημαντική επιρροή ασκεί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι δυνατόν να επηρεάσουν τη λειτουργία ενός οργανισμού. Παράγοντες που δεν θα πρέπει να αγνοούνται είναι:

- Προσφορά χρήματος
- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
- Πληθωρισμός
- Επιτόκια
- Ανεργία
- Σταθερότητα Εθνικών Νομισμάτων
- Επίπεδα μισθών
- Κ.τ.λ.

Γ) ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (SOCIOCULTURAL)

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον εκδηλώνεται σαν ένα σύστημα παραδόσεων, συνηθειών, κανόνων, εθίμων, τρόπου σκέψης και δράσης,

τρόπου αντίληψης, φιλοδοξιών, διαπροσωπικών σχέσεων, κ.α. Με άλλα λόγια, το σύστημα αυτό μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας κώδικας που ελέγχει και κρίνει τη συμπεριφορά των ατόμων με βάση προκαθορισμένες αξίες. Η γνώση των κοινωνικών και πολιτισμικών παραγόντων ενδιαφέρει ιδιαίτερα τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι, ότι το “κλειδί” για την επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών, είναι η εκτός των άλλων, αναγνώριση και συμμόρφωση προς τις ιδιαίτερες αξίες και τα διαφορετικά πιστεύω που ισχύουν σε κάθε χώρα και η θέληση τους να προσαρμοστούν σε αυτές τις διαφορές.

Μερικές από τις μεταβλητές που θα πρέπει να εξετάζονται είναι:

- Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Σημασία της καριέρας στις διάφορες χώρες
- Είσοδος της γυναίκας στον εργασιακό “στίβο”
- Δημογραφικές τάσεις (ρυθμός γεννήσεων, ηλικία, εισόδημα, κ.τ.λ.)
- Ισότητα των μειονοτήτων
- Κ.τ.λ.

Δ) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (TECHNOLOGICAL)

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα επιτεύγματα τα οποία λαμβάνουν χώρα (αυτοματοποίηση της παραγωγής, νέα μηχανήματα, πρόοδο στην επεξεργασία δεδομένων, τεχνολογία της πληροφορίας και των επικοινωνιών, κ.τ.λ.) και είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Η σημερινή εποχή μπορεί κάλλιστα να χαρακτηριστεί ως η εποχή των τεχνολογικών αλλαγών. Μέρα με τη μέρα, νέες τεχνολογίες κάνουν την εμφάνισή τους με τόσο γοργούς ρυθμούς, ώστε πολλές επιχειρήσεις δεν

προλαβαίνουν να αφομοιώσουν πλήρως τις συντελούμενες αλλαγές. Οι οργανισμοί που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά, έχουν και την ευκαιρία να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί, πως μια νέα τεχνολογία αν δεν αφομοιωθεί και χρησιμοποιηθεί σωστά από μια επιχείρηση, είναι δυνατόν να αποτελέσει απειλή γι' αυτήν παρά ευκαιρία. Σαν παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθεί η άρνηση και αδυναμία από μια εταιρεία λογιστών της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών για τους σκοπούς της καταχώρησης και επεξεργασίας δεδομένων, έτσι ώστε να ωφεληθεί της σχετικής ταχύτητας αλλά και ακρίβειας που εγγυάται η παρουσία του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Σημαντικές διαστάσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι:

- Νέα προϊόντα
- Αυτοματοποίηση της παραγωγής
- Προστασία ευρεσιτεχνιών
- Δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη
- Πρόοδος στην χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
- Κ.τ.λ.

Μια νέα ομάδα παραγόντων κάνει την εμφάνιση της στις μέρες μας, διαμορφώνοντας εκείνο το περιβάλλον που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη αξία με την πάροδο του χρόνου: Το Οικολογικό (17). Πρόκειται δηλαδή για την αμοιβαία σχέση που υπάρχει μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος. Απειλές στο περιβάλλον, όπως τοξικά απόβλητα, τρύπα του όζοντος, μόλυνση της ατμόσφαιρας και άλλα, επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να θέσουν ως πρώτη στρατηγική προτεραιότητά τους την προστασία του οικολογικού κόσμου. Η μη

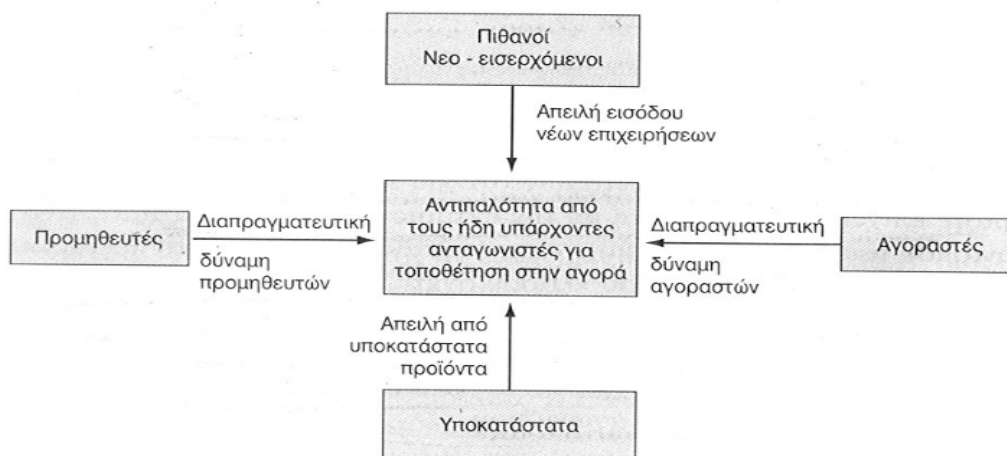
αναγνώριση εκ μέρους των επιχειρήσεων μιας τόσο σημαντικής ευθύνης, και η μη ανάληψη των κατάλληλων μέτρων, θα οδηγήσει μακροπρόθεσμα στην εξάλειψη τόσο του περιβάλλοντος όσο και των οργανισμών.

1.3.1.2 ΑΜΕΣΟ Ή ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ Ή ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η επιλογή και διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής απορρέει από τη συστηματική και προσεκτική ανάλυση της διάρθρωσης του κλάδου στον οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Michael Porter (18), κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από τις ακόλουθες πέντε δυνάμεις:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Οι πέντε αυτές δυνάμεις φαίνονται αναλυτικά στο διάγραμμα 1.3:



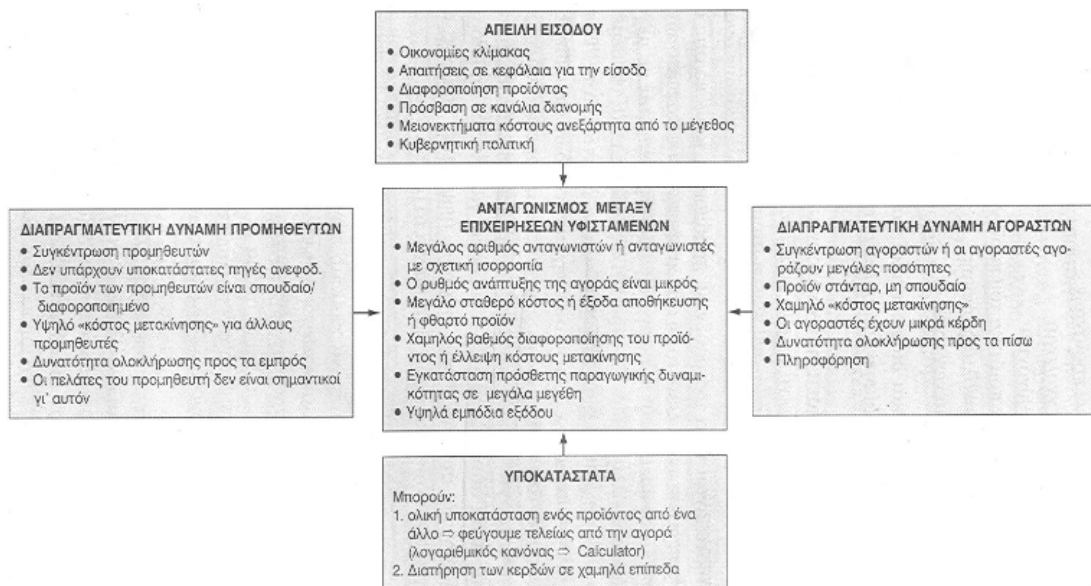
Διάγραμμα 1.3: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού

Πηγή: Michael Porter, Competitive Strategy

Η ανάλυση των δυνάμεων αυτών θα δώσει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου η οποία σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχουν οι επιχειρήσεις στον συγκεκριμένο αυτό κλάδο, αλλά και επιπρόσθετα να συγκεντρώσουν ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής τους. Σκοπός είναι η διαμόρφωση στρατηγικής η οποία θα:

- Απομονώσει της επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις
- Επηρεάσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις υπέρ της επιχείρησης
- Προσφέρει σε αυτές ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Παρακάτω, στο διάγραμμα 1.4, παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Porter, με τους κυριότερους παράγοντες που συνθέτουν και επηρεάζουν κάθε μια από τις δυνάμεις του υποδείγματος. Η προσεκτική μελέτη των παραγόντων αυτών συμβάλλει σημαντικά στο διαμορφωθεί μια στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη θεμελιώδεις αλλαγές που συντελούνται στο άμεσο περιβάλλον των εταιρειών.



Διάγραμμα 1.4: Οι κυριότεροι παράγοντες των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού

Πηγή: Νικόλαος Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Τέλος, προς αποφυγή λαθών, πρέπει να αναφερθεί ότι στο κέντρο του υποδείγματος τοποθετείται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος ο οποίος εκτιμάται και όχι μια μεμονωμένη επιχείρηση ή οργανισμός.

1.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μετά την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να εξετάσει και το εσωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου να ανευρεθούν εκείνες οι μεταβλητές που αποτελούν δυνάμεις και αδυναμίες.

Δύναμη είναι κάθε μεταβλητή που αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος για τη επιχείρηση. Μπορεί να είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή

άλλα πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αδυναμία είναι κάθε

μεταβλητή που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Περιορισμοί σε πόρους, ελλείψεις σε ικανότητες, και άλλα, θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως αδυναμίες (19). Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι: Δομή, Κουλτούρα και Πόροι.

Για να αποκτήσει ένας οργανισμός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι επιτακτική ανάγκη να συνδυάσει κατά τέτοιο τρόπο τους πόρους που διαθέτει και να αναπτύξει μια τέτοια κουλτούρα και δομή, ώστε να δημιουργήσει τις απαραίτητες ικανότητες. Οι ικανότητες διακρίνονται σε βασικές και σε διακεκριμένες (20). Βασικές είναι εκείνες οι ικανότητες που είτε διαθέτουν οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν και να τις μιμηθούν. Διακεκριμένες είναι εκείνες που δεν αντιγράφονται εύκολα, ούτε μπορούν να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι τελευταίες αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις.

1.3.2.1 ΔΟΜΗ

Ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από ανθρώπους, τεχνολογία, πόρους και πληροφορίες, σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι σκοποί. Η δομή δείχνει τον τρόπο με τον οποίο είναι καταμεμημένη η εργασία, καθώς και τη ροή επικοινωνίας και εξουσίας σε μια επιχείρηση. Με άλλα λόγια, μας δείχνει ποιοι άνθρωποι, έχουν τι καθήκοντα και αρμοδιότητες μέσα στον οργανισμό. Γραφικά απεικονίζεται με τη βοήθεια οργανογράμματος. (21)

Στις περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσονται οι ακόλουθες βασικές οργανωσιακές δομές: (22)

- Απλή δομή, η οποία εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις, δεν έχει κατηγορίες προϊόντων ή λειτουργιών, ενώ ο επιχειρηματίας – ιδρυτής αναλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών έχοντας ίσως κάποιους βοηθούς.
- Λειτουργική δομή, η οποία διαχωρίζει την επιχείρηση με βάση τις λειτουργίες που εκτελούνται (πωλήσεις, μάρκετινγκ, λογιστική, κ.λ.π.) και για τις οποίες υπάρχουν τα αντίστοιχα εξειδικευμένα στελέχη.
- Γεωγραφική δομή, όπου οι γεωγραφικές περιοχές γίνονται οι βάσεις όπου συγκεντρώνονται όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Πολυμηματική δομή, υποδιαιρώντας την επιχείρηση σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις γεωγραφικές περιοχές ή τις διαδικασίες του οργανισμού. Κάθε μονάδα λειτουργεί σαν αυτόνομο κέντρο αποφάσεων και είναι οργανωμένη με εκείνη την δομή που ταιριάζει στη στρατηγική της επιχείρησης.
- Επιχειρηματικές στρατηγικές μονάδες, αυτόνομα δηλαδή τμήματα ή ομάδες τμημάτων που ενώνουν ανεξάρτητες γραμμές παραγωγής.
- Μητρική δομή, η οποία συναντάται σε μεγάλες επεχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα απευθύνονται σε κλάδους που δεν έχουν σχέση μεταξύ τους. Ελέγχει τον συντονισμό και την οργάνωση διαφόρων στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων.

1.3.2.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες των εργαζομένων, οι οποίες μεταδίδονται από γενιά σε γενιά εργαζομένων μέσα

στην επιχείρηση. Συνήθως αντανακλά τις αξίες του ιδρυτή ή των ιδρυτών του οργανισμού και την αποστολή του. Οι ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η ένταση και η ενοποίηση (23). Η ένταση προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμερίζονται τις αξίες και τις πεποιθήσεις που διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση και η ενοποίηση είναι η έκταση με την οποία οι εργαζόμενοι μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα.

Πρέπει να σημειωθεί, πως η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι αναγκαία να υποβοηθά τη συλλογική δέσμευση του προσωπικού, προς τον από κοινού επιδιωκόμενο στόχο. Ταυτόχρονα όμως η κουλτούρα που έχει εμποτίσει τα στελέχη, κυρίως σε πετυχημένες επιχειρήσεις, μπορεί να βλάψει την επιτυχία της στρατηγικής: Τα στελέχη « τυφλώνονται » από τα βαθιά ριζωμένα πιστεύω του οργανισμού και αδυνατούν να αντιληφθούν τη σημαντικότητα των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών. (STRATEGIC MYOPIA) (24)

1.3.2.3 ΠΟΡΟΙ

Οι πόροι, τα στοιχεία δηλαδή που διαθέτει μια επιχείρηση για τη εκπλήρωση των στόχων της, κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες: (25)

- Φυσικοί πόροι: Είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, την παλαιότητα αυτών και την καλύτερη δυνατή θέση για εγκατάσταση.
- Ανθρώπινοι πόροι: Το πολυτιμότερο στοιχείο σε έναν οργανισμό, εφόσον οι άνθρωποι είναι ουσιαστικά εκείνοι που θα συνδράμουν προς την υλοποίηση των διαμορφούμενων στρατηγικών. Τα προσόντα τους πρέπει να

ικανοποιούν τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.

- Χρηματοοικονομικοί πόροι: Αναφέρονται στην απόκτηση του αναγκαίου κεφαλαίου (από πωλήσεις, μετοχές, ομόλογα, δάνεια, κ.τ.λ.) και στην κατανομή του, με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο στα διάφορα τμήματα της εταιρείας.
- Άυλοι πόροι: Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να λάβει χώρα κατά την ανάλυση των πόρων, είναι η παράβλεψη της σημασίας των άυλων πόρων. Στοιχεία όπως «φήμη» και «καλή θέληση» έχουν μεγάλη αξία και δεν θα πρέπει να αγνοούνται για κανένα λόγο.

1.3.2.4 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας του Michael Porter (26). Σύμφωνα με τον Porter, η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, << η διαφορά δηλαδή της αξίας την οποία η επιχείρηση δημιουργεί στους αγοραστές της και του απαιτούμενου κόστους για την δημιουργία της >>, δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή εξετάζοντας την επιχείρηση στο σύνολο της, σαν μία ολοκληρωμένη δηλαδή οντότητα. Γι' αυτό, στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας, οι δραστηριότητες ενός οργανισμού διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Σκοπός του διαχωρισμού αυτού είναι διαπιστωθεί η πορεία κόστους που καταβάλει η επιχείρηση, καθώς και οι υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησης της. Έχει αποδειχθεί, πάντα σύμφωνα με τον Porter, πως ένας οργανισμός επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας τις

δραστηριότητες τους είτε με χαμηλότερο κόστος είτε καλύτερα από τους ανταγωνιστές του.

Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι το αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του.

Στο διάγραμμα 1.5 παρουσιάζεται ενδεικτικά μια αλυσίδα αξίας:



Διάγραμμα 1.5: Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των στοιχείων που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας:

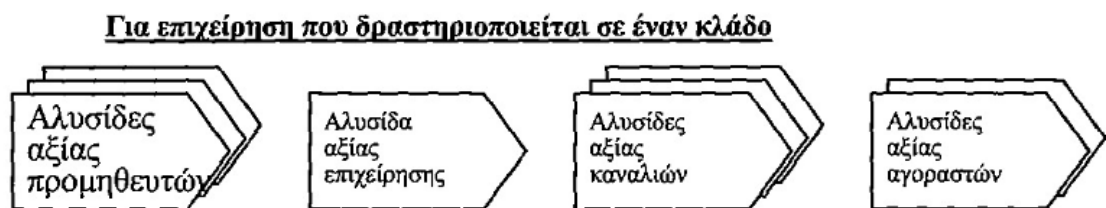
- **Περιθώριο:** Η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων μέχρι τη διάθεση στους πελάτες.

- Κυρίες Δραστηριότητες: Οι δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με τη φυσική δημιουργία του προϊόντος, τη διανομή του, καθώς και τις υπηρεσίες μετά την πώληση:
 1. Διαχείριση Εισροών: Παραλαβή, αποθήκευση και διακίνηση πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας του προϊόντος
 2. Λειτουργίες: Μετατροπή των πρώτων υλών και των άλλων υλικών σε προϊόντα
 3. Διαχείριση Εκροών: Διανομή του προϊόντος στους τελικούς χρήστες
 4. Μάρκετινγκ και Πωλήσεις: Διαφήμιση, προώθηση και προβολή του προϊόντος στους αγοραστές.
 5. Υπηρεσίες μετά την πώληση: Εγκατάσταση του προϊόντος, επισκευές – επιδιορθώσεις, χειρισμός παραπόνων, κ.τ.λ.
- Δραστηριότητες Υποστήριξης: Εκείνες οι δραστηριότητες που βοηθούν στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κυρίων δραστηριοτήτων αλλά και αλληλοϋποστηρίζονται μεταξύ τους:
 1. Προμήθειες: Αγορά υλικών και όλων εκείνων των εισροών απαραίτητων για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων.
 2. Ανάπτυξη Τεχνολογίας: Κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας περιέχει τεχνογνωσία και τεχνολογία. Δεδομένης της αλματώδους τεχνολογικής αλλαγής που συμβαίνει σε κάθε κλάδο, η δραστηριότητα αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποσκοπεί στην βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του τρόπου εκτέλεσης των κυρίων δραστηριοτήτων.

3. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Περιλαμβάνει δραστηριότητες που αναφέρονται στην προκήρυξη θέσεων εργασίας, επιλογή και πρόσληψη, εκπαίδευση, εξέλιξη και αποζημίωση του προσωπικού.
4. Υποδομή Επιχείρησης: Επιμέρους δραστηριότητες, όπως λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικές υπηρεσίες, κ.τ.λ., που παρέχουν το κατάλληλο πλαίσιο, όχι μόνο για τις κύριες δραστηριότητες, αλλά για ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Οι δραστηριότητες αξίας, το σύνολο δηλαδή των δραστηριοτήτων που εκτελεί μια επιχείρηση, αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εντούτοις, πρέπει να σημειωθεί ότι η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικιάς του αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών:

Όλες αυτές οι αλυσίδες αξίας αποτελούν το **σύστημα αξίας**. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει όχι μόνο τη δικιά της αλυσίδα αξίας αλλά και τη σχέση (διασύνδεση) που αυτή έχει με ολόκληρο το σύστημα αξίας. Αυτό ακριβώς εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.6



Διάγραμμα 1.6: Το Σύστημα Αξίας μιας επιχείρησης

Πηγή: Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

1.3.3 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης διαμορφώνει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Μετά την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει το κατάλληλο σχέδιο για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών με βάση τις δυνάμεις και αδυναμίες του. Εδώ απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή, αφού από τη σωστή "σύλληψη" της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής αναλύεται στα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης
- Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών
- Ανάπτυξη στρατηγικών
- Ανάπτυξη πολιτικών

1.3.3.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αποστολή ή η πρόταση αποστολής (mission of statement) είναι πολύ απλά ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης. Δίνει απάντηση στο ερώτημα << τι είναι η επιχείρηση τώρα >> αλλά και << πως θέλει να είναι στο μέλλον >>. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησης του οργανισμού, μια έντονη εικόνα για το που η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει, ποιόν θα πρέπει να εξυπηρετεί (27). Ορισμένα παραδείγματα αποστολών είναι τα εξής:

- << Η αποστολή μας οδηγεί ότι κάνουμε: Σε κάθε θρανίο και σε κάθε σπίτι να υπάρχει ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής που να συνοδεύεται από σπουδαία προγράμματα >>. (MICROSOFT CORPORATION)
- << Δουλειά μας είναι η ενοικίαση αυτοκινήτων. Αποστολή μας, η από κάθε πλευρά εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών >>. (AVIS)
- << Φιλοσοφία του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων είναι η προσφορά ανώτατης επαγγελματικής μόρφωσης και εμπειρίας στη διοίκηση επιχειρήσεων βασισμένη σ' ένα ευρύ επιστημονικό υπόβαθρο >>. (ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ)

Μια αποτελεσματική διακήρυξη αποστολής θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά και να απαντά στις αντίστοιχες ερωτήσεις: (28)

1. Πελάτες – Αγορά στόχος: Ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης;
2. Προϊόν – Υπηρεσία: Ποία είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης;
3. Γεωγραφική Επικράτεια: Που θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση; (τοπικά, εγχώρια, παγκόσμια).
4. Τεχνολογία: Ποια η τεχνολογία βάσει της οποίας προσφέρεται το προϊόν στην αγορά;
5. Απώτερος σκοπός: Ποίος ο απώτερος σκοπός της επιχείρησης; (επιβίωση, ανάπτυξη, κερδοσκοπία, κ.τ.λ.)
6. Φιλοσοφία: Ποιες οι αξίες, τα πιστεύω και οι φιλοδοξίες των στελεχών;
7. Αυτό – εικόνα: Ποια είναι η διακεκριμένη ικανότητα της επιχείρησης πάνω στην οποία βασίζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα;
8. Ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα: Πόσο σημαντικοί θεωρούνται από την επιχείρηση οι πελάτες, οι υπάλληλοι, οι μέτοχοι και οι άλλες ομάδες ενδιαφερομένων. (STAKEHOLDERS)

Το πιο κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία μιας εταιρικής αποστολής διαδραματίζει η ανώτατη διοίκηση. Τούτο, διότι τα στελέχη που την απαρτίζουν έχουν τη δύναμη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Βέβαια, για την επιτυχή διακήρυξη αποστολής θα πρέπει να συμμετάσχουν σε όλα τα στάδια της δημιουργία της, όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη, όλων των βαθμίδων. Με αυτό τον τρόπο, τα στελέχη θα “δεθούν” με την επιχείρηση, τους στόχους και τις αξίες της. Επιπρόσθετα, η αποστολή θα πρέπει να επικοινωνείται και να μεταδίδεται σε όλους τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να αποκτούν εκείνοι μια ξεκάθαρη εικόνα για το που ακριβώς “βαδίζει” ο οργανισμός. (29)

1.3.3.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ

Είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας που προσδοκούν οι επιχειρήσεις. Περιγράφουν **Τι** θα πρέπει να επιτευχθεί και έως **Πότε**. Συχνά, αντί του όρου σκοπός (objective) χρησιμοποιείται ο όρος στόχος (goal). Κάτι τέτοιο είναι λάθος μιας και ο στόχος είναι μια ανοικτή πρόταση του τι κάποιος επιθυμεί να επιτύχει χωρίς ποσοτικοποίηση και καθορισμό χρονικών ορίων. (30) Παραδείγματα σκοπών και στόχων:

ΣΚΟΠΟΣ

- ✓ Αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 2% τον επόμενο μήνα.
- ✓ Αύξηση κερδών κατά 5% μέχρι επόμενο χρόνο.
- ✓ Δείκτης Απόδοσης Κεφαλαίου (ROI) 15% τα επόμενα δύο χρόνια.

ΣΤΟΧΟΣ

- ✓ Αύξηση του κύκλου εργασιών
- ✓ Αύξηση κερδών
- ✓ Μεταβολή (αύξηση ή μείωση) του Δείκτη Απόδοσης Κεφαλαίου (ROI)

Τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχουν οι αντικειμενικοί σκοποί είναι:

(31)

- 1) Ποσοτικοποιημένοι, 2) Μετρήσιμοι, 3) Κατανοητοί – Σαφείς, 4) Εφικτοί,
- 5) Ενδιαφέροντες, 6) Γνωστοί σε όλους όσους αφορούν, 7) Ιεραρχικοί,
- 8) Χρονικά καθορισμένοι.

1.3.3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Αφού ολοκληρωθεί η διαμόρφωση της αποστολής και ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών, πραγματοποιείται η επιλογή των στρατηγικών, η ανάπτυξη δηλαδή εκείνων των σχεδίων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της αποστολής και των αντικειμενικών σκοπών.

Αρχικά χαράζεται η **επιχειρησιακή** (corporate) στρατηγική. Πρόκειται για τη στρατηγική σε επίπεδο ομίλου επιχείρησης και αφορά: α) εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα αναλάβει η επιχείρηση και οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές (στρατηγικές ανάπτυξης), β) εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα συνεχίσει να εκτελεί η επιχείρηση (στρατηγικές σταθερότητας) και τέλος γ) εκείνες τις δραστηριότητες που θα παύσει η επιχείρηση να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).(32)

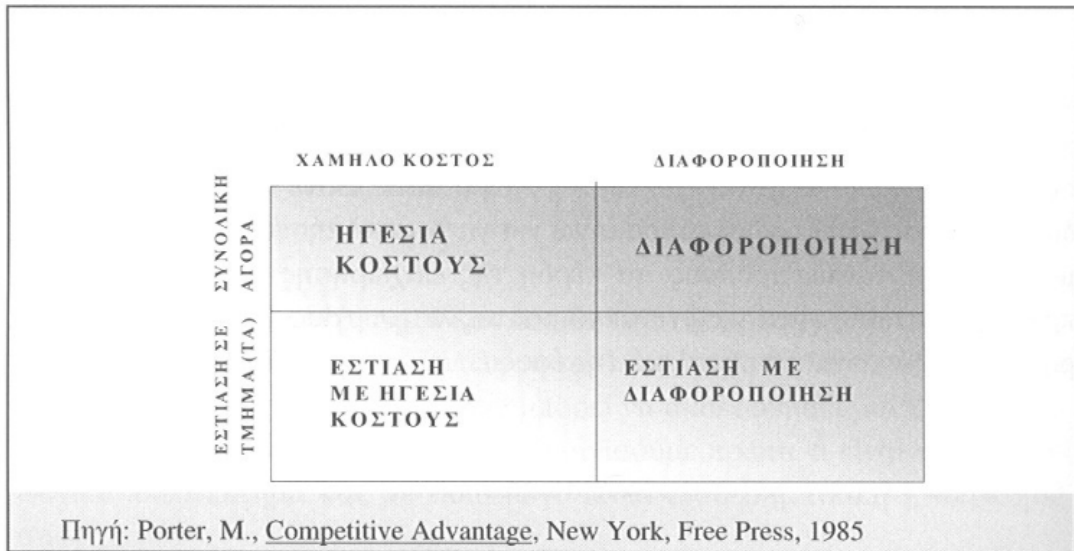
Στο πίνακα 1.1 δίδεται μια σύντομη περιγραφή των κυριότερων επιχειρησιακών στρατηγικών:

Πίνακας 1.1:Οι κυριότερες επιχειρησιακές στρατηγικές

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ
1. Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (Forward Integration)	• Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των διανομέων ή των λιανοπωλητών των προϊόντων μας
2. Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (Backward Integration)	• Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου των προμηθευτών μας
3. Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal Integration)	• Απόκτηση ιδιοκτησίας ή ελέγχου κάποιων ανταγωνιστών
4. Διεξόδυση αγοράς (Market Penetration)	• Απόκτηση αυξανόμενου μεριδίου αγοράς για τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές μέσω μεγαλύτερης προσπάθειας μάρκετινγκ
5. Ανάπτυξη αγοράς (Market Development)	• Εισαγωγή υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές
6. Ανάπτυξη προϊόντων (Product Development)	• Αύξηση πωλήσεων μέσω βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ανάπτυξης νέων
7. Συσχετισμένη διαφοροποίηση (Concentric Diversification)	• Πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών
8. Ασυσχετίστη διαφοροποίηση (Conglomerate Diversification)	• Πρόσθεση νέων, ασυσχέτιστων προϊόντων ή υπηρεσιών
9. Κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες (Joint Ventures)	• Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μια νέα επιχείρηση
10. Ανόρθωση (Turnaround)	• Ανασυγκρότηση μέσω μείωσης κόστους και παγίων, προς αναστροφή πτωτικών τάσεων σε πωλήσεις και κέρδη
11. Αποεπένδυση (Divestiture)	• Πώληση τμήματος/ων της επιχείρησης
12. Εκποίηση (Liquidation)	• Εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, στην παρούσα τους αξία

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων:Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία

Μετά την χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, αφού δηλαδή η επιχείρηση επιλέξει εκείνες τις δραστηριότητες τις οποίες θα αναλάβει, θα πρέπει να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνισθεί σε κάθε μια από αυτές. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση θα αποφασίσει για το πώς θα διαμορφωθεί η **επιχειρηματική ή ανταγωνιστική (BUSINESS)** στρατηγική. Σύμφωνα με τον Porter και όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 1.7, ένας οργανισμός έχει τις εξής επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει: (33)

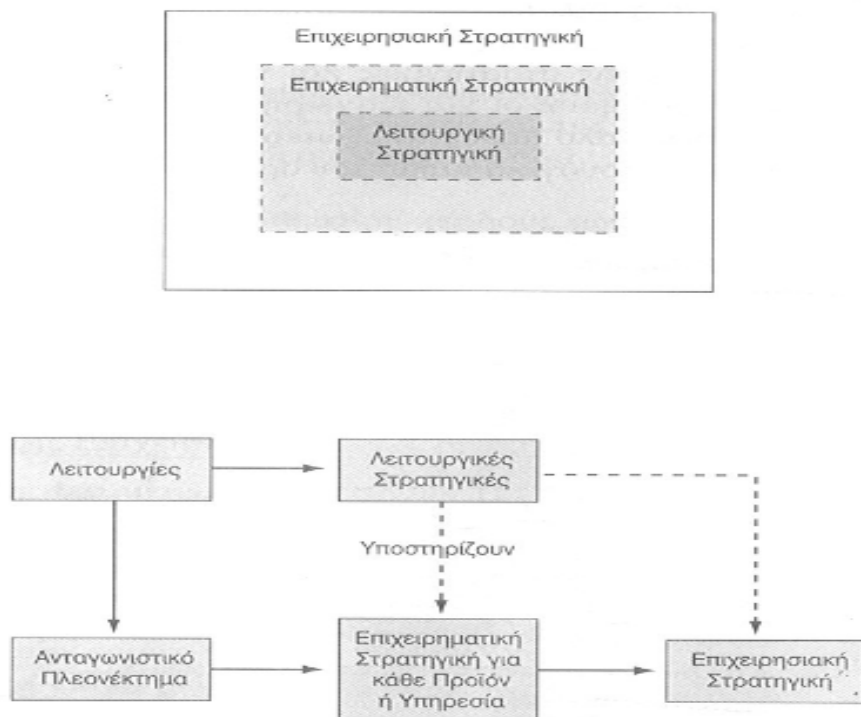


Διάγραμμα 1.7: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

- Στρατηγική ηγεσία κόστους: Προσφορά του ίδιου προϊόντος ή υπηρεσίας με αυτό των ανταγωνιστών, αλλά σε χαμηλότερη τιμή λόγω αποδοτικότερου κόστους παραγωγής (οικονομίες κλίμακας, χαμηλά γενικά έξοδα, κ.τ.λ.)
 - Στρατηγική Διαφοροποίησης: Παραγωγή και διανομή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά.
 - Στρατηγική Εστίασης: 1) Είτε με διαφοροποίηση 2) Είτε με ηγεσία κόστους. Πρόκειται για τις ίδιες ακριβώς στρατηγικές, μόνο που η επιχείρηση δεν αποβλέπει σε ολόκληρη την αγορά, αλλά σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών με διακεκριμένες και ξεχωριστές προτιμήσεις και απαιτήσεις. Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται στον πελάτη, στο προϊόν ή στη γεωγραφική περιοχή.
- Τέλος, διαμορφώνεται η **λειτουργική** (FUNCTIONAL) στρατηγική. Αφορά τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, όπως το τμήμα μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας και

ανάπτυξης, χρηματοοικονομικής, κ.τ.λ., με απώτερο σκοπό την υποστήριξη και υλοποίηση της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής, επιτυγχάνοντας μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων. (34)

Τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να υποστηρίζεται κατάλληλα από τις λειτουργικές στρατηγικές (υψηλές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, καινοτόμες και δημιουργικές τεχνικές μάρκετινγκ, κ.τ.λ.) και όλες μαζί να παρέχουν την απαραίτητη υποδομή στην επιχειρησιακή στρατηγική. Σχετικό είναι και το διάγραμμα 1.8:



Διάγραμμα 1.8: Σχέση των Διαφόρων Επιπέδων Στρατηγικής

Πηγή: Νικόλαος Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.3.3.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Κατευθυντήριες γραμμές που δρουν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Γενικά, μια πολιτική, αναφέρεται στην τέχνη, τον τρόπο ή και τα μέσα ασκήσεως της διακυβέρνησης ή τον τρόπο χειρισμού θεμάτων σημαντικού ενδιαφέροντος.(35) Παράδειγμα πολιτικής είναι η άρνηση από έναν οργανισμό, που ανταγωνίζεται βάσει της ποιότητας, να αποδεχθεί οποιαδήποτε πρόταση μείωσης κόστους η οποία θα επιφέρει δυσμενείς συνέπειες στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εμπορεύεται.

1.3.4 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως έχει ειπωθεί και από ένα στέλεχος, << είναι εύκολο να αποφασίζουμε για το που η επιχείρησή μας πρέπει να κατευθυνθεί. Το δύσκολο είναι να καταφέρουμε να κάνουμε τον οργανισμό να λειτουργεί αποτελεσματικά με βάση τις νέες μας προτεραιότητες >>. (36) Η υλοποίηση ή εφαρμογή στρατηγικής είναι η μετάφραση της επιλεγμένης στρατηγικής σε στρατηγική δράση, με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Μια επιτυχής διαμόρφωση στρατηγική κινδυνεύει να αποτύχει αν δεν συνοδευτεί από ένα αντίστοιχο στάδιο υλοποίησης. Δηλαδή, ο επιτυχής σχεδιασμός στρατηγικής, αν και απαραίτητος, δεν εγγυάται και τη επιτυχή εφαρμογή της. Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης παρουσιάζονται στον πίνακα 1.2:

Πίνακας 1.2: Διαφορές ανάμεσα στη διαμόρφωση και υλοποίησης στρατηγικής

<u>ΣΤΟΙΧΕΙΑ</u>	<u>ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ</u>	<u>ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ</u>
➤ Πόροι	➤ Υπολογίζονται πριν την δράση	➤ Διαχειρίζονται κατά την δράση.
➤ Εστίαση	➤ Στην αποτελεσματικότητα (να κάνεις τα σωστά πράγματα)	➤ Στην αποδοτικότητα (να κάνεις τα πράγματα σωστά)
➤ Διαδικασία	➤ Πνευματική και διανοητική	➤ Λειτουργική
➤ Αναγκαίες Δεξιότητες	➤ Κρίση, διαίσθηση και αναλυτικές ικανότητες	➤ Ικανότητες ηγεσίας και κινήτρων
➤ Αναγκαίος Συντονισμός	➤ Συνεργασία λίγων ατόμων	➤ Συνεργασία πολλών ατόμων

Πηγή: FRED DAVID, STRATEGIC MANAGEMENT

Η διαδικασία της διαμόρφωσης στρατηγικής πραγματοποιείται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών.

1.3.4.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Τα προγράμματα είναι τα βήματα ή οι απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή ενός προγράμματος ενδέχεται να προκαλέσει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού (στη φιλοσοφία, στην κουλτούρα, στον ανασχεδιασμό δραστηριοτήτων, κ.τ.λ.). (37)

1.3.4.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος, στο πόσο δηλαδή θα στοιχίσουν τα προγράμματα στην επιχείρηση. Η χρησιμότητά τους άγεται στο γεγονός, ότι μέσω των προϋπολογισμών ελέγχονται οι διάφορες δραστηριότητες από πλευράς δαπανών και απορρίπτονται εκείνες για τις οποίες το απαιτούμενο κεφάλαιο ξεπερνά τα αναμενόμενα οφέλη. (38)

1.3.4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Σύνολο τεχνικών, με αλληλουχία και συνέχεια, που περιγράφουν με λεπτομέρεια τα διάφορα βήματα που πρέπει να εκτελεσθούν, προκειμένου να ολοκληρωθούν με επιτυχία τα διάφορα προγράμματα με βάση τους καταρτιζόμενους προϋπολογισμούς. (39)

Δύο σημαντικά θέματα που άπτονται της υλοποίησης στρατηγικής, είναι η κατανομή των πόρων και το ταίριασμα της δομής με τη στρατηγική.

Όσον αφορά την κατανομή των πόρων, αυτή θα πρέπει να γίνεται βάσει των προτεραιοτήτων που έχει θέση η διοίκηση και όχι με γνώμονα προσωπικούς ή άλλους παράγοντες. Βέβαια, επειδή ακριβώς οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν είναι ποτέ αρκετοί, όσο ορθολογικά και αν γίνει η κατανομή, οι συγκρούσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων είναι αναπόφευκτες. Οι τρόποι διευθέτησης αυτών των συγκρούσεων, που αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι πάντοτε δυσμενείς για μια επιχείρηση, είναι:

- Αποφυγή: Αγνόηση του προβλήματος με την προσδοκία (και ελπίδα) ότι θα επιλυθεί μόνο του.

- Διάλυση: Συμβιβασμός μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών, ώστε να μην υπάρξει σαφής νικητής και νικημένος.
- Αντιπαράθεση: Αμοιβαία συζήτηση μεταξύ των αντιμαχόμενων, έτσι ώστε κάθε πλευρά να αντιληφθεί και να κατανοήσει τα επιχειρήματα της άλλης και η αντιπαράθεση (σύγκρουση) να λάβει τέλος.

Για τη δομή αναφερθήκαμε κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών. Παρόλα αυτά είναι απαραίτητο, πριν την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, να επιτυγχάνεται το λεγόμενο ταίριασμα της στρατηγικής με τη δομή του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Chandler (41) , μόλις η στρατηγική της επιχείρησης αναπτυχθεί, είναι απαραίτητο να αποφασισθεί η δομή η οποία θα υιοθετηθεί. Αν η στρατηγική δίνει έμφαση στα ίδια θέματα όπως και πριν, τότε δεν χρειάζεται αναπροσαρμογή δομής. Σε διαφορετική περίπτωση, χρειάζεται ανασχεδιασμός της δομής ως μέρος της υλοποίησης στρατηγικής. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη αυτή, η στρατηγική επιλέγεται και εν συνεχεία ακολουθεί η δομή (Strategy Before Structure). Εντούτοις, επειδή ακριβώς αλλαγές στη δομή δεν μπορούν να αντισταθμίσουν μια αναποτελεσματική στρατηγική, δεν είναι λάθος να υποστηριχθεί ότι και η δομή επηρεάζει τη στρατηγική (Strategy Follows Structure). (42)

Πολύ κρίσιμο από τη σκοπιά της διοίκησης, ιδιαίτερα στην περίπτωση κατά την οποία θα υλοποιηθούν στρατηγικές διαφορετικές από εκείνες που εφαρμόζονταν στο παρελθόν, είναι η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων και γενικά η δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας για την υποδοχή και ομαλή λειτουργία των στρατηγικών σχεδίων.

1.3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, όσο σωστά και αν έχουν πραγματοποιηθεί, δεν μπορούν να εγγυηθούν ότι τα αποτελέσματα θα είναι και τα αναμενόμενα. Το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) στο οποίο βασίστηκε η στρατηγική συνεχίζει να εξελίσσεται, ενώ οι συνθήκες αλλάζουν τόσο απότομα, απρόσμενα και έντονα, που η σημερινή επιτυχία δεν σημαίνει επιτυχία και αύριο. Λόγω των παραπάνω, τα στελέχη πρέπει να αξιολογούν και να ελέγχουν συστηματική όλη τη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης, γιατί διαφορετικά τα μακροχρόνια αποτελέσματα μπορεί να είναι αρνητικά και εξαιρετικά δύσκολο (αν όχι αδύνατον) να αντιστραφούν. (43)

Σκοπός της αξιολόγησης είναι να διαπιστωθούν τα λεγόμενα << στρατηγικά κενά >> (Strategy gap), η διαφορά δηλαδή που υφίσταται μεταξύ των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και της πραγματικής επίδοσης και η λήψη διορθωτικών μέτρων ώστε να εξαλειφθούν οι όποιες δυσλειτουργίες προτού να είναι πολύ αργά. (44)

Εξαιρετικής σημασίας στην όλη διαδικασία αξιολόγησης έχει η ανατροφοδότηση, οι πληροφορίες δηλαδή πάνω στις οποίες θα βασιστεί η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση στρατηγικής είναι τόσο καλή όσο οι πληροφορίες πάνω στις οποίες στηρίζεται. Τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας ελέγχου είναι: (45)

1. Προσδιορίζουμε τι μετράμε
2. Ορίζουμε προκαθορισμένα πρότυπα, ποσοτικά (π.χ. οικονομικοί δείκτες: απόδοση κεφαλαίου, κέρδη ανά μετοχή, χρέη προς κεφάλαια, κ.τ.λ.) και ποιοτικά (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, ικανοποίηση προσωπικού, κ.τ.λ.)

3. Μετράμε την επίδοση: Ο όρος επίδοση διακρίνεται στην αποδοτικότητα (να κάνεις τα πράγματα σωστά) και στην αποτελεσματικότητα (να κάνεις τα σωστά πράγματα).
4. Η επίδοση συναντά τα πρότυπα;
 - Αν Ναι: Τερματισμός διαδικασίας
 - Αν Όχι: 5. Λήψη διορθωτικής δράσης και επανάληψη των βημάτων 3,4 και 5 έως ότου η επίδοση ανταποκριθεί στα οριζόμενα πρότυπα.

Κλείνοντας, πρέπει να σημειωθεί, ότι η έκταση της χρονικής περιόδου που ελέγχεται επιβάλλεται να είναι τέτοια ώστε να μην αποτελεί τροχοπέδη στην εξαγωγή συμπερασμάτων (για παράδειγμα η πορεία ενός νέου καταστήματος δεν μπορεί να κριθεί από το πρώτο μήνα).

Στην παρούσα ενότητα έγινε μια προσπάθεια να αποσαφηνιστεί τι ακριβώς είναι η στρατηγική και πως αυτή διαμορφώνεται, υλοποιείται και αξιολογείται. Να τονιστεί πάλι ότι η ανάλυση αυτή βασίστηκε στην υπόθεση ότι η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. (46)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, " Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία ", 3^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999, σελ. 33
2. Henry G. Liddell, Robert Scott, " Μέγα λεξικόν της Ελληνικής γλώσσας ", Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα 1997, σελ. 137
3. Michael Porter, " What is Strategy ", Harvard Business Review, November – December 1996, σελ. 61 – 78
4. Fred R. David, " Strategic Management ", 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, 1995, σελ. 11
5. The Oxford English Minidictionary, Revised 3rd edition, Clarendon Press Oxford 1994, σελ. 520
6. Gerry Johnson, Kevan Scholes, " Exploring Corporate Strategy ", 5th edition, Prentice Hall Europe 1999, σελ. 10
7. Gary Hamel, " Strategy as Revolution ", Harvard Business Review, July – August 1996, σελ. 69 – 82
8. Henry Mintzberg, " The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy ", California Management Review, Fall 1987, σελ. 11 – 24
9. Michael Porter, όπ, σελ. 61 – 78
10. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, " Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ", Interbooks 2001, σελ. 16
11. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, " Στρατηγικό Μάνατζμεντ ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 18 – 24
12. Henry Mintzberg, " Another Look At Why Organizations Need Strategies ", California Management Review 1987, σελ. 25 – 32

13. F.W Gluck, S.P. Kaufman, A.S. Walleck, " The Four Phases Of Strategic Management ", Journal Of Business Strategy, Winter 1982, σελ. 9 – 21
14. Aaker D.A., " Managing Assets And Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage ", California Management Review, Winter 1989, σελ. 91 – 106
15. Arthur Thompson, A.J. Strickland, " Strategic Management: Concepts And Cases ", 10th edition, Irwin Mc Graw – Hill, International Edition 1998, σελ. 68 – 102
16. Ginter P.M., W.J. Duncan, " Macroenvironmental Analysis For Strategic Management ", Long Range Planning, December 1990, σελ. 63 – 70
17. Julie Cohen Mason, " Taking A Step In The Right Direction ", Management Review, December 1991, σελ. 23
18. Michael E. Porter, " Competitive Strategy ", The Free Press, New York 1980, σελ. 3 – 33
19. Glenn Boseman, Arvind Phatak, "Strategic Management: Text And Cases", 2nd edition, John Wiley And Sons, Canada 1989, σελ. 43
20. C.K. Prahalad, Gary Hamel, " The Core Competences Of The Corporation ", Harvard Business Review, May – June 1990, σελ. 79 – 91
21. Management Analysis Center, Edited by Paul J. Stonich, " Implementing Strategy: Making Strategy Happen", Ballinger Publishing Company, Cambridge 1982, σελ. 47 – 49
22. Robert M. Grant, " Contemporary Strategy Analysis ", 4th edition, Blackwell Publishers Ltd, 2002, σελ. 206 – 213
23. D.M. Rousseau, " Assesing Organizational Culture: The Case For Multiplemethods ", Jossey And Bass, San Francisco 1990, σελ. 153 – 192

24. John Lorsch, "Managing Culture: The Invisible Barrier To Strategic Change", California Management Review, 1986, σελ. 95 – 109
25. Gerry Johnson, Kevan Scholes, όπ, σελ. 153 – 155
26. Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance ", The Free Press, New York 1985, σελ. 33 – 61
27. Collins, James C., Jerry Porpas, " Building Your Company's Vision ", Harvard Business Review, September – October 1996, σελ. 65 – 77
28. John A. Pearce II, F.R. David, " Corporate Mission Statements: The Bottom Line ", Academy Of Management Executive, May 1987, σελ. 109 – 116
29. John A. Pearce II, Richard B. Robinson, " Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control ", 6th edition, Irwin – Mc Graw Hill 1997, σελ. 28 – 42
30. Thomas Wheelen, David Hunger, " Strategic Management And Business Policy ", Addison – Wesley Publishing Company, 1983 σελ. 10
31. Βασίλειος Ν. Σαρσέντης, " Επιχειρησιακή Στρατηγική Και Πολιτική ", Β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου 1996, σελ. 206 – 211
32. M.A. Hitt, R.D. Ireland, Hoskisson, " Strategic Management: Competitiveness And Globalization ", 2nd edition, West Publishing Company, New York 1997, σελ. 181 – 182
33. Michael Porter, " Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance ", όπ, σελ. 11 – 16
34. Charles W. Hofer, Dan Schendel, " Strategy Formulation: Analytical Concepts ", ST. Paul West Publishing Company, 1978, σελ. 29 –33
35. David Hunger, Thomas L. Wheelen, " Essentials Of Strategic Management", 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey 2001, σελ. 8, 123 – 124

36. Steven W. Floyd, Bill Wooldridge, " Managing Strategic Consensus: The Foundation Of Effective Implementation ", Academy Of Management Executive, November 1992, σελ. 27
37. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, όπ, σελ. 68 – 69
38. Ray Garrison, Eric Noreen, " Management Accounting ", 9th edition, Irwin Mc Graw – Hill, International Edition, 2000, σελ. 378 – 379
39. David Hunger, Thomas Wheelen, " Strategic Management And Business Policy ", όπ, σελ. 11
40. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, " Επιχειρηματική Πολιτική Και Στρατηγική ", Μεταπτυχιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2002
41. Alfred Chandler, " Strategy And Structure: Chapters In The History Of The American Industrial Enterprise ", MIT Press, Cambridge 1962, σελ. 13 – 19
42. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, όπ, σελ. 237
43. D. Mc Conkey, " Planning In A Changing Environment ", Business Horizons, September – October 1988, σελ. 64
44. D. Asch, " Strategic Control: A Problem Looking For A Solution ", Long Range Planning 25, no.2, 1992, σελ. 97 – 104
45. Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, " Επιχειρησιακή Στρατηγική Και Πολιτική ", Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 1999
46. Miller A. Dess G., " Strategic Management ", 2nd edition, Irwin Mc Graw – Hill, London 1996, σελ. 11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

“ Ένας ανθρώπινος οργανισμός αποτελείται από 75 τρισεκατομμύρια κύτταρα.

*Όμως, 75 τρισεκατομμύρια αμοιβάδες μαζί δεν συνθέτουν έναν οργανισμό. Η διαφορά είναι μία : **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**. Ο παγκόσμιος ιστός του Internet μας ενώνει σε έναν πανανθρώπινο μετα – μεταζωικό οργανισμό, δημιουργώντας μία νέα μετασυνείδηση που **ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΑ ΠΑΝΤΑ**. “*

(Περιοδικό << RAM >>, “ γένεσις ver 2.0 “, Ιανουάριος 2000, Τεύχος 132, σελ.289)

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρκετοί υποστηρίζουν ότι διανύουμε την αρχή μιας εποχής που μπορεί να περιγραφεί ως η **Πληροφορική Επανάσταση** και η οποία θα αλλάξει ριζικά την όλη δομή της Μετα-Βιομηχανικής Κοινωνίας, οδηγώντας μας προς την κοινωνία των Πληροφοριών (Information Society). Αυτό διότι κατά την σημερινή περίοδο έχει αυξηθεί σημαντικά η σημασία της πληροφορίας τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, αλλά και η ταχύτητα επεξεργασίας αυτής. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που πιστεύουν, ότι οι περισσότεροι πετυχημένες επιχειρήσεις σήμερα είναι εκείνες, που χρησιμοποιούν την πληροφορία πιο αποτελεσματικά από τις υπόλοιπες στον αντίστοιχο κλάδο. (1)

Ως αποτέλεσμα την πληροφορικής αυτής επανάστασης, είναι η εμφάνιση νέων τεχνολογιών με απώτερο σκοπό την ομαλή μεταβίβαση από την βιομηχανική στην **Ψηφιακή ή Νέα Οικονομία**, στην οικονομία δηλαδή που στηρίζεται στην

δημιουργία αλλά και στην μετάδοση, όσο το δυνατόν ταχύτερα, πληροφοριών ζωτικής σημασίας για την επιβίωση κάθε οργανισμού ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου. Η πιο σημαντική εξέλιξη προς την κατεύθυνση αυτή, είναι το Διαδίκτυο, η εξάπλωση του οποίου χαρακτήρισε κυρίως την τελευταία δεκαετία του αιώνα που έφυγε. (2)

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια προσπάθεια να αποδοθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η έννοια του Διαδικτύου, τα οφέλη και οι δυσκολίες που προκύπτουν από τη χρήση του, ενώ θα παρουσιαστούν και στοιχεία από έρευνες σχετικά με την παρούσα κατάσταση και τις προοπτικές του Διαδικτύου στην Ελλάδα.

2.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το Διαδίκτυο, μέχρι να φθάσει στο σημερινό σημείο να έχει γίνει καθημερινή πραγματικότητα, πέρασε από πολλά στάδια, τα οποία αξίζει να παρακολουθήσουμε εν συντομία: (3), (4)

- 1957: Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ) ιδρύουν μια υπηρεσία υπαγόμενη στο Υπουργείο Αμύνης με το όνομα Δίκτυο Προηγμένων Ερευνητικών Σχεδίων (Advanced Research Projects Agency, ARPA) η οποία έχει σκοπό να καταστήσει τις ΗΠΑ κυρίαρχη δύναμη στις επιστημονικές και τεχνολογικές εφαρμογές στο χώρο του στρατού.
- 1964: Με τη βοήθεια μιας απλής, χαμηλής ταχύτητας τηλεφωνικής γραμμής δημιουργείται το πρώτο δίκτυο ευρείας περιοχής από τη σύνδεση δύο υπολογιστών, ενός TX-2 που βρισκόταν στο εργαστήριο Λίνκολ του MIT στη Μασαχουσέτη, και ενός Q-32 που βρισκόταν στην Εταιρεία Ανάπτυξης Συστημάτων στην Καλιφόρνια.

- 1968: Το Υπουργείο Αμύνης των ΗΠΑ προσπαθεί να διασυνδέσει όλους του υπολογιστές στους οποίους διεξάγονταν έρευνες στρατιωτικού περιεχομένου στο πλαίσιο του Δικτύου Προηγμένων Ερευνητικών Σχεδίων.
- 1969: Οι Ken Thompson και Dennis Ritchie δημιουργούν στα εργαστήρια της εταιρείας AT και T Bell ένα λειτουργικό σύστημα το οποίο προορίζεται να παίξει τεράστιο ρόλο στην ανάπτυξη των δικτύων. Το όνομα του είναι UNIX και ο ρόλος του σημαντικός και καθοριστικός για την εξέλιξη των δικτύων. Μια νέα εποχή για τη δικτύωση και τις τηλεπικοινωνίες αρχίζει να ανατέλλει.
- 1970: Τέσσερα αμερικάνικα Πανεπιστήμια (του Λος Άντζελες, της Σάντα Μπάρμπαρα, του Στάνφορντ και της Γιούτα) ενώνουν τα υπολογιστικά τους συστήματα. Για πρώτη φορά στην ιστορία της τεχνολογίας, δεδομένα μεταφέρονται μεταξύ των υπολογιστών ενός δικτύου με τη βοήθεια του πρωτοκόλλου Network Control Protocol (NCP).
- 1972: Δημιουργείται το πρώτο πρόγραμμα για ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από την Bolt Baranek και Newman (BBN).
- 1973: Αναπτύσσεται το πρωτόκολλο TCP / IP που επιτρέπει την διασύνδεση και επικοινωνία διαφορετικών δικτύων υπολογιστών. Πρόκειται για το πρωτόκολλο που χρησιμοποιεί και σήμερα το Διαδίκτυο.
- 1974: Καταγραφή για πρώτη φορά του όρου Internet.
- 1977: Τρία δίκτυα (ARPAnet, SATnet, Prnet) συνδέονται μεταξύ τους με τη βοήθεια δορυφόρων, ενώ αναπτύσσεται το πρωτόκολλο Ethernet που καθιστά δυνατή την ανταλλαγή δεδομένων με μεγάλη ταχύτητα.
- 1979: Δημιουργία ενός νέου δικτύου αντίστοιχου με αυτό του ARPAnet, του Cernet (Computer Science Research Network), και ίδρυση της Comuserve

με σκοπό την παροχή υπηρεσιών on – line σε χρήστες απ' όλες τις πολιτείες της Αμερικής.

- 1981: Κυκλοφορεί το βιβλίο επιστημονικής φαντασίας " Ο Νευρομάντης ", στο οποίο αναφέρεται για πρώτη φορά ο όρος " κυβερνοχώρος " (Cyber Space).
- 1983: Το ARPAnet διασπάται στο MILnet, που προορίζεται για τις στρατιωτικές τηλεπικοινωνίες, και στο ARPAnet, στο οποίο συνεχίζει τη δραστηριότητα του στο χώρο της δικτύωσης των ερευνητικών ιδρυμάτων. Η 1^η Ιανουαρίου του 1983 ορίζεται συμβολικά ως η ημερομηνία γέννησης του διαδικτύου.
- 1990: Δημιουργία ενός συστήματος που καθιστά ικανή την εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε αρχεία πληροφορικής. Έναρξη μιας νέας εποχής: WORLD WIDE WEB (WWW).
- 1991: Οι συνδεδεμένοι υπολογιστές στο Διαδίκτυο ξεπερνούν το 1.000.000.
- 1994: Ανάπτυξη πληθώρας ιστοσελίδων και εκρηκτική αύξηση νέων συνδέσεων.
- 1995: Το πλήθος των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e – mails) μόνο στις ΗΠΑ ξεπέρασε αυτό των συμβατικών γραμμάτων (επιστολών). Οι συνδεδεμένοι υπολογιστές είναι πάνω από 6.500.000. Στις πέντε Σεπτεμβρίου η πρώτη ραδιοφωνική μετάδοση μέσω του Διαδικτύου είναι γεγονός. Τα πολυμέσα απειλούν πια να κατακτήσουν και το χώρο του διαδικτύου. Στην Ελλάδα ιδρύεται η Forthnet.
- 1997: Εισαγωγή της Διαδικτυακής (Web) τηλεόρασης.
- 1999: Η κυκλοφορία στο Διαδίκτυο διπλασιάζεται κάθε εκατό ημέρες.

Συνοψίζοντας λοιπόν, η ιστορία του Διαδικτύου ξεκινά την δεκαετία του 1960 σαν ένα μέσο προστασίας των κεντρικών υπολογιστικών συστημάτων των ΗΠΑ στον Ψυχρό Πόλεμο. Ο Αμερικάνικος στρατός είχε ανάγκη από ένα δίκτυο υπολογιστών το οποίο θα επέτρεπε την επικοινωνία μεταξύ τους ακόμη και στην περίπτωση όπου κάποιοι δεν θα ήταν σε λειτουργία. Ένα δίκτυο το οποίο δεν θα είχε ένα και μοναδικό σημείο ελέγχου αλλά αντιθέτως ο κάθε υπολογιστής θα είχε την ίδια ευθύνη για τη διάδοση των δεδομένων. Έτσι, “ γεννήθηκε ” αυτό που σήμερα αποκαλείται: **Διαδίκτυο**.

2.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ-ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Εκείνο που θα πρέπει να επισημανθεί σχετικά με το Διαδίκτυο είναι η έννοια της **διασύνδεσης**. Το νέο μέσο χαρακτηρίζεται πολύ επιτυχημένα ως ένα “ δίκτυο δικτύων “. Αποτελείται από ένα σύνολο υπολογιστών οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους, δημιουργώντας ένα σύνολο δικτύων, δηλαδή έναν αριθμό κόμβων που βρίσκονται σε όλο τα πλάτη και τα μήκη του κόσμου και είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Το Διαδίκτυο δεν ανήκει, ούτε διοικείται από κάποιον οργανισμό, αλλά αποτελεί μια παγκόσμια κοινωνία χρηστών οι οποίοι επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες. Το Διαδίκτυο έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε και σε περίπτωση που κάποιο κομμάτι του δικτύου (δηλαδή κάποιος υπολογιστής συνδεδεμένος σε αυτό) διακόψει για οποιοδήποτε λόγο την λειτουργία του, να παραμένει διαθέσιμο. Οι υπολογιστές που είναι συνδεδεμένοι σε αυτό επικοινωνούν χρησιμοποιώντας ένα κοινό, καθιερωμένο πρωτόκολλο. Αυτό είναι μάλιστα που κάνει δυνατή τη συμμετοχή διαφορετικών υπολογιστικών συστημάτων (IBM, PC, APPLE, Παιχνιδομηχανές νέας γενιάς

κ.α.). Τα μεταφερόμενα δεδομένα μπορεί να είναι γραφικά, κείμενο, βίντεο, μουσικά αρχεία, καθώς και συνδυασμοί αυτών. (5)

Τα κυριότερα εργαλεία του Διαδικτύου είναι τα εξής: (6)

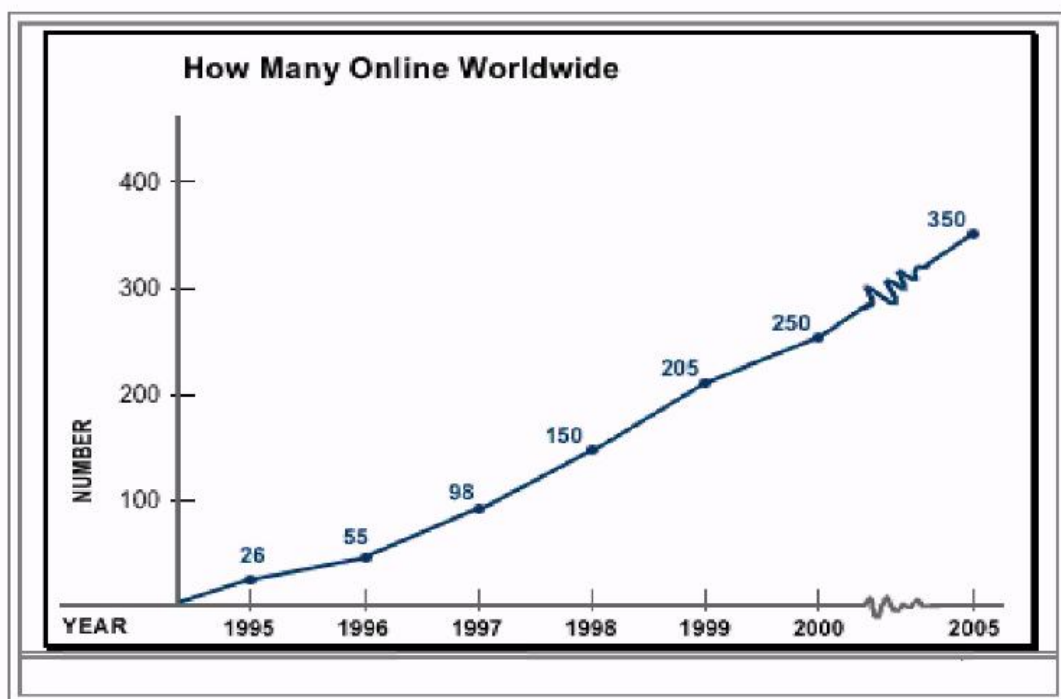
- Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο (Electronic Mail): Η λειτουργία του είναι ακριβώς η ίδια με το συμβατικό και γνωστό σε όλους, ταχυδρομείο. Κάθε χρήστης έχει μία ηλεκτρονική διεύθυνση, στην οποία αποστέλλονται τα αντίστοιχα μηνύματα. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι η δυνατότητα που παρέχει για μεταφορά κειμένου, εικόνας, ήχου ή ακόμη και πολυμέσου (Multimedia, συνδυασμός δηλαδή εικόνας και ήχου) σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστο κόστος.
- Πρωτόκολλο Μεταφοράς Αρχείων (File Transfer Protocol, FTP): Με το εν' λόγω πρωτόκολλο επικοινωνίας είναι δυνατή η μεταφορά αρχείων από έναν υπολογιστή σε άλλον μέσω του Διαδικτύου.
- News groups: Επικοινωνία κατά ομάδες, ανάλογα με τα κοινά τους ενδιαφέροντα. Επιτρέπουν σε χρήστες να αποστέλλουν μηνύματα προς ομάδες ενδιαφερομένων και όλα αυτά τα μηνύματα ομαδοποιούνται κατάλληλα.
- Δωμάτια Ομιλιών / Συζητήσεων (Chat Rooms): Πρόκειται για ζωντανές συζητήσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων των οποίων οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές είναι συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο την ίδια χρονική στιγμή.
- Telnet: Το telnet είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες του Διαδικτύου που επιτρέπει σε κάποιο χρήστη που δουλεύει σε έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή να έχει πρόσβαση και σε έναν άλλο, ανεξαρτήτως απόστασης, αρκεί μόνο να είναι συνδεδεμένοι και οι δύο στο Διαδίκτυο.

- World Wide Web (WWW): Είναι η εφαρμογή που έχει δημιουργήσει τη τεράστια έκρηξη στη χρήση του Διαδικτύου. Επιτρέπει την παρουσίαση πληροφοριών κάθε είδους και περιεχομένου σε όλους τους υπόλοιπους χρήστες του δικτύου. Πρόκειται για ένα περιβάλλον το οποίο επιτρέπει των συνύπαρξη εικόνας, ήχου και κειμένου. Παρακάτω, στην εικόνα 2.1, παρουσιάζεται η ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου Πειραιώς:



Εικόνα 2.1: Η ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου Πειραιώς στη διεύθυνση www.unipi.gr

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι ποτέ ως τώρα μια τεχνολογία δεν έχει εξαπλωθεί τόσο γρήγορα. Πληροφοριακά αναφέρεται ότι το ραδιόφωνο χρειάστηκε 60 χρόνια για να προσεγγίσει εξήντα εκατομμύρια άτομα ενώ η τηλεόραση χρειάστηκε 15 χρόνια για να προσεγγίσει τον ίδιο αριθμό. Το Διαδίκτυο αντιθέτως χρειάστηκε, λιγότερο από μία πενταετία για την προσέγγιση του ίδιου σε μέγεθος κοινού. Το εκπληκτικό όμως είναι ο ρυθμός με τον οποίο επεκτείνεται. Σύμφωνα με την Nua Internet Research, δεν παρατηρείται μείωση στον ρυθμό αύξησης του αριθμού χρηστών. Αυτό μπορεί να παρατηρηθεί από το διάγραμμα 2.1:



Διάγραμμα 2.1:Αριθμός χρηστών στο Διαδίκτυο και προβολικές τάσεις

Πηγή: Nua, Internet Surveys

2.4 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

“Ένα σημαντικό φαινόμενο που προέκυψε μέσω της ραγδαίας εξάπλωσης της χρήσης του Διαδικτύου από τις επιχειρήσεις είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e – commerce). Γενικά το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν είναι τίποτε άλλο από μια διαδικασία που μας επιτρέπει να αγοράζουμε και να πουλάμε ή να ανταλλάσσουμε διάφορα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορίες μέσα από δίκτυα υπολογιστών και πιο συγκεκριμένα μέσω του Διαδικτύου. (7)

Η πλατφόρμα για την πραγματοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η ηλεκτρονική αγορά (Electronic Marketplace). Σε αντίθεση με την παραδοσιακή αγορά, η ηλεκτρονική έχει μεταβάλλει την παραδοσιακή συναλλαγή μεταξύ φυσικού πωλητή και φυσικού αγοραστή. Στην πραγματικότητα, καθετί που περιλαμβάνει αυτό το νέο είδος συναλλαγής είναι διαφορετικό από την παραδοσιακή αγορά: (8)

- Το περιεχόμενο της συναλλαγής είναι διαφορετικό και επικεντρώνεται κυρίως σε πληροφορίες για τα προϊόντα.
- Ο τρόπος πραγματοποίησης της συναλλαγής είναι διαφορετικός (ηλεκτρονική μορφή)
- Η υποδομή που επιτρέπει την πραγματοποίηση της συναλλαγής είναι διαφορετική, καθώς χρησιμοποιούνται υπολογιστές και ηλεκτρονικές γραμμές επικοινωνίας.

Η συναλλαγή στην ηλεκτρονική αγορά επιτρέπει χαμηλότερο κόστος, μεγαλύτερη άνεση και καλύτερη πρόσβαση, με αποτέλεσμα την ριζική μεταβολή της παραδοσιακής αγοράς. Σε μια ηλεκτρονική αγορά που καθορίζεται από τις πληροφορίες, οι πελάτες μαθαίνουν για τα προϊόντα , τα αγοράζουν και τα παραλαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο. Ακόμη και η αφοσίωση των πελατών έχει μεταβληθεί: Σε ένα κόσμο, όπου οι βασικοί τρόποι διαφοροποίησης που

ισχύουν στην παραδοσιακή αγορά, δεν έχουν καμία σημασία – όπου το περιεχόμενο δεν αποτελεί απαραίτητα ένα προϊόν και όπου η διανομή δε σημαίνει απαραίτητα φυσική τοποθεσία – η αξία μιας επωνυμίας μπορεί γρήγορα να χαθεί: Το προϊόν γίνεται τοποθεσία γίνεται προβολή (Product becomes Place becomes Promotion).

Επιπλέον, στην ηλεκτρονική αγορά μειώνεται σημαντικά το κόστος αναζήτησης πληροφοριών από τους πελάτες για τις τιμές και τις προσφορές προϊόντων που είναι διαθέσιμα στην αγορά, ενώ παράλληλα, δημιουργώντας περισσότερο ενημερωμένους πελάτες και μειώνοντας σημαντικά το κόστος χρησιμοποίησης ενδιάμεσων, η ηλεκτρονική αγορά αυξάνει την αποτελεσματικότητα των ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών . (9)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ανάλογα με τον τύπο των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε: (10)

- Επιχείρηση προς επιχείρηση (Business to Business, B2B): Πρόκειται για συναλλαγές που πραγματοποιούνται ανάμεσα στις διάφορες εταιρείες. Για παράδειγμα η αγορά ηλεκτρονικού υπολογιστή από μια εταιρεία λογιστών.
- Επιχείρηση προς καταναλωτή (Business to Consumer, B2C): Περιλαμβάνει τις συναλλαγές εκείνες που συμβαίνουν ανάμεσα στους λιανοπωλητές και τους πελάτες. Για παράδειγμα η αγορά ενός βιβλίου ή δίσκου από το Διαδίκτυο. Η εν λόγω κατηγορία περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους δραστηριότητες εκ μέρους των επιχειρήσεων: (11)
 - Διαφήμιση Προϊόντων και Υπηρεσιών: Επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο ως ένα εναλλακτικό μέσο διαφήμισης και προβολής της επιχείρησης.

- Παροχή Πληροφοριών και Υπηρεσιών: Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για τη παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών στους χρήστες. Βασικό χαρακτηριστικό των εφαρμογών αυτών είναι τόσο η ποιοτική, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση όσο και η ύπαρξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (μηχανισμοί αναζήτησης, on-line επικοινωνία με την επιχείρηση, κ.τ.λ.).
- Εμπορικές Συναλλαγές: Εδώ αναφέρονται εφαρμογές που αφορούν την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. βιβλία, ταξίδια, προϊόντα, κ.τ.λ.). Σχετική είναι η εικόνα 2.2:



Εικόνα 2.2: Η ιστοσελίδα του ηλεκτρονικού καταστήματος e-shop.gr στη διεύθυνση www.e-shop.gr

- Καταναλωτή προς καταναλωτή (Consumer To Consumer, C2C): Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι συναλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ καταναλωτών. Για παράδειγμα η πώληση μιας μεταχειρισμένης συσκευής από έναν καταναλωτή σε έναν άλλο.
- Καταναλωτή προς Επιχείρηση (Consumer To Business, C2B): Συναλλαγές μεταξύ μεμονωμένων καταναλωτών και εταιρειών. Για παράδειγμα η πώληση μιας μεταχειρισμένης παιχνιδομηχανής από έναν καταναλωτή σε μια επιχείρηση που πουλάει παιχνιδομηχανές.
- Μη Επιχειρηματικές Ηλεκτρονικές Συναλλαγές (Non Business EC): Εδώ εντάσσονται όλες εκείνες οι συναλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ μη κερδοσκοπικών εταιρειών όπως τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, οι θρησκευτικές οργανώσεις και άλλα. Οι συναλλαγές γίνονται με σκοπό να μειωθούν τα έξοδα και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες.
- Intrabusiness (organizational) EC : Πρόκειται για όλες εκείνες τις ενδοεπιχειρηματικές διαδικασίες που αφορούν στην ανταλλαγή προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών και χρειάζονται για τη καλή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Κλείνοντας την υποενότητα για το ηλεκτρονικό εμπόριο, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Evans και Wurster (12) μια νέα εποχή όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο και τη απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκ μέρους των επιχειρήσεων αρχίζει να ανατέλλει. Πιο συγκεκριμένα η επιτυχία για την απόκτηση ή μη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα εξαρτηθεί από τις εξής διαστάσεις:

- Πρόσβαση / Κάλυψη (Reach): Πόσους πελάτες μπορεί μια εταιρεία να προσεγγίσει ή πόσα προϊόντα μπορεί να προσφέρει.
- Δεσμός / Σύνδεση (Affiliation): Για ποιους πελάτες τα ενδιαφέροντα/ συμφέροντα ικανοποιούνται από την επιχείρηση.
- Αφθονία (Richness): Εύρος και λεπτομέρεια πληροφοριών που μπορεί η επιχείρηση να δώσει στον πελάτη (σχετικά με τα προϊόντα) καθώς και εύρος και λεπτομέρεια πληροφοριών που μπορεί να συλλέξει για τον πελάτη.

Έτσι λοιπόν, εκείνος ο οργανισμός που συνδυάζει με επιτυχία τις τρεις παραπάνω διαστάσεις, έχει, πάντα σύμφωνα με τους Evans και Wurster, το σχετικό προβάδισμα στην διαρκή “ μάχη ” για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Στα πλαίσια της κατανόησης του Διαδικτύου ως πολύτιμου εργαλείου για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς κρίνεται σκόπιμο να μελετηθούν διεξοδικά οι ευκαιρίες που προσφέρει καθώς και τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή του. Από μια σταχυολόγηση από τη διεθνή και μη βιβλιογραφία προκύπτουν τα παρακάτω οφέλη και μειονεκτήματα, όπου σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να θεωρηθούν πλήρη και εξαντλητικά:

2.5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο παρέχει νέες ευκαιρίες και χρήσιμα εργαλεία, σημαντικότερο εκ των οποίων όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι η ηλεκτρονική αλληλογραφία η οποία συνδυάζει την ταχύτητα του τηλεφώνου με την ακρίβεια και τη σταθερότητα του γραπτού λόγου. Η χρήση της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας μπορεί να επεκταθεί στην παροχή ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) μεταξύ των επιχειρήσεων, κάτι το οποίο, σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος που φέρει, συμβάλλει στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των παραγγελιών και στην αύξηση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων που τη χρησιμοποιούν. (13)

Το Διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως φθηνό μέσο μάρκετινγκ προς ένα ευρύ κοινό. Με τη βοήθεια των ιστοσελίδων, μια επιχείρηση μπορεί να παρέχει υποστήριξη για τα προϊόντα της και παγκόσμια πρόσβαση στις υπηρεσίες. Παράλληλα, το Διαδίκτυο παρέχει και δυνατότητες πραγματοποίησης συναλλαγών. (14)

Ακόμη, το Διαδίκτυο προσφέρει τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα μεγάλο εύρος βάσεων δεδομένων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πληροφόρηση για τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών στην αγορά, καθώς και για έγκαιρη πληροφόρηση για τις νέες επιχειρηματικές τάσεις και αγορές. Το Διαδίκτυο παρέχει γρήγορη και φθηνή πρόσβαση σε μια βιβλιοθήκη εξειδικευμένων πληροφοριών, χρήσιμων για την ανάπτυξη προϊόντων και το μάρκετινγκ. (15)

Για τις μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια εξειδικευμένη αγορά (niche), το Διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσουν και να εξυπηρετήσουν πολύ μικρά και εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς, αποκτώντας παγκόσμια

πρόσβαση σε πελάτες με βάση τα κοινά ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις που παρουσιάζουν όταν χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο. (16)

Επιπλέον, το Διαδίκτυο δίνει στις εταιρίες τη δυνατότητα δημιουργίας on-line κοινοτήτων στις οποίες πελάτες με κοινά ενδιαφέροντα επικοινωνούν μεταξύ τους ή με τις ίδιες τις εταιρίες. Η τακτική αυτή παρέχει το πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης στις επιχειρήσεις που σπεύδουν να την υιοθετήσουν, εμποδίζοντας έτσι τους ανταγωνιστές τους να προσελκύσουν πελάτες αυτών των εταιρειών. (17)

2.5.2 ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΩΣ ΜΕΣΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το Διαδίκτυο αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο και σημαντικό μέσο για το μάρκετινγκ των εταιρειών. Για να κατανοηθούν καλύτερα οι δυνατότητες που προσφέρει και η ωφελιμότητα της εφαρμογής του, είναι απαραίτητη η εξέταση του, ως προς συγκεκριμένα κριτήρια που αφορούν οποιοδήποτε μέσο μάρκετινγκ, πάντα σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις: (18)

- ✓ Κάλυψη : Το Διαδίκτυο, ως μέσο, έχει πετύχει σε μικρό χρονικό διάστημα μεγάλη κάλυψη και σύντομα θα ξεπεράσει οποιοδήποτε άλλο μέσο (όπως η τηλεόραση) ως προς την δυνατότητα κάλυψης.
- ✓ Ικανότητα στόχευσης: Η επιλογή του κοινού – στόχου με ακρίβεια αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό έργο για κάθε μαρκετέρ. Τόσο το δίκτυο όσο και η σχετική προς αυτό τεχνολογία της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας παρέχουν μεγάλες δυνατότητες επιλογής των κατάλληλων στόχων τόσο στις καταναλωτικές όσο και στις βιομηχανικές αγορές, με ακρίβεια μεγαλύτερη

από πολλά παραδοσιακά μέσα όπως είναι η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και οι εφημερίδες, μικρότερη όμως από μέσα όπως η προσωπική αλληλογραφία, το τηλεμάρκετινγκ και οι προσωπικές πωλήσεις. Εντούτοις, πιθανές μελλοντικές εξελίξεις όπως η ανάπτυξη πολιτικής και κανόνων προστασίας δεδομένων, η ανάπτυξη βάσεων δεδομένων με δημογραφικές, ψυχογραφικές, αγοραστικές και άλλες πληροφορίες συμπεριφοράς των χρηστών του δικτύου και ο συνδυασμός τους με τις ήδη τεράστιες διαθέσιμες πηγές πληροφόρησης στον μη ψηφιακό χώρο, καθώς και η ωρίμανση των τεχνολογιών διαδραστικότητας (Interactive) δημιουργίας προφίλ καταναλωτών και μαζικής εξειδίκευσης (mass customization), μπορούν να μετατρέψουν το Διαδίκτυο ως το μέσο μάρκετινγκ με τη μεγαλύτερη δυνατότητα στόχευσης.

- ✓ Διαδραστικότητα (Interactivity): Αναφέρεται στη δυνατότητα του πελάτη να δρα σε πραγματικό χρόνο, κατά την παραμονή του σε μια ιστοσελίδα, για να αυτοπαρουσιαστεί, να δηλώσει τα ενδιαφέροντά του και την πιθανή ετοιμότητα του να προχωρήσει σε αγορά, να ασκήσει κριτική ή να παραπονεθεί. Το δίκτυο και η ηλεκτρονική αλληλογραφία προσφέρουν μεγάλη διαδραστικότητα, συγκρίσιμη με τις προσωπικές πωλήσεις και με πολύ μικρότερο κόστος ανά επαφή. Σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ευκολία μάθησης της λειτουργίας του και χρήσης του από τους καταναλωτές, το Διαδίκτυο έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί στο δραστικότερο μέσο, ξεπερνώντας ακόμη και τις τηλε – πωλήσεις.
- ✓ Δυνατότητα μετακίνησης από το στάδιο της ενημέρωσης (awareness) στο στάδιο της δράσης (action): Σε αντίθεση με τα περισσότερα μέσα μάρκετινγκ, το Διαδίκτυο βοηθά στην εύκολη μετακίνηση του πελάτη από το

στάδιο της ενημέρωσης στο στάδιο της τελικής αγοράς, καθώς ολόκληρος ο κύκλος που οδηγεί στην τελική δράση μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση του ίδιου μέσου (Διαδίκτυο), μειώνοντας σημαντικά τη χρονική καθυστέρηση.

- ✓ Συνεισφορά στη γνώση: Η διαδικασία μάρκετινγκ πρέπει να λειτουργεί ως ένα σύστημα δημιουργίας γνώσεων. Παράδειγμα αποτελεί η χρήση των βάσεων δεδομένων και η αναθεώρηση / ενημέρωση τους, που βοηθά τα στελέχη να αξιολογήσουν την πραγματική απόδοση ενός προγράμματος μάρκετινγκ. Οι βασικότερες πηγές γνώσεων για την αγορά, όπως είναι η απευθείας αλληλογραφία και οι προσωπικές πωλήσεις, είναι διαδικασίες με μεγάλο κόστος. Σε αντίθεση , το Διαδίκτυο προσφέρει, με ελάχιστο κόστος, δυνατότητες πληροφόρησης που αφορούν αγοραστική συμπεριφορά, προτιμήσεις και δημιουργία προφίλ χρηστών, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για έρευνα αγοράς και πελατών.
- ✓ Αμεσότητα και σχετικότητα: Μεγάλο πλεονέκτημα του Διαδικτύου στον τομέα των πληροφοριών που δίδονται στον παραλήπτη των μηνυμάτων μάρκετινγκ είναι όχι μόνο η έγκαιρη πληροφόρηση, αλλά και η παροχή πληροφοριών που σχετίζονται άμεσα με ενδιαφέροντα και τη δράση του πελάτη όπως αυτή καταγράφεται κατά τη διάρκεια της πλοήγησης του στο Διαδίκτυο.
- ✓ Ποικιλία ειδών προγραμμάτων: Το Διαδίκτυο διαθέτει τη μοναδική ικανότητα να λειτουργεί ως πλατφόρμα για μια ποικιλία προγραμμάτων, όπως είναι για παράδειγμα η διαφήμιση ενημέρωσης, η αποστολή προσωπικής αλληλογραφίας, η ικανοποίηση παράλληλων απαιτήσεων και η πραγματοποίηση σεμιναρίων ή εκστρατείες δημοσίων σχέσεων.

✓ Παροχή κατάλληλων πληροφοριών: Το Διαδίκτυο παρέχει στους χρήστες τη μοναδική δυνατότητα της πρόσβασης σε κυριολεκτικά απεριόριστες πηγές πληροφόρησης, δίνοντας στον τελικό χρήστη την ευκαιρία να κατευθύνει εύκολα την αναζήτηση του προς περισσότερο λεπτομερείς πληροφορίες. (19)

✓ Τέλος, το Διαδίκτυο όχι μόνο επιτρέπει τη συνεχή συνδιαλλαγή με τον πελάτη (με αποτέλεσμα την αύξηση των οφελών της αφοσίωσης για τον πελάτη και τη μείωση του κόστους διατήρησης του πελάτη από τον μάρκετερ), αλλά ταυτόχρονα έχει τη δυνατότητα να μειώσει σημαντικά το κόστος απόκτησης του πελάτη, ιδιαίτερα για προϊόντα τα οποία ουσιαστικά μπορούν να δοκιμαστούν από τους πελάτες στο δίκτυο με εικονική προσομοίωση της πραγματικής κατάστασης, για παράδειγμα μουσικά δισκάκια (CD). (20)

Είναι ήδη προφανές ότι το Διαδίκτυο έχει μεγάλη δύναμη, αλλά η αδυναμία κατανόησης της διαφοράς μεταξύ της παραδοσιακής αγοράς και της ηλεκτρονικής μπορεί να προκαλέσει περισσότερη ζημιά από την αναμενόμενη. Το Διαδίκτυο, στην πραγματικότητα, απαιτεί πλήρη κατανόηση της θεωρίας και της πρακτικής που αφορά την παραδοσιακή αγορά, ώστε να κατανοηθεί και να διοικηθεί καλύτερα η ηλεκτρονική αγορά. Και δεν είναι μόνο η λειτουργία του μάρκετινγκ που μεταβάλλεται από το Διαδίκτυο, αλλά και: (21)

- Οι επιχειρησιακές δομές και δυνατότητες (επιχειρησιακές ομάδες, εικονικοί οργανισμοί , κτλ).
- Τα απαιτούμενα προσόντα και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και

- Η οικονομική διοίκηση της επιχείρησης που μεταβάλλεται ως συνέπεια της εισόδου των επιχειρήσεων στην ηλεκτρονική αγορά όπου το κόστος καθορίζεται με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία του πελάτη.

2.5.3 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΦΥΣΙΚΟ ΣΤΟ ΕΙΚΟΝΙΚΟ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε λόγος για την (φυσική) αλυσίδα αξίας, το σύνολο δηλαδή των δραστηριοτήτων που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να φέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, μέσω του Διαδικτύου δημιουργείται μια εικονική αλυσίδα αξίας. Οι σημερινές επιχειρήσεις πραγματοποιούν μια σταδιακή μετάβαση στην εικονική αλυσίδα αξίας, με συνήθη αφετηρία τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για επικοινωνία με τους υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες και με τους προμηθευτές, επιτυγχάνοντας βελτίωση της επικοινωνίας και μείωση των απαιτούμενων φυσικών επαφών. (22)

Επιπλέον, μέσω της εικονικής αλυσίδας, οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που συλλέγουν, κατά τη διάρκεια των διαδικασιών που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, για να δημιουργήσουν νέα αξία για τους πελάτες τους, προσφέροντας έτσι νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην ηλεκτρονική αγορά. Αυτό προϋποθέτει μια αλληλουχία διαδικασιών που περιλαμβάνουν τη συλλογή, οργάνωση, επιλογή, σύνθεση και διανομή πληροφοριών σε όλα τα στάδια της εικονικής αλυσίδας αξίας. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται ένα πλέγμα αξίας (value matrix) που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις επιθυμίες των πελατών τους αποτελεσματικότερα και να τις ικανοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό, είτε

βελτιώνοντας τις υπάρχουσες προσφορές τους (πχ. βάσει ανατροφοδότησης για τα προϊόντα τους από τους πελάτες) είτε δημιουργώντας νέες. (23)

2.5.4 ΚΑΙΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Η εμφάνιση αυτής της ταχύτητας αναπτυσσόμενης μορφής μαζικής επικοινωνίας συνοδεύεται παράλληλα και από αρκετά προβλήματα: (24)

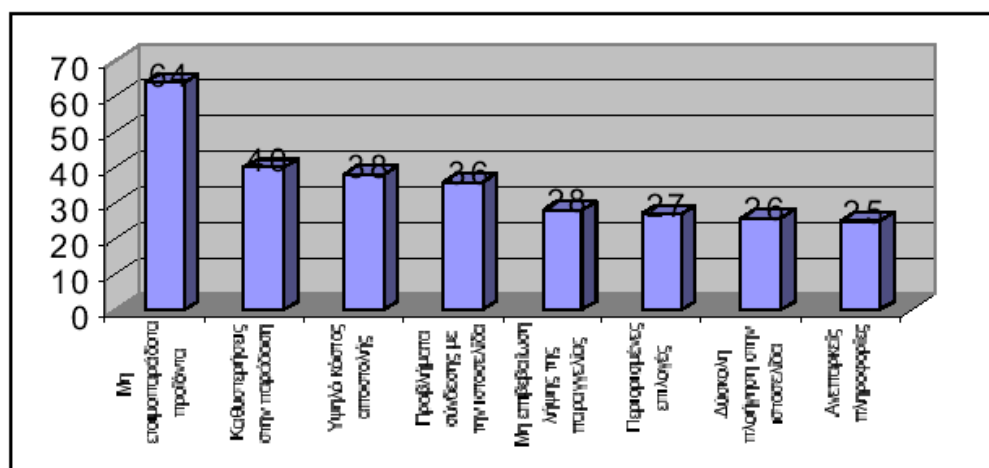
- ✓ Περιορισμένη δυναμικότητα του υπολογιστή: Η μορφή πολλών ιστοσελίδων του Διαδικτύου είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, αφού περιέχουν πολυμέσα όπως γραφικά υψηλής ποιότητας, κίνηση και ήχο. Από την άλλη πλευρά, οι προσωπικοί υπολογιστές έχουν ακόμη πολλές αδυναμίες ως οχήματα πολυμέσων, κάτι το οποίο, σε συνδυασμό με το ανεπαρκές εύρος συχνοτήτων πρόσβασης, δημιουργούν υστέρηση του Διαδικτυακού μάρκετινγκ σε σχέση με τα παραδοσιακά μέσα, καθώς δυσχεραίνεται η πρόσβαση των χρηστών σε αρκετές ιστοσελίδες.
- ✓ Ενδιαφέρον πελάτη: Ένα ακόμα βασικό πρόβλημα του Διαδικτύου είναι ότι τα μέσα διαφήμισης που διαθέτει, ενώ είναι ιδιαίτερα ελκυστικά, είναι πολύ πιο αδύναμα στο να τραβήξουν και να διατηρήσουν αμείωτη την προσοχή του θεατή σε σχέση με τις διαφημίσεις σε μέσα όπως είναι η τηλεόραση και το ραδιόφωνο.
- ✓ Έλεγχος εμπειρίας χρήστη: Βασικό χαρακτηριστικό του Διαδικτύου είναι ότι η δύναμη βρίσκεται στο χρήστη: το κοινό είναι επιλεκτικό και αποφασίζει ποιες ιστοσελίδες θα επισκεφθεί, ενώ μπορεί οποιαδήποτε χρονική στιγμή να επισκεφθεί ανταγωνιστικές ιστοσελίδες. Επιπρόσθετα, ο χρήστης, κατά τη

διάρκεια της επικοινωνίας έχει τη δυνατότητα να εγκαταλείψει οποιαδήποτε στιγμή εκείνος επιθυμεί.

- ✓ Σχέσεις με τους καταναλωτές: Καθώς οι πελάτες μιας επιχείρησης θα έρχονται σε επαφή κυρίως με απρόσωπα μηχανήματα δεν θα υπάρχει η δυνατότητα για προώθηση και άλλων προϊόντων της εταιρείας αλλά ούτε και για πρόσωπο – με – πρόσωπο παρατήρηση της συμπεριφοράς και των αναγκών του πελάτη. (25)
- ✓ Ιδιωτική ζωή και ασφάλεια ηλεκτρονικών συναλλαγών: Μερικοί καταναλωτές μπορεί να μην επιθυμούν να δώσουν όλες αυτές τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την εξατομίκευση των προϊόντων και υπηρεσιών και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων (δημογραφικά στοιχεία, αγοραστική συμπεριφορά, κ.α), ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχει και το θέμα της ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Κάθε περιήγηση / πλοήγηση στον κυβερνοχώρο (cyberspace) εμπεριέχει (σε υψηλό βαθμό) την πιθανότητα παραπλάνησης, ψευδούς πληροφόρησης και ψηφιακής πλαστογραφίας. Η δυνατότητα εύκολης απόκρυψης της πραγματικής ταυτότητας κάποιου, ενισχύει μια τέτοια παράνομη συμπεριφορά στο Διαδίκτυο. Παρά τις εξελίξεις στην τεχνολογία των υπολογιστών καθίσταται όλο και πιο δύσκολη η αποκάλυψη των ενόχων. (26) Στα παραπάνω, συντείνει σε μεγάλο βαθμό και η σαφής έλλειψη ξεκάθαρα και ανεπτυγμένου νομικού πλαισίου. Πλαισίου δηλαδή που να διέπει τη λειτουργία του Διαδικτύου προκειμένου να διασφαλιστούν οι παρεχόμενες πληροφορίες, η ιδιωτικότητα των συναλλαγών και η σαφής προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, αλλά και των εμπορικών σημάτων ώστε να αποτραπεί η απάτη και η διαφθορά. (27) Είναι

φανερó ότι καθώς η υιοθέτηση της τεχνολογίας του Διαδικτύου γίνεται ολοένα και πιο έντονη, είναι απαραίτητη η δημιουργία υποδομής που θα διασφαλίζει την πιστότητα των πληροφοριών, την ασφάλεια των συναλλαγών αλλά και την αυθεντικότητα της ταυτότητας συναλασσόμενων μερών.

Σύμφωνα με μελέτη ανεξάρτητων εμπορικών ιστοσελίδων, τα κυριότερα παράπονα πελατών απεικονίζονται στο διάγραμμα 2.2: (28)



Διάγραμμα 2.2: Τα κυριότερα προβλήματα του Διαδικτύου

Πηγή: E-Market, τεύχος 6, Ιούνιος 2000

Όπως φαίνεται τα κυριότερα από αυτά είναι η μη διαθεσιμότητα των προϊόντων που παραγγέλλονται, η καθυστέρηση στην παράδοση και το κόστος αποστολής.

Συνοπτικά, το Διαδίκτυο προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, ώστε να μην υφίσταται πλέον (τουλάχιστον σε υψηλό βαθμό) διαφωνία σχετικά με το αν μια επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει παρουσία σε αυτό, αλλά με το πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να το πραγματοποιήσει (με την ανάπτυξη τουλάχιστον ιστοσελίδας). (29) Παρόλα αυτά, το Διαδίκτυο παρουσιάζει κάποια προβλήματα ως κανάλι μάρκετινγκ, τα οποία

αφορούν το μέγεθος και τη σύσταση του κοινού, την κουλτούρα του Διαδικτύου, τους περιορισμούς της τεχνολογίας, νομοθετικά και ηθικά ζητήματα, καθώς και την ασφάλεια των συναλλαγών, η επίλυση των οποίων θα συμβάλλει στην εδραίωση του Διαδικτύου παγκοσμίως ως κερδοφόρο μέσο. (30)

2.6 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ

Σύμφωνα με την αμερικάνικη εταιρεία Computer Economics (2000), που δραστηριοποιείται στο χώρο της έρευνας και παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε εταιρίες για ζητήματα που άπτονται του Διαδικτύου και της τεχνολογίας οι τάσεις που θα επηρεάσουν την πορεία του Διαδικτύου στα επόμενα 5 χρόνια θα είναι οι ακόλουθες:

- Γλωσσική και πολιτισμική ποικιλία: Η χρήση του Διαδικτύου θα αυξηθεί παγκοσμίως τα επόμενα χρόνια και θα αυξηθούν οι χρήστες του από χώρες πλέον των αγγλοσαξονικών, που είναι οι κύριοι και ο μεγάλος όγκος των χρηστών σήμερα. Αυτό συνεπάγεται ότι θα το χρησιμοποιούν άνθρωποι από πολλές διαφορετικές χώρες με διαφορετική κουλτούρα και γλώσσα, καθώς και άνθρωποι από διάφορες κοινωνικές τάξεις και μορφωτικό επίπεδο. Θα γίνει λοιπόν ένα πιο μαζικό μέσο επικοινωνίας από ότι σήμερα που σε μεγάλο βαθμό οι χρήστες έχουν κάποια συγκεκριμένα κοινωνικά χαρακτηριστικά (νέοι, μορφωμένοι κ.τ.λ.). Αυτό σημαίνει ότι οι σχεδιαστές των ιστοσελίδων και δικτυακών τόπων θα πρέπει να προσπαθήσουν να κάνουν πιο προσιτή τη χρήση του δικτυακού τόπου που σχεδιάζουν

λαμβάνοντας υπόψη του την πολυεθνικότητα των χρηστών, τη διαφορετική γλώσσα, τις διαφορετικές ικανότητες και το μορφωτικό επίπεδο μιας ποιο πλατιάς μάζας ανθρώπων από ότι σήμερα.

- Προστασία των προσωπικών δεδομένων: Λόγο της άναρχης δόμησης του Διαδικτύου μέχρι σήμερα υπάρχει δυσκολία να προστατευθούν τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα των χρηστών, τα οποία συχνά αποτελούν αντικείμενο αγοροπωλησίας. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των χρηστών αποτελεί ήδη ένα φλέγον ζήτημα, το οποίο θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη οι σχεδιαστές των ιστοσελίδων και των δικτυακών τόπων, οι παροχής υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου και οι εταιρείες του Διαδικτύου, ώστε να αναπτύξουν το κατάλληλο λογισμικό για να αποφευχθούν τέτοιου είδους προβλήματα στο μέλλον.
- Νόμοι: Συχνά η παγκόσμια φύση του Διαδικτύου έρχεται σε σύγκρουση με τους τοπικούς νόμους που ισχύουν σε κάθε κράτος. Οι εταιρείες του Διαδικτύου συχνά δεν γνωρίζουν καν τους περιορισμούς στους οποίους υπόκεινται αναφορικά με την εμπορία προϊόντων σε κάθε χώρα. Έτσι τώρα θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αναγνώρισης και συμμόρφωσης με τους εκάστοτε νόμους, ώστε να αποφευχθεί μια ακούσια παραβίασή τους.
- Ηλεκτρονικό εμπόριο και εφορία: Όσο αυξάνεται ο όγκος των πωλήσεων που γίνεται μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου, οι εκάστοτε τοπικές κυβερνήσεις θα ζητήσουν το φόρο που θα πρέπει λάβουν από τις εκάστοτε πωλήσεις που γίνονται στη χώρα τους. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες του Διαδικτύου θα πρέπει να αναπτύξουν ένα τμήμα απόδοσης των χρημάτων που αντιστοιχούν στις εκάστοτε κυβερνήσεις.

- Πόλεμος πληροφοριών και οικονομική τρομοκρατία: Πολύ συχνά στρατιωτικοί, βιομηχανικοί και εμπορικοί διαδικτυακοί τόποι, αποτελούν αντικείμενο μεμονωμένων επιθέσεων από ιδιώτες (Hackers). Παρότι όλοι προσπαθούν να προστατέψουν το δυνατόν καλύτερα την ιστοσελίδα τους, η πράξη μας έχει αποδείξει ότι συχνά υπάρχουν προβλήματα ασφάλειας, κάτι που μελλοντικά θα πρέπει να επιλυθεί, ώστε να είναι περισσότερο ασφαλείς οι συναλλαγές στο Διαδίκτυο.
- Διαδίκτυο και εγκληματικότητα: Η χρήση του Διαδικτύου για εγκληματικές ενέργειες είναι μια φυσική εξέλιξη της εγκληματικής συμπεριφοράς. Σε όλο τον κόσμο οι εκπρόσωποι του νόμου αναζητούν τρόπους να ανακόψουν αυτή την εγκληματικότητα και να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο σαν υποβοηθητικό εργαλείο για την αντιμετώπιση του εγκλήματος. Γι' αυτό θα χρειαστούν τη βοήθεια εξειδικευμένων ανθρώπων στο Διαδίκτυο.
- Μάχη για την επιβίωση στην πληθώρα των εταιρειών στο Διαδίκτυο: Ο πληθυσμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο δίκτυο διαρκώς αυξάνεται όπως και ο ανταγωνισμός σε όλες τις επιμέρους αγορές. Οι εταιρείες του Διαδικτύου θα αναγκαστούν να αναζητήσουν και να δημιουργήσουν συνεχώς περισσότερο μοναδικές και αξιοπρόσεκτες ιστοσελίδες, εφαρμογές και υπηρεσίες. Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας ερευνών Jupiter Media Metrix, οι "κολοσσοί" του κυβερνοχώρου κατακτούν συνεχώς υψηλότερο μερίδιο στις προτιμήσεις των χρηστών του Διαδικτύου. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την έρευνα, μόνο τέσσερις εταιρείες ελέγχουν πάνω από το 50% του χρόνου, του οποίου "αναλώνουν" στο Διαδίκτυο οι χρήστες. Αυτές είναι η America on Line με μια επίδοση γύρω στο 32%, η Microsoft Sites με 7,5%, η Yahoo! με 7,2% και η Napster με

3,6%. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα υπάρχει μια τάση μεγαλύτερης ενοποίησης και συγκέντρωσης στο άμεσο μέλλον. Αναμένεται μελλοντικά να μειωθεί ακόμα περισσότερο ο αριθμός των εταιρειών που κυριαρχούν στην παροχή πρόσβασης και υπηρεσιών στο Διαδίκτυο.

- Νέα πηγή ανταγωνισμού: Στα επόμενα πέντε χρόνια ένα εκατομμύριο φοιτητές θα έχουν δημιουργήσει τη δική τους ηλεκτρονική επιχείρηση μέχρι την αποφοίτηση τους. Θα υπάρξει μια στροφή προς τις “οικογενειακές επιχειρήσεις” στο Διαδίκτυο.
- Έλεγχος της πρόσβασης των εργαζομένων στο Διαδίκτυο: Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της χρήσης του Διαδικτύου για προσωπικούς λόγους στον τόπο εργασίας των ανθρώπων, στο πανεπιστήμιο, το σχολείο κλπ. Οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, κυρίως οι επιχειρήσεις, θα αναζητήσουν την κατάλληλη τεχνολογία ώστε να εμποδίζουν τους εργαζόμενους τους να χρησιμοποιούν την εταιρική σύνδεση για προσωπικές αναζητήσεις. Έτσι θα υπάρξει ζήτηση για νέες τεχνολογίες για τον καλύτερο έλεγχο των εργαζομένων και τη χρήση του Διαδικτύου από αυτούς.

2.7 ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.7.1 ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ-ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Το 2002 πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα εθνική έρευνα (στο γενικό πληθυσμό της χώρας) με θέμα “ Νέες Τεχνολογίες και Κοινωνία της Πληροφορίας “. (31)

Τα βασικά συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας είναι τα εξής:

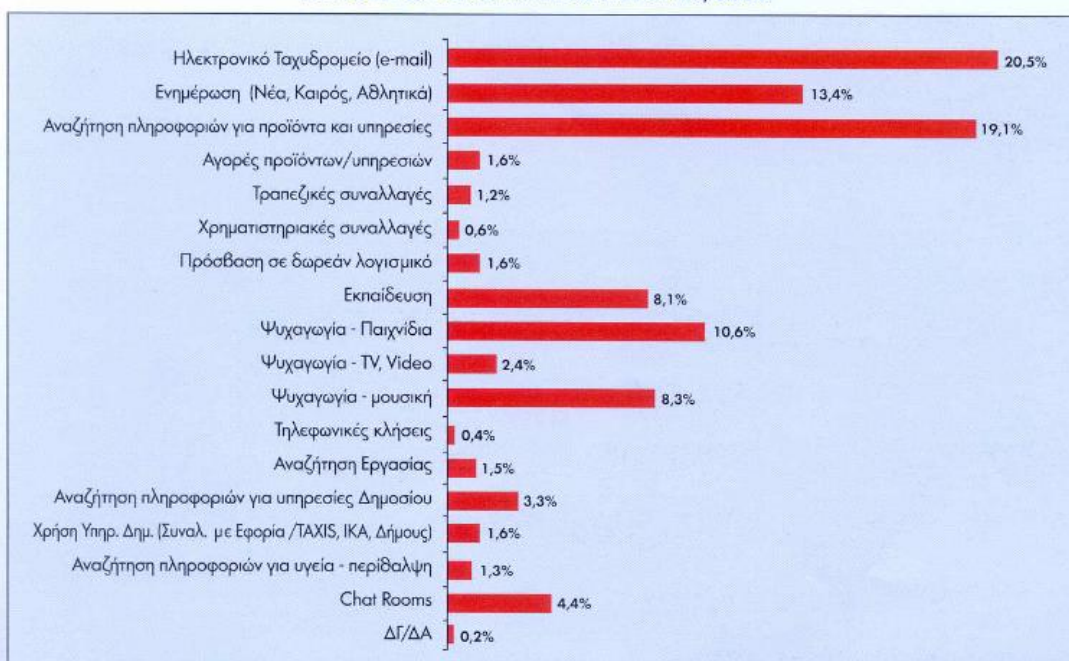
- Ένας στους πέντε Έλληνες σήμερα κάνει χρήση Διαδικτύου.
- Το ποσοστό χρηστών του Διαδικτύου αυξήθηκε στο 19,3% του πληθυσμού, αύξηση κατά 10 σχεδόν ποσοστιαίων μονάδων έναντι του 2001. Η εκτίναξη αυτή του ρυθμού μεταβολής, και σε σύγκριση με τα αντίστοιχα μεγέθη για τα έτη 2000 /1999 και 2001 / 2000 που ήταν 33% και 38% υποδηλώνει ότι η χρήση του Διαδικτύου στην Ελλάδα φαίνεται να βρίσκεται σε φάση απογείωσης. Ο συνολικός αριθμός των χρηστών υπολογίζεται σήμερα σε 1.704.936 άτομα, + / - 1,6 %. Τοποθετείται δηλαδή μεταξύ 1.567.278 και 1.842.594 ατόμων.
- Το ποσοστό των χρηστών ηλεκτρονικών υπολογιστών που κάνει και χρήση Διαδικτύου αυξήθηκε στο 67% το 2002 έναντι 50% το 2001 παρουσιάζοντας τάση γρήγορης σύγκλισης προς το 100%. Ο διπλάσιος σχεδόν ρυθμός αύξησης της χρήσης Διαδικτύου έναντι του ρυθμού αύξησης της χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή οφείλεται, αφενός στην “ επεκτατική “ επίδραση της αύξησης χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και αφετέρου στην “εντατική “ επίδραση της αύξησης του ποσοστού της χρήσης του Διαδικτύου προς τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- Παρατηρούνται δυο γενικές τάσεις: Πρώτον, η διείσδυση του Διαδικτύου αυξάνεται σε όλο το εύρος των υποκατηγοριών μιας ομάδας και δεύτερον οι υποκατηγορίες με τη χαμηλότερη διείσδυση το 2001 τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερους ρυθμούς αύξησης το 2002 από το μέσο ρυθμό αύξησης. Το αποτέλεσμα των δύο αυτών τάσεων είναι ότι παρά τις διαφοροποιήσεις στη χρήση του Διαδικτύου μεταξύ των διαφορετικών ομάδων του πληθυσμού (ανάλογα με το επίπεδο εισοδήματος , επίπεδο

εκπαίδευσης , κ.α) υπάρχει αξιοσημείωτη τάση μείωσης του ψηφιακού χάσματος¹ σε διαφορετικές δημογραφικές κατηγορίες.

- Το επίπεδο εκπαίδευσης αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα για την χρήση Διαδικτύου. Η μεγάλη ώθηση στον πρόσφατο ρυθμό αύξησης οφείλεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με δευτεροβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης. Δύο στα δέκα άτομα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τέσσερα στα δέκα τριτοβάθμιας είναι χρήστες Διαδικτύου.
- Οι χρήστες Διαδικτύου στις ημιαστικές και αγροτικές περιοχές παρουσίασαν υψηλούς ρυθμούς αύξησης έναντι του 2001 μειώνοντας το χάσμα με τις αστικές περιοχές. Εξαίρεση στις παραπάνω τάσεις αποτελεί η αύξηση του ψηφιακού χάσματος κατά φύλο. Το 2002, τρεις στους δώδεκα άντρες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο στην Ελλάδα, ενώ για τις γυναίκες το αντίστοιχο ποσοστό είναι δύο στις δεκατέσσερις.
- Οι Έλληνες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για ένα αυξανόμενο αριθμό εφαρμογών. Δύο στους δέκα (20,6%) δηλώνουν ως κυριότερο λόγο χρήσης το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ενώ το ίδιο περίπου ποσοστό δηλώνει ως κύριο λόγο την αναζήτηση πληροφοριών (13,4%) για προϊόντα και υπηρεσίες ή ψυχαγωγία. Δύο στους δεκαπέντε (13,4%) δηλώνουν κύριο λόγο χρήσης την ενημέρωση (νέα , καιρό , αθλητικά) και ένας στους εξήντα δύο (1,69%) δηλώνει ως κύριο λόγο χρήσης τις αγορές προϊόντων / υπηρεσιών, ενώ στα ίδια επίπεδα βρίσκονται και μια σειρά άλλων εφαρμογών (π.χ τραπεζικές συναλλαγές , χρήση υπηρεσιών δημοσίου , κ.α). Το διάγραμμα 2.3 παρέχει μια ξεκάθαρη εικόνα για τα παραπάνω ποσοστά:

¹ Ορισμός ψηφιακού χάσματος: Το πηλίκο της διαφοράς των ποσοστών διείσδυσης του δικτύου της υψηλότερης κατηγορίας από τη χαμηλότερη κατηγορία προς το μέσο όρο διείσδυσης για ολόκληρη την ομάδα.

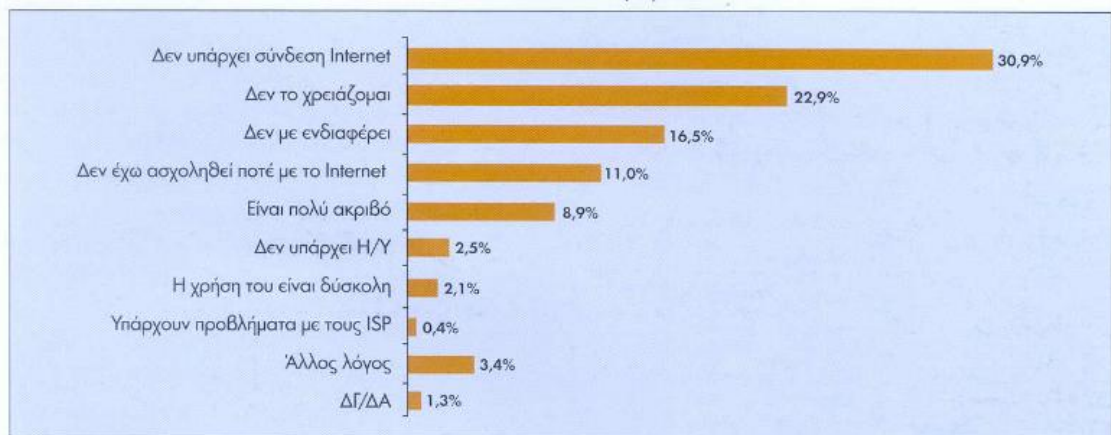
ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ INTERNET, 2002



Διάγραμμα 2.3: Οι κυριότεροι λόγοι χρήσης του Διαδικτύου

Πηγή: Εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας

- Από τους Έλληνες που κάνουν χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή αλλά δεν χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, οι τρεις στους δέκα (31%) απάντησαν ως κύριο λόγο μη χρήσης την έλλειψη σύνδεσης στο Διαδίκτυο. Πέντε στους δέκα (50%) ανέφεραν είτε ότι δεν το χρειάζονται, είτε ότι δεν τους ενδιαφέρει, είτε ότι δεν έχουν ασχοληθεί ποτέ με αυτό. Το 9% περίπου απαντά ότι η χρήση του είναι πολύ ακριβή. Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζονται οι λόγοι μη χρήσης του Διαδικτύου:

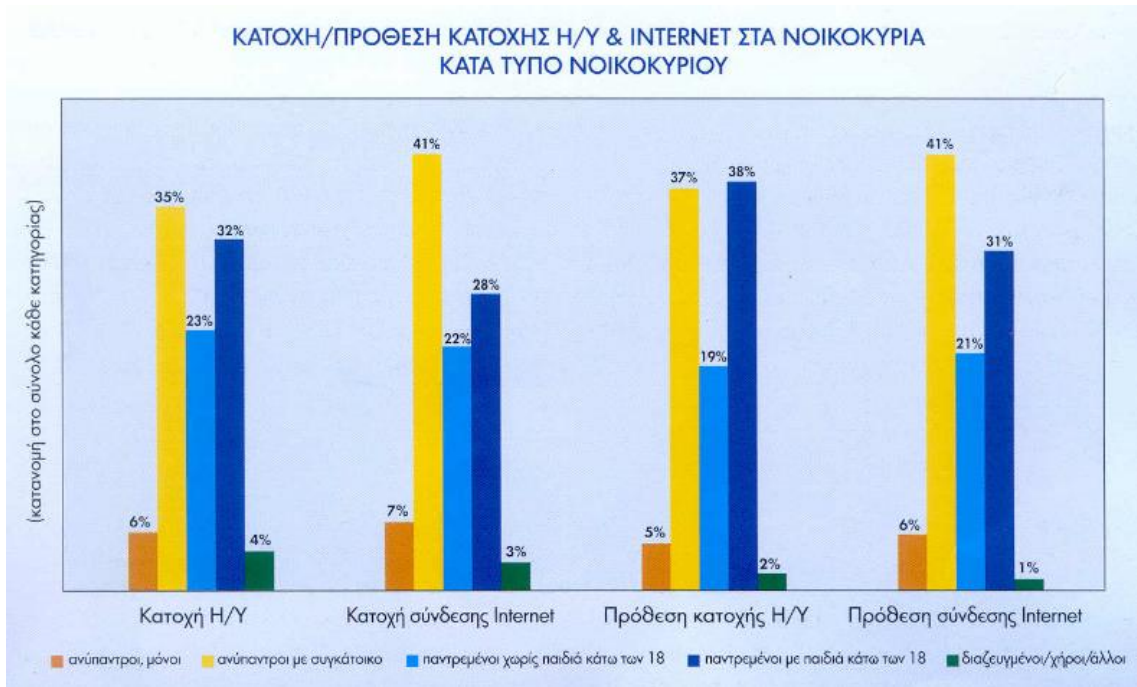


Διάγραμμα 2.4: Λόγοι μη χρήσης του Διαδικτύου

Πηγή: Εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας

- Η παραπάνω κατηγορία διαφοροποιείται σημαντικά από τους μη χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών στο ότι οι δέκα στους έντεκα (96%) εξεδήλωσαν θετικά προδιάθεση στη παρουσίαση εναλλακτικών κινήτρων που θα τους ωθούσε στη χρήση Διαδικτύου. Το 10% δήλωσε λόγο τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ενώ περίπου 30% δήλωσε ως λόγο την ενημέρωση ή την αναζήτηση πληροφοριών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα ποσοστά των ατόμων που δηλώνουν ως κύριο ενδιαφέρον τη χρήση υπηρεσιών όπως αγορές προϊόντων / υπηρεσιών, αναζήτηση εργασίας, αναζήτηση πληροφοριών για υπηρεσίες του Δημοσίου και αναζήτηση πληροφοριών για υγεία / περίθαλψη, είναι δύο με τρεις φορές μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα ποσοστά αυτών που δηλώνουν τις υπηρεσίες αυτές ως κύριο λόγο χρήσης Διαδικτύου σήμερα.
- Από τα νοικοκυριά που δεν έχουν σύνδεση στο Διαδίκτυο σήμερα, ένα στα δέκα εκδήλωσε πρόθεση απόκτησης σύνδεσης μέσα στο επόμενο εξάμηνο, γεγονός που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση κατοχής σύνδεσης στο Διαδίκτυο κατά 9 ποσοστιαίες μονάδες μέσα σε ένα μόνο εξάμηνο (από

13,4% σε 22%, δηλαδή προβλεπόμενος ρυθμός αύξησης για το επόμενο εξάμηνο 63%. Σχετικό είναι και το διάγραμμα 2.5:



Διάγραμμα 2.5:Κατοχή/Πρόθεση κατοχής Η/Υ και INTERNET στα νοικοκυριά κατά τύπο νοικοκυριού

Πηγή:Εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την Κοινωνία της Πληροφορίας

- Μεταξύ των πιο σημαντικών επιδράσεων του Διαδικτύου στη καθημερινή ζωή το 37,8% των Ελλήνων θεωρεί την ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες / καλύτερη ενημέρωση, το 14,8% την εξοικονόμηση χρόνου και το 12,7% την ευκολότερη επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Το ποσοστό των Ελλήνων που θεωρεί το Διαδίκτυο αρκετά έως πολύ σημαντικό ως πηγή πληροφόρησης και ενημέρωσης είναι 81,1%, ως πηγή ψυχαγωγίας 46,6% και ως μέσον για τη δια βίου μάθησης / εκπαίδευση 61,8%.
- Τέλος, όσον αφορά την αξιοπιστία του Διαδικτύου και τον βαθμό εμπιστοσύνης για την διασφάλιση προσωπικού δεδομένων, το 8,8% των

Ελλήνων πιστεύει ότι η πληροφόρηση που παρέχεται στο Διαδίκτυο είναι αξιόπιστη σε πολύ μεγάλο ποσοστό, ενώ το 37,9% σε μεγάλο ποσοστό. Μεταξύ των χρηστών Διαδικτύου τα αντίστοιχα ποσοστά ανέρχονται σε 13,7% και 49,3%. Το ποσοστό των Ελλήνων που πιστεύει ότι υπάρχει κίνδυνος διαρροής προσωπικών δεδομένων σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι 24,6%, και σε μεγάλο βαθμό 35,9%. Για τους χρήστες Διαδικτύου τα ποσοστά είναι 26.7% (υπάρχει πολύ μεγάλος κίνδυνος) και 44% (υπάρχει μεγάλος κίνδυνος). Ακόμα μεγαλύτερα είναι τα αντίστοιχα μεγέθη στη περίπτωση χρήσης πιστωτικής κάρτας για ηλεκτρονικές αγορές. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό των Ελλήνων που πιστεύει ότι υπάρχει πολύ μεγάλος βαθμός κινδύνου διαρροής ανέρχεται σε 28,9% για το σύνολο και σε 40,6% για τους χρήστες του Διαδικτύου. Ο κίνδυνος διαρροής σε μεγάλο βαθμό καταγράφεται σε 27,9% για το σύνολο και σε 30,1% για τους χρήστες.

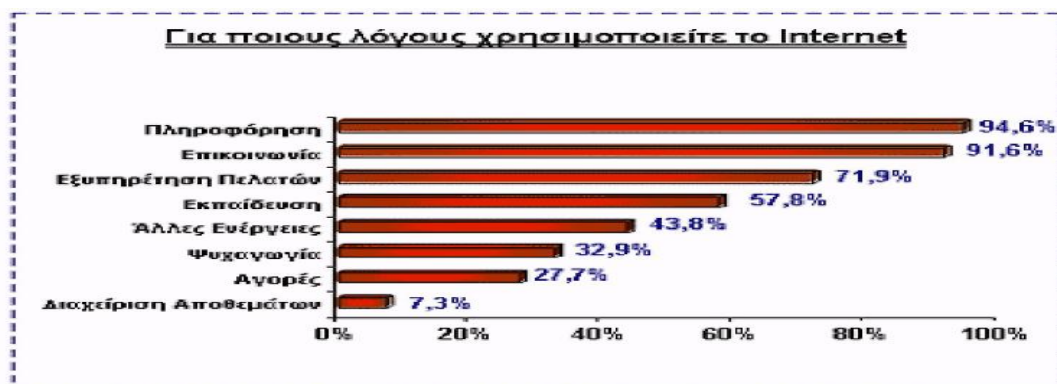
2.7.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Η διερεύνηση της δραστηριοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο, θα βασιστεί, κυρίως, σε σχετική έρευνα που πραγματοποίησε το Τεχνολογικό Παρατηρητήριο του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών μέσα στο 2001 και η οποία αποτελεί την τρίτη κατά σειρά μελέτη με το συγκεκριμένο αντικείμενο του ίδιου φορέα.(32)

Για το 72,4% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο Διαδίκτυο, οι σχετικές δαπάνες τους, δεν υπερβαίνουν το 1% του ετήσιου κύκλου εργασιών.

Μόνο στο 6,9% των περιπτώσεων οι δαπάνες ξεπερνούν το 10% και αυτές αφορούν επιχειρήσεις που έχουν κύριο αντικείμενο δραστηριοποίησης το Διαδίκτυο. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι το 7,9% δεν απασχολούν κανένα υπάλληλο με κύρια δραστηριότητα την παρουσία της επιχείρησης στο Διαδίκτυο. Το 40% των επιχειρήσεων έχει αποκτήσει πρόσβαση στο Διαδίκτυο τα τελευταία ένα έως δυο έτη, ενώ το 27% έχει πρόσβαση πάνω από 5 έτη. Η παρουσία τους στο Διαδίκτυο έχει διάρκεια μεγαλύτερη των 2 ετών στο 60% των περιπτώσεων και μόλις το 10% έχει αποκτήσει εταιρικό ιστόπεδο μέσα στο τελευταίο χρόνο.

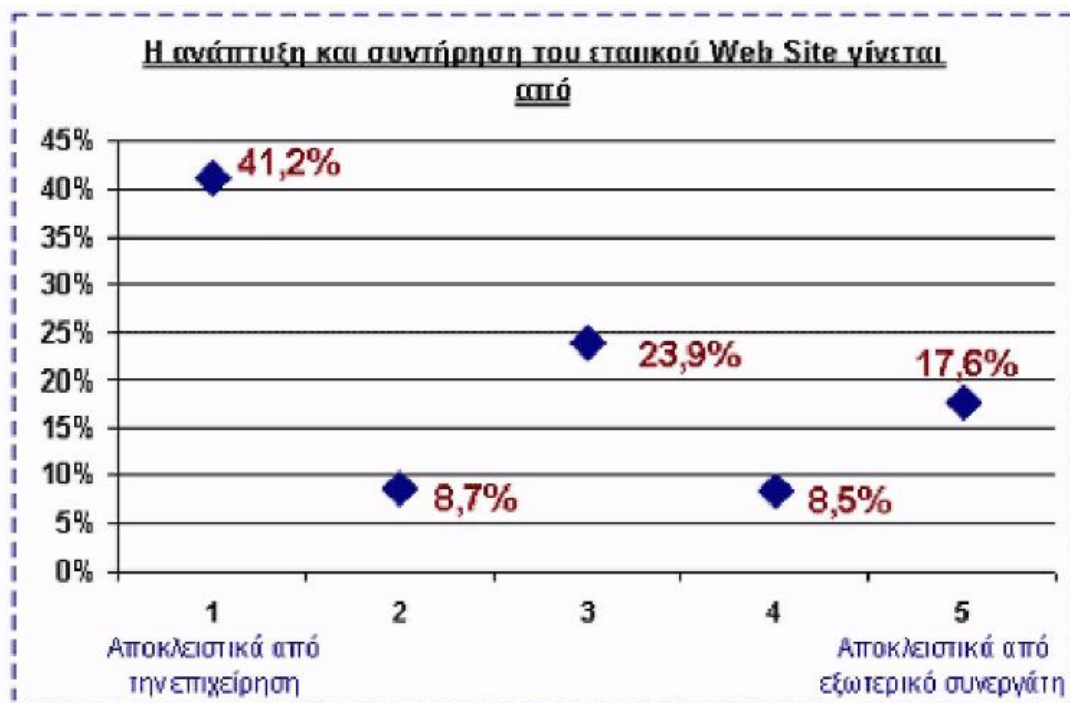
Η πλειονότητα είναι συχνά χρήστες του Διαδικτύου, αφού το 78,3% δήλωσαν ότι το χρησιμοποιούν σε μόνιμη βάση ή πολύ συχνά. Σε ότι αφορά το λόγο χρήσης, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 2.6, η πληροφόρηση και η επικοινωνία κατέχουν τα πρωτεία, ενώ σημαντικό είναι το ότι ένα μεγάλο ποσοστό (71,9%) χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για εξυπηρέτηση της πελατείας του. Η ωριμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και η σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζουν το Διαδίκτυο φαίνεται και από το γεγονός ότι οι μισές περίπου έχουν αναλάβει εξ' ολοκλήρου την ανάπτυξη και συντήρηση των ιστοσελίδων τους ενώ μόλις ένα 17,6% δεν έχει καμιά απολύτως ανάμιξη.



Διάγραμμα 2.6: Λόγοι χρήσης του Διαδικτύου

Πηγή: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πάντως οι περισσότερες δεν αισθάνονται έτοιμες και αυτόρκειες στο να υιοθετήσουν νέες υπηρεσίες ή να αναπτύξουν νέες εφαρμογές στο Διαδίκτυο στηριζόμενες αποκλειστικά σε δικούς τους πόρους. Η συντριπτική πλειοψηφία (61%) αισθάνεται ότι είναι απαραίτητη η συμβολή κάποιου τρίτου, εξωτερικού συνεργάτη με μεγαλύτερη εμπειρία και γνώση πάνω στο αντικείμενο. Αυτό φαίνεται και στο διάγραμμα 2.7:



Διάγραμμα 2.7: Η ανάπτυξη της ιστοσελίδας γίνεται από ποιόν;

Πηγή: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σε ότι αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες στα Web Sites των ελληνικών εταιρειών σχεδόν σε όλα, όπως ήταν αναμενόμενο, υπάρχουν Πληροφορίες για την Επιχείρηση (95,5%), Πληροφορίες Επικοινωνίας (91,6%) και Λίστες με τα προϊόντα ή τις Υπηρεσίες της Επιχείρησης (88,3%). Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (52,9%) προσφέρουν επιλογή γλώσσας στους επισκέπτες των Web Sites τους, συνήθως μεταξύ ελληνικών και αγγλικών. Αυτό θα μπορούσε να δείχνει τον διεθνή προσανατολισμό που έχουν πια οι ελληνικές

επιχειρήσεις στο Διαδίκτυο. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι ενώ 29,5% των επιχειρήσεων προσφέρουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες τους να τοποθετήσουν online την παραγγελία τους μόνο το 9,5% τους επιτρέπει και να πληρώσουν online.

Σε ότι αφορά τα πιο σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την χρήση του Διαδικτύου από τις ελληνικές επιχειρήσεις, αναγνωρίζονται η Διευκόλυνση της Επικοινωνίας, η Βελτίωση της Εταιρικής Εικόνας και η Εξυπηρέτηση των Πελατών. Αντίθετα οι επιχειρήσεις δεν φαίνονται να θεωρούν ότι τις βοήθησε σημαντικά η χρήση του Διαδικτύου στην Αύξηση της Παραγωγικότητας, στην Αύξηση των Πωλήσεων και στην Εξοικονόμηση Κόστους. Σε γενικές γραμμές, πάντως, θεωρούν (σε ποσοστό 80%) σημαντικό για τις επιχειρήσεις να έχουν παρουσία στο Διαδίκτυο.

Δεδομένου ότι η ασφάλεια των συναλλαγών αναγνωρίζεται από την διεθνή βιβλιογραφία ως ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχει ενδιαφέρον η άποψη των ελληνικών επιχειρήσεων για αυτό το θέμα. Ένα σημαντικό ποσοστό (35% περίπου) δεν λαμβάνει θέση κάτι που θα μπορούσε να καταδεικνύει την ανάγκη περισσότερης ενημέρωσης στο θέμα αυτό. Τέλος, ιδιαίτερος ενθαρρυντικός είναι οι απαντήσεις των επιχειρήσεων αναφορικά με την πρόθεση έντασης χρήσης του Διαδικτύου στο μέλλον. Πάνω από το 80% των επιχειρήσεων σκοπεύουν να εντατικοποιήσουν τη χρήση του Διαδικτύου στο μέλλον.

Συμπερασματικά, ενώ στην Ελλάδα παρουσιάστηκε κάποια χρονική υστέρηση, σήμερα καταγράφεται μια έντονη δραστηριοποίηση και επιχειρηματική κίνηση στο χώρο του Διαδικτύου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεώργιος Σ. Οικονόμου, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, " Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων ", Τόμος Α, Β Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1995, σελ.15-17
2. Don Tapscott, " The Digital Economy ", McGraw Hill Companies, New York 1996, σελ.5-20
3. Νέα Τεχνολογία, " Η Ελλάδα του Internet ", Τεύχος 2, Φεβρουάριος 2000, σελ.3-8
4. Το Βήμα, Αφιέρωμα " The Webside Story ", Κυριακή 16 Ιανουαρίου 2000, σελ.16
5. Eloise Coopey, " Marketing and the Internet : Conceptual Foundations ", Prentice Hall, New Jersey 2001, σελ.8,9,99-102
6. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, " Management Information Systems : Managing The Digital Firm ", 7th Edition, Prentice Hall International 2002, σελ.269-272
7. R. Kalakota, A. B. Whinston, " Electronic Commerce : A Manager's Guide ", Addison and Wesley, 1997, σελ.1-5
8. Rayport J. F. , Sviokla J. J. , " Managing In the Marketplace ", Harvard Business Review, November-December 1994, σελ.141-150
9. Bakos J. Y. , " A Strategic Analysis Of Electronic Marketplaces ", MIS Quarterly, September 1991, σελ.295-310
10. Turban E., Lee Jae, King David, Chung H.M., "Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αρχές-Εξελίξεις-Στρατηγική. Από τη σκοπιά του Manager", Εκδότης Μ. Γκιούρδας, copyright Prentice Hall 2000, σελ.1-33

11. Δουκίδης Γ., Θεμιστοκλέους Μ., Δράκος Β., Παπαζαφειροπούλου Ν.,
“ Ηλεκτρονικό Εμπόριο ”, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα
1998, σελ.69-79
12. Philip Evans, Thomas S. Wurster, “ Getting Real About Virtual Commerce ”,
Harvard Business Review, November-December 1999, σελ.85-94
13. Neil McBride, “ Business Use Of The Internet : Strategic Decision or
Another Bandwagon? ”, European Management Journal, Volume 15,
Number 1, February 1997, σελ.58-67
14. Bakos J. Y. , “ The Emerging Role Of Electronic Marketplaces On The
Internet ”, Internet Economics, Communications Of The ACM, August 1998,
Volume 48, Number 8, σελ.35-42
15. Walter S. Baer, “ Will The Internet Bring Electronic Services To The Home ”,
Business Strategy Review 1998, Volume 9, Issue 1, σελ.29-36
16. E. Sivadas, R. Grewal, J. Kellaris, “ The Internet as a Micro Marketing Tool :
Targeting Consumers Through Preferences Revealed in Music Newsgroup
Usage ”, Journal Of Business Research 41, 1998, σελ.179-186
17. Suresh Kotha, “ Competing On The Internet : The Case Of Amazon.com ”,
European Management Journal, Volume 16, Number 2, 1998, σελ.212-222
18. Frank Ingari, “ The Internet as a Marketing Medium ”, [www.strategy-
business.com/press/article/?art=22119&pg=0](http://www.strategy-business.com/press/article/?art=22119&pg=0)
19. Hoffman D. L., Novak T. P., Chatterjee D., “ Commercial Scenarios For The
Web : Opportunities And Challenges ”, Journal Of Computer-Mediated
Communication, Special Issue On Electronic Commerce, Volume 1,
December 1995, σελ.215-222

20. L. R. Klein, "Evaluating The Potential Of Interactive Media Through a New Lens : Search Versus Experience Goods ", Journal Of Business Research, 41, 1998, σελ.195-203
21. Malin Brannback, " Is The Internet Changing The Dominant Logic Of Marketing? ", European Management Journal, Volume 15, Number 6, 1997, σελ.698-707
22. Anghern A., " Designing Mature Internet Business Strategies : The ICDT Model ", European Management Journal, Volume 15, Number 4, August 1997, σελ.361-368
23. Rayport J. F., Sviokla J. J., " Exploiting The Virtual Value Chain ", Harvard Business Review, November-December 1995, σελ.75-85
24. S. E. Goodman, L. I. Press, S. R. Ruth, A. M. Rutkowski, " The Global Diffusion Of The Internet : Patterns and Problems ", Communications Of the ACM 37, Number 8, August 1994, σελ.27-31
25. Bloch M., Pigneur Y., Segev A., " On The Road Of Electronic Commerce- a business value Framework, gaining Competitive Advantage and Some research issues, www.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm
26. Βλαχοπούλου Μαρία, " e-Marketing, Πληροφοριακά Συστήματα-Νέες Τεχνολογίες στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Rosili, σελ.253-268
27. Αλεξάνδρα Μικρουλέα, " Δίκαιο της Διαφήμισης και Internet ", Δ.Ε.Ε., Τεύχος 11, 2001, Έτος 7, σελ.1091-1103
28. E-Market, Τεύχος 6, Ιούνιος 2000, σελ.31
29. J. W. Palmer, D. A. Griffith, " An Emerging Model Of Web Site Design For Marketing ", Communications Of the ACM , March 1998 , Volume 41, Number 3, σελ.45-51

30. R. F. Morgan, " An Internet Marketing Framework For The World Wide Web (www) ", Journal Of Marketing Management, Volume 12, 1996, σελ.757-775
31. Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα " Κοινωνία Της Πληροφορίας ", εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την " Κοινωνία της Πληροφορίας ", 2002
32. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τεχνολογικό Παρατηρητήριο, " Επιχειρηματική Χρήση του Ιντερνετ ", Αθήνα, Φεβρουάριος 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι σαφές, με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, ότι η χρήση του Διαδικτύου θα συνεχίζει να εξαπλώνεται και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, με το πέρασμα του χρόνου, θα χρησιμοποιούν αρκετές από τις εφαρμογές του. Λόγω της νέας αυτής πραγματικότητας, ένα καίριο και κρίσιμο ερώτημα προκύπτει και το οποίο χρήζει μελέτης και απάντησης: Με ποιο τρόπο θα πρέπει το Διαδίκτυο να “υιοθετηθεί” από τις επιχειρήσεις; Ποιος είναι δηλαδή ο πλέον ενδεδειγμένος και σωστός δρόμος που θα πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού; Η θεώρηση του Διαδικτύου ως του νέου αναδυόμενου πλαισίου του εικοστού πρώτου αιώνα βάσει του οποίου θα πρέπει να σχεδιάσουν και να χαράξουν όλες τις κινήσεις τους εάν θέλουν να επιτύχουν ή μήπως η εστίαση στη στρατηγική, στον παραδοσιακό δηλαδή τρόπο ανταγωνισμού και η χρήση του Διαδικτύου με υποστηρικτικό και μόνο τρόπο; Το παρόν κεφάλαιο εμβαθύνει στα παραπάνω ερωτήματα και παραθέτει ορισμένες από τις απόψεις που συναντά κανείς στη διεθνή βιβλιογραφία.

3.2 ΥΠΕΡΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Σύμφωνα με τον Porter (1), η σημασία που έχει αποδωθεί από τις επιχειρήσεις προς το Διαδίκτυο καθώς και σε έννοιες παρεμφερείς σε αυτό (Νέα Οικονομία, κλάδοι του Διαδικτύου, Διαδικτυακές Επιχειρηματικές Στρατηγικές, κ.α.), μόνο ως δικαιολογημένη δεν μπορεί να θεωρηθεί, κρίνοντας μάλιστα από τις συνέπειες που επέφερε το Διαδίκτυο στις επιχειρήσεις αυτές. Παραθέτοντας μια σειρά από λόγους, που θα περιγραφθούν με συντομία παρακάτω, ο Porter υποστηρίζει ότι το Διαδίκτυο απέχει πολύ από το να χαρακτηριστεί ως “ευλογία” για τους οργανισμούς. Τουναντίον, << επηρεάζει τους κλάδους με τέτοιο τρόπο, μειώνοντας την κερδοφορία καθώς και τη δυνατότητα των εταιρειών να επιτύχουν ένα βιώσιμο και συνάμα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα >>. Η μόνη διέξοδος που θα εξασφαλίσει την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η επιστροφή στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού και πιο συγκεκριμένα στις βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Παρακάτω θα αναφερθούν τα κυριότερα σημεία σχετικά με τις λάθος προσδοκίες που έδωσε η χρήση και ενσωμάτωση του Διαδικτύου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

3.2.1 ΠΑΡΑΠΛΑΝΗΤΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ ΑΓΟΡΩΝ

Στα πρώιμα στάδια μιας σημαντικής τεχνολογικά καινοτομίας, τα σήματα που δίνει η αγορά μπορεί να είναι αναξιόπιστα. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν το έναυσμα για υπερβολικό πειραματισμό, τόσο από την πλευρά των εταιρειών όσο και από αυτή των καταναλωτών, πειραματισμό όμως που χαρακτηρίζεται από οικονομική αστάθεια.

Στην περίπτωση του Διαδικτύου παραπλάνηση υπήρξε και στα κέρδη και στο κόστος. Όσον αφορά το κέρδος, πολλές εταιρείες επιχορήγησαν τις πωλήσεις των προϊόντων τους με απώτερο σκοπό να κερδίσουν μερίδιο αγοράς στο χώρο του Διαδικτύου. Ήταν λοιπόν λογικό και φανερό ότι σε τέτοιες περιπτώσεις όπου οι τιμές των προϊόντων ήταν πολύ χαμηλές η ζήτηση έγινε εξωπραγματικά υψηλή.

Επιπρόσθετα, η περιέργεια οδήγησε πολύ κόσμο να αγοράσει από το Διαδίκτυο περισσότερο από μόδα και όχι γιατί είχε αντιληφθεί το λόγο για τον οποίο το έκανε. Η συγκεκριμένη παράμετρος, όπως είναι αντιληπτό, ήταν ένα πρόσκαιρο φαινόμενο το οποίο εξασθένησε γρήγορα με αποτέλεσμα την επιστροφή των καταναλωτών σε παραδοσιακές μεθόδους αγοράς.

Τέλος, ένας ακόμη λόγος παραπλάνησης σχετικός με τα έσοδα, είναι ότι πολλά από τα έσοδα από την αγορά μέσω του Διαδικτύου δεν δόθηκαν με τη μορφή μετρητών, αλλά με τη μορφή μετοχών. Πολλά από τα τετρακόσια πενήντα (450) εκατομμύρια δολάρια, έσοδα που η Amazon.com είχε από εταιρικούς συνεργάτες, προήλθαν από μετοχές. Η μη ικανότητα διατηρησιμότητας των εσόδων προκάλεσε διακύμανση στις τιμές των μετοχών.

Σχετικά με το κόστος, διάφοροι προμηθευτές, θέλοντας να μάθουν και να γίνουν συνεργάτες με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στο Διαδίκτυο και που ήταν ηγέτες της αγοράς (ή/και που είχαν μεγάλο αριθμό επισκεψιμότητας χρηστών), διέθεταν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε αυτές σε πολύ χαμηλή τιμή, κάτω του κόστους. Αυτή η διαδικασία όμως, ήταν στοιχείο παραποίησης του κόστους για πολλές εταιρείες και κάτι το οποίο δεν θα μπορούσε να διατηρηθεί για αρκετό χρονικό διάστημα.

Επιπλέον, αρκετοί προμηθευτές είχαν συμφωνήσει να δεχτούν μετοχές ως αμοιβή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρείχαν. Είναι γνωστό ότι οι μετοχές δεν εμφανίζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης των επιχειρήσεων, δεν παύουν όμως να αποτελούν κόστος για τους μετόχους. Όλα τα παραπάνω στοιχεία διαμόρφωσαν μια παραπλανητική εντύπωση ότι οι εταιρείες στο Διαδίκτυο δεν έχουν υψηλό κόστος. Αυτός ήταν ένας και από τους λόγους που κατέστησε ιδιαίτερα ελκυστικές τις εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στο χώρο του Διαδικτύου.

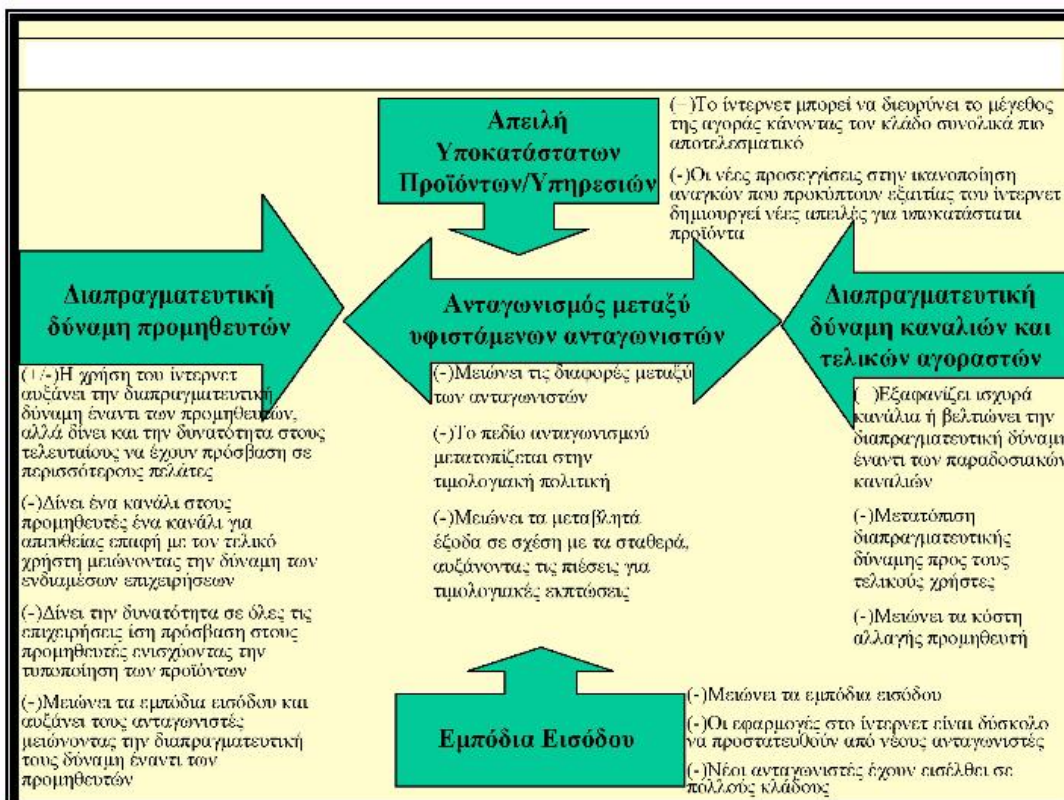
Αναξιόπιστα όμως σήματα προήλθαν και από το χρηματιστήριο. Αυτό, ανταποκρινόμενο στον ενθουσιασμό των επενδυτών για την έκρηξη του Διαδικτύου, μετέφερε την αποτίμηση της αξίας των μετοχών από τις βασικές αρχές που διέπουν την επιχειρηματική φιλοσοφία σε μη θεμελιώδη μεγέθη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφής οδηγός δημιουργίας οικονομικής αξίας των εταιρειών. Μάλιστα, οι διοικήσεις πολλών εκ αυτών, απαξίωσαν παραδοσιακά μέτρα υπολογισμού της κερδοφορίας και της οικονομικής αξίας και τα αντικατέστησαν με άλλα, όπως ο αριθμός των χρηστών που επισκέφτονται για πρώτη φορά την ιστοσελίδα τους, τον χρόνο παραμονής σε αυτή και άλλα, μέτρα όμως που σίγουρα δεν μπορούν να συσχετιστούν με τη πραγματική αξία των οργανισμών.

Ανακεφαλαιώνοντας, όλα τα παραπάνω, είχαν ως συνέπεια τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των εταιρειών στο Διαδίκτυο, οι οποίες μάλιστα μπορούσαν να αντλούν κεφάλαια χωρίς να χρειάζεται να αποδείξουν τη βιωσιμότητα τους και πολύ περισσότερο την οικονομική αξιοποίηση αυτών των κεφαλαίων. Το γεγονός της ύπαρξης μεγάλου αριθμού τέτοιων εταιρειών κατέδειξε καθαρά το φαινόμενο της ύπαρξης μικρών εμποδίων για την είσοδο

εταιρειών στο χώρο, γεγονός που αποτέλεσε, αντίθετα από τα προβλεπόμενα, επικίνδυνο σημάδι αντί να σηματοδοτήσει την απαρχή ενός υγιούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τη δραστηριοποίηση τέτοιου τύπου οργανισμών.

3.2.2 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε λόγος για τις πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ελκυστικότητα και την κερδοφορία ενός κλάδου. Οι πέντε αυτές δυνάμεις δεν παύουν να υπάρχουν είτε στην παραδοσιακή είτε στην νέα οικονομία. Η επίδραση του Διαδικτύου σε καθεμιά από αυτές φαίνεται στο διάγραμμα 3.1:



Διάγραμμα 3.1: Η επίδραση του Διαδικτύου στο Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Michael Porter, Strategy and the Internet

- ❖ Ως προς την ένταση του ανταγωνισμού μπορεί να ειπωθεί ότι μειώνει τις διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστών (αφού είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί εκείνος που προσέφερε πρώτος ένα προϊόν ή μια υπηρεσία), μετατοπίζει τον ανταγωνισμό στην προσπάθεια ηγεσίας κόστους, διευρύνει την γεωγραφική αγορά στην οποία μπορεί κάποιος να απευθυνθεί και κατά συνέπεια αυξάνει τον αριθμό των ανταγωνιστών, μειώνει το μεταβλητό κόστος σε σχέση με το σταθερό και έτσι αυξάνει την πίεση για μείωση των τιμών.
- ❖ Σχετικά με τα εμπόδια εισόδου, η μείωση της δύναμης των πωλητών (το Διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα για άμεσες πωλήσεις εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο), η αυξημένη πρόσβαση στα κανάλια διανομής και στα υλικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται (γενικά ότι μπορούμε να βρούμε με το Διαδίκτυο και ότι μπορούμε να το παραλείψουμε χωρίς να μειώνει την αξία του προϊόντος/υπηρεσίας μας μειώνει τα εμπόδια εισόδου στην αγορά), δεν επιτρέπει να κρατηθούν για αποκλειστική εκμετάλλευση εφαρμογές που είναι γραμμένες για το περιβάλλον του Διαδικτύου και έτσι οι ανταγωνιστές που θέλουν να εισέλθουν στην αγορά μπορούν να το κάνουν ευκολότερα. Τα παραπάνω επιτρέπουν μεγάλη και συνεχή είσοδο νέων ανταγωνιστών στις διάφορες αγορές, χωρίς αυτό να συνοδεύεται και με αναγκαστική επιτυχία.
- ❖ Για τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η χρήση του Διαδικτύου παρέχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε αυτούς (αφού τους δίνει τη δυνατότητα να φθάσουν γρηγορότερα στους πελάτες). Επίσης, το Διαδίκτυο δίνει στους προμηθευτές τα κανάλια για να μπορέσουν να προσεγγίσουν τους πελάτες καθώς μειώνει την επιρροή των εταιρειών που

αποτελούν παραδοσιακά τους μεσολαβητές, ενώ οι προμήθειες μέσα από το Διαδίκτυο και η ύπαρξη ηλεκτρονικών αγορών τείνουν να δώσουν σε όλους τους προμηθευτές ίσες ευκαιρίες πρόσβασης και δημιουργεί τη τάση για εξάλειψη διαφορών για προϊόντα που είναι προτυποποιημένα.

- ❖ Όσον αφορά την απειλή που υπάρχει εξαιτίας υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών μπορούμε να επισημάνουμε ότι κάνοντας την αγορά πιο αποτελεσματική, το Διαδίκτυο είναι σε θέση κάτω από προϋποθέσεις να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς, ενώ ο πολλαπλασιασμός των τρόπων που προσεγγίζεται η αγορά με τη χρήση του Διαδικτύου μπορεί να δημιουργήσει υποκατάστατες απειλές.
- ❖ Τέλος, για τη μεν διαπραγματευτική δύναμη των καναλιών το Διαδίκτυο μπορεί να εξαλείψει τα ισχυρά κανάλια και να βελτιώσει τη δύναμη νέων καναλιών έναντι των παραδοσιακών, για τη δε διαπραγματευτική δύναμη των τελικών χρηστών αυξάνει την δύναμη τους μειώνοντας το κόστος μετάβασης / αλλαγής (switching cost) από την μια εταιρεία στην άλλη.

Συμπερασματικά, παρόλο που η γενίκευση δεν ενδείκνυται, οι περισσότερες από τις επιδράσεις του Διαδικτύου, πάντα σύμφωνα με τον Porter, κρίνονται ως αρνητικές. Σαφώς και υπάρχουν κλάδοι που δεν πλήττονται από τη χρήση του Διαδικτύου, εντούτοις αποτελούν περισσότερο την εξαίρεση παρά τον κανόνα.

3.2.3 ΜΥΘΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Μια σειρά από προσδοκίες που συνόδευσαν το Διαδίκτυο και τις δυνατότητες που αυτό θα προσέφερε, καθιστούσε επιτακτική την ανάγκη χρησιμοποίησης

του από τις επιχειρήσεις. Οι προσδοκίες όμως αυτές ποτέ δεν επιβεβαιώθηκαν.

Οι κυριότερες από αυτές ήταν:

- Υπήρχε έντονη η υπόθεση ότι με την ανάπτυξη του Διαδικτύου θα είναι μεγάλο το κόστος μετάβασης (switching cost) για τους πελάτες και κατά συνέπεια θα εμφανιστούν φαινόμενα εγκλωβισμού για αυτούς. Μερικοί δηλαδή ισχυρίζονταν ότι το Διαδίκτυο θα αυξήσει αυτό το κόστος αφού ο κάθε χρήστης θα είναι εξοικειωμένος με τον τρόπο επαφής του με το σύστημα και δεν θα είναι διατεθειμένος να δαπανήσει χρόνο και κόπο για να βρει, να εγγραφεί και να εξοικειωθεί με έναν ανταγωνιστικό δικτυακό τόπο. Στην πραγματικότητα όμως, το κόστος μετάβασης (switching cost) είναι πολύ πιθανό να είναι μικρότερο στο Διαδίκτυο από αυτό που υπάρχει σε παραδοσιακού τύπου επιχειρήσεις. Οι αγοραστές μπορούν να μεταβούν από έναν προμηθευτή σε έναν άλλο, εύκολα και γρήγορα, με το πάτημα του ποντικιού του υπολογιστή τους και με τη πληρωμή μιας σχετικά μικρής συνδρομής. Οι νέες τεχνολογίες του Διαδικτύου παρέχουν συστηματικά τη δυνατότητα για μείωση του κόστους μετάβασης ακόμη περισσότερο. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η PayPal, δίνουν την ευκαιρία, με τη χρήση των υπηρεσιών ηλεκτρονικών πορτοφολιών (e-wallets), στο χρήστη να ψωνίζει από διαφορετικά ηλεκτρονικά καταστήματα χωρίς να χρειάζεται να εισάγει προσωπικά στοιχεία και αριθμούς πιστωτικών καρτών. Με αυτό τον τρόπο ο χρήστης πελάτης δεν είναι υποχρεωμένος να πληκτρολογεί το προφίλ του, κατά τη διάρκεια της πλοήγησης του, και έτσι έχει τη δυνατότητα ευέλικτα να μετακινείται από δικτυακό τόπο σε δικτυακό τόπο.
- Το Διαδίκτυο καλλιέργησε προσδοκίες σύμφωνα με τις οποίες θα αναδεικνυε “φαινόμενα δικτύων επιχειρήσεων” (network effects) όπου τα προϊόντα και

οι υπηρεσίες θα αποκτούσαν αξία, όσο περισσότεροι χρήστες τα χρησιμοποιούσαν. Ακριβώς για αυτό, πολλές εταιρείες ανέπτυξαν εφαρμογές του Διαδικτύου (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, χώροι συζητήσεων, δημοπρασίες και άλλα), με μοναδικό σκοπό να επωφεληθούν οικονομικά από τα φαινόμενα αυτά και να μπορούν να ιχνηλατήσουν τα σημεία ανάμειξης τους στο σύνολο της αλυσίδας. Επικράτησε η άποψη ότι τα φαινόμενα δικτύων θα ήταν σε θέση να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να ανυψώσουν εμπόδια εισόδου στην αγορά άλλων ανταγωνιστών. Απεναντίας όμως, η ελευθερία που μπορεί να δώσει το Διαδίκτυο, με τα πρωτόκολλα, τους διάφορους κανονισμούς (standards) και την ευκολία πλοήγησης, καθιστά εξαιρετικά δύσκολο για μια εταιρεία να δημιουργήσει και να καρπωθεί τα θετικά στοιχεία που μπορεί να επιφέρουν τα φαινόμενα δικτύων. Ακόμη και αν υποθεθεί ότι μια εταιρεία είναι αρκετά τυχερή και ικανή να ελέγξει κάποιο φαινόμενο δικτύου, αυτό χάνει μεγάλο μέρος από την αξία του μόλις ο αριθμός των χρηστών πέσει κάτω από μια κρίσιμη μάζα. Μπορεί επίσης να επισημανθεί ότι τα αποτελέσματα από την ύπαρξη τέτοιων φαινομένων υπόκεινται σε έναν κανόνα που έχει σαν συνέπεια να περιορίζονται από μόνα τους όσο αυτά διογκώνονται. Σύμφωνα με αυτόν το κανόνα, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, αρχικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτή. Σε αυτό το στάδιο η εξάπλωση του εξαρτάται από τα φαινόμενα δικτύων και τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης. Όσο όμως η διείσδυση του προϊόντος αυξάνει στο καταναλωτικό κοινό, τόσο υπάρχει μικρότερη πιθανότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κοινού που δεν το χρησιμοποιεί, δίνοντας τη δυνατότητα στους ανταγωνιστές να προσφέρουν κάτι το διαφορετικό. Σε αυτό ακριβώς το

σημείο το φαινόμενο δικτύου δεν έχει καμία επιπλέον δυνατότητα και παύει να υπάρχει. Τέλος, για να δημιουργηθεί το φαινόμενο δικτύου απαιτείται μεγάλη επένδυση η οποία είναι αμφιβόλου αποτελέσματος και που μπορεί να αντισταθμίσει μέρος μόνο από τα μελλοντικά προσδοκώμενα οφέλη. Γίνεται λοιπόν εύκολα κατανοητό, ότι η υπερεκτίμηση των φαινομένων δικτύων είναι ικανή να προκαλέσει περισσότερα προβλήματα από τα θετικά τα οποία μπορεί να επιφέρει.

- Διάχυτη ήταν επίσης η πεποίθηση ότι η υιοθέτηση τεχνολογιών του Διαδικτύου θα έδινε τη δυνατότητα στους διάφορους κλάδους να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση μέσα από τη χρήση “ συμμαχιών ” (partnering), οι οποίες αποτελούν μια σχέση του τύπου κερδίζω-κερδίζω (win-win) μεταξύ των εταιρειών που την ακολουθούν. Η συμμαχία είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία διάφορες επιχειρήσεις από έναν ή και περισσότερους κλάδους, ακόμη και ανταγωνίστριες, είναι δυνατόν να συνεργαστούν με στόχο να επιταχυνθεί και να ενισχυθεί η ανάπτυξη του κλάδου στον οποίο συμμετέχουν, αποφεύγοντας τον στενόμυαλο και καταστροφικό ανταγωνισμό. Με το Διαδίκτυο όμως, η μεγάλη εξάπλωση της συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών είναι πιθανόν να οδηγήσει σε φαινόμενα “βιασμού ” της δομής της αγοράς. Καθώς η συνεργασία αναπτύσσεται, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν όσο γίνεται καλύτερα τις συνεργαζόμενες εταιρείες, με αποτέλεσμα να παρασύρονται από την προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους των συνεργατών τους και να μην είναι σε θέση να εστιάσουν στους δικούς τους στρατηγικούς στόχους. Αυτό το φαινόμενο έχει ως συνέπεια αρκετές επιχειρήσεις να μοιάζουν όλο και περισσότερο ως προς τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν, να είναι

αναγκασμένες να ισορροπούν ανάμεσα στους πολλούς και αντικρουόμενους στόχους των συνεταιίρων τους, ενώ ταυτόχρονα να εκπαιδεύονται για την επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται, πράγμα που αυξάνει την ανταγωνιστικότητα.

- Στο πλαίσιο της συμμαχίας, ένας ακόμη όρος που γέννησε μεγάλες προσδοκίες ήταν αυτός της “ εξωτερικής ανάθεσης ” (outsourcing). Σύμφωνα με αυτόν, οι επιχειρήσεις μπορούν να εκχωρούν μέρος από τις λειτουργίες τους σε εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Έτσι, οι εταιρικές λειτουργίες μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές και να υλοποιηθούν με μικρότερο κόστος για τους οργανισμούς. Οι τεχνολογίες του Διαδικτύου έδωσαν ώθηση στην εξωτερική ανάθεση και δημιούργησαν την έννοια της εικονικής επιχείρησης (virtual enterprise), της επιχείρησης δηλαδή που λαμβάνει χώρα από προϊόντα που αγοράζονται, από εξαρτήματα και υπηρεσίες, και που λειτουργεί αποκλειστικά στο Διαδίκτυο. Ενώ η εξωτερική ανάθεση μπορεί να μειώσει το κόστος λόγω της συνύπαρξης και μπορεί να βελτιώσει την ευελιξία, έχει και αρνητικές διαστάσεις όταν μπαίνει σε εφαρμογή με ανεξέλεγκτο τρόπο. Όσο οι ανταγωνίστριες εταιρείες απευθύνονται στους ίδιους πωλητές / προμηθευτές, τόσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αγοράζονται και αποτελούν τροφοδότες για άλλα, γίνονται περισσότερο ομογενοποιημένα. Σε αυτή την περίπτωση η διαφοροποίηση μπορεί να επέλθει είτε με την εστίαση σε διαφορετικό πελατειακό κομμάτι (πράγμα που σημαίνει την ύπαρξη μιας στρατηγικής) είτε με την εστίαση στη μείωση των τιμών. Πως όμως είναι δυνατόν μια επιχείρηση να γίνει ηγέτιδα κόστους σε μια αγορά που όλοι οι ανταγωνιστές παράγουν με τον ίδιο τρόπο τα ίδια προϊόντα; Η μέθοδος της εξωτερικής ανάθεσης μειώνει τα εμπόδια

εισόδου γιατί οι εταιρείες που θέλουν να εισαχθούν στην αγορά χρειάζονται μόνο να γνωρίζουν τις εταιρείες από τις οποίες θα αγοράσουν τις πρώτες ύλες και όχι να έχουν δική τους επιχείρηση με τις δικές τους δυνάμεις και ικανότητες. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί χάνουν τον έλεγχο από σημαντικές λειτουργίες τους, με συνέπεια τη μεγαλύτερη εξάρτησή τους από τους προμηθευτές.

3.3 ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ-ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι το Διαδίκτυο αυτό καθεαυτό δεν θα μπορεί να προσφέρει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Βασικές του εφαρμογές σαφώς και θα είναι απαραίτητες, συνάμα όμως θα είναι και δεδομένες. Δηλαδή οι εταιρείες θα δεν θα μπορούν να επιβιώσουν και ανταγωνιστούν χωρίς αυτές, αλλά από την άλλη δεν θα δίνουν και κανένα προβάδισμα σε εκείνες τις επιχειρήσεις που θα τις χρησιμοποιούν. Πως λοιπόν θα καταφέρουν οι οργανισμοί να αποκτήσουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Η απάντηση είναι μέσω της στρατηγικής και της << τέχνης του διοικείν >>. (2), (3) Αυτό βέβαια δεν σημαίνει την κατάργηση του Διαδικτύου, προϋποθέτει όμως μετατόπιση της προσοχής από το ηλεκτρονικό επιχειρείν στο επιχειρείν (from e-business to business) και από την διαδικτυακή στρατηγική στην στρατηγική (from e-strategy to strategy). Η χρήση του Διαδικτύου θα πρέπει να αποτελεί ένα μόνο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής και όχι τον κεντρικό άξονα από όπου θα αναδύονται και θα εξαρτώνται όλες οι αποφάσεις και κινήσεις των οργανισμών.

Εν κατακλείδι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δουν (και να χρησιμοποιήσουν) το Διαδίκτυο σαν ένα υποστηρικτικό εργαλείο, που ναι μεν έχει αρκετές δυνατότητες, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, η εστίαση στην στρατηγική και η προσπάθεια διαφοροποίησης μέσω αυτής (κάνοντας βέβαια και χρήση των εφαρμογών του διαδικτύου), αποτελεί την πλέον αξιόπιστη λύση για ένα ευοίωνο μέλλον για αυτές. (4)

Η παραπάνω θέση όμως εκφράζει τη μία μόνο όψη του νομίσματος. Όπως θα παρουσιαστεί και παρακάτω, δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν, ότι πολλές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές τους έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν τις μεγάλες ευκαιρίες που εμφανίζονται λόγω του Διαδικτύου. Για αυτούς το Διαδίκτυο δεν είναι απλά ένα υποστηρικτικό εργαλείο, αλλά το νέο πλαίσιο των επιχειρήσεων, ένα απίστευτο τεχνολογικό επίτευγμα που όμοιο του δεν συναντάται και που δεν πρόκειται να αφήσει ανεπηρέαστη οποιαδήποτε πλευρά της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η άρνηση αυτής της νέας πραγματικότητας από τις επιχειρήσεις, της νέας τάξης πραγμάτων όπως χαρακτηρίζεται, θα αποτελέσει το κύκνειο άσμα για αυτές. (5)

3.4 ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Έχει ήδη ειπωθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι η βιομηχανική εποχή έχει προ πολλού απολέσει και τη θέση της έχει πάρει η εποχή της πληροφορίας. Ενώ παλαιότερα, μεγάλες επιχειρήσεις πραγματοποιούσαν από μόνες τους όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνταν για την παραγωγή και διάθεση του προϊόντος / υπηρεσίας στους πελάτες (κάθετη ολοκλήρωση σε όλα τα στάδια),

κάτι τέτοιο σήμερα δεν είναι εφικτό. (6) Η ανταγωνιστικότητα που χαρακτηρίζει το σημερινό περιβάλλον επιβάλλει την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών με τη μεγαλύτερη δυνατή αξία, αλλά και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί αν μια επιχείρηση αναλαμβάνει από μόνη της όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία και διάθεση του προϊόντος στους αγοραστές. Αυτό, γιατί δεν θα μπορεί να είναι ηγέτης, τόσο στην ποιότητα (την καλύτερη από τις άλλες εταιρείες) όσο και στο κόστος (το μικρότερο από τις άλλες εταιρείες), για καθένα από τα απαιτούμενα στάδια.

Λόγω ακριβώς των παραπάνω, ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί από τους οργανισμούς, το επιτάσσουν οι συνθήκες της Νέας Οικονομίας, και το οποίο επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να συνδυάζει όλα τα μέρη εντός και εκτός των οργανισμών, με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί αξία στους πελάτες. (7)

Το νέο αυτό επιχειρηματικό μοντέλο ονομάζεται επιχειρηματικό δίκτυο (business web ή b-web) και η πραγματοποίησή του είναι δυνατή λόγω του Διαδικτύου. Η τεχνολογική δηλαδή υποδομή που προσφέρει το Διαδίκτυο κάνει αληθινή τη δικτύωση μεταξύ των διαφόρων μερών, οδηγώντας σε δυναμικά και διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (8)

3.4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ

Με τον όρο επιχειρηματικό δίκτυο νοείται κάθε << σύστημα στο οποίο τα συμμετέχοντα μέρη (πελάτες, προμηθευτές, διανομείς, επιχειρήσεις, κ.α.) χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, την απαραίτητη τεχνολογία και δυνατότητες του,

για τις μεταξύ τους επικοινωνίες και συναλλαγές >>. (9) Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών δικτύων είναι:

- Διαδικτυακή Υποδομή: Τα επιχειρηματικά δίκτυα οφείλουν την ύπαρξη τους στο Διαδίκτυο, αναπτύσσονται δηλαδή και εξελίσσονται σε αυτό.
- Πελατοκεντρικά: Αντί να δημιουργούν και μετά να πουλάνε, τα δίκτυα αυτά επικεντρώνονται στον πελάτη, κτίζουν αμοιβαίες σχέσεις με αυτόν και προσφέρουν προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες του.
- Συνεισφέρουν στη Δημιουργία Γνώσης: Τα συναλλασσόμενα μέρη ανταλλάσσουν μια ποικιλία από στοιχεία, πληροφορίες και εν τέλει παράγουν γνώση με σκοπό την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν αξία για τον καταναλωτή

Σύμφωνα με τον Don Tapscott (10), η κύρια λειτουργία των επιχειρηματικών δικτύων βασίζεται στην έννοια της συμμαχίας και της εξωτερικής ανάθεσης. Συγκεκριμένα, επειδή το Διαδίκτυο μειώνει δραστικά το κόστος συναλλαγής μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων (έρευνας, συντονισμού, σύμβασης, κ.α.), πολλές από αυτές κερδίζουν, ωφελούνται, με το να εστιάζουν στις διακριτικές τους ικανότητες και για τα υπόλοιπα να στηρίζονται στους εταιρικούς συνεργάτες. Σε αντίθεση με ότι υποστηρίζει ο Porter, ότι δηλαδή οι συμμαχίες βλάπτουν και οι εταιρείες πρέπει να είναι υπέρ της κάθετης ολοκλήρωσης, με βάση τα παραπάνω καθένα από τα μέρη που συνθέτουν ένα τέτοιο δίκτυο θα πρέπει να επικεντρώνεται σε εκείνες τις λειτουργίες που εκτελεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, ενώ για τις υπόλοιπες να τις αναθέτει στους καλύτερους δυνατούς συμμάχους.

3.4.2 ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν οι οργανισμοί από τη συμμετοχή τους σε ένα επιχειρηματικό δίκτυο είναι τα εξής: (10)

- Μοναδικά Προϊόντα: Η περίπτωση της IBM είναι κλασσικό παράδειγμα που υποδεικνύει πόσο θετικές συνέπειες μπορεί να έχει ένα επιχειρηματικό δίκτυο. Ενώ η κυριότερη ανταγωνίστρια της στο χώρο των κομπιούτερ, η APPLE, αποφάσισε να πορευθεί με μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης παράγοντας τα πάντα, από μικροσίπ μέχρι και πακέτα εφαρμογών, η στρατηγική κίνηση της IBM ήταν να δημιουργήσει ένα κλάδο προσωπικών υπολογιστών βασισμένο στο λογισμικό (software) της Microsoft. Επίσης, είχε συνάψει συμφωνία με δεκαοχτώ (18) ακόμη εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στον χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μεταξύ των οποίων η Hewlett-Packard, η Dell και η Intel. Με αυτό τον τρόπο επωφελήθηκε όχι μόνο από τις πωλήσεις των προσωπικών υπολογιστών, αλλά και από τα λογισμικά και τις υπηρεσίες που συνοδεύουν αυτά. Αν η APPLE είχε παραχωρήσει τα δικαιώματα του λειτουργικού της συστήματος (Macintosh) σε συνεταίρους, ενδεχομένως σήμερα να ήταν πιο κερδοφόρα ακόμη και από τον κολοσσό της Microsoft.
- Λειτουργική Αποτελεσματικότητα: Εκτελώντας μόνο εκείνη την δραστηριότητα για την οποία κάθε οργανισμός έχει πραγματική ικανότητα και αναθέτοντας το έργο της πραγματοποίησης των υπολοίπων στους καλύτερους δυνατούς συνεργάτες (προμηθευτές, άλλοι οργανισμοί, κ.α.), εξαλείφεται η πιθανότητα μια επιχείρηση να προβαίνει σε σειρά ενεργειών που δυσχεραίνουν την λειτουργία της και επιβαρύνουν το κόστος της. Αποφεύγεται δηλαδή το δυσάρεστο φαινόμενο να εκτελεί η επιχείρηση

εκείνες τις δραστηριότητες για τις οποίες το τελικό αποτέλεσμα είναι αβέβαιο (είτε γιατί δεν τις γνωρίζει καλά είτε γιατί άλλοι τις γνωρίζουν καλύτερα).

Απεναντίας, μέσω του Διαδικτύου και των επιχειρηματικών δικτύων μπορεί να διαφοροποιείται και να προσεγγίζει νέους πελάτες.

- Εξυπηρέτηση και Σχέσεις με Πελάτες: Όσον αφορά τους πελάτες, το Διαδίκτυο δεν είναι απλά ένα κανάλι επαφής και επικοινωνίας με αυτούς. Αντιθέτως, αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας όλων των παραδοσιακών τύπων καναλιών. Με υπηρεσίες όπως ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων για τους πελάτες, δυνατότητα για σύνδεση ανά πάσα χρονική στιγμή (on-line), εύκολα και γρήγορα σε αυτές, μηχανισμοί αναζήτησης πελατών και άλλα, παρέχεται η δυνατότητα σε ένα επιχειρηματικό δίκτυο που κάνει σωστή χρήση όλων των παραπάνω, όχι μόνο να προσεγγίζει τους πελάτες αλλά και να τους “εγκλωβίζει” με πακέτα εξειδικευμένα για αυτούς. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τους προμηθευτές αλλά και για όλα τα συναλλασσόμενα μέρη ενός επιχειρηματικού δικτύου. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που τα δίκτυα αυτά θεωρούνται συνεργασίες του τύπου κερδίζω-κερδίζω (win-win).

3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΥΠΑΙΝΙΓΜΟΙ

Σαφώς και το Διαδίκτυο, πάντα σύμφωνα με τον Tapscott, προκαλεί δυσλειτουργίες στην οικονομία, εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, μειώνει τα εμπόδια εισόδου και δίνει στους καταναλωτές και στους προμηθευτές μεγάλη δύναμη, λόγω της άμεσης πρόσβασης τους σε πληροφορίες, της άμεσης επικοινωνίας μεταξύ τους και της ελευθερίας επιλογών που τους παρέχει. Όλα αυτά όμως δεν επαρκούν για να μη θεωρηθεί το

Διαδίκτυο “ευλογία ” για τους οργανισμούς. Παρόμοια προβλήματα υπήρξαν αρχικώς και με την ανακάλυψη του τηλεφώνου στα πρώιμα στάδια της εμφάνισης του. Γενικώς όμως, ωφέλησε σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο την οικονομία όσο και την κοινωνία και αποτέλεσε απειλή μόνο για εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν ήθελαν να αλλάξουν.

Έτσι και με το Διαδίκτυο, η λανθασμένη χρήση του εκ μέρους των οργανισμών και η εσφαλμένη εντύπωση ότι οτιδήποτε θα λάμβανε χώρα σε αυτό θα ήταν κερδοφόρο, οδήγησε πολλούς να πιστεύουν ότι το Διαδίκτυο δεν αλλάζει τίποτα (που είναι λάθος) και ότι θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί υποστηρικτικά και μόνο στην στρατηγική.

Ήρθε όμως ο καιρός που τα στελέχη, αντί να ασπαστούν αυτό το “κύμα ” επιστροφής στις βασικές αρχές ανταγωνισμού, θα πρέπει να δουν το Διαδίκτυο όπως πραγματικά είναι και με βάση το τι πραγματικά προσφέρει. Με δεδομένη λοιπόν την άμεση προσβασιμότητα των εταιρειών στους πελάτες (ή και στους άλλους με τους οποίους έχουν συναλλακτική σχέση), την δυνατότητα (λόγω τεχνολογίας) να προσπεραστεί κάποιος από την αλυσίδα αξίας, για παράδειγμα ένας εκδότης να πουλήσει μόνος του χωρίς τη βοήθεια λιανοπωλητή βιβλία σε πελάτες, και τέλος την ευκαιρία για παραγωγή και διανομή μοναδικών προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές, είναι πρόσφορο το έδαφος για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, μοντέλων που θα βασίζονται στις αρχές του επιχειρηματικού δικτύου και που θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στο δρόμο της επιτυχίας. (11)

Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τις στρατηγικές τους, η στρατηγική τους δηλαδή θα πρέπει να υιοθετεί όλες αυτές τις αλλαγές και να δρα τις ευκαιρίες που θα παρουσιάζονται. Επιπρόσθετα, είναι

καθήκον τους να διερωτώνται συνεχώς πως θα καρπωθούν τα πλεονεκτήματα που εγγυάται η ύπαρξη επιχειρηματικών δικτύων και να διενεργούν όλες τις απαραίτητες κινήσεις που θα εξασφαλίσουν την βιώσιμη παρουσία τους στον κλάδο. (12), (13)

Συμπερασματικά, είναι σαφές και κατανοητό ότι υπάρχει διαφωνία σχετικά με την συμβολή του Διαδικτύου στους οργανισμούς και τον "ρόλο" που θα πρέπει να έχει σε αυτούς. Άλλοι υποστηρίζουν ότι η χρήση του εγκυμονεί κινδύνους και προτείνουν την επιστροφή στην στρατηγική ως την μοναδική εναλλακτική επιλογή, ενώ για άλλους το Διαδίκτυο και η υιοθέτηση με βάση αυτό νέων επιχειρηματικών μοντέλων είναι μονόδρομος.

Η διαμάχη θα συνεχίζει να υφίσταται, καθώς ξεκάθαρη απάντηση στο δίλημμα <<Στρατηγική ή Διαδίκτυο>> δεν μπορεί να δοθεί. Πρόκειται για δυο πολύ σημαντικά εργαλεία που έχει στα χέρια της η εκάστοτε επιχείρηση στην προσπάθεια της να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Αποστολή κάθε οργανισμού είναι να βρει την τέλεια ισορροπία, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν, ανάμεσα στα δυο αυτά εργαλεία, έτσι ώστε μόνο θετικές συνέπειες να προκύψουν από την παραπάνω συνύπαρξη.

Μετά την παράθεση και ολοκλήρωση της θεωρητικής εξέτασης του θέματος ακολουθεί στα επόμενα κεφάλαια η μεθοδολογία και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έρευνας, που διεξήχθη στους εκδοτικούς οίκους στην Ελλάδα, για τους σκοπούς του συγκεκριμένου ζητήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Michael E. Porter, "Strategy And The Internet ", Harvard Business Review, March 2001, σελ. 63-78
2. Victoria Griffith, " How Bricks-And-Mortar Companies Can Make It On Internet ", www.strategy-business.com/press/article/?art=14846&pg=0, October 1999
3. Jeffrey F. Rayport, " The Truth About Internet Business Models ", www.strategy-business.com/press/article/?art=14631&pg=0, Third Quarter 1999
4. Nick Demos, Steven Chung, Michael Beck, " The New Strategy And Why It Is New ", www.strategy-business.com/press/article/?art=24966&pg=0, Fourth Quarter 2001
5. Charles V. Callahan, Bruce A. Pasternack, " Corporate Strategy In A Digital Age ", www.strategy-business.com/press/article/?art=14854&pg=0, Second Quarter 1999
6. Philip B. Evans, Thomas S. Wurster, " Strategy And The New Economics Of Information ", Harvard Business Review, September-October 1997, σελ. 71-82
7. E. Richard, S. Boullon, Barry D. Libert, Steve M. Sumeck, "A Business Model For The New Economy ", Journal Of Business Strategy, July-August 2000, σελ.29-35
8. Kevin P. Coyne, Renee Dye, " The Competitive Dynamics Of Network-Based Businesses ", Harvard Business Review, January-February 1998, σελ.99-109

9. Don Tapscott, David Ticoll, Alex Lowy, " Digital Capital: Harnessing The Power Of Business Webs ", Harvard Business School Press, Boston 2000, σελ.17-22
10. Don Tapscott, " Rethinking Strategy In A Networked World ", www.strategy-business.com/press/article/?ptag-ps=&art=14904&pg=0, Third Quarter, 2001
11. Shikhar Ghosh, " Making Business Sense Of The Internet ", Harvard Business Review, March-April 1998, σελ.126-135
12. Thomas W. Malone, Joanne Yates, Robert I. Benjamin, " Electronic Markets And Electronic Hierarchies ", Communications Of The ACM, June 1987, Volume 30, Number 6, σελ. 484-496
13. Philip Evans, Thomas S. Wurster, " Click.Boom: The Next Generation Of E-Commerce Strategy ", Ivey Business Journal, March-April 2000, σελ.36-41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κομμάτι της ανάλυσής μας θα περιγράψουμε τις παραμέτρους πάνω στους οποίους θα οριστεί η μεθοδολογία της εργασίας μας. Τρεις είναι οι βασικοί παράμετροι στην μελέτη, συμπεριλαμβανομένων και των εναλλακτικών μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πάρουμε τις απαραίτητες πληροφορίες. Επίσης, θα περιγράψουμε τη διαφορά μεταξύ των πρωτευόντων και δευτερευόντων πληροφοριών και θα ολοκληρώσουμε τον συλλογισμό μας με την ανάλυση των πληροφοριών που συλλέξαμε μέσω της έρευνάς μας.

4.2 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Αυτό το τμήμα της μελέτης μας αναλύει τις τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται: τον θετικισμό, την φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη. Συγχρόνως παρουσιάζονται οι εναλλακτικές ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι.

4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ

Υπάρχουν περισσότερες από μία μέθοδοι έρευνας αλλά εμείς θα επικεντρωθούμε στους τρεις πιο ουσιαστικούς: στο θετικισμό, στη φαινομενολογία και στην ενεργητική μελέτη. (1)

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι έννοιες οι οποίες αποτελούν μέρος των κοινωνικών επιστημών. Κάθε έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Είναι αυτονόητο ότι ο κάθε ερευνητής ακολουθεί ορισμένες μόνο από τις προαναφερθείσες φιλοσοφικές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους, αντιστρέφουν δηλαδή τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά. Ο θετικισμός σαν μέθοδος παρουσιάζει πώς πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο αυτή είναι: (2)

- Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα.
- Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την έρευνά του και όχι από τα προσωπικά πιστεύω του και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν, με απώτερο πάντα στόχο την ορθολογική και αντικειμενική παρουσίαση της μελέτης του.
- Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών, να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει, αν υπάρχει αυτή. Ο ερευνητής εφόσον έχει

γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που μελετάει μόνο αυτά που πραγματικά τον ενδιαφέρουν.

- Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια τα οποία τον προμηθεύουν με ένα δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό, η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά. Γι' αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία.

Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του, ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε τον βολεύει, μπορεί όμως και να αφαιρέσει τον εαυτό του από την έρευνα που κάνει για τους άλλους. Από την άλλη, στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται τα γεγονότα αυτά. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα, και να είναι σε θέση να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις βασιζόμενος στις ιδέες αυτές.

Σε γενικές γραμμές, η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων. Είναι όμως αδιαμφισβήτητα απαραίτητο να γίνει μία κατά κύριο λόγο κριτική ανάλυση αυτών προκειμένου να μπορέσει τελικά ο ερευνητής να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις επί του θέματος που καλείται να αναλύσει.

Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική έρευνα. Αυτή η μέθοδος δανείζεται πολλά από τις προηγούμενες δυο μεθόδους. Η βασική παράμετρος αυτής της

μεθόδου είναι ότι είναι η βάση για την αλλαγή και η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Το κλασσικό μοντέλο της δραστικής μελέτης (1) στηρίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις. (3)

Σκοπός και επιλογή :

Σημαίνει ότι η δραστική έρευνα δεν δέχεται ότι η επιστήμη είναι απόλυτα ανεξάρτητη από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ξεκάθαρες αξίες προκειμένου να έχουν πιο ξεκάθαρες βλέψεις αλλά και να μπορούν παράλληλα να τις επιτύχουν.

Μελέτη :

Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων. Στην περίπτωση αυτή η έρευνα βοηθάει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων, κρίνοντας αυστηρή την χρήση υπαρκτών θεωριών και όχι κατασκευασμένων. Η μελέτη τέλος επικεντρώνεται τόσο στο πρόβλημα όσο και στην επίλυση του.

Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή (4)

Αυτή η παράμετρος βοηθάει στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή ο οποίος κάνει συστηματική συλλογή στοιχείων μέχρι την μερική ή απόλυτη επίτευξη του στόχου του.

Προσωπική άποψη στην έρευνα :

Η προσωπική άποψη του ερευνητή στην έρευνα παίζει ουσιαστικότερο ρόλο προκειμένου η έρευνα να αποκτήσει κάποια από τα προσωπικά στοιχεία του ερευνητή.

Γνώσεις :

Ο ερευνητής, προτού αρχίσει την έρευνά του, πρέπει οπωσδήποτε να αυξήσει τις προσωπικές του γνώσεις επί του θέματος προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του. Να παρουσιάσει δηλαδή μια εμπειριστατωμένη λύση των προβλημάτων της κατάστασης που καλείται να αναλύσει.

Ο μελετητής πρέπει να επικεντρωθεί ιδιαίτερα στην δραστική έρευνα, στην οποία και θα συμπεριλάβει άλλα άτομα καθώς και να συμπεριλάβει στη διαδικασία αλλαγής όλα τα τμήματα της υπάρχουσας κατάστασης. Πρέπει να λάβει υπόψη του τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν την συγκεκριμένη κατάσταση χρησιμοποιώντας τεστ, συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια. (4)

Από τη στιγμή που η μελέτη μας επικεντρώνεται σε ένα καθαρά πρακτικό θέμα το οποίο ασχολείται με μία υπάρχουσα κατάσταση, και δη, την χρησιμοποίηση του Διαδικτύου από εταιρίες και ιδιαίτερα από εκδοτικούς οίκους, θεωρούμε ότι η έρευνα που πρέπει να ακολουθήσουμε άπτεται στον θετικισμό αλλά παράλληλα, πρέπει είναι και δραστική. Αυτονόητο είναι ότι ο τρόπος έρευνας θα μας υπαγορεύσει τις δικές της μεθόδους και αρχές τις οποίες και θα κληθούμε να ακολουθήσουμε.

Διότι απώτερος σκοπός μας είναι να διερευνήσουμε βήμα-βήμα όλες τις βιβλιογραφικές αναφορές που έχουμε προκειμένου να καταλήξουμε σε θετικά συμπεράσματα τα οποία θα προσαρμοστούν τελικά στην ελληνική

πραγματικότητα καθόσον θα εμπλουτιστούν από τα αποτελέσματα της γενικότερης στατιστικής μας έρευνας.

Φυσικό βέβαια είναι η μελέτη μας να έχει επιρροές από τη φαινομενολογία επειδή θα χρειαστούμε αρκετές φορές να στηριχτούμε σε κάποιες γενικότερες αντιλήψεις της κοινωνία μας οι οποίες πιθανόν να μην είναι πάντα απόλυτα αντικειμενικές, όπως και οι αντιλήψεις ορισμένων εκ των ερωτηθέντων στην έρευνά μας, που παραθέτουν την προσωπική τους άποψη.

Εκτός από τα διαφορετικά μέσα έχουμε και δύο διαφορετικές μεθόδους οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν : την ποσοτική και ποιοτική.

Η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια κατά τη διάρκεια της μελέτης και γι' αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως περισσότερο κοντά στην πραγματικότητα. Υπάρχουν 4 βασικοί τρόποι συλλογής ποσοτικών πληροφοριών: (2) οι συνεντεύξεις, τα ερωτηματολόγια, τα τεστ ή στατιστικά μεγέθη, και τέλος η παρατηρητικότητα. Οι συνεντεύξεις είναι χρήσιμες στην έρευνα αγοράς αλλά και σε διαδικαστικά θέματα σε μία επιχείρηση. Ο σκοπός τους είναι να δούμε την άποψη ενός ατόμου της επιχείρησης για το θέμα που μας απασχολεί. Φυσικά ο ερευνητής θα σχολιάσει αυτή την άποψη βάση της έρευνάς του. Το σημαντικό είναι ο ερωτώμενος να έχει άμεση σχέση με το θέμα μας προκειμένου να μας δώσει χρήσιμες απαντήσεις.

Ερωτηματολόγια:

Τα ερωτηματολόγια μας βοηθούν προκειμένου να συλλέξουμε απόψεις, γύρω από το ίδιο θέμα, από περισσότερα άτομα και να στηρίξουμε την έρευνά μας σε στατιστικά αποτελέσματα που θα απορρέουν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Ο αριθμός των ερωτήσεων οι οποίες μπορούν να συμπεριληφθούν σε ένα ερωτηματολόγιο, είναι από 24 έως 30. Δεν είναι

αποδοτικό να συμπεριλαμβάνουμε περισσότερες των 30 ερωτήσεων καθώς θα είναι ιδιαίτερα κουραστικό για τον ερωτηθέντα να περατώσει το ερωτηματολόγιο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, επιλέξαμε να συμπεριλάβουμε 14 ερωτήσεις. Πέραν τούτου, θα αυξανόταν και το ποσοστό των αναπάντητων ερωτήσεων καθώς πολλά από τα ερωτήματα αιωρούνταν ελλείψει χρόνου και κυρίως διάθεσης των ερωτηθέντων να τις απαντήσουν όλες. Το αποτέλεσμα θα ήταν να βγουν κίβδηλα τα αποτελέσματα μίας έρευνας στην οποία εκτός του ότι έχει αφιερωθεί πολύς προσωπικός χρόνος και προσωπική εργασία, τα στοιχεία με τα οποία θα προμηθεύσει τελικά τον ερευνητή, θα είναι παραπονημένα και θα απέχουν από την πραγματικότητα.

Το βασικό σε ένα ερωτηματολόγιο είναι ο τρόπος που θα το σχεδιάσουμε δηλαδή αν θα περιλαμβάνει περισσότερο συγκεκριμένες ή περισσότερο γενικές ερωτήσεις. Είναι φυσικό σε μία έρευνα να βοηθήσουν οι πιο συγκεκριμένες ερωτήσεις εφόσον μας δίνουν πιο ακριβή αποτελέσματα.

Ένα λοιπόν από τα προβλήματα που συναντήσαμε είναι αυτή η δυσπιστία ως προς την χρήση των στοιχείων αυτών και κυρίως ως προς την διατήρηση της ανωνυμίας των ερωτηθέντων. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε και συνοδευτική επιστολή, το περιεχόμενο της οποίας περιλαμβάνεται μαζί με το ερωτηματολόγιο στο παράρτημα της εν λόγω εργασίας.

Το κομμάτι των ερωτηματολογίων όμως είναι ιδιαίτερης σημασίας για την μελέτη μας διότι τα στοιχεία και οι πληροφορίες που συλλέξαμε αποτελούν ένα από τα βασικότερα σημεία στα οποία στηρίχθηκε η περαιτέρω ανάλυσή μας για την σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα σε σχέση με τη χρήση του Διαδικτύου.

Τεστ:

Όσον αφορά τα τεστ, αυτά έχουν περισσότερο διαγνωστική σημασία και τα χρησιμοποιούν περισσότερο οι καθηγητές και οι μάνατζερς. Μέσα από ένα τεστ έχουμε τη δυνατότητα να μάθουμε προσωπικά στοιχεία για τον άλλο αλλά και μετρήσουμε τις δυνατότητες του.

Παρατήρηση:

Αυτή η μέθοδος ανήκει και στην ποιοτική έρευνα και έχει να κάνει με τη δυνατότητα του ερευνητή να παρατηρεί τα γεγονότα και να καταλήγει στα δικά του συμπεράσματα.

Η ποιοτική έρευνα, από την πλευρά της, στηρίζεται μόνο στην παρατηρητικότητα του ερευνητή και σε αυτά που μαθαίνει από τους ανθρώπους που απαρτίζουν τον οργανισμό που αναλύει. Φυσικά, καθόσον είναι φύσει αδύνατο για τον ερευνητή να κρατήσει όλες τις πληροφορίες που συλλέγει από τους γύρω του, κρίνεται απαραίτητη και η βοήθεια ενός δεύτερου ατόμου. Σε γενικές γραμμές η ποιοτική έρευνα στηρίζεται κατά πολύ στην ορθή κρίση του ερευνητή.

4.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΣ

Η έρευνά μας διεξήχθη στην περιοχή των Αθηνών κατά το χρονικό πλέγμα μεταξύ 23 Απριλίου έως 9 Ιουνίου 2003. Στόχος μας ήταν να αποκτήσουμε το μεγαλύτερο δυνατό δείγμα από τους εκδοτικούς οίκους που επισκεφθήκαμε (ο αριθμός των 16 εκδοτικών οίκων θεωρούνταν ικανοποιητικός). Από το σύνολο των 40 και πλέον (με αυτόν τον αριθμό θεωρήθηκε ότι θα μπορούσε να καλυφθεί ο αναγκαίος αριθμός των 16), μεγάλων εκδοτικών οίκων–βιβλιοπωλείων της Αθήνας, η εύρεση των οποίων πραγματοποιήθηκε μέσω της

επιχειρησιακής λίστας του οδηγού ICAP, μπορέσαμε να συνομιλήσουμε και να κλείσουμε ραντεβού για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με τους εξής:

1. ΠΑΤΑΚΗΣ ΑΕ
2. ΛΙΒΑΝΗΣ
3. ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ
4. ΚΕΔΡΟΣ
5. ΕΞΑΝΤΑΣ
6. LEADER
7. SALTO
8. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
9. ΑΘΛΟΤΥΠΟΣ
10. ΟΞΥ
11. ΕΣΤΙΑ
12. ΠΡΟΒΟΛΕΣ
13. ΙΑΝΟΣ
14. ΚΥΚΝΟΣ
15. ΜΠΑΡΜΠΟΥΝΑΚΗΣ
16. ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑ
17. ΜΑΘΗΣΗ

18. GREEKBOOKS

19. ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ

20. ΛΥΧΝΟΣ - ΓΙΑΜΟΥΡΙΔΟΥ

21. ΣΙΑΜΑΝΤΑΣ ΑΛΕΞΙΟΣ

22. ΜΠΡΕΝΟΣ

Παρόλο που το σύνολο του πληθυσμού στην συγκεκριμένη έρευνα δεν είναι οι 88 εκδοτικοί οίκοι στην Αθήνα, αφού δεν έχουν όλοι παρουσία στο Διαδίκτυο, ο αριθμός των 22 εκδοτικών καλύπτει το 25% του παραπάνω πληθυσμού, κάτι που υποδηλώνει, ως προς την αναλογία, δείγμα στατιστικά σημαντικό.

Βασικό κριτήριο ήταν να κάνουν χρήση Διαδικτύου για τουλάχιστον έξι μήνες. Για να επιτευχθεί αυτό, πρώτη ενέργεια του ερευνητή ήταν η τηλεφωνική επαφή και ερώτηση σχετική με το παραπάνω θέμα. Σε περίπτωση αρνητικής απάντησης δεν ακολουθούσε περαιτέρω επαφή με το συγκεκριμένο εκδοτικό οίκο.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν η εξής: Η προκαταρκτική φάση της έρευνας ξεκίνησε με μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για το Διαδίκτυο και τη Στρατηγική, ώστε να αποκτηθεί πληρέστερη γνώση του θέματος και της διαδικασίας της έρευνας. Η ερευνητική φάση συνεχίστηκε με προκαταρκτική τηλεφωνική επαφή με τον εκάστοτε εκδοτικό οίκο για τους εξής δύο λόγους: Αφενός μεν να διαπιστωθεί η παρουσία Διαδικτύου σε αυτόν και αφετέρου να εντοπιστεί το άτομο με τις κατάλληλες γνώσεις, ώστε να γίνει μια σύντομη παρουσίαση του θέματος και να διαπιστωθεί η ύπαρξη ενδιαφέροντος για συμμετοχή στην έρευνα.

Βασική επιδίωξη του ερευνητή ήταν η άμεση παραλαβή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου, αλλά η πλειονότητα των περιπτώσεων επέμενε να αφηθεί το ερωτηματολόγιο εκεί, και σε κάποιο κενό της εργασίας ή σε κάποιο διάλειμμα, να συμπληρωθεί από τους ιθύνοντες, όπως και έγινε. Έτσι, κανονιζόταν επόμενη συνάντηση για τη συλλογή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου από τον ερευνητή. Για την αποφυγή προβλημάτων που θα μπορούσαν να προκύψουν από πιθανές παρεξηγήσεις ορισμένων ερωτήσεων, δόθηκε στους ερωτηθέντες η δυνατότητα επικοινωνίας με τον ερευνητή μέσω τηλεφώνου, ώστε να λυθούν οποιεσδήποτε απορίες ή να δοθούν διευκρινήσεις.

4.3.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου από πλευράς των ερωτώμενων και η μη ανεύρεσή τους για το κλείσιμο της συνάντησης, καθώς και η συνεχής μετατόπιση των ραντεβού, είτε για την παράδοση του ερωτηματολογίου, όσο και για την συλλογή του συμπληρωμένου, δημιούργησε το μεγαλύτερο πρόβλημα, μια και η έρευνα έπρεπε να διεξαχθεί μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια, προκειμένου να προχωρήσει η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η συνεχής μετακίνηση των ραντεβού καθώς και το γεγονός ότι ο ερευνητής εργάζεται σε κανονική βάση, δημιούργησε έντονο άγχος, δυσφορία και αγωνία για την ολοκλήρωση της έρευνας.

Η συμπεριφορά των ερωτώμενων, αν και καλή στις περισσότερες των περιπτώσεων, ορισμένες φορές, λόγω της εργασιακής πίεσης και της έντασης στο χώρο εργασίας τους, σε ορισμένες των περιπτώσεων, έφτασε μέχρι τα όρια της προσβλητικής και επιθετικής αντιμετώπισης του ερευνητή, που στην

προσπάθειά του να συλλέξει όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια αντιμετώπισε την έντονη άρνηση των ερωτώμενων να συμπληρώσουν όλες τις απαντήσεις. Σε δύο μάλιστα από τους εκδοτικούς οίκους που είχαν κλειστεί τα ραντεβού, τα δύο ερωτηματολόγια ουδέποτε παραδόθηκαν στον ερευνητή, μια και οι μετατοπίσεις των ραντεβού ξεπέρασαν τις πέντε.

Για την αποφυγή του κινδύνου παράλειψης ορισμένων ερωτήσεων από τους ερωτηθέντες, λόγω του λιγοστού χρόνου που διέθεταν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, τα ερωτηματολόγια συντάχθηκαν έτσι ώστε να μην περιέχουν πολλές ερωτήσεις που απαιτούν γραπτή ανάλυση, ενώ παράλληλα η αλληλουχία των ερωτήσεων ήταν τέτοια ώστε να διατηρεί αμείωτο το ενδιαφέρον του ερωτώμενου για να μπορέσει να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Elden M., Chisholm R.F., "Emerging Varieties of Action
Research:Introduction to the Special Issue", Human Relations Magazine,
Volume 46, No2, σελ. 126-130
2. Easterby Smith, M. Thorpe, R. and Lowe A., "Research- An Introduction",
London 1993, Sage Publications
3. Cohen L., Manion L., "Research Methods in Education", London 1980,
Croom Helm
4. Saunders et al., "Research Methods for Business Students", Pitman
Publishing 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1.1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διενέργεια μιας οποιασδήποτε επιστημονικής έρευνας η οποία αποβλέπει στην εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων, απαιτεί μια ορισμένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τα παρακάτω βασικά στάδια:(1)

1. Σχεδιασμός έρευνας.
2. Επιλογή δείγματος.
3. Επιλογή της μεθόδου συγκέντρωσης του απαιτούμενου στατιστικού υλικού.
4. Σύνταξη ερωτηματολογίου.
5. Στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των συγκεντρωθέντων εμπειρικών δεδομένων.
6. Παρουσίαση της ερευνητικής μελέτης.

5.1.1.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το στάδιο του σχεδιασμού είναι πολύ βασικό για την σωστή έκβαση της έρευνας. Σε αυτό το στάδιο παρουσιάζεται η φύση του προς εξέταση ερευνητικού προβλήματος και διατυπώνεται ο αντικειμενικός σκοπός της.

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να μελετήσουμε και να αναλύσουμε την σπουδαιότητα, την επίδραση αλλά και τις προοπτικές που παρουσιάζει ο τομέας του Διαδικτύου (Internet) στα βιβλιοπωλεία / εκδοτικούς οίκους. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αναφέρονται σε πληροφορίες σχετικά με το Διαδίκτυο, στην επίδραση του Διαδικτύου στην λειτουργία και στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων αλλά και στις προοπτικές του Διαδικτύου.

5.1.1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από τον βαθμό ακρίβειας που θέλουμε να προσδώσουμε στην έρευνα, ή από το ονομαζόμενο *σφάλμα δειγματοληψίας*. Το σφάλμα δειγματοληψίας επηρεάζεται από το μέγεθος του δείγματος, από την ομοιογένεια του πληθυσμού και από τον βαθμό εμπιστοσύνης. Πάντως, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του δείγματος και όσο πιο ομοιογενής είναι ο πληθυσμός, τόσο καλύτερα αποτελέσματα έχουμε. Το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται από τον σκοπό της έρευνας και από το πόσο ακριβής θέλουμε να είναι η δειγματική εκτίμηση. Η εκτίμηση πρέπει να βρίσκεται μέσα σε κάποια όρια, με μια ορισμένη πιθανότητα, συνήθως 95% ή 99% και με σφάλμα δειγματοληπτικό λ . Το δε σφάλμα λ δεν μπορεί να υπερβεί με συντελεστή εμπιστοσύνης $(1-\alpha)100\%$ την ποσότητα: $z_{\alpha/2} (\sigma / n^{1/2})$. (2)

Το μέγεθος του δείγματος λοιπόν δίνεται από την σχέση:

$$n=(z_{\alpha/2}^2 \sigma^2) / \lambda^2$$

Με άλλα λόγια αν θέλουμε η εκτίμηση \bar{x} του μέσου αριθμητικού μ να διαφέρει της πραγματικής τιμής του μ λιγότερο από την τιμή του λ , και με συντελεστή εμπιστοσύνης $(1-\alpha)$, δηλαδή αν θέλουμε:

$$P\{(\bar{x}-\mu)<\lambda\}=1-\alpha.$$

τότε θα πρέπει να πάρουμε δείγμα μεγέθους:

$$n=(z^2_{\alpha/2} \sigma^2) / \lambda^2$$

Στην συγκεκριμένη μελέτη θεωρήθηκε ότι ένα δείγμα με μέγεθος ίσο με 16 επιχειρήσεις (βιβλιοπωλεία και εκδοτικοί οίκοι) είναι ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό, ενώ μας επιτρέπει να εξαγάγουμε αξιόπιστα συμπεράσματα.

5.1.1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Το τρίτο και βασικότερο στάδιο για την μελέτη του φαινομένου προς εξέταση, είναι η συγκέντρωση των στατιστικών πληροφοριών για το πρόβλημα που μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε και να αναλύσουμε. Στο στάδιο αυτό απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή γιατί από την αξία των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν θα εξαρτηθεί η αξία των συμπερασμάτων. Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό της έρευνας, το μέγεθος των μονάδων του πληθυσμού που θέλουμε να ερευνήσουμε, το κόστος, το χρόνο υλοποίησης της έρευνας και την ακρίβεια των αποτελεσμάτων της, θα αποφασιστεί η μέθοδος συλλογής πληροφοριών, δηλαδή αν θα εφαρμοστεί η καθολική έρευνα (απογραφή) ή η δειγματοληψία ή η μέθοδος των συνεχών εγγραφών.

Στις περιπτώσεις που, όπως και στην δική μας έρευνα, ο πληθυσμός που θέλουμε να μελετήσουμε από την άποψη ορισμένων ιδιοτήτων αποτελείται από μεγάλο πλήθος στατιστικών μονάδων, και η μελέτη των ιδιοτήτων καταστρέφει τις μονάδες του πληθυσμού που εξετάζουμε, εφαρμόζουμε την μέθοδο της δειγματοληψίας. Η μέθοδος αυτή συνίσταται στην προσπάθεια να γνωρίσουμε

τις ιδιότητες ενός πληθυσμού, εξετάζοντας από αυτόν μόνο ένα δείγμα το οποίο επιλέγουμε με τέτοιο τρόπο ώστε οι πληροφορίες, οι εκτιμήσεις και τα συμπεράσματα που θα λάβουμε από αυτό να έχουν ισχύ για το σύνολο του πληθυσμού στον οποίο ανήκει το δείγμα.

Για την συλλογή των στοιχείων στην έρευνά μας, πραγματοποιήσαμε δειγματοληπτική έρευνα σε βιβλιοπωλεία / εκδοτικούς οίκους της Αθήνας. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήσαμε ήταν η μη τυχαία, καθώς προσπαθήσαμε να έχουμε στο δείγμα μας (μέχρι να συμπληρωθεί ο απαιτούμενος αριθμός) μεγάλους εκδοτικούς οίκους με βάση των αριθμό των εργαζομένων-πάνω από 35 (δείγμα κατά κρίση). (3)

Η ευρεία χρήση της δειγματοληψίας για την μελέτη ενός πληθυσμού έχει καταστήσει φανερά τα πλεονεκτήματά της σε σύγκριση με τις δύο άλλες μεθόδους συλλογής πληροφοριών. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της δειγματοληπτικής μεθόδου είναι:

- Μεγαλύτερη ταχύτητα πληροφοριών.
- Μεγαλύτερη ακρίβεια.
- Μεγαλύτερη ευχέρεια εφαρμογής.
- Χαμηλό κόστος

Παράλληλα βέβαια με τα πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα:

- Αν οι μονάδες του πληθυσμού που ερευνούμε εμφανίζονται πολύ σπάνια, πρέπει να μελετήσουμε σημαντικά μεγάλο δείγμα, αν θέλουμε να έχουμε αξιόπιστη εκτίμηση των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων του πληθυσμού.
- Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση της δειγματοληψίας χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή.

- Τα δειγματοληπτικά σφάλματα.

Σχετικά με τους τρόπους συλλογής των στατιστικών πληροφοριών, οι βασικοί είναι: η παρατήρηση, η προσωπική συνέντευξη και η ταχυδρομική αποστολή του ερωτηματολογίου.

Ο τρόπος συλλογής των στατιστικών στοιχείων που επιλέξαμε σε αυτή την μελέτη είναι η προσωπική συνέντευξη, γιατί είναι ο καλύτερος τρόπος συλλογής στατιστικών στοιχείων και χρησιμοποιείται σήμερα πάρα πολύ στις δειγματοληπτικές έρευνες. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα: συγκεντρώνονται στοιχεία, ποιοτικά καλύτερα από ότι με την μέθοδο της ταχυδρομικής αποστολής, γιατί δίνονται διευκρινίσεις στους ερωτώμενους, έτσι ώστε να κατανοούν την ερώτηση, ενώ έχουμε μεγαλύτερο ποσοστό ανταπόκρισης αυτών, πολλές φορές μέχρι και 100%.

5.1.1.4 ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το τέταρτο στάδιο διεξαγωγής της έρευνας είναι η σύνταξη του ερωτηματολογίου που αποτελεί μέσο συλλογής των στατιστικών πληροφοριών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο στο οποίο καταχωρούνται οι λαμβανόμενες πληροφορίες από τις ερευνώμενες δειγματοληπτικές μονάδες.

Στην συγκεκριμένη μελέτη συντάξαμε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, που αποτελείται από 14 ερωτήσεις, ενώ χωρίζεται σε τρεις ενότητες, που δίνουν όλες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την ολοκλήρωση της έρευνας:

1. Γενικές πληροφορίες για το Διαδίκτυο: Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις γενικής φύσεως σχετικά με το Διαδίκτυο. Πότε άρχισε να

χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, τι υπηρεσίες χρησιμοποιούν, ποίοι λόγοι οδήγησαν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν το Διαδίκτυο, πόσο σημαντικό θεωρείται το Διαδίκτυο και πως οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται αυτό.

2. Επίδραση του Διαδικτύου στα αποτελέσματα των εταιρειών: Μετά την εφαρμογή του Διαδικτύου τι κατάφεραν οι επιχειρήσεις; Βελτίωσαν δηλαδή τον τρόπο λειτουργίας τους ή το Διαδίκτυο στάθηκε τροχοπέδη στην ανάπτυξη τους; Η εν λόγω ενότητα περιλαμβάνει δύο ερωτήσεις.

3. Προοπτικές του Διαδικτύου και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Πόσο σημαντικές θεωρούνται ορισμένες στρατηγικές κινήσεις που σχετίζονται με την υποδομή που προσφέρει το Διαδίκτυο; Τι βαθμό σπουδαιότητας θα έχει το Διαδίκτυο στο άμεσο μέλλον; Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια στην ανάπτυξη εφαρμογών του Διαδικτύου; Εν τέλει η Στρατηγική ή το Διαδίκτυο θα επιφέρει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Μέσω εφτά ερωτήσεων αποκομίζονται πολύτιμες πληροφορίες για τα παραπάνω.

Οι γενικές απαιτήσεις στις οποίες στηριχθήκαμε για την σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι:

- Να είναι σύντομο.
- Να έχει σχεδιαστεί καλά.
- Τα διάφορα ερωτήματα να έχουν λογική ακολουθία.
- Να είναι δυνατή η επεξεργασία των στοιχείων.

Σχετικά με το περιεχόμενο των ερωτήσεων, λάβαμε υπόψη μας τα εξής:

- Την ικανότητα του ατόμου που θα ερωτηθεί.
- Την θέληση του ερωτώμενου.

Υπάρχουν ορισμένες καθοδηγητικές αρχές σχετικά με την διατύπωση των ερωτήσεων. Μερικές τέτοιες απλές αρχές διατύπωσης τις οποίες ακολουθήσαμε είναι:

- Η απλότητα της γλώσσας.
- Η σαφήνεια.
- Η αποφυγή διατύπωσης που προκαλεί ψυχολογικές αντιδράσεις.

5.1.1.5 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μετά την συγκέντρωση των στατιστικών στοιχείων από τα ερωτηματολόγια ακολουθεί το στάδιο της επεξεργασίας των στατιστικών δεδομένων. Η επεξεργασία αυτή γίνεται με την βοήθεια στατιστικών προγραμμάτων στον Η/Υ. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιήσαμε εμείς είναι το Excel 2000, το οποίο μας παρέχει πρόσβαση στην ανάλυση δεδομένων με την βοήθεια υπολογιστή.

5.1.1.6 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το τελευταίο στάδιο της διεξαγωγής της έρευνας είναι η παρουσίαση των στατιστικών στοιχείων υπό μορφή κατανομών συχνοτήτων (πινάκων) και γραφικών παραστάσεων.

Έπειτα από την επεξεργασία των στατιστικών στοιχείων, ακολουθεί το στάδιο της συνοπτικής παρουσίασης των συγκεντρωθέντων στοιχείων, κατά τέτοιο

τρόπο ώστε να διευκολύνεται η ανάλυση των στοιχείων και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Η παρουσίαση των στατιστικών στοιχείων μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

- Με μορφή πινάκων.
- Με μορφή γραφικών παραστάσεων (είδη διαγραμμάτων).
- Με μορφή εκθέσεων ή αναφορών.

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΑ / ΕΚΔΟΤΙΚΟΥΣ ΟΙΚΟΥΣ

Α) Πληροφορίες για το Διαδίκτυο:

• Όσον αφορά την ερώτηση σχετικά με το πότε άρχισαν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, το 31,8% των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο από το 1998, το 40,9% από το 1999, ενώ το 18,2% από το 2000. Σχετικώς είναι και ο πίνακας

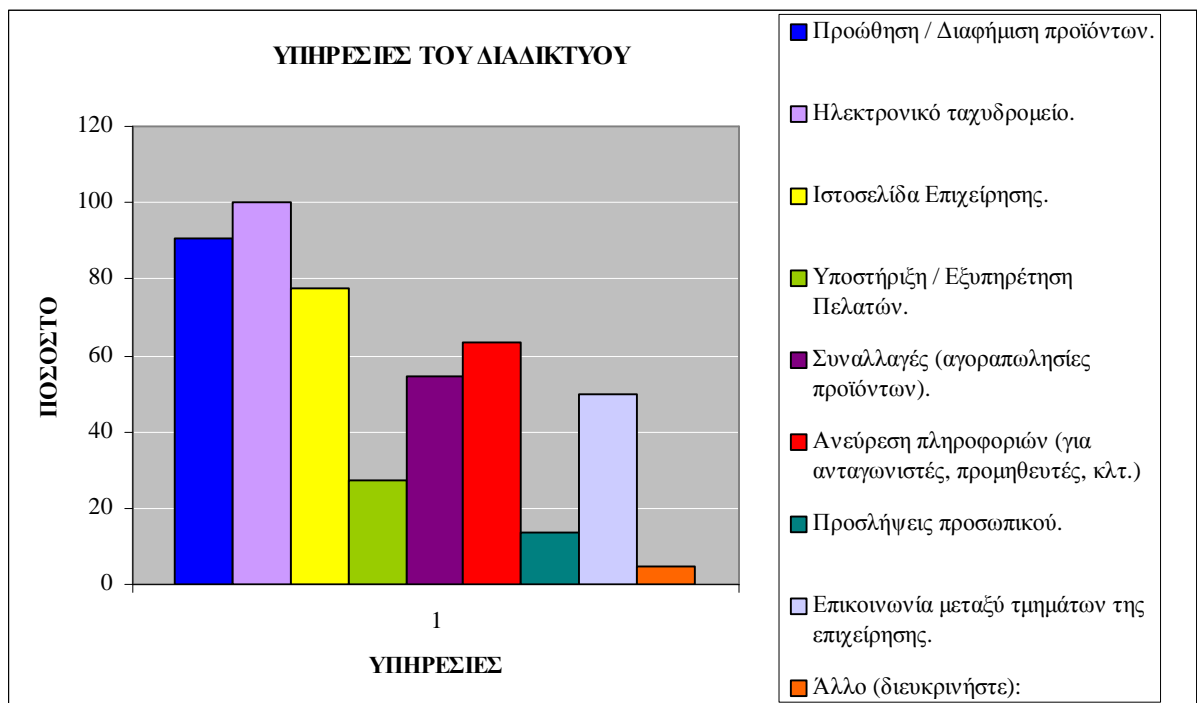
5.1:

Πίνακας 5.1:

Κατανομή ερωτηθέντων με βάση το πότε άρχισαν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο.

ΑΠΟ ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1998	7	31,8
1999	9	40,9
2000	4	18,2
2000+	2	9,1
ΣΥΝΟΛΟ	22	100

- Ως προς τις υπηρεσίες Διαδικτύου που χρησιμοποιούν, όλες οι επιχειρήσεις (100%) που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν την υπηρεσία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ το 90,9% προωθεί και διαφημίζει τα προϊόντα του μέσω του Διαδικτύου. Επίσης, να αναφέρουμε ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (77,3%) έχει δημιουργήσει ιστοσελίδα της επιχείρησής. Τέλος, το 63,6% χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο με σκοπό την ανεύρεση πληροφοριών για προμηθευτές, ανταγωνιστές και άλλους, ενώ το 54,5% για συναλλαγές. Όσον αφορά τις προσλήψεις, μόλις το 13,6% χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για αυτό το σκοπό. Τα ποσοστά αυτά εμφανίζονται στο διάγραμμα 5.1:

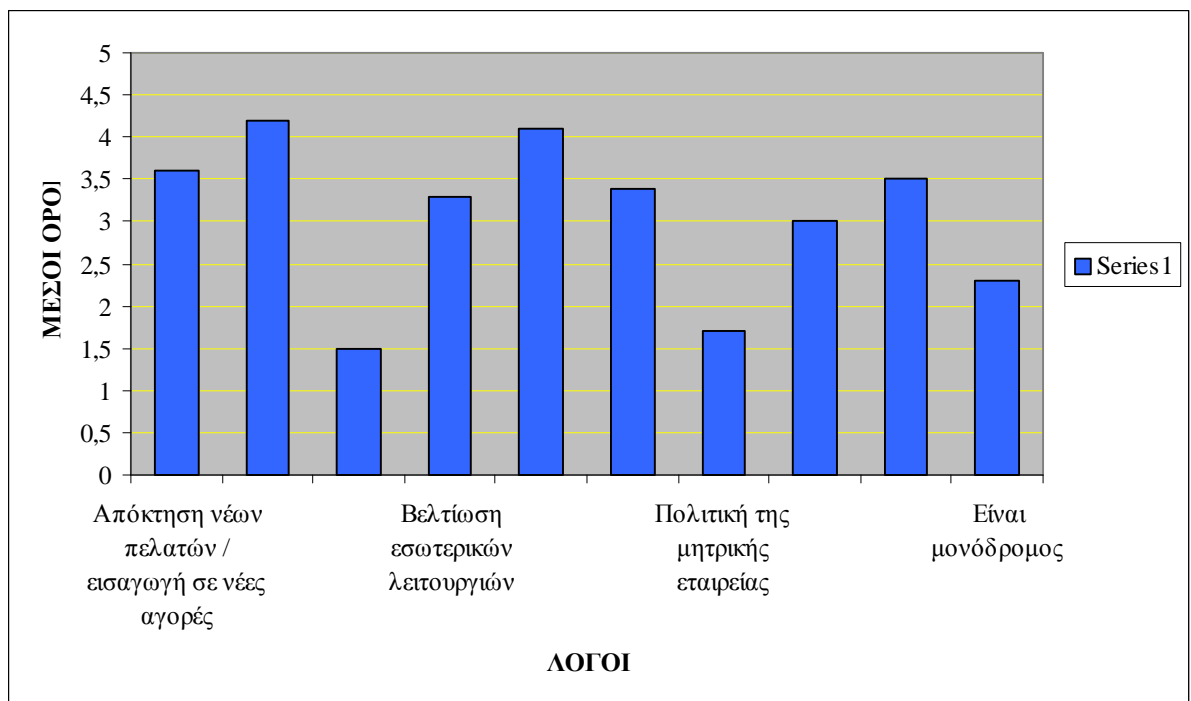


Διάγραμμα 5.1:

Υπηρεσίες του Διαδικτύου που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

- Οι κυριότεροι λόγοι που ώθησαν τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η καλύτερη υποστήριξη πελατών, καθώς και η απόκτηση νέων πελατών. Παρόλο που η

καλύτερη υποστήριξη πελατών είναι ένας από τους κυριότερους λόγους, μόνο έξι από τις εξεταζόμενες εταιρείες χρησιμοποιούν υπηρεσίες υποστήριξης πελατών(παραπάνω ερώτηση). Αξιοσημείωτοι επίσης λόγοι είναι και η δημιουργία νέων προϊόντων, η βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και η βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές. Τα παραπάνω εμφανίζονται στο διάγραμμα 5.2:



Διάγραμμα 5.2:

Λόγοι που σας ώθησαν να υιοθετήσετε τις εφαρμογές του Διαδικτύου, με βάση το βαθμό σπουδαιότητας.

- Να αναφέρουμε ότι κάθε παράγοντας βαθμολογείται με βάση μια κλίμακα (1-5) που αφορά στον βαθμό σπουδαιότητάς του. Παραπάνω, έχουμε υπολογίσει το μέσο όρο κάθε παράγοντα. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 5, ο παράγοντάς μας τείνει να είναι πολύ σημαντικός. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 1, ο παράγοντάς προς εξέταση τείνει να μην είναι σημαντικός. Η ίδια τεχνική έχει χρησιμοποιηθεί και παρακάτω σε ανάλογες περιπτώσεις.

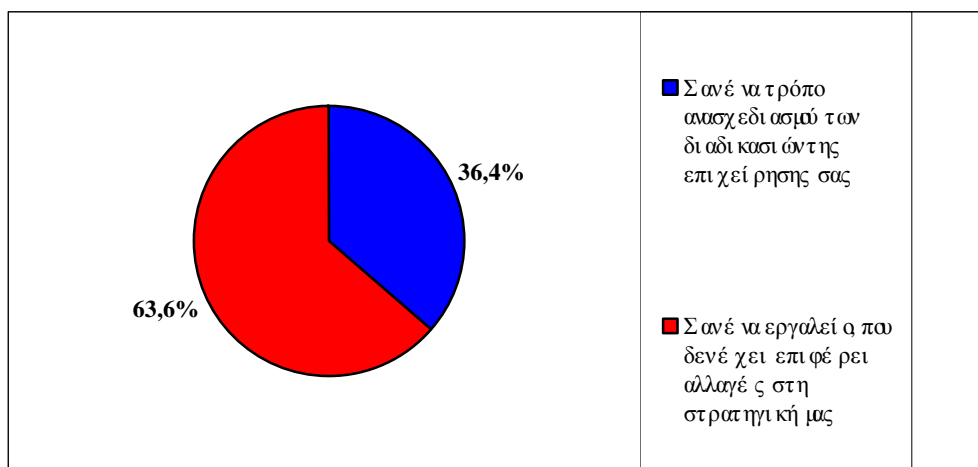
- Η συντριπτική πλειονότητα του δείγματός μας (59,1%) θεωρεί ότι σε το Διαδίκτυο -σε πολύ μεγάλο βαθμό- παίζει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης, ενώ το 40,9% θεωρεί ότι το Διαδίκτυο είναι σημαντικό. Δηλαδή για το σύνολο των επιχειρήσεων το Διαδίκτυο διαδραματίζει αρκετά σημαντικό ρόλο. Σημαντικό είναι ότι για κανένα εκδοτικό οίκο το Διαδίκτυο δεν χαρακτηρίζετε ως καθόλου σημαντικό. Βλέπουμε αναφορικά με αυτό και τον πίνακα 5.2:

Πίνακας 5.2:

Σε τι βαθμό το Διαδίκτυο παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρησή σας.

Ο ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1 ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	0	0
2 ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	0	0
3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	9	40,9
4 ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	13	59,1
5 ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	22	100

- Χρήσιμες πληροφορίες αρχίζουν να εξάγονται από την επόμενη ερώτηση σχετικά με το πώς οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται το Διαδίκτυο από τι μέχρι τώρα εμπειρία τους. Το 63,6% των ερωτηθέντων θεωρεί το Διαδίκτυο ως ένα εργαλείο, ως ένα “συμπλήρωμα” της στρατηγικής που ακολουθεί, ενώ το 36,3% αντιλαμβάνεται το Διαδίκτυο ως το νέο αναδυόμενο πλαίσιο του εικοστού πρώτου αιώνα. Σχετικό είναι και το διάγραμμα 5.3:



Διάγραμμα 5.3:

Πως αντιλαμβάνεστε το Διαδίκτυο.

Β)Επίδραση του Διαδικτύου στην λειτουργία και στα αποτελέσματα της επιχείρησης:

- Το 54,6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι μετά την εφαρμογή του Διαδικτύου, το αποτέλεσμα των στόχων που είχαν θέσει ήταν «4: Αρκετά Επιτυχές», ενώ το 45,4% το θεωρεί επιτυχές. Σημαντικό είναι ότι για καμία επιχείρηση το αποτέλεσμα από την εφαρμογή του Διαδικτύου δεν κρίνεται ως μη επιτυχές. Τα αντίστοιχα ποσοστά περιέχονται στο πίνακα 5.3:

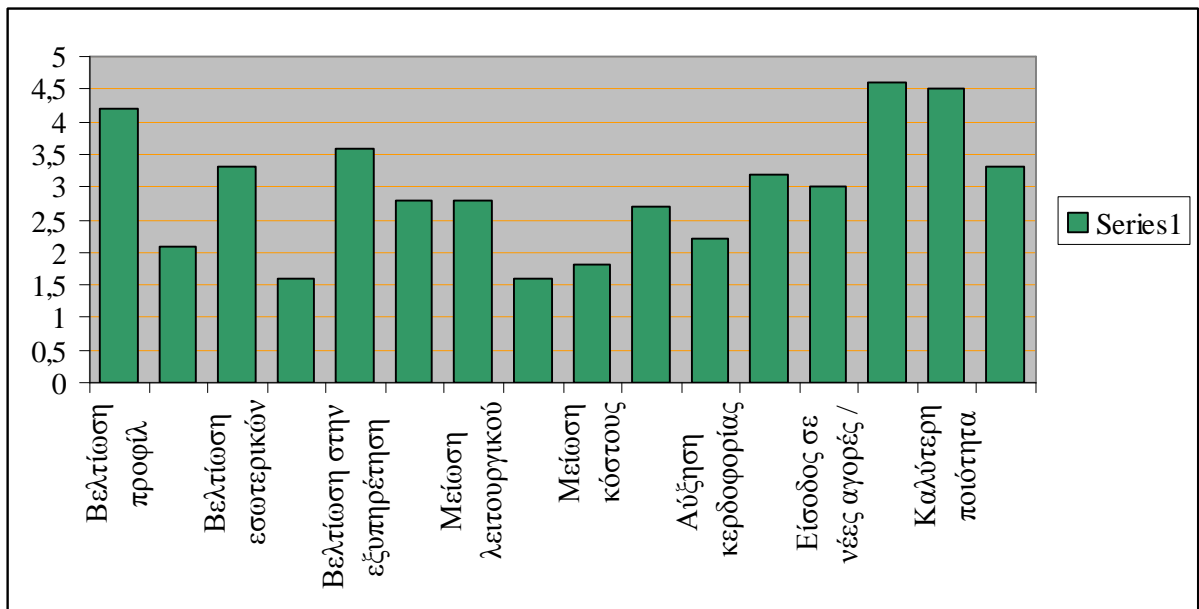
Πίνακας 5.3

Κατανομή των ερωτηθέντων με βάση τον χαρακτηρισμό του αποτελέσματος μετά την χρήση του Διαδικτύου.

ΠΩΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΕ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1 ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	0	0
2 ΛΙΓΟ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	0	0
3 ΕΠΙΤΥΧΕΣ	10	45,4

4 ΑΡΚΕΤΑ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	12	54,6
5 ΠΟΛΥ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	22	100

- Στην ερώτηση τι επιτύχατε από την χρήση του Διαδικτύου, η απάντηση ήταν ότι σε μεγάλο βαθμό πέτυχαν μεγαλύτερη και καλύτερη, ποσότητα και ποιότητα πληροφοριών, κάτι που υποδηλώνει τη σημασία του Διαδικτύου στην εποχή της πληροφορίας. Επίσης επιτύχανε βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών, καλύτερευση των εσωτερικών λειτουργιών, μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι επήλθε σημαντική βελτίωση στους περισσότερους τομείς της επιχείρησης με εξαίρεση μόνο το κόστος αγορών και πωλήσεων και τη μη αύξηση (σε μεγάλο βαθμό) της αξίας των προϊόντων. Αντιπροσωπευτικό είναι και το διάγραμμα 5.4:

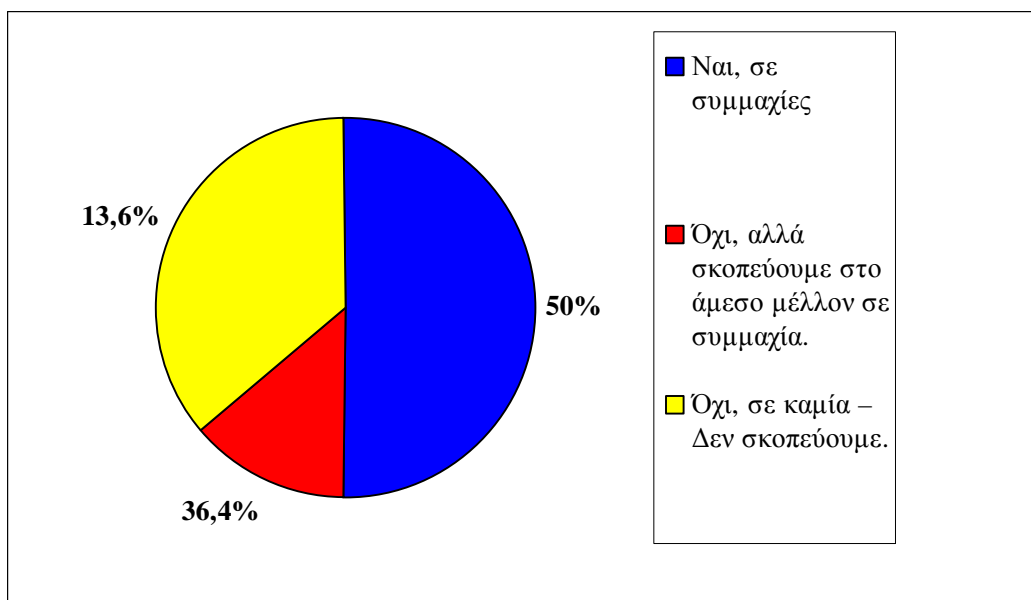


Διάγραμμα 5.4:

Τι πετύχατε από την χρήση του Διαδικτύου, με βάση το βαθμό σπουδαιότητας.

Γ) Προοπτικές Διαδικτύου – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

- Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι οι ευκαιρίες που παρέχει το Διαδίκτυο: δημιουργία συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ή άλλου κλάδου είναι αρκετά σημαντική ενώ η δημιουργία εικονικής επιχείρησης (Virtual Enterprise), δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική.
- Το 50% του δείγματος έχει δημιουργήσει συμμαχίες, ενώ το 36,4% σκοπεύει να κάνει το ίδιο στο άμεσο μέλλον. Σχετικό είναι και το διάγραμμα 5.5:



Διάγραμμα 5.5:

Κινήσεις στις οποίες έχουν προβεί οι επιχειρήσεις.

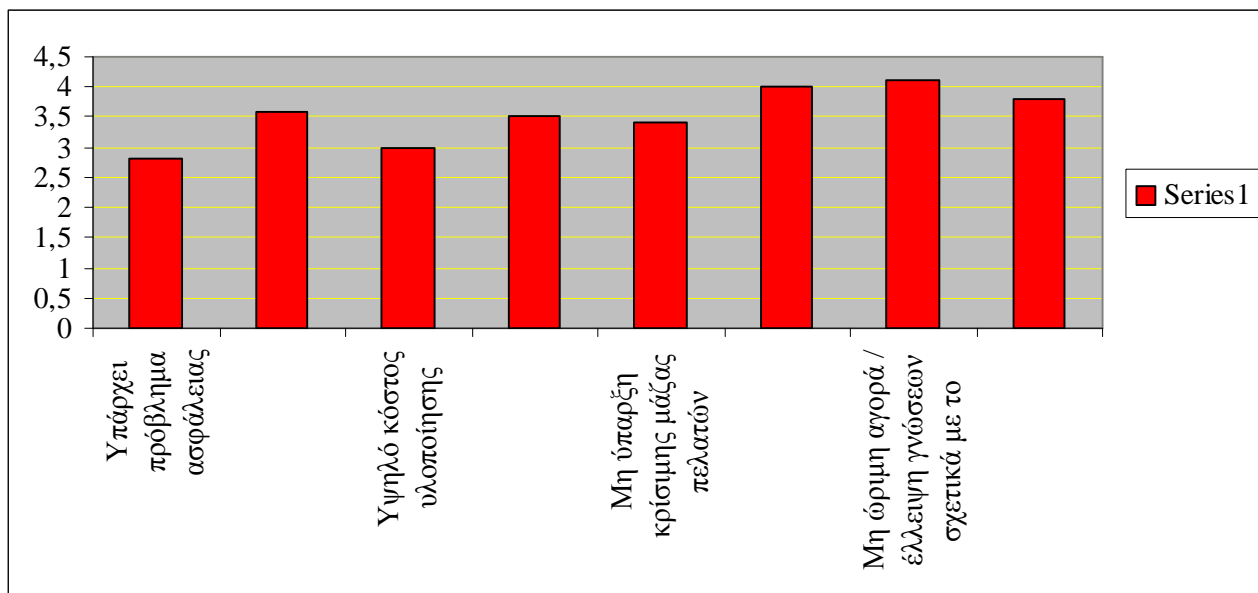
- Το 81,8% των ερωτηθέντων που προέβησαν σε κάποια κίνηση (50%), χαρακτηρίζει το αποτέλεσμα της κίνησης αυτής ως «επιτυχές» και «αρκετά επιτυχές». Μόλις το 18,2% θεωρεί το αποτέλεσμα της κίνησης αυτής ως λίγο επιτυχές. Ο πίνακας 5.4 περιέχει τα αντίστοιχα ποσοστά:

Πίνακας 5.4:

Χαρακτηρισμός του αποτελέσματος.

ΑΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΒΕΙ, ΠΩΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΕ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1 ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	0	0
2 ΛΙΓΟ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	2	18,2
3 ΕΠΙΤΥΧΕΣ	4	36,4
4 ΑΡΚΕΤΑ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	5	45,4
5 ΠΟΛΥ ΕΠΙΤΥΧΕΣ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	11	100

- Τα εμπόδια που θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά για την υιοθέτηση, χρήση και ανάπτυξη εφαρμογών του Διαδικτύου στην Ελλάδα, είναι: η μη ώριμη αγορά / έλλειψη γνώσεων σχετικά με το Διαδίκτυο, η εξωτερική τεχνολογική υποδομή είναι χαμηλή, οι περιορισμοί του Διαδικτύου και η έλλειψη σαφούς νομοθετικού πλαισίου. Λιγότερο σημαντικά θεωρούνται η έλλειψη κρίσιμης μάζας πελατών και η έλλειψη εμπιστοσύνης από τους πελάτες, ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο λιγότερο σημαντικός λόγος που εμποδίζει την ανάπτυξη του Διαδικτύου είναι το πρόβλημα ασφάλειας των συναλλαγών. Το διάγραμμα 5.6 παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα:



Διάγραμμα 5.6:

Τα εμπόδια για την υιοθέτηση, χρήση και ανάπτυξη του Διαδικτύου στην Ελλάδα με βάση το βαθμό σπουδαιότητας.

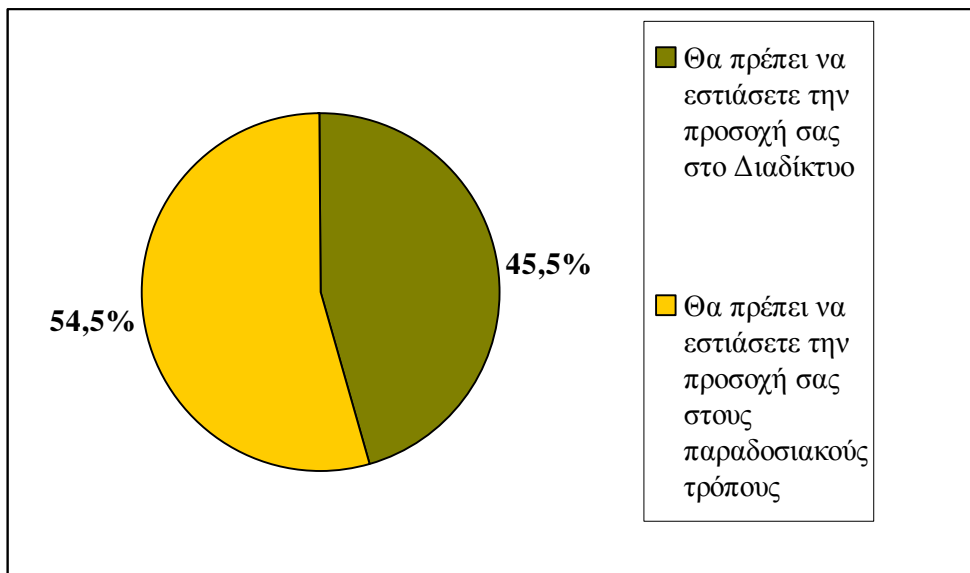
- Μόλις το 31,8% των ερωτηθέντων θεωρεί – σε μεγάλο βαθμό- ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν ή πρόκειται να λειτουργήσουν αποκλειστικά μέσω του Διαδικτύου αποτελούν σοβαρή ανταγωνιστική απειλή για την επιχείρησή τους. Κάτι αναμενόμενο, τόσο γιατί η δημιουργία εικονικής επιχείρησης δεν λογίζεται ως αρκετά σημαντική στρατηγική κίνηση όσο και γιατί όλες οι υπό έρευνα εταιρείες χρησιμοποιούν εδώ και καιρό αρκετές εφαρμογές του Διαδικτύου.
- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (54,5%) θεωρεί ότι το Διαδίκτυο θα έχει μεγάλο βαθμό σπουδαιότητας για την επιχείρησή τους στο εγγύς μέλλον, ενώ το 45,4% πιστεύει ότι το Διαδίκτυο θα έχει σημαντικό ρόλο (όχι όμως σε μεγάλο βαθμό) για τις επιχειρήσεις τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι για το σύνολο των ερωτηθέντων ο μελλοντικός βαθμός σπουδαιότητας του Διαδικτύου δεν χαρακτηρίζεται ως μη σημαντικός. Ο πίνακας 5.5 περιέχει αυτά τα ποσοστά:

Πίνακας 5.5:

Κατανομή ερωτηθέντων με βάση τον βαθμό σπουδαιότητας που θεωρούν ότι θα έχει στο εγγύς μέλλον το Διαδίκτυο για την επιχείρησή τους.

ΒΑΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΣΤΟ ΕΓΓΥΣ ΜΕΛΛΟΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ%	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	0	0
2	0	0
3	10	45,4
4	12	54,6
5	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	22	100

- Το 54,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι προκειμένου να αποκτήσει η επιχείρησή του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού, και απλά να χρησιμοποιεί ορισμένες μόνο υπηρεσίες του Διαδικτύου, ενώ το 45,5% θεωρεί ότι πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στο Διαδίκτυο, ανασχεδιάζοντας τις στρατηγικές του. Συνδέοντας την ερώτηση αυτή με τη πέμπτη ερώτηση (πως αντιλαμβάνεστε το Διαδίκτυο) βλέπουμε ότι τα παραπάνω ποσοστά είναι λογικά, μιας και για τη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (όχι πάντως την συντριπτική) το Διαδίκτυο δεν θεωρείται ως το νέο πλαίσιο της λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο στη Στρατηγική. Ας δούμε το διάγραμμα 5.7:



Διάγραμμα 5.7:

Ποσοστό ερωτηθέντων με βάση το τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να αποκτήσει αλλά και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.3 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η δειγματοληπτική αυτή έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 22 βιβλιοπωλεία / εκδοτικούς οίκους της Αθήνας, με σκοπό να διαπιστωθεί η σπουδαιότητα, η επίδραση αλλά και οι προοπτικές του Διαδικτύου στον επιχειρηματικό αυτό τομέα.

Οι πληροφορίες που πήραμε για το Διαδίκτυο είναι ότι αρκετά μεγάλο ποσοστό (40,9%) του δείγματος χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο από το 1999, ενώ όσον αφορά στις υπηρεσίες του Διαδικτύου που χρησιμοποιεί, το σύνολο του δείγματος χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το 90,9% προωθεί και διαφημίζει τα προϊόντα του από το Διαδίκτυο ενώ το 77,3% έχει δημιουργήσει ιστοσελίδα της επιχείρησής του. Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει μια ευρεία

χρήση του Διαδικτύου από τις επιχειρήσεις, αν και προς το παρόν η χρήση αυτή είναι κάπως περιορισμένη σε συγκεκριμένες υπηρεσίες του.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι που ώθησαν τις επιχειρήσεις αυτές στην υιοθέτηση των εφαρμογών του Διαδικτύου είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ παράλληλα πιστεύουν ότι μέσω αυτού μπορούν να εξασφαλίσουν καλύτερη υποστήριξη των πελατών τους, τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την απόκτηση νέων πελατών. Επιπλέον, η πλειονότητα των ερωτηθέντων έχει την πεποίθηση ότι το Διαδίκτυο παίζει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησής τους. Από την άλλη, για τη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ναί μεν το Διαδίκτυο είναι σημαντικό, όχι όμως σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποτελεί το εφιαλτήριο όλων των στρατηγικών κινήσεων από αυτές.

Θεωρείται δηλαδή ως ένα εργαλείο με αρκετές δυνατότητες που χρησιμοποιείται υποστηρικτικά και επικουρικά στη Στρατηγική.

Αρκετά αισιόδοξα είναι τα μηνύματα που παίρνουμε σχετικά με την επίδραση του Διαδικτύου στην λειτουργία των επιχειρήσεων, αφού σχεδόν το 55% δηλώνει ότι μετά την εφαρμογή του Διαδικτύου το αποτέλεσμα ήταν αρκετά επιτυχές. Παρατηρούμε επίσης ότι οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις ωφελήθηκαν από την χρήση του Διαδικτύου, είναι η μεγαλύτερη και καλύτερη ποσότητα και ποιότητα πληροφοριών στην οποία είχαν πρόσβαση, ενώ παράλληλα βελτιώθηκε και το επιχειρηματικό τους προφίλ.

Ιδιαίτερα ευοίωνες φαίνονται να είναι οι προοπτικές του Διαδικτύου στον συγκεκριμένο επιχειρηματικό τομέα, αφού η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που έχουν ήδη δημιουργήσει κάποια συμμαχία, χαρακτηρίζει το

αποτέλεσμα της κίνησης αυτής ως αρκετά επιτυχές, ενώ το 36,4% προτίθεται να κάνει κάτι ανάλογο στο άμεσο μέλλον.

Η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι το Διαδίκτυο θα έχει μεγάλο βαθμό σπουδαιότητας για την επιχείρησή του στο εγγύς μέλλον, ενώ παράλληλα θεωρεί ότι προκειμένου να αποκτήσει η επιχείρησή του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή του στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού, και απλά να χρησιμοποιεί ορισμένες μόνο υπηρεσίες του Διαδικτύου.

Στο σημείο αυτό όμως πρέπει να αναφερθούμε στους παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως τροχοπέδη για την υιοθέτηση, την χρήση και την ανάπτυξη του Διαδικτύου στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι: η μη ώριμη αγορά / έλλειψη γνώσεων σχετικά με το Διαδίκτυο, η χαμηλή εξωτερική τεχνολογική υποδομή (ποιότητα τηλεπικοινωνιών), οι περιορισμοί του Διαδικτύου και η έλλειψη σαφούς νομοθετικού πλαισίου.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη αγορά παρουσιάζεται θετικά προδιατεθειμένη στην χρήση των εφαρμογών του Διαδικτύου, καθώς και ιδιαίτερα ώριμη στην ανάπτυξη αυτών των εφαρμογών, αφού υπάρχει η πεποίθηση ότι το Διαδίκτυο μπορεί να συνδράμει στην ανάπτυξή της. Αν οι παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά για την ανάπτυξη του Διαδικτύου μπορούν να περιοριστούν και να εξαλειφθούν, τότε το Διαδίκτυο θα αποτελέσει βασικό και καταλυτικό «συνεργάτη» για τις επιχειρήσεις αφού και το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει είναι απεριόριστο.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή, πρέπει να ειπωθεί ότι τα αποτελέσματα αυτά συνδυάζουν αρκετά από τα κυριότερα σημεία που αναφέρθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο. Τότε είχαν παρουσιαστεί οι εξής δύο απόψεις: είτε Διαδίκτυο και νέα επιχειρηματικά μοντέλα είτε Στρατηγική και χρήση του Διαδικτύου με βοηθητικό και μόνο ρόλο. Το συμπέρασμα στο συγκεκριμένο κλάδο είναι ότι το Διαδίκτυο έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο σύνολο των ερωτηθέντων και ότι οι ευκαιρίες που προσφέρει (συμμαχίες) θεωρούνται αρκετά ελκυστικές (άρα επιβεβαίωση της πρώτης άποψης), από την άλλη όμως, οι θετικές αυτές συνέπειες έχουν επέλθει με τη χρήση ορισμένων μόνο υπηρεσιών του Διαδικτύου με υποστηρικτικό τρόπο στη Στρατηγική (επιβεβαίωση δεύτερης άποψης). Με άλλα λόγια, το Διαδίκτυο σαφώς και δεν συνεπάγεται μόνο απόρροια προβλημάτων, όπως είχε αναφερθεί από τον Porter, ούτε είναι όμως και το μαγικό "ραβδί" με το οποίο οι επιχειρήσεις θα επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Παρακάτω αναφέρονται κάποια επιπλέον στοιχεία που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας ώστε να εμπλουτιστούν και να ολοκληρωθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα. Πρώτα απ' όλα, η εν λόγω έρευνα θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε άλλους κλάδους (τραπεζικό, χρηματοδοτικής μίσθωσης, παροχής υπηρεσιών κ.α.), έτσι ώστε να προκύψουν συμπεράσματα και από τους κλάδους αυτούς και να δοθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη σημασία του Διαδικτύου.

Επιπλέον, θα μπορούσε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στη διαπίστωση του βαθμού στον οποίο η διοίκηση κάθε επιχείρησης υποστηρίζει τις προσπάθειες αυτής στο Διαδίκτυο, και με ποια κριτήρια.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα χρήσιμες θα ήταν οι πληροφορίες σχετικά με τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της παρουσίας των εταιρειών στο Διαδίκτυο (ποιοτικά, ποσοτικά), καθώς και για το ποιοι συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Κιόχος Πέτρος Α., “Μεθοδολογία Διεξαγωγής Ερευνών”, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σελ.45-106
2. Kinnear T.C., Taylor, J.R., “Marketing Research, an applied approach”, McGraw Hill, Series in Marketing, 1979, σελ.181-214
3. Κουρεμένος Α. “Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς -Μάρκετινγκ”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 1996.

ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A) ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

1. Βήμα (Το), Αφιέρωμα "The Webside Story", Κυριακή 16 Ιανουαρίου 2000
2. Βλαχοπούλου Μαρία, " e-Marketing, Πληροφοριακά Συστήματα-Νέες Τεχνολογίες στο Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Rosili
3. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
4. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, "Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική", Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 1999
5. Δουκίδης Γ., Θεμιστοκλέους Μ., Δρακός Β., Παπαζαφειροπούλου Ν., "Ηλεκτρονικό Εμπόριο" 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 1998
6. E-Market, Τεύχος 6, Ιούνιος 2000
7. "Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αρχές-Εξελίξεις-Στρατηγική. Από τη σκοπιά του Manager", Εκδότης Μ. Γκιούρδας, copyright Prentice Hall 2000, Turban E., Lee J., King D., Chung H.M.
8. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, "Επιχειρηματική Πολιτική και Στρατηγική", Μεταπτυχιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2002
9. Κιόχος Πέτρος Α., "Μεθοδολογία Διεξαγωγής Ερευνών", Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1997, σελ.45-106
10. Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας", εθνική έρευνα για τις Νέες Τεχνολογίες και την "Κοινωνία της Πληροφορίας", 2002

11. Κουρεμένος Α. " Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς-Μάρκετινγκ", Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 1996
12. "Μέγα λεξικόν της Ελληνικής γλώσσας", Henry G. Liddell, Robert Scott, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα 1997
13. Μικρουλέα Αλεξάνδρα, "Δίκαιο της Διαφήμισης και Internet", Δ.Ε.Ε, Τεύχος 11, 2001, Έτος 7
14. Νέα Τεχνολογία, "Η Ελλάδα του Internet", Τεύχος 2, Φεβρουάριος 2000
15. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τεχνολογικό Παρατηρητήριο, "Επιχειρηματική Χρήση του Ιντερνετ", Αθήνα, Φεβρουάριος 2002
16. Οικονόμου Σ. Γεώργιος, Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, "Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Τόμος Α, Β Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1995
17. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", 3^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1999
18. Περιοδικό "RAM", "γένεσις ver 2.0", Ιανουάριος 2000, Τεύχος 132
19. Σαρσέντης Ν. Βασίλειος, "Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική", Β' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου 1996
20. Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Interbooks 2001

B) ΞΕΝΗ:

1. Aaker D.A., "Managing Assets and Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage", California Management Review, Winter 1989
2. Anghern A., "Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model", European Management Journal, Volume 15, Number 4, August 1997

3. Asch D., "Strategic Control: A Problem Looking For A Solution", Long Range Planning 25, No.2, 1992
4. Baer W.S., "Will The Internet Bring Electronic Services To The Home", Business Strategy Review 1998, Volume 9, Issue 1
5. Bakos J.Y., "A Strategic Analysis Of Electronic Marketplaces", MIS Quarterly, September 1991
6. Bakos J.Y., "The Emerging Role Of Electronic Marketplaces On The Internet", Internet Economics, Communications Of The ACM, August 1998, Volume 48, Number 8
7. Bloch M., Pigneur Y., Segev A., " On The Road Of Electronic Commerce-a business value Framework, gaining Competitive Advantage and Some research issues, www.stern.nyu.edu/~mbloch/docs/roadtoec/ec.htm
8. Boseman G., Phatak A., "Strategic Management: Text and Cases", 2nd edition, John Wiley And Sons, Canada 1989
9. Brannback M., "Is The Internet Changing The Dominant Logic Of Marketing?", European Management Journal, Volume 15, Number 6, 1997
10. Callahan C.V., Pasternack B.A., "Corporate Strategy In A Digital Age", www.strategy-business.com /press/article/?art=14854&pg=0, Fourth Quarter 2001
11. Chandler A., "Strategy and Structure: Chapters In The History Of The American Industrial Enterprise", MIT Press, Cambridge 1962
12. Cohen L., Manion L., "Research Methods in Education", London 1980, Croom Helm
13. Collins, James C., Porpas J., "Building your Company's Vision", Harvard Business Review, September-October 1996

14. Coopey E., "Marketing and the Internet: Conceptual Foundations", Prentice Hall, New Jersey 2001
15. Coyne K.P., Renee D., "The Competitive Dynamics Of Network-Based Businesses", Harvard Business Review, January-February 1998
16. David F.R., "Strategic Management", 5th edition, Prentice Hall, New Jersey 1995
17. Demos N., Chung S., Beck M., "The New Strategy and Why it is New", [www.strategy-business.com /press/article/?art=24966&pg=0](http://www.strategy-business.com/press/article/?art=24966&pg=0), Fourth Quarter 2001
18. Easterby-Smith, Thorpe R., Lowe A., "Research-An Introduction", London: Sage Publications, 1993
19. Elden M., Chisholm R.F., "Emerging Varieties of Action Research: Introduction to the Special Issue", Human Relations Magazine, Volume 46, Number 2
20. Evans P., Wurster T.S., "Getting Real About Virtual Commerce", Harvard Business Review, November- December 1999
21. Evans P.B., Wurster T.S., "Strategy and the New Economics of Information", Harvard Business Review, September-October 1997
22. Evans P., Wurster T.S., "Click.Boom: The Next Generation of E-Commerce Strategy", Ivey Business Journal, March-April 2000
23. Floyd W.S., Wooldridge B., "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation", Academy of Management Executive, November 1992
24. Garrison R., Noreen E., "Management Accounting", 9th edition, Irwin Mc Graw-Hill, International edition 2000

25. Ghosh S., "Making Business Sense of the Internet", Harvard Business Review, March-April 1998
26. Ginter P.M., Duncan W.J., "Macroenvironmental Analysis for Strategic Management", Long Range Planning, December 1990
27. Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A.S., "The Four Phases of Strategic Management", Journal of Business Strategy, Winter 1982
28. Goodman S.E., Press L.I., Ruth S.R., Rutkowski A.M., "The Global Diffusion of the Internet: Patterns and Problems", Communications of the ACM 37, Number 8, August 1994
29. Grant R.M., "Contemporary Strategy Analysis", 4th edition, Blackwell Publishers Ltd, 2002
30. Griffith V., "How Bricks-And-Mortar Companies Can Make It On The Internet", www.strategy-business.com/press/article/?art=14846&pg=0, October 1999
31. Hamel G., "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, July-August 1996
32. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson, " Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 2nd edition, West Publishing Company, New York 1997
33. Hofer W.C., Schendel D., "Strategy Formulation: Analytical Concepts", ST. Paul West Publishing Company, 1978
34. Hoffman D.L., Novak T.P., Chatterjee D., "Commercial Scenarios For The Web: Opportunities And Challenges", Journal Of Computer- Mediated Communication, Special Issue On Electronic Commerce, Volume 1, December 1995

35. Hunger D., Wheelen L.T., "Essentials Of Strategic Management", 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey 2001
36. Hunger D., Wheelen L.T., "Strategic Management and Business Policy", Addison-Wesley Publishing Company, 1983
37. Ingari F., "The Internet as a Marketing Medium", www.strategy-business.com/press/article/?art=22119&pg=0
38. Johnson G., Scholes K., "Exploring Corporate Strategy", 5th edition, Prentice Hall Europe 1999
39. Kalakota R., Whinston A.B., "Electronic Commerce: A Manager's Guide", Addison and Wesley, 1997
40. Kinnear T.C., Taylor, J.R., "Marketing Research, an applied approach", McGraw Hill, Series in Marketing, 1979,
41. Klein L.R. "Evaluating The Potential Of Interactive Media Through a New Lens: Search Versus Experience Goods", Journal Of Business Research, 41, 1998
42. Kotha S., "Competing On The Internet: The Case Of Amazon.com", European Management Journal, Volume 16, Number 2, 1998
43. Laudon C.K., Laudon P.J., "Management Information Systems: Managing The Digital Firm", 7th edition, Prentice Hall International 2002
44. Lorsch J., "Managing Culture: The Invisible Barrier To Strategic Change", California Management Review, 1986
45. Malone W.T., Yates J., Benjamin I.R., "Electronic Markets And Electronic Hierarchies", Communications Of The ACM, June 1987, Volume 30, Number 6

46. Mason C.J., "Taking A Step In The Right Direction", Management Review, December 1991
47. McBride N., "Business Use Of The Internet: Strategic Decision or Another Bandwagon?", European Management Journal, Volume 15, Number 1, February 1997
48. Mc Conkey D., "Planning in A Changing Environment", Business Horizons, September-October 1988
49. Miller A. Dess G., "Strategic Management", 2nd edition, Irwin Mc Graw-Hill, London 1996
50. Mintzberg H., "Another Look At Why Organizations Need Strategies", California Management Review 1987
51. Mintzberg H., " The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy ", California Management Review, Fall 1987
52. Morgan R.F., "An Internet Marketing Framework For The World Wide Web (www)", Journal Of Marketing Management, Volume 12, 1996
53. Palmer J.W., Griffith D.A., " An Emerging Model Of Web Site Design For Marketing ", Communications Of the ACM , March 1998 , Volume 41, Number 3
54. Pearce II A.J., David F.R., " Corporate Mission Statements: The Bottom Line " Academy Of Management Executive, May 1987
55. Pearce II A.J., Robinson B.R., " Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control ", 6th edition, Irwin – Mc Graw Hill 1997
56. Porter E.M., " Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance ", The Free Press, New York 1985
57. Porter E.M., " Competitive Strategy ", The Free Press, New York 1980

58. Porter E.M., "Strategy And The Internet", Harvard Business Review, March 2001
59. Porter M., "What is Strategy ", Harvard Business Review, November – December 1996
60. Prahalad C.K., Hamel G., "The Core Competences Of The Corporation ", Harvard Business Review, May – June 1990
61. Rayport J.F., Sviokla J.J., "Exploiting The Virtual Value Chain ", Harvard Business Review, November-December 1995
62. Rayport J.F., Sviokla J.J., "Managing In the Marketspace ", Harvard Business Review, November-December 1994
63. Rayport J.F., "The Truth About Internet Business Models ", www.strategy-business.com/press/article/?art=14631&pg=0, Third Quarter, 1999
64. Richard E., S. Boullon, Barry D. Libert, Steve M. Sumek, "A Business Model For The New Economy ", Journal Of Business Strategy, July-August 2000
65. Rousseau D.M., "Assesing Organizational Culture: The Case For Multiplemethods ", Jossey And Bass, San Francisco 1990
66. Saunders et al., "Research Methods For Business Students", Pitman Publishing, 1997
67. Sivadas E., R. Grewal, J. Kellaris, "The Internet as a Micro Marketing Tool : Targeting Consumers Through Preferences Revealed in Music Newsgroup Usage ", Journal Of Business Research 41, 1998
68. Stonich P., Management Analysis Center, "Implementing Strategy: Making Strategy Happen", Ballinger Publishing Company, Cambridge 1982
69. Tapscott D., Ticoll D., Lowy A., "Digital Capital: Harnessing The Power Of Business Webs ", Harvard Business School Press, Boston 2000

70. Tapscott D., " Rethinking Strategy In A Networked World ", www.strategy-business.com/press/article/?ptag-ps=&art=14904&pg=0, Third Quarter, 2001
71. Tapscott D., " The Digital Economy ", McGraw Hill Companies, New York 1996
72. The Oxford English Minidictionary, Revised 3rd edition, Clarendon Press Oxford 1994
73. Thompson A., Strickland A.J., " Strategic Management: Concepts And Cases ", 10th edition, Irwin Mc Graw – Hill, International Edition 1998

A) ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Σπουδαιότητα, επίδραση και προοπτικές του Διαδικτύου (INTERNET).

I. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. Από πότε χρησιμοποιείτε το Διαδίκτυο;
2. Τι υπηρεσίες του Διαδικτύου χρησιμοποιείτε; (συμπληρώστε με X).

- Προώθηση / Διαφήμιση προϊόντων.
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
- Ιστοσελίδα Επιχείρησης.
- Υποστήριξη / Εξυπηρέτηση Πελατών.
- Συναλλαγές (αγοραπωλησίες προϊόντων).
- Ανεύρεση πληροφοριών (για ανταγωνιστές, προμηθευτές, κλπ.)
- Προσλήψεις προσωπικού.
- Επικοινωνία μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης.
- Άλλο (διευκρινήστε):

3. Παρακαλώ αναφέρατε τους λόγους που σας ώθησαν στην υιοθέτηση εφαρμογών του Διαδικτύου: (κλίμακα: 1- 5. 1= Καθόλου, 5= Πολύ)

Απόκτηση νέων πελατών / εισαγωγή σε νέες αγορές	1	2	3	4	5
Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	1	2	3	4	5
Μας το επέβαλε επιχειρηματικός εταίρος	1	2	3	4	5
Βελτίωση εσωτερικών λειτουργιών	1	2	3	4	5
Καλύτερη υποστήριξη πελατών	1	2	3	4	5
Βελτίωση σχέσεων με προμηθευτές	1	2	3	4	5
Πολιτική της μητρικής εταιρείας	1	2	3	4	5
Το κάνουν ήδη οι ανταγωνιστές μας	1	2	3	4	5
Δημιουργία νέων / ξεχωριστών προϊόντων / υπηρεσιών	1	2	3	4	5
Είναι μονόδρομος	1	2	3	4	5
Άλλο (διευκρινίστε).....	1	2	3	4	5

4. Σε ποιο βαθμό το Διαδίκτυο έχει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρησή σας σήμερα; (Κλίμακα: 1-5. 1= Καθόλου σημαντικό, 5= Πολύ σημαντικό)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Από την μέχρι τώρα εμπειρία σας και γνώση, βλέπετε / αντιλαμβάνεστε το Διαδίκτυο: (συμπληρώστε με X).

- Σαν ένα τρόπο ανασχεδιασμού των διαδικασιών της επιχείρησής σας, δηλαδή, ως το νέο αναδυόμενο πλαίσιο του 21^{ου} αιώνα, με βάση το οποίο θα πρέπει να αναπροσαρμόσετε τη στρατηγική σας.
- Σαν ένα εργαλείο, που δεν έχει επιφέρει αλλαγές στη στρατηγική μας, αλλά χρησιμοποιείται ως «συμπλήρωμα» και υποστήριξη αυτής.

II. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6. Μετά την εφαρμογή του Διαδικτύου πως θα χαρακτηρίζατε το αποτέλεσμα βάσει των στόχων που είχατε θέσει; (Κλίμακα: 1-5. 1= Καθόλου επιτυχές, 5= Πολύ επιτυχές)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Από την χρήση του Διαδικτύου, παρακαλώ αναφέρατε τι από τα παρακάτω επιτύχατε και σε τι βαθμό. (Κλίμακα: 1-5. 1= Καθόλου δεν επιτύχαμε, 5= Πολύ επιτύχαμε)

Βελτίωση προφίλ επιχείρησης	1	2	3	4	5
Αύξηση πωλήσεων	1	2	3	4	5
Βελτίωση εσωτερικών λειτουργιών	1	2	3	4	5
Αύξηση αξίας προϊόντων	1	2	3	4	5
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών	1	2	3	4	5
Καλύτερες σχέσεις με προμηθευτές	1	2	3	4	5
Μείωση λειτουργικού κόστους	1	2	3	4	5
Μείωση κόστους πωλήσεων	1	2	3	4	5
Μείωση κόστους αγορών	1	2	3	4	5
Δημιουργία "πιστών" πελατών	1	2	3	4	5
Αύξηση κερδοφορίας	1	2	3	4	5
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	1	2	3	4	5
Είσοδος σε νέες αγορές / Νέοι πελάτες	1	2	3	4	5
Μεγαλύτερη ποσότητα πληροφοριών	1	2	3	4	5
Καλύτερη ποιότητα πληροφοριών	1	2	3	4	5
Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης παραγγελιών	1	2	3	4	5
Άλλο (διευκρινίστε):.....	1	2	3	4	5

III. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

8. Πόσο σημαντικές και καθοριστικές θεωρείτε τις παρακάτω επιχειρηματικές κινήσεις σε επίπεδο στρατηγικής, που σχετίζονται με τις ευκαιρίες που προσφέρει το Διαδίκτυο; (Κλίμακα: 1-5. 1= Καθόλου σημαντικές, 5= Πολύ σημαντικές)

Δημιουργία συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου ή άλλου κλάδου	1	2	3	4	5
Δημιουργία εικονικής επιχείρησης (Virtual Enterprise), επιχείρησης δηλαδή που λειτουργεί αποκλειστικά μέσω Διαδικτύου (πχ. AMAZON)	1	2	3	4	5
Άλλο (διευκρινίστε):.....	1	2	3	4	5

9. Έχετε προβεί σε καμία από τις παρακάτω κινήσεις: (συμπληρώστε με Χ).

- Ναι, σε συμμαχίες.
- Ναι, σε δημιουργία εικονικής επιχείρησης.
- Όχι, αλλά σκοπεύουμε στο άμεσο μέλλον σε συμμαχία.
- Όχι, αλλά σκοπεύουμε στο άμεσο μέλλον σε εικονική επιχείρηση.
- Όχι, σε καμία – Δεν σκοπεύουμε.

10. Αν έχετε ήδη προβεί, πως θα χαρακτηρίζατε το αποτέλεσμα της κίνησης αυτής: (Κλίμακα: 1-5. 1= Καθόλου επιτυχές, 5= Πολύ επιτυχές)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα σημαντικότερα εμπόδια στην υιοθέτηση, χρήση και ανάπτυξη εφαρμογών του Διαδικτύου στην Ελλάδα: (Κλίμακα: 1-5. 1= Καθόλου σημαντικό, 5= Πολύ σημαντικό)

Υπάρχει πρόβλημα ασφάλειας	1	2	3	4	5
Έλλειψη σαφούς νομοθετικού πλαισίου	1	2	3	4	5
Υψηλό κόστος υλοποίησης	1	2	3	4	5
Έλλειψη εμπιστοσύνης από τους πελάτες	1	2	3	4	5
Μη ύπαρξη κρίσιμης μάζας πελατών	1	2	3	4	5
Η εξωτερική τεχνολογική υποδομή είναι χαμηλή. (πχ. ποιότητα τηλεπικοινωνιών)	1	2	3	4	5
Μη ώριμη αγορά / έλλειψη γνώσεων σχετικά με το Διαδίκτυο.	1	2	3	4	5
Περιορισμοί του Διαδικτύου (Περιορισμοί του Διαδικτύου όπως: αδυναμία επαφής πρόσωπο με πρόσωπο με πελάτες – προμηθευτές-κλπ, ελλιπής απεικόνιση φυσικών συνθηκών / χαρακτηριστικών καταστήματος)	1	2	3	4	5
Άλλο (διευκρινίστε):.....	1	2	3	4	5
Άλλο (διευκρινίστε):.....	1	2	3	4	5

12. Σε ποιο βαθμό, επιχειρήσεις που λειτουργούν ή που σκοπεύουν να λειτουργήσουν αποκλειστικά μέσω Διαδικτύου αποτελούν σοβαρή ανταγωνιστική απειλή για την επιχείρησή σας; (κλίμακα: 1- 5. 1= Καθόλου, 5= Πολύ)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Τι βαθμό σπουδαιότητας θεωρείτε ότι θα έχει το Διαδίκτυο για την επιχείρησή σας στο εγγύς μέλλον; (κλίμακα: 1- 5. 1= Καθόλου, 5= Πολύ)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Για να αποκτήσει αλλά και για να διατηρήσει η επιχείρησή σας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πιστεύετε ότι: (συμπληρώστε με X).

- Θα πρέπει να εστιάσετε την προσοχή σας στο Διαδίκτυο, ανασχεδιάζοντας τις στρατηγικές και τις διαδικασίες σας, ώστε να εκμεταλλευτείτε τις ευκαιρίες που αυτό προσφέρει (συμμαχίες, εικονική επιχείρηση, κλπ)
- Θα πρέπει να εστιάσετε την προσοχή σας στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού, και απλά να χρησιμοποιήσετε ορισμένες μόνο υπηρεσίες του Διαδικτύου για να βελτιώσετε / διαφοροποιήσετε τις στρατηγικές και διαδικασίες σας.

Σας παρακαλούμε όπως αναφέρατε, άλλα θέματα ή ερωτήσεις που θεωρείτε σημαντικά και που νομίζετε ότι έχουν παραληφθεί στις προηγούμενες σελίδες:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας.

Β) ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ:



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αξιότιμοι, κυρίες και κύριοι,

Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), θέλοντας να συμβάλει ενεργά στην επιστημονική μελέτη με θέμα **Το Διαδίκτυο και οι Προοπτικές του** ξεκινά την επιστημονική αυτή προσπάθεια.

Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή :

- Γενικών πληροφοριών που αφορούν το Διαδίκτυο
- Της επίδρασης του Διαδικτύου στη λειτουργία και στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων
- Των προοπτικών εξέλιξης του Διαδικτύου
- Της συμβολής του Διαδικτύου στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εκάστοτε επιχείρηση

Από την πλευρά σας μπορείτε να συμβάλετε στην συγκεκριμένη έρευνα, μέσω της **συμπλήρωσης του επισυναπτόμενου ερωτηματολογίου**, δεδομένου ότι η καταγραφή της εμπειρίας σας θα προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση, η οποία δύσκολα θα μπορούσε να υποκατασταθεί.

Από την πλευρά μας θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι **οι απαντήσεις και τα στοιχεία που θα δώσετε είναι απολύτως εμπιστευτικά και δεσμευόμαστε ότι θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους επιστημονικούς σκοπούς της έρευνας που διεξάγετε υπό την αιγίδα του Πανεπιστημίου Πειραιώς**, διατηρώντας της ανωνυμία σας.

Τέλος, αναγνωρίζοντας την συμβολή σας σε αυτή μας την προσπάθεια και εφόσον το επιθυμείτε, **θα σας αποστείλουμε μετά την ολοκλήρωση της έρευνας μια περίληψη των συμπερασμάτων και ευρημάτων αυτής.**

Ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων για τη συμβολή και την βοήθεια σας στη διεξαγωγή της έρευνας.

Με τιμή

Ο Μεταπτυχιακός Φοιτητής

ΤΣΙΡΙΜΙΑΓΚΟΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Ο Καθηγητής

Ν.ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

Για οποιαδήποτε απορία σχετικά με το ερωτηματολόγιο ή την έρευνα γενικότερα μπορείτε να επικοινωνήσετε στα ακόλουθα τηλέφωνα και e-mail:

Τσιριμιάγκος Σπυρίδων : 210-2232712, 6945-382600 και SpirosTsirimiagos@hotmail.com

Γ) ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΩΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΤΕ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1 ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΠΙΤΥΧΕΣ																							0
2 ΛΙΓΟ ΕΠΙΤΥΧΕΣ																							0
3 ΕΠΙΤΥΧΕΣ	1	1						1	1	1	1				1	1	1					1	10
4 ΑΡΚΕΤΑ ΕΠΙΤΥΧΕΣ			1	1	1	1	1						1	1	1				1	1	1	1	12
5 ΠΟΛΥ ΕΠΙΤΥΧΕΣ																							0
																							22

ΤΙ ΕΠΙΤΥΧΑΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	
Βελτίωση προφίλ επιχείρησης	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	92	4,2
Αύξηση πωλήσεων	3	2	1	1	4	2	3	1	3	1	3	4	1	1	4	1	1	3	4	1	1	1	46	2,1
Βελτίωση εσωτερικών λειτουργιών	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	73	3,3
Αύξηση αξίας προϊόντων	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	2	36	1,6
Βελτίωση στην εξυπηρέτηση πελατών	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	4	5	3	3	5	3	3	4	5	3	3	3	79	3,6
Καλύτερες σχέσεις με προμηθευτές	4	3	1	3	4	3	4	3	4	1	4	4	1	3	4	1	3	4	4	1	3	1	63	2,8
Μείωση λειτουργικού κόστους	2	4	3	2	4	4	2	2	2	3	2	4	3	2	4	3	2	2	4	3	2	3	62	2,8
Μείωση κόστους πωλήσεων	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	36	1,6
Μείωση κόστους αγορών	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	3	1	2	1	40	1,8
Δημιουργία "πιστών" πελατών	3	1	2	2	5	1	3	2	3	2	3	5	2	2	5	2	2	3	5	2	2	2	59	2,7
Αύξηση κερδοφορίας	3	1	1	1	5	1	3	1	3	1	3	5	1	1	5	1	1	3	5	1	1	1	48	2,2
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	4	2	2	3	5	2	4	3	4	2	4	5	2	3	5	2	3	4	5	2	3	2	71	3,2
Είσοδος σε νέες αγορές / Νέοι πελάτες	3	2	2	4	4	2	3	4	3	2	3	4	2	4	4	2	4	3	4	2	4	2	67	3
Μεγαλύτερη ποσότητα πληροφοριών	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	101	4,6
Καλύτερη ποιότητα πληροφοριών	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	100	4,5
Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης παραγγελιών	5	1	1	4	5	1	5	4	5	1	5	5	1	4	5	1	4	5	5	1	4	1	73	3,3
Άλλο (διευκρινήστε):.....			1						2				1		2				1	1			8	0,4

